"Modelo de Gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas en el cantón Guaranda-Ecuador, en el período entre 2022 y 2025".

TESIS DOCTORAL

para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PRESENTA

Verónica Maribel Arcos Bósquez

ASESOR

Dr. Enrique Armando Cabanilla Vásconez

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Arcos Bósquez, Verónica Maribel (2026). Modelo de Gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas en el cantón Guaranda-Ecuador, en el período entre 2022 y 2025. Tesis de doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México-UIIX.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

El turismo es una actividad estratégica para el desarrollo socioeconómico del cantón Guaranda; sin embargo, las empresas del sector no tienen un modelo de gestión que articule sistemáticamente las dimensiones de sostenibilidad. La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión para la sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda. La investigación se realizó bajo una metodología mixta, configurada según un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), con alcance descriptivo, correlacional y propositivo. En el marco del proceso se realizó un análisis sistemático de la literatura, con el fin de identificar las teorías referentes a la gestión sostenible. Se estableció una línea base mediante un índice compuesto de sostenibilidad aplicado a cincuenta y cinco empresas del sector turístico. Con los hallazgos, se diseñó el Modelo Integrado de Gestión Sostenible para las Empresas Turísticas del Cantón Guaranda (MIGES-Guaranda). El modelo se estructura en cuatro dimensiones sustantivas: económica, sociocultural, ambiental e institucional o de gestión. La quinta dimensión, de carácter transversal, corresponde a la seguridad turística. Incorpora un sistema de indicadores, las fases del ciclo PHVA y los niveles de madurez organizacional. La verificación con evaluación experta confirmó una validez de contenido sobresaliente (V de Aiken = 0,919; CVC corregido = 0,931), obteniendo un 92,2 % de aceptación de los ítems evaluados. La línea base situó al sector en el límite inferior del nivel consolidado (54,2/100); se identificaron las mayores brechas en las dimensiones institucional y de seguridad. Se concluye que el MIGES-Guaranda constituye un instrumento válido, coherente y operativamente aplicable para fortalecer la gestión sostenible de las empresas turísticas del territorio.

Palabras Clave

Modelo, Gestión, Sostenibilidad, Empresas turísticas

ABSTRACT

Tourism is a strategic activity for the socioeconomic development of the Guaranda canton; however, businesses in the sector lack a management model that systematically integrates the dimensions of sustainability. This research aimed to design a management model for the sustainability of tourism businesses in the Guaranda canton. The research was conducted using a mixed-methods approach, configured according to a sequential exploratory design (DEXPLOS), with a descriptive, correlational, and propositional scope. As part of the process, a systematic literature review was carried out to identify theories related to sustainable management. A baseline was established using a composite sustainability index applied to fifty-five businesses in the tourism sector. Based on the findings, the Integrated Sustainable Management Model for Tourism Businesses in the Guaranda Canton (MIGES-Guaranda) was designed. The model is structured around four substantive dimensions: economic, sociocultural, environmental, and institutional or management. The fifth dimension, of a cross-cutting nature, corresponds to tourist safety. It incorporates a system of indicators, the PDCA cycle phases, and organizational maturity levels. Verification through expert evaluation confirmed outstanding content validity (Aiken's V = 0.919; corrected CVC = 0.931), achieving a 92.2% acceptance rate for the evaluated items. The baseline placed the sector at the lower limit of the consolidated level (54.2/100); the greatest gaps were identified in the institutional and security dimensions. It is concluded that the MIGES-Guaranda is a valid, coherent, and operationally applicable instrument for strengthening the sustainable management of tourism businesses in the region.

Keywords

Model, Management, Sustainability, Tourism Companies

Agradecimientos

Mi profundo agradecimiento a Dios, a la Universidad de Investigación e Innovación de México, a sus docentes que me han acompañado en este camino de mi formación doctoral, un agradecimiento especial a la Dra. Odalys Peñate que me guio en el transcurso de la tesis y las estancias doctorales; a mi estimado Doctor Federico Vargas que fortaleció mi inspiración por el desarrollo de proyectos, al Dr. Octavio Croos quien facilito su conocimiento y experiencia en el área turística para robustecer mi tesis doctoral; al Dr. Julio Landa que me inspiro con su exigencia a ser una persona y docente más crítica en todos los ámbitos de la vida; al Dr. Antonio Zamora quien nos brindó su apoyo en el desarrollo de los seminarios de la tesis; al Dr. Pedro Díaz quien con su vasta experiencia y conocimiento a apoyado a la culminación de mi tesis doctoral; y a todos aquellos docentes que fueron parte de mi formación doctoral en la UIIX, mi más sincero agradecimiento. Un profundo agradecimiento al Dr. Enrique Cabanilla, mi asesor de tesis de Ecuador, quien, con su amplio conocimiento y experiencia en el campo turístico y científico, me ayudó a sembrar bases firmes en mi investigación doctoral y me apoyó en el transcurso de todo el desarrollo de la misma. Agradezco también a mis expertos que me ayudaron a validar el instrumento y la propuesta de mi investigación: Dr. Edison Molina; Dr. Fernando Chontasi; Dr. Juan Pablo Torres y Dr. Xavier Lastra. Para finalizar, agradezco a todas aquellas personas que en el camino fueron un aliciente y faro para culminar mi camino doctoral: mis queridos Carajillos, amigos y compañeros de trabajos y tareas con quienes compartimos las mejores experiencias y aventuras en este arduo pero gratificante camino doctoral.

Dedicatorias

Dedico el presente trabajo investigativo a mi familia: a mi esposo Jhoan, quien ha sido y es mi apoyo fundamental en las metas propuestas; a mis hijos David, Camilo e Isaac, quienes me inspiran día a día a seguir adelante. A mis abuelos, que sembraron la semilla para que crezca muy alto y hoy da fruto; a mis padres y a toda mi familia, por su presencia sostenida y apoyo a lo largo de este camino.

Índice general

INTRODUCCIÓN 17

Capítulo I. Proyección de la investigación.....24

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México.....25

1.2. Planteamiento del Problema.....26

1.3. Pregunta de investigación.....31

1.4. Justificación.....31

1.5. Objeto de Estudio.....34

1.6. Campo de Acción.....35

1.7. Objetivos.....35

1.8. Hipótesis.....36

1.9. Alcance Temático.....36

1.10. Delimitaciones Espacial y Temporal.....38

Figura 1: *Relación lógica del problema*.....38

CAPÍTULO II. Fundamentos Teóricos Referenciales.....39

2.1 Estado del arte.....40

2.1.1 Antecedentes de la investigación.....40

2.1.2 Marco Histórico y Actual.....72

2.2. Marco teórico.....88

2.2.1. Modelo de Gestión....88

2.2.2. Modelo de gestión empresarial....90

2.2.3. Administración Turística....93

2.2.4. Gestión turística....94

2.2.6.3 Gobernanza Turística....102

2.2.6.4 Sostenibilidad....104

2.2.6.5 Turismo Sostenible....104

2.2.6.1 Gestión Sostenible del turismo....106

2.2.6.2 Sostenibilidad empresarial....108

2.2.6.3 Indicadores de sostenibilidad. 109

2.2.6.4 Sistemas de indicadores....111

2.2.6.5 Índices....112

2.2.6.6 Estándares....114

2.3. Marco Conceptual 114

2.4. Marco contextual....122

2.5. Marco Legal y Normativo 129

Constitución de la República del Ecuador 2008 129

La Ley de Turismo....133

Reglamento General De Aplicación A La Ley Orgánica Para El Fortalecimiento De Las Actividades Turísticas Y Fomento Del Empleo....135

Plan Nacional de Desarrollo 24-25 139

CAPÍTULO III. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación..... 142

3.1. Operacionalización de variables y elaboración de matriz de consistencia científica y metodológica. 142

3.2. Diseño metodológico 147

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis. 148

3.2.1.1. Enfoque de la investigación 148

3.2.1.2. Diseño de investigación 149

3.2.1.3. Tipo de investigación 151

Criterios de selección de muestra 163

3.3. Trabajo de campo 168

3.3.1 Aplicación de los instrumentos 168

3.3.2 Procesamiento de la información 180

3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos 194

3.5. Redacción de resultados y discusión 224

Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN 248

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación 248

4.1.1. Fundamentación teórica 248

4.1.2. Fundamentación normativa 249

4.1.3. Fundamentación empírica 250

4.1.4. Fundamentación contextual 250

4.2. Descripción de la propuesta de transformación 252

4.2.1. Arquitectura conceptual del modelo 252

4.2.2. Capas funcionales del modelo 255

4.2.3. Niveles de madurez organizacional 256

4.3.1. Objetivo general de la propuesta 257

4.3.2. Objetivos específicos de la propuesta 257

4.4. Actividades, fases y/o etapas 258

4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta 275

4.5.6. Síntesis general de inversión estimada por nivel de madurez organizacional 286

4.5.7. Fuentes posibles de financiamiento del modelo 287

4.6. Resultados 288

Resultados en el plano empresarial individual 289

Resultados en el plano sectorial cantonal 289

4.7. Valoración/ Evaluación /Validación de la propuesta de transformación 292

4.7.1. Selección del panel de expertos 292

4.7.2. Parámetros de evaluación de expertos 293

4.7.3. Escala de valoración 293

4.7.4. Coeficiente V de Aiken (Ka) 294

4.7.5. Coeficiente de Validez de Contenido (CVC) 295

4.7.6. Procedimiento operativo de validación..... 295

4.7.7. Validación complementaria mediante análisis factorial confirmatorio 296

4.7.8. Marco metaepistemológico del Design Science Research 297

4.7.9. Validación de la propuesta de transformación mediante juicio de expertos 297

4.7.10. Aplicación empírica del modelo: Índice de Sostenibilidad MIGES-Guaranda 303

4.7.11. Construcción del Índice de Sostenibilidad..... 303

4.7.12. Nota metodológica sobre la naturaleza formativa de los indicadores..... 304

4.7.13. Resultados por dimensión 304

4.7.14. Índice global y niveles de madurez..... 305

4.7.15. Análisis de brechas..... 306

4.7.16. Contrastación de la hipótesis..... 307

4.7.17. Limitaciones..... 307

CONCLUSIONES 310

RECOMENDACIONES..... 313

BIBLIOGRAFÍA..... 317

ANEXOS..... 334

Índice de figuras

Figura 1: *Relación lógica del problema* 38

Figura 2: *Fundamentación teórica*..... 40

Figura 3 Sistema del turismo según Kaspar (1996a) 96

Figura 4 Modelo de gestión empresarial SIGE..... 97

Figura 5 Resumen de resultados (Rubio et al., 2020)..... 99

Figura 6 Modelo de ciclo de vida de las áreas de destino (Butler & Hart -Robertson, 2022) 100

Figura 7 Red semántica: análisis integrado de modelos de gestión, certificaciones internacionales y normativa de sostenibilidad turística 207

Figura 8 Tipo de Empresa Turística..... 213

Figura 9 Composición del empleo total por género en las empresas turísticas 214

Figura 10 Clasificación por tamaño empresarial 215

Figura 11 Años de funcionamiento de las empresas turísticas 216

Figura 12 Años de funcionamiento de las empresas turísticas 217

Figura 13 Promedio por dimensión..... 219

Figura 14 Arquitectura conceptual del Modelo MIGES-Guaranda..... 253

Figura 15 Ciclo de implementación del Modelo MIGES-Guaranda (5 fases articuladas con PHVA)] 259

Índice de tablas

Tabla 1 Indicadores aplicados a nivel internacional 52

Tabla 2 Indicadores aplicados a nivel nacional 61

Tabla 3 Indicadores aplicados a nivel local 65

Tabla 4 Análisis de coincidencias de indicadores a nivel internacional, nacional y local 69

Tabla 5 Matriz de consistencia científica metodológica 144

Tabla 6 Diseño metodológico 159

Tabla 7 Muestra obtenida por estrato 162

Tabla 8 Lista de expertos 171

Tabla 9 Criterios de Evaluación y Ponderación para expertos 173

Tabla 10 Escala de Valores por Criterio 173

Tabla 11 Cálculo coeficiente de argumentación (Ka) 174

Tabla 12 Evaluación detallada por experto 174

Tabla 13 Resumen final y clasificación por experto 175

Tabla 14 Decisión de los expertos 177

Tabla 15 Coeficiente de variación por criterio de evaluación 177

Tabla 16 Coeficiente de variación entre expertos 178

Tabla 17 Matriz de análisis comparativo de modelos de gestión sostenible aplicados al turismo 182

Tabla 18 Síntesis de certificaciones internacionales de sostenibilidad turística 185

Tabla 19 Síntesis de normativas aplicables a la sostenibilidad empresarial turística ...190

Tabla 20 Distribución de citas codificadas por familia de códigos.....196

Tabla 21 Codebook consolidado (20 códigos en 6 familias conceptuales).....196

Tabla 22 Matriz código-documento: frecuencia absoluta por documento primario 198

Tabla 23 Distribución porcentual de las dimensiones de sostenibilidad por documento primario.....200

Tabla 24 Coocurrencias significativas entre códigos sustantivos del corpus.....203

Tabla 25 Resultados descriptivos de las dimensiones.....218

Tabla 26 Contraste de la hipótesis principal (H1).....220

Tabla 27 Síntesis del contraste entre los referentes del marco teórico y los hallazgos del análisis documental por dimensión de sostenibilidad.....235

Tabla 28 Contraste de la línea base de Guaranda con estudios ecuatorianos comparables 246

Tabla 29 Niveles de madurez organizacional del modelo MIGES-Guaranda 256

Tabla 30 Síntesis de acciones de la Fase 1. Diagnóstico y caracterización 261

Tabla 31 Síntesis de acciones de la Fase 2. Formulación estratégica 263

Tabla 32 Síntesis de acciones de la Fase 3. Implementación operativa.....270

Tabla 33 Síntesis de acciones de la Fase 4. Medición y evaluación 273

Tabla 34 Síntesis de acciones de la Fase 5. Mejora continua y escalamiento.....275

Tabla 35 Matriz de recursos humanos para la implementación del Modelo MIGES-Guaranda 276

Tabla 36 Matriz de recursos institucionales para la implementación del Modelo MIGES-Guaranda 279

Tabla 37 Matriz de recursos económico-financieros estimados por fase de implementación 281

Tabla 38 Matriz de recursos tecnológicos para la implementación del Modelo MIGES-Guaranda 283

Tabla 39 Matriz de recursos documentales y materiales del Modelo MIGES-Guaranda 285

Tabla 40 Síntesis de inversión estimada por tránsito entre niveles de madurez organizacional 286

Tabla 41 Fuentes de financiamiento posibles para el Modelo MIGES-Guaranda 288

Tabla 42 Resultados MIGUES-Guaranda 289

Tabla 43 Sistema integrado de indicadores del Modelo MIGES-Guaranda 290

Tabla 44 Parámetros de evaluación por juicio de expertos 293

Tabla 45 Interpretación del Coeficiente de Validez de Contenido (CVC) 295

Tabla 46 Coeficiente V de Aiken global por criterio de validez de contenido 299

Tabla 47 Coeficientes V de Aiken y CVC corregido por sección del modelo MIGES-Guaranda 300

Tabla 48 Elementos con recomendación de ajuste o reformulación 301

Tabla 49 Estadísticos descriptivos de los índices dimensionales (n = 55) 305

Tabla 50 Distribución de las empresas por nivel de madurez (n = 55).....306

Índice de anexos

ANEXO 1 Fundamentación teórica 369

A**NEXO 2** Fundamentos metodológicos y resultados de la investigación. 383

A**NEXO 3** Trabajo de revisión documental y de campo (o Presentación de evidencias) 409

ANEXO 4: *Encuesta línea base* 505

ANEXO 5 *análisis ATLAS TI* 619

ANEXO 6 *Python* 627

ANEXO 7 *Validación de la propuesta por expertos* 631

Formularios

Formulario 1 A3 Autoevaluación de expertos 480

Formulario 2 *A3 Consentimiento informado para participación en investigación* 499

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores de mayor dinamismo de la economía mundial y, simultáneamente, como uno de los ámbitos donde más claramente se expresan las tensiones entre crecimiento económico, equidad social y conservación ambiental. Su capacidad para generar dinero, empleo y oportunidades de desarrollo en lugares con pocas oportunidades de crecimiento se acompaña de más pruebas de presión sobre el medio ambiente, de la venta del patrimonio cultural y de la mala distribución de los beneficios entre los actores locales. Esta doble condición ha situado al sector en el centro del debate sobre la sostenibilidad, particularmente a partir de la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que reconoce explícitamente al turismo en las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8, 12 y 14, relativos al trabajo decente y el crecimiento económico, la producción y el consumo responsables, y la conservación de los recursos naturales.

En el contexto académico, el debate ha evolucionado desde un entendimiento normativo y declarativo de la sostenibilidad turística hacia enfoques centrados en su cuantificación, administración y puesta en marcha empresarial. Moyle et al. (2018) demuestran que el sector turístico exhibe una debilidad comparativa en relación con otros sectores productivos en la integración efectiva de la sostenibilidad en la práctica empresarial. Esto sugiere que el principal impedimento no es de carácter conceptual, sino administrativo: persiste la falta de dispositivos que transformen los principios de sostenibilidad en rutinas organizacionales verificables. Esta observación ha generado dos respuestas que se complementan en la literatura reciente: una es crear sistemas de indicadores para medir el rendimiento sostenible, y la otra es desarrollar modelos de gestión que integren este rendimiento en la estrategia de la organización.

En América Latina, esta brecha adquiere rasgos particulares. El tejido turístico regional está compuesto mayoritariamente por micro, pequeñas y medianas empresas de carácter familiar, con limitada capacidad de planificación estratégica, alta informalidad y escasa disponibilidad de recursos técnicos y financieros para incorporar prácticas

sostenibles. La mayoría de los modelos de gestión que se encuentran en la literatura internacional están diseñados para destinos consolidados, grandes cadenas hoteleras o instituciones fuertes. Por eso, aplicarlos directamente a economías locales más pequeñas es complejo y requiere adaptar los procesos según datos del territorio.

Ecuador constituye un caso concluyente de esta tensión. Su condición de país megadiverso, la riqueza de su patrimonio cultural material e inmaterial y el reconocimiento constitucional de los derechos de la naturaleza establecen un marco favorable para el desarrollo de un turismo sostenible; sin embargo, el sector enfrenta debilidades estructurales asociadas a la fragmentación de la oferta, la escasa profesionalización de la gestión empresarial y la limitada articulación entre los instrumentos de política pública y las prácticas cotidianas de las empresas. Estas condiciones se intensifican en las regiones andinas de menor desarrollo relativo, donde el turismo se manifiesta como alternativa económica frente a la disminución de las actividades agropecuarias tradicionales.

El cantón Guaranda, que constituye la capital de la provincia de Bolívar, se ubica en este contexto geográfico. Su legado cultural inmaterial, manifestado de manera emblemática en el Carnaval de Guaranda, su proximidad a la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo, la diversidad de sus pisos climáticos y la experiencia asociativa de sus comunidades representan activos turísticos de reconocimiento internacional. Sin embargo, las entidades turísticas del cantón funcionan primordialmente bajo lógicas de subsistencia, con estructuras administrativas no formalizadas, registros de gestión insuficientes, una articulación interinstitucional insuficiente y una integración reactiva y no sistemática de criterios de sostenibilidad. Esta circunstancia pone de manifiesto la falta de un marco de gestión que habilite a estas entidades para planificar, ejecutar, verificar y optimizar su rendimiento sostenible de forma integrada, coherente con su escala operativa y verificable mediante indicadores. Es precisamente este vacío el que motiva la presente investigación.

En atención a esta problemática, la investigación se plantea como objetivo general proponer un modelo de gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda, Ecuador. Este propósito se desagrega en tres objetivos específicos: determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad turística que sustentan la construcción de modelos de gestión aplicables a las empresas del sector; analizar las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda mediante la elaboración de una línea base; e integrar dichas prácticas en un modelo de gestión pertinente al contexto de estudio.

El estudio se adscribe a la línea de investigación *Gestión empresarial y desarrollo directivo*, cuyo ámbito de estudio comprende el desarrollo de investigaciones focalizadas en mejores prácticas empresariales para la toma de decisiones correctivas de mejora y aseguramiento de los resultados esperados. Esta adscripción resulta plenamente coherente con la naturaleza del objeto de estudio: la investigación no se limita a describir el comportamiento del sector turístico del cantón, sino que identifica las prácticas de sostenibilidad efectivamente instaladas en sus empresas, las contrasta con referentes técnicos reconocidos y deriva de ese contraste un dispositivo de gestión orientado a la decisión correctiva y a la mejora continua del desempeño organizacional.

Los aportes de la investigación se estructuran en tres dimensiones. En el ámbito teórico, se contribuye a la sistematización crítica de los modelos de gestión de la sostenibilidad turística que han sido documentados en la literatura, identificando sus supuestos, alcances y limitaciones en contextos de turismo emergente compuestos por unidades de pequeña escala. Esta sistematización se presenta de manera detallada en el estado del arte del Capítulo 1. En el ámbito metodológico, se presenta un diseño de investigación de carácter mixto, estructurado bajo un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). Este diseño integra el análisis cualitativo, facilitado por el software ATLAS.ti, y el tratamiento estadístico de una línea base empresarial, analizada mediante Python. Además, se incluye un procedimiento de validación de contenido a través del juicio de expertos, lo cual proporciona un respaldo empírico a la propuesta. En el ámbito práctico, se proporciona a las empresas turísticas del cantón de Guaranda, a los gobiernos

autónomos descentralizados y a las entidades gremiales de la región, un instrumento de gestión operativo. Este instrumento está estructurado en fases y se complementa con un sistema de indicadores que facilita el seguimiento y la mejora continua del desempeño sostenible.

Los antecedentes de la investigación se construyeron a partir de la revisión de artículos científicos indexados y tesis doctorales, de procedencia nacional e internacional, orientada a identificar los modelos de gestión y los sistemas de medición de la sostenibilidad turística formulados hasta la fecha. En el ámbito internacional, la producción revisada se organiza en torno a dos aproximaciones convergentes. La primera corresponde al desarrollo de sistemas de indicadores: López et al. (2018) registran la aplicación de un sistema de indicadores turísticos en los destinos de la provincia de Barcelona, evidenciando que su utilidad depende menos de la exhaustividad técnica del instrumento que de su apropiación por parte de los gestores; Yuedi et al. (2023) prosiguen en esta línea mediante la construcción y el análisis de indicadores sintéticos de sostenibilidad turística aplicados al caso de Aragón, aportando procedimientos de agregación que facilitan la lectura integrada del desempeño; y Voukkali et al. (2023) demuestran, a escala operativa, la pertinencia de los indicadores clave de desempeño para calibrar la estrategia de gestión de residuos en el sector de la hostelería. La segunda aproximación corresponde a la formulación de modelos de gestión: Moyle et al. (2018) sitúan comparativamente el rezago del turismo frente a otros sectores en materia de sostenibilidad empresarial; Novo & Forteza (2019) muestran, a partir del análisis de tres santuarios de la montaña sagrada de Randa en Mallorca, que la coexistencia de modelos de gestión diferenciados en un mismo territorio responde a la naturaleza del actor gestor y a su vínculo con el recurso patrimonial; y Rubio et al. (2020) proponen un modelo de gestión estratégica sostenible para empresas hoteleras de carácter multi-stakeholder, explícitamente alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que constituye uno de los referentes más próximos al objeto de la presente investigación.

En el ámbito nacional, la producción académica ecuatoriana revisada revela un interés sostenido por la formulación de modelos de gestión turística, aunque con

concentraciones de escala, sector y territorio que resultan significativas para delimitar el aporte del presente estudio. Sierra et al. (2018) plantean la transición hacia un nuevo modelo de gestión empresarial orientado al desarrollo sostenible, aportando el fundamento conceptual de la vinculación entre gestión y sostenibilidad en el contexto nacional. En la escala de la gestión territorial se ubican dos contribuciones de particular relevancia: Proaño (2018), en su tesis doctoral, propone modelos para la gestión del turismo sostenible en cantones costeros desde los gobiernos autónomos descentralizados, radicando la conducción del proceso en la institucionalidad pública local; y Fuentes & García (2018) formulan, para la parroquia rural de Calderón, un modelo de gestión turística basado en gobernanza, en el que la articulación multiactor constituye el mecanismo central del desarrollo turístico sostenible. Naranjo et al. (2019) llevan a cabo una revisión crítica de los modelos de gestión turística desde diversas perspectivas, aportando a una sistematización que pone de manifiesto la diversidad de enfoques y la falta de consensos metodológicos en la disciplina. Dentro del contexto corporativo, Sangucho & Ruiz (2020) presentan un modelo de gestión destinado a optimizar el producto turístico en el sector hotelero de la parroquia Crucita; Serrano & Poveda (2020) diseñan un modelo de gestión hotelera para la ciudad de Portoviejo; y Márquez et al. (2020) construyen un sistema de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica del sector hotelero en la parroquia Crucita, provincia de Manabí.

El análisis comparativo de estos antecedentes permite identificar cuatro vacíos que fundamentan la pertinencia de la presente investigación. El primero es un vacío de escala o nivel de análisis: los aportes nacionales de mayor alcance sistémico se sitúan en el plano del territorio y de la institucionalidad pública, los gobiernos autónomos descentralizados en Proaño (2018) y la articulación multiactor en Fuentes y García (2018), de modo que la empresa turística aparece como destinataria de la gestión antes que como sujeto que gestiona; queda pendiente, en consecuencia, el desarrollo de un modelo que dote a la propia unidad empresarial de capacidad de conducción de su desempeño sostenible. El segundo es un vacío de alcance sectorial: los estudios que abordan la escala empresarial se centran predominantemente en el subsector hotelero, lo que resulta en una atención insuficiente hacia el conjunto heterogéneo de establecimientos de alimentos y bebidas, así

como en la operación e intermediación turística y recreativa, que constituyen la estructura empresarial real de los cantones de menor tamaño. El tercer aspecto se refiere a un vacío dimensional: los sistemas de medición implementados en el país priorizan la dimensión económica, como se evidencia en el estudio de Márquez et al. (2020), o abordan de manera aislada aspectos ambientales específicos, sin integrar las tres dimensiones de la sostenibilidad en un único sistema de gestión. El cuarto es un vacío territorial: la investigación nacional se ha concentrado en destinos de la región costera, particularmente en la provincia de Manabí y en los cantones litorales, permaneciendo el centro andino y de manera específica la provincia de Bolívar como un territorio escasamente documentado en la literatura sobre gestión de la sostenibilidad turística.

En cuanto a la organización, el informe de investigación se estructura en cinco capítulos, además de las secciones de conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

El Capítulo 1, Proyección de la investigación, establece los fundamentos del estudio. Comprende la contextualización y el planteamiento del problema, la formulación de las preguntas de investigación y de las hipótesis, la justificación y los objetivos. Además, define el objeto de estudio, el campo de acción y la línea de investigación en la que se asienta el proyecto, establece el alcance temático y la delimitación espacial y temporal, instituyendo el marco general que orienta todo el desarrollo de la investigación.

El Capítulo 2, Fundamentos Teóricos Referenciales, establece el estado del arte a nivel internacional, nacional y local, así como el marco histórico y actual de la investigación. Desarrolla el marco teórico en el cual se identifican los principales modelos de gestión empresarial turística y modelos de gestión sostenible; se detalla la gestión turística, la gestión de la sostenibilidad, indicadores de sostenibilidad y los estándares de medición. En el marco conceptual se definen conceptos importantes para la comprensión del contexto investigativo, enfocados en la gestión, administración del sistema turístico, gobernanza y todo lo concerniente a las dimensiones de la sostenibilidad. Finalmente se

desarrolla la fundamentación legal, que a través de la Constitución de la República, leyes y normativas sustenta la investigación.

El Capítulo 3, Diseño metodológico, expone el enfoque, el tipo y el alcance de la investigación, la operacionalización de las variables, la definición de la población y la muestra de empresas turísticas del cantón, los instrumentos de recolección de información y los procedimientos de validez y confiabilidad aplicados, así como las técnicas de procesamiento y análisis de los datos cualitativos y cuantitativos y las consideraciones éticas del estudio.

El Capítulo 4, Resultados y discusión, presenta los hallazgos derivados del trabajo de campo. Incluye el análisis cualitativo de los referentes teóricos de gestión turística, las certificaciones de sostenibilidad encontradas a nivel nacional e internacional y las normas aplicables a la sostenibilidad empresarial turística. Se presenta el análisis estadístico de la línea base de prácticas de sostenibilidad en sus dimensiones económica, sociocultural y ambiental, y la discusión de los resultados en contraste con los referentes teóricos y empíricos revisados.

El Capítulo 5, Propuesta, desarrolla el modelo de gestión para la sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda. Se describen sus fundamentos, principios orientadores, componentes y dimensiones, su estructura de implementación organizada bajo el ciclo de mejora continua, el sistema de indicadores de seguimiento y evaluación, y el proceso de validación por juicio de expertos aplicado a la propuesta, atendiendo así al tercer objetivo específico y al objetivo general de la investigación.

Finalmente, se exponen las conclusiones, elaboradas en relación con cada uno de los objetivos específicos y con el objetivo general, así como las recomendaciones dirigidas a las empresas del sector turístico, a las instituciones públicas competentes en la gestión del turismo, a la academia y a futuras líneas de investigación. Se incluyen, además, las referencias bibliográficas de acuerdo con las normas APA vigentes, así como los anexos que documentan los instrumentos aplicados, las matrices de análisis y los soportes del proceso de validación.

Capítulo I. Proyección de la investigación

El presente capítulo establece los fundamentos sobre los que se proyecta la investigación y delimita los términos en que será desarrollada. Su propósito es articular, de manera progresiva, la pertinencia académica del estudio, la problemática que lo origina, los propósitos que persigue y los límites conceptuales, espaciales y temporales dentro de los cuales se inscribe. Se expone, en primer término, la línea de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México a la que se adscribe el estudio, precisando la correspondencia entre el ámbito de la gestión empresarial y el desarrollo directivo y el objeto de esta investigación. El planteamiento del problema caracteriza a continuación la situación de las empresas turísticas del cantón Guaranda y explicita la contradicción entre el potencial turístico del territorio y las condiciones de gestión que limitan su aprovechamiento sostenible, contradicción que se sintetiza en la pregunta de investigación; la justificación argumenta seguidamente la relevancia del trabajo en sus dimensiones teórica, metodológica y práctica, así como su contribución a los actores del territorio.

En virtud de lo anterior, la definición del objeto de estudio y del campo de acción restringe el fenómeno investigado y el ámbito específico de intervención, lo cual es fundamental para asegurar la coherencia entre el diagnóstico y la propuesta. Posteriormente, se establecen los objetivos general y los específicos que guiarán el proceso investigativo, así como la hipótesis que será objeto de verificación empírica. Finalmente, se determina el alcance temático y las delimitaciones espacial y temporal, que especifican los contenidos a tratar, el territorio de aplicación y el período considerado. El capítulo aporta el marco de referencia que da sentido y direccionalidad a la investigación: fundamenta la necesidad de un modelo de gestión orientado a la sostenibilidad para el tejido empresarial turístico del cantón Guaranda, justifica su pertinencia en el contexto institucional y territorial, y establece los criterios de delimitación que hacen viable su desarrollo, constituyendo el punto de partida de los siguientes capítulos.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México

La presente investigación se adscribe a la línea de investigación **Gestión empresarial y desarrollo directivo**, cuyo ámbito de estudio comprende el desarrollo de investigaciones focalizadas en mejores prácticas empresariales para la toma de decisiones correctivas, la mejora y el aseguramiento de los resultados esperados. Su selección se fundamenta en la naturaleza del problema abordado: la carencia de una gestión adecuada en las empresas prestadoras de servicios turísticos en la región, lo que afecta su competitividad y limita la incorporación de criterios de sostenibilidad. No se origina en el desconocimiento de los principios de sostenibilidad, sino en la ausencia de dispositivos que permitan a directivos y propietarios traducirlos en prácticas organizacionales sistemáticas y verificables. Por tanto, el estudio no indaga sobre el turismo como fenómeno social ni sobre el destino como unidad territorial, sino sobre la capacidad de gestión de la empresa turística en tanto sujeto de decisión.

La correspondencia con el ámbito temático de la línea se verifica en la lógica misma del proceso investigativo. La identificación de mejores prácticas empresariales se concreta en el análisis comparado de los modelos de gestión sostenible documentados en la literatura y en el levantamiento de la línea base de prácticas instaladas en las empresas turísticas del cantón Guaranda; la orientación hacia la toma de decisiones correctivas de mejora se resuelve en la estructura del modelo propuesto, organizado bajo el ciclo de mejora continua, que convierte la brecha entre el desempeño observado y el deseable en decisiones de ajuste al alcance de directivos y propietarios; y el aseguramiento de los resultados esperados se atiende mediante el sistema de indicadores que acompaña al modelo, el cual permite verificar el cumplimiento de las metas de sostenibilidad en sus dimensiones económica, sociocultural y ambiental.

En este marco, el objetivo de proponer un modelo de gestión que integre prácticas de sostenibilidad en la conducción de las empresas turísticas constituye una contribución directa al ámbito temático de la línea: no se trata de aplicar un marco de gestión preexistente a un sector particular, sino de construir una herramienta directiva para

organizaciones de pequeña escala que operan en condiciones de una alta limitación de recursos.

1.2. Planteamiento del Problema

El turismo se ha convertido en una actividad valiosa a nivel mundial. Su importancia radica en que constituye una de las principales fuentes de ingresos y se considera un eje dinamizador de la economía local, regional e internacional; además, aporta al fortalecimiento social y cultural del sector donde se desarrolle, generando empleos y dinamizando la economía. Como se menciona en Julca (2017), el turismo crea importantes interrelaciones sociales e interrelaciones económicas, impactando no solo al propio sector económico, sino que además influye en los resultados de otros sectores, en la calidad de vida de los habitantes y su desarrollo social, al igual que en la conservación de los atractivos turísticos.

Ahora, departir de la contribución del turismo al bienestar económico y social del sector donde se desarrolle, depende de la calidad y de la rentabilidad que la actividad genere, así como los beneficios sociales y la no afectación al medio donde se desarrolle; por lo cual, un aspecto importante a considerar es la sostenibilidad, para lo cual (OMT, 2024), define al turismo sostenible como: "El 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". Al referirse al turismo como una actividad sostenible, se habla sobre el compromiso de garantizar un equilibrio adecuado entre sus tres dimensiones. En (CEUPE, n.d.) se hace referencia al turismo sostenible como un modelo de desarrollo económico deseñado para: mejorar la calidad de vida de la población local, proveer mayor calidad de la experiencia para el visitante, mantener la calidad del medioambiente del que dependen tanto la población local como los visitantes, la consecución de mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística para los residentes locales y asegurar la obtención de beneficios por parte de los empresarios turísticos.

En el desarrollo sostenible de un destino turístico, juega un papel importante la planificación, entendiéndose como un proceso para la toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, asumiendo la situación actual y los factores internos y externos que puedan influir en el logro de los objetivos (Moreno et al., 2018); para tal efecto, se ha abordado el estudio del turismo desde una perspectiva integral, que permite identificar los elementos que le constituyen y conducir a su funcionalidad. Además, se debe considerar las nuevas tendencias turísticas mundiales. En lo que refiere a América Latina ha sido considerada como el mercado del descanso natural y de la salud integral, que presentan las comodidades en las nuevas estructuras de hospedaje y alimentación, minimizando los impactos negativos sobre el medio ambiente (C. Rivera & Cachipuendo, 2019)

Es importante recalcar que las localidades enfrentan retos que hacen necesario un amplio conocimiento de su realidad social, económica y territorial para tomar las decisiones estratégicas más adecuadas por parte de los actores de la actividad tanto en el ámbito público como en el privado. El turismo como actividad multisectorial está vinculado con una gran cantidad de información que requiere ser analizada a detalle para la toma de decisiones acertadas en el desarrollo sostenible de la industria turística (Altimira & Muñoz, 2007); en este sentido se debe considerar los diferentes sectores que intervienen en el turismo, así como los elementos y características del destino, la oferta y la demanda que confluyen en el desarrollo de la actividad.

Por otra parte, el turismo se ha transformado en una de las actividades socioeconómicas más importantes del mundo y para casi todos los países, es un tema relevante de su agenda política; en Ecuador está considerado dentro de las políticas públicas debido al papel fundamental que juega como actividad generadora de recursos económicos y los beneficios sociales que la actividad forja, constituye uno de los rubros de generación de divisas, de empleo y de redistribución de la riqueza integradora y

complementaria con múltiples actividades. A pesar de la pandemia de los años anteriores, se ha registrado un considerable incremento de turistas a partir de 2022[1].

De acuerdo con estimaciones de la OMT (2024), en 2023 el turismo internacional alcanzó el 88% de los niveles registrados antes de la pandemia, con un estimado de 1300 millones de llegadas internacionales, y se prevé que algunos factores como el aumento de la conectividad aérea, una mayor recuperación de los destinos asiáticos, entre otros, apoyen una plena recuperación para finales de 2024. Para el 2025, el turismo aportó aproximadamente el 2,5% al Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador, generó alrededor de 600.000 empleos y representó un ingreso de divisas de USD 1.200 millones solo por la llegada de más de un millón de turistas internacionales entre enero y octubre de ese año (Viceministerio de Turismo Ecuador, 2025). Las principales características que hacen atractivo al Ecuador para la visita turística están relacionadas con la riqueza natural y cultural que posee; sin embargo, una problemática presente es que la actividad empresarial en el sector turístico carece de modelos de gestión que se hayan adecuado a los criterios de sostenibilidad.

En el Ecuador, como parte de su territorio central andino en la región Sierra, se encuentra la provincia de Bolívar, la cual cuenta con una amplia riqueza en recursos turísticos; sin embargo, su principal actividad productiva es la agricultura y la ganadería y, en menor grado, algunas actividades comerciales y artesanales. Uno de los problemas avizorados en el territorio es la falta de visión empresarial enfocada al emprendimiento y fortalecimiento de actividades económicas que aprovechen los recursos que posee, encaminándose a nuevas actividades que generen sostenibilidad económica a sus habitantes como lo es la actividad turística, a la cual se le considera como una actividad desencadenante de beneficios económicos y sociales en el territorio donde se desarrolle.

---

[1] En la pre pandemia, en el año 2019 llegaron al país 1,3 millones de extranjeros, mientras que en 2022 viajaron a Ecuador alrededor de 1,1 millones de turistas, según han confirmado desde la Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo.

Si bien han surgido algunos emprendimientos turísticos, pocos han despegado de una manera sostenible, quizá por la falta de gestión e incentivo para el desarrollo de una actividad articulada y apoyada por los diferentes entes involucrados en el desarrollo del sector; la falta de planificación de la actividad y una adecuada gestión de los recursos, lo cual es fundamental para garantizar la calidad y la competitividad de un destino. Además, hace falta la identificación y planteamiento de estrategias sostenibles e innovadoras que ayuden a fortalecer la oferta turística basada en la mejora de sus componentes, como la infraestructura, los servicios, las atracciones, la promoción, entre otros.

En el cantón Guaranda capital de la provincia, la actividad turística ha empezado a impulsarse a través de la oferta de algunos servicios turísticos, que ofrecen alojamiento, alimentación, recreación y operación turística; sin embargo, aún se muestra como un mercado poco competitivo en relación a la oferta de territorios cercanos, su estructura empresarial carece de un modelo de gestión sostenible lo cual reprime la posibilidad de concebir los impactos positivos que se pueden generar de la actividad; se ha visualizado un mediano crecimiento en su oferta de planta turística, pero con una incipiente visión empresarial enfocada a la sostenibilidad; por lo que es importante buscar estrategias de gestión que fortalezcan el sector y coadyuven a generar actividades sostenibles y competitivas frente a otros sectores que sí invierten en su desarrollo turístico.

La carencia de una gestión adecuada y enfocada al desarrollo sostenible induce a un incipiente aprovechamiento de los recursos existentes; a lo que además se suma la falta de coordinación y articulación interinstitucional público-privada, para generar estrategias que apoyen al desarrollo del sector y a generar inversión en emprendimientos turísticos. Como lo mencionan Naranjo et al., (2019), "el turismo debe visionar de manera verosímil más allá de un simple modelo turístico, debe gestionarse como un modelo de desarrollo integrado"; reiterando la importancia del aporte y coordinación entre los entes involucrados en la actividad turística para que esta surja de manera apropiada; además, se debe tener en cuenta que el turismo es una industria que involucra a múltiples actores, incluyendo al sector público, al sector privado y a las comunidades locales; la

colaboración y la coordinación entre estos actores son esenciales para lograr un desarrollo turístico sostenible.

En el caso de los GADs Municipales (Gobiernos Autónomos Descentralizados) a quienes se les otorga la competencia turística local a través del COOTAD (Código orgánico de organización territorial) desde el 2010, en su mayoría aún no asumen la competencia, misma que se encuentra establecida en la Resolución 001-2016 del CNC (Consejo Nacional de Competencias). A pesar de contar con una normativa que descentraliza la actividad turística desde el sector público los Gads no han evidenciado que asumen de manera responsable la competencia de turismo; en su mayoría, aun no establecen su estructura operativa, funcional y orgánica; en el caso de los que lo han hecho, no cuentan con lineamientos claros que concentren su accionar en el fomento de la actividad turística en relación a las competencias establecidas, como es el caso del Gad del cantón Guaranda; situación que, de mantenerse, no favorece a la toma oportuna de decisiones que coadyuven al correcto desarrollo y a la planificación enfocada al desarrollo sostenible del sector turístico.

El sector privado, por su parte, trabaja en forma aislada y su gestión no se orienta hacia la comprensión integral de las necesidades y dinámicas cambiantes del sector turístico, esta falta de enfoque estratégico puede llevar a una desconexión con las tendencias emergentes y las demandas evolutivas de los turistas y el territorio local. Puede además resultar en decisiones empresariales que no reflejan adecuadamente las expectativas de los consumidores actuales y están desconectadas de los ejes de sostenibilidad. Esta falta de sincronización con las necesidades cambiantes en cuanto a los consumidores y la gestión empresarial sostenible puede conllevar oportunidades desperdiciadas, la pérdida de competitividad y la falta de diversificación en la oferta turística. Esto hace necesario que las empresas turísticas se direccionen hacia nuevos procesos administrativos y operativos que permitan una oferta sostenible encaminada a las exigencias y necesidades del entorno.

En este contexto, las normativas que rigen el sector turístico deben ser replanteadas para una mejor conexión y funcionalidad de acuerdo a las necesidades de la localidad. Y de la misma manera el accionar del sector privado debe enfocarse en las necesidades del entorno y más no en expectativas individuales de generación de recursos sin considerar el beneficio local y el cuidado del medio ambiente. Por lo que, la necesidad de formular un modelo de gestión para la sostenibilidad de las empresas turísticas es impulsada por una serie de factores y desafíos que enfrenta la industria del turismo en la actualidad; estos factores resaltan la importancia de adoptar prácticas de gestión sostenible para garantizar la viabilidad a largo plazo de las empresas y minimizar los impactos negativos en el medio ambiente de acuerdo a las posibilidades y necesidades de su contexto.

1.3. Pregunta de investigación

En relación a la problemática contextualizada, la pregunta de investigación que expresa lo que se pretende conocer con la presente tesis sería la siguiente:

¿Cómo contribuir de manera significativa al desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda?

1.4. Justificación

El turismo en el Ecuador, al ser considerado la tercera fuente de ingresos no petroleros, después del banano y el camarón, evidencia su importancia para la economía ecuatoriana; por lo cual, generar aportes científicos que destaquen en prácticas responsables que generen el desarrollo del sector es relevante en las investigaciones científicas. Además, frente a los cambios actuales y al considerarse de una actividad versátil, es necesario generar estrategias que apoyen a los empresarios a tomar decisiones correctas y encaminadas a la consolidación de las empresas en un mercado más competitivo.

Considerando como antecedente lo establecido en el planteamiento del problema donde se identifica la carencia de una gestión enfocada a la sostenibilidad de las empresas turísticas a nivel del país y por ende también a nivel del territorio donde se propone el

presente estudio, lo que ha conducido a la falta de visión empresarial para la toma de decisiones por parte de los gestores turísticos involucrados, generando que la actividad no se desarrolle en una forma sostenible en correspondencia de los beneficios que esta podría generar a la localidad. Por lo que la presente investigación tiene el propósito de establecer un modelo de gestión con estrategias que se orienten hacia la consolidación de empresas turísticas competitiva y que generen beneficios sociales, económicos sin afectar al ambiente donde se desarrollan; considerando que una adecuada planificación, organización y la gestión de los recursos es un elemento fundamental para el desarrollo sostenible del turismo, lo cual se debe abordar de una manera integral que involucre a todos los gestores del sector para poder desempeñar una gestión oportuna y enfocada a las condiciones y necesidades del territorio donde se lo aplica.

El trabajo investigativo está enfocado a contribuir a buenas prácticas de gestión del turismo de una manera sostenible a través de una correcta articulación entre los involucrados en la actividad turística del sector. Argumentando lo mencionado se referencia a lo expuesto por Gunn,1977 citado por Alonso(2009) el sector público, los agentes privados, organizaciones diversas y agentes específicos, entre otros, son actores independientes dentro del complejo entramado que representa un dominio turístico donde ningún grupo individual podrá resolver los temas relacionados con el turismo si actúa por sí solo; esto manifiesta la importancia de las relaciones entre los agentes involucrados y la necesidad de un trabajo conjunto para el impulso de la actividad turística.

Además, en un contexto a nivel global de creciente conciencia sobre la importancia del desarrollo sostenible, las empresas tienen un papel fundamental en las prácticas responsables; abordar la carencia de una gestión enfocada en la sostenibilidad en las empresas turísticas puede ser una contribución significativa al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas.

Desde el punto de vista teórico se sustenta a través de las definiciones esenciales que se obtendrán en la presente investigación, mediante la revisión documental basado en aportes científicos obtenidos en documentos oficiales, necesarios para estructurar la información

teórica a partir del criterio de aportes de diferentes autores en una forma crítica; además se justifica con las nuevas teorías que resultan de la investigación a través de la profundización de la problemática y el desarrollo de la propuesta de soluciones enfocadas al modelo de gestión sostenible del turismo.

Desde el aspecto práctico, se orienta en que la investigación contribuya a una gestión sostenible, a través del uso eficiente de los recursos y la contribución al beneficio social y al desarrollo económico local; lo que implica el manejo adecuado de los residuos generados por las operaciones turísticas, incluyendo la reducción, el reciclaje y la práctica responsable con el ambiente, minimizando los impactos negativos; además considera el involucramiento de todas las partes interesadas en la toma de decisiones y en la implementación de prácticas sostenibles encaminadas a fomentar la innovación y la adaptación constante para enfrentar desafíos cambiantes y aprovechar nuevas oportunidades en un entorno turístico en evolución. Considerando que el turismo desempeña un papel cada vez más importante en la economía global y está reconocida como generadora de empleo e ingresos y, en concordancia con las Metas de Desarrollo del Milenio fijadas por Naciones Unidas, como forma de mitigar las consecuencias de la pobreza de acuerdo a lo mencionado por (Chérrez et al., 2021); asimismo al turismo se lo considera como desencadenante de un conjunto de otras actividades atractivas que proporcionan la ampliación económica y, sobre todo, el desarrollo sociocultural y económico de la población directamente involucrada en la actividad turística (Alcántara, 2017).

Desde el punto de vista personal (del área de estudio) se enfoca en el enriquecimiento de conocimiento en el área turística, específicamente en la gestión aplicando buenas prácticas de sostenibilidad; lo cual como profesional en el área turística contribuye al perfeccionamiento profesional y aporta a la academia en el ámbito laboral como educadora. Además de las expectativas en relación a la problemática detectada y la posibilidad de aportar con una herramienta que apoye la solución del problema.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación pretende establecer un modelo que marque las directrices para un trabajo articulado entre los diferentes actores del sector turístico para apoyar a la consolidación de buenas prácticas que forjen empresas turísticas competitivas y sostenibles, que a su vez incluya temas que armonicen la actividad como un elemento valioso que aporte al desarrollo sostenible de la localidad en sus ámbitos económicos, sociales y ambientales , con el fin de lograr que las decisiones y estrategias se adecuen a las necesidades y a la realidad del territorio, además a través de criterios establecidos de sostenibilidad se podrá evaluar la aplicabilidad del modelo propuesto.

1.5. Objeto de Estudio

El objeto de estudio de la presente investigación es la gestión de las empresas turísticas del cantón Guaranda, con énfasis en los procesos de gestión sostenible empresarial y la adopción de buenas prácticas en sus dimensiones económica, sociocultural y ambiental. La investigación propone un Modelo de Gestión orientado a identificar estrategias que generen impactos positivos en el desarrollo local del sector turístico, mediante la adaptación de prácticas y políticas que fortalezcan la sostenibilidad empresarial. Para ello, se considera esencial la integración y la participación activa de todos los actores involucrados, así como la elaboración de directrices estratégicas que faciliten la consolidación de empresas turísticas que sean competitivas, responsables y sostenibles en el tiempo.

Para lograr este objetivo, es imperativo examinar el estado presente de la administración y los indicadores de sostenibilidad implementados en la actividad turística del cantón Guaranda, con el objetivo de establecer una línea de referencia que guíe la propuesta del modelo. Este análisis engloba dimensiones fundamentales tales como la calidad de los servicios turísticos, la infraestructura, la promoción, la accesibilidad y la mitigación del impacto ambiental, entre otros factores de relevancia para la industria. Con base en este diagnóstico, se establecen las estrategias y directrices requeridas para configurar un Modelo de Gestión holístico que potencie la sostenibilidad de las entidades

turísticas del cantón, armonizando de forma equilibrada las dimensiones económica, sociocultural y ambiental de la operación turística.

1.6. Campo de Acción

El campo de acción de la investigación lo constituye el proceso de desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda, entendido como el área específica del objeto de estudio en la que se manifiesta con mayor intensidad la problemática identificada. Mientras el objeto de estudio comprende la gestión de las empresas turísticas en su conjunto, el campo de acción delimita aquel proceso en el que dicha gestión se traduce en resultados verificables en las dimensiones económica, sociocultural y ambiental. El campo así delimitado comprende tres componentes: el análisis de las prácticas de sostenibilidad implementadas en las empresas turísticas del cantón, la evaluación de su desempeño a través de un Índice Compuesto de Sostenibilidad que permite objetivar el nivel alcanzado en cada dimensión, y la elaboración de los lineamientos estratégicos que configuran el modelo de gestión propuesto. En este sentido, la investigación aborda el proceso a través del cual las empresas turísticas transforman sus decisiones de gestión en un desempeño sostenible que puede ser verificado. Se presenta una herramienta que integra las tres dimensiones de la sostenibilidad, con el objetivo de fortalecer la competitividad y la responsabilidad empresarial en el sector.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas en el cantón Guaranda-Ecuador, en el período entre 2022 y 2025

1.7.2. Objetivos específicos

- Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad turística que sustentan la construcción de modelos de gestión aplicables a las empresas del sector.

- Analizar las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas en el cantón Guaranda a través de la elaboración de una línea base que caracterice sus prácticas de gestión sostenible.

- Estructurar los componentes del Modelo de Gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas integrando criterios y estrategias que garanticen la viabilidad económica, la identidad sociocultural y la minimización del impacto ambiental.

1.8. Hipótesis

La hipótesis a contrastar en la presente investigación es la siguiente:

Hipótesis H1

“Un modelo de gestión basado en criterios económicos, socioculturales y ambientales contribuye al desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda, Ecuador, en el período entre 2022 y 2025."

Hipótesis H0

"Un modelo de gestión basado en criterios económicos, socioculturales y ambientales no contribuye al desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda, Ecuador, en el período entre 2022 y 2025."

1.9. Alcance Temático

La presente investigación se enmarca en el campo de la gestión empresarial sostenible aplicada al sector turístico, abordando de manera integral las dimensiones económica, sociocultural y ambiental que condicionan el desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón de Guaranda.

Desde una perspectiva teórica, la investigación examina en profundidad los fundamentos de la sostenibilidad empresarial, los modelos de gestión aplicados al sector turístico y los sistemas de indicadores de sostenibilidad. Se toman como referencia los principios establecidos por organismos internacionales, tales como la Organización Mundial del Turismo (OMT), el Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, en particular el ODS 8, que se refiere al trabajo decente y al crecimiento económico; el ODS 11, que aborda las ciudades y comunidades sostenibles; y el ODS 12, que se centra en la producción y el consumo responsables.

Desde el punto de vista metodológico, el alcance de la investigación es de tipo descriptivo, correlacional y propositivo con un enfoque en el análisis cualitativo y cuantitativo, que además conllevara a la correlación de las variables identificadas en el estudio, es decir será una investigación basada en el multimodo o diseños mixtos de investigación y se estructura bajo un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) , para poder llegar a una mayor explicación del fenómeno, lo cual se logrará a través de la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos propuestos para este tipo de investigaciones, enfocándose a la obtención de los resultados de cada uno de los objetivos propuestos en la investigación. Es decir, se alcanzará:

La determinación de los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad turística que sustentan la construcción de modelos de gestión aplicables a las empresas del sector.

Se analizará el estado actual de las empresas turísticas en el cantón Guaranda en términos de prácticas de sostenibilidad a través de la elaboración de una línea base.

Se elaborará el modelo de gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda.

1.10. Delimitaciones Espacial y Temporal

Desde el punto de vista espacial y sectorial, la investigación se concentra en las empresas turísticas formalmente constituidas en el cantón Guaranda, considerando los subsectores de alojamiento, alimentación, operación e intermediación, parques temáticos y atracciones estables, Centro de turismo comunitario y Centros de convenciones, salas de recepción y salas de banquetes, como actores principales del sistema turístico local.

Desde el punto de vista temporal, la investigación comprende el período entre los años 2022 y 2025, lo que permite obtener una línea base actualizada del estado de sostenibilidad del sector turístico del cantón.

Figura 1: *Relación lógica del problema*

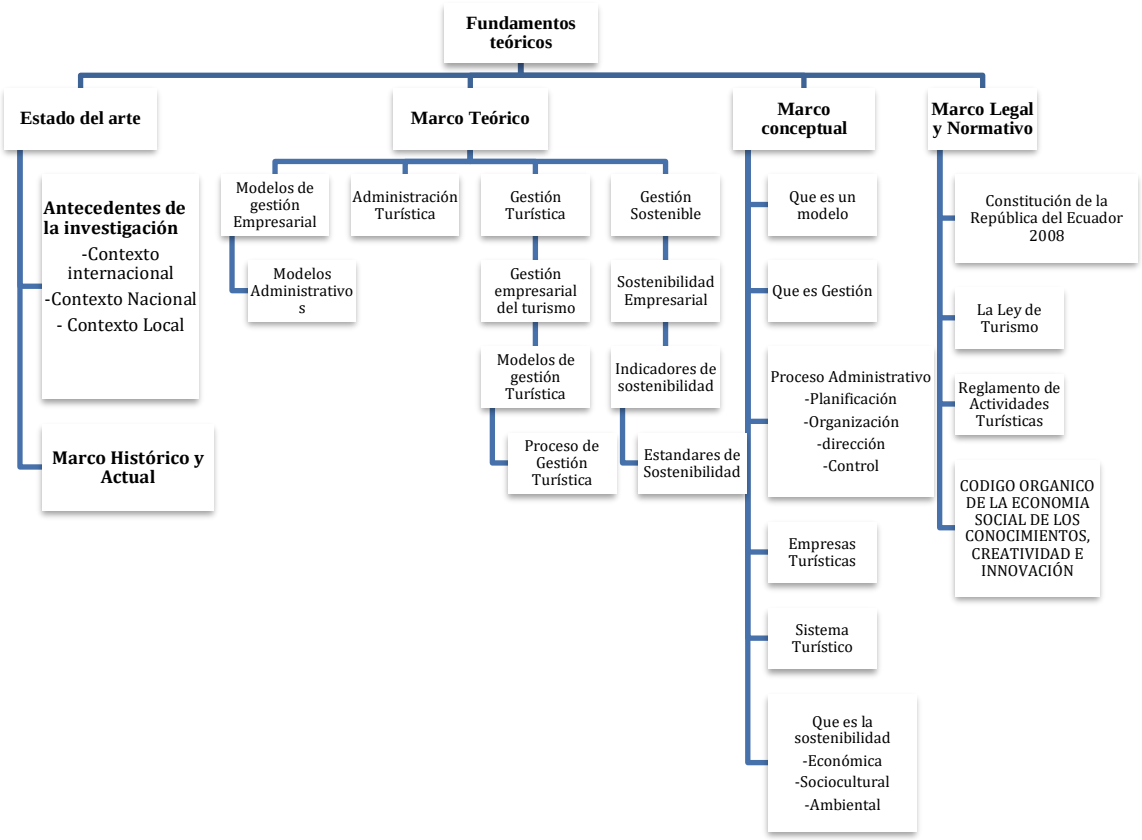


CAPÍTULO II. Fundamentos Teóricos Referenciales

En el presente capítulo se presenta la fundamentación teórica que sustenta a la presente investigación para el estudio del Modelo de gestión para la sostenibilidad de las empresas turísticas; en primera instancia se presenta el estado del arte de los diferentes estudios relacionados con el problema y las variables de investigación que servirán como base para conocer que estudios científicos se han desarrollado en relación a la temática y los vacíos aún existentes sobre el tema; Se establece además el marco teórico de la investigación identificando las teorías sobre los modelos de gestión que se han desarrollado o implementado hasta la actualidad, especialmente aquellos que se enfocan en la actividad turística y en la sostenibilidad. Posteriormente se presenta el marco conceptual en el cual se establece una relación de teorías y conceptos que sustentan la investigación, planteados por diferente autores en relación a las variables que intervienen en el presente estudio; por consiguiente se estructura el marco histórico y actual para establecer las relaciones en el contexto histórico que se ha desenvuelto el problema de investigación y su situación actual; finalmente se trata el marco legal y normativo que establece las leyes y reglamentos en los cuales se sustenta la investigación, específicamente aquellas que rigen el accionar en el ámbito turístico empresarial.

En el siguiente gráfico se estructura la organización de la fundamentación teórica de la investigación.

Figura 2: *Fundamentación teórica*



Nota: En la figura se puede observar cómo están compuestas las teorías que apoyan y sustentan la investigación

2.1 Estado del arte

2.1.1 Antecedentes de la investigación

A continuación, se presentan las diferentes investigaciones que se han desarrollado a nivel internacional, nacional y local; para lo cual se ha realizado una búsqueda avanzada y sistemática de investigaciones concernientes con Modelos de Gestión turística y sostenibilidad, se ha revisado diferentes documentos como tesis doctorales, reportes y artículos científicos localizados en diferentes fuentes, a través de buscadores académicos como Scopus, Redalyc, Google académico, ScienceDirect, etc.; localizando revistas

especializadas con cuantiosas y enriquecedoras investigaciones científicas con temáticas relacionadas al estudio.

2.1.1.1 Internacionales

La investigación desarrollada por López et al. (2018) presenta un tema relacionado con los procesos territoriales de desarrollo sostenible del turismo en Barcelona, la gestión de destinos turísticos y las herramientas que se requieren. Por ello, su estudio se basa en la necesidad de buscar estrategias de innovación en la gestión de los destinos para lograr más competitividad y, al mismo tiempo, el desarrollo sostenible. La metodología se estructuró con tres componentes o instrumentos específicos articulados:

1. Una Base de Datos de Indicadores de Turismo
2. El Índice de Sostenibilidad Turística (ISOST) y,
3. El Sistema Europeo de Indicadores de Turismo (SEIT).

La Base de Datos de Indicadores de Turismo comprende información económica, social y ambiental, así como otras variables que permiten caracterizar los destinos y los procesos de gestión; el ISOST está formado por 12 indicadores simples que se agrupan en 3 subíndices: sociocultural, económico y ambiental, y se agregan y ponderan obteniendo un único valor global del nivel de sostenibilidad del destino en cuestión. Al respecto, el SEIT consta de 27 indicadores básicos que aportan datos para facilitar la toma de decisiones y está orientado explícitamente a la gestión. La muestra del estudio comprendió un total de 35 unidades territoriales, correspondientes a 25 municipios y 10 comarcas; además, se realizaron entrevistas a los gestores de los destinos analizados y se enviaron cuestionarios en línea a más de 1800 establecimientos turísticos de la provincia. Como resultados de los indicadores de la gestión de destinos se obtuvo que más de la mitad de los destinos (68%) disponen de algún tipo de planificación turística; la mayoría de los destinos tienen menos de un 20% de los alojamientos certificados. Finalmente, el 57% de los destinos analizados dispone de algún instrumento de protección cultural, lo que ha de contribuir a la protección de aquellos elementos patrimoniales que se convierten en

factores diferenciales e identitarios de un destino. La investigación revisada es importante en el presente estudio porque muestra los indicadores ISOST y SEIT que se podrían aportar con la medición de sostenibilidad de las empresas turísticas en el territorio de estudio; a pesar de que el estudio aplica para la sostenibilidad de un destino turístico, se lo podría relacionar con su aplicabilidad de los indicadores en el ámbito empresarial turístico.

Así mismo, la investigación realizada por Moyle et al. (2018) tuvo como objetivo comparar empíricamente la adopción de la sostenibilidad empresarial entre 291 empresas turísticas y no turísticas seleccionadas al azar en Nueva Gales del Sur, Australia. El estudio se basa en la problemática de que los principios de sostenibilidad adoptados por las empresas turísticas rara vez se han comparado con otros tipos de empresas a pesar del interés mostrado por diferentes entes académicos y gubernamentales en temas de sostenibilidad. Además, de acuerdo a las teorías revisadas, han expuesto que las empresas turísticas han tardado en adoptar e implementar los principios de sostenibilidad en sus operaciones. Existen muchos impulsores y desafíos para las empresas que intentan adoptar la sostenibilidad, desde la gestión, las políticas y la legislación, hasta la demanda de los consumidores y los costos de implementación. También existen brechas entre los ideales y la realidad de las empresas turísticas que realmente desarrollan e implementan principios de sostenibilidad en la práctica. Metodológicamente, se realizó un metaanálisis de 88 artículos, informes y tesis publicados entre 1985 y 2012, siguiendo la metodología de Lipsey y Wilson (2001), del cual se derivaron 66 indicadores ambientales, 28 económicos y 36 sociales. Estos indicadores fueron aplicados mediante encuesta en línea (Survey Monkey), administrada aleatoriamente por dimensión a cada encuestado, utilizando una escala Likert de cinco puntos. De 1.193 encuestas enviadas, 291 fueron completadas (24,4%), distribuidas entre las dimensiones ambiental (94), económica (96) y social (101). Los datos fueron examinados en STATA v.13 utilizando pruebas no paramétricas de Spearman, Chi-cuadrado, Wilcoxon-Mann-Whitney y Kruskal-Wallis para su análisis. Los hallazgos demuestran que las entidades turísticas demuestran un mayor compromiso con prácticas de sostenibilidad ambiental en comparación con otros sectores empresariales, evidenciando una correlación evidente con su habilidad para adquirir

conocimientos y adaptarse, lo cual contradice las críticas anteriormente formuladas en la literatura. La contribución primordial de este estudio al presente estudio reside en su meticuloso examen bibliográfico de indicadores en las tres dimensiones de la sostenibilidad, ambiental, económica y social, que pueden servir como referencia para la formulación del modelo de gestión sugerido.

De igual manera, Celdrán et al. (2018), desarrollan el tema Open data y Turismo. Implicaciones para la gestión turística en ciudades y destinos turísticos inteligentes en España: se basan en la problemática actual de la intensificación de los procesos de urbanización desde mediados del siglo XX, que, si bien tienen el potencial de hacer que las ciudades sean más prósperas, implican cambios multidimensionales para los que no siempre están preparadas, y muchas ciudades siguen modelos insostenibles. Desde una perspectiva ambiental, el modelo actual propicia una suburbanización de baja densidad que implica un incremento en el consumo energético y contribuye al cambio climático. Desde una perspectiva social, propicia una serie de desigualdades, exclusión y privación, resultando en áreas segregadas en la urbe. Desde una perspectiva económica, resulta insostenible debido a la prevalencia del desempleo y la inestabilidad laboral, factores que generan desafíos económicos y un acceso desigual a los servicios y equipamientos urbanos. Por otro lado, visualiza el internet y el progresivo despliegue de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), como oportunidades para la planificación y gestión de las ciudades y destinos turísticos del siglo XXI. El enfoque de ciudad inteligente se ha trasladado al entorno turístico de la mano de los destinos turísticos inteligentes direccionados a una planificación sustentada en la generación de conocimiento y la innovación. Su metodología se basó en revisión bibliográfica y análisis de los portales de datos abiertos en turismo de la Red Española de Ciudades Inteligentes RECI. La presente investigación se establece como un punto de partida en el análisis de las relaciones Open Data y turismo. Lo anteriormente expuesto, si bien no se enfoca en la gestión sostenible, basa su problemática en los problemas sociales, económicos y ambientales que enfrentan las urbes turísticas en el siglo XXI, lo cual ha motivado a buscar nuevas formas de planificación y gestión. En tal sentido, es útil en vista de que presenta una forma de gestión innovadora en destinos turísticos, a través de la obtención de datos de calidad que se

pueden obtener a través de la tecnología, lo que apoya a tomar decisiones adecuadas en las empresas turísticas.

Por otro lado, Novo & Forteza (2019)desarrollan una investigación con el objetivo estudiar los diferentes modelos de gestión turística de los tres santuarios localizados en la montaña de Randa (Mallorca); actualmente algunos de estos centros mantienen un modelo de gestión continuista, con predominio absoluto de la función religiosa tradicional; otros han innovado para adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad y del mercado, tratando de sobrevivir en un contexto que se lo quede considerar menos religioso pero más espiritual; por lo que en el estudio se analizan los modelos vigentes de gestión de los tres santuarios de la montaña sagrada de Randa: el santuario de Gracia, San Honorato y el santuario de Cura. La metodología utilizada fue de tipo cualitativo. La investigación parte del reconocimiento de los santuarios y de la disertación con los responsables religiosos y/o turísticos de dichos lugares para lo cual se realizaron entrevistas personales aplicadas a través de un modelo de ficha compuesta por más de cincuenta preguntas, enfocadas a conocer las características de la oferta, el perfil y las motivaciones de la demanda, las bases económicas y de subsistencia, y el papel desempeñado por el patrimonio; además se completa con el análisis documental y estadístico recogido de instituciones relacionadas con el patrimonio en Mallorca y las Islas Baleares, —Dirección Insular de Patrimonio Histórico del Consell de Mallorca y la Dirección General demTurisme del Govern de les Illes Balears. Como conclusiones del estudio se presenta que, los tres santuarios tienen modelos diferenciados de gestión y han introducido cambios en los últimos años para adaptarse a una nueva demanda de turistas espirituales y/o culturales y sus gestores buscan la obtención de beneficios económicos tratando de garantizar la sostenibilidad de los espacios. En la variedad de ofertas y en la búsqueda de la sostenibilidad del entorno físico y medioambiental, reside la riqueza de esta montaña que puede consolidarse como punto destacado del turismo religioso y espiritual. En tal sentido, el estudio revisado aporta con una metodología de tipo cualitativo en la cual se puede visualizar diferentes modelos de gestión utilizados en el ámbito religioso, basándose en sus creencias, en las expectativas y necesidades de los turistas. Se coincide en que las diferentes formas de gestión aplicadas buscan la sostenibilidad sociocultural, económica y ambiental del lugar; manteniendo un

equilibrio entre su preservación y la provisión de experiencias de calidad para sus visitantes.

Así mismo, M. Rodríguez et al. (2019), efectúan una investigación con el objetivo de evaluar la gestión de la micro y pequeña empresa en Tolima, a partir de la aplicación de un instrumento de medición denominado Matriz de Competitividad, diseñado según la NTC 6001: 2008 y la NTC-ISO 9000:2015. La metodología se basó en un enfoque mixto de alcance descriptivo, aplicando técnicas estadísticas para evaluar la gestión empresarial y el nivel de competitividad. El instrumento utilizado, derivada del Modelo de Gestión para la Micro y Pequeña Empresa colombiana (ICONTEC, 2008; 2015), englobó 73 variables, distribuidas en los procesos de dirección (29), operativos (27) y de apoyo (17). La fiabilidad de esta técnica fue corroborada a través de la técnica test-retest en una prueba piloto con 71 empresas, resultando en un coeficiente de correlación de 0,94. La población final consistió en 402 compañías del sector turístico, seleccionadas de un conjunto de 3.890 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Ibagué (2018), con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Los hallazgos demuestran que las organizaciones que operan de manera individual logran un grado de competitividad del 31,5%, mientras que las que operan de manera colectiva alcanzan un 58%, lo que evidencia el impacto positivo del trabajo en asociación. Este descubrimiento subraya la relevancia de transitar hacia modelos colaborativos, un aporte significativo para el presente estudio en relación con la integración de actores del sector turístico como estrategia para potenciar la administración y competitividad de las entidades turísticas del cantón Guaranda.

De igual forma Rubio et al. (2020), presenta una investigación cuyo objetivo fue desarrollar una propuesta ecosistémica de un modelo de gestión estratégico sostenible para las pequeñas y medianas empresas hoteleras del cuarto sector, que están comprometidas con la agenda 2030 de los ODS. La metodología de la investigación es de carácter cualitativo basada en dos grupos focales en los que participaron los principales stakeholders y el equipo directivo del cuarto sector. La realización se produjo en dos localizaciones diferentes: una en Madrid-España, donde se encuentran las oficinas

centrales de la empresa analizada, y otra en Tenerife -España, donde se encuentran los hoteles que gestionan actualmente. El proceso constó de cinco fases: 1) definición del marco teórico; 2) diseño de grupos focales; 3) recopilación de datos; 4) análisis de datos; y, 5) resultados. Como resultado de la investigación, se presenta un modelo estratégico, basado más que en indicadores de sostenibilidad, en los 10 PEP (Principios de desempeño ético), clasificados en cada uno de los 4 ejes estratégicos de desarrollo sostenible:

1. Gestión eficaz y sostenible (4 PEP)
2. Beneficios sociales y económicos para la población local (2 PEP)
3. Beneficios del patrimonio cultural, minimizando impactos negativos (2 PEP)
4. Beneficios al medio ambiente, minimizando impactos negativos (2 PEP)

Los diez PEP están alineados con los desarrollados previamente por el pacto mundial de las Naciones Unidas; y, como conclusión de la investigación se expone que la propuesta contribuye al logro de los objetivos de la Agenda 2030. Para lo cual es importante planificar y asignar recursos para su eficacia; así como cualificar periódicamente a los empleados. Vinculado a esto, es importante considerar la alineación del modelo de gestión a la consecución de los ODS.

Continuando, Molina (2021), realiza una investigación en su tesis doctoral, cuyo objetivo es analizar la oferta empresarial y comercial de turismo activo en Córdoba, así como diagnosticar su problemática de gestión y sostenibilidad, su desarrollo reciente y sus perspectivas a corto y medio plazo. El estudio se fundamenta en la necesidad de examinar el turismo activo en términos de oferta empresarial y comercial, debido a su creciente prevalencia en este territorio. Adicionalmente, se realiza un análisis de la demanda presente y potencial que podría ser captado, que en la actualidad no está llegando debido a insuficiencias en la gestión. El estudio integra una revisión sistemática de la literatura y la realización de encuestas a empresarios, instituciones y turistas, abarcando un conjunto de 44 empresas inscritas en el Registro de Turismo de Andalucía, a través de un análisis exploratorio descriptivo. Los hallazgos señalan la infraestructura, el capital humano, el

contexto macroeconómico, la localización geográfica, la estabilidad política y la competitividad de precios, subrayando el papel coordinador de las entidades gubernamentales. La contribución primordial se encuentra en la teoría relativa a la administración de empresas y planificación turística público-privada, integrando criterios de sostenibilidad, seguridad e impacto ambiental, adaptados al perfil del turista activo.

De igual manera, Zambrano et al. (2022) proponen su investigación con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos que contribuya al incremento del valor al cliente. El método aplicado fue el análisis y síntesis, mediante la revisión de la literatura y documentación especializada; a través del método inductivo-deductivo, se emiten juicios de la literatura revisada; la modelación en el diseño del modelo de gestión del cambio organizacional con LTH (pensamiento Lean) en servicios turísticos; el sistémico estructural, para la confección del modelo de gestión del CO (cambio organizacional) con LTH en servicios turísticos. Se aplicó una encuesta para medir todos los atributos y servicios en un hotel para analizar el CV (valor al cliente) y el instrumento diseñado por Zambrano Cancañón, Lao León y Moreno Pino (2020) para los wastes (desechos). Para su aplicación se tomó como población las 6151 habitaciones del territorio de Holguín. La investigación abarcó 748, que representan el 12.6 % de las existentes, con 1 397 clientes de los 5 583 que atendió el hotel en el período, representando un 25.02%; se realizó un muestreo por conveniencia; el estudio de los modelos se realizó sobre la base de 64 modelos de cambio diseñados y aplicados entre los años 1947 y 2018 que incluyen modelos de lean y modelos de cambio. El estudio propone un modelo de gestión del cambio organizacional que integra el pensamiento lean en servicios turísticos para incrementar el valor al cliente. La identificación temprana de desperdicios (wastes) permite preparar a la organización para el cambio, considerando sus fortalezas y las dimensiones del proceso. Este enfoque cobra especial relevancia tras el impacto de la COVID-19, que transformó la oferta turística y exige nuevos modelos de gestión orientados al uso eficiente de recursos y a las expectativas del cliente, tomando en cuenta las vulnerabilidades estructurales del sector.

Por otro lado Voukkali et al. (2023), realiza una investigación sobre la importancia de los KPI (Key Performance Indicator; en castellano, Indicador Clave de Desempeño), para calibrar la estrategia de residuos en el sector hotelero; el objetivo del estudio es enfatizar la importancia de métricas clave de residuos, como los indicadores clave de desempeño y otras herramientas para cuantificar el desempeño de sostenibilidad en la industria hotelera, para obtener una visión integral del impacto de la industria en los pilares de sostenibilidad. La necesidad de la investigación se basa en la problemática de los impactos ambientales causados por la industria hotelera, lo que se atribuye al consumo excesivo de recursos naturales como energía y agua, junto con la producción de residuos sólidos y las misiones aéreas. El sector hotelero consume el 5% del agua mundial, emite el 5% de las emisiones globales de GEI y representa el 20% de las emisiones totales de carbono. La metodología se basó en la revisión de bibliografía adecuada, para lo cual se utilizó la declaración PRISMA para revisiones sistemáticas y metaanálisis. Los artículos e informes se recopilaron según criterios de inclusión y exclusión; algunos criterios de inclusión fueron: registros escritos en inglés, registros centrados en la industria hotelera, artículos entre 2019 y 2023 en la base de datos SCOPUS. De 9118 registros identificados, se incluyeron 45, específicamente 42 artículos y 2 informes. La investigación concluye que la integración de KPI hoteleros para medir sostenibilidad debe abarcar: indicadores ambientales, sociales y económicos; tecnologías de la Industria 4.0 (blockchain, IA, sensores); cumplimiento de marcos normativos como los ODS, la economía circular e ISO 14.001/EMAS; y la participación activa de múltiples actores sociales. Como aporte metodológico destacado, se evalúa el desempeño ambiental a través de la Norma ISO 14.031, que distingue entre Indicadores de Condición Ambiental e Indicadores de Desempeño Ambiental —operacional y de gestión—, los cuales constituyen una base para construir herramientas de medición de sostenibilidad aplicables al presente estudio.

Así mismo, en la investigación de Yuedi et al. (2023), se construye una herramienta para evaluar el desarrollo sostenible del turismo en Aragón, propone la construcción de indicadores sintéticos utilizando métodos cualitativos y cuantitativos basados en el modelo de la triada ambiental, social y económica; la problemática se basa en que la cantidad y la complejidad de los factores involucrados en el estudio de la

sostenibilidad del turismo, lo cual dificulta la obtención de resultados más detallados a partir de un análisis únicamente cualitativo. La metodología se basa inicialmente en la revisión de literatura; posteriormente se identifica indicadores individuales adecuados para el estudio de la región, a partir de indicadores que aparecen con mayor frecuencia en los estudios relacionados, se construye las matrices y se realiza consulta a expertos, determinando el estándar para medir la sostenibilidad; para establecer un indicador sintético se utilizó la metodología AHP (Analytic Hierarchy Process), propuesta por Satay (el proceso de red analítica, publicaciones RSW,1996), como herramienta para construir un modelo de evaluación y calcular el peso de cada indicador; cuanto mayor es el peso, mejor es el indicador. Se deduce que la medición del turismo sostenible es esencial para mejorar las acciones políticas para alcanzar los ODS, la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. La región de Aragón ha experimentado un incremento en las tasas de empleo, una mejora en el nivel de vida de sus habitantes y una disminución en los impactos ambientales y culturales mediante el desarrollo sostenible. No obstante, pueden surgir dificultades como una conciencia insuficiente respecto al turismo local, una planificación futura insuficiente y la implementación de medidas correctivas. Se deduce que la evaluación de la sostenibilidad es fundamental para guiar las políticas en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Aunque la investigación se centra en destinos turísticos, los indicadores sintéticos representan un aporte metodológico aplicable a la medición de sostenibilidad empresarial en el presente estudio.

En conclusión, de las revisiones realizadas sobre investigaciones desarrolladas a nivel internacional sobre aspectos de gestión empresarial turística y sostenibilidad, se han encontrado investigaciones bastante interesantes y enriquecedoras, las cuales a pesar de las diferencias geográficas entre los lugares aplicados servirán como pauta para el desarrollo de la presente investigación (Ver resumen en Anexos).

Indicadores aplicados a nivel internacional

La revisión bibliográfica para el estado del arte señala una serie de investigaciones internacionales que han examinado la evaluación de la sostenibilidad en el sector turístico

desde diversas perspectivas y contextos, empleando indicadores estructurados en las tres dimensiones fundamentales de la sostenibilidad: económica, sociocultural y ambiental.

La investigación realizada por López et al. (2018), centrada en la administración de destinos turísticos en la provincia de Barcelona, utiliza dos sistemas de indicadores —ISOST y SEIT— para cuantificar tanto la oferta como el comportamiento del turismo. En el ámbito económico, se toman en cuenta factores tales como la estacionalidad, el desembolso diario por turista, la tasa de ocupación y la contribución del sector al empleo total. Dentro del ámbito sociocultural, sobresalen indicadores de densidad turística, accesibilidad para individuos con discapacidades, equidad de género en el ámbito laboral y salvaguarda del patrimonio cultural. La dimensión ambiental es la más amplia e incorpora métricas como el consumo energético e hídrico, la generación y reciclaje de desechos, la movilidad turística, la contaminación y la implicación de las empresas en programas de mitigación climática, lo que evidencia una perspectiva holística de la sostenibilidad a nivel de destino.

Moyle et al. (2018) proporcionan un enfoque centrado en la sostenibilidad empresarial, comparando empresas turísticas con aquellas no vinculadas al turismo. Los indicadores se enfocan principalmente en la dimensión medioambiental, agrupados en cuatro categorías: administración organizacional ambiental, impactos ambientales, comportamiento ambiental, y productos y marketing medioambientales. En estas categorías se evalúan elementos operativos específicos como el consumo de energía y agua, la administración de desechos, la certificación ambiental y la formación del personal, lo que facilita la evaluación del grado de compromiso tangible de las organizaciones con la sostenibilidad más allá de proclamaciones formales.

En su estudio de tres modelos de gestión turística en la montaña de Randa (Mallorca), Novo y Forteza (2019) emplean indicadores de naturaleza más cualitativa y contextual. En lo económico consideran la estancia media y el grado de ocupación; en lo sociocultural, la accesibilidad, los servicios disponibles y la relación entre la comunidad local y los visitantes; mientras que en lo ambiental se prioriza el estado de conservación y

los problemas de mantenimiento del entorno, lo que refleja la especificidad del turismo en espacios naturales y patrimonio sagrado.

Rubio et al. (2020) proponen un modelo de administración sostenible para entidades hoteleras, adoptando un enfoque multiactor basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sus indicadores, aunque sintéticos, abarcan las tres dimensiones: en lo económico, la relación con proveedores y la adopción de economía circular; en lo sociocultural, el apoyo a la investigación y la preservación del patrimonio cultural; y en lo ambiental, la conservación del patrimonio natural y la implementación de medidas de mitigación y adaptación al cambio climático.

Voukkali et al. (2023), proporcionan un enfoque particular en la administración de residuos en el sector hotelero, fundamentándose en los Indicadores de Condición Ambiental (ICA) e Indicadores de Desempeño Ambiental (IDA) derivados de la Norma ISO 14.031. Aunque sus indicadores se centran exclusivamente en la dimensión ambiental, su contribución metodológica es relevante por la precisión y estandarización que ofrecen para medir el desempeño ambiental empresarial.

En su análisis de indicadores sintéticos de sostenibilidad para la región de Aragón, Yuedi et al. (2023) presentan una cobertura equilibrada de las tres dimensiones. En términos económicos, se realiza una evaluación de la satisfacción turística, la promoción del producto y la explotación de las ventajas inherentes al turismo. En lo sociocultural, el bienestar de los habitantes, la calidad de los servicios locales y la seguridad en el destino. En la dimensión ambiental, prioriza la protección de recursos naturales, la limitación del impacto turístico y la conciencia ambiental, empleando el método AHP para determinar la ponderación de cada indicador.

En conjunto, los estudios revisados evidencian que la medición de la sostenibilidad turística ha evolucionado desde enfoques centrados en destinos hacia modelos más orientados a la gestión empresarial, con una marcada preponderancia de indicadores ambientales frente a los económicos y socioculturales. Esta revisión constituye un referente fundamental para la selección y construcción de indicadores

aplicables al modelo de gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas del cantón de Guaranda.

Tabla 1 *Indicadores aplicados a nivel internacional*

Estudio	**Ámbito**	**Indicadores utilizados**		
		Dimensión económica	**Dimensión Sociocultural**	**Dimensión ambiental**
Sustainable management of tourist destinations: The implementation of a system of indicators of tourism in the destinations of the province of Barcelona. López, F., Torres, A., Font, X., & Damià, S. (2018).	Gestión de destinos turísticos	**ISOST** -Estacionalidad de la oferta turística -presencia de segundas residencias -Gasto diario por turista **SEIT** -Núm. de pernoctaciones de turistas por mes -Gasto diario por turista (alojamiento, alimentos y bebidas, otros servicios) -Estancia media de los turistas (noches) -Tasa de ocupación en alojamientos turísticos comercializables al mes -Porcentaje de empleo en el sector turístico respecto del total de empleo -Porcentaje de empresas turísticas inspeccionadas por la seguridad contra incendios en el último año -Porcentaje de empresas turísticas que toman medidas para adquirir	**ISOST** -Población turística -Diversificación de los atractivos y recursos turísticos -Productos turísticos aptos para discapacitados **SEIT** Nº de turistas por cada 100 Habitantes -Porcentaje de mujeres del total de ocupados en el sector turístico -Porcentaje de alojamiento comercial con habitaciones adaptadas para personas con discapacidad y / o que participen en programas de accesibilidad -Porcentaje de atractivos para visitantes que sean accesibles a personas con discapacidad y / o participación en programas de accesibilidad -Porcentaje de destinos con política o plan que proteja el patrimonio cultural	**ISOST** -Consumo de energía -Consumo de agua -generación de residuos -Distribución de los usos del suelo -Establecimientos turísticos certificados ambientalmente -Disponibilidad de estrategia / plan de acción de turismo **SEIT** -Porcentaje turistas y visitantes que llegan en coche al destino -Promedio de viaje (km) de los turistas hacia y desde casa o desde el destino anterior al destino actual -Porcentaje de empresas turísticas que participan en programas de mitigación del cambio climático (compensación de CO2, reducción de consumo, etc.) y respuestas y acciones de adaptación -Volumen de residuos generados -Volumen de residuos reciclados -Porcentaje de aguas residuales tratadas como mínimo a nivel secundario antes de la descarga -Consumo de agua por turista y noche en comparación con

		bienes y servicios locales, sostenibles y justos		consumo general de agua de la población por persona y noche -Consumo de energía por turista y noche en comparación con consumo general de energía de la población por persona y noche -Porcentaje de destino protegido -El destino cuenta con políticas que requieren de las empresas turísticas para minimizar la luz y la contaminación acústica -Nivel de contaminación por 100 ml (enterococos intestinales, Escherichia coli)
Business sustainability: ¿How does tourism compare? Moyle, C. L., Moyle, B., Ruhanen, L., Bec, A., & Weiler, B. (2018).	Sostenibilidad empresarial			-Organización -Impactos Ambientales -Comportamiento Ambiental -Productos Y Marketing Medioambientales
Tres santuarios y tres modelos de gestión turística en la montaña sagrada de Randa (Mallorca). Novo, M., & Forteza, M. (2019).	Gestión Turística	-Actividades - Estancia media -Excursiones organizadas -Grado de ocupación	-Accesibilidad -Servicios turísticos -Relación miembros de la comunidad con los huéspedes -Procedencia y clase social -Perfil de los miembros	-Estado de conservación y problemas de mantenimiento
Sustainable strategic management model for hotel companies: A multi-stakeholder proposal to “walk the talk” toward SDGS. Rubio, E., García-Muiña, F. E., & Fuentes-Moraleda, L. (2020).	Gestión sostenible empresarial	-Relación con proveedores y la cadena de valor -Difusión e implementación de la nueva economía (economía social y circular)	-Apoyo a iniciativas para preservar y difundir el patrimonio cultural -Apoyar las ciencias, la investigación y la innovación	-Iniciativas para proteger y conservar el patrimonio natural -Implementación de medios de mitigación y adaptación frente al cambio climático

The importance of KPIs to calibrate waste strategy in hospitality sector. Voukkali, I., Papamichael, I., Loizia, P., & Zorpas, A. A. (2023).	Sostenibilidad empresarial			-Indicadores de Condición Ambiental (ICAs) -Indicadores de Desempeño Ambiental (IDAs)
Analysis of tourism sustainability synthetic indicators. A case study of Aragon. Yuedi, H., Sanagustín-Fons, V., Galiano, A., & Moseñe-Fierro, J. A. (2023).	Desarrollo sostenible	-Satisfacción turística -Promoción del producto -Control de infraestructuras y superestructuras -Explotar los beneficios económicos del turismo	-Conservación de recursos turísticos -Calidad de los servicios locales -El bienestar d ellos habitantes -Seguridad en destino	-Protección de los recursos naturales -Limitar el impacto ambiental del turismo -Conciencia y educación ambiental Gestión ambiental

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica

2.1.1.2 Nacionales

Proaño (2018), desarrolla una investigación en el cantón Manta con el objetivo de diseñar un modelo para la gestión del turismo sostenible en cantones costeros desde los gobiernos autónomos descentralizados, a partir del aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos y la articulación de actores locales; en base a la necesidad de una actuación inter actoral y estrategias de desarrollo a la actividad turística, planteándose como interrogante el cómo contribuir, desde los gobiernos autónomos descentralizados a la gestión del turismo sostenible; La metodología se la desarrolló a través del método dialéctico–materialista, que permitió determinar las tendencias en el proceso para la gestión del turismo sostenible en las entidades vinculadas a la actividad; a través del método teórico, se logró la abstracción de experiencias referidas al tema, importante para el aporte e implementación de la metodología a diseñar; el método histórico y lógico, permitió sustentar otros modelos que preceden al propuesto en la presente investigación; además a través del método de medición, se obtuvo información sobre la situación existente en el proceso para la gestión del turismo sostenible en los cantones costeros estudiados. Se utilizaron técnicas como encuestas a actores de diferentes sectores considerados en los planes de desarrollo y ordenamiento territorial; se aplicó la técnica de

talleres participativos para estudiar el grado de percepción de la gestión del turismo cantonal. El criterio de expertos fue de utilidad en la validación experimental sistemática de técnicas de previsión. Se utilizó el software (SPSS) versión 22.0. La investigación propone un modelo de gestión turística sostenible, estructurado en cuatro fases y 13 pasos, que contempla la creación de un comité cantonal con funciones y actores definidos, así como un sistema de indicadores multidimensional vinculado al desarrollo sostenible en el ámbito territorial. Este estudio aporta al presente trabajo desde una perspectiva teórico-metodológica, particularmente por su propuesta de un modelo de gestión adaptable a la realidad del entorno local, cualidad que coincide con el propósito central de la presente investigación.

Así mismo Fuentes & García (2018), realizan la investigación con el objetivo de generar un modelo de gestión turística basado en gobernanza, como mejor alternativa para el desarrollo del turismo sostenible en la parroquia rural de Calderón; la metodología se basó en un estudio descriptivo, partió de un procedimiento sistemático y ordenado de recolección de toda la información bibliografía, posteriormente se realizó una análisis de los factores externos e internos que intervienen en el diagnóstico del entorno que corresponde al tema de estudio, utilizando el método analítico. Se utilizaron varias técnicas de recopilación de datos como la observación, entrevistas personalizadas, entrevista grupal dirigida a grupos de la comunidad; finalmente se recopilaron historias de vida que permitieron establecer un diagnóstico adecuado de la problemática turística del territorio en todo su contexto. Los resultados evidencian que la Parroquia Rural de Calderón no cuenta con atractivos turísticos catalogados, sino con recursos turísticos con potencial de desarrollo, los cuales podrían ser potenciados mediante un modelo de gestión integral basado en gobernanza. Si bien esta investigación se enfoca en la gestión de destinos turísticos, su aporte al presente estudio radica en las fases metodológicas empleadas para la construcción del modelo de gestión propuesto.

Por otra parte, la investigación realizada por Sierra et al. (2018), cuyo objetivo es realizar un análisis de la situación actual de las empresas del sector turístico de Ibarra-Ecuador en lo referente a la aplicación de prácticas enfocadas hacia un desarrollo

sostenible, y además plantear un modelo teórico general de gestión sostenible que pueda servir al sector empresarial como guía para contribuir al desarrollo integral. La metodología fue aplicada desde una perspectiva cualitativa, se empleó el método descriptivo para determinar la situación actual de las empresas estudiadas y plantear una posible solución a los problemas encontrados. Se utilizaron los métodos lógicos inductivo-deductivo, analítico-sintético. Como técnica se utilizó la encuesta para el levantamiento de información primaria tanto de las empresas como de los clientes con la finalidad de determinar las prácticas de gestión sostenible y cómo son percibidas por los clientes. Los resultados revelan que la mayoría de las empresas turísticas de Ibarra carecen de una gestión administrativa definida, presentan una participación limitada con la comunidad y no disponen de sistemas de gestión de reclamos. En el ámbito ambiental, pese a ser un requisito del Gobierno Provincial de Imbabura, solo el 24% cuenta con un Plan de Manejo Ambiental. El aporte de esta investigación al presente estudio radica tanto en los indicadores aplicados mediante encuestas a empresas turísticas como en el modelo propuesto, que sirve de referencia para la construcción del modelo de gestión sostenible.

Así mismo, la investigación realizada por Galarza (2018), tuvo como objetivo determinar el nivel de aplicación de buenas prácticas en establecimientos de alojamiento de la ciudad de Cuenca. El estudio asumió un enfoque cualitativo con alcance descriptivo mediante el desarrollo de encuestas cerradas a través de muestreo, empleando la metodología de la Norma Smart Voyager donde participaron 7 establecimientos de alojamiento. Se tomó como referencia los seis criterios del ámbito empresarial que establece la Guía de Buenas Prácticas para Turismo Sostenible de Rainforest Alliance (entidad que ha certificado a más de cincuenta establecimientos de alojamiento de todo el país). Los resultados evidencian debilidades estructurales en el sector hotelero de Cuenca, caracterizadas por una gestión deficiente de la calidad en el servicio al cliente y escaso conocimiento en materia de sostenibilidad. A esto se suma la ausencia de instrumentos que promuevan la gestión turística sostenible y la adopción de buenas prácticas en los establecimientos de alojamiento. No obstante, el estudio constituye un aporte significativo para la presente investigación, al analizar la aplicación de buenas prácticas sostenibles y evaluar criterios específicos como gestión de calidad, recursos humanos, finanzas,

seguridad y comunicación, componentes clave de un modelo de gestión sostenible, proporcionando además un diagnóstico situacional que sirve de punto de partida para la propuesta del modelo de gestión.

En la investigación desarrollada por Naranjo et al. (2019), con el objetivo de analizar aspectos teórico-metodológicos de algunos modelos de gestión turística desde diferentes perspectivas. Desarrollan un estudio descriptivo orientado a reflexionar sobre los fundamentos teórico-metodológicos de los modelos de gestión turística desde diferentes perspectivas. Para ello, emplean una combinación de métodos histórico-lógico, inductivo-deductivo, analítico-sintético y el tránsito de lo concreto a lo abstracto, lo que permitió sistematizar y analizar los principales supuestos teóricos y metodológicos en torno a la gestión turística. Como resultado de la investigación, se concluye que los modelos más recomendables para el caso de Ecuador a partir del análisis realizado y de las normativas y legislaciones existentes en el país son los siguientes modelos: Modelo de enfoque espacial, de autores como Mariot, Palhares, Lugren, peirce y Leiper, en el que priorizan la relación existente entre los dos elementos que lo conforman, origen y destino; y, los modelos teóricos de enfoque estructural de Inskeep, Moscardo y de Beni, estos formulan los elementos que forman parte del sistema turístico, sus interrelaciones y su relación con el ambiente externo. El aporte de esta investigación radica en la revisión teórica de diversos modelos de gestión turística, destacando que estos varían en función del territorio y de las variables económicas, culturales, sociales, políticas, ambientales y tecnológicas de cada contexto. Esta perspectiva resulta fundamental para el presente estudio al momento de plantear un modelo de gestión adaptado a la realidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda.

Así mismo Sangucho & Ruiz (2020) , realizan una investigación con el objetivo de estructurar un modelo de gestión hotelera para mejorar los productos turísticos en la Parroquia Crucita. Además, se pretende mejorar la actividad turística en el destino y el empoderamiento social, económico y ambiental de la parroquia. La metodología para el presente estudio partió de un estudio exploratorio, se efectuó el levantamiento de información utilizando el análisis situacional y encuesta a visitantes; también se utilizó

fuentes bibliográficas. La muestra de estudio se escogió mediante muestreo no probabilístico por conveniencia y se encuestó a 30 visitantes. Como resultado de la investigación se obtuvo el perfil de los turistas y se propone el modelo de gestión con fundamento en un diagnóstico inicial. Se lo agrupa en pasos puntuales, como: identificar áreas vulnerables en los alojamientos turísticos, tener una perspectiva general de la realidad del destino, e identificar las preferencias de la demanda, con el propósito de mejorar permanentemente los servicios ofrecidos al usuario. En tal sentido, el presente artículo aporta a la investigación como referencia del modelo de gestión a plantear considerando la metodología aplicada, en base al diagnóstico realizado y el desarrollo de cada uno de los puntos que integran el modelo de gestión con la intención de mejorar el producto turístico en el sector hotelero.

De la misma manera, Serrano & Poveda (2020) realizan una investigación con el objetivo de diseñar un modelo de gestión hotelera en la ciudad de Portoviejo para garantizar la sostenibilidad turística. La metodología aplica un alcance descriptivo con enfoque mixto; se generaron resultados directamente de la fuente de interés, a partir de encuestas aplicadas a los administradores hoteleros y entrevistas semiestructuradas a los usuarios o clientes que consumen estos servicios; en total, la muestra estuvo compuesta por 67 representantes o administrativos de establecimientos hoteleros, que representan el 82,7% del número de hoteles de la ciudad. Como resultado de la investigación se plantearon estrategias relacionadas con el desarrollo de actividades turísticas innovadoras, generación de ideas creativas y estrategias basadas en marketing; además se propuso un modelo acorde a las necesidades y características del sector hotelero de Portoviejo; el mismo que está compuesto por 3 etapas definidas de la siguiente forma: la primera fase consiste en la caracterización del estado actual del sector hotelero, con la respectiva evaluación de la gestión hotelera de los establecimientos. La segunda fase se basa en la estructura documental, descripción del modelo, identificación de procesos y estructura funcional y por último la tercera fase se fundamenta en la evaluación y mejora continua del sistema de gestión hotelera, mediante revisiones periódicas y auditorías internas. Es así como la presente investigación revisada aporta como una referencia para el modelo de gestión con una propuesta que se basa en la

planificación, gestión administrativa y estratégica, considerando políticas de mejora continua en base a metas definidas para un determinado período de tiempo.

La investigación desarrollada por Márquez et al. (2020), fue propuesta con el objetivo de diseñar un sistema de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica en el sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí, Ecuador. El estudio facilitó la descripción de los aspectos económicos del sector hotelero, los cuales están concebidos para mostrar el estado cualitativo y cuantitativo de la sostenibilidad económica en términos de gestión. La investigación se basa en una metodología estructurada por fases, a partir de un proceso de revisión bibliográfica, elaboración matricial con las principales propuestas de indicadores identificadas, aplicación de los criterios para la selección de indicadores, utilización de la técnica de expertos (o método Delphi) y tabla de indicadores de sostenibilidad económica para el sector hotelero. Como resultado de la valoración realizada por los expertos, se rechazaron 4 indicadores de la fase II por no alcanzar el criterio mínimo de aceptación del 80% establecido por el método de consenso, consolidándose una lista definitiva de 11 indicadores para evaluar la sostenibilidad económica del sector hotelero. Este estudio constituye un aporte relevante para la presente investigación, al ofrecer un sistema validado de indicadores de sostenibilidad económica.

Félix (2021), desarrolla la investigación para el "*Diseño y validación de un modelo de gestión de destino para la reconstrucción del turismo en Manabí (Ecuador)",* tras el terremoto de 2016; el estudio analiza modelos de gestión y gobernanza turística aplicables a los destinos afectados, partiendo de la necesidad de una planificación territorial y sectorial basada en datos reales que permitan valorar la magnitud de la problemática. Entre las principales dificultades identificadas se destacan la inexistencia de observatorios de turismo regionales o provinciales y la ausencia de un plan de gestión previo al desastre, lo que evidencia que el desarrollo turístico de la provincia se había manejado de manera improvisada. Se aplicó un diseño metodológico no experimental, con análisis de carácter mixto, recopilando datos in situ y fuentes primarias; inicialmente se realizó una revisión exhaustiva de la bibliografía especializada sobre desastres naturales y sus impactos territoriales y socioeconómicos en distintos destinos turísticos; además se utilizó el

"método de expertos", desarrollado a través de una consulta a agentes públicos y privados cualificados y stakeholders, internos y externos, con conocimientos sobre el destino turístico, las afecciones y las acciones tratadas tras el terremoto de 2016. Se realizó el diagnóstico de la situación socioeconómica del sector en la fase post-desastre a través de encuestas y entrevistas; se utilizaron herramientas como DAFO, EFI, EFE y MPC, para el análisis de las herramientas implementadas; finalmente se determinó el modelo de gestión y gobernanza más adecuado considerando las problemáticas detectadas, las características y situaciones concretas de los actores públicos y privados. Aunque el presente estudio revisado se basa en un modelo de gestión de un destino turístico, la metodología aplicada sirve de base para el planteamiento del modelo de la presente investigación enfocada a la sostenibilidad empresarial.

Por otro lado, Carvache et al. (2022), desarrolla la investigación "Motivaciones y fidelización de la demanda del turismo de aventura como viaje sostenible en la provincia de Santa Elena". El objetivo fue identificar las dimensiones motivacionales de la demanda en los destinos de aventura. La metodología del estudio utilizó un análisis cuantitativo a través de la aplicación de encuestas diseñadas a través de Google Forms y compartidas a través de redes sociales; se utilizó una muestra de 318 cuestionarios, los encuestados debían ser mayores de 18 años y haber participado en turismo de aventura en Santa Elena en los últimos tres años. Los resultados mostraron 5 dimensiones motivacionales en el turismo de aventura: aprendizaje, social, bioseguridad, relajación y dominio de competencias; la dimensión relajación es el factor que influye al momento de recomendar la actividad y el destino. El presente estudio se basa en la sostenibilidad del turismo de aventura; sin embargo, aporta en las implicaciones teóricas de sostenibilidad, especialmente en la bioseguridad.

En la revisión de investigaciones sobre gestión turística y sostenibilidad a nivel nacional se han encontrado algunos estudios, sobre todo en la provincia de Manabí y otros lugares más; sin embargo se puede observar que son pocos las investigaciones en relación a la propuesta de modelos con una gestión enfocada en la sostenibilidad empresarial turística, por lo cual se ha considerado algunas investigaciones enfocadas a la

sostenibilidad de destinos turísticos que pueden aportar a la presente investigación con los alcances teóricos y metodológicos de las mismas; algunas de las investigaciones que se han revisado no se les han incluido porque tratan más sobre la sostenibilidad en una forma general o más enfocados a lo que tiene que ver con la sostenibilidad ambiental.

Indicadores aplicados a nivel nacional

La revisión bibliográfica a nivel nacional recoge tres estudios ecuatorianos que abordan la medición de la sostenibilidad y la gestión turística desde perspectivas complementarias, empleando indicadores organizados en las dimensiones económica, sociocultural y ambiental.

Inicialmente, Sierra et al. (2018) proponen indicadores de gestión empresarial sostenible centrados en la estructura organizativa, el talento humano y la gestión financiera en la dimensión económica, la participación comunitaria y atención al cliente en la dimensión sociocultural, y el plan de manejo ambiental como único indicador ambiental. Serrano y Poveda (2020) implementan el Sistema Europeo de Indicadores Turísticos Sostenibles (ETIS) en las tres dimensiones, con el propósito de desarrollar un modelo de gestión hotelera en Portoviejo, integrando un marco de referencia internacional estandarizado. Márquez et al. (2020) han desarrollado un sistema compuesto por once indicadores de sostenibilidad económica dirigido al sector hotelero de Crucita. Este sistema integra índices relacionados con los ingresos, la satisfacción, el consumo de recursos y la competitividad en el ámbito hotelero. En conjunto, estos estudios evidencian un desarrollo progresivo de la medición de la sostenibilidad en el contexto ecuatoriano, con predominio de la dimensión económico-administrativa, constituyendo una referencia metodológica relevante para la construcción del modelo de gestión propuesto para el cantón Guaranda.

Tabla 2 *Indicadores aplicados a nivel nacional*

Estudio	Ámbito	Indicadores Utilizados

		Dimensión económica	Dimensión Sociocultural	Dimensión ambiental
Hacia un nuevo modelo de gestión empresarial Para un desarrollo sostenible. Sierra, J., Torres, O., Vallejos, A., & Carrera, P. (2018).	Gestión empresarial sostenible	-organigrama estructural y funcional -Definido el direccionamiento estratégico -Manual de funciones para cada cargo -Sistema de gestión de calidad -Gestión financiera contable -La empresa elabora presupuestos - dispone de gestión de talento humano -Cuenta con programas de capacitación para el personal - evalúa el desempeño de sus colaboradores -tiene política y actividades referentes a seguridad y salud ocupacional	-Participa activamente en la comunidad en ámbitos sociales, culturales, deportivos u otros -Dispone de algún mecanismo para evaluar a sus proveedores -Dispone de un sistema de gestión de reclamos presentados por el cliente	-Dispone de un plan de manejo ambiental
Modelo de gestión hotelera de la ciudad de Portoviejo. Serrano, S., & Poveda, E. (2020).	Modelo de gestión hotelera	-Indicadores basados en la Herramienta del Sistema Europeo de Indicadores Turísticos Sostenibles, ETIS.	-Indicadores basados en la Herramienta del Sistema Europeo de Indicadores Turísticos Sostenibles, ETIS.	-Indicadores basados en la Herramienta del Sistema Europeo de Indicadores Turísticos Sostenibles, ETIS.
Sistema de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica del sector hotelero en la parroquia Crucita, Manabí. Márquez, L., Cuétara, L., Cuétara	Sostenibilidad económica	-Índice de ingresos y gastos por el servicio hotelero. - Impacto económico del servicio hotelero en la localidad. - Índice de satisfacción del cliente con el servicio hotelero. - Índice de satisfacción del personal con el servicio hotelero.		

Sánchez, Bernardo, J., & Mera, D. (2020).	- Ingreso promedio por habitación disponible. - Ingreso promedio por habitación días ocupadas. - Índice de consumo de agua por habitación días ocupadas. - Índice de consumo de energía por habitación por día ocupado. -Número de habitaciones ocupadas. - Número de quejas y reclamaciones. -Índice de competitividad hotelera en el destino turístico.

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión documental

2.1.1.3 Locales

En la investigación desarrollada por Parrales & Poveda (2017) analizan la gestión ancestral sostenible de la economía local en la parroquia rural Santiago del cantón San Miguel, provincia de Bolívar, centrada en la actividad de molienda de granos mediante molino de agua, práctica que se ha desarrollado desde la época colonial hasta la actualidad. El estudio parte de la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la competitividad local, generen empleo de calidad, mejoren la calidad de vida de los habitantes y promuevan una ordenación territorial sostenible. Metodológicamente, se empleó el método de lectura analítica y comprensiva, con revisión de fuentes digitales e impresas como libros, revistas científicas y publicaciones estatales. Como conclusión se resalta que, la calidad de vida y afectación de las economías domésticas es más sensible en las poblaciones rurales del Ecuador, por cuanto estas generalmente no representan un número considerable de habitantes, ocasiona que la inversión social en programas de infraestructura, educación, vialidad y salud entre otros por parte del estado sea lo estrictamente necesario para mantener la situación actual en la mayoría de los casos; de la

misma manera que el estado no alcanza a satisfacer de una mejor manera las expectativas de inversión y desarrollo social en las zonas rurales del Ecuador, las empresas privadas mantienen muy poca inversión en actividades empresariales que fomenten la generación de empleo y desarrollo económico de las familias. La investigación aporta con perspectivas del análisis de la situación económica rural del sector.

Ulloa (2022), realizó una investigación cuyo objetivo fue el de desarrollar un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial (RSE) y su procedimiento metodológico para las empresas turísticas del Cantón Guaranda; el estudio parte de la necesidad de mejorar la RSE, basándose en la escasa implementación de esta cultura, por ciertas cuestiones como por ejemplo, que gran parte de la oferta turística del sector se desarrolla de forma empírica, y quienes se encuentran involucrados en la actividad no cuentan con una formación a fin al área turística, además poseen escasas capacitaciones sobre temas empresariales y de gestión y al mismo tiempo no cuentan con una normativa para su cumplimiento y control; lo cual ha conllevado a enfocarse únicamente en la necesidad de generar beneficios económicos, pero sin considerar la responsabilidad social frente a sus colaboradores y el entorno. La metodología utilizada se basa en un diseño no experimental, se utiliza el análisis cuantitativo, el tipo de investigación transversal con un alcance descriptivo, se emplean cuestionarios, validados por especialistas.

Los resultados identifican vacíos en las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) y el interés de los gerentes por adoptar estos modelos en su contexto. A partir de ello, se establece un modelo de gestión orientado a proveer una guía práctica de conducta para el cliente interno, sustentada en la ética, el profesionalismo y la eficiencia operativa, en función de la sostenibilidad de los recursos. Esta investigación aporta al presente estudio con los indicadores de RSE identificados y con su propuesta de modelo de gestión, que sirve de referencia especialmente en la dimensión sociocultural de la sostenibilidad.

Si bien la responsabilidad social y la sostenibilidad parten de enfoques distintos, tienen un objetivo que es generar bienestar en la sociedad. La RSE, se enfoca en el

comportamiento responsable y coherente que asumen las empresas para atender las necesidades de la sociedad; la sostenibilidad, por su parte, en una forma integral apunta a un modelo de negocio que les permite a las empresas mitigar sus impactos negativos y potenciar los positivos.

Concluyendo con la revisión de investigaciones locales, no existen investigaciones que se hayan desarrollado direccionadas a la gestión sostenible de las empresas turísticas; se encontró unas pocas investigaciones sobre responsabilidad social corporativa de las cuales una se ha citado en el presente estudio; la mayoría de estudios se han desarrollado en relación a la sostenibilidad de turismo rural o turismo comunitario específicamente en la parroquia Salinas; además cabe recalcar que las investigaciones encontradas no son parte de estudios doctorales y tampoco se encuentran en bases de datos de alto impacto por lo cual pocas se han citado en el presente estudio. Con lo que además se concluye que el presente trabajo investigativo sería un importante aporte para bases teóricas científicas para futuras investigaciones en vista de la carencia de estudios que existen en el sector en esta área sobre gestión empresarial y sostenibilidad turística.

Indicadores aplicados a nivel local

Los estudios locales revisados ofrecen pocos referentes directos para la presente investigación. Por su parte, Parrales & Poveda (2017) aportan indicadores socioeconómicos del territorio bolivarense: población económicamente activa, ocupación laboral, servicios básicos y vivienda; sin abordar la dimensión ambiental. Ulloa (2022), en cambio, presenta el marco más completo, con indicadores de responsabilidad social para empresas turísticas del cantón Guaranda en las tres dimensiones de sostenibilidad económica: ingresos, costos, ética empresarial; sociocultural: derechos humanos, prácticas laborales, interculturalidad y ambiental: gestión de residuos, energías renovables, educación ambiental y mitigación del cambio climático.

Tabla 3 *Indicadores aplicados a nivel local*

Estudio	Ámbito	Indicadores Utilizados		
		Dimensión económica	**Dimensión sociocultural**	**Dimensión Ambiental**
Gestión ancestral sostenible e impacto en la reactivación económica de Santiago, provincia de Bolívar-Ecuador. Parrales & Poveda (2017)	Gestión de destino	- Población económicamente activa de la provincia de Bolívar. - Ocupación laboral de los habitantes de la provincia de Bolívar.	-Seguridad social -Servicios básicos. -Vivienda. -Tipo de vivienda	
Modelo de gestión de responsabilidad social para empresas Turísticas del cantón Guaranda. Ulloa, D. (2022).	Gestión empresarial	-Aumentar los ingresos mediante una correcta gestión operativa que proporcionen productos o servicios de calidad -Reducir los riesgos en los costes de operación -Promover los valores de justicia, transparencia y honestidad en el colectivo -Destinar recursos financieros a organizaciones benéficas	-Respeto y cumplimiento por los derechos humanos -Establecer buenas prácticas laborales -Respetar y beneficiar los intereses de los actores internos (colaboradores) y externos (consumidores, proveedores, comunidad) -Fomentar las prácticas justas de operación con base a los ámbitos de anticorrupción -Propiciar espacios de intercambio cultural, promover el respeto por las tradiciones, costumbres y saberes de la comunidad receptora	-Evaluación de los riesgos e impactos ambientales -Planes dirigidos a la preservación y cuidado de los recursos naturales -Aplicación de energías renovables -Controles de emisiones de gases contaminantes - Manejo de desechos sólidos -Fomentar la educación ambiental en la organización, así como en la comunidad y en el entorno que lo rodea. -Promover el consumo responsable de los productos o servicios -Mitigar los impactos del cambio climático

Nota: Elaboración propia en base a la revisión documental realizada

Análisis de coincidencias destacando indicadores de lo internacional usados a nivel nacional o local.

La revisión bibliográfica realizada a nivel internacional, nacional y local ha permitido identificar un conjunto de indicadores recurrentes en las tres dimensiones de la sostenibilidad turística económica, sociocultural y ambiental, lo que ha evidenciado una afinidad metodológica significativa entre los diferentes contextos territoriales analizados.

En el ámbito económico, los indicadores vinculados al empleo, los ingresos, la satisfacción del cliente y la gestión administrativa representan variables comunes en los estudios realizados en España y Ecuador; sin embargo, su aplicación a nivel local es bastante limitada. En el ámbito sociocultural, la participación comunitaria, el respeto por el patrimonio cultural y la promoción de prácticas laborales justas se presentan como elementos transversales, aunque su desarrollo es más notable en los estudios internacionales y locales. La dimensión ambiental es la que registra mayor coincidencia entre niveles, especialmente en lo referente al consumo de energía y agua, la gestión de residuos, la certificación ambiental y la mitigación del cambio climático.

Dimensión económica

En el ámbito internacional, estudios como el de López et al. (2018) y Márquez et al. (2020) Incorporan indicadores de ocupación turística, ingresos por habitación, gasto por turista y tasa de empleo en el sector. Estas mismas variables se replican a nivel nacional en el estudio de Márquez et al. (2020) con el índice de ingresos y gastos hoteleros, el ingreso promedio por habitación y el índice de competitividad hotelera. A nivel local, Parrales & Poveda (2017) Retoman esta línea con indicadores de población económicamente activa y ocupación laboral, mientras que (Ulloa, 2022) Amplía el enfoque hacia la gestión operativa, la reducción de costos y la promoción de valores éticos en la gestión financiera. La coincidencia más evidente en esta dimensión es la medición del empleo y los ingresos generados por la actividad turística, presente en los tres niveles territoriales.

Dimensión sociocultural

Los estudios internacionales, especialmente López et al. (2018) y Rubio et al. (2020) destacan la accesibilidad turística, la protección del patrimonio cultural, la equidad de género en el empleo y la participación de actores comunitarios. Estos elementos encuentran correspondencia a nivel nacional en Sierra et al. (2018), quienes incluyen la participación de la empresa en la comunidad y el sistema de gestión de reclamos, a nivel local en Ulloa (2022), amplía estos indicadores hacia el respeto a los derechos humanos, las buenas prácticas laborales, el intercambio cultural y la atención a los intereses de la comunidad receptora. La coincidencia central en esta dimensión es la participación comunitaria y la relación entre la empresa turística y su entorno social, reconocida en los tres niveles como un componente esencial de la sostenibilidad.

Dimensión ambiental

Es en esta dimensión donde se registra la mayor coincidencia entre los niveles analizados. A nivel internacional, estudios como Moyle et al. (2018) y Voukkali et al. (2023), proponen indicadores detallados sobre consumo de energía y agua, gestión de residuos, certificación ambiental y control de emisiones. Estas variables se reproducen a nivel nacional en Sierra et al. (2018) con el plan de manejo ambiental y en Márquez et al. (2020) con los índices de consumo de agua y energía por habitación. A nivel local, Ulloa (2022) muestra una línea parecida que incluye indicadores para evaluar los impactos ambientales, el uso de energías renovables, la gestión de los desechos sólidos, el control de las emisiones y la educación ambiental. Los indicadores más relevantes y transversales en los tres niveles territoriales son la gestión de los residuos, el consumo de agua y de energía y la certificación o planificación ambiental.

Indicadores con mayor recurrencia transversal

Del análisis comparativo se desprende que los indicadores con mayor presencia en los tres niveles son: el consumo de energía y agua, la gestión de residuos sólidos, la participación comunitaria, el empleo en el sector turístico, la satisfacción del cliente y la

existencia de instrumentos de planificación ambiental. Estos indicadores recurrentes constituyen un núcleo común de medición de la sostenibilidad turística que trasciende los contextos geográficos y escalas de análisis, y representan una base sólida para la selección de indicadores aplicables al modelo de gestión sostenible de las empresas turísticas del cantón de Guaranda.

Tabla 4 *Análisis de coincidencias de indicadores a nivel internacional, nacional y local*

Indicador / Área temática	Nivel Internacional	Nivel Nacional	Nivel Local
Dimensión Económica			
Empleo en el sector turístico	% de empleo en el sector turístico respecto del total de empleo (López et al., 2018)	Gestión de talento humano; programas de capacitación; evaluación del desempeño (Sierra et al., 2018)	Ocupación laboral de los habitantes de la provincia de Bolívar (Parrales & Poveda, 2017)
Ingresos y rentabilidad	Gasto diario por turista; ingreso promedio por habitación; tasa de ocupación (López et al., 2018; Márquez et al., 2020)	Índice de ingresos y gastos hoteleros; ingreso promedio por habitación disponible y ocupada (Márquez et al., 2020)	Aumentar ingresos mediante gestión operativa de calidad; reducir costos de operación (Ulloa, 2022)
Satisfacción del cliente	Satisfacción turística; índice de competitividad hotelera (Yuedi et al., 2023; Márquez et al., 2020)	Índice de satisfacción del cliente y del personal; número de quejas y reclamaciones (Márquez et al., 2020)	Sistema de gestión de reclamos presentados por el cliente (Sierra et al., 2018 - nivel nacional / referencia local)
Gestión administrativa y financiera	Relación con proveedores y cadena de valor; economía circular (Rubio et al., 2020)	Organigrama, direccionamiento estratégico, manual de funciones, sistema de gestión de calidad, presupuestos (Sierra et al., 2018)	Promover justicia, transparencia y honestidad en el colectivo; destinar recursos a organizaciones benéficas (Ulloa, 2022)
Dimensión Sociocultural			
Participación comunitaria	Relación entre la comunidad y los huéspedes; bienestar de los habitantes; calidad de servicios locales (Novo & Forteza, 2019; Yuedi et al., 2023)	Participación activa de la empresa en la comunidad en ámbitos sociales, culturales y deportivos (Sierra et al., 2018)	Respetar y beneficiar los intereses de actores internos y externos (comunidad, consumidores, proveedores) (Ulloa, 2022)

Patrimonio y cultura	% de destinos con política de protección del patrimonio cultural; apoyo a iniciativas culturales (López et al., 2018; Rubio et al., 2020)	No se registra indicador específico	Propiciar intercambio cultural; respetar tradiciones, costumbres y saberes de la comunidad receptora (Ulloa, 2022)
Derechos humanos y prácticas laborales	Equidad de género en el empleo; accesibilidad para personas con discapacidad (López et al., 2018)	Políticas de seguridad y salud ocupacional (Sierra et al., 2018)	Respeto a los derechos humanos; buenas prácticas laborales; prácticas justas de operación y anticorrupción (Ulloa, 2022)
Seguridad y servicios básicos	Seguridad en el destino; calidad de los servicios locales (Yuedi et al., 2023)	No se registra indicador específico	Seguridad social; servicios básicos; vivienda (Parrales & Poveda, 2017)
Dimensión Ambiental			
Consumo de energía	Consumo de energía por turista/noche; inversión en tecnologías eficientes; uso de energías renovables (López et al., 2018; Moyle et al., 2018)	Índice de consumo de energía por habitación/días ocupadas (Márquez et al., 2020)	Aplicación de energías renovables (Ulloa, 2022)
Consumo de agua	Consumo de agua por turista/noche; instalación de dispositivos de bajo flujo; reciclaje de aguas grises (López et al., 2018; Moyle et al., 2018)	Índice de consumo de agua por habitación/días ocupadas (Márquez et al., 2020)	No se registra indicador específico
Gestión de residuos	Volumen de residuos generados y reciclados; compostaje; programa de reciclaje implementado (López et al., 2018; Moyle et al., 2018; Voukkali et al., 2023)	No se registra indicador específico	Manejo de desechos sólidos; promover consumo responsable (Ulloa, 2022)

Planificación y certificación ambiental	Establecimientos turísticos certificados ambientalmente; estrategia/plan de acción de turismo; ICA e IDA según ISO 14.031 (López et al., 2018; Voukkali et al., 2023)	Dispone de un plan de manejo ambiental (Sierra et al., 2018)	Evaluación de riesgos e impactos ambientales; planes de preservación de recursos naturales (Ulloa, 2022)
Control de emisiones y cambio climático	% de empresas en programas de mitigación climática; control de contaminación acústica y lumínica; implementación de medidas de adaptación (López et al., 2018; Rubio et al., 2020)	No se registra indicador específico	Controles de emisiones de gases contaminantes; mitigar impactos del cambio climático (Ulloa, 2022)
Educación y conciencia ambiental	Conciencia y educación ambiental; estrategias de educación ambiental para el cliente (Yuedi et al., 2023; Moyle et al., 2018)	No se registra indicador específico	Fomentar educación ambiental en la organización, comunidad y entorno (Ulloa, 2022)
Protección de recursos naturales	% de destino protegido; iniciativas para conservar el patrimonio natural; reducción de impacto en especies y hábitats (Rubio et al., 2020; Moyle et al., 2018)	No se registra indicador específico	Planes dirigidos a la preservación y cuidado de los recursos naturales (Ulloa, 2022)

Nota: Elaborado por la autora con base en la comparación bibliográfica realizada.

Ecuador ha adoptado los indicadores internacionales relacionados con la gestión empresarial y sistemas de calidad. Sin embargo, los indicadores internacionales son más específicos en métricas cuantitativas, a nivel nacional tiende a enfocarse más en la existencia de sistemas que en su medición. Por otro lado, los indicadores internacionales incluyen más aspectos específicos de gestión ambiental, mientras que a nivel nacional tiene un enfoque más general en la gestión ambiental, Así mismo, los indicadores nacionales dan mayor énfasis a la participación comunitaria, los internacionales se centran más en la gestión empresarial. Por lo que la implementación de métricas más específicas

y cuantificables da mayor detalle en la medición de las dimensiones económicas, sociales y ambientales, fortaleciendo los sistemas de monitoreo y evaluación.

La aplicación de indicadores internacionales a nivel local en Guaranda muestra una debilidad significativa. Un solo estudio investigativo enfocado a la responsabilidad social aplica indicadores de nivel internacional como son los SEIT e ISOST con especial énfasis en aspectos ambientales y socioculturales y menor presencia de indicadores numéricos específicos. Además, se evidencia mayor énfasis en indicadores cualitativos que cuantitativos y una adaptación al contexto cultural y social local.

2.1.2 Marco Histórico y Actual

2.2.2.1 Evolución del turismo

Hablar de la actividad turística y su evolución en el tiempo es remontarse a varios siglos atrás; para analizar los acontecimientos que se suscitaron y llegaron a consolidarla hasta la actualidad como una actividad sostenible, se han revisado diferentes postulados que se presentan a continuación.

El turismo como tal nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución industrial, con desplazamientos cuya intención principal es el ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares. Sin embargo, se caracterizan anteriormente otros tipos de viajes motivados por guerras, movimientos migratorios, conquista, comercio, entre otros. Los primeros desplazamientos se pueden avizorar en las civilizaciones antiguas, como los desplazamientos en la Grecia clásica con motivo de asistir a los Juegos Olímpicos, siendo estos una actividad donde miles de personas acudían para visualizar la combinación del deporte y la religión. Durante el Imperio romano se frecuentaban aguas termales, viajes de placer gracias al desarrollo de importantes vías de comunicación y la prosperidad económica que posibilitó el desplazamiento a algunos ciudadanos con medios económicos y tiempo libre; en la edad media, se dan los desplazamientos por el auge de las peregrinaciones religiosas y finalmente en la edad moderna se destaca “El

Grand Tour", viaje motivado por la necesidad de instrucción de jóvenes británicos aristócratas que en un futuro habrán de gobernar su país(Jiménez, 2022).

Posteriormente, notables avances tecnológicos permitieron el desarrollo de las comunicaciones y el transporte que incrementaron la cantidad de viajeros de placer de una nueva clase social media próspera con nuevos gustos y necesidades. En Europa y Estados Unidos el turismo toma fuerza con una interesante cantidad de viajeros al establecerse el ferrocarril como medio de transporte entre las élites políticas y económicas. Para los años 1841, Thomas Cook, considerado como el precursor del turismo organizado, planificó sin fines de lucro el primer viaje para 570 personas (alcohólicos) con todos los servicios para asistir a un congreso, experiencia que le permitió comprender el potencial de la actividad y luego, en 1845, comenzó a organizar excursiones para grandes cantidades de turistas (Morillo, 2011)

En los últimos años el turismo ha evolucionado convirtiéndose en un importante motor para el progreso económico local, lo que ha provocado la necesidad de plantear estrategias de planificación y gestión para conseguir un equilibrio entre la comunidad residente y los visitantes a través de una gestión sostenible de la actividad; como lo menciona Ruiz (2020) "Es fundamental que la industria turística sea consciente de la necesidad de buscar el equilibrio en la obtención de resultados económicos sin romper el equilibrio del tejido urbano y social donde se implanta".

La actividad turística es el resultado de un proceso productivo y comercial, a través de la prestación servicios que deben ser rentables tanto para las empresas como también para la economía local; el apogeo y desarrollo ha aportado a la dinamización económica a nivel mundial, lo cual ha conllevado a considerar conceptos como: planificación turística, estrategias turísticas, gestión estratégica del sector, entre otras; en tal sentido, el turismo es el resultado de la" vinculación sistémica entre las políticas sociales y económicas" (Ordóñez & Marco, 2005).

El turismo en Ecuador es considerado una de las principales actividades económicas del país, ya que tiene un efecto multiplicador en la economía. Esta actividad

genera empleo directo en sectores como la hotelería, la restauración, el transporte, las aerolíneas y las operadoras turísticas. Al mismo tiempo, da impulso indirectamente a los sectores proveedores de bienes y servicios que se benefician del flujo turístico. De esta forma se conforma una cadena productiva de gran alcance e impacto socioeconómico.

La entidad que regulariza el accionar del sector es el Ministerio de Turismo (MINTUR) de aquí en adelante (Actualmente a partir del año 2025: Viceministerio de turismo); el cual fue creado a inicios del Gobierno de Sixto Durán Ballén en el año 1992, mediante Decreto Ejecutivo Nro. 04 del 10 de agosto de 1992. Inicialmente, fue nombrado como Ministerio de Información y Turismo; en 1994, observando el crecimiento del sector turístico, se toma la decisión de separar al turismo de la información, con el objetivo de impulsar y fortalecer esta actividad. El 29 junio de 1994 se cambia la denominación al Ministerio de Información y Turismo por Ministerio de Turismo (MINTUR, 2022).

Mas no fue hasta el año 1997, cuando el Estado ecuatoriano impulsó la creación de un marco legal que ampare el desarrollo del turismo con el nacimiento de la "Ley Especial de Desarrollo Turístico"; la cual fue actualizada en el año 2002, después que, en abril del 2001, durante la presidencia de Gustavo Noboa, el turismo fuera declarado como "Política Prioritaria del Estado"; reconoce en su artículo 3 (literal a), a la iniciativa privada como "pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional"; posteriormente se han dado algunas actualizaciones hasta el 2011, la cual no ha sufrido mayores variaciones (M. Herrera, 2020).

La actividad turística en Ecuador se encuentra actualmente bajo la rectoría del Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, dentro del cual opera el Viceministerio de Turismo como entidad técnica responsable de diseñar, ejecutar y evaluar las políticas públicas, planes y programas del sector. Esta instancia cumple además un rol articulador entre los sectores público y privado, con el objetivo de fortalecer la competitividad y sostenibilidad de los productos turísticos nacionales.

2.2.2.2 Evolución de la sostenibilidad

La sostenibilidad ha ido evolucionando en el tiempo hasta convertirse en una exigencia global para la supervivencia humana en el siglo XXI. Su importancia se ha intensificado debido al crecimiento exponencial de la población mundial, la industrialización acelerada y el agotamiento de recursos naturales. El concepto ha pasado de ser una advertencia académica a transformarse en un principio fundamental que guía políticas internacionales, prácticas empresariales y comportamientos individuales. Esta evolución refleja el reconocimiento progresivo de que el desarrollo económico debe equilibrarse con lo sociocultural y la preservación ambiental para garantizar tanto el bienestar presente como el de las generaciones futuras.

Damián y cols. (2022) señala que la idea de desarrollo sostenible surge históricamente a raíz de la Segunda Guerra Mundial como respuesta a la contaminación provocada por la industria armamentística. En la posguerra, tanto las naciones capitalistas como las comunistas empezaron a plantearse conceptos de crecimiento y desarrollo sostenible. Destaca en este aspecto la obra "Man ´s role in changing the face of the earth" (Thomas, 1955), que ya señalaba la necesidad de cambiar los procesos industriales y emprender acciones para asegurar la supervivencia de la humanidad. Fue un momento de inflexión de la conciencia ambiental a nivel mundial y estableció las bases para desarrollar políticas orientadas a la sostenibilidad.

Por otra parte, se menciona que la evolución del desarrollo sostenible comenzó en los años 50 con una preocupación creciente sobre el medio ambiente y la necesidad de proteger la Tierra como interés común, pero no fue hasta los años 70 cuando este concepto se introdujo en el ámbito político con la Conferencia Mundial sobre el Medio Humano en Estocolmo en el año de 1972. El concepto de "desarrollo sostenible" se introdujo formalmente en 1980, en la Estrategia Mundial para la Conservación. No obstante, la definición que alcanzó mayor reconocimiento se formuló en 1987, en el Informe Brundtland. Dicho concepto, fue consolidándose y fue popularizándose en la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro (1992), donde la Agenda 21 Local estableció la metodología para alcanzar la sostenibilidad en el siglo XXI, logrando una integración definitiva entre

las dimensiones ambiental y económica en la búsqueda de la estabilidad ecológica futura (Guerrero-Millán et al., 2021).

En el artículo de Marquardt (2006), se analiza la evolución histórica del concepto de sostenibilidad en Europa Central, centrándose en tres períodos clave: la gran deforestación medieval (siglos XII-XIV), el desarrollo de sistemas sostenibles locales (siglos XIV-XVIII), y la ruptura de este modelo con la Revolución Industrial. Durante la época medieval, tras una crisis ecológica causada por la deforestación masiva y el agotamiento de recursos, se estableció un sistema de gestión sostenible basado en señoríos locales que regulaban el uso de recursos comunales, especialmente bosques y pastizales, mediante normas estrictas que limitaban el consumo según la capacidad de regeneración natural. La revolución doble Industrial-Ilustrada (1789-1848) supuso la transformación radical, al dejar atrás el modelo tradicional de sostenibilidad para adoptar un sistema basado en los combustibles fósiles y la propiedad privada absoluta. Finalmente, se reflexiona sobre el moderno redescubrimiento del concepto de sostenibilidad desde la década de 1990, señalando que muchos elementos del sistema medieval de gestión sostenible podrían ser relevantes para hacer frente a los retos ambientales actuales..

El concepto moderno de la sostenibilidad se establece formalmente en 1987, con el Informe Brundtland, llamado “Nuestro futuro común”, escrito por varios países para la ONU bajo el liderazgo de la Doctora Gro Harlem Brundtland. Este documento representa un punto de inflexión al incorporar el término “desarrollo sostenible” como respuesta a la necesidad apremiante de examinar y definir el impacto de las actividades humanas sobre el medio ambiente. Asimismo, en 1798, Thomas Malthus publicó su "Ensayo sobre el principio de la población", donde presenta su teoría poblacional que advierte sobre el crecimiento demográfico que supera la disponibilidad de recursos. El término "desarrollo sostenible" tuvo su primera aparición oficial en 1969, en un documento firmado por treinta y tres países africanos bajo el auspicio de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). En el mismo año, se estableció la Environmental Protection Agency en América, y se definió el desarrollo sostenible en la ley que constituyó la NEPA, (el National Environmental Policy Act de 1969) como un desarrollo económico beneficioso

para generaciones presentes y futuras sin dañar los recursos u organismos biológicos del planeta (ACCIONA, n.d.).

Como se menciona anteriormente de acuerdo a la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987) La sostenibilidad adquiere sus bases formales con el Informe Brundtland, documento que define el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Este informe establece la interconexión entre el desarrollo económico, la equidad social y la protección ambiental como pilares fundamentales, y subraya la necesidad de adoptar enfoques holísticos que integren a organizaciones no gubernamentales, instituciones educativas, la comunidad científica y la sociedad civil como actores clave para orientar al mundo hacia un desarrollo verdaderamente sostenible.

Además, el informe señala la existencia de desafíos globales interrelacionados, como la pobreza, el crecimiento poblacional, la pérdida de biodiversidad y el agotamiento de los recursos naturales, y plantea que sus soluciones deben tener en cuenta al mismo tiempo los factores económicos, sociales y ambientales. Propone para ello estrategias como la conservación de recursos, el desarrollo de tecnologías limpias, la reforma de los sistemas económicos internacionales, y el fortalecimiento de la cooperación global. El documento concluye que alcanzar el desarrollo sostenible exige un compromiso político global y una transformación en la gestión de los recursos, reafirmando que la protección ambiental y el desarrollo económico son objetivos complementarios cuya integración resulta esencial para garantizar la prosperidad de la humanidad a largo plazo. (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987).

Por otra parte, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1992) estableció 27 principios para orientar las acciones globales hacia el desarrollo sostenible, reafirmando los postulados de la Declaración de Estocolmo de 1972. El documento impulsa una alianza mundial basada en la cooperación entre Estados, los sectores sociales y la ciudadanía, que incluya el derecho al desarrollo sostenible, la protección ambiental, la erradicación de la pobreza y la participación activa de mujeres,

jóvenes y pueblos indígenas. Entre sus aportes más relevantes están el principio de "responsabilidades comunes pero diferenciadas" entre países desarrollados y en desarrollo, el principio precautorio en materia ambiental, y el reconocimiento de la paz, el desarrollo y la protección ambiental como elementos inseparables del desarrollo sostenible. (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1992).

Así mismo, en el artículo de Villamil & Romero (2011) se analizan los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) establecidos por las Naciones Unidas en el año 2000, entre los que se incluyen la erradicación de la pobreza y el hambre, la educación primaria universal, la igualdad de género, la reducción de la mortalidad infantil, la mejora de la salud materna, la lucha contra el VIH/SIDA, la sostenibilidad ambiental y el fomento de alianzas globales para el desarrollo. Es cierto que se lograron avances muy importantes en aspectos como la reducción de la pobreza extrema y el acceso a la educación, pero aún hay grandes dificultades, sobre todo en las zonas rurales y en los países en vías de desarrollo. Los autores destacan la necesidad de una aproximación interdisciplinaria y cooperativa entre instituciones y países, así como la adecuación de las estrategias educativas para formar profesionales comprometidos con los retos del desarrollo global.

En el ámbito turístico, la carta aprobada en Lanzarote en 1995 proporciona el marco básico para el desarrollo mundial del turismo sostenible. Resalta que el crecimiento turístico debe basarse en criterios de sostenibilidad, siendo viable desde el punto de vista ecológico a largo plazo, rentable desde el punto de vista económico y justo desde el punto de vista social para las comunidades locales. El documento expone 18 principios fundamentales que comprenden múltiples aspectos, tales como la preservación del patrimonio natural y cultural, la participación activa de todos los actores implicados, la relevancia de la planificación integrada y la exigencia de formular códigos de conducta para la industria turística. Además, la carta establece la creación de un Comité de Seguimiento encargado de velar por su implementación y difusión, así como de impulsar estudios y proyectos que promuevan el turismo sostenible. La resolución final insta a los gobiernos a desarrollar planes de acción urgentes y eleva el documento a la Secretaría

General de las Naciones Unidas para su consideración a nivel internacional (Conferencia Mundial del Turismo Sostenible, 1995).

En este sentido, el Código Ético Mundial para el Turismo establece principios fundamentales para un turismo responsable y sostenible. Entre sus disposiciones específicas se incluyen la distribución temporal de los flujos turísticos para reducir la presión ambiental, la protección del patrimonio natural y la biodiversidad, y el reconocimiento del ecoturismo y el turismo de naturaleza como modalidades enriquecedoras, siempre que respeten el entorno natural y las comunidades locales. Asimismo, enfatiza la necesidad de establecer limitaciones a las actividades turísticas en espacios vulnerables como zonas desérticas, polares, de alta montaña y áreas costeras.(OMT, 1999).

Por otra parte, la Declaración de Berlín de 1997 establece principios generales y específicos para armonizar el turismo con la conservación de la biodiversidad, en consonancia con la Convención sobre la Diversidad Biológica. Los principios generales determinan que las actividades turísticas deben ser sostenibles en las dimensiones ambiental, económica, social y cultural, promoviendo la conservación de la naturaleza, el beneficio a las comunidades locales, la aplicación del principio precautorio y el uso de tecnologías ambientalmente apropiadas. Los principios específicos contemplan el desarrollo de inventarios turísticos, la evaluación de impacto ambiental, la integración de la planificación turística con criterios socioeconómicos y ambientales, la regulación del turismo en áreas sensibles, la promoción del transporte sostenible y la protección especial de ecosistemas vulnerables como costas, montañas y zonas de alta biodiversidad. (Conferencia Internacional sobre Biodiversidad y Turismo, 1997).

Finalmente, la evolución del concepto de sostenibilidad está intrínsecamente vinculada al desarrollo de los ODS, que representan la culminación de decenios de esfuerzos internacionales para integrar las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo. El proceso comenzó en 1992 con la Agenda 21 de Río de Janeiro, donde se establecieron las primeras bases para enfrentar desafíos globales como la desigualdad, la

pobreza y el deterioro ambiental. En el año 2000 continuó con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que fijaron ocho metas globales específicas, y se amplió en 2012 con el Proyecto SD21 de la Conferencia Río+20, que profundizó la visión del desarrollo sostenible a través de estudios sectoriales. Este proceso culminó en 2015 con la aprobación de la Agenda 2030 en la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, que consagró los 17 ODS como el compromiso internacional más integral adoptado hasta la fecha para alcanzar un desarrollo sostenible a escala global. (S. Martínez, n.d.).

Sobre la evolución del turismo sostenible en el Ecuador (Hernanz & Martín, 2013), examinan la evolución conceptual del turismo sostenible desde el Informe Brundtland hasta su aplicación en Ecuador, distinguiendo dos interpretaciones: la sostenibilidad débil, que confía en el mercado y la tecnología para resolver los problemas ambientales, y la sostenibilidad fuerte, que reconoce los límites ecológicos y la imposibilidad de sustituir el capital natural. El análisis muestra que, a pesar de la amplia aceptación política e institucional, son pocos los casos exitosos de implementación práctica. El turismo sostenible se ha incorporado en el contexto ecuatoriano al marco normativo a través de la Constitución de 2008, el Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 y el PLANDETUR 2006-2020, documentos que asumen un enfoque de sostenibilidad fuerte con elementos biocentristas, incorporando el concepto indígena del Sumak Kawsay y los derechos de la naturaleza como sustento de una visión innovadora orientada a modelos turísticos verdaderamente sostenibles.

Además, el marco normativo se ha fortalecido con instrumentos más recientes, entre los que destacan el Plan Sectorial de Turismo 2021-2025, que actualiza las estrategias nacionales para el desarrollo turístico sostenible y la competitividad del sector, la Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas y Fomento del Empleo (2024), que consolida la sostenibilidad como principio rector de la actividad turística en Ecuador, incorporando la protección de ecosistemas y la participación activa de comunidades locales e indígenas.

2.2.2.3 Evolución de los Modelos de Gestión Turística

Los modelos de gestión turística han experimentado una significativa evolución, pasando de enfoques simples a perspectivas más complejas e integradas. Inicialmente surgieron modelos básicos centrados en aspectos específicos como los modelos generales o de sistemas, enfocados principalmente en la competitividad y sustentabilidad de los destinos, y los modelos de proceso que abordan la naturaleza dinámica de la gestión turística. Con el tiempo, se desarrollaron modelos más sofisticados como los estructurales-funcionales, que presentan la forma interna del sector turístico y su dinámica funcional, y los modelos de demanda que analizan clasificaciones y factores vinculados a ella.

La evolución más reciente ha dado lugar a modelos más integrales y holísticos, como el modelo de Leiper que incorpora visiones interdisciplinarias y permite la integración de diferentes formas de turismo, o el SISTUR de Beni que organiza los elementos del sistema turístico en tres conjuntos: relaciones ambientales, organización estructural y relaciones operacionales. Para el caso específico de Ecuador, se han identificado como más apropiados los modelos de enfoque espacial (como los de Mariot, Palhares y Leiper) y los modelos de enfoque estructural (como los de Inskeep, Moscardo y Beni), que consideran las particularidades territoriales y permiten una gestión más adaptada a las necesidades locales y nacionales del turismo(Naranjo et al., 2019a).

Por otra parte Oliveira (2007), clasifica los principales modelos teóricos del turismo en dos categorías: modelos de enfoque espacial, centrados en la relación origen-destino, y modelos de enfoque sistémico, orientados a representar los elementos del sistema turístico y sus interrelaciones con el entorno. Entre los primeros destaca el modelo de Leiper por su visión interdisciplinaria y flexibilidad; entre los segundos, el modelo SISTUR de Beni, que organiza los elementos turísticos en tres conjuntos: relaciones ambientales, organización estructural y relaciones operacionales, evitando superposiciones. El autor señala que si bien ambos tipos de modelos ayudan a comprender el fenómeno turístico y a gestionar destinos, tienen limitaciones en cuanto a precisión y operatividad, por lo que sugiere combinarlos con modelos estadísticos o termométricos para mejorar su aplicabilidad práctica.

El turismo responsable y sostenible se ha levantado como una alternativa ante el turismo masivo convencional, frenando la degradación de los recursos naturales y marcando nuevos paradigmas de la industria turística. Según especialistas como Grifols (2003); citado en Martínez (2017), este modelo ha de ser ecológicamente aceptable, respetuoso con el entorno, socialmente justo y beneficioso para la población local, integrándose a través de empresas locales y de la participación de todos los actores en el destino. Fue el movimiento verde en países desarrollados el que empujó este cambio, que en los países en desarrollo se ha implantado de manera heterogénea y ha generado una disfuncionalidad en el sector. Boyra Amposta (2007); citado por Martínez (2017), señala que este nuevo paradigma se orienta hacia el equilibrio entre desarrollo y conservación, haciendo que el turismo y las administraciones públicas fomenten el desarrollo cuantitativo y la competitividad a través de la calidad y eficacia, utilizando técnicas e indicadores específicos de calidad medioambiental para garantizar la sostenibilidad en las zonas turísticas

En el artículo presentado por Herrera (2024), se explora la evolución de la gestión sostenible empresarial en el contexto de las Organizaciones 4.0, destacando que los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) se han consolidado como herramientas fundamentales para el desarrollo organizacional sostenible. El autor resalta que la gestión sostenible va más allá de la administración de recursos, abarcando aspectos sociales, ambientales, económicos y éticos, mediante sistemas holísticos que integran inteligencia artificial y normas ISO. Esta integración permite a las organizaciones modernas enfrentar desafíos globales como el cambio climático y las crisis sanitarias, mejorando su eficiencia operativa y competitividad, garantizando al mismo tiempo su viabilidad a largo plazo a través de una cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad y la innovación responsable.

Las falencias en la aplicación de modelos de gestión sostenible en las empresas turísticas ecuatorianas se evidencian principalmente en la brecha existente entre el conocimiento teórico y su aplicación práctica. Si bien es cierto que en Ecuador existen algunos establecimientos certificados en turismo sostenible, persisten importantes

limitaciones en temas críticos como la sistematización de los procesos administrativos, la capacitación continua del personal, el monitoreo y control de calidad y la inversión en infraestructura sostenible. La resistencia al cambio en las empresas familiares tradicionales, junto con la falta de incentivos gubernamentales y el desconocimiento de los beneficios económicos que ofrece la gestión sostenible, ha generado barreras importantes para el desarrollo sostenible del sector. De acuerdo con el estudio realizado por Galarza (2018), pese a que existe un conocimiento básico sobre sostenibilidad, la mayoría de establecimientos solo cumple parcialmente con los estándares requeridos debido a sus limitaciones técnicas y de gestión, lo que se manifiesta principalmente en debilidades importantes en la estructura empresarial hotelera, sobre todo, en la capacitación de personal, sistemas de gestión de calidad y seguridad. A esta situación se suma la falta de una visión estratégica a largo plazo, ya que muchas empresas actúan de manera empírica, sin contar con manuales de procedimientos ni políticas claras de sostenibilidad, lo cual impide la implementación efectiva de prácticas sostenibles y la obtención de certificaciones internacionales.

2.2.2.4 Contexto actual

Destacar que el sector turístico es una fuente generadora de ingresos económicos, al encontrarse en el cuarto puesto como una de las principales actividades económicas del país, por lo que, es también un sector que genera un considerable porcentaje de empleo. A nivel nacional, la actividad turística desarrollada en el IV trimestre de 2019, la industria de alojamiento y servicios de comida generó 477.382 empleos, significando un incremento del 3,0% con respecto al año 2018. De los empleos manifestados en la industria de alojamiento y servicio de comidas para el año 2019 con 477.382, existe una tendencia mayor del género femenino con una presencia de 310.588 mujeres que representan un 65,1%, cabe indicar que en el año 2018 la presencia del género femenino llegó al 62,9% (MINTUR, 2019).

Hace poco tiempo, uno de los principales problemas que afectaron al sector turístico fue la emergencia sanitaria por la COVID-19; como resultado de la paralización

de actividades, el Ecuador registró pérdidas millonarias y uno de los sectores más afectados ha sido el turismo, como se manifiesta a continuación:

> El turismo representa para Ecuador un rubro importante de ingresos, aportando aproximadamente el 2% del Producto Interno Bruto en el año 2019, según información del Ministerio de Turismo (2020) y se hallaba en constante crecimiento hasta la llegada de la pandemia. El Ministerio de Turismo, en el mismo informe, señala que la pérdida por ingreso de divisas ha sido de al menos un 69% en el año 2020 respecto al año anterior. Y es que la imposibilidad de desplazamientos, tanto de turistas nacionales como extranjeros, debido a las restricciones y temores al contagio han provocado pérdidas millonarias para el turismo en general y los operadores turísticos en particular. (Camino-Mogro et al. 2021; Loor, Plaza y Medina, 2021) citados en (Suárez et al., 2022, p. 237)

Los sectores que se vieron más afectados fueron: alojamiento y servicios de comida, con una caída del VAB de 26.2%; seguidos por la enseñanza y servicios sociales y de salud, con una reducción de 15.1% y de transporte y almacenamiento, con una contracción del 13.6% (BCE, 2020). En contraste, las industrias con menores pérdidas resultaron ser: agricultura, ganadería, caza y silvicultura, con una reducción del VAB de 3.1% y comunicaciones con una contracción de 1.4% (BCE, 2020, Citado en (Rosero & Mideros, 2023, p. 165). De acuerdo a datos más actuales para el cuarto cuatrimestre del 2022, en el sector de alojamiento y de alimentos y bebidas el total de empleos generados fue de 532.908 con una participación sobre empleo del 6,5% (MINTUR, 2023).

La emergencia sanitaria, a pesar de sus impactos negativos, ha transformado las preferencias turísticas, favoreciendo especialmente a las zonas rurales. Debido a las restricciones de aglomeración y los requisitos de distanciamiento físico, los viajeros han comenzado a alejarse del turismo urbano masivo, buscando destinos que permitan un mayor contacto con la naturaleza. En este contexto, en el sector de alojamiento, el glamping, por ejemplo, ha emergido como un modelo de turismo alternativo, consolidándose como una de las tendencias favoritas desde 2020 (Seong, Jin y Kim, 2019; citado en Jácome, 2021).

La pandemia exigió a las organizaciones una rápida adaptación a condiciones sin precedentes, movilizando recursos y capacidades para mantener ciertos niveles de actividad económica en los sectores más afectados. En este contexto de alta incertidumbre, el capital humano emergió como un factor decisivo, ya que las habilidades vinculadas a la creatividad e innovación permitieron a las organizaciones adaptarse ágilmente a la nueva realidad, estableciendo una conexión directa entre la gestión del talento humano y la capacidad resiliente de las empresas.(Jimeno & Redondo, 2024).

De acuerdo a Zambrano et al. (2023), el turismo se ha convertido en una alternativa fundamental para que países como Ecuador diversifiquen sus ingresos económicos y fortalezcan las políticas públicas orientadas a la superación de la pobreza, especialmente en regiones con predominio rural. Para el éxito de esta actividad económica, resulta vital el compromiso protagónico de tres actores clave: las comunidades organizadas, el sector público y las poblaciones receptoras, quienes deben participar activamente en el desarrollo del negocio turístico.

Otro de los factores que ha sido perjudicial para el desarrollo del sector turístico en Ecuador es la inseguridad, afectando significativamente su potencial como destino internacional. De acuerdo al estudio de Bravo et al. (2024), evidencian que los altos índices de criminalidad en provincias como Los Ríos, Guayas, Esmeraldas, El Oro y Santa Elena han generado una percepción negativa que desincentiva la llegada de turistas. El estudio demuestra que por cada aumento del 1% en la tasa de homicidios, los ingresos turísticos internacionales disminuyen un 1,01%, evidenciando una correlación directa entre inseguridad y deterioro económico del sector. Esta situación impacta no solo en los grandes destinos turísticos, sino también en las economías locales, reduciendo inversiones, limitando la generación de empleo y obstaculizando el desarrollo de nuevos emprendimientos, lo que compromete la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo del turismo en Ecuador.

La innovación y la tecnología están impulsando una transformación sustancial en el manejo actual del turismo. El turismo, que hoy representa el 11% del PIB mundial y

genera más del 8,3% de empleo global, se está moviendo más allá de los modelos tradicionales, hacia nuevas formas de experiencia y gestión. La innovación ha pasado a ser un elemento indispensable para la competitividad y el crecimiento de los emprendimientos turísticos, especialmente con la incorporación del sector audiovisual que permite a los viajeros compartir y registrar sus experiencias mediante imágenes y videos. Sin embargo, subsiste una importante brecha digital que necesita una atención urgente, tanto por parte del Estado como de la academia, para capacitar y modernizar la gestión turística a través de herramientas tecnológicas adecuadas, garantizando así la sostenibilidad y competitividad del sector en la era digital (Flórez et al., 2023).

En conclusión, el sector turístico ha experimentado importantes transformaciones estructurales debido a múltiples factores: la emergencia sanitaria por COVID-19, el incremento de la inseguridad, la evolución en las exigencias de la demanda y competitividad de la oferta, la innovación y la tecnología, entre otras. Esta nueva realidad exige que las empresas turísticas rediseñen sus procesos administrativos y operativos para adaptarse al entorno cambiante. La transformación debe enfocarse en desarrollar una oferta sostenible que no solo responda a las necesidades actuales del mercado, sino que también se anticipe a las futuras exigencias del sector, garantizando así su viabilidad y competitividad a largo plazo.

El contexto de estudio de la presente investigación se desarrollara en la ciudad de Guaranda, cabecera cantonal de la provincia Bolívar ubicada en el centro de la región interandina o sierra; conocida como “Ciudad de las Siete Colinas”, por estar rodeada de siete colinas: San Jacinto, Loma de Guaranda, San Bartolo, Cruzloma, Tililag, Talalag y el Mirador; cuenta con un clima muy agradable que oscila entre los 15 y 21 grados centígrados (GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN GUARANDA, 2023).

Su economía se basa en el sector agropecuario; el 57.6% del suelo, se destina a este sector económico, además su población mayoritariamente (74%) viven en el sector rural y se dedican a este tipo de actividades; además el cantón por su posición geográfica estratégica (cuenca alta del río Guayas), posee un valor ecológico-funcional de los

ecosistemas productores y reservas de agua (páramo, bosques naturales, protectores, constituidos por el 38,1% del uso de suelo), de importancia para el cantón, provincia y región (PDOT, 2018).

En cuanto a la actividad turística posee recursos naturales y culturales para explotar; entre los lugares turísticos del cantón se pueden citar: Las lagunas de Patococha y Puricocha, al norte de la ciudad, el Complejo Turístico Las Cochas, además la colina del Cacique Guaranga, que cuenta con un museo y sala de conferencias, la parroquia Salinas que posee las minas de sal, el bosque, entre otros más (PDOT, 2018). Sin embargo, no se puede manifestar que la actividad ha desapuntalado como una actividad generadora de economía para sus habitantes, quizá por la falta de políticas públicas e incentivos que motiven el desarrollo empresarial en el sector y la falta de infraestructura que ofrezca la comodidad necesaria a los turistas.

El órgano que regula la actividad turística en el sector de igual forma que a nivel nacional es el Viceministerio de Turismo, para lo cual se cuenta con una oficina técnica de turismo que rige a nivel provincial y norma el accionar de las empresas turísticas. Sin embargo, de acuerdo a la COOTAD (Código orgánico de organización territorial) desde el 2010, en su art. 54, literal g), otorga a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) la competencia de regular, controlar y promover el desarrollo turístico cantonal, fomentando organizaciones asociativas y empresas comunitarias, competencia ratificada mediante la Resolución 001-2016 del Consejo Nacional de Competencias (CNC). Sin embargo, en la práctica, la mayoría de los GAD municipales no han asumido esta competencia de manera efectiva: muchos carecen aún de una estructura orgánica y funcional definida para el sector turístico, y quienes la han establecido no cuentan con lineamientos claros ni concentran su gestión en el fomento de la actividad turística conforme a las competencias asignadas. (COOTAD, 2019)

En el caso del Gobierno municipal del cantón Guaranda ha asumido la competencia y cuenta con la unidad de turismo la cual se encarga del ejercicio de las facultades de planificación cantonal, regulación cantonal, control cantonal y gestión

cantonal, de acuerdo a los términos establecidos en la normativa nacional vigente establecida en la COOTAD, sin embargo el presupuesto y el personal con el que se cuenta en dicho ente no es suficiente para gestionar de acuerdo a las necesidades y responsabilidades establecidas en el marco del desarrollo de las actividades turísticas, afectando al fortalecimiento de la activad en la parte pública y empresarial. (G, Fierro, comunicación personal, 1 de agosto de 2023).

En el cantón existen empresas turísticas que prestan servicios de alojamiento, alimentación, recreación y operadoras turísticas; sin embargo, estas no cuentan con un modelo de gestión que coadyuve al desarrollo de la actividad de una manera sostenible y direccionada a buscar el beneficio tanto de los ofertantes de los servicios como de sus usuarios.

2.2. Marco teórico

En el presente apartado se incluyen las bases teóricas para fundamentar la investigación, lo cual conlleva una revisión exhaustiva de la teoría existente, con base en investigaciones científicas desarrolladas sobre los modelos de gestión presentados hasta la actualidad, especialmente aquellos orientados a la gestión turística y a la sostenibilidad. Hablar de sostenibilidad actualmente es de suma importancia en el accionar de cualquier empresa, incluidas aquellas que se enmarcan en el sector turístico, lo que conlleva a la presente investigación a realizar una propuesta que contenga estrategias de sostenibilidad en el territorio donde se delimita el estudio, para lo cual es importante tener la referencia de diferentes teorías que ayuden a enmarcar la investigación dentro de una estructura de referencia que servirá de apoyo para determinar el modelo de gestión para la sostenibilidad de las empresas turísticas.

2.2.1. Modelo de Gestión

En la presente construcción teórica, inicialmente se aborda la definición de lo que es un modelo, la cual proviene de “modello”, término italiano que representa algo que se puede imitar o seguir (León, 2011, p. 60; citado en E. Molina et al., 2019, p. 2); para los

geógrafos ingleses Chorley & Haggett (1967: 22); citado en Pearce (2016, p. 2) "Un modelo es una estructuración simplificada de realidad que pretende presentar factores o relaciones supuestamente significativas en una forma generalizada". Ambos autores coinciden en que un modelo es una representación de algo existente. León lo presenta como algo que "representa" y que puede seguirse, mientras Chorley & Haggett lo definen como una "estructuración" que "presenta" aspectos de la realidad. Estos enfoques confluyen en el concepto fundamental de que los modelos son herramientas de representación, aunque difieran en su propósito específico.

Así mismo Gestión, proviene de gestio -onis, entendido como "acción de llevar a cabo algo, y sus análogos son gestionar, gestor y administrador" (Corominas y Pascual, 1984; citado en S. Torres & Mejía, 2006). Por otro lado, de acuerdo a Galinelli & Migliore (2015, p. 15), gestión se refiere a:

> Acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general, y, en forma específica, prever, ordenar, atender a los objetivos, la integración de los esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás, con el fin de lograr el desarrollo de las organizaciones.

Ambos autores convergen en que gestión implica "acción" con múltiples procesos; además, ofrecen una definición etimológica que especifica procesos detallados (planificar, organizar, motivar, dirigir, controlar) y objetivos organizacionales específicos. El primer enfoque es descriptivo-lingüístico; el segundo es prescriptivo-administrativo con orientación hacia resultados organizacionales.

Con los antecedentes mencionados y articulando un modelo de gestión, para Huertas et al. (2020) es la forma sistemática de estructurar y movilizar los activos organizacionales para el logro de las metas institucionales; es decir, la articulación de principios orientadores, normativas operacionales, marcos sistémicos, procesos metodológicos, procedimientos establecidos y patrones de actuación dirigidos a conseguir los objetivos esperados y potenciar la eficiencia organizacional.

El contraste teórico pone de manifiesto una evolución conceptual de la palabra modelo de gestión desde sus bases etimológicas hasta los planteamientos sistémicos actuales. León (2011) y Corominas y Pascual (1984) establecen las bases semánticas del

concepto como referente imitable y acción ejecutora, respectivamente; Galinelli & Migliore (2015) desarrollan una perspectiva funcionalista centrada en los procesos administrativos clásicos para el desarrollo organizacional. Por su parte, (García García & Ruiz Cedeño, 2021) proponen una visión integral que trasciende lo funcional, conceptualizando el modelo de gestión como una arquitectura sistémica que articula principios, normativas, procesos y patrones para la movilización estratégica de recursos hacia el logro de objetivos institucionales.

2.2.2. Modelo de gestión empresarial

Un modelo de gestión empresarial concibe la idea de una estructura o un marco a seguir en el ámbito de la gestión de las empresas, presenta enfoques complementarios, pero con énfasis distintos. Mientras que Acosta & Jiménez (2020) ofrecen una definición amplia al considerar el modelo de gestión como un esquema o marco de referencia para la administración empresarial aplicable tanto al sector privado como al público. Por otro lado, Julio (2021) profundiza en la dimensión sistémica, conceptualizando el modelo como "un conjunto de elementos que componen un sistema ordenado" que permite estructurar y comprender una realidad analizable, medible y flexible. Esta perspectiva se distingue por su enfoque integral, incorporando componentes organizacionales específicos como misión, visión, valores, objetivos, protocolos, procesos e indicadores.

Por su lado Rodríguez (2021), patrocina un enfoque más operativo, centrándose en la gestión como la "aplicación secuencial del proceso administrativo" que integra las funciones de planear, dirigir y controlar las áreas funcionales empresariales. Aunque coincide con Julio (2021) en la importancia de los pasos secuenciales (planeación, organización, desarrollo y coordinación), su perspectiva se orienta más hacia la ejecución práctica del proceso administrativo tradicional.

Para efectos de esta investigación, se adopta la conceptualización de Julio (2021), dado que su enfoque sistémico e integral resulta más pertinente para el desarrollo de un modelo de sostenibilidad turística, al permitir la incorporación de múltiples dimensiones

organizacionales en un sistema ordenado, analizable y adaptable a las particularidades del sector turístico en el territorio de estudio.

2.2.2.1 Modelos Administrativos.

Con el desarrollo de la actividad administrativa enfocada a cubrir necesidades de la población y mejorar la forma de producción de los diferentes sectores, han surgido diversas propuestas de gestión para mejorar los procesos y el uso de los recursos de las organizaciones, para lo cual se han planteado diversas teorías y modelos administrativos, los cuales han ido evolucionando a la par con la forma de producción y el progreso de los conocimientos en la rama administrativa así como las herramientas para su aplicación.

Revisando a las teorías clásicas de la administración que han buscado instaurar principios que permitan resolver los problemas organizativos y sustituyeran la improvisación; el ingeniero americano Frederick Winslow Taylor se preocupó por buscar formas para evitar despilfarros de materia, tiempo y recursos humanos, lo que ha plasmado en sus diferentes obras; sus objetivos se basaron en la eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano, la adaptación de los operarios a la propia tarea , la especialización en las actividades, y el establecimiento de normas de trabajo bien detalladas; su principal interés ha sido elevar la productividad, mejorando la eficiencia y el salario de los trabajadores, por lo que lleva a cabo un estudio de descomposición analítica del trabajo para el logro de un mayor rendimiento y un menor esfuerzo. A partir de lo cual, idea una nueva forma de organizar el trabajo y la producción, con la denominada organización científica del trabajo o dirección científica. Sin embargo, existen postulados que consideran su teoría como un enfoque de sistema cerrado que visualiza a las empresas como entidades absolutas ajenas a su entorno; pese a las críticas, los postulados tayloristas y sus métodos han persistido en el tiempo aplicándose en diferentes organizaciones (López, 2013).

Posteriormente, en 1916 surge la teoría clásica en administración, con la necesidad de encontrar lineamientos generales para administrar organizaciones complejas; para un grupo de críticos de la teoría liderados por Henry Fayol la rentabilidad económica de una

empresa no es suficiente, plantean que es necesario analizar su gestión, lo cual aportaría mejores rendimientos, su modelo administrativo se basa en tres aspectos fundamentales, la división del trabajo, la aplicación de un procesos administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa (López, 2013). Esta teoría constituye un pilar fundamental en el desarrollo de la administración y los diferentes modelos de gestión propuestos a raíz de su postulación, en base a su propuesta como eje central la estructura y el funcionamiento de la organización, para lo cual el factor humano es indispensable.

Entre los modelos de gestión propuestos para mejorar las prácticas administrativas en diversos sectores productivos, destaca el Modelo Malcolm Baldrige, el cual se basa en criterios y subcriterios de calidad orientados a la autoevaluación y retroalimentación organizacional, con el propósito de optimizar resultados y encaminar a las empresas hacia nuevas oportunidades de desarrollo. Este modelo integra siete criterios interrelacionados: liderazgo, planeamiento estratégico, orientación hacia el usuario, medición, análisis y gestión del conocimiento, enfoque a los recursos humanos, gestión de procesos y resultados (Vásquez y Navarrete, 2015; citado en García & Ruiz, 2021).

La evolución de las teorías administrativas demuestra una transición de las perspectivas operativas a modelos integrales de gestión. Con su teoría científica, Taylor dio prioridad a la eficiencia productiva, a través de la especialización del trabajo y la eliminación de desperdicios; sin embargo, su perspectiva de “sistema cerrado” restringió la consideración del entorno organizacional. Fayol, por su parte, amplió esta visión con una perspectiva estructural que incluyó la división del trabajo, el proceso administrativo y la distribución jerárquica de la autoridad, sentando así las bases de la gestión organizacional formal.

Desde una perspectiva contemporánea, el Modelo Malcolm Baldrige supera estas aproximaciones clásicas al integrar, a través de siete criterios sistémicos, la gestión de calidad, el enfoque al cliente y la planificación estratégica, reconociendo la complejidad del entorno empresarial moderno. Por su carácter integral y su orientación al desempeño

organizacional, este modelo constituye un referente teórico fundamental para el modelo de gestión sostenible propuesto en la presente investigación.

2.2.3. Administración Turística

La administración, como campo del conocimiento, surge de las actividades productivas de la sociedad y ha evolucionado en respuesta a las necesidades de organización, gestión de recursos y control de procesos orientados a la creación de bienes y servicios. Fayol sentó sus bases teóricas al concebirla como el proceso de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; planteamiento que se complementó al definirla como una ciencia articulada por principios, técnicas y prácticas destinadas a establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, con miras al logro de propósitos comunes (Jiménez 1990; citado en Julio, 2021).

Por otra parte, la administración turística se basa en procesos administrativos, como se mencionaron anteriormente: la planificación, la organización, la dirección y el control. El proceso administrativo, comprendido como un conjunto de actividades orientadas al logro de un fin, se estructura en dos etapas complementarias: la mecánica, que comprende la planificación y la organización, y la dinámica, que abarca la dirección y el control (Argudo, 2018; citado en (Saltos et al., 2022). Ambas etapas configuran un ciclo continuo, dado que, al cumplirse un proyecto, el proceso se reinicia desde sus fases iniciales. Este enfoque resulta especialmente pertinente para la administración turística, ámbito en el que, siguiendo a Jiménez (1990), la gestión se sustenta en principios, técnicas y prácticas sistemáticas orientadas al logro de objetivos comunes.

Las perspectivas teóricas analizadas evidencian una evolución desde enfoques funcionales hacia modelos procesales de gestión. Fayol establece funciones administrativas secuenciales como base estructural; Jiménez amplía esta visión al concebir la administración como una ciencia sustentada en principios y técnicas de esfuerzo cooperativo; y Argudo sintetiza ambos enfoques mediante una perspectiva cíclica que distingue etapas mecánicas y dinámicas. Este último planteamiento resulta el más

pertinente para la administración turística, dado que reconoce la naturaleza continua y adaptativa que caracteriza la gestión en este sector.

2.2.4. Gestión turística

La conceptualización de gestión turística presenta diversos enfoques que van desde perspectivas administrativas generales hasta visiones especializadas del sector. Bohórquez et al. (2011, p. 30) establecen una base conceptual amplia, definiendo la gestión administrativa como la "capacidad de una empresa para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles", proporcionando un marco general aplicable a cualquier sector productivo.

Desde una perspectiva sectorial específica, Arlene et al (2021, p. 3), enfatizan que "la gestión turística es fundamental en la planificación, organización, ejecución y control de las actividades dentro del turismo", particularmente bajo criterios de sostenibilidad. Convergiendo con Días (2018, p. 238) quien la define como "el conjunto de procedimientos que se llevan a cabo para el logro de los fines trazados", destacando la coordinación y planificación organizacional.

En contraste, Velasco (2016, p. 582) adopta un enfoque más integral y crítico, propone una gestión turística basada en "observar, investigar y proponer mejoras de gestión para las distintas organizaciones que, desde diferentes niveles de gobierno, trabajan por el turismo". Así mismo, Butler & Hart-Robertson (2022, p. 269) consideran clave la gestión "para el proceso del desarrollo turístico, como garantía para mantener un desarrollo armonioso con el entorno". Menciona que la gestión turística no se refiere sólo a la promoción, sino que, más bien, debe haber una gestión exhaustiva; por lo que su crítica enfatiza la fragmentación actual, señalando que, aunque la gestión turística debería ser "integral", en la realidad "sólo se ejerce a nivel individual empresarial".

2.2.2.1 Gestión empresarial del turismo.

La gestión empresarial ha evolucionado de manera paralela al desarrollo de la sociedad y la economía global. El avance tecnológico y la creciente necesidad de

optimizar la producción de bienes y servicios han impulsado la búsqueda de nuevos enfoques de gestión, dando lugar a diversas propuestas estratégicas orientadas a mejorar la eficiencia organizacional y la capacidad de respuesta ante las exigencias del mercado.

En primera instancia, la gestión empresarial es concebida por Stoner (2004, citado por Acosta y Jiménez, 2020) como el conjunto de procesos y acciones orientados a resolver situaciones organizacionales y llevar a cabo proyectos de forma eficiente. En Julio de 2021, la administración empresarial se rige por tres conceptos fundamentales: administración, gestión y dirección. A diferencia de la administración, que se enfoca en la organización de recursos, la gestión empresarial resalta la planificación estratégica de procesos orientados a lograr los objetivos institucionales, considerando la gerencia como la instancia encargada de dirigir estratégicamente a la organización.

Las perspectivas expuestas suponen una evolución conceptual notable de la comprensión de la gestión empresarial. Mientras que Stoner (2004) presenta un enfoque operativo y procedimental, al definir la gestión como “una serie de trámites” orientados a resolver de forma práctica las cuestiones empresariales, Julio (2021) propone una perspectiva estratégica y diferencial, que distingue claramente entre administración (organización de recursos), gestión (planificación de procesos) y dirección (liderazgo estratégico). Esta evolución de la concepción de los enfoques procedimentales a los modelos de gestión estratégica es importante para el sector turístico, ya que su carácter dinámico requiere un liderazgo flexible y una planificación constante.

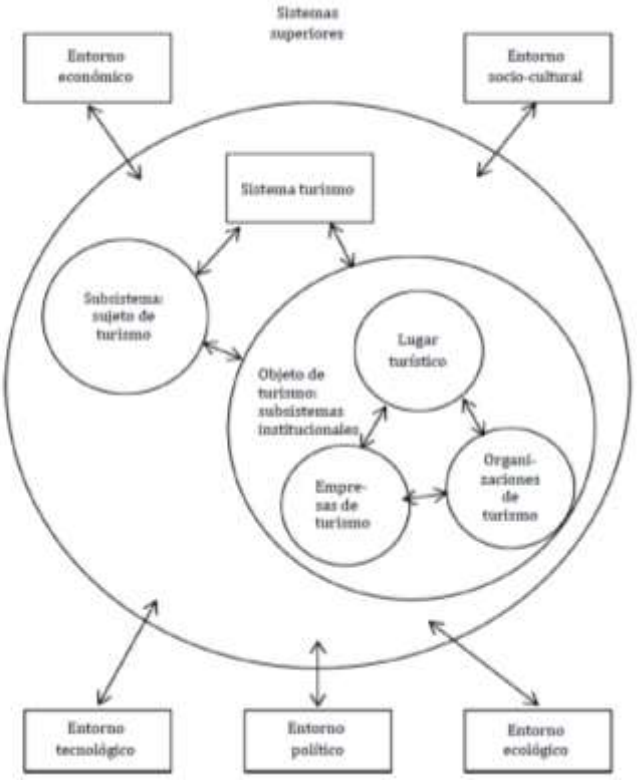
2.2.2.2 Modelos de gestión empresarial turística.

El desarrollo turístico a nivel global y la diversificación de la oferta de productos y servicios asociados a esta actividad han impulsado la necesidad de una gestión organizada y planificada. Este contexto ha motivado el desarrollo de diversos modelos de gestión específicos para empresas turísticas, algunos de los cuales se presentan a continuación.

Los modelos de gestión turística presentan enfoques diferenciados según su orientación conceptual y metodológica. Naranjo et al. (2019), proponen un modelo centrado en la sostenibilidad territorial que garantice el manejo del turismo sostenible mediante planificación, diagnóstico territorial y desarrollo comunitario, priorizando la dimensión local y social del turismo. Los modelos de enfoque espacial (Mariot, Palhares, Leiper) adoptan una perspectiva geográfica que enfatiza la interrelación entre origen y destino, centrándose en los flujos y conexiones territoriales. En contraste, los modelos sistémicos, "buscan expresar los elementos que forman parte del sistema turístico, sus interrelaciones y su relación con el ambiente externo"(Oliveira, 2007, p. 102). Así mismo "la teoría general de sistemas permite que una actividad compleja sea analizada como un todo, un sistema unido, o dividido en partes con el fin de facilitar su comprensión y estudio" (Lohman y Panosso, 2017; citado en Hersch, 2021, p. 125).

El modelo de Kaspar constituye una síntesis sistémica avanzada, al concebir el turismo como un sistema abierto que integra entornos económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y ecológicos. Distingue además entre el subsistema del sujeto turístico enfocado en la demanda y el subsistema del objeto turístico, conformado por las empresas, los destinos y las organizaciones turísticas. (Hersch, 2021).

Figura 3 *Sistema del turismo según Kaspar (1996a)*



Nota: la ilustración muestra la interrelación sistémica del turismo con el entorno y los subsistemas, la información se obtuvo de (Hersch, 2021)

La diversidad de modelos que existe según Pearce (2016) varía según el territorio donde se realice la actividad turística, incluyendo las variables económicas, culturales, sociales, políticas y ambientales, y el modelo que se diseñe debe adaptarse a las necesidades que existan en el territorio.

Por su parte, López (2009) plantea el modelo de Sistema Integrado para la Gestión de Empresas Turísticas, dirigido a MiPymes organizadas en cadenas productivas como estrategia de desarrollo sostenible de destinos turísticos. Su objetivo esencial es optimizar la gestión empresarial, aprovechando sinergias colaborativas que generen valor agregado por medio de servicios de calidad, fortaleciendo la competitividad del destino de manera integral.

Figura 4 *Modelo de gestión empresarial SIGE*



Fuente: López, Tabares y Vega (2008, p. 53)

Nota: La ilustración muestra el Modelo propuesto SIGE, el cual se basa en un modelo circular, comenzando por la planificación a través de la formulación de estrategias; el hacer a través de la gestión de recursos y la gestión de producción y servicios; y la verificación a través de la medición y mejoramiento. Además, toma en cuenta la satisfacción de las partes interesadas.

De manera específica, el modelo de gestión hotelera propuesto por Serrano y Poveda (2020) desarrolla un modelo de gestión hotelera estructurado en tres fases secuenciales: caracterización territorial mediante análisis FODA para identificar necesidades y procesos de gestión; establecimiento de elementos organizacionales (misión, visión y estructura funcional); e implementación de evaluación y mejora continua basada en el ciclo de Deming para la corrección sistemática de procesos.

Los modelos de López (2009) y Serrano-Poveda (2020) muestran enfoques complementarios, con diferencias en el alcance y la metodología. López plantea una visión sistémica orientada a la articulación de MiPymes en cadenas productivas para el desarrollo integral de destinos turísticos, priorizando la integración entre empresas y la generación de valor colectivo. Serrano-Poveda, por el contrario, construye un modelo operativo-funcional orientado a la gestión individual de establecimientos hoteleros a través de un proceso metodológico estructurado para la mejora continua.

Por otro lado, Rubio et al. (2020) proponen un modelo de gestión estratégica sostenible para empresas hoteleras, para lo cual desarrollan algunas fases basadas en 4

ejes estratégicos de gestión, con 10 principios de desempeño ético y sus criterios de desarrollo sugeridos y confirmados por los participantes y su principal contribución a los ODS. A continuación, se presenta el resumen propuesto por el autor.

Figura 5 *Resumen de resultados (Rubio et al., 2020)*

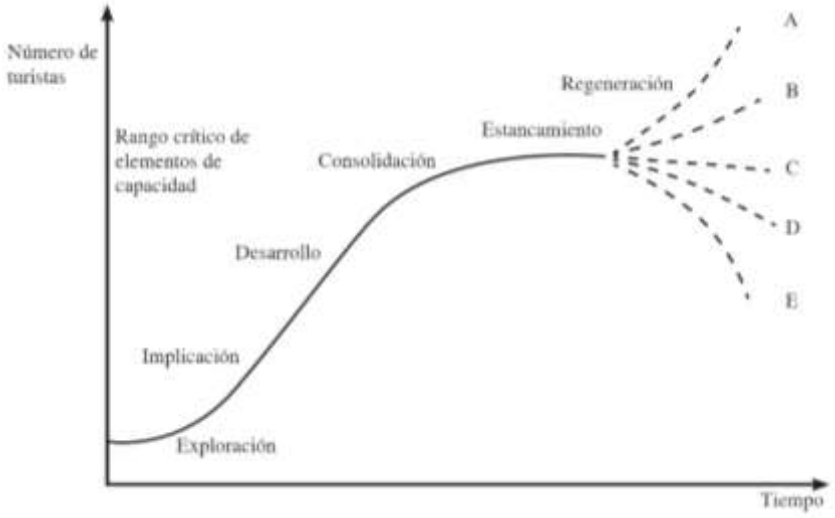
Ejes de Gestión Estratégica	Principios de Ética Actuación	Criterios de desarrollo sugeridos	Contribu potencial ODS
1. Gestión sostenible eficaz	Código de conducta	Establecimiento de los valores, principios y normas que regirán la conducta de los empleados y directivos de la empresa hotelera.	3 5 8 10 16 17
	Directrices para el compromiso y la participación de los empleados	Desarrollo y definición de las políticas de recursos humanos y de los principios fundamentales que regirán las relaciones empresa/empleados.	
	Compromiso con el aseguramiento de la calidad hacia los clientes.	Declaración de los pilares fundamentales de las relaciones cliente-empresa	
	Principios básicos en el relacionamiento con accionistas y partes interesadas	Descripción de los objetivos y principios para la sostenibilidad económica y la viabilidad de la empresa	
2. Beneficios sociales y económicos para la comunidad local, minimizando los impactos negativos.	Relación con proveedores y cadena de valor, creando valor compartido	Establecimiento de principios fundamentales para la selección de proveedores, regulación de las relaciones proveedor-empresa y seguimiento de la cadena de valor.	1 2 12
	Apoyo, difusión e implementación de la nueva economía.	Fomentar el desarrollo, la investigación y la implementación de nuevas economías, principalmente la economía social y la economía circular.	
3. Beneficios al patrimonio cultural, minimizando los impactos negativos	Iniciativas para preservar y difundir el patrimonio cultural	Contribución y apoyo a organizaciones que salvaguardan y difunden el patrimonio cultural y el intercambio respetuoso y agradable entre culturas.	4 9 11
	Apoyar la ciencia, la investigación y la innovación.	Apoyo a organizaciones que promueven la investigación, la innovación social, el desarrollo intelectual, el pensamiento crítico y la promoción y difusión de la cultura y el conocimiento.	
4. Beneficios al medio ambiente, minimizando los impactos negativos.	Iniciativas para proteger y conservar el patrimonio natural	Implementación de acciones efectivas para la protección y conservación de la biodiversidad, respetando y defendiendo la flora y fauna nativa	6 7 13 14 15
	Implementación de medidas de mitigación y adaptación frente al cambio climático	Implementación de acciones prácticas para medir, compensar, reducir y verificar el impacto de la huella de carbono como consecuencia de la actividad de la empresa	

Nota: los ejes de gestión estrategia de la propuesta revisada se basaron en los pilares de la sostenibilidad, social económica y ambiental, apuntalando a una gestión sostenible y eficaz de las empresas hoteleras del del estudio en mención; además, se definieron los diez principios de desempeño ético, alineados con los

desarrollados previamente por el Pacto mundial de las naciones Unidas, en base a los diez principios definidos en las cuatro áreas de: derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.

El modelo del Ciclo de Vida del Destino Turístico (TALC, por sus siglas en inglés), desarrollado por Butler en 1980, constituye un marco teórico fundamental para comprender la evolución temporal de los destinos turísticos. Su planteamiento describe una serie de etapas evolutivas secuenciales que, aunque siguen una progresión común, pueden derivar en resultados diversos según las estrategias de gestión aplicadas en cada fase. En su formulación original, el modelo tenía un carácter descriptivo, sin ofrecer herramientas de diagnóstico o intervención práctica; limitación que fue superada con el desarrollo posterior de indicadores específicos que permitieron identificar la posición de cualquier destino en el ciclo, transformando el modelo en un instrumento operativo de planificación turística (Butler & Hart -Robertson, 2022, p. 268).

Figura 6 *Modelo de ciclo de vida de las áreas de destino (Butler & Hart -Robertson, 2022)*



Nota: El modelo fue publicado en 1980 y considera varios elementos o principios clave que deben comprenderse del modelo. El primero es que los destinos son dinámicos y cambian a lo largo del tiempo; y el segundo es que existe un proceso común de desarrollo turístico manifiesto y replicado en la mayoría de los destinos, además, el autor considera como elemento crucial la capacidad de carga. Además el autor en su análisis actual que presenta del modelo enfocado a los factores que influyen en la sostenibilidad del destino y de los acontecimientos suscitados por la emergencia sanitaria (COVID 19), concluye que la clave

para el éxito de un destino turístico, no importa cómo se define o se mide el éxito, y enfatiza en la capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias, adoptando en todo momento las políticas y medidas apropiadas para un desarrollo armonioso y aplicándolas debidamente según las necesidades.

Luego de la revisión bibliográfica realizada, los modelos que mejor se ajustan a los propósitos de la presente investigación son los propuestos por Serrano-Poveda (2020) y Rubio et al. (2020). El primero aporta una estructura metodológica secuencial organizada en tres fases: caracterización territorial mediante análisis FODA, establecimiento de elementos organizacionales (misión, visión y estructura funcional), y evaluación y mejora continua basada en el ciclo de Deming. El segundo complementa esta visión con un enfoque estratégico sostenible articulado en cuatro ejes de gestión, diez principios de desempeño ético y criterios de desarrollo vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La integración de ambos enfoques proporciona el sustento teórico y metodológico para la construcción del modelo de gestión sostenible propuesto para las empresas turísticas del cantón Guaranda.

2.2.6.2 Procesos de gestión turística.

La actividad turística, para generar sus productos, requiere de procesos productivos propios de la industria, los cuales dependen del área de desempeño en sus diversas ofertas, como son servicios de alojamiento, alimentación, recreación, intermediación, transporte, etc. Para Garvin (2002 citado en Damian & Suárez, 2015, p. 154):

> Indica que es habitual que la actividad de gestión se integre por procesos de la dirección, proceso de negociación y ventas y proceso de supervisión y control, los cuales deben incluir seis elementos principales: participantes, sincronización y secuencia, duración (elaboración y presentación), formatos, estilo, y que al combinarlos se obtiene un sin límite de alternativas que los gerentes deben evaluar.

Como menciona (Medina et al., 2017, p. 12):

> La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso

Los dos autores citados abordan los procesos de gestión turística desde perspectivas complementarias. Garvin adopta un enfoque operativo-táctico centrado en la estructura técnica, identificando tres procesos fundamentales y seis elementos específicos que generan alternativas flexibles para los gerentes. Medina et al. desarrollan un enfoque estratégico-sistémico que prioriza la alineación de procesos con la estrategia organizacional. Mientras Garvin proporciona el "cómo" técnico de la gestión procesual, Medina et al. aportan el "por qué" estratégico, creando conjuntamente una visión integral para la gestión turística efectiva.

2.2.6.3 Gobernanza Turística

La conceptualización de la gobernanza turística emerge como una construcción teórica multidimensional que integra perspectivas etimológicas, evolutivas y operacionales. Etimológicamente, «gobernanza» deriva del verbo griego κυβερνάω (kubernáo), que significa «dirigir», concepto que D. Osborne y Gaebler (1993, p. 34); citado en Vignieri (2019) defendían al proponer «menos gobierno» (reducir el remar) en favor de «más gobernanza» (incrementar la dirección). En este sentido refleja la evolución de la administración pública hacia marcos institucionales caracterizados por procesos horizontales de toma de decisiones, priorizando la cooperación intersectorial público-privada y la coproducción en la provisión de servicios.

La gobernanza, como se menciona en Pulido-Fernández & Pulido-Fernández (2014), consiste en establecer las condiciones apropiadas que permitan a todos los actores involucrados participar en procesos de negociación, discusión y cooperación orientados hacia el logro de los objetivos propuestos. Así mismo se señala que, “en la gobernanza los actores públicos y privados cooperan en la formulación y aplicación de políticas públicas; a través de la existencia de organizaciones formales y redes entre organizaciones” (Cerrillo, 2005; Duran, 2013; Mayntz, 2001; OMT, 2010; Vera et al., 2011; citados en (Pulido-Fernández & Pulido-Fernández Juan Ignacio, 2014, p. 686).

Según la OMT (2001), Velasco (2013) y Bevir (2011), el paradigma de gestión turística ha evolucionado desde un modelo tradicional donde Estado y empresas operaban

independientemente hacia un enfoque colaborativo basado en comunidades de interés entre gobierno, sector privado y sociedad civil. Esta transformación reconoce que la complejidad del sistema turístico actual requiere soluciones multiactor, donde ningún agente puede resolver problemas de forma aislada. Este cambio paradigmático da lugar al concepto de gobernanza, que integra nuevas formas organizacionales basadas en cooperación y colaboración, complementando los modelos clásicos de mercado y jerarquía para facilitar el desarrollo sostenible de destinos turísticos mediante políticas holísticas e integrales construidas participativamente (Muñoz-Mazón & González, 2015).

La gobernanza turística comprende múltiples mecanismos orientados a gobernar, dirigir, regular y movilizar acciones dentro del sector, incluyendo estructuras institucionales, marcos normativos para la toma de decisiones y prácticas consolidadas en el ámbito de la actividad turística (Echeverri-Rubio et al., 2022). A partir de los años noventa, la literatura sobre política turística experimentó una transformación gradual al transitar del concepto de gobierno hacia el de gobernanza. Como lo menciona (Michael Hall, 2011) Esta evolución conceptual genera importantes repercusiones para el turismo sostenible, modificando aspectos fundamentales como las dinámicas relacionales entre actores políticos, las capacidades de intervención estatal, los criterios de selección de instrumentos políticos e indicadores, y potencialmente la propia conceptualización de los desafíos en materia de políticas públicas.

Los autores convergen en identificar la gobernanza como un paradigma colaborativo que trasciende los modelos tradicionales de gestión pública. Tanto Osborne y Gaebler (1993) como Pulido-Fernández (2014), la OMT (2001), Velasco (2013) y Hall (2011) coinciden en reconocer la transición desde enfoques jerárquicos hacia modelos horizontales de toma de decisiones que priorizan la cooperación multiactor.

Finalmente, las teorías de gobernanza turística son fundamentales para desarrollar modelos de gestión sostenible en empresas turísticas, ya que proporcionan marcos conceptuales para la cooperación multiactor necesaria en la sostenibilidad empresarial. La transición hacia enfoques colaborativos permite integrar a los diversos actores turísticos

(gobierno, comunidades, empresas) en la formulación de estrategias sostenibles, mientras que los mecanismos institucionales y normativos facilitan la implementación de políticas holísticas que equilibren dimensiones económicas, sociales y ambientales, respondiendo efectivamente a la complejidad sistémica del turismo contemporáneo.

2.2.6.4 Sostenibilidad

Las perspectivas teóricas sobre sostenibilidad presentan enfoques complementarios que abordan diferentes dimensiones del concepto (Proaño, 2018), adopta un enfoque preventivo y de gestión integral, centrándose en la reducción de impactos sociales negativos y la huella ecológica de las actividades económicas, mientras promueve la gestión equilibrada de recursos para satisfacer necesidades económicas, sociales, ambientales y político-institucionales.

Por otro lado, (Ayuso, 2003), desarrolla una perspectiva etimológica y procesual que enfatiza el carácter dinámico del desarrollo sostenible. Su análisis lingüístico del término latino "sustenere" revela que la sostenibilidad no constituye un estado fijo, sino un proceso de avance continuo que requiere esfuerzo constante para mantenerse.

Asimismo, el desarrollo sostenible fue definido por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (WCED) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el conocido Informe Brundtland (nuestro futuro común) como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras (Mihailovs & Cakula, 2020). Complementando (De Marchi et al., 2022, p. 3), señala que la sostenibilidad debe medirse, junto con los elementos, como son la gobernanza, los impactos económicos, ambientales y los impactos socioculturales, para convertirla en un objetivo estratégico en los planes de acciones de gestión.

2.2.6.5 Turismo Sostenible

Las teorías sobre turismo sostenible presentan enfoques diversos que abordan el concepto desde perspectivas históricas y conceptuales diferenciadas. Según Garzón (2014,

pp. 52), desarrolla un enfoque histórico-evolutivo y empresarial que sitúa el origen oficial de la sostenibilidad en la Conferencia de Estocolmo de 1972. Su análisis describe una evolución temporal en tres fases: los años 70 caracterizados por el cumplimiento regulatorio, los años 80 por el desarrollo de la ciudadanía corporativa, y los años 90 por la respuesta proactiva empresarial caracterizada por una respuesta proactiva de las empresas a las cuestiones del entorno, considerando que estas podrían beneficiarse al ser ambientalmente conscientes. Finalmente se propone un modelo de sostenibilidad empresarial basado en la economía verde como suprasistema, enfatizando dos elementos clave: un nuevo enfoque de negocios que vaya más allá del beneficio económico y la inclusión social como plataforma estratégica organizacional.

En contraste, Ramírez & Ramos (2021, p. 15). adoptan un enfoque paradigmático centrado en el equilibrio conceptual. Su teoría define el turismo sostenible como la búsqueda de un balance entre el paradigma convencional, enfocado en las utilidades económicas, y el paradigma medioambiental, concentrado en la conservación de recursos naturales y el mejoramiento de vida de las comunidades locales actuales y futuras. Este enfoque se caracteriza por la reconciliación de opuestos económico-ambientales, buscando armonizar beneficios económicos con responsabilidad ambiental.

La perspectiva institucional de Turismo (ONU Turismo, n.d.) presenta un enfoque integral y normativo que establece la definición oficial del turismo sostenible como aquel que considera plenamente las repercusiones actuales y futuras en dimensiones económicas, sociales y medioambientales. Esta definición considera las necesidades de los visitantes, de la industria, del medioambiente, y de las comunidades locales, lo cual implica una alta consideración por la calidad de vida de las comunidades que los albergan, de la experiencia para los turistas, y del medioambiente.

En concordancia con lo anteriormente mencionado M. Rivera & Rodríguez (2012) consideran que el desarrollo del Turismo Sostenible responde a las necesidades de los turistas y de las regiones anfitrionas, al mismo tiempo que protege y mejora las oportunidades del futuro. Está enfocado hacia la gestión de todos los recursos de manera

que satisfagan todas las necesidades económicas, sociales y estéticas; y a la vez que respeten la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas de soporte de la vida

Por último, Bruyn et al. (2023) ofrecen un enfoque transformacional centrado en el impacto y la transformación del sector. Su teoría plantea que el turismo sostenible es una industria comprometida con el bajo impacto ambiental y cultural, y que genera múltiples beneficios como el incremento de la conciencia ambiental pública, el fortalecimiento de la identificación con la cultura tradicional local, la contribución a la economía local y la generación de empleos. Su visión transformacional está orientada a promover una transformación holística de las industrias regionales hacia una economía verde con bajas emisiones de carbono.

En lo que respecta a su aplicación organizacional, el modelo de sostenibilidad empresarial que se propone, exige la adopción de un enfoque integral que vaya más allá del beneficio económico tradicional, incorporando de forma equilibrada las dimensiones social y ambiental. Esto implica una reestructuración de los procesos operativos y la redefinición de las prácticas empresariales, así como una toma de decisiones participativa que considere las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, asegurando así una gestión sostenible y socialmente responsable.

2.2.6.1 Gestión Sostenible del turismo

Hablar de gestión sostenible en el ámbito turístico es indispensable, para lo cual es necesario considerar su direccionamiento hacia la consecución de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible); además, es necesario considerar las tres dimensiones para una gestión sostenible: económica, social y medioambiental.

Las teorías sobre gestión sostenible turística presentan enfoques diferenciados que abordan desde la conceptualización dimensional hasta la implementación práctica participativa. Ayuso (2003), estructura la gestión sostenible turística en tres dimensiones complementarias. La dimensión ambiental garantiza la compatibilidad del desarrollo con

el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, la biodiversidad y el uso responsable de los recursos naturales. La dimensión sociocultural promueve el fortalecimiento de la identidad comunitaria y la compatibilidad del desarrollo con los valores y cultura locales. La dimensión económica orienta la eficiencia hacia el beneficio de todos los actores regionales, asegurando la conservación de recursos para las generaciones futuras. En conjunto, estas tres dimensiones conforman un marco conceptual integral que sustenta una gestión turística sostenible y preservacionista.

De la misma manera, Monsalve & Hernández (2015) consideran que para una gestión sostenible se requiere de un equilibrio entre la dimensión económica, que promueva el aumento en la tasa de crecimiento de la economía; la dimensión ambiental, que mantenga el valor de los recursos ambientales; y la dimensión social, que promueva el incremento en los niveles de desarrollo y de calidad de vida de los habitantes donde se desarrolla la actividad turística.

Por otro lado, Proaño (2018, p. 26) Menciona lo siguiente:

> La gestión del turismo sostenible exige disponer de información sobre todos los elementos que intervienen en la actividad turística, desde las características culturales y sociales de los habitantes en un determinado lugar, las actividades socioeconómicas que se desarrollan, los servicios que se ofertan, indicadores de desarrollo sostenible, hasta las características de las entidades públicas que actúan en la localidad.

Proaño enfatiza la necesidad de consenso entre diferentes actores y la implementación de modelos de gestión integral que articulen actores locales y aprovechen recursos endógenos y exógenos, posicionando la información y coordinación como elementos centrales para la sostenibilidad turística.

De la misma manera Padín (2013, citado en Rivera & Mendoza, 2022), coincide que una gestión turística responsable es aquella en donde los habitantes de un territorio y también los visitantes que se acercan a él colaboran y se involucran en el desarrollo turístico con el objetivo e interés general de conseguir beneficio social y económico para las comunidades locales anfitrionas.

2.2.6.2 Sostenibilidad empresarial.

La necesidad de buscar el desarrollo económico sostenible ha conllevado a las empresas públicas y privadas a buscar soluciones basadas en buenas prácticas que apoyen a la generación de recursos económicos que sobrelleven a una actividad sostenible en el tiempo, enfocada al mejoramiento de la calidad de vida sin afectaciones al medio ambiente donde se desarrollan las actividades empresariales.

Según Hart y Milstein (2003, citado en Barcellos, 2010), definen la sostenibilidad empresarial como la capacidad organizacional para crear valor estratégico mediante prácticas que contribuyan al desarrollo sostenible. Este enfoque combina tres dimensiones vinculadas entre sí: la optimización operativa mediante la minimización de desperdicios; la inclusión de tecnologías limpias en el conjunto de habilidades; y el diálogo activo con grupos de interés externos para diseñar soluciones viables desde el punto de vista económico que respondan a los retos sociales y ambientales. El conjunto de estas dimensiones define una estrategia que va más allá de la mitigación de impactos negativos, constituyéndose en un enfoque integral de creación de valor sostenible.

Por otro lado, Moyle et al. (2018), identifican múltiples impulsores y desafíos para la adopción de sostenibilidad empresarial, incluyendo aspectos de gestión, políticas, legislación, demanda del consumidor y costos de implementación. Aunque existen instrumentos como el análisis del ciclo de vida (LCA), modelización de flujo de materiales y análisis de stakeholders ambientales, estos funcionan de manera aislada, considerando aspectos ambientales o económicos por separado, pero raramente integrando ambas dimensiones de forma unificada.

Por su parte, Bohórquez et al. (2011) señalan que, si bien las pymes utilizan indicadores de gestión y demuestran interés por la sostenibilidad, estos dos aspectos tradicionalmente se han considerado de manera independiente. Los autores resaltan la necesidad de integrar gestión empresarial y sostenibilidad, defendiendo que una buena gestión debe ser sostenible, lo cual exige que las organizaciones evalúen su desempeño de manera integral en las dimensiones económica, social y ambiental de forma simultánea.

Para Rainforest Alliance (2008), las empresas para conseguir sus objetivos y trabajar de manera sostenible, deben tener lineamientos que pongan en práctica el uso de elementos económicos, sociales y ambientales que permitan minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos de su gestión. Todos estos elementos deben organizarse en una política de sostenibilidad. Para lo cual se recomienda aplicar las siguientes acciones:

- No use más recursos que los que tiene la empresa.
- No utilice los recursos económicos, sociales y ambientales sin pensar en los demás y/o en el futuro de todos.
- Administre la empresa, por medio de un balanceo de los recursos económicos, sociales y ambientales.

Las teorías revisadas sobre sostenibilidad empresarial presentan enfoques complementarios con afinidades y diferencias relevantes. Hart y Milstein (2003) proponen una perspectiva estratégica centrada en la creación de valor y la reorientación hacia tecnologías limpias, mientras que Moyle et al. (2018) adoptan un enfoque técnico-crítico que identifica instrumentos específicos, señalando su fragmentación en la práctica. Rainforest Alliance (2008) ofrece un modelo normativo con lineamientos operativos concretos, en contraste con Bohórquez et al. (2011), quienes desde una perspectiva empírica basada en pymes enfatizan la integración práctica de los principios de sostenibilidad.

2.2.6.3 Indicadores de sostenibilidad.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) define un indicador como "aquel instrumento cuantitativo y sintético que facilita el análisis y evaluación de la información de manera que, junto con cualquier otro tipo de instrumento, los actores decisores reducen la probabilidad de adoptar inadvertidamente decisiones desafortunadas" (OMT, 1995, como se citó en López et al., 2018, p. 431). Además, menciona que se puede hablar de dos

tipos de indicadores: a) los indicadores simples y b) los indicadores complejos, sintéticos o índices (Sánchez Rivero & Pulido Fernández, 2008).

Así mismo, varios agentes del sector han propuesto indicadores de turismo sostenible; y distinguen “entre dos tipos de indicadores: (a) indicadores simples y (b) indicadores compuestos” (Sánchez Rivero & Pulido Fernández, 2008, citado en Torres & López, 2018, p. 1). Los indicadores simples presentan estadísticas obtenidas directamente de la realidad o se basan en un procesamiento sencillo de los datos, mientras que los índices son medidas "adimensionales" creadas combinando varios indicadores simples utilizando un sistema de ponderación que clasifica los componentes en términos de su importancia relativa. Por otra parte, “entre estos dos tipos se encuentra un tercero: el sistema de indicadores, que comprende un conjunto estructurado de indicadores simples, cuyos resultados se interpretan conjuntamente” (Torres-Delgado & Saarinen, 2013, citado en Torres & López, 2018, p. 1).

Los indicadores o índices compuestos surgieron de la necesidad de proporcionar interpretaciones más amplias e integradas de los fenómenos, es decir, del objetivo de emprender una evaluación conjunta de sus características multidimensionales (A. Torres & López, 2018, p. 2). Además, se identifican diez pasos a seguir en la construcción de un indicador compuesto, cuyo seguimiento debe evitar errores en el manejo de los datos y malas interpretaciones, garantizando la transparencia del procedimiento metodológico: 1. Marco teórico; 2. Selección de datos; 3. Imputación de datos faltantes; 4. Análisis multivariado; 5. Normalización; 6. Ponderación y agregación; 7. Análisis de incertidumbre y sensibilidad; 8. Volver a los datos; 9. Vínculos con otros indicadores; 10. Visualización de los resultados (OCDE 2008, citado en Torres & López, 2018, p. 2)

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2016) desarrolló una guía de indicadores de sostenibilidad turística que establece nueve áreas de seguimiento obligatorio: satisfacción local, beneficios económicos, empleo, estacionalidad, gestión energética, gestión del agua, gestión de aguas residuales, residuos sólidos y gobernanza. Estos indicadores integran las tres dimensiones de la sostenibilidad y proporcionan

información estratégica para la toma de decisiones, resultando más efectivos cuando se combinan con otros enfoques de gestión sostenible para identificar, evaluar y monitorear cambios y riesgos en los destinos turísticos. Para finalizar, se enfatiza que:

> La complejidad de la sostenibilidad turística dificulta que exista una metodología para su cuantificación universal y unánimemente aceptada; existen varias propuestas de indicadores, pero todavía no se dispone de una metodología sintética y global que pueda extrapolarse a diferentes territorios o economías y además agregue variables de la sostenibilidad en un único índice (Pulido Fernández, 2007; citado en Torres, 2013, p. 165).

Considerando los referentes teóricos y metodológicos revisados, los indicadores compuestos constituyen la herramienta más apropiada para la presente investigación, dado que permiten una evaluación integral de la sostenibilidad turística en sus dimensiones ambiental, económica y sociocultural, superando las limitaciones de los indicadores simples. Su construcción, estructurada en diez pasos metodológicos (OCDE, 2008, citado en Torres & López, 2018), garantiza la transparencia del procedimiento y minimiza errores de interpretación, consolidándose como el enfoque más pertinente para evaluar sistémicamente la gestión sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda.

2.2.6.4 Sistemas de indicadores.

Para López (2009), el sistema de indicadores se refiere a:

> Un conjunto de indicadores simples que se estructura en un modelo de organización concreto (por ejemplo, dimensiones de la sostenibilidad, sectores económicos, ámbitos temáticos, relaciones causales, etc.), según la finalidad de medición y los objetivos de estudio, por lo que genera una realidad nueva y diferente a partir de la cual estudiar un fenómeno (p. 432).

Además, menciona que la implementación de un sistema de indicadores en turismo es importante para la gestión sostenible, estos permiten cuantificar y monitorizar los impactos del turismo de manera holística y pluridisciplinar; así mismo, los sistemas de indicadores son herramientas útiles para la planificación y gestión turística de territorios,

ya que permiten una visión más global y comparada entre destinos, lo que facilita la identificación de tendencias y promueve lógicas de desarrollo equilibradas.

2.2.6.5 Índices

Los índices de sostenibilidad son herramientas que permiten medir y evaluar el grado de sostenibilidad de un determinado sistema o actividad, en este caso, del turismo. Para Mayer (2008, p. 279, citado en López et al., 2018, p. 433), define Índice como "la agregación cuantitativa de varios indicadores que proporciona una visión simplificada, coherente y multidimensional de un sistema". El autor propone el diseño del Sistema de Indicadores de Turismo para la provincia de Barcelona para el cual se determinó una estructura con tres componentes o instrumentos específicos articulados: una Base de Datos de Indicadores de Turismo, el Índice de Sostenibilidad Turística (ISOST) y el Sistema Europeo de Indicadores de Turismo (SEIT), el cual consta de un total de 27 indicadores básicos que aportan datos para facilitar la toma de decisiones, y por tanto está orientado explícitamente a la gestión.(F. López et al., 2018).

El Sistema Europeo de Indicadores de Turismo (ETIS o SEIT) fue desarrollado con el propósito de proporcionar herramientas específicas para monitorear el impacto del turismo a nivel local, permitiendo a los destinos medir su desempeño en sostenibilidad mediante un enfoque común y comparable. “El modelo ETIS se compone de cuatro pilares y 43 indicadores básicos, junto con un conjunto indicativo de indicadores complementarios” (De Marchi et al., 2022, p. 2). El autor manifiesta que el Sistema es flexible en vista de que los destinos pueden elegir los indicadores más relevantes que deseen adoptar.

Por otro lado, el índice ISOST (por su nombre en catalán, Índice de Sostenibilitat Turística) surge de una investigación doctoral, realizada durante 2009–2012 en el marco del doctorado de “*Geografía”, Planificación Territorial y Gestión Ambiental de la Universidad de Barcelona* (*Torres-Delgado, 2012);* el índice está formado por indicadores que se agrupan en 3 subíndices: sociocultural, económico y ambiental (F. López et al., 2018, p. 437). Construido a partir de un análisis empírico de 20 municipios

representativos de la oferta turística de Cataluña, España, integra tres subíndices —sociocultural, económico y ambiental— cuyas variables clave son normalizadas, ponderadas y agregadas en una puntuación global única (López et al., 2018). Su principal aporte metodológico radica en la posibilidad de definir umbrales de sostenibilidad y replicar la metodología en otros destinos para establecer su nivel de turismo sostenible. (A. Torres & López, 2018, p. 1). Siendo la fórmula final del índice de acuerdo a los autores:

$$ISOST_c = (1/3) \sum_1^3 S_{kc}$$

Skc= valor del subíndice de la dimensión "k" en el ámbito territorial "c", ISOST

C = Índice de Sostenibilidad Turística en el ámbito territorial "c".

Se aplica un modelo de pesos iguales para la jerarquización de indicadores y subíndices, de manera que las dimensiones que se analizan se consideran igualmente prioritarias y están equilibradas en sus componentes.

Por otra parte, los índices específicos de sostenibilidad turística son escasos; una de las primeras experiencias al respecto es el Índice de Penetración Turística (IPT), propuesto por McElroy y Albuquerque (1998), desarrollado ante la amenaza que el turismo de masas representaba para la sostenibilidad de las islas pequeñas del Caribe. Condicionados por la limitada disponibilidad de datos, los autores construyeron un índice reducido que combina tres indicadores: llegada de turistas, gasto turístico y número de habitaciones hoteleras, con el propósito de medir el grado de penetración económica, sociocultural y ambiental del turismo (F. López et al., 2018).

Asimismo, Sánchez & Pulido (2009) presentan el Índice de Turismo Sostenible (STINDEX), que calcula la sostenibilidad turística a partir de la suma ponderada de índices sintéticos generados para cada componente del modelo de organización DPSIR a partir de 14 indicadores del Sistema Español de Indicadores Ambientales de Turismo (MMA, 2003).

De los índices revisados, el ISOST constituye la referencia metodológica más viable para la presente investigación, dado que su estructura multidimensional y los subíndices sociocultural, económico y ambiental se corresponden con las dimensiones de sostenibilidad a evaluar en las empresas turísticas del cantón Guaranda. Su metodología de normalización, ponderación y agregación en una puntuación global, y la posibilidad de replicarse en diferentes contextos territoriales, lo consolidan como el instrumento más pertinente para la construcción del índice de sostenibilidad propuesto.

2.2.6.6 Estándares

En turismo se pueden necesitar puntos de referencia para la evaluación de los indicadores; lo cual puede ser especialmente sutil en las actividades turísticas susceptibles de ejercer una gran presión sobre el medio ambiente. Estos puntos de referencia pueden ser umbrales ambientales con respecto a los cuales se puedan evaluar los efectos de las actividades relacionadas con el turismo por medio de estándares arbitrarios o generalmente aceptados. El registro de las evaluaciones de los indicadores ofrece frecuentemente información útil para la determinación de los estándares (OMT, 2006).

2.3. Marco Conceptual

El marco conceptual que sustenta la investigación no se plantea como una relación de definiciones aisladas, sino como un sistema de conceptos articulados entre sí y de proposiciones que expresan las relaciones asumidas entre las variables del problema investigado. Su propósito es dilucidar el fenómeno de la gestión sostenible en las empresas turísticas de pequeña escala y anticipar las condiciones bajo las cuales dicha gestión produce desempeño verificable. Los conceptos se presentan, en consecuencia, en un orden de ramificación: cada noción se introduce porque la anterior la hace necesaria, y el conjunto desemboca en la fundamentación conceptual del modelo de gestión propuesto.

2.3.1. La empresa turística como unidad de gestión dentro del sistema turístico

El punto de partida conceptual de esta investigación es la delimitación de la unidad sobre la que se actúa. El turismo, entendido en la definición clásica de la Organización

Mundial del Turismo como el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual por un período inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros motivos (Medina et al., 2017), constituye el fenómeno general dentro del cual se inscribe el estudio, pero no su unidad de análisis. Esta precisión resulta necesaria porque una parte considerable de la literatura sobre sostenibilidad turística opera sobre el destino como unidad, desplazando la responsabilidad de la gestión hacia la superestructura institucional y difuminando el papel de la organización empresarial.

El enfoque sistémico permite situar con exactitud esa unidad. El sistema turístico comprende un conjunto de elementos interrelacionados que operan en una dimensión externa política, social, cultural, ambiental y económica y una dimensión interna conformada por la superestructura, la oferta, la demanda, la infraestructura y la comunidad receptora, cuya articulación configura una estructura orientada al desarrollo local (Pineda et al., 2019). En esta configuración, el encuentro entre oferta y demanda constituye el motor del sistema, y el producto turístico su medio de articulación, mientras la superestructura regula el funcionamiento e interrelación de los demás componentes (Boullón, 1985, citado en Franco et al., 2019). La empresa turística ocupa dentro de este esquema una posición precisa: es la unidad que materializa la oferta, esto es, el conjunto de bienes y servicios disponibles para el turista en un período dado, cuya condición de transitoriedad e imposibilidad de almacenamiento (Morillo, 2011) determina que su desempeño dependa de decisiones de gestión adoptadas de manera continua y no diferible.

Se asume, por tanto, que la empresa turística constituye el punto donde el sistema turístico se vuelve operativo. Se trata de entidades que ejercen una tarea compleja en función de la diversidad de servicios que ofrecen: alojamiento, alimentación, transportación, intermediación, recreación y actividades culturales; las cuales se encuentran sujetas a una estacionalidad que impone adaptaciones permanentes en sus sistemas de trabajo (Gazzera et al., 2010), y responsables de satisfacer necesidades de recreación, descanso, laborales o culturales de quienes se desplazan fuera de su lugar de residencia (Bohórquez et al., 2011). Esta heterogeneidad interna, que comprende

establecimientos de hospedaje (Linares, 2012; Melgosa, 2007, citado en Lemoine et al., 2018), de alimentos y bebidas (Zambrana, 2014), de intermediación y viajes, de transportación turística (INGUAT, 2014), centros de turismo comunitario (Rodas et al., 2015; Cabanilla et al., 2017), organización de eventos y reuniones (Gil et al., 2023) y parques de atracciones estables (Ley de Turismo, 2024a), no se asume en esta investigación como una taxonomía descriptiva, sino como una condición del problema: la diversidad de giros, escalas y capacidades técnicas explica por qué los modelos de gestión concebidos para un subsector único, particularmente el hotelero, resultan de transferencia limitada al tejido empresarial real de los cantones de turismo emergente.

Del carácter sistémico se deriva, además, una consecuencia conceptual que orienta la propuesta: dado que el funcionamiento del sistema requiere coordinación armónica entre sus componentes y adaptación de los prestadores de servicios a las exigencias de la demanda mediante información oportuna e innovación (Abarca, 2017), la gestión de la empresa turística no puede concebirse como un proceso cerrado sobre sí mismo. La empresa gestiona su desempeño en interdependencia con la superestructura que la regula, la infraestructura que la soporta y la comunidad receptora que constituye simultáneamente su entorno social y parte de su atractivo.

2.3.2. La gestión empresarial como proceso: del proceso administrativo al ciclo de mejora continua

Delimitada la unidad, el segundo eslabón conceptual corresponde a aquello que se ejerce sobre ella. La gestión, en su acepción etimológica, remite a la acción de gestionar y comprende las diligencias conducentes al logro de un fin, incluyendo las acciones de gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar (Mena, 2013, citado en Sangucho y Ruiz, 2020). En el plano organizacional, se la entiende como la capacidad de una empresa para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos mediante el uso adecuado de los recursos disponibles (Bohórquez et al., 2011), y en el ámbito específicamente turístico, como el conjunto de acciones encaminadas a alcanzar los objetivos institucionales mediante la

planificación, la organización, el liderazgo y un oportuno control (Padilla et al., 2020; Meneses, 2021, citados en Matos et al., 2022).

Esta última definición contiene el elemento decisivo para la presente investigación: la gestión no es un atributo ni un estado, sino una secuencia de funciones encadenadas. El proceso administrativo articula esas funciones en dos etapas, una mecánica que comprende la planificación y la organización, y una dinámica que abarca la dirección y el control, conformando un ciclo que se reinicia cada vez que lo planificado se cumple (Argudo, 2018, citado en Saltos et al., 2022). La planeación establece los objetivos y el curso de acción para alcanzarlos; la organización resuelve la asignación de responsabilidades y estructura el trabajo colectivo; la dirección influye sobre las actividades de los miembros de la organización respecto de una tarea; y el control asegura que las actividades reales se ajusten a las planificadas (Matos et al., 2022).

Se asume en esta investigación que el carácter cíclico del proceso administrativo constituye el fundamento conceptual de la estructura del modelo propuesto. Si la gestión es una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora, es decir, la forma como se hacen las cosas (Mendoza y Moreira, 2021), entonces la incorporación de la sostenibilidad a la empresa turística no se resuelve mediante la adición de contenidos nuevos a un conjunto de prácticas preexistentes, sino mediante la modificación del propio ciclo mediante el cual la organización planifica, ejecuta, verifica y ajusta sus operaciones. Esta premisa explica la adopción del ciclo de mejora continua como arquitectura del modelo: no se trata de una elección instrumental entre metodologías disponibles, sino de la traducción operativa de la naturaleza cíclica que la teoría atribuye al proceso administrativo. La función de control adquiere en este marco una relevancia particular, en tanto constituye el momento en que la brecha entre lo planificado y lo ejecutado se hace visible y, por consiguiente, susceptible de decisión correctiva.

2.3.3. La sostenibilidad empresarial y la interdependencia de sus dimensiones

El tercer eslabón introduce el contenido que la gestión debe incorporar. La sostenibilidad se asume aquí en su formulación tridimensional, si bien la presente

investigación se distancia de las lecturas que tratan sus dimensiones como ámbitos paralelos y susceptibles de atención separada. La sostenibilidad económica se entiende como la gestión eficiente de los recursos económicos y financieros de la organización (Márquez, Cuétara y Frías, 2013), orientada a asegurar una actividad viable a largo plazo que reporte beneficios socioeconómicos bien distribuidos, oportunidades de empleo estable y contribución a la reducción de la pobreza (OMT, 2004, citada en Márquez et al., 2020); su centralidad en el sector se explica por el carácter intensivo en mano de obra de la actividad turística, que emplea más trabajo que bienes de capital para producir sus servicios (Njoroge et al., 2020, citado en Vasilakakis et al., 2023). La sostenibilidad sociocultural remite al respeto por la autenticidad de las comunidades anfitrionas, la conservación de sus activos culturales y valores tradicionales y la contribución al entendimiento intercultural, bajo el principio de que el desarrollo turístico no equivale a crecimiento y de que la cultura constituye el elemento fundacional de la actividad (Catalano, 2013); debe, en consecuencia, aumentar el control de los individuos sobre los procesos que los afectan y reforzar la identidad de las comunidades (Ayuso, 2003). La sostenibilidad ambiental supone el uso óptimo de los recursos medioambientales manteniendo los procesos ecológicos esenciales y contribuyendo a la conservación de los recursos naturales y la diversidad biológica (Catalano, 2013; Ayuso, 2003).

La proposición que esta investigación asume, y que orienta tanto el diagnóstico como la propuesta, es que estas tres dimensiones no operan de manera aditiva sino interdependiente. La viabilidad económica de la empresa turística de pequeña escala condiciona su capacidad efectiva de destinar recursos a la conservación ambiental y a la valorización del patrimonio cultural; a la inversa, la degradación de los activos naturales y culturales que constituyen el fundamento del atractivo turístico erosiona la base misma sobre la que se sostiene la viabilidad económica de la empresa en el mediano plazo. La dimensión sociocultural, por su parte, opera como condición de legitimidad social de la actividad ante la comunidad receptora, sin la cual el acceso al patrimonio que la empresa comercializa resulta insostenible. De esta interdependencia se sigue que una gestión que atienda una dimensión en detrimento de las otras no produce sostenibilidad parcial, sino que compromete el desempeño del conjunto, y que cualquier instrumento de medición que

privilegie una sola dimensión ofrecerá una lectura necesariamente incompleta del estado real de la organización.

2.3.4. El desempeño sostenible como concepto articulador

Los eslabones precedentes convergen en la noción central de esta investigación. Si la gestión constituye el proceso mediante el cual la empresa turística define, alcanza y evalúa sus propósitos, y si la sostenibilidad configura el contenido tridimensional e interdependiente que dicha gestión debe incorporar, entonces el desempeño sostenible se define como el resultado observable de la aplicación efectiva de criterios de sostenibilidad económica, sociocultural y ambiental en el ciclo de gestión de la organización. Se trata del concepto que articula ambos órdenes: no es la gestión en sí misma ni la sostenibilidad como principio, sino el punto donde una se traduce en la otra.

Esta definición implica tres consecuencias que organizan el estudio. La primera consideración es de carácter analítico: el desempeño sostenible se distingue de la intención declarada, por lo que su análisis requiere la evaluación de las prácticas efectivamente implementadas en la organización, en lugar de las afirmaciones expresadas por sus directivos. La segunda categoría es de naturaleza gradual: el desempeño no permite una interpretación dicotómica entre empresas sostenibles y no sostenibles, sino que se presenta en niveles diferenciados según cada dimensión. Esto facilita la identificación precisa de las áreas en las que se concentran las brechas de cada organización. La tercera categoría es de carácter operativo: dado que se trata de un resultado observable, el desempeño sostenible puede ser medido, y esta capacidad de medición constituye la condición necesaria para la toma de decisiones correctivas. Las tres consecuencias mencionadas sustentan la delimitación del ámbito de acción de la investigación en relación con el proceso de desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón de Guaranda.

2.3.5. Los indicadores como mediación entre gestión y desempeño

Del carácter medible del desempeño se deriva el siguiente concepto. Los indicadores permiten describir y medir la realidad de un contexto determinado en términos

de parámetros objetivos, proporcionando una visión simplificada y comparable de fenómenos complejos y facilitando la comprensión del territorio y de los procesos que en él se producen (Schernewski, Schönwald y Katarzyte, 2014, citados en Torres y López, 2018). En el marco de esta investigación, sin embargo, los indicadores no cumplen una función meramente descriptiva: constituyen el mecanismo que hace posible el cierre del ciclo de gestión.

La proposición que se asume es la siguiente: sin medición no existe control, y sin control el ciclo de mejora continua permanece incompleto, reduciéndose la gestión de la sostenibilidad a un conjunto de intenciones no verificables. El indicador opera, así como el dispositivo que traduce el desempeño observado a una magnitud comparable con un referente deseable, y esa comparación es precisamente lo que genera la información sobre la cual la dirección adopta decisiones correctivas. Se asume, en consecuencia, que la agregación de indicadores en un índice compuesto de sostenibilidad permite obtener una lectura integrada del desempeño organizacional, coherente con la interdependencia dimensional postulada, a la vez que conserva la desagregación por dimensión necesaria para localizar las brechas específicas de cada empresa. De ello se sigue igualmente que la pertinencia de un sistema de indicadores no reside en su exhaustividad técnica sino en su apropiación por parte de quienes deben aplicarlo, condición que determina el criterio de viabilidad operativa adoptado en la construcción del sistema propuesto.

2.3.6. El modelo de gestión como síntesis conceptual

El concepto de modelo cierra la cadena conceptual, en tanto sintetiza los elementos precedentes en un dispositivo único. El modelo constituye una estructuración simplificada de la realidad que pretende presentar factores o relaciones significativas de forma generalizada (De la Calle, 2015, citado en Naranjo et al., 2019), o bien la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir, orientada a mostrar las características generales de su estructura, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, el modo en que se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, con el fin de facilitar su comprensión (Pearce, 2014, citado en Cànoves y López, 2014). Un modelo de

gestión, en consecuencia, corresponde al conjunto de acciones orientadas a administrar una organización, sea pública o privada (RAE, 2014, citada en Sangucho y Ruiz, 2020).

Se asume en esta investigación una acepción del modelo que integra ambas funciones, la representativa y la prescriptiva. En su función representativa, el modelo expresa las relaciones postuladas entre las variables del problema: el modo en que el ciclo de gestión incorpora los criterios de sostenibilidad, la interdependencia entre las tres dimensiones y la mediación de los indicadores entre el desempeño y la decisión. En su función prescriptiva, el modelo orienta la acción de directivos y propietarios, estableciendo qué debe hacerse en cada fase del ciclo, con qué criterios y bajo qué parámetros de verificación. Esta doble condición explica que el modelo no se conciba como una construcción teórica que posteriormente se aplica, sino como la formalización operativa del entramado conceptual precedente, cuya validez depende tanto de su coherencia interna como de su pertinencia respecto de las condiciones reales del tejido empresarial al que se dirige.

2.3.7. Proposiciones que orientan la investigación

Del sistema conceptual expuesto se derivan cinco proposiciones que articulan las variables del problema y que orientan tanto el diagnóstico como la formulación de la propuesta:

Primero, la sostenibilidad de la empresa turística no constituye un atributo declarativo sino un resultado de gestión, por lo que su análisis requiere examinar las prácticas efectivamente instaladas en el ciclo administrativo de la organización y no las intenciones enunciadas por sus directivos.

En segundo lugar, las dimensiones económica, sociocultural y ambiental funcionan de forma interdependiente, de tal manera que el rendimiento logrado en una de ellas determina las oportunidades de las restantes, y la atención selectiva hacia una única dimensión puede comprometer el rendimiento global.

En tercer lugar, la falta de instrumentos de medición obstaculiza la ejecución de la función de control, interrumpiendo así el ciclo de mejora continua. Esta circunstancia justifica que la integración de criterios de sostenibilidad se mantenga reactiva y no sistemática en organizaciones que no disponen de dichos instrumentos..

Cuarto, la heterogeneidad de giros, escalas y capacidades técnicas del tejido empresarial turístico de los territorios de turismo emergente determina que la pertinencia de un modelo de gestión dependa de su viabilidad operativa en condiciones de restricción de recursos, y no de su exhaustividad técnica.

Quinto, un modelo de gestión que estructure el desempeño sostenible sobre el ciclo de mejora continua y lo dote de un sistema de indicadores verificables permite convertir la brecha entre el desempeño observado y el desempeño deseable en decisiones correctivas al alcance de directivos y propietarios, condición necesaria para la sostenibilidad de la empresa turística en el mediano plazo.

Estas proposiciones constituyen el fundamento conceptual sobre el cual se diseñan los instrumentos de recolección de información, se interpretan los resultados del diagnóstico y posteriormente se estructuran los componentes del modelo de gestión propuesto en el capítulo correspondiente.

2.4. Marco contextual

El marco contextual que se desarrolla a continuación presenta los referentes actuales que conforman el escenario en el que se inscribe el objeto de estudio, así como las experiencias y aportes más recientes en materia de gestión de la sostenibilidad turística en el contexto ecuatoriano y, particularmente, en el cantón Guaranda. Su elaboración es resultado del estudio documental de instrumentos normativos, planes de política pública, informes sectoriales y producción académica reciente, y su propósito no es descriptivo sino más bien argumentativo; se trata de establecer qué condiciones institucionales, territoriales y empresariales explican la persistencia del problema investigado y qué queda pendiente en la práctica de la investigación sobre el territorio.

2.4.1 El contexto nacional: marco normativo, planificación sectorial y desempeño reciente

El turismo ocupa en la agenda pública ecuatoriana una posición de progresiva centralidad, sostenida tanto en su contribución económica como en la expectativa de convertirlo en una de las principales fuentes de ingresos no petroleros del país. Su aporte se ha estimado en alrededor del 2,5% del Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador, lo que generó alrededor de 600.000 empleos para el 2025 (Viceministerio de Turismo Ecuador, 2025); cifra que refleja el carácter intensivo en mano de obra que caracteriza a la actividad. El desempeño reciente del sector, sin embargo, ha sido marcadamente irregular: tras alcanzar 2.535.140 visitantes extranjeros en 2018 y 2.107.692 en 2019, las llegadas se contrajeron a 507.333 en 2020 por efecto de la pandemia, iniciaron una recuperación parcial que alcanzó 1.426.514 en 2023, y retrocedieron nuevamente a 1.262.664 en 2024 por efecto de la crisis de seguridad y la crisis energética (Viceministerio de Turismo Ecuador, 2025); el crecimiento anual total de llegadas internacionales en 2025 fue de aproximadamente 8,7 % alcanzando 1.372.751 visitantes (Quintana, 2025). Esta volatilidad constituye un dato relevante para la presente investigación, en tanto expone a las empresas turísticas de pequeña escala a condiciones de incertidumbre que dificultan la planificación de mediano plazo y tienden a reforzar comportamientos de gestión reactivos.

En el plano de la planificación sectorial, el Plan Nacional de Turismo 2030, emitido por el Ministerio de Turismo en 2019, constituye el instrumento orientador vigente. El Plan se concibió explícitamente en un marco de inclusión y sostenibilidad, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, y se estructura en cinco ejes de acción: destinos y calidad, conectividad, seguridad turística, mercadeo y promoción, y fomento a la inversión (MINTUR, 2019). Su formulación declara la búsqueda de un modelo de desarrollo sostenible y duradero, respetuoso del ambiente y de los patrimonios culturales, orientado a mejorar tanto la experiencia del visitante como la calidad de vida de los residentes del destino. Esta orientación se complementa con el Plan Sectorial de Turismo 2021-2025 y con la Política

Pública de Turismo Accesible e Inclusivo, que incorpora el eje de accesibilidad a lo largo de la cadena de valor turística (MINTUR, 2021).

El marco normativo experimentó una transformación sustantiva con la aprobación, el 22 de marzo de 2024, de la Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas y Fomento del Empleo, publicada en el Registro Oficial el 25 de marzo del mismo año y reglamentada mediante el Decreto Ejecutivo No. 333 del 12 de julio de 2024. La Ley amplía la definición de actividades turísticas, introduce incentivos tributarios para los prestadores inscritos en el Registro Nacional de Turismo, faculta a los gobiernos autónomos descentralizados para exonerar de impuestos, tasas y contribuciones municipales a las nuevas inversiones turísticas por un período de siete años, y encomienda al Ministerio de Turismo la coordinación con el Sistema Financiero Nacional para el otorgamiento de créditos al sector en condiciones preferentes (Ley Orgánica Para El Fortalecimiento de Las Actividades Turísticas y Fomento Del Empleo, 2024).

El análisis conjunto de estos instrumentos admite formular una observación central para el planteamiento de esta investigación. El andamiaje normativo y de planificación vigente incorpora la sostenibilidad como principio rector y extiende un conjunto significativo de incentivos orientados a la inversión, la formalización y la competitividad; sin embargo, tanto la Ley como el Plan Nacional maniobran sobre el destino y sobre las condiciones habilitantes del sector, y no sobre los procesos internos mediante los cuales cada empresa gestiona su desempeño. Ninguno de estos instrumentos provee a la unidad empresarial de una metodología que le permita traducir los principios de sostenibilidad en prácticas organizacionales verificables. Se configura así una asimetría entre un marco institucional favorable en el nivel macro y una carencia de dispositivos operativos en el nivel micro, asimetría que constituye precisamente el espacio en el que se sitúa la presente propuesta.

2.4.2 El contexto provincial y cantonal: patrimonio, oferta y experiencias de gestión

La provincia de Bolívar, con una extensión de 3.254 km², se organiza en siete cantones y presenta una economía sustentada históricamente en el comercio, la ganadería, la agricultura y la pequeña industria (CONGOPE, 2025) . Su atractivo turístico descansa sobre una combinación singular de patrimonio cultural inmaterial, diversidad de pisos climáticos que abarcan desde el páramo andino hasta el subtrópico y experiencias asociativas de reconocimiento internacional. El Ministerio de Turismo ha promovido la provincia como destino, destacando su condición de territorio que ofrece simultáneamente el clima de los Andes y del trópico.

El Carnaval de Guaranda constituye el activo patrimonial más relevante del cantón. Declarado Patrimonio Cultural Inmaterial del Ecuador el 31 de octubre de 2002 por el Ministerio de Educación y Cultura de la República del Ecuador. (2002), congrega anualmente a miles de visitantes y ha consolidado la denominación de la ciudad como capital del eterno carnaval. Su condición de recurso patrimonial de alta capacidad de convocatoria conlleva, no obstante, una consecuencia estructural sobre el modelo de negocio de las empresas turísticas locales: la concentración temporal de la demanda genera una estacionalidad pronunciada que condiciona la sostenibilidad económica de los establecimientos durante el resto del año, y somete simultáneamente al patrimonio cultural a una presión concentrada cuya gestión no está formalizada en instrumentos empresariales.

A esta base cultural se suman dos activos de naturaleza distinta. El primero es la proximidad a la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo, área protegida de aproximadamente una extensión oficial de 52.560 hectáreas; registró exactamente 106.329 visitantes nacionales en el año 2017 y de sus actividades turísticas y de conservación dependen más de 400 familias locales vinculadas al área (Muñoz et al., 2021). Su gestión turística ha incorporado metodologías de capacidad de carga y límites de cambio aceptable en los refugios de alta montaña, lo que constituye un antecedente relevante de aplicación de instrumentos técnicos de sostenibilidad en el entorno inmediato del cantón. El segundo es la parroquia Salinas de Guaranda, reconocida nacional e internacionalmente por un modelo de gestión sustentado en el cooperativismo, el

desarrollo comunitario y la economía solidaria, de acuerdo a lo señalado por Guerrero, J., et al. (2020), articula cerca de treinta comunidades y un conjunto amplio de microempresas comunitarias dedicadas a la producción de lácteos, chocolates, textiles y artesanías, e integra servicios de banca solidaria, turismo comunitario, hospedaje y comunicación local .

La experiencia de Salinas merece una consideración argumentada, puesto que constituye el antecedente de gestión sostenible más consolidado del territorio y, al mismo tiempo, delimita con claridad el alcance de lo que resta por resolver. Se trata de un modelo de base asociativa y comunitaria, construido a lo largo de más de cuatro décadas sobre principios de solidaridad, autogestión y no concentración de excedentes, cuyo sujeto de gestión es la organización comunitaria y no la empresa individual. Su valor manifiesto es incuestionable: prueba que en el cantón Guaranda es posible modular actividad económica, cohesión social y aprovechamiento responsable de los recursos. No obstante, sus condiciones de replicabilidad son limitadas, en tanto dependen de un capital social acumulado, de una trayectoria organizativa amplia y de una arquitectura institucional propia que la mayoría de las empresas turísticas del cantón, establecimientos familiares, de propiedad individual y de escala reducida no comparte. La existencia de este referente, por tanto, no anula, sino que agudiza la necesidad de un instrumento de gestión aplicable a la unidad empresarial convencional.

En materia de intervenciones institucionales orientadas a la certificación, el antecedente más pertinente lo constituye el proyecto Destino Sostenible Chimborazo, impulsado por el Ministerio de Turismo en articulación con la organización certificadora TourCert, cuyo alcance comprende a las comunidades ubicadas en el área de la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo en las provincias de Bolívar, Chimborazo y Tungurahua. De acuerdo al Ministerio de Turismo del Ecuador. (2021), la iniciativa contempló procesos de capacitación para la conformación de Centros de Turismo Comunitario, la verificación del cumplimiento de estándares de calidad establecidos por la autoridad nacional y la elaboración de un catálogo de productos para la oferta de servicios; en el cantón Guaranda involucró a la comuna Matiaví Salinas y al GAD

parroquial de Salinas. Este antecedente ratifica que la certificación de sostenibilidad ha llegado al territorio, pero circunscrita al segmento comunitario y vinculada a un proyecto de duración determinada, sin traducirse en un instrumento de gestión de aplicación permanente y transversal al conjunto de las empresas turísticas del cantón.

En cuanto a la evolución de la oferta empresarial, el estudio de Larrea Paredes et al. (2020) sobre el crecimiento hotelero de Guaranda analiza la variación y evolución de la planta hotelera e infraestructura de alojamiento, confirmando los datos cuantitativos citados a partir de los registros oficiales de la localidad correspondientes al período 2012-2017: una tasa de crecimiento anual acumulada del 9,65 % en los establecimientos hoteleros de la ciudad. Este dato resulta doblemente significativo para la presente investigación: por una parte, evidencia una expansión sostenida de la planta turística que ratifica el dinamismo del sector en el cantón; por otra, dicha expansión no ha estado acompañada de un desarrollo semejante en las capacidades de gestión de los establecimientos, de modo que el crecimiento de la oferta ha ocurrido sin que se instalen paralelamente los mecanismos de planificación, medición y control que permitirían orientarlo bajo criterios de sostenibilidad. El crecimiento cuantitativo sin desarrollo gerencial correlativo constituye, así, uno de los rasgos definitorios del contexto empresarial estudiado.

2.4.3 El estado de la investigación sobre el territorio y el vacío identificado

La producción académica reciente sobre turismo en el cantón Guaranda y la provincia de Bolívar, si bien limitada en volumen, ha abordado dimensiones diversas del fenómeno. Los estudios disponibles se han orientado al análisis del crecimiento de la planta hotelera (Larrea Paredes et al., 2020), a la caracterización del Carnaval como expresión de turismo cultural del callejón interandino y a la formulación de planes de salvaguardia de dicho patrimonio inmaterial, al examen del modelo de economía solidaria de Salinas de Guaranda como sistema de gestión comunitaria, a la pertinencia de la formación superior en turismo y hotelería en el contexto provincial (Arcos Bósquez et al., 2022) y, más recientemente, a la percepción de la seguridad turística por parte de

residentes y visitantes en la ciudad de Guaranda (Sánchez Velastegui et al., 2025). En el ámbito provincial y regional inmediato se registran, asimismo, aportes sobre ecoturismo como estrategia de desarrollo sostenible en comunidades de la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo y sobre matrices de sostenibilidad turística aplicadas al destino Chimborazo.

El análisis argumentado de este conjunto permite identificar el vacío que la presente investigación se propone atender. Los estudios existentes se han orientado predominantemente al recurso como el patrimonio cultural, el atractivo natural, el destino o al entorno de la actividad, la formación profesional, la percepción de seguridad, la organización comunitaria, y no a la capacidad de gestión de la empresa turística como sujeto de decisión. La planta empresarial del cantón ha sido caracterizada en términos cuantitativos, pero no evaluada en términos de desempeño sostenible. No se dispone, en consecuencia, de una línea base que documente qué prácticas de sostenibilidad se encuentran efectivamente instaladas en las empresas turísticas del cantón, en qué medida se distribuyen entre las dimensiones económica, sociocultural y ambiental, ni de un instrumento de medición que permita objetivar dicho desempeño y sostener su seguimiento en el tiempo.

El contexto analizado establece, por lo tanto, un escenario definido: un marco normativo nacional recientemente actualizado y propicio para la inversión en el sector turístico; un instrumento de planificación sectorial que considera la sostenibilidad como principio fundamental; un territorio que cuenta con patrimonio cultural declarado, cercanía a un área protegida de alta afluencia y un modelo internacional de gestión comunitaria; una base empresarial en crecimiento sostenido; y, al mismo tiempo, la falta de un mecanismo de gestión que permita a las empresas turísticas del cantón Guaranda planificar, ejecutar, verificar y mejorar su desempeño sostenible de manera sistemática. Es en esta brecha entre las condiciones habilitantes favorables y las capacidades de gestión no desarrolladas donde se justifica la relevancia del modelo que se propone en la presente investigación.

2.5. Marco Legal y Normativo

El marco normativo que respalda la presente investigación se fundamenta en las bases legales que sustentan la actividad turística en el Ecuador, la cual se encuentra respaldada por la Constitución de 2008 y la Ley de Turismo vigente, además de reglamentos establecidos para regir las diferentes actividades desarrolladas en el sector turístico, así como resoluciones y decretos, entre otros.

Constitución de la República del Ecuador 2008

En la Constitución no se señala de manera explícita al turismo, sin embargo, al ser una actividad económica, este es abordado bajo la idea de desarrollo; por lo que, las líneas que encaminan el accionar de este sector, deben enmarcarse y ejecutarse bajo criterios de sustentabilidad y sostenibilidad, lo que garantiza el uso racional de los recursos y prácticas turísticas sostenibles.

En Constitución de La República Del Ecuador (2008) Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008, con la última modificación el 25/01/2021 de estado reformado, sobresalen los siguientes artículos que sostienen la actividad turística:

Inicialmente el **Art. 14**.- Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, sumak kawsay.

Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados.

En el contexto turístico, esto significa que las empresas del sector no solo deben orientar sus operaciones hacia la sostenibilidad para respetar el derecho ciudadano a un ambiente sano, sino que además están obligadas a contribuir activamente en la preservación del patrimonio natural como un asunto de interés público. Esto fundamenta la necesidad de implementar modelos de gestión que incorporen prácticas de conservación ambiental.

Así mismo **Art. 24**, hace referencia al "derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre";

Correspondiendo a una necesidad intrínseca que puede ser cubierta por la actividad turística; el artículo reconoce el derecho de las personas a disfrutar de su entorno natural y social, la oferta de servicios turísticos promueve el disfrute del tiempo libre de manera enriquecedora y satisfactoria.

En el **Art. 83**, se menciona los deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley, dentro del cual específicamente en **el numeral 6** menciona: "Respetar los derechos de la naturaleza, preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de modo racional, sustentable y sostenible".

Este mandato constitucional fundamenta la implementación de prácticas empresariales que incluyan sistemas de gestión ambiental, manejo eficiente de recursos, programas de conservación y educación ambiental, así como la adopción de tecnologías limpias. Además, justifica la necesidad de establecer indicadores de sostenibilidad y sistemas de monitoreo que garanticen el cumplimiento de este deber constitucional.

El **Art. 275**.- El régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio-culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay.

El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concertación, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente. El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades, y de la convivencia armónica con la naturaleza.

Este artículo proporciona el marco legal para que las empresas turísticas desarrollen una gestión que vaya más allá de lo meramente económico, incorporando la equidad social, el respeto a la diversidad cultural y la armonía con la naturaleza. Bajo esta perspectiva constitucional, las empresas turísticas deben planificar y ejecutar sus

operaciones considerando no sólo su rentabilidad, sino también su impacto en las comunidades locales, su contribución al desarrollo territorial equilibrado y su responsabilidad en la conservación ambiental, alineándose así con los principios de participación, interculturalidad y sostenibilidad que el artículo establece como fundamentales para el régimen de desarrollo nacional.

Así mismo en el **Art. 276**, se menciona los objetivos del régimen de desarrollo; dentro del cual, en el **numeral 2**, menciona lo siguiente "Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable".

Este artículo exige que las organizaciones desarrollen modelos de gestión que garanticen una distribución equitativa de los beneficios económicos, generen empleos dignos y estables, y aseguren una operación sostenible a largo plazo. Esto implica que las empresas turísticas deben ir más allá de la simple rentabilidad, implementando prácticas que aseguren la participación justa de todos los actores involucrados, desde los empleados hasta las comunidades locales, mientras mantienen un equilibrio entre la productividad económica y la sostenibilidad ambiental, convirtiendo así la gestión sostenible en un imperativo constitucional para el desarrollo empresarial.

En el **Art. 284**, en el **numeral 7** de los objetivos de la política económica, menciona lo siguiente: Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.

Lo cual fundamenta la gestión sostenible empresarial turística al establecer la necesidad de mantener un equilibrio entre la productividad económica y la sostenibilidad a largo plazo. Proporciona la base legal para que las empresas turísticas desarrollen sus operaciones bajo un enfoque que no solo busque la máxima producción y generación de empleo, sino que garantice que estos niveles sean sostenibles en el tiempo.

El **Art. 313**, manifiesta que el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley.

El articulo fundamenta la gestión sostenible turística al establecer el rol regulador del Estado en los sectores estratégicos bajo principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Este artículo es particularmente relevante para el turismo ya que varios sectores estratégicos mencionados (recursos naturales, biodiversidad, transporte, agua) son fundamentales para la operación turística. Por lo tanto, la gestión sostenible no es solo una opción empresarial sino una necesidad derivada del marco regulatorio estatal sobre los recursos y sectores que el turismo utiliza en su operación.

Así mismo en el **Art. 383.-** "Se garantiza el derecho de las personas y las colectividades al tiempo libre, la ampliación de las condiciones físicas, sociales y ambientales para su disfrute, y la promoción de actividades para el esparcimiento, descanso y desarrollo de la personalidad".

El artículo establece la base legal para que las empresas del sector desarrollen sus servicios y actividades bajo un modelo de gestión que no solo satisfaga las necesidades de recreación y descanso de las personas, sino que lo haga garantizando la calidad y sostenibilidad del entorno donde operan. Lo cual implica que las organizaciones turísticas deben implementar prácticas que aseguren la preservación de los espacios naturales, el respeto por el entorno social y el mantenimiento de infraestructuras adecuadas, permitiendo así que tanto visitantes como comunidades locales puedan ejercer efectivamente su derecho al disfrute del tiempo libre en un ambiente sostenible.

El presente modelo de gestión se enfoca a una propuesta de sostenibilidad para las empresas turísticas, por lo que se basa en el fundamento legal que menciona el **Art. 320;** el cual hace referencia específicamente a la sostenibilidad en las actividades productivas en las diversas formas de organización de los procesos de producción, textualmente

manifiesta lo siguiente: “En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social”.

El artículo cimenta la gestión sostenible turística al establecer los principios fundamentales que deben regir los procesos de producción de bienes y servicios. Además, exige que las empresas desarrollen una gestión que integre tres dimensiones esenciales: participación y transparencia en los procesos administrativos, calidad y sostenibilidad en la prestación de servicios, y eficiencia económica-social en sus operaciones.

La Ley de Turismo

En 1997 el Estado ecuatoriano impulsó la creación de un marco legal que ampare el desarrollo del turismo, con la promulgación de la “Ley Especial de Desarrollo Turístico”. Posteriormente en el año 2024 considerando que esta ley se encuentra desactualizada, se ve la necesidad de incorporar disposiciones que estén acordes con la vigente Constitución Política de la República (Ley de Turismo, 2024b). El presente estudio se fundamenta en los siguientes artículos:

El **Art. 2**., menciona que “Turismo es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual; sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos”.

Lo cual fundamenta la investigación al definir claramente el ámbito de aplicación del modelo de gestión sostenible. Además, abarca todas las actividades asociadas al desplazamiento de personas, reconociendo así la naturaleza multisectorial del turismo y justificando la necesidad de un modelo de gestión integral que considere tanto los aspectos operativos (relacionados con la temporalidad y estacionalidad) como los impactos económicos, sociales y ambientales en las comunidades receptoras.

En el **Art. 3**., se consideran los principios de la actividad turística; específicamente en el **literal a** manifiesta lo siguiente: “La iniciativa privada como pilar fundamental del

sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional".

Esto fundamenta explícitamente a la iniciativa privada como elemento central del sector turístico, reconociendo su triple rol estratégico como generador de inversión directa, fuente de empleo y promotor del destino tanto nacional como internacionalmente.

Así mismo en **el literal d**, se expone que es un principio de la actividad turística "La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país".

Lo cual, constituye un mandato legal que obliga a las empresas turísticas a incorporar prácticas de gestión que garanticen la preservación del patrimonio natural y cultural como base de su operación; Además requiere que se implementen estrategias que equilibren el aprovechamiento económico de los recursos con su conservación a largo plazo, asegurando así que las actividades turísticas no solo generen beneficios económicos inmediatos, sino que también contribuyan a la preservación del patrimonio natural y cultural como legado para las futuras generaciones.

En el **Art. 5.-** Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de una o más de las siguientes actividades:

1. Alojamiento;

2. Alimentos, bebidas y entretenimiento;

3. Agenciamiento turístico;

4. Transporte turístico;

5. Organizadores de eventos, congresos y convenciones, reuniones, incentivos, conferencias, ferias y exhibiciones;

6. Centros de convenciones, salas de recepciones y salas de banquetes;

7. Guianza turística;

8. Centros de turismo comunitario;

9. Parques temáticos y atracciones estables; y,

10. Balnearios, termas y centros de recreación turística

Las actividades mencionadas serán el objetivo del modelo de gestión propuesto para desarrollar una gestión enfocada a la sostenibilidad de las mismas en el territorio propuesto.

Reglamento General De Aplicación A La Ley Orgánica Para El Fortalecimiento De Las Actividades Turísticas Y Fomento Del Empleo

De acuerdo al Reglamento General De Aplicación A La Ley Orgánica Para El Fortalecimiento De Las Actividades Turísticas Y Fomento Del Empleo (2024) en el **Art. 43.** Se exponen las definiciones aplicables a todas las actividades turísticas previstas en la ley:

1. Alojamiento: es la actividad turística desarrollada por personas naturales o jurídicas, en un establecimiento destinado para la prestación remunerada del servicio de hospedaje de forma habitual y temporal, a huéspedes nacionales o extranjeros. Su regulación se establecerá en los reglamentos específicos.

2. Alimentos, bebidas y entretenimiento: se definen como:

Alimentos y bebidas: es la actividad turística desarrollada por personas naturales o jurídicas, en un establecimiento en el que se elaboran y/o expenden alimentos y/o bebidas para consumo.

Entretenimiento: es la actividad turística desarrollada por personas naturales o jurídicas, en un establecimiento que brinda servicios exclusivamente de bares y discotecas.

Su regulación se establecerá en los reglamentos específicos.

3. Agenciamiento turístico: es la actividad turística desarrollada por personas jurídicas, que cuentan con un espacio físico o declaración de domicilio, para prestar servicios de manera directa para la organización, desarrollo y ejecución de viajes; y/o, como intermediarios entre los turistas y proveedores de los servicios turísticos. Pueden ser agencias mayoristas, agencias internacionales, agencias operadoras y agencias duales, las cuales pueden comercializar sus servicios a través de establecimientos físicos o canales en línea. Su regulación se establecerá en los reglamentos específicos.

4. Transporte turístico: es la actividad turística que comprende la movilización de personas por vía terrestre, aérea o acuática, desarrollada por personas naturales o jurídicas, según corresponda. Para el desarrollo de estas actividades los prestadores de servicios turísticos deberán cumplir con la normativa vigente, así como las disposiciones y permisos emitidos de manera previa por las autoridades competentes. Su regulación se establecerá en los reglamentos específicos.

5. Organizadores de eventos, congresos y convenciones, reuniones, incentivos, conferencias, ferias y exhibiciones: es la actividad turística desarrollada por personas naturales o jurídicas, que cuentan con un espacio físico o declaración de domicilio, que se dedican a la organización de cualquier tipo de eventos, congresos, convenciones, reuniones, incentivos, conferencias, ferias, conciertos y exhibiciones, en sus etapas de gerenciamiento, planeación, promoción y/o realización, así como la asesoría y/o producción de estos eventos de manera total o parcial a nivel nacional. Su regulación se establecerá en los reglamentos específicos.

6. Centros de convenciones, salas de recepciones y salas de banquetes: se definen como:

Centros de convenciones: es la actividad turística desarrollada por personas naturales o jurídicas, en establecimientos con espacios abiertos y/o cerrados específicos para el desarrollo de eventos de diferente naturaleza como asambleas, conferencias, seminarios, ferias, conciertos, exposiciones, entre otros.

Salas de recepciones y salas de banquetes: es la actividad turística desarrollada por personas naturales o jurídicas, en establecimientos de menor dimensión que los centros de convenciones, que ofertan un espacio fijo que puede ser abierto o cerrado, para la realización de eventos de carácter social; corporativo, empresarial y/o familiar. Su regulación se establecerá en los reglamentos específicos.

7. Guianza turística: es la actividad turística que prestan las personas naturales debidamente acreditadas como guías de turismo, para mostrar e interpretar el patrimonio turístico nacional, de acuerdo con su clasificación. Pueden prestar sus servicios de manera directa a turistas, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos para cada clasificación, de conformidad a lo determinado en el reglamento específico de la materia. Deberán realizar exclusivamente la actividad de guianza, la misma que no implica el desarrollo de agenciamiento turístico, en cualquiera de las clasificaciones determinadas por la Autoridad Nacional de Turismo. Su regulación se establecerá en los reglamentos específicos.

8. Centros de Turismo Comunitario: se denomina así a la actividad turística que con base en un modelo de gestión es desarrollada por comunidades, pueblos o nacionalidades en territorios comunitarios de acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador, las leyes y demás normativa vigente, la cual reconoce la iniciativa comunitaria como un pilar fundamental para el desarrollo turístico en el Ecuador, asegurando el mismo desarrollo de oportunidades de otros sectores involucrados en la actividad. Su regulación se establecerá en los reglamentos específicos.

9. Parques temáticos y atracciones estables: es la actividad turística desarrollada por personas naturales o jurídicas, en un establecimiento que cuenta con un conjunto de atracciones naturales o artificiales, con juegos mecánicos o espacios para el desarrollo de juegos abiertos, que pueden estar vinculadas a una o varias temáticas, con infraestructura y equipamiento determinado para brindar servicios de recreación. Su regulación se establecerá en los reglamentos específicos.

10. Balnearios, termas y centros de recreación turística: se define de la siguiente manera:

Balnearios: son establecimientos que ofertan como actividad turística el servicio de piscinas, así como áreas húmedas, con fines recreativos, desarrollado por personas naturales o jurídicas.

Termas: son establecimientos que ofertan como actividad turística el servicio de piscina(s) con agua natural termal o mineral en un área delimitada, cuyos componentes minerales y/o temperaturas podrían tener propiedades terapéuticas, desarrollado por personas naturales o jurídicas.

Centros de recreación turística: son establecimientos que ofertan como actividad turística, infraestructura e instalaciones determinadas para ofrecer el servicio de recreación, orientados a la diversión y relajación, desarrollado por personas naturales o jurídicas. Su regulación se establecerá en los reglamentos específicos.

El artículo ofrece una clasificación clara y detallada de las actividades turísticas reguladas, determinando el marco operativo específico para cada tipo de empresa del sector. Esta tipología resulta indispensable para el desarrollo del modelo de gestión, ya que permite conocer las características particulares, requerimientos y ámbitos de acción de cada tipo de prestador de servicios turísticos. Asimismo, al disponer que cada actividad estará sujeta a reglamentos específicos, el artículo plantea la necesidad de que el modelo de gestión sostenible se ajuste a los requerimientos particulares de cada subsector,

teniendo en cuenta sus dinámicas propias, sin dejar de lado un enfoque integral que garantice la sostenibilidad económica, social y ambiental en todas las modalidades de operación turística.

Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)

El COOTAD define la distribución de competencias turísticas entre los niveles de gobierno y, con ello, el marco institucional dentro del cual operan las empresas turísticas del cantón Guaranda. Su artículo 54, literal g), dispone que corresponde a los gobiernos autónomos descentralizados municipales regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal, en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo, disposición que sitúa al GAD Municipal de Guaranda como el actor institucional con competencia directa sobre el tejido empresarial estudiado. El artículo 57, literal a), le reconoce la facultad normativa para expedir ordenanzas cantonales, y el artículo 498 contempla estímulos tributarios orientados al fomento de la actividad.

El artículo 135 establece que el turismo es una actividad productiva que puede ser gestionada concurrentemente por todos los niveles de gobierno, mientras que a los gobiernos parroquiales rurales les atribuye el fomento a la inversión y el desarrollo económico, especialmente de la economía popular y solidaria, en sectores como el turismo —disposición pertinente en las parroquias rurales del cantón, donde se concentra la oferta de turismo comunitario. Esta concurrencia, sin embargo, al distribuir la responsabilidad tiende a diluirla: ningún nivel de gobierno asume de manera exclusiva el acompañamiento sistemático a la empresa turística individual, lo que contribuye a explicar por qué las iniciativas de fortalecimiento identificadas en el territorio han adoptado la forma de proyectos de duración determinada antes que la de procesos permanentes.

De este análisis se desprende una conclusión que sustenta el planteamiento de la investigación: el COOTAD otorga a los gobiernos locales facultades suficientes para

regular, promover e incentivar la actividad turística cantonal, pero no establece —ni le corresponde establecer— la metodología mediante la cual las empresas destinatarias de esas competencias deben gestionar internamente su desempeño sostenible. La competencia institucional existe y está claramente asignada, pero carece de un dispositivo técnico que permita ejercerla sobre la dimensión gerencial de las organizaciones. El modelo propuesto en esta investigación se ofrece, en ese sentido, como una herramienta susceptible de ser adoptada por el GAD Municipal de Guaranda en ejercicio de las atribuciones que el artículo 54, literal g), le confiere.

Plan Nacional de Desarrollo 24-25

El **Objetivo 4**: del Plan de Desarrollo Nacional (PND2024-2025, 2024) "**Estimular el sistema económico y de finanzas públicas para dinamizar la inversión y las relaciones comerciales",** fundamenta la gestión turística empresarial sostenible al establecer un marco integral que vincula el desarrollo económico con la sostenibilidad bajo tres dimensiones clave:

Se basa en el Art. 283 de la Constitución que establece un sistema económico social y solidario donde la actividad turística debe desarrollarse respetando la naturaleza y promoviendo el buen vivir, lo que exige modelos de gestión empresarial que equilibren la rentabilidad con la responsabilidad social y ambiental.

Se alinea con el Art. 284 constitucional al promover la estabilidad económica mediante niveles sostenibles de producción y empleo, lo que en el contexto turístico implica desarrollar operaciones que sean viables a largo plazo sin comprometer los recursos naturales y culturales.

A través de su **Política 4.1**, estrategia b: "Generar espacios de promoción de la oferta cultural, turística y patrimonial del país". Reconoce específicamente al turismo como un sector estratégico para el desarrollo económico del país, promoviendo su vinculación con la oferta cultural y patrimonial, lo que fundamenta la necesidad de

implementar modelos de gestión sostenible que preserven y potencien estos recursos como base del desarrollo turístico.

Aporte de la sistematización teórica referencial al estudio del problema

El aporte principal de la sistematización desarrollada en este capítulo consiste en la construcción de un marco explicativo que reformula la naturaleza del problema investigado. El análisis de los enfoques teóricos, la articulación conceptual, el examen del marco legal y normativo y la caracterización del contexto confluyen en una misma constatación: la limitada sostenibilidad de las empresas turísticas no obedece al desconocimiento de sus principios ni a un vacío regulatorio o competencial, sino a la ausencia de dispositivos que los incorporen al ciclo de gestión de la organización y los conviertan en desempeño verificable. El ordenamiento jurídico vigente maneja, en efecto, en el plano del deber ser y del control externo, y asigna competencias expresas a los gobiernos locales, pero no provee a la empresa de una metodología para autoevaluar y mejorar su desempeño; de ahí que el cumplimiento normativo constituya condición necesaria pero insuficiente de la sostenibilidad empresarial, y que la norma fije el piso de exigibilidad que cualquier modelo pertinente debe respetar y superar. Este desplazamiento, desde una lectura del problema como déficit de conocimiento o de normativa hacia una lectura como déficit de gestión, redefine el objeto sobre el que la investigación debe actuar.

De esta reformulación se derivan los fundamentos metodológicos y los criterios para la interpretación de los resultados. La afirmación de que la sostenibilidad es un resultado de la gestión implica que los instrumentos deben investigar prácticas efectivamente implementadas, en lugar de meras declaraciones de adhesión. La interdependencia entre las dimensiones económica, sociocultural y ambiental requiere un examen simultáneo de estas, lo que fundamenta la creación de un índice compuesto que mantenga la desagregación dimensional. Además, la condición de viabilidad operativa, identificada en el contexto de empresas de pequeña escala con recursos limitados y estructuras administrativas informales, establece el criterio de pertinencia para el diseño. En la presente correspondencia, el diagnóstico no se restringirá a la mera descripción del

estado de las empresas turísticas del cantón Guaranda. Se llevará a cabo un análisis exhaustivo sobre los puntos de interrupción en el ciclo de gestión, la distribución de las brechas entre las diferentes dimensiones y la distancia media existente entre el cumplimiento normativo formal y las prácticas efectivamente implementadas. Asimismo, se contrastarán los hallazgos obtenidos con las proposiciones formuladas. La sistematización teórica referencial no precede a la investigación como un requisito formal, sino que actúa como un instrumento de interpretación y como la base sobre la cual se organizan los elementos del modelo propuesto.

CAPÍTULO III. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

El presente capítulo expone los fundamentos metodológicos que orientan el cumplimiento de los objetivos y la contrastación de la hipótesis de investigación. Con este propósito, se desarrolla la operacionalización de variables y la matriz de consistencia científica metodológica, como ejes estructuradores del estudio sobre el modelo de gestión para la sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda. El diseño metodológico adoptado es de enfoque mixto y se estructura bajo un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), sustentado en investigación de campo y revisión documental, con un alcance descriptivo, correlacional y propositivo. A partir de este diseño, se definen los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información, así como los criterios de selección de la población y muestra. Posteriormente, se establece el plan de análisis de datos que articula el proceso, la interpretación de resultados y la discusión de los hallazgos obtenidos.

3.1. Operacionalización de variables y elaboración de matriz de consistencia científica y metodológica.

La operacionalización de variables se deriva directamente del problema de investigación, constituyendo el nexo metodológico que articula los componentes centrales del diseño científico. Este proceso permite identificar las variables dependiente e independiente, estableciendo sus dimensiones, indicadores e índices de medición, elementos que otorgan coherencia interna a la investigación. A partir de esta estructuración, la Matriz de Consistencia Científica Metodológica integra de manera sistemática el problema, los objetivos, las hipótesis y la metodología, avalando la alineación lógica entre cada uno de estos elementos. Este proceso resulta indispensable para la recolección y el análisis de datos orientados a contrastar la hipótesis sobre la gestión sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda, dando rigor y validez científica a la investigación doctoral.

3.1.1. Variables Identificadas

Variable Independiente (causa): *Modelo de Gestión:* El modelo de gestión es el instrumento que se diseña y aplica para generar un efecto sobre la realidad estudiada. Constituye la propuesta de acción que influye sobre el objeto de estudio.

El modelo de gestión turística expone una metodología que garantice el manejo del turismo sostenible en sus tres dimensiones económica, social y ambiental, esencialmente mediante un proceso de planificar y organizar el trabajo, realizar un diagnóstico del territorio y efectuar un estudio profundo para obtener las mejores estrategias a fin de aplicarlas en los diferentes ejes locales y favorecer el desarrollo de la comunidad.

La gestión turística está determinada por el conjunto de competencias, destrezas y conocimientos que los diferentes actores poseen para la prestación de los servicios turísticos, mediante los procesos de planificación, organización, ejecución y control de las actividades dentro del sector, con el propósito de garantizar el desarrollo sostenible del turismo y maximizar el rendimiento económico de este sector de la economía (Arlene et al., 2021).

Variable Dependiente (efecto): *Desarrollo sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda.* Es el resultado que se espera mejorar o transformar a partir de la aplicación del modelo.

De acuerdo a la OMT (2024) hace referencia “al 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”.

Tabla 5 *Matriz de consistencia científica metodológica*

MATRIZ DE CONSISTENCIA CIENTÍFICA METODOLÓGICA

Título: Modelo de Gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas en el cantón Guaranda, Ecuador.

Problema de investigación	Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores	Marco teórico
En el Ecuador se carece de modelos de gestión aplicados a las empresas turísticas, que se hayan adecuado a los criterios de sostenibilidad; lo cual ha provocado la falta de estrategias encaminadas a consolidar a la actividad turística como un elemento valioso que aporte al desarrollo sostenible de las empresas	¿Cómo contribuir de manera significativa al desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda?	"Un modelo de gestión basado en criterios económicos, socioculturales y ambientales contribuye al desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda,	Proponer un Modelo de Gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas en el cantón Guaranda-Ecuador, en el período entre 2022 y 2025.	**Objetivo específico 1** Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad turística que sustentan la construcción de modelos de gestión aplicables a las empresas del sector.	**Variable Independiente** -Modelo de gestión:	Planificación Organización Liderazgo y dirección Control	- Plan de gestión institucional -Estructura organizacional definida -Formas de liderazgo -Capacitación -Indicadores de desempeño -Sistemas de	**Administración Turística.** -Modelos administrativos -Empresas turísticas Alojamiento Alimentación Intermediación Transporte Recreación **Gestión Turística** -Gestión empresarial del turismo. -Sistema Turístico -Modelos de gestión empresarial Turística

turísticas; cuestión que se avizora también en el cantón Guaranda, en el cual se han desarrollado algunas empresas de turismo que ofertan servicios de alojamiento, alimentación, recreación y operación turística. La falta de un modelo de gestión en el territorio ha conllevado que la actividad turística no sea visionada como una actividad generadora de beneficios a la población en los ámbitos económico, sociocultural y ambiental.	Ecuador, en el período entre 2022 y 2025."Guaranda, demostrado a través de un índice compuesto de sostenibilidad que integra indicadores de viabilidad económica, identidad sociocultural y minimización del impacto ambiental."	**Objetivo específico 2** Analizar las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas en el cantón Guaranda a través de la elaboración de una línea base que caracterice sus prácticas de gestión sostenible. **Objetivo específico 3** Estructurar los componentes del Modelo de gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas integrando criterios que garanticen la viabilidad económica, la identidad sociocultural y la minimización del impacto ambiental.		Innovación y mejora	monitoreo y seguimiento Evaluación de resultados -Adopción de tecnologías de gestión-Implementación de mejoras en procesos Certificaciones de calidad	-Procesos de gestión Turística -Gestión sostenible
			Variable(s) dependientes Desarrollo sostenible de las empresas turísticas.	Sostenibilidad Económica	-Rentabilidad -Innovación y desarrollo -Eficiencia operativa -Beneficio población (involucramiento local) -Generación empleo -Generación, encadenamientos económicos, etc.	**-Antecedentes de la sostenibilidad** **-Turismo sostenible** -Ámbito económico -Ámbito Sociocultural -Ámbito Ambiental Indicadores económicos, socioculturales y ambientales. -Estándares

Sostenibilidad Sociocultural	- Accesibilidad -Empleo local -Condiciones laborales - Fortalecimiento de competencias laborales, seguridad, etc.
Sostenibilidad Ambiental	-Uso sostenible de recursos. -Reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. -Gestión adecuada de residuos - Adopción de tecnologías y prácticas ecoeficientes. - certificaciones y estándares ambientales, etc.

Nota: La tabla fue elaborada por la autora en relación a las variables que se consideran en el estudio para el modelo propuesto

La investigación parte de la ausencia de modelos de gestión adaptados a criterios de sostenibilidad en las empresas turísticas del cantón Guaranda, lo que limita el reconocimiento del turismo como motor de desarrollo sostenible. Ante ello, se plantea como pregunta central si un modelo de gestión basado en dichos criterios incide de manera significativa en el desempeño sostenible de las empresas turísticas del territorio, con la hipótesis de que su implementación puede verificarse mediante un índice compuesto de sostenibilidad.

El objetivo general radica en proponer dicho modelo para contribuir al desempeño sostenible de las empresas turísticas de Guaranda, apoyado en tres objetivos específicos: determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad turística, analizar las prácticas de sostenibilidad actuales mediante una línea base, y estructurar los componentes del modelo integrando criterios económicos, socioculturales y ambientales.

La variable independiente es el modelo de gestión; se operacionaliza en dimensiones de planificación, organización, liderazgo, control e innovación, con indicadores como planes institucionales, sistemas de monitoreo y certificaciones de calidad. La variable dependiente —el desarrollo sostenible— se mide en tres dimensiones: económica (rentabilidad, empleo, encadenamientos productivos), sociocultural (accesibilidad, condiciones laborales, fortalecimiento de competencias) y ambiental (gestión de residuos, ecoeficiencia, estándares ambientales).

El marco teórico integra la administración turística clásica y la gestión turística sostenible, con referencia a indicadores internacionales y estándares aplicables al contexto de Guaranda.

3.2.Diseño metodológico

El diseño metodológico constituye la estructura fundamental que guía el proceso investigativo, representando un sistema coherente y articulado de métodos y técnicas cuidadosamente seleccionadas para la investigación. Este diseño establece la ruta

sistemática que se sigue durante todo el proceso, partiendo desde el enfoque o enfoques asumidos hasta la descripción detallada de los métodos y técnicas específicas que se emplean. La organización metodológica progresa desde los aspectos más generales hacia los más particulares, garantizando así el rigor científico necesario a través de una combinación lógica y fundamentada de herramientas investigativas.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.

3.2.1.1. Enfoque de la investigación

La investigación responde a la necesidad de contribuir al desarrollo turístico sostenible del cantón Guaranda y de generar un referente aplicable a territorios con características similares. Con este propósito, se propone un modelo de gestión que integra estrategias orientadas al uso sostenible de los recursos turísticos, articulado en tres fases complementarias.

La investigación se desarrolla en tres fases complementarias. En la primera, mediante un enfoque cualitativo, se analizan e interpretan los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad turística; se determinan los modelos de gestión aplicados en el sector empresarial turístico, los cuales constituyen los referentes conceptuales y metodológicos para la construcción del modelo propuesto. En la segunda fase, a través de un enfoque cuantitativo, se diagnostica la realidad del sector turístico del cantón Guaranda, midiendo mediante indicadores y estándares el nivel de sostenibilidad actual de las empresas turísticas a partir de datos obtenidos directamente del objeto de estudio. En la tercera fase, los hallazgos del diagnóstico sustentan la estructuración de un modelo de gestión ajustado a las circunstancias y necesidades reales del sector.

Con el objetivo de conocer la realidad del sector y proponer un modelo de gestión que contribuya a la sostenibilidad turística, la investigación asume un enfoque mixto, entendido como el conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección, análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos para realizar

inferencias a partir de la información obtenida (Hernández et al., 2014, p. 534).La investigación mixta es útil para abordar problemas complejos y multifacéticos, como el desarrollo turístico sostenible, que requiere una comprensión profunda y detallada de todos los factores involucrados

3.2.1.2. Diseño de investigación

La investigación adopta un enfoque mixto y se estructura bajo un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), conforme a la clasificación de diseños mixtos propuesta por Hernández Sampieri y Mendoza (2018). Este diseño se caracteriza por una primera etapa de recolección y análisis de datos cualitativos, seguida de una segunda etapa cuantitativa que se construye sobre los resultados de la anterior. Se aplica, específicamente, en su modalidad derivativa, en la cual la recolección y el análisis cuantitativos se sustentan en los hallazgos cualitativos, de modo que el instrumento aplicado en la segunda fase se deriva de las categorías identificadas en la primera (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018). La elección de esta secuencia responde a la naturaleza del problema investigado: no se disponía de un instrumento validado para medir el desempeño sostenible de las empresas turísticas en contextos de turismo emergente, por lo que su construcción requería identificar previamente, mediante análisis cualitativo, los criterios e indicadores que la literatura, las certificaciones internacionales y la normativa vigente establecen como pertinentes.

Fase cualitativa. La primera fase adopta un enfoque cualitativo en el análisis de contenido, enfocado en la identificación, comparación y categorización sistemática de los criterios de sostenibilidad presentes en tres corpus documentales: los modelos de gestión sostenible documentados en la literatura científica, las certificaciones internacionales de sostenibilidad turística y el marco regulatorio pertinente al sector. El análisis se llevó a cabo utilizando el software ATLAS.ti, fundamentándose en matrices comparativas que conformaron los documentos fundamentales del proyecto. El proceso involucró la elaboración de un libro de códigos estructurado en familias, la codificación de los fragmentos pertinentes de cada documento, la creación de memos analíticos y la

construcción de una red semántica que simbolizaba las interrelaciones entre las categorías identificadas. El resultado de esta etapa consistió en un sistema de dimensiones e indicadores fundamentados en documentos, que funcionó c.

Fase cuantitativa. La segunda fase adopta un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo. No es experimental porque, como señalan Hernández et al. (2014), se trata de estudios en los que las variables no se manipulan de manera intencional, sino que los fenómenos se observan tal como se presentan en su contexto natural para su posterior análisis. Es transeccional o transversal en tanto la recolección de datos se realizó en un momento único y descriptivo porque su finalidad fue caracterizar el nivel de desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda en sus dimensiones económica, sociocultural y ambiental, mediante la aplicación del instrumento derivado de la fase precedente a las 55 empresas que conforman la unidad de estudio. Los resultados obtenidos permitieron establecer la línea base y construir el índice compuesto de sostenibilidad.

Integración de las fases y validación de la propuesta. La integración de ambas fases se produce en dos momentos. El primero corresponde al punto de conexión entre las fases (Hernández Sampieri y Mendoza, 2020), donde las categorías cualitativas se transforman en las dimensiones e ítems del instrumento cuantitativo, operación que constituye el rasgo distintivo de la modalidad derivativa. El segundo es la interpretación conjunta de los resultados, en la cual los hallazgos de la línea base se leen a la luz de los referentes documentales sistematizados, lo que permite establecer la distancia entre el desempeño observado y los estándares identificados. Sobre esta base integrada se estructuran los componentes del modelo de gestión propuesto, el cual se somete finalmente a validación de contenido mediante juicio de expertos, procesada estadísticamente a través de los coeficientes V de Aiken y de validez de contenido.

La integración de ambos enfoques se fundamenta en el principio de que ninguna metodología resulta suficiente en sí misma para el objeto de estudio: el análisis cualitativo proporciona la base de los criterios y su relevancia técnica, mientras que el tratamiento

cuantitativo proporciona la magnitud, la comparabilidad y la posibilidad de monitoreo del rendimiento; su articulación secuencial confiere al modelo resultante respaldo documental y respaldo empírico simultáneamente.

3.2.1.3. Tipo de investigación

En correspondencia con el diseño exploratorio secuencial definido, la investigación articula alcances diferenciados según la fase en la que se desarrolla, avanzando de manera progresiva desde la exploración documental hasta la formulación de una propuesta. El estudio es, en su conjunto, de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y propositivo.

Alcance exploratorio. La fase cualitativa posee un alcance exploratorio, en tanto se orienta al examen de un ámbito escasamente sistematizado: la identificación de los criterios de sostenibilidad aplicables a la gestión de empresas turísticas de pequeña escala en territorios de turismo emergente. El análisis de contenido de los modelos de gestión, las certificaciones internacionales y la normativa vigente no buscó verificar relaciones preestablecidas, sino delimitar las dimensiones y categorías que hasta entonces no se encontraban integradas en un instrumento único, generando así el conocimiento previo indispensable para el diseño de la medición.

Alcance descriptivo. La fase cuantitativa posee, en primer término, un alcance descriptivo. Como señala Bernal (2010, p. 113), este alcance permite "seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto". El propio autor precisa que en tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos y características del objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos y guías, sin ofrecer explicaciones causales de los fenómenos observados. Esta delimitación no constituye una limitación sino una fortaleza metodológica, pues permite establecer una base sólida de conocimiento mediante una caracterización detallada y sistemática. En la presente investigación, este alcance se materializa en la construcción de la línea base de desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda, expresada en los índices

correspondientes a las dimensiones económica, sociocultural y ambiental y en el índice global normalizado en una escala de cero a cien.

Alcance correlacional. La misma fase incluye un alcance correlacional, destinado a establecer las relaciones entre los indicadores de sostenibilidad y las variables contextuales consideradas. De acuerdo con Hernández et al. (2014), los diseños correlacionales tienen como objetivo describir las relaciones entre grupos o subgrupos, comenzando con la caracterización de las variables. Posteriormente, se procede a medir cada una de ellas, para luego cuantificarlas, analizarlas y fundamentar las relaciones a través de hipótesis que serán sometidas a prueba. En el presente estudio, el contraste de la hipótesis se lleva a cabo a través de un análisis de asociación estadística, en consonancia con la naturaleza no experimental de la fase cuantitativa. Asimismo, se incluyen las dimensiones de seguridad turística y gestión de la sostenibilidad como variables contextuales que enriquecen la interpretación de los resultados

Alcance propositivo. Finalmente, la investigación incluye un enfoque propositivo, dirigido al diseño del modelo de gestión, que representa su contribución principal. Según lo indicado por Muñoz y Ruiz (2022, p. 161), este nivel se clasifica como propositivo, dado que está orientado hacia el diseño de un programa que se presenta como una propuesta. Su relevancia radica en que la investigación no se limita a identificar la problemática del sector, sino que también propone una solución estructurada y fundamentada, la cual es sometida a validación de contenido a través del juicio de expertos.

La articulación de estos cuatro alcances constituye la progresión metodológica del estudio: se inicia con la exploración documental que fundamenta los criterios, seguida de la descripción del desempeño real de las empresas; posteriormente, se procede al análisis de las relaciones entre los factores que lo condicionan; y, finalmente, se presenta una propuesta de un modelo de gestión aplicable al territorio objeto de estudio.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

3.2.2.1.Métodos

La obtención del conocimiento en la presente investigación se sustenta en la aplicación combinada de métodos del nivel teórico y del nivel empírico. Los primeros permiten la interpretación conceptual de los datos, el descubrimiento de las relaciones esenciales del objeto y la construcción de abstracciones que no resultan accesibles a la percepción directa; los segundos posibilitan la obtención de información sobre el comportamiento real del objeto en su contexto, mediante procedimientos que permiten registrar, medir y verificar los hechos. La selección de unos y otros responde a las exigencias particulares de cada objetivo específico y a la naturaleza del diseño exploratorio secuencial adoptado.

Métodos del nivel teórico

Analítico-sintético. Este método estudia los hechos partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para examinarlas de forma individual, para luego integrarlas y estudiarlas de manera holística (Bernal, 2010, p. 60). En la investigación se aplica para descomponer la gestión sostenible de la empresa turística en sus dimensiones económica, sociocultural y ambiental, y en los indicadores que las conforman, para su estudio diferenciado, y al integrar posteriormente dichos componentes en una comprensión unitaria que fundamenta la estructura del modelo propuesto.

Hipotético-deductivo. Constituye un proceso sistemático que parte de la formulación de hipótesis derivadas de teorías existentes o de evidencia empírica, y prosigue mediante un razonamiento deductivo que permite su verificación o refutación por confrontación con la realidad observada (López y Ramos, 2021). En este estudio se orienta la formulación de la hipótesis sobre la relación entre las prácticas de gestión y el desempeño sostenible de las empresas turísticas, así como su contraste mediante el análisis estadístico de los datos de la línea base.

Sistémico-estructural. Aborda el objeto de investigación como una totalidad integrada por componentes interrelacionados, facilitando la determinación de su estructura interna, funciones específicas y dinámicas de jerarquía (Fuentes et al., 2007). Se emplea en la concepción del modelo de gestión, cuyos componentes: fases, dimensiones, criterios e indicadores, no constituyen elementos adyacentes sino un conjunto articulado en el que la modificación de uno afecta el comportamiento de los demás, en correspondencia con la interdependencia postulada entre las dimensiones de la sostenibilidad.

Modelación. Consiste en la creación de abstracciones orientadas a explicar la realidad y a representar las relaciones esenciales del objeto mediante una construcción que opera como sustituto operativo de aquel (Addine Fernández, 2004). Constituye el método rector de la fase propositiva, en tanto sustenta la elaboración del modelo de gestión para la sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda, entendido como representación simplificada de las relaciones entre gestión, dimensiones de sostenibilidad y desempeño verificable.

Métodos del nivel empírico

Análisis documental. Se aplica en la fase cualitativa del estudio para la revisión, comparación y categorización sistemática de los modelos de gestión sostenible documentados en la literatura científica, las certificaciones internacionales de sostenibilidad turística y el marco normativo aplicable al sector. El procesamiento se realizó mediante el software ATLAS.ti, sobre matrices comparativas que constituyeron los documentos primarios del análisis.

Encuesta. Constituye el método de obtención de información primaria en la fase cuantitativa (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018). Se aplicó a las cincuenta y cinco empresas turísticas que conforman la unidad de estudio, mediante un cuestionario estructurado derivado de las categorías identificadas en la fase cualitativa, cuyos resultados permitieron construir la línea base de desempeño sostenible y el índice compuesto correspondiente.

Análisis DOFA. Se emplea para sistematizar las condiciones internas y externas que inciden en la sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón, integrando los hallazgos del diagnóstico con el análisis del contexto territorial e institucional. Sus resultados aportan el fundamento situacional sobre el cual se formulan las estrategias que integran el modelo propuesto.

Criterio de expertos. Definido como una "opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones" (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008, p. 29). Se aplica para la validación de contenido del modelo de gestión propuesto, mediante la consulta a especialistas con trayectoria acreditada en gestión turística y sostenibilidad. Los juicios emitidos fueron procesados estadísticamente a través de los coeficientes V de Aiken y de validez de contenido, lo que permitió verificar la pertinencia, coherencia y claridad de los componentes del modelo antes de su presentación definitiva.

3.2.2.2.Técnicas e instrumentos de investigación

La selección de las técnicas e instrumentos se deriva de los métodos empíricos declarados en el apartado precedente. Los métodos empíricos constituyen las vías de obtención de conocimiento sobre el comportamiento real del objeto; las técnicas son los procedimientos mediante los cuales dichos métodos se concretan; y los instrumentos, los recursos materiales o digitales empleados para obtener, registrar y almacenar la información. En correspondencia con esta jerarquía, cada objetivo específico se asocia al método empírico que lo sustenta, a la técnica que lo operacionaliza y al instrumento con el que se ejecuta.

Primer objetivo. Para determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad turística, se empleó el método empírico de análisis documental, concretado mediante la técnica de análisis de contenido aplicada a tres corpus: los modelos de gestión sostenible documentados en la literatura científica, las certificaciones internacionales de sostenibilidad turística y el marco normativo aplicable

al sector. Los instrumentos utilizados fueron las matrices comparativas de sistematización y el libro de códigos elaborado para el procesamiento en el software ATLAS.ti, del cual se derivaron las familias de códigos y la red semántica que representa las relaciones entre categorías.

Segundo objetivo. Para diagnosticar el desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda mediante la elaboración de la línea base, se empleó el método empírico de la encuesta, concretado mediante la técnica de aplicación de cuestionario estructurado a las cincuenta y cinco empresas que conforman la unidad de estudio. El instrumento fue un cuestionario de indicadores de sostenibilidad, derivado de las categorías identificadas en la fase precedente y sometido a validación por juicio de expertos. Los datos obtenidos permitieron construir la línea base, calcular los índices por dimensión y el índice compuesto de sostenibilidad, e identificar las brechas susceptibles de intervención.

Tercer objetivo. Para estructurar los componentes del modelo de gestión, se empleó el método empírico de análisis DOFA, concretado mediante la técnica de matriz cruzada de factores internos y externos y de matrices de modelado estratégico. Los instrumentos correspondientes fueron las matrices FODA y la matriz de estrategias derivadas (FO, FA, DO, DA), elaboradas a partir de los hallazgos del diagnóstico y del análisis del contexto territorial e institucional, cuyos resultados fundamentan la definición de los componentes, criterios y estrategias que integran el modelo propuesto.

Complementariamente, el modelo estructurado fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante el método empírico de criterio de expertos, concretado a través de la técnica de consulta a especialistas con trayectoria acreditada en gestión turística y sostenibilidad. Los instrumentos empleados fueron la ficha de validación estructurada, con escalas de valoración por criterios de pertinencia, coherencia y claridad, y la matriz de cálculo de los coeficientes V de Aiken y de validez de contenido. Este procedimiento, si bien no constituye un objetivo específico del estudio, aporta el respaldo empírico que sustenta la pertinencia y aplicabilidad del modelo propuesto.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos para la obtención de datos

Los instrumentos empleados en la investigación se diseñaron en correspondencia con cada objetivo específico y con el método empírico que lo sustenta, atendiendo a las exigencias de validez y confiabilidad propias de cada fase del estudio.

Primer objetivo. Para determinar los fundamentos teóricos referenciales, se construyeron tres matrices de análisis comparativo correspondientes a los modelos de gestión sostenible, las certificaciones internacionales de sostenibilidad turística y el marco normativo aplicable al sector. Cada matriz se estructuró en campos de registro que permitieron sistematizar, para cada unidad documental, los datos de identificación: autor, año, contexto geográfico y tipo de fuente; y las categorías de análisis relativas a las dimensiones de sostenibilidad abordadas, los indicadores propuestos, la estructura de gestión adoptada y los mecanismos de verificación previstos. Estas matrices constituyeron los documentos primarios del proyecto creado en el software ATLAS.ti, en el cual se elaboró el libro de códigos, organizado en 6 familias y 20 códigos individuales, que operó como instrumento de codificación del corpus. La gestión de las fuentes consultadas y la normalización de las referencias en formato APA se realizaron mediante el gestor bibliográfico Mendeley, empleado como herramienta de apoyo documental y de trazabilidad de la revisión.

Segundo objetivo. Para el diagnóstico del desempeño sostenible y la construcción de la línea base, se diseñó un cuestionario estructurado de indicadores de sostenibilidad, dirigido a propietarios y gestores de las cincuenta y cinco empresas turísticas que conforman la unidad de estudio. El instrumento se organizó en 6 secciones: una de caracterización del establecimiento, tipo de actividad, antigüedad, tamaño y condición de registro; tres correspondientes a las dimensiones económica, sociocultural y ambiental, una sobre la seguridad y otra en relación con la gestión de sostenibilidad, con un total de 70 ítems. Su construcción se derivó de las categorías identificadas en la fase documental precedente, tomando como referentes los sistemas de indicadores ETIS e ISOST y los

lineamientos de la Organización Mundial del Turismo, adecuados a las condiciones operativas del tejido empresarial del cantón Guaranda. Previo a su aplicación, el cuestionario fue sometido a validación de contenido por juicio de expertos, con la participación de cuatro especialistas en turismo sostenible y gestión empresarial. El procedimiento se desarrolló en dos momentos: en el primero, los expertos valoraron la pertinencia, claridad y representatividad de cada indicador y formularon las observaciones y recomendaciones correspondientes; en el segundo, una vez incorporadas las modificaciones derivadas de dichas observaciones, se sometió el instrumento ajustado a la constatación de los expertos, quienes verificaron que los cambios respondieran a lo señalado. A continuación, se muestra el link del cuestionario aplicado.

Link:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeuJUSos_am_UGVgipVRII6FY8nnbzc2VDmxbwCgVZ7octNmw/viewform?usp=header

Tercer objetivo. Para la estructuración de los componentes del modelo, se emplearon como instrumentos la matriz DOFA y la matriz de estrategias cruzadas (FO, FA, DO, DA), elaboradas a partir de la integración de los hallazgos del diagnóstico con el análisis del contexto territorial e institucional. Ambas matrices sistematizan los factores internos y externos que condicionan la sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón y derivan de su cruce las estrategias que fundamentan los componentes del modelo propuesto. Para la validación de contenido del modelo se diseñó una ficha de validación por criterio de expertos, valorados según los criterios de pertinencia, coherencia y claridad, acompañada de una matriz de cálculo de los coeficientes V de Aiken y de validez de contenido, mediante la cual se procesaron los juicios emitidos por los cuatro expertos consultados.

Tabla 6 *Diseño metodológico*

Enfoque	Diseño de estudio	Tipo de investigación	Objetivos específicos	Tratamiento de datos	Método	Técnica	Herramienta
MIXTO	Exploratorio secuencial (DEXPLOS)	Exploratorio, descriptivo, correlacional y propositivo.	Determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad turística que sustentan la construcción de modelos de gestión aplicables a las empresas del sector.	Cualitativo	Análisis documental	Análisis de contenido	Matrices de análisis. Atlas ti
			Analizar las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas en el cantón Guaranda a través de la elaboración de una línea base que caracterice sus prácticas de gestión sostenible.	Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario autoadministrado	Cuestionario estructurado. Software Python.
			Estructurar los componentes del Modelo de gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas integrando	Cualitativo-Cuantitativo	FODA		Matriz de análisis Diagramas y herramientas de modelado.

	criterios que garanticen la viabilidad económica, la identidad sociocultural y la minimización del impacto ambiental.	Criterio de expertos	Consulta a especialistas	Ficha de validación; V de Aiken y CVC

Nota: en la tabla se muestra un resumen del diseño metodológico de la investigación de acuerdo con cada uno de los objetivos planteados.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección

La selección de la población y muestra se determinó en función del objeto de estudio y los objetivos de la investigación, orientados a medir el nivel de cumplimiento de indicadores de sostenibilidad en los ámbitos económico, sociocultural y ambiental en las empresas turísticas de la ciudad de Guaranda, como insumo para la propuesta del modelo de gestión sostenible. A continuación, se detallan la composición y los criterios de selección aplicados:

Tipo de Muestreo

El tipo de muestreo de la investigación corresponde a un muestreo probabilístico aleatorio estratificado.

Unidad de Análisis

Las empresas de servicio turístico de la ciudad de Guaranda de la provincia de Bolívar.

Determinación del tamaño de muestra

Cuando se desea estimar una proporción y se asume máxima variabilidad (p=q=0.5), el tamaño de muestra se calcula con:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \, (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población
- Z = valor de la distribución normal según el nivel de confianza
  - ✔ 5% de confianza: Z=1.96
  - ✔ 97% de confianza: Z≈2.17
  - ✔ 99% de confianza: Z=2.576
- p = probabilidad de ocurrencia del evento
- q=1−p
- e = error máximo admitido

Universo

Constituyen el objeto de estudio las empresas de servicios turísticos del cantón Guaranda, para lo cual la información que se necesita para obtener la línea base de cumplimiento de los indicadores se obtendrá de los propietarios o administradores de las empresas turísticas.

Población de estudio

La población de estudio son las 64 empresas turísticas que se encuentran funcionando en el cantón Guaranda de acuerdo al catastro turístico del Ministerio de Turismo para el año 2025. (**Ver Anexo 2** Tabla A2:1)

Cálculo del tamaño óptimo de una muestra

(Para la estimación de proporciones, bajo el supuesto de que p=q=50%)

Margen de error máximo admitido	5,0%
Tamaño de la población	64
Tamaño para un nivel de confianza del 95%	**55**
Tamaño para un nivel de confianza del 97%	56

Tamaño para un nivel de confianza del 99%	58

Distribución de muestra

Una vez obtenido el tamaño total de la muestra, se realizó su distribución entre los estratos mediante asignación proporcional:

$$n_h = n \cdot \frac{N_h}{N}$$

Donde n_h representa el tamaño de muestra del estrato h, N_h el tamaño de la población en dicho estrato, N la población total y n el tamaño total de muestra calculado.

Estratificación de la muestra

Muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional			
Tamaño de la población objetivo			64
Tamaño de la muestra que se desea obtener			55
Número de estratos a considerar			6
Afijación simple: elegir de cada estrato		9,166666667	Sujetos

Para la obtención de la muestra estratificada, se partió de la identificación de la población objetivo, constituida por el total de empresas turísticas registradas en el cantón Guaranda, equivalente a 64 unidades. A partir de esta población, se aplicó la fórmula de muestreo probabilístico, logrando una muestra representativa de 55 empresas turísticas. Dicha muestra fue distribuida proporcionalmente entre los seis estratos definidos según el tipo de actividad turística, de modo que cada categoría quedara representada en función de su peso relativo dentro de la población total, garantizando así la validez estadística y la representatividad del estudio en el conjunto del sector turístico del cantón.

Tabla 7 *Muestra obtenida por estrato*

Estrato	Identificación	N.º sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	Alimentos y bebidas	38	59,4%	33

2	Alojamiento	18	28,1%	15
3	Centros de turismo comunitario	1	1,6%	1
4	Operación e intermediación	4	6,3%	3
5	Organizadores de eventos	1	1,6%	1
6	Parques de atracción	2	3,1%	2
		64	**100,0%**	**55**

Nota: La muestra obtenida por estratos se basa en la población de 64 empresas turísticas del cantón Guaranda con una muestra de 55 empresas obtenidas de acuerdo a la aplicación de la muestra con un nivel de error del 5% y la confiabilidad del 95%.

Criterios de selección de muestra

El diseño exploratorio secuencial adoptado exige procedimientos de selección diferenciados para cada fase del estudio. La fase cualitativa opera sobre un corpus documental seleccionado mediante criterios intencionales, mientras que la fase cuantitativa se sustenta en una muestra probabilística de unidades empresariales. Ambos procedimientos se describen a continuación.

Selección del corpus documental para la fase cualitativa

Dado que la fase cualitativa se orienta a la determinación de los fundamentos teóricos referenciales mediante análisis de contenido, la unidad de análisis no la constituyen sujetos informantes sino documentos. En consecuencia, se aplicó un muestreo no probabilístico intencional por criterio; este procedimiento es acertado cuando la selección responde a la relevancia teórica de las unidades y no a su representatividad estadística. La búsqueda se realizó en las bases de datos Scopus, SciELO, Redalyc, Dialnet, entre otras, complementada con la consulta de repositorios institucionales y de organismos normalizadores.

El corpus quedó conformado por tres subconjuntos documentales, integrados conforme a los criterios de inclusión que se detallan.

*Modelos de gestión***.** Se seleccionaron cinco modelos que cumplieron paralelamente tres condiciones: haber sido sometidos a procesos de validación en su contexto de origen, estar orientados a la gestión de la sostenibilidad en el ámbito turístico

o empresarial, y proceder de contextos geográficos diversos que permitieran contrastar realidades nacionales e internacionales. El subcorpus quedó integrado por los modelos de Sierra et al. (2018) y García et al. (2020), correspondientes al contexto ecuatoriano; Thanvisitthpon (2021), del contexto asiático; Franz y Cruz (2025), del contexto europeo; y Puerta (2025), del contexto latinoamericano. La composición resultante combina proximidad contextual —dos modelos nacionales— con diversidad de tradiciones de gestión, y abarca un intervalo temporal que permite observar la evolución reciente del campo.

Certificaciones internacionales de sostenibilidad turística. Se incluyeron diez certificaciones seleccionadas por su reconocimiento internacional, su aplicabilidad a establecimientos turísticos y la accesibilidad pública de sus criterios de evaluación: Green Key, Biosphere Tourism, Green Globe, Global Sustainable Tourism Council (GSTC), EarthCheck, Blue Flag, Rainforest Alliance Sustainable Tourism, Tourism Certification International, Travelife y Smart Voyager. El subcorpus integra esquemas de alcance global junto con certificaciones de aplicación en el contexto latinoamericano y ecuatoriano, lo que permitió contrastar los estándares internacionales con las condiciones operativas del tejido empresarial local.

Normativa técnica. Se seleccionaron cinco instrumentos normativos atendiendo a su vigencia, a su aplicabilidad al sector turístico y a la cobertura de los niveles internacional y nacional: las normas ISO 21101:2014, sobre sistemas de gestión de la seguridad en turismo de aventura; ISO 21401:2018, sobre sistemas de gestión de la sostenibilidad para alojamientos turísticos; ISO 20611:2018, sobre buenas prácticas de sostenibilidad en turismo de aventura; y las normas técnicas ecuatorianas NTE INEN-ISO 20611:2019 y NTE INEN-ISO 23405:2022, esta última referida a los principios, vocabulario y modelo del turismo sostenible.

Los tres subcorpus, integrados por veinte unidades documentales, fueron sistematizados en matrices comparativas y procesados mediante el software ATLAS.ti. La delimitación del corpus se consideró suficiente al alcanzarse la saturación de categorías,

esto es, cuando la incorporación de nuevas unidades documentales dejó de aportar criterios o dimensiones no contemplados en el sistema de códigos construido.

Selección de la muestra para la fase cuantitativa

Para la determinación del estado inicial de sostenibilidad se aplicó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional, técnica apropiada cuando la población presenta subgrupos con características diferenciadas que deben ser representados de forma proporcional en la muestra, evitando los sesgos derivados de una distribución desigual entre categorías.

Población. La población de estudio la constituyen las 64 empresas turísticas en funcionamiento en el cantón Guaranda, según el catastro turístico del Ministerio de Turismo correspondiente al año 2025 (véase Anexo 2, Tabla A2:1). Dicha población se distribuye en seis estratos definidos por tipo de actividad: alimentos y bebidas, alojamiento, centros de turismo comunitario, operación e intermediación, organizadores de eventos y parques de atracción.

Determinación del tamaño muestral. El tamaño de la muestra se calculó mediante la fórmula de estimación de proporciones para poblaciones finitas, bajo el supuesto de máxima varianza (p = q = 0,50), con un margen de error del 5 % y un nivel de confianza del 95 %. La aplicación de estos parámetros a una población de 64 unidades arrojó una muestra de 55 empresas turísticas, equivalente al 85,9 % de la población, proporción que confiere al estudio una elevada cobertura del universo empresarial del cantón y reduce sustantivamente el error de estimación.

Afijación proporcional. Una vez determinado el tamaño total, la muestra se distribuyó entre los estratos mediante asignación proporcional, conforme a la expresión:

n<*sub*>*h*</*sub*> = *n* · *N*<*sub*>*h*</*sub*> / *N*

Donde *n*<*sub*>*h*</*sub*> representa el tamaño de muestra del estrato h, N_h el tamaño de la población en dicho estrato, *N* la población total y n el

tamaño total de muestra calculado. De este modo, cada categoría quedó representada en función de su peso relativo dentro de la población, garantizando la validez estadística y la representatividad del conjunto del sector turístico cantonal, conforme se detalla en la Tabla 7.

La composición resultante manifiesta la estructura real del tejido empresarial turístico del cantón, en el que los establecimientos de alimentos y bebidas y de alojamiento concentran conjuntamente el 87,5 % de las unidades registradas. Los estratos de menor tamaño, como centros de turismo comunitario, organizadores de eventos y parques de atracción, fueron incorporados en su totalidad o en proporción equivalente, lo que asegura su presencia en el análisis pese a su reducido peso relativo, en coherencia con el propósito de la investigación de abarcar la heterogeneidad de giros que caracteriza al sector.

Plan de análisis de datos

El plan de análisis de datos se organizó en correspondencia con los tres objetivos específicos de la investigación, articulando de forma progresiva las técnicas, instrumentos y estrategias requeridos en cada fase del estudio.

Primer objetivo: Identificación de modelos de gestión para el desarrollo sostenible

La identificación de modelos de gestión sostenible para empresas turísticas se abordó mediante revisión bibliográfica sistemática y análisis de contenido documental. Las fuentes fueron gestionadas con Mendeley y organizadas en matrices de análisis temático, a partir de la consulta de bases de datos académicas como JSTOR, Google Scholar y Scopus. La búsqueda incorporó normativas locales e internacionales, así como criterios de certificaciones reconocidas como Green Globe, Rainforest Alliance y Biosphere Tourism, cuyos hallazgos fueron contrastados con las prácticas del cantón Guaranda mediante un análisis cruzado. La sistematización cualitativa se realizó con ATLAS.ti.

Segundo objetivo: Análisis de las prácticas de sostenibilidad y elaboración de la línea base

El análisis de las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón se desarrolló combinando el método Delphi para la validación con expertos, el análisis estadístico descriptivo e inferencial y el análisis de contenido. El instrumento central fue una encuesta estructurada con indicadores de las dimensiones económica, sociocultural y ambiental, validada por cinco expertos. El trabajo de campo incluyó la aplicación del instrumento mediante visitas directas a las empresas, previa elaboración de cartas de consentimiento informado. El procesamiento estadístico realizado con Excel y Python comprendió análisis de frecuencias, construcción de índices compuestos, análisis de correlaciones y visualización de resultados mediante semáforos de estado y gráficos de araña por dimensión. Este proceso permitió establecer la línea base de sostenibilidad del sector turístico del cantón.

Tercer objetivo: Estructuración del modelo de gestión sostenible

La estructuración del modelo de gestión integró los resultados de las dos fases anteriores mediante una matriz FODA y una matriz de integración que identificó brechas entre los referentes teóricos y la situación real del cantón. A partir de este análisis, se diseñó el modelo adaptado al contexto de Guaranda, documentando cada componente en fichas técnicas con su fundamentación, prácticas sostenibles asociadas y requisitos de implementación. Se valoró el impacto potencial del modelo en las dimensiones económica, sociocultural, ambiental e institucional, y se realizó un análisis de factibilidad en sus cuatro dimensiones: económica, técnica, sociocultural y político-institucional. El modelo fue validado mediante la **técnica Delphi**, es decir, por un panel de expertos. Cumpliendo el plan estructurado inicialmente como se lo puede visualizar en el anexo (**Anexo A2 2)**

La investigación se fundamentó, asimismo, en el paradigma **Design Science Research (DSR),** cuyo propósito no es describir o explicar una realidad sino diseñar y evaluar soluciones a problemas concretos mediante la creación de artefactos útiles, como modelos o métodos, que contribuyan a mejorar la práctica (Hevner et al., 2004). Su adopción resultó oportuna por dos razones. La primera es la correspondencia entre sus

fases metodológicas como identificación del problema, definición de objetivos, diseño, demostración y evaluación (Peffers et al., 2007) y la secuencia seguida en este estudio, que avanza desde el diagnóstico de las prácticas de sostenibilidad hasta el diseño y validación del modelo. La segunda es su capacidad para articular relevancia práctica y rigor científico: el problema atendido responde a una necesidad concreta del sector turístico local, la ausencia de un modelo de gestión integral para la sostenibilidad de las empresas del cantón Guaranda, mientras que la validez del artefacto resultante se respalda mediante el juicio de expertos.

3.3.Trabajo de campo

El trabajo de campo constituyó la fase articuladora entre los fundamentos teóricos y la realidad práctica del cantón Guaranda, aportando los insumos empíricos necesarios para la construcción del modelo de gestión sostenible. Esta etapa se estructuró en torno a los tres objetivos específicos de la investigación: la determinación de los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad turística que sustentan la construcción de modelos de gestión aplicables a las empresas del sector; el análisis de las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas mediante la elaboración de una línea base que diagnosticó su estado actual; y la integración de los hallazgos en la estructuración del modelo propuesto. Para ello, se aplicaron instrumentos que combinaron técnicas cuantitativas y cualitativas, cuyos resultados sentaron las bases para una propuesta que armoniza la viabilidad económica, el bienestar sociocultural y la preservación ambiental del sector turístico del cantón.

3.3.1 Aplicación de los instrumentos

Determinación de los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad turística que sustentan la construcción de modelos de gestión aplicables a las empresas del sector

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, orientado a identificar modelos de gestión empresarial aplicados al desarrollo sostenible en empresas turísticas,

se empleó una metodología documental que integró instrumentos complementarios de carácter analítico y comparativo. En primer lugar, se realizó una revisión sistemática de literatura especializada, mediante la cual se catalogaron, analizaron y compararon los principales modelos de gestión sostenible documentados en el ámbito turístico a nivel internacional, regional y local. Este proceso permitió identificar los criterios y estándares reconocidos por organismos como la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el sistema ETIS, así como las normativas nacionales e internacionales vigentes y los criterios establecidos por sistemas de certificación en sostenibilidad turística. La información sistematizada constituyó el fundamento, al igual que el marco teórico-referencial sobre el cual se sustentó la selección de indicadores y la posterior construcción del modelo de gestión propuesto para las empresas turísticas del cantón Guaranda. (**Ver Anexos A3**)

Análisis de las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas en el cantón Guaranda

Para la obtención de la línea base sobre el estado de sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda, se realizó un análisis diagnóstico de las prácticas implementadas por los 55 establecimientos que conformaron la muestra de estudio. La recolección de datos se ejecutó mediante la aplicación de una encuesta estructurada, cuyo cuestionario fue diseñado y validado por expertos para evaluar las dimensiones económica, sociocultural y ambiental de la sostenibilidad turística. Los resultados obtenidos permitieron establecer un diagnóstico exacto del estado actual del sector, identificando las fortalezas, debilidades y brechas existentes en cada dimensión analizada. La información sistematizada constituyó la línea base sobre la cual se fundamentó la formulación del modelo de gestión sostenible, adaptado a las particularidades territoriales, culturales y productivas del cantón Guaranda.

El instrumento se cimentó en la revisión teórica del marco referencial, a partir del cual se identificaron indicadores de sostenibilidad turística propuestos por diversos organismos y agentes del sector. De acuerdo con Sánchez Rivero y Pulido Fernández (2008, citado en Torres & López, 2018), estos indicadores se clasifican en dos tipos: los

indicadores simples, obtenidos directamente de la realidad o mediante un procesamiento básico de datos, y los indicadores compuestos o índices, que combinan varios indicadores simples a través de sistemas de ponderación según su importancia relativa. A estos se suma un tercer tipo, el sistema de indicadores, definido por Torres-Delgado y Saarinen (2013, citado en Torres & López, 2018) como un conjunto estructurado de indicadores simples cuyos resultados se interpretan de manera conjunta.

La complejidad multidimensional de la sostenibilidad turística requirió la adopción de índices compuestos como herramienta central para la evaluación de las empresas turísticas del cantón Guaranda. Según Torres y López (2018), estos índices surgieron de la necesidad de ofrecer interpretaciones más amplias e integradas de los fenómenos, admitiendo una valoración conjunta de sus características multidimensionales. Para su construcción se siguió la metodología de diez pasos propuesta por la OCDE (2008, citada en Torres & López, 2018), que contempla el establecimiento del marco teórico, la selección e imputación de datos, el análisis multivariado, la normalización, la ponderación y agregación, el análisis de incertidumbre y sensibilidad, la revisión de los datos originales, los vínculos con otros indicadores y la visualización de resultados. Este protocolo avaló la transparencia del procedimiento, minimizó errores en el manejo de la información y aseguró que los resultados fueran comparables e interpretables en el contexto de las empresas turísticas del cantón Guaranda.

La construcción del instrumento de medición partió de la revisión de los principales sistemas de índices de sostenibilidad turística disponibles en la literatura. López et al. (2018) señalan que estos índices permiten evaluar el grado de sostenibilidad de un sistema o actividad específica; entre los referentes más consolidados del sector se identificaron el Índice de Sostenibilidad Turística (ISOST) y el Sistema Europeo de Indicadores de Turismo (SEIT), este último compuesto por 27 indicadores orientados a la gestión y a la toma de decisiones. A partir de ambos sistemas, se diseñó un instrumento que integró indicadores seleccionados y adaptados conforme a criterios de pertinencia teórica, aplicabilidad al contexto local y capacidad para generar datos comparables,

organizados en torno a las dimensiones económica, ambiental y sociocultural de la sostenibilidad turística.

Validación de expertos

La confiabilidad del instrumento de recolección de datos se garantizó mediante la validación por juicio de expertos, procedimiento que consistió en la evaluación sistemática del cuestionario por parte de especialistas con trayectoria en gestión turística, sostenibilidad empresarial y metodología de la investigación. Los evaluadores analizaron cada ítem conforme a criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, utilizando una rúbrica estandarizada que combinó valoraciones cuantitativas con observaciones cualitativas orientadas a la optimización del instrumento. Los ajustes derivados de este proceso fortalecieron la capacidad del cuestionario para obtener información válida sobre las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda. (**Ver Anexo A2 3**).

En el marco de la investigación Modelo de gestión para la sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda, se conformó un panel de expertos seleccionados con base en su experiencia comprobada en gestión empresarial y conocimiento especializado en sostenibilidad turística, con el propósito de evaluar la pertinencia, claridad y coherencia del instrumento propuesto, garantizando así la solidez del proceso investigativo.

Tabla 8 *Lista de expertos*

Nombre y Apellido	**Profesión**	**Especialidad**	**Institución donde trabaja**	**Cargo Actual**	**Años de experiencia profesional**	**Años de experiencia en el área específica de la validación**	**Producción científica**

Edison Rubén Molina Velásquez	Docente investigador universitario	PhD. Geografía y Turismo	Universidad Central del Ecuador	Director de las carreras de Turismo y Turismo Ecológico	20	19	94
Xavier Bolívar Lastra Bravo	Docente investigador universitario	PhD. Gestión Ambiental, Investigación	Universidad Central Del Ecuador	Docente Investigador	15	15	100
Fernando David Chontasi Morales	Docente investigador universitario	PhD. en Turismo	Universidad Central Del Ecuador	Docente Investigador	20	7	17
Juan Pablo Torres Cadena	Docente investigador universitario	PhD. Doctor en Turismo	Universidad Estatal de Bolívar	Profesor de la Carrera de Turismo y Hotelería	12	5	20

Nota: Para la selección de los expertos se ha analizado su formación profesional, conocimiento, producción científica y experiencia que poseen sobre el tema de estudio, sobre sostenibilidad empresarial turística. Elaboración propia.

Valoración del Panel de Expertos

La valoración de expertos se ha realizado utilizando el método del Coeficiente de Competencia (K). Lo cual incluye:

Aspectos clave del análisis:

Metodología: Se utiliza la fórmula:

$$K = 0.5 \times (Kc + Ka)$$

Donde:

Kc = coeficiente de conocimiento (autoevaluación de experto)
Ka = coeficiente de argumentación (fuentes de conocimiento)

Tabla 9 *Criterios de Evaluación y Ponderación para expertos*

Criterio	Peso (%)	Descripción
Grado Académico	25%	Maestría (0.7), Doctorado (1.0)
Experiencia Profesional	20%	5-10 años (0.6), 11-15 años (0.8), >15 años (1.0)
Experiencia específica	25%	3-5 años (0.6), 6-10 años (0.8), >10 años (1.0)
Producción científica	15%	1-20 pub. (0.6), 21-50 pub. (0.8), >50 pub. (1.0)
Cargo/Posición	15%	Docente (0.7), director/Coordinador (1.0)

Coeficiente de argumentación

Para obtener el **Ka** (Coeficiente de argumentación), el cálculo "se establece presentándole al candidato una tabla, en la que marcará una cruz en una de las casillas, según su criterio". Es decir, el grado de influencia que pueden tener los criterios y conocimientos del experto sobre sí mismo" (J. Herrera et al., 2022).

Coeficiente de argumentación (Ka)

Metodología Aplicada

Fórmula: Ka = Σ (Valores asignados según respuestas del experto

Tabla 10 *Escala de Valores por Criterio*

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto (a)	Medio (m)	Bajo (b)
Investigaciones relacionadas con el tema	0,3	0,2	0,1
Experiencia obtenida en la actividad profesional	0,5	0,4	0,2
Análisis de literatura especializada y publicaciones de autores nacionales	0,05	0,05	0,05

Análisis de literatura especializada y publicaciones de autores extranjeros	0,05	0,05	0,05
Su conocimiento del estado actual de la problemática en el país y en el extranjero	0,05	0,05	0,05
Su intuición	0,05	0,05	0,05

Evaluación de K	**Rango de valores**
Alto	$k \geq 0,8$
Medio	$0,5 \leq k \leq 0,8$
Bajo	$k \leq 0,5$

Nota: Para valorar el coeficiente de argumentación de los expertos se adaptó al ejemplo propuesto por la siguiente fuente (J. Herrera et al., 2022)

Tabla 11 *Cálculo coeficiente de argumentación (Ka)*

Posición	**Experto**	**Institución**	**Ka**	**Nivel**
1°	Edison Rubén Molina Velásquez	Universidad Central del Ecuador	0.800	Alto
1°	Juan Pablo Torres Cadena	Universidad Estatal de Bolívar	0.800	Alto
3°	Xavier Bolívar Lastra Bravo	Universidad Central de Ecuador	0.800	Alto
4°	Fernando David Chontasi Morales	Universidad Central del Ecuador	0.700	Medio

Nota: Para la obtención del Ka, se envió una encuesta a los expertos en donde evaluaron lo siguiente: Análisis Teóricos Realizados; Experiencia Obtenida; Trabajos de Autores Nacionales, Trabajos de Autores Extranjeros; Conocimiento del Estado del Problema en el Extranjero; Su Intuición (Ver anexo Formulario A1)

Tabla 12 *Evaluación detallada por experto*

Experto	**Criterios de Evaluación**						K
	Grado	**Exp.**	**Exp.**	**Prod.**	**Cargo**	**Kc (Promedio)**	**Ka (Experto)**	**K (Final)**

	Académico	**Profesional**	**Específica**	**Científica**				
	0,25	**0,2**	**0,25**	**0,15**	**0,15**			
Edison Rubén Molina Velásquez	1,0 (PhD)	1,0 (20 años)	1,0 (19 años)	1,0 (94 pub.)	1,0 (director)	1,00	0,8	0,90
Xavier Bolívar Lastra Bravo	1,0 (PhD)	0,8 (15 años)	1,0 (15 años)	1,0 (100 pub.)	0,7 (Docente)	0,92	0,8	0,86
Fernando David Chontasi Morales	1,0 (PhD)	1,0 (20 años)	0,8 (7 años)	0,6 (17 pub.)	0,7 (Docente)	0,85	0,7	0,77
Juan Pablo Torres Cadena	1,0 **(PhD)**	0,8 (12 años)	0,6 (5 años)	0,6 (20 pub.)	0,7 (Profesor)	0,76	0,8	0,78

Tabla 13 *Resumen final y clasificación por experto*

Experto	**Coeficiente K**	**Clasificación**	**Recomendación**
Edisón Rubén Molina Velásquez	0.90	Alto	Altamente recomendado
Xavier Bolívar Lastra Bravo	0.86	Alto	Altamente recomendado
Fernando David Chontasi Morales	0.77	Medio	Recomendado
Juan Pablo Torres Cadena	0.78	Medio	Recomendado

Nota: El panel de expertos seleccionado presenta un nivel de competencia excelente para la validación del instrumento, con 2 expertos de nivel ALTO (todos con PhD y amplia experiencia) y dos de nivel MEDIO, cumpliendo los estándares metodológicos requeridos para la investigación.

Escala de Valoración:

K > 0.8: coeficiente de competencia ALTO - Experto altamente calificado

0.5 ≤ K ≤ 0.8: coeficiente de competencia MEDIO - Experto calificado

K < 0.5: coeficiente de competencia BAJO - Experto no recomendado

Validación del Instrumento

Para la validación de expertos se consideraron los criterios para evaluar cada ítem del cuestionario. Se solicita que califique cada pregunta según los siguientes aspectos:

1. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
2. **Claridad:** El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintaxis y semántica son adecuadas.
3. **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido en el instrumento.
4. **Suficiencia:** Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.

FÓRMULA DEL CVC

Cálculo Básico:

CVC = (Promedio de calificaciones - 1) / (Escala máxima - 1)
CVC = (Promedio - 1) / (4 - 1) = (Promedio - 1) / 3

INTERPRETACIÓN DEL CVC

Rango CVC	Interpretación	Acción Recomendada
≥ 0.80	Excelente	Mantener ítem
0.60 - 0.79	Bueno	Revisar y mejorar
0.40 - 0.59	Regular	Modificar sustancialmente
< 0.40	Deficiente	Eliminar ítem

Evaluación general del instrumento

A continuación, se presenta el proceso de validación del instrumento mediante juicio de expertos, estructurado en tres niveles de análisis: la decisión final emitida por cada evaluador, el grado de consenso alcanzado por criterio de evaluación a través del

coeficiente de variación, y la concordancia global entre expertos mediante el coeficiente de variación entre evaluadores.

Tabla 14 *Decisión de los expertos*

Experto	Congruencia de ítems	Amplitud de contenido	Redacción de los ítems	Claridad y precisión	Pertinencia	Promedio/Expertos	Decisión Final
Edison Molina	3	3	3	3	3	**3**	Correcciones Menores
Xavier Lastra	3	2	3	2	4	**2,8**	Correcciones Mayores
Fernando Chontasi	4	3	3	3	4	**3,4**	Correcciones Menores
Juan Pablo Torres	4	4	3	3	4	**3,6**	Correcciones Menores
Promedio/criterio	**3,5**	**3**	**3**	**2,75**	**3,75**	**3,2**	

El instrumento fue validado por cuatro expertos, obteniendo un promedio general de 3,2. El criterio mejor valorado fue pertinencia (3,75) y el más bajo, claridad y precisión (2,75). Tres expertos recomendaron correcciones menores y una corrección mayor, por lo que el instrumento fue ajustado antes de su aplicación.

Análisis de consenso por criterio

Tabla 15 *Coeficiente de variación por criterio de evaluación*

Criterio	Media	Desv. Estándar	CV	Interpretación
Congruencia de Ítems	3.50	0.577	16.50%	Variabilidad Moderada
Amplitud de Contenido	3.00	0.816	27.22%	Variabilidad Moderada
Redacción de los Ítems	3.00	0.000	0.00%	Consenso Perfecto
Claridad y Precisión	2.75	0.500	18.18%	Variabilidad Moderada

Pertinencia	3.75	0.500	13.33%	Baja Variabilidad

Los coeficientes de variación por criterio evidencian un nivel aceptable de concordancia entre los expertos. El criterio de redacción de los ítems alcanzó consenso perfecto (CV = 0,00%), mientras que la pertinencia presentó la menor dispersión (CV = 13,33%). Los criterios de congruencia de ítems y claridad y precisión mostraron variabilidad moderada (16,50% y 18,18% respectivamente), siendo amplitud de contenido la de mayor dispersión (CV = 27,22%). En conjunto, los resultados indican que los expertos coincidieron de manera satisfactoria en su valoración del instrumento.

Coeficiente de variación entre expertos

Con el propósito de determinar el nivel de concordancia entre los expertos consultados, se calculó el coeficiente de variación (CV) para cada criterio de evaluación. Este estadístico permitió identificar la dispersión relativa de las valoraciones respecto a la media, proporcionando evidencia objetiva sobre el grado de acuerdo alcanzado en el proceso de validación del instrumento.

Tabla 16 *Coeficiente de variación entre expertos*

Experto	Congruencia de ítems	Amplitud de contenido	Redacción de los ítems	Claridad y precisión	Pertinencia	Promedio/Expertos Media	X_x̄	(X_x̄)2
Edison Molina	3	3	3	3	3	3	**-0,2**	**0,04**
Xavier Lastra	3	2	3	2	4	2,8	**-0,4**	**0,16**
Fernando Chontasi	4	3	3	3	4	3,4	**0,2**	**0,04**
Juan Torres	4	4	3	3	4	3,6	**0,4**	**0,16**
Promedio/ criterio	**3,5**	**3**	**3**	**2,75**	**3,75**	**3,2**		**0,4**

Media general: 3.20

Varianza muestral:

$s^2 = 0.400000 \div (4-1) = 0.133333$

Desviación estándar:

$s = \sqrt{0.133333} = 0.365$

Coeficiente de Variación:

CV = $(0.365 \div 3.20) \times 100\% =$ **11.41%** **CV =** $11.41\% \rightarrow$ Baja Variabilidad (Consenso Alto)

Interpretación

El coeficiente de variación entre expertos alcanzó un valor de 11,41%, lo que refleja baja variabilidad y un alto nivel de consenso en las valoraciones emitidas. Las diferencias registradas se mantuvieron dentro del rango aceptable, sin discrepancias extremas que pudieran comprometer la validez del instrumento; la valoración más crítica correspondió al experto Xavier Lastra (media = 2,8), aporte que enriquece el proceso evaluativo.

Coeficiente de variación entre secciones (CVC)

Sección	CVC	X-x̄	(X-x̄)2
Sección 1: Datos Generales	0,94	0,05	0,0025
Sección 2: Dimensión Económica	0,89	0	0
Sección 3: Dimensión Sociocultural	0,88	-0,01	0,0001
Sección 4: Seguridad Turística	0,92	0,03	0,0009
Sección 5: Dimensión Ambiental	0,85	-0,04	0,0016
Sección 6: Gestión de la sostenibilidad	0,86	-0,03	0,0009
Media	**0,89**		**0,006**

Media CVC: 0.890

Desviación estándar:

$s = \sqrt{0.001200} = 0.0346$

Coeficiente de Variación:

CV = (0.0346 ÷ 0.890) × 100% = 3.89%

Interpretación

CV = 3.89% → Muy Baja Variabilidad (Consistencia Excelente)

Significancia:

- Consistencia excelente entre todas las secciones
- No hay secciones problemáticas que destacan negativamente
- Validación robusta - todas las dimensiones son igualmente válidas
- Instrumento internamente consistente para medir sostenibilidad turística

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Criterios de interpretación del CV:

CV < 15%: baja variabilidad (homogeneidad alta)

CV 15-35%: Variabilidad moderada

CV > 35%: alta variabilidad (heterogeneidad alta)

El coeficiente de variación entre secciones (CVC) reportó una media de 0,890 y una desviación estándar de 0,0346, con un CV de 3,89%, clasificado como variabilidad muy baja. Estos valores confirman que las dimensiones evaluadas presentan un comportamiento homogéneo y consistente entre sí, sin que ninguna sección comprometa la coherencia interna del instrumento. El instrumento finalmente se aplicó con las recomendaciones de los expertos aplicadas a cada uno de los criterios. (Ver anexo A2 3)

3.3.2 Procesamiento de la información

Para el cumplimiento del primer objetivo específico, orientado a determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad

turística que sustentan la construcción de modelos de gestión aplicables a las empresas del sector, se procesó la información mediante un análisis comparativo de los principales modelos de gestión sostenible documentados en el ámbito turístico a nivel internacional, regional y local. Asimismo, se examinaron las normativas nacionales e internacionales vigentes y los criterios establecidos por sistemas de certificación en sostenibilidad turística. La información sistematizada constituyó el fundamento teórico y normativo para la posterior construcción del modelo de gestión sostenible propuesto para las empresas turísticas del cantón Guaranda.

Modelos de gestión empresarial sostenible

Los modelos de gestión empresarial sostenible documentados en el ámbito turístico permitieron identificar convergencias y particularidades relevantes para la investigación. Los cinco modelos revisados abordan las dimensiones económica, sociocultural y ambiental como ejes estructurantes de la sostenibilidad, aunque con distinto nivel de desarrollo y verificación empírica. Los modelos de Franz & Cruz (2025) y Thanvisitthpon (2021) presentaron la mayor solidez metodológica al incorporar herramientas estadísticas robustas, Design Science Research y Modelos de Ecuaciones Estructurales, respectivamente, y la validación mediante indicadores cuantitativos. En el contexto latinoamericano, los modelos de García et al. (2020) y Sierra et al. (2018) mostraron una mayor proximidad regulatoria e institucional con Ecuador, siendo el primero el que integra de manera más explícita el enfoque comunitario rural y la vinculación universidad-territorio, elementos presentes en el cantón Guaranda. El modelo TRASE de Puerta (2025) aportó una perspectiva complementaria al incorporar la gestión del riesgo como variable transversal a las dimensiones de sostenibilidad. Se evidencia que ninguno de los modelos identificados responde de manera integral a las condiciones específicas del turismo en Guaranda, lo que fundamenta la pertinencia de desarrollar un modelo propio que integre los componentes validados internacionalmente con las particularidades socioeconómicas, culturales y territoriales del cantón (**ver anexo A 3**).

Tabla 17 *Matriz de análisis comparativo de modelos de gestión sostenible aplicados al turismo*

Aspectos a evaluar	Modelo 1 Sierra et al. (2018) Ecuador	Modelo 2 García et al. (2020) Ecuador	Modelo 3 Franz & Cruz (2025) Portugal	Modelo 4 Thanvisitthpon (2021) Tailandia	Modelo 5 Puerta (2025) Colombia
Dimensiones de Sostenibilidad					
Económica (1-5)	3	4	4	3	4
Sociocultural (1-5)	3	4	4	5	4
Ambiental (1-5)	2	4	5	4	3
Indicadores					
Métodos de medición	**Encuestas y diagnóstico cualitativo**	**Delphi, Kendall, Likert 1-5**	**DSR, entrevistas, herramienta Excel (radar)**	**SEM: EFA + CFA, Likert 1-5**	**SEM, V de Aiken, análisis de covarianzas**
Verificabilidad (1-5)	2	4	3	5	5
Comparabilidad (1-5)	2	3	4	3	4
Tipos de Empresas Aplicables					
Entorno Geográfico	**Urbano / Sierra (Ibarra, Ecuador)**	**Rural comunitario (Manabí, Costa Ecuador)**	**Destino turístico regional (Algarve, Portugal)**	**Rural / homestay (Tailandia central)**	**Urbano / costera (Cartagena, Colombia)**
Eficacia demostrada (1-5)	2	3	3	4	4
Eficiencia (1-5)	3	3	4	3	3
Adaptabilidad					
Flexibilidad (1-5)	3	4	5	3	3
Escalabilidad (1-5)	2	4	5	3	3
Transferibilidad a Guaranda (1-5)	4	5	4	4	3

PUNTUACIÓN TOTAL (sobre 50)	**27/50**	**38/50**	**41/50**	**37/50**	**36/50**

Nota. Escala de valoración: 1 = ausente/muy bajo, 2 = bajo, 3 = moderado, 4 = alto, 5 = muy alto/completo**.** La puntuación total es la suma de los nueve criterios cuantitativos (máximo 50 puntos). Elaboración propia a partir de Sierra et al. (2018), García Reinoso et al. (2020), Franz y Cruz (2025), Thanvisitthpon (2021) y Puerta Guardo (2025).

El análisis comparativo de los cinco modelos de gestión sostenible evidenció que el Modelo de Evaluación de la Madurez para el Turismo Sostenible (Franz y Cruz, 2025) obtuvo la puntuación más alta (41/50), destacando por su cobertura integral de las dimensiones ambiental, económica y sociocultural, así como por su elevada flexibilidad y escalabilidad. No obstante, para el contexto del cantón Guaranda, el Modelo de Gestión Sostenible para el Desarrollo Turístico en Vinculación Universidad-Comunidad (García Reinoso et al., 2020) registró la mayor transferibilidad (5/5), dado que fue diseñado en el marco regulatorio ecuatoriano, incorpora el enfoque comunitario rural y contempla la articulación interinstitucional con universidades locales. Los modelos de Thanvisitthpon (2021) y Puerta Guardo (2025) aportaron metodologías estadísticamente estables y dimensiones complementarias, culturales y de gestión del riesgo, respectivamente, aplicables con adaptaciones al entorno andino. El modelo de Sierra et al. (2018), aunque contextualmente próximo, presentó las limitaciones más significativas en verificabilidad y escalabilidad. En conjunto, los resultados sustentan la necesidad de construir un modelo integrador que recupere las fortalezas de los referentes internacionales y los adapte a las particularidades socioeconómicas, culturales e institucionales de las empresas turísticas del cantón Guaranda.

Certificaciones internacionales de sostenibilidad turística

Las diez certificaciones internacionales de sostenibilidad turística identificadas permitieron establecer que todas incorporan, en distinto grado de desarrollo, las tres dimensiones fundamentales de la sostenibilidad: ambiental, económica y sociocultural. En la dimensión ambiental, certificaciones como EarthCheck, Green Globe y Rainforest Alliance presentaron los marcos más completos, comprendiendo gestión energética, hídrica, de residuos, control de emisiones y conservación de biodiversidad. En la dimensión sociocultural, Biosphere Tourism se enfatizó por su alineación explícita con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, integrando criterios de equidad de género, patrimonio cultural, gobernanza participativa y reducción de desigualdades. Respecto a los procesos de certificación, se observaron dos modalidades predominantes:

la auditoría presencial con verificación externa —adoptada por Green Key, Green Globe, EarthCheck y Travelife— y la evaluación mixta online-presencial, característica de Biosphere y TCI. En cuanto a los costos, existió una variación significativa: desde los 30 euros anuales de Blue Flag hasta los 5.500 dólares de Green Globe para establecimientos grandes, lo que condiciona directamente la accesibilidad para las pequeñas y medianas empresas turísticas del cantón Guaranda. Adicionalmente, se constató que los estándares del Consejo Global de Turismo Sostenible (GSTC) constituyen el referente técnico transversal adoptado por la mayoría de certificaciones analizadas y por el propio Ministerio de Turismo del Ecuador, lo que los posiciona como marco normativo articulador para cualquier propuesta de gestión sostenible en el contexto nacional.

Tabla 18 *Síntesis de certificaciones internacionales de sostenibilidad turística*

ID	Certificación	Organización certificadora	Tipos de empresas aplicables	Dim. Ambiental	Dim. Económica	Dim. Sociocultural	Costo referencial	Presencia en Ecuador	Aplicabilidad Guaranda
01	Green Key	Fundación para la Educación Ambiental (FEE)	Hoteles, hostales, campings, restaurantes, centros de conferencias, atracciones	**Alta**	**Parcial**	**Parcial**	1.150–1.650 €/año según tipo	**No**	**Media**
02	Biosphere Tourism	Instituto de Turismo Responsable (ITR) / UN-SDSN	Empresas turísticas y destinos turísticos de cualquier tipo	**Alta**	**Alta**	**Alta**	359 €/año (tarifa única)	**No**	**Alta**

03	Green Globe	Tourism Sustainability Certifications Alliance (TSCA)	Hoteles, resorts, operadores, cruceros, spas, centros de convenciones, transporte	**Alta**	**Alta**	**Alta**	US$825–5.500 según número de empleados	**No**	**Media**
04	GSTC (Global Sustainable Tourism Council)	Consejo Global de Turismo Sostenible	Destinos, hoteles, operadores turísticos, sedes MICE	**Alta**	**Alta**	**Alta**	Solicitud: $750 / Auditoría: $2.000–$4.000 / Anual: $500–$1.500	**Sí**	**Alta**
05	EarthCheck	EarthCheck (Australia)	Hoteles, resorts, aeropuertos, destinos, ecolodges	**Alta**	**Parcial**	**Alta**	Inscripción: $1.200–$2.500 / Anual: $900–$2.000	**No**	**Media**
06	Blue Flag	FEE / OMT / PNUMA	Playas, puertos deportivos y operadores náuticos exclusivamente	**Alta**	**Parcial**	**Parcial**	30 €/año (cuota FEE) + costos del país	**No**	**Baja**
07	Rainforest Alliance Sustainable Tourism	Rainforest Alliance	Empresas turísticas orientadas a sostenibilidad y ecoturismo	**Alta**	**Parcial**	**Alta**	Variable según empresa y productos	**Sí**	**Alta**
08	Tourism Certification International	Certificación Turística Internacional (CTI)	Alojamiento, tours, guías, transporte, alimenta	**Alta**	**Alta**	**Alta**	No especificado públicamente	**No**	**Alta**

	(TCI / CTI)		ción, agencias de viaje						
09	Travelife	Travelife	Establecimientos de alojamiento (micro a mega)	**Alta**	**Alta**	**Parcial**	1.175–2.690 € / 2 años según tamaño	**No**	**Alta**
10	Smart Voyager	Red de Certificación de Turismo Sostenible de las Américas	Hoteles, ecolodges, cabañas y grandes cadenas (Smart Voyager Tierra – Ecuador)	**Alta**	**Alta**	**Alta**	No especificado públicamente	**Sí**	**Alta**

Nota. La columna 'Presencia en Ecuador' indica si la certificación cuenta con establecimientos certificados o es referente a normativo adoptado en el país. Smart Voyager (ID 10) es la única certificación de origen ecuatoriano. GSTC (ID 04) constituye el marco normativo base adoptado por el Ministerio de Turismo del Ecuador. La columna 'Aplicabilidad Guaranda' valora el potencial de adopción considerando el contexto geográfico, económico e institucional del cantón. Elaboración propia.

Leyenda de dimensiones: **Alta** = dimensión desarrollada con indicadores específicos **Parcial** = dimensión presente, pero sin indicadores detallados **Baja** = dimensión ausente o no aplicable al contexto

El estudio de las certificaciones internacionales evidenció que Smart Voyager representa el referente de mayor pertinencia directa para las empresas turísticas del cantón Guaranda, al ser la única certificación de origen ecuatoriano, vigente desde 1998, estructurada en torno a 13 principios de sostenibilidad y diseñada específicamente para el contexto territorial de la Sierra y la Amazonía. En segundo lugar, Rainforest Alliance y Biosphere Tourism mostraron alta aplicabilidad, dado que cuentan con presencia comprobada en Ecuador, la primera con establecimientos certificados en Quito y Mindo, y ofrecen procesos accesibles para empresas de pequeña escala. Blue Flag quedó excluida

del análisis aplicado por ser exclusiva de entornos costeros y náuticos, incompatibles con las características geográficas del cantón. En síntesis, los criterios sistematizados en las certificaciones analizadas, particularmente los de GSTC, Smart Voyager y Rainforest Alliance, constituyeron insumos técnicos fundamentales para la definición de indicadores del modelo de gestión sostenible propuesto para las empresas turísticas del cantón Guaranda, garantizando su alineación con los estándares internacionales y la normativa nacional vigente.

Normativas enfocadas a la sostenibilidad empresarial turística

Las cinco normativas identificadas demostraron un sistema normativo multinivel que articula estándares internacionales con adopciones nacionales ecuatorianas, alineando un marco técnico-jurídico integral para la gestión sostenible de las empresas turísticas. Las normas ISO 21101:2014 e ISO 20611:2018, junto con su equivalente nacional NTE INEN-ISO 20611:2019, se orientan específicamente al subsector de turismo de aventura, instaurando requisitos para la gestión de la seguridad y buenas prácticas de sostenibilidad en operaciones con componente de riesgo. Estas normativas adquieren notabilidad particular para Guaranda dado el potencial de la zona andina en actividades como trekking, ciclismo de montaña, cabalgatas y avistamiento de fauna en los páramos y la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo. Por su parte, la ISO 21401:2018, destinada a los sistemas de gestión de sostenibilidad para alojamientos, constituye la normativa de mayor alcance para el universo de estudio de la presente investigación, al integrar las tres dimensiones de la sostenibilidad: ambiental, sociocultural y económica; en un marco verificable y certificable aplicable a todo tipo de establecimientos, desde hoteles hasta alojamientos rurales y comunitarios. Finalmente, la NTE INEN-ISO 23405:2022, adoptada por el INEN, aporta el marco conceptual y el vocabulario estandarizado sobre turismo sostenible, constituyendo la plataforma técnica que da coherencia terminológica y metodológica al conjunto normativo. En cuanto a la vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, todas las normativas confluyen en los ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 12 (producción y consumo responsables) y ODS 15 (vida

de ecosistemas terrestres), siendo estos los ODS de mayor relevancia para el contexto productivo y ambiental del cantón Guaranda.

Tabla 19 *Síntesis de normativas aplicables a la sostenibilidad empresarial turística*

ID	Normativa / Año	Ámbito	Entidad emisora	Sectores aplicables	Dim. Ambiental	Dim. Económica	Dim. Sociocultural	Vinculación ODS	Vigente en Ecuador	Aplicabilidad Guaranda
01	ISO 21101:2014 Turismo de aventura — Sistemas de gestión de la seguridad	Internacional	ISO / Comité Técnico ISO/TC 228	Operadores de turismo de aventura, guías especializados, empresas outdoor	**Alta**	**Parcial**	**Parcial**	ODS 3, 8, 12, 15	**Sí**	**Alta**
02	ISO 21401:2018 Sistema de gestión de la sostenibilidad para alojamientos turísticos	Internacional	ISO / Comité Técnico ISO/TC 228	Hoteles, hostales, lodges, alojamientos rurales y comunitarios, campings, B&B	**Alta**	**Alta**	**Alta**	ODS 6, 7, 8, 12, 13	**Sí**	**Muy Alta**
03	ISO 20611:2018 Turismo de aventura — Buenas prácticas de sostenibilidad	Internacional	ISO / Comité Técnico ISO/TC 228	Operadores de turismo de aventura a nivel mundial (terrestres, acuáticos, aéreos)	**Alta**	**Alta**	**Alta**	ODS 6, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 17	**Sí**	**Muy Alta**

04	NTE INEN-ISO 20611:2019 Buenas prácticas de sostenibilidad en turismo de aventura (norma ecuatoriana)	Nacional (Ecuador)	INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización)	Operadores de aventura, agencias de viaje, guías especializados, operadores comunitarios	**Alta**	**Alta**	**Alta**	ODS 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 17	**Marco base**	**Muy Alta**
05	NTE INEN-ISO 23405:2022 Turismo sostenible — Principios, vocabulario y modelo (norma ecuatoriana)	Nacional (Ecuador)	INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización)	Organizaciones públicas y privadas: hoteles, operadores, agencias, municipalidades, GADs, destinos turísticos	**Alta**	**Alta**	**Alta**	ODS 1, 8, 12, 13, 14, 15, 17	**Marco base**	**Muy Alta**

Leyenda: Muy Alta / Alta = dimensión o aplicabilidad completamente desarrollada Parcial = presente pero sin indicadores detallados Marco base = norma técnica ecuatoriana adoptada por INEN, de aplicación obligatoria en el territorio nacional

Nota. Las normativas ID 04 e ID 05 corresponden a Normas Técnicas Ecuatorianas (NTE INEN) adoptadas por el Servicio Ecuatoriano de Normalización, con vigencia en el territorio nacional. Adicionalmente, Ecuador cuenta con la NTE INEN-ISO 18065 para servicios turísticos en áreas naturales protegidas. La columna 'Vigente en Ecuador' señala con *marco base* las normas de adopción nacional obligatoria. Elaboración propia.

El análisis normativo demostró que existe un marco técnico suficiente y pertinente para orientar la gestión sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda, aunque su aplicación enfrenta retos estructurales comunes. Los principales inconvenientes identificados son: la escasa cultura de certificación entre los empresarios locales, el bajo nivel de familiarización con estándares ISO, los costos de certificación que superan la capacidad financiera de las microempresas predominantes en el cantón, las deficiencias en infraestructura básica, gestión de residuos, tratamiento de aguas residuales y conectividad digital, y la débil articulación interinstitucional entre el GAD cantonal, el Ministerio de Turismo, la Universidad Estatal de Bolívar y el sector privado. No obstante, la existencia de la NTE INEN-ISO 20611:2019 como norma técnica ecuatoriana de aventura y la NTE INEN-ISO 23405:2022 como referente conceptual nacional evidencia que el Estado ecuatoriano ha avanzado en la adopción de estándares internacionales adaptados al contexto local. En consecuencia, los requisitos establecidos por estas normativas, en especial los de la ISO 21401:2018 y la NTE INEN-ISO 23405:2022, fueron incorporados como criterios técnicos de referencia para la construcción del modelo de gestión sostenible propuesto para las empresas turísticas del cantón Guaranda, asegurando su coherencia con el ordenamiento jurídico nacional y su alineación con la Agenda 2030.

Análisis de las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas en el cantón Guaranda

El proceso de recopilación de datos se llevó a cabo de manera directa en las empresas turísticas del cantón Guaranda, aplicando los instrumentos diseñados para la medición de prácticas de sostenibilidad en la muestra seleccionada de 55 establecimientos distribuidos en los seis estratos del sector turístico local. Para certificar la participación informada de los sujetos de estudio, se gestionó previamente la firma de una hoja de consentimiento informado con los propietarios o responsables de cada empresa, instrumento que formaliza la autorización para el levantamiento de la información y que constituye un respaldo ético del proceso investigativo (ver anexo: **Formulario A 2**). La recolección se realizó mediante visitas a cada establecimiento, lo que permitió una

interacción personalizada con los informantes y favoreció la comprensión de los ítems del instrumento, lo que contribuyó a la calidad y confiabilidad de los datos obtenidos.

Una vez recabada la información, los datos fueron sistematizados y procesados mediante herramientas estadísticas que facilitaron su transformación en información cuantificable y comparable, estructurada en dimensiones económicas, ambientales y socioculturales. Este proceso permitió construir la línea base sobre el estado de aplicación de prácticas sostenibles en cada uno de los establecimientos estudiados, constituyendo un insumo fundamental para múltiples partes interesadas como autoridades locales, operadores turísticos, organismos de planificación territorial y la academia que requieren datos concretos sobre la situación del sector en el contexto del cantón Guaranda.

En cuanto a la efectividad de las vías de recolección de datos, si bien la estrategia de visita directa resultó adecuada para el contexto investigado, el proceso no estuvo exento de limitaciones. Durante el trabajo de campo se presentaron algunas dificultades; algunos establecimientos no estaban muy prestos a brindar la información requerida, lo que requirió la realización de visitas adicionales y la coordinación con intermediarios locales para lograr la obtención de la información. Asimismo, se constató que un número de empresas incluidas inicialmente en la muestra se encontraban cerradas o habían cesado sus operaciones al momento del levantamiento de datos, situación que implicó la sustitución de dichos establecimientos conforme al procedimiento metodológico establecido, a fin de mantener la representatividad de la muestra. Estas contingencias, propias del trabajo de campo en contextos rurales y semiurbanos, fueron gestionadas oportunamente y no comprometieron la validez ni la integridad del proceso investigativo. Las evidencias del proceso, como consentimientos firmados, registros de las visitas y matrices de datos originales, se encuentran disponibles como respaldo en los anexos correspondientes (ver Anexos).

Línea Base sobre Prácticas de Sostenibilidad de las Empresas Turísticas en Guaranda

La construcción de la línea base se sustentó en la aplicación de un cuestionario estructurado a la muestra representativa de la población de estudio, conformado por 73

ítems distribuidos en cinco secciones temáticas que organizaron la recopilación de información de manera sistemática: datos generales del establecimiento, dimensión económica, dimensión sociocultural, seguridad turística, dimensión ambiental y gestión de la sostenibilidad. El instrumento fue aplicado conforme a los parámetros de la muestra probabilística determinada en la fase metodológica.

-Población: 64 empresas | Muestra: 55 empresas | Nivel de confianza: 95% | Margen de error: 5%

Esta estructura permitió abordar de forma integral las variables de análisis, asegurando una cobertura comprensiva de los aspectos que determinan el nivel de sostenibilidad del sector turístico local. La sistematización completa de la información recopilada se encuentra disponible en el (Anexo 4).

3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos

Objetivo 1: *Fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad turística que sustentan la construcción de modelos de gestión aplicables a las empresas del sector.*

A continuación, se exponen los resultados del análisis cualitativo realizado en el marco del primer objetivo específico de la investigación, orientado a determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la gestión empresarial y la sostenibilidad turística , las certificaciones internacionales y las normativas aplicables al sector turístico, con el propósito de identificar componentes transferibles al contexto del cantón Guaranda. El procesamiento de la información se efectuó mediante el software ATLAS.ti versión 26, herramienta de Análisis Cualitativo Asistido por Computadora (CAQDAS). (Ver anexo 5).

Aspectos metodológicos del análisis

El corpus documental se conformó por tres matrices comparativas construidas a partir de la sistematización de fuentes secundarias internacionales y nacionales, según se detalla a continuación:

PD1 – Modelos de gestión sostenible: matriz comparativa de modelos teóricos y de aplicación (ISOST, SEIT, ETIS, triple bottom line, GSTC, entre otros), con un total de 62 citas codificadas.

PD2 – Certificaciones internacionales: análisis comparado de sellos y esquemas voluntarios de reconocimiento internacional (Green Key, Biosphere, Smart Voyager, EarthCheck, Travelife, entre otros), con 78 citas codificadas.

PD3 – Normativa nacional e internacional: compendio de instrumentos normativos (ISO 21101, ISO 21401, NTE INEN-ISO, Ley de Turismo del Ecuador, Reglamento General de Actividades Turísticas, Plan Nacional de Desarrollo), con 126 citas codificadas.

En conjunto, los tres documentos generaron 684 citas codificadas, que estuvieron distribuidas en 20 códigos sustantivos (incluyendo un código in vivo emergente del propio corpus) y fueron agrupadas en 6 familias temáticas. Esta cohesión de codificación ofrece una base empírica suficiente para identificar patrones de convergencia entre los tres cuerpos de información y proponer, en la siguiente fase de la investigación, un modelo integrado de gestión sostenible adaptado al territorio.

Sistema de codificación

El sistema categorial se organizó en seis familias de códigos (FC) que estructuran el análisis. La familia FC-01 (Dimensiones de sostenibilidad) constituye el eje vertebrador del estudio, mientras que las restantes (FC-02 a FC-06) operan como categorías transversales que permiten observar los aspectos metodológicos, contextuales, normativos y limitantes del fenómeno estudiado. La Tabla 20 sintetiza la distribución global de citas por familia.

Tabla 20 *Distribución de citas codificadas por familia de códigos*

Familia de códigos	Códigos	Citas (Gr)	% del total	Posición
FC-01: Dimensiones de sostenibilidad	4	**147**	21,5 %	1.ª
FC-03: Aplicabilidad al contexto de Guaranda	3	**52**	7,6 %	2.ª
FC-04: Gestión y certificación internacional	4	**40**	5,8 %	3.ª
FC-05: Marco normativo ecuatoriano	3	**36**	5,3 %	4.ª
FC-06: Limitaciones de modelos y normativas	2	**19**	2,8 %	5.ª
FC-02: Metodología de validación	4	**11**	1,6 %	6.ª
Total general	**20**	**305**	**44,6 %**	—

Nota. Gr = enraizamiento (número de citas codificadas). El porcentaje del total se calcula sobre las 684 citas del corpus. Las familias no son mutuamente excluyentes en términos de citas individuales, ya que un mismo fragmento puede pertenecer simultáneamente a más de una familia. Elaboración propia con base en el reporte de ATLAS.ti

El proceso de codificación consolidó un total de 20 códigos específicos organizados en las 6 familias conceptuales (FC), las cuales se presentan en la Tabla 21. La denominación de cada familia corresponde a una categoría analítica derivada inductivamente del análisis documental, mientras que los códigos individuales (C-XX.X) capturan dimensiones operativas específicas dentro de cada categoría.

Tabla 21 *Codebook consolidado (20 códigos en 6 familias conceptuales)*

Familia conceptual	Código	Denominación	Función analítica
FC-01 Dimensiones de sostenibilidad	C-01.1	Dimensión económica	Núcleo conceptual
	C-01.2	Dimensión sociocultural	Núcleo conceptual
	C-01.3	Dimensión ambiental	Núcleo conceptual
	C-01.4	Dimensión institucional / gestión	Núcleo conceptual

FC-02 Metodología de validación	C-02.1	Método Delphi	Validación por consenso
	C-02.2	Análisis factorial (EFA/CFA)	Validación estructural
	C-02.3	V de Aiken / juicio de expertos	Validación de contenido
	C-02.4	Design Science Research (DSR)	Marco metaepistemológico
FC-03 Aplicabilidad al contexto de Guaranda	C-03.1	Aspectos favorables de aplicabilidad	Aplicabilidad positiva
	C-03.2	Adaptaciones necesarias	Ajustes contextuales
	C-03.3	Barreras y limitaciones locales	Aplicabilidad restrictiva
FC-04 Gestión y certificación internacional	C-04.1	Proceso de certificación	Operacionalización
	C-04.2	Costos y duración	Viabilidad económica
	C-04.3	Beneficios de la certificación	Retornos esperados
	C-04.4	Alineación con ODS	Marco internacional
FC-05 Marco normativo ecuatoriano	C-05.1	Requisitos de gestión de sostenibilidad	Estándares legales
	C-05.2	Vinculación con turismo de aventura	Regulación específica
	C-05.3	Aplicabilidad normativa en Ecuador	Mecanismos institucionales
FC-06 Limitaciones	C-06.1	Limitaciones metodológicas	Restricciones epistémicas
	C-06.2	Limitaciones contextuales / geográficas	Restricciones territoriales

Nota. Elaboración propia a partir del análisis cualitativo realizado en ATLAS.ti 26 sobre las tres matrices documentales del primer objetivo específico.

Resultados por familia de códigos

Dimensiones de la sostenibilidad

La familia FC-01 concentró 147 citas, equivalentes al 21,5 % del total codificado, posicionándo como el núcleo conceptual más densamente trabajado en el corpus. Este predominio confirma que tanto los modelos teóricos como los esquemas de certificación y los instrumentos normativos consultados articulan su discurso en torno al enfoque tridimensional de la sostenibilidad y, en menor medida, a una cuarta dimensión

institucional o de gestión emergente en la literatura reciente. La Tabla 22 detalla la frecuencia de cada código por documento primario.

Tabla 22 *Matriz código-documento: frecuencia absoluta por documento primario*

Código	PD1 Modelos	PD2 Certif.	PD3 Normativa	Total (Gr)
C-01.1 Dimensión económica	10	9	11	**30**
C-01.2 Dimensión sociocultural	20	17	33	**70**
C-01.3 Dimensión ambiental	10	34	18	**62**
C-01.4 Dimensión institucional / Gestión	19	14	6	**39**
C-02.1 Método Delphi	1	0	0	**1**
C-02.2 Análisis factorial (EFA/CFA)	3	0	0	**3**
C-02.3 V de Aiken / juicio de expertos	3	0	0	**3**
C-02.4 Diseño Science Research (DSR)	5	0	0	**5**
C-03.1 Aspectos favorables de aplicabilidad	3	4	11	**18**
C-03.2 Adaptaciones necesarias	4	0	5	**9**
C-03.3 Barreras y limitaciones locales	4	0	25	**29**
C-04.1 Proceso de certificación	0	7	0	**7**
C-04.2 Costos y duración	1	4	2	**7**
C-04.3 Beneficios de la certificación	0	8	8	**16**
C-04.4 Alineación con ODS	3	1	6	**10**
C-05.1 Requisitos de gestión de sostenibilidad	8	11	5	**24**
C-05.2 Vinculación con turismo de aventura	0	0	4	**4**
C-05.3 Aplicabilidad normativa en Ecuador	4	1	6	**11**
C-06.1 Limitaciones metodológicas	5	0	3	**8**
C-06.2 Limitaciones contextuales o geográficas	8	0	5	**13**
Totales	**203**	**199**	**282**	**684**

Nota. PD1 = Modelos de gestión sostenible (Gr = 62); PD2 = Certificaciones internacionales (Gr = 78); PD3 = Normativa nacional e internacional (Gr = 126). Los valores corresponden al conteo absoluto de citas codificadas. Elaboración propia con base en el reporte de ATLAS.ti 26.

Dentro de la familia FC-01, la dimensión sociocultural (C-01.2) registró el mayor enraizamiento del corpus con 70 citas, que fueron distribuidas de manera asimétrica: PD3 concentra 33 citas (47,1 % del código), seguido por PD1 con 20 y PD2 con 17. Este patrón evidencia que el marco normativo ecuatoriano confiere un peso sustantivo a aspectos como participación comunitaria, valoración patrimonial y derechos colectivos, en consonancia con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y de la Constitución del Ecuador.

La dimensión ambiental (C-01.3) presentó 62 citas, con una concentración notable en PD2 (34 citas, 54,8 % del código). Este resultado ha revelado que las certificaciones internacionales son las que con mayor profundidad operacionalizan las exigencias ambientales como gestión de residuos, eficiencia energética, consumo hídrico, conservación de la biodiversidad, mientras que los modelos teóricos (PD1) y la normativa (PD3) tienden a enunciarlas en términos más generales.

La dimensión institucional o de gestión (C-01.4), con 39 citas, mostró su mayor concentración en PD1 (19 citas, 48,7 %), lo que coincide con la naturaleza estructural de los modelos teóricos analizados: estos incorporan componentes de gobernanza, planificación estratégica y mejora continua que, en cambio, aparecen de forma menos sistemática en las certificaciones (14 citas) y, sobre todo, en la normativa ecuatoriana (6 citas). Esta brecha constituye un hallazgo relevante: el marco normativo nacional presenta un desarrollo más débil en cuanto a instrumentos de gestión institucional para la sostenibilidad turística.

Finalmente, la dimensión económica (C-01.1) registró la frecuencia más baja dentro de la familia (30 citas) con una distribución relativamente equilibrada entre los tres documentos (10, 9 y 11 respectivamente). Esta paridad indica un tratamiento estable, aunque no profundo, de los aspectos económicos de la sostenibilidad en los tres cuerpos analizados; esto sugiere que existe la necesidad de fortalecer este componente en la propuesta de modelo integrado.

La Tabla 23 presenta la distribución porcentual de las cuatro dimensiones por documento, permitiendo identificar el énfasis temático predominante en cada fuente.

Tabla 23 *Distribución porcentual de las dimensiones de sostenibilidad por documento primario*

Dimensión	PD1 %	PD2 %	PD3 %	Σ	Énfasis
Económica	16,9 %	12,5 %	16,1 %	**30**	Equilibrada
Sociocultural	33,9 %	23,6 %	48,5 %	**70**	Normativa
Ambiental	16,9 %	47,2 %	26,5 %	**62**	Certificaciones
Institucional / Gestión	32,2 %	19,4 %	8,8 %	**39**	Modelos

Nota. Porcentaje calculado sobre el total de citas de la familia FC-01 dentro de cada documento. La columna 'Énfasis' identifica el documento donde cada dimensión alcanza su mayor representación relativa. Elaboración propia.

FC-02. Metodología de validación

La familia FC-02 reúne 11 citas (1,6 % del total), todas concentradas exclusivamente en PD1. Esta concentración refleja que únicamente los modelos teóricos consultados explicitan los procedimientos de validación empleados en su construcción: método Delphi (1 cita), análisis factorial exploratorio y confirmatorio (3 citas), V de Aiken y juicio de expertos (3 citas) y Diseño Science Research (5 citas). Aunque cuantitativamente menor, esta familia tiene un valor metodológico estratégico, pues fundamenta la elección de los procedimientos de validación que se aplicarán al modelo propuesto en esta tesis doctoral.

FC-03. Aplicabilidad al contexto de Guaranda

La familia FC-03 alcanzó 52 citas (7,6 %), ubicándose en la segunda posición global. Su análisis permite caracterizar el grado de transferibilidad de los referentes internacionales al territorio bolivarense:

El código C-03.3 (Barreras y limitaciones locales) sobresale con 29 citas, 25 de ellas en PD3, lo que evidencia que el examen del marco normativo ecuatoriano fue el momento del análisis en que más afloraron las restricciones contextuales —baja capacidad institucional municipal, fragmentación del tejido empresarial turístico, escasez de capital humano especializado, débil articulación interinstitucional, limitada cultura organizacional en sostenibilidad estructurada, baja disposición a inversión en certificaciones de costo elevado por parte de microempresas, débil articulación entre actores públicos, privados y comunitarios. Por su parte, el código C-03.1 (Aspectos favorables de aplicabilidad) registró 18 citas con un patrón similar (11 en PD3, 4 en PD2, 3 en PD1). Las adaptaciones necesarias (C-03.2) acumularon 9 citas, distribuidas entre PD1 (4) y PD3 (5) .Factores territoriales que favorecen la implementación del modelo: diversidad de atractivos naturales (Cerro Chimborazo, Bosque Cashca Totoras, páramos andinos) y culturales (carnaval de Guaranda, sitios arqueológicos, gastronomía local); presencia de actores institucionales comprometidos con el sector (Universidad Estatal de Bolívar, GAD Municipal de Guaranda, asociaciones del sector turístico); y trayectoria local en turismo de aventura, turismo comunitario y turismo gastronómico.

El equilibrio entre aspectos favorables (18) y barreras (29) anticipa una dimensión crítica del modelo propuesto: la transferencia de los esquemas internacionales al cantón Guaranda no podrá realizarse en términos miméticos, sino que requerirá un proceso explícito de contextualización. Las modificaciones son requeridas para ajustar el modelo a las particularidades locales: simplificación progresiva de los protocolos derivados de las certificaciones internacionales; articulación con saberes y prácticas tradicionales de las comunidades anfitrionas; priorización de indicadores accesibles a empresas de baja escala; y diseño de rutas modulares de implementación por niveles de madurez organizacional.

FC-04. Gestión y certificación internacional

La familia FC-04 registró 40 citas (5,8 %), con una concentración esperable en PD2 (20 citas, 50 %). Internamente, el código de mayor frecuencia fue C-04.3 (Beneficios de la certificación) con 16 citas distribuidas entre PD2 (8) y PD3 (8), lo que indica que el

discurso sobre las ventajas competitivas, reputacionales y de acceso a mercados internacionales de los sellos voluntarios permea también la lógica normativa ecuatoriana. El código C-04.4 (Alineación con los ODS) acumuló 10 citas, que tuvieron mayor presencia en PD3 (6), confirmando que la normativa nacional ha incorporado progresivamente el lenguaje de la Agenda 2030.

En contraste, los códigos relativos al proceso de certificación (C-04.1, 7 citas exclusivas del PD2) y a los costos y la duración de la certificación (C-04.2, 7 citas) presentaron una baja consistencia, lo que indica un tratamiento más superficial de los aspectos operativos y financieros que pueden condicionar la adopción real de los sellos por parte de las pequeñas empresas turísticas locales.

FC-05. Marco normativo ecuatoriano

La familia FC-05 totalizó 36 citas (5,3 %). El código C-05.1 (Requisitos de gestión de sostenibilidad) fue el de mayor enraizamiento dentro de la familia con 24 citas, distribuidas entre los tres documentos (8, 11, 5), lo que confirma su transversalidad y su rol articulador entre los referentes internacionales y la normativa ecuatoriana. El código C-05.3 (Aplicabilidad normativa en Ecuador), con 11 citas, permite identificar los puntos de anclaje legal específicos para la implementación del modelo. Finalmente, el código C-05.2 (Vinculación con turismo de aventura) registró 4 citas, todas en el PD3, reflejando un componente sectorial relevante para la oferta turística de la provincia de Bolívar.

FC-06. Limitaciones de modelos y normativas

La familia FC-06 acumuló 19 citas (2,8 %). Las limitaciones metodológicas (C-06.1, 8 citas) se concentraron en el PD1 (5), correspondiendo a las restricciones propias del diseño de los modelos teóricos revisados, mientras que las limitaciones contextuales o geográficas (C-06.2, 13 citas) se distribuyeron entre el PD1 (8) y PD3 (5), comprende restricciones específicas del cantón Guaranda: la heterogeneidad de la planta turística, la concentración del tejido empresarial en microempresas y pymes con capacidad técnico-financiera limitada, las restricciones de conectividad digital en zonas rurales, los desafíos

de fiscalización en las parroquias rurales dispersas (Guanujo, San Simón, Salinas, San Lorenzo, Facundo Vela, Julio Moreno, Santa Fe y San Luis de Pambil) y los retos asociados a la articulación interinstitucional en territorios con baja densidad organizacional. Esta familia es metodológicamente relevante porque informa el componente de discusión crítica del modelo propuesto, lo que evita una transferencia acrítica de los referentes consultados. La relación de limitación representada en la red con un carácter restrictivo es asimétrica porque las limitaciones condicionan la implementación de las dimensiones, sin que estas puedan, en lo inmediato, suprimirlas. Sin embargo, lejos de invalidar el modelo, las limitaciones constituyen el espacio analítico en el cual se justifica una propuesta de estrategias de innovación que busquen generar valor sostenible bajo condiciones de recursos limitados y de restricciones contextuales.

Análisis de coocurrencias y red semántica

El análisis de coocurrencias ha permitido identificar las articulaciones conceptuales más densas del corpus, es decir, aquellas categorías que tienden a aparecer simultáneamente en un mismo segmento textual. Estas asociaciones constituyen indicios empíricos de relaciones teóricas sustantivas y orientan el diseño de la red semántica de la investigación. La Tabla 24 sintetiza las coocurrencias más relevantes obtenidas en ATLAS.ti.

Tabla 24 *Coocurrencias significativas entre códigos sustantivos del corpus*

Código A	Código B	Co-oc.	Tipo
C-01.1 D. económica	C-01.2 D. sociocultural	**17**	Fuerte
C-01.2 D. sociocultural	C-01.3 D. ambiental	**16**	Fuerte
C-01.2 D. sociocultural	C-01.4 D. institucional	**12**	Moderada
C-01.3 D. ambiental	C-05.1 Requisitos gestión	**12**	Moderada
C-01.3 D. ambiental	C-01.4 D. institucional	**10**	Moderada

C-01.1 D. económica	C-01.3 D. ambiental	**9**	Moderada
C-01.4 D. institucional	C-05.1 Requisitos gestión	**8**	Moderada
C-01.1 D. económica	C-01.4 D. institucional	**7**	Moderada
C-01.1 D. económica	C-05.1 Requisitos gestión	**5**	Débil
C-03.3 Barreras locales	C-06.2 Limitaciones contextuales	**4**	Débil
C-03.2 Adaptaciones	C-03.3 Barreras locales	**3**	Débil
C-05.1 Requisitos gestión	C-05.3 Aplicabilidad Ecuador	**3**	Débil

Nota. Co-oc. = número de citas en las que ambos códigos aparecen simultáneamente. La clasificación tipológica se establece según los siguientes umbrales: fuerte (≥ 15), moderada (7–14) y débil (3–6). Solo se reportan las coocurrencias ≥ 3. Elaboración propia.

Articulación interna de las dimensiones de sostenibilidad

Las coocurrencias más densas se observan al interior de la familia FC-01, lo que confirma el carácter sistémico e indivisible del enfoque tridimensional. La asociación más fuerte se establece entre las dimensiones económica y sociocultural (17 coocurrencias), seguida por la asociación entre las dimensiones sociocultural y ambiental (16 coocurrencias). Estas dos relaciones constituyen el eje argumental dominante del corpus y respaldan empíricamente el principio del triple resultado (triple bottom line) de Elkington, así como la noción de interdependencia entre los pilares de la sostenibilidad propuesta por el GSTC.

La dimensión institucional, a su vez, articula de manera moderada con las tres dimensiones clásicas (12 con sociocultural, 10 con ambiental, 7 con económica), lo que justifica su consideración como dimensión transversal de gobernanza, en línea con los desarrollos teóricos recientes que postulan la incorporación de un cuarto pilar institucional o de gestión en los modelos de sostenibilidad turística.

Articulación con el marco normativo

El código C-05.1 (Requisitos de gestión de sostenibilidad) presenta un patrón de coocurrencias que es particularmente revelador: se asocia con la dimensión ambiental en 12 ocasiones, con la institucional en 8, con la sociocultural en 2 y con la económica en 5. Esta distribución asimétrica indica que los instrumentos normativos analizados, especialmente las normas ISO 21401 y NTE INEN-ISO, centran sus requisitos sustantivos en los componentes ambientales y de gestión, dejando relativamente subdesarrollados los componentes socioculturales y económicos. Este hallazgo orienta una de las contribuciones del modelo propuesto, que deberá equilibrar las cuatro dimensiones desde una perspectiva integrada.

Barreras, adaptaciones y limitaciones contextuales

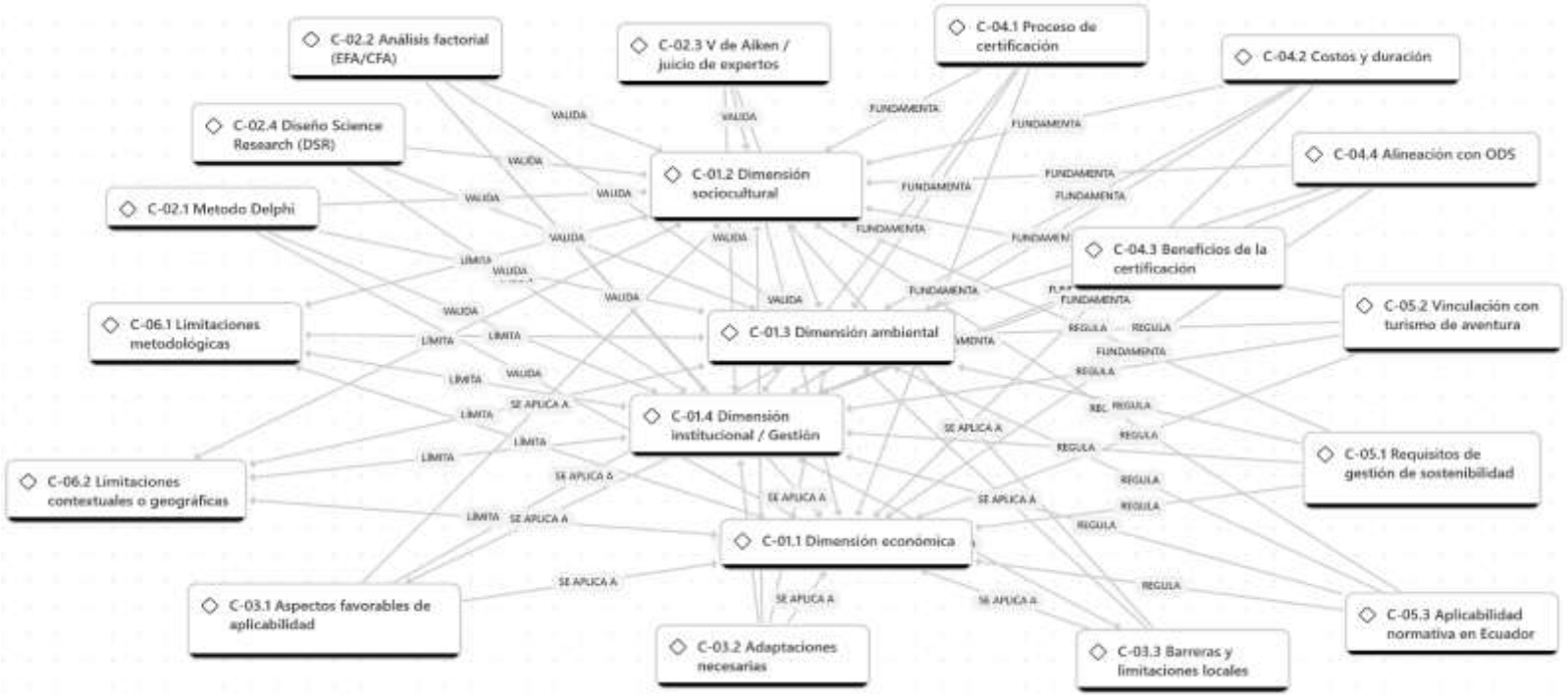
Un segundo conjunto de coocurrencias significativas, aunque de menor intensidad, vincula los códigos del componente contextual: las barreras locales (C-03.3) coocurren con las limitaciones contextuales (C-06.2) en 4 ocasiones y con las adaptaciones necesarias (C-03.2) en 3. Esta tríada constituye el sustrato empírico para el componente de viabilidad territorial del modelo y refuerza la pertinencia de un enfoque adaptativo más que prescriptivo en la transferencia de los referentes internacionales al territorio del cantón Guaranda.

La articulación interpretativa de estos códigos derivó en la construcción de una red semántica que representa, de manera integrada, las relaciones estructurales entre el componente teórico-conceptual (dimensiones de sostenibilidad), los marcos operativos (certificaciones internacionales y normativa ecuatoriana), las condiciones de validación científica y las posibilidades de aplicabilidad al contexto territorial del cantón Guaranda.

La red semántica obtenida (véase Figura 7) se organiza en torno al nodo central FC-01 “Dimensiones de sostenibilidad”, que sintetiza el enfoque del Triple Bottom Line propuesto por Elkington (1997) en sus tres ejes económico, sociocultural y ambiental, ampliado en la presente investigación con la dimensión institucional procedente del análisis documental. Este nodo articula las relaciones asimétricas con las familias

conceptuales, cada una expresando una función analítica diferenciada dentro del modelo de gestión sostenible propuesto: *regula, fundamenta, limita, valida* y *se aplica a*. La asimetría de los vínculos refleja la naturaleza jerárquica y direccional de las dependencias teóricas identificadas en el análisis cualitativo.

Figura 7 *Red semántica: análisis integrado de modelos de gestión, certificaciones internacionales y normativa de sostenibilidad turística*



Elaboración propia a partir del análisis cualitativo realizado en ATLAS.ti 26. La red articula las seis familias de códigos (FC-01 a FC-06) mediante 5 relaciones asimétricas: *regula*, *fundamenta*, *limita*, *valida* y *se aplica a*.

A continuación, se exponen las cinco relaciones identificadas, organizadas según su contribución analítica al modelo central de dimensiones de sostenibilidad.

Relación 1. FC-05 regula a FC-01.

La familia "Marco normativo ecuatoriano" (FC-05) establece una relación asimétrica de regulación sobre el nodo central. Los artículos 14 y 71 de la Constitución de la República del Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente, 2008) que consagran el derecho al buen vivir y los derechos de la naturaleza, junto con la Ley de Turismo (2024) y las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN-ISO aplicables al sector, configuran el piso jurídico mínimo de observancia obligatoria para toda empresa turística en el territorio nacional. La asimetría radica en que el marco normativo dota a las dimensiones de sostenibilidad de fuerza jurídica vinculante, sin que estas, por sí mismas, puedan transformarlo.

Relación 2. FC-04 fundamenta a FC-01.

La familia “Gestión y certificación internacional” (FC-04) opera como base técnica y empírica del modelo central. El examen comparativo de las diez certificaciones internacionales analizadas: Green Key, Biosphere, Smart Voyager, Global Sustainable Tourism Council (GSTC), EarthCheck, Travelife, entre otras, evidencia que cada esquema operacionaliza las dimensiones de sostenibilidad mediante criterios verificables: indicadores de eficiencia hídrica y energética, gestión de residuos, condiciones laborales dignas, valoración del patrimonio cultural y participación comunitaria. Particularmente, los criterios GSTC son reconocidos en la literatura especializada como estándar marco al que las demás certificaciones se alinean (Global Sustainable Tourism Council [GSTC], 2019).

Relación 3. FC-06 limita a FC-01.

La familia "Gestión y certificación internacional" (FC-04) opera como base técnica y empírica del modelo central. El examen comparativo de las diez certificaciones internacionales analizadas como Green Key, Biosphere, Smart Voyager, Global

Sustainable Tourism Council (GSTC), EarthCheck y Travelife, entre otras, evidencia que cada esquema operacionaliza las dimensiones de sostenibilidad mediante criterios verificables: eficiencia hídrica y energética, gestión de residuos, condiciones laborales dignas, valoración del patrimonio cultural y participación comunitaria. Los criterios GSTC, en particular, son reconocidos como estándar marco al que las demás certificaciones se alinean (Global Sustainable Tourism Council [GSTC], 2019). Esta fundamentación implica que el modelo propuesto para Guaranda no parte de un constructo teórico abstracto, sino de prácticas internacionalmente validadas en distintos contextos geográficos.(Mihalic, 2016).

Relación 4. FC-02 valida a FC-01.

La familia “Metodología de validación” (FC-02) cumple la función epistemológica de conferir robustez al modelo central mediante la triangulación con el juicio de expertos. La aplicación del coeficiente V de Aiken (Ka) y del coeficiente de Validez de Contenido (CVC) sobre las valoraciones de evaluadores externos permite contrastar de manera sistemática la pertinencia teórica, la claridad de la formulación, la coherencia interna y la suficiencia conceptual de las dimensiones identificadas, alcanzando umbrales superiores a los recomendados en la literatura especializada (Aiken, 1985a).

Relación 5. FC-01 se aplica a FC-03.

Finalmente, la relación de aplicación entre FC-01 y FC-03 expresa el aterrizaje territorial del modelo conceptual. Las dimensiones de sostenibilidad regulada normativamente por FC-05, fundamentada técnicamente por FC-04, restringida contextualmente por FC-06 y validada metodológicamente por FC-02, se deben contextualizar en la realidad operativa de las cincuenta y cinco empresas turísticas del cantón Guaranda.

La sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda debe iniciarse como el producto de una configuración multidimensional en la que concurren

simultáneamente tensiones normativas, oportunidades técnicas internacionales, restricciones contextuales y exigencias de validación científica. para empresas turísticas con recursos limitados y capacidad institucional incipiente.

Asimismo, la coexistencia de las relaciones fundamentales (FC-04) y limita (FC-06) sobre el nodo central pone en evidencia la tensión analítica entre los estándares internacionales aspiracionales y las capacidades reales de implementación en contextos territoriales subnacionales.

El análisis cualitativo desarrollado en esta sección proporciona, en consecuencia, el marco interpretativo que orienta a los objetivos específicos de la investigación, los cuales abordarán el diagnóstico empírico de las empresas turísticas del cantón (Objetivo Específico 2), la formulación de estrategias de gestión sostenible adaptadas al territorio (Objetivo Específico 3) y la validación final del modelo propuesto mediante consulta a actores clave.

Objetivo 2: *Análisis de las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas en el cantón Guaranda a través de la elaboración de una línea base.*

El presente apartado desarrolla el segundo objetivo específico de la investigación, el cual está orientado a establecer una línea base sobre las prácticas de sostenibilidad implementadas por las empresas turísticas del cantón Guaranda. Los resultados que se presentan a continuación se derivan de la aplicación de un cuestionario estructurado de 73 ítems, organizados en seis secciones temáticas que abordan las dimensiones económica, ambiental, sociocultural e institucional de la sostenibilidad. El instrumento se aplicó a una muestra probabilística de 55 empresas turísticas, representativas de una población de 64 unidades registradas en el cantón, lo que garantiza un nivel de confianza estadísticamente aceptable para generalizar los hallazgos al universo de estudio.

El procesamiento de los datos empíricos se realizó en el entorno de programación Python (**Ver anexo 6**). El análisis se estructuró en tres componentes complementarios. El componente descriptivo consistió en un barrido sistemático de las setenta y tres

variables del instrumento, calculándose medidas de tendencia central, dispersión y forma para cada ítem y para los índices agregados por dimensión, lo que permitió caracterizar la distribución de las variables y verificar los supuestos estadísticos de las técnicas posteriores. El componente de fiabilidad se desarrolló mediante el coeficiente Alpha de Cronbach por dimensión, reportando el valor puntual y su intervalo de confianza del 95 %, con los umbrales convencionales de interpretación ($\alpha \geq 0{,}70$ como criterio mínimo de aceptación). El componente correlacional se sustentó en el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), seleccionado por la naturaleza ordinal de los datos Likert, y la magnitud de las asociaciones se interpretó conforme a los criterios de Cohen (1988) y la significancia estadística se evaluó con un nivel de confianza del 95 % ($\alpha = 0{,}05$).

Análisis Descriptivo

Para la selección de indicadores a aplicar se utilizó el criterio de exclusión de los índices analizados, para lo cual de los 73 identificados quedaron los siguientes índices de las variables para los resultados del análisis estadístico:

Índice económico

"13 la empresa toma medidas para la adquisición de bienes y servicios locales sostenibles y justos", "14 su establecimiento se abastece de productores locales de parroquias o cantones cercanos", "15 gasto en proveedores locales cantón Guaranda respecto al total de compras", "19 a con qué frecuencia", "20 la empresa elabora presupuestos anuales", "21 la empresa destina un presupuesto específico para iniciativas de sostenibilidad"

Índice sociocultural

"27 la empresa participa en iniciativas comunitarias locales", "29 la empresa consulta a la comunidad local antes de desarrollar nuevas actividades que puedan afectarla", "30 número de atractivos o recursos turísticos locales que su empresa promociona o integra

en su oferta", "31 la empresa desarrolla o participa en la creación de nuevos productos o servicios basados en recursos locales", "34 a la empresa considera o tiene adaptaciones para atender personas con discapacidad", "35 a la empresa participa en programas de accesibilidad turística", "36 a la empresa gestiona capacitación del personal en atención a personas con discapacidad", "37 a que porcentaje de sus empleados son residentes locales cantón Guaranda", "39 a se proporcionan oportunidades de formación y desarrollo profesional a los empleados", "41 la empresa incluye elementos de la cultura local en su producto o servicio ofertado decoración e infraestructura", "43 b sobre la transmisión cultural su empresa contribuye a la transmisión del conocimiento cultural tradicional"

Índice ambiental

"48 se implementan medidas para reducir el consumo de energía", "49 energías renovables", "50 se implementan medidas para reducir el consumo de agua", "51 que prácticas de gestión del agua implementa puede marcar varias", "52 aplica la clasificación de residuos en la prestación de su servicio orgánicos reciclables no reciclables", "53 que prácticas de gestión de residuos implementa su empresa", "54 se implementan acciones para reducir el uso de plásticos de un solo uso", "55 su empresa promueve la conservación de ecosistemas locales", "56 construcción sostenible que criterios sostenibles aplica en construcción /remodelación", "58 biodiversidad su empresa evalúa el impacto de sus operaciones en la flora y fauna local", "61 a su empresa maneja adecuadamente los desechos peligrosos", "72 que estrategias implementa para adaptarse al cambio climático"

Seguridad turística

"12 implementa estándares de seguridad específicos", "45 qué acciones de seguridad aplica en su establecimiento", "46 a seguridad general", "45 b primeros auxilios", "46 c gestión de crisis", "47 mide la percepción de seguridad y confianza que tienen los visitantes durante su estancia", "71 su empresa cuenta con planes de contingencia para crisis"

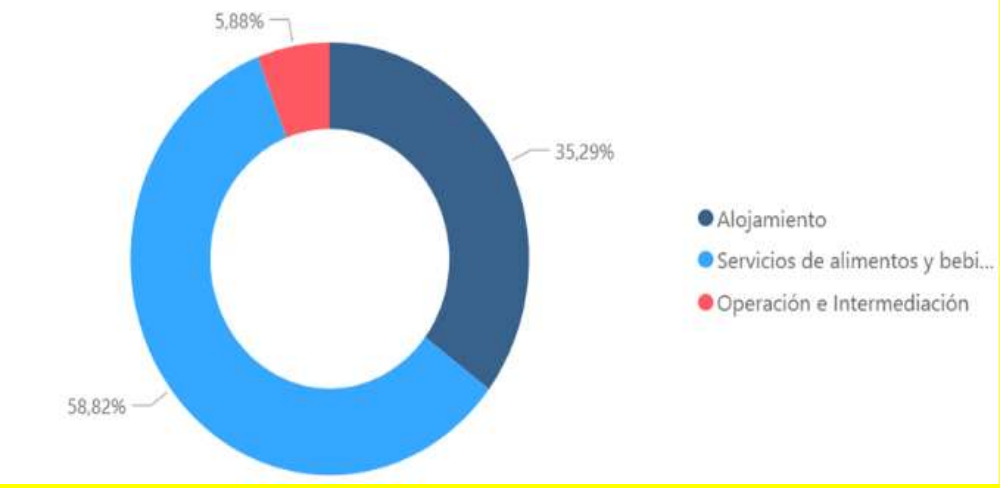
Gestión de la sostenibilidad

"10 la empresa ha iniciado algún proceso de certificación de calidad", "11 la empresa cuenta con un sistema de gestión de reclamos presentados por el cliente", "62 la empresa cuenta con alguna certificación de sostenibilidad", "63 que estrategias de sostenibilidad implementa su empresa",

"67 ¿En qué espacios de gobernanza turística participa su empresa?", "68 ¿Con qué actores mantiene alianzas estratégicas?", "70 ¿Qué innovaciones ha implementado en servicios turísticos?"

A continuación, se presenta el análisis de algunas de las variables analizadas

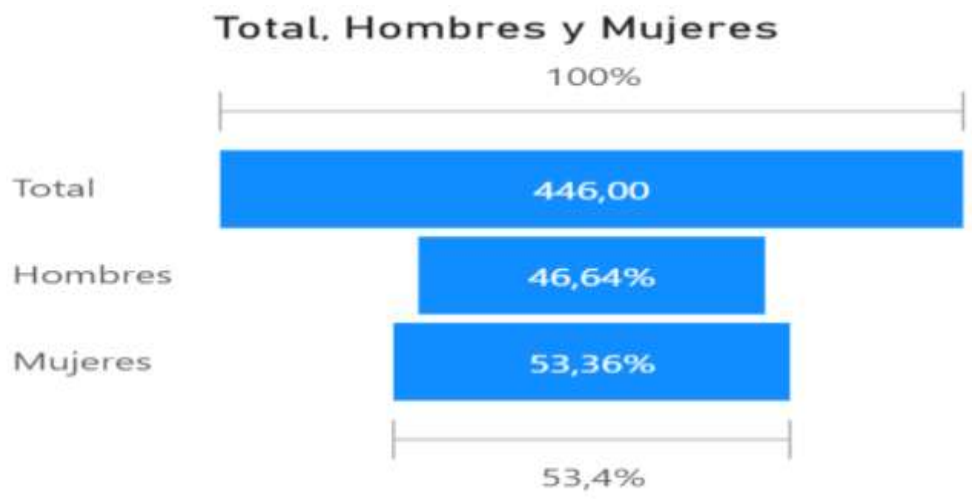
Figura 8 *Tipo de Empresa Turística*



En las encuestas realizadas de la muestra de un total de 55 empresas se ha determinado que las empresas vinculadas a los servicios de alimento y bebida representan el 58% de los establecimientos, seguidas de los negocios de alojamiento con una participación del 35% y operación e intermediación turística constituyen apenas el 5,88%. Los resultados demuestran que en el principal servicio de atención a los visitantes es la gastronomía y hospedaje, Sin embargo, la baja presencia de operadores e intermediarios sugiere limitaciones en la estructuración de productos turísticos integrados, comercialización especializada y articulación de la cadena de valor del destino.

La composición empresarial actual evidencia la necesidad de fortalecer segmentos complementarios como agencias, operadores receptivos y servicios de intermediación, con el fin de diversificar la oferta turística local

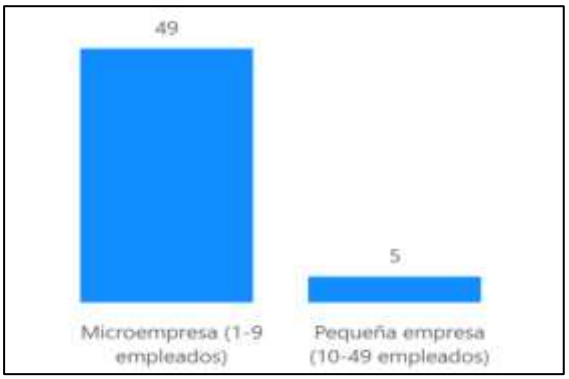
Figura 9 *Composición del empleo total por género en las empresas turísticas*



Del total de 446 empleados de las empresas turísticas encuestadas, en relación con los empleados, 238 personas son mujeres, representando el 53.36%, y los hombres corresponden a 208, que representan un 46.64%, cifra que representa la capacidad actual del sector para generar empleo en el cantón Guaranda.

En la composición de los empleados en las empresas turísticas se evidencia una participación relativamente equilibrada con una ligera mayoría femenina del total de trabajadores. Este resultado sugiere que la actividad turística local constituye una fuente importante de empleo para ambos sexos, especialmente para mujeres, quienes mantienen una presencia relevante en las operaciones empresariales.

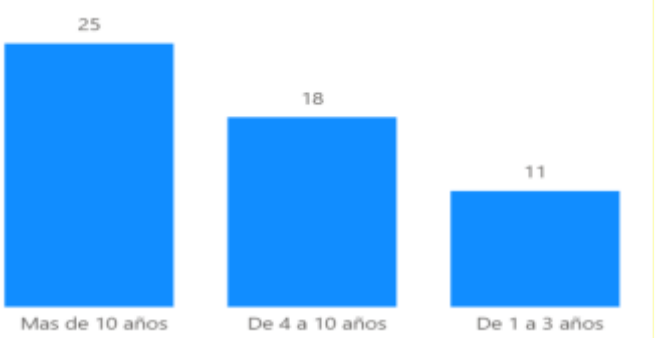
Figura 10 *Clasificación por tamaño empresarial*



Los resultados han evidenciado que el sector turístico del cantón Guaranda está conformado predominantemente por microempresas, con 49 establecimientos, mientras que únicamente 5 corresponden a pequeñas empresas. No se han registrado medianas ni grandes empresas dentro de la muestra analizada, lo que confirma una estructura empresarial basada en unidades económicas de pequeña escala, las cuales son generalmente caracterizadas por operaciones reducidas, administración familiar y alta dependencia de la demanda local o estacional.

Las microempresas suelen tener mayor cercanía con el territorio y capacidad para generar empleo local, pero también enfrentan limitaciones en el acceso a financiamiento, innovación, certificaciones y formalización de procesos. En consecuencia, cualquier modelo de gestión sostenible que se plantee para Guaranda debe orientarse prioritariamente al fortalecimiento de micro y pequeñas empresas mediante capacitación, asistencia técnica y mecanismos de apoyo institucional.

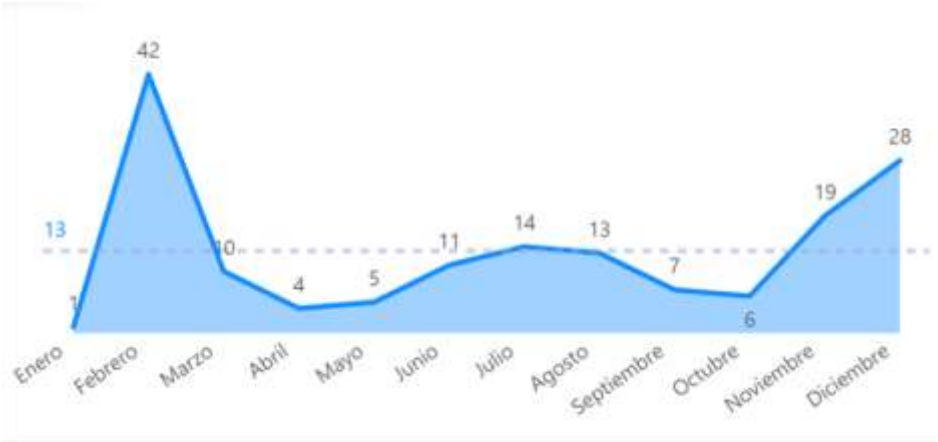
Figura 11 *Años de funcionamiento de las empresas turísticas*



Los resultados muestran que la mayor parte de las empresas turísticas encuestadas presentan una trayectoria consolidada en el mercado local, ya que 25 establecimientos tienen más de 10 años de funcionamiento, seguidos de 18 empresas con entre 4 y 10 años, y 11 negocios con entre 1 y 3 años de operación. Esto evidencia que el sector turístico del cantón Guaranda combina empresas con amplia experiencia junto con emprendimientos relativamente recientes.

Desde la perspectiva de sostenibilidad, la existencia mayoritaria de empresas con más de una década de funcionamiento refleja estabilidad y permanencia en el territorio, lo que puede favorecer la adopción progresiva de prácticas sostenibles y el conocimiento del mercado turístico local. Al mismo tiempo, la existencia de empresas jóvenes representa oportunidades para incorporar desde etapas tempranas modelos de gestión innovadores, sostenibles y adaptados a las nuevas tendencias del turismo.

Figura 12 *Años de funcionamiento de las empresas turísticas*



Los resultados muestran que la demanda turística en los establecimientos del cantón Guaranda presenta un comportamiento claramente estacional, concentrándose principalmente en febrero, mes que registra el mayor número de menciones (42), seguido de diciembre (28) y noviembre (19), lo que evidencia una mayor afluencia asociada a festividades, feriados y celebraciones tradicionales como el Carnaval. También se observan niveles moderados de demanda en julio y agosto, lo que coincide con periodos vacacionales, mientras que en enero, abril, mayo y octubre se refleja menor movimiento turístico. Este comportamiento confirma que gran parte de la actividad económica del sector depende de temporadas específicas, por lo que resulta necesario impulsar estrategias que permitan atraer visitantes durante los meses de baja demanda y así mejorar la estabilidad operativa de las empresas a lo largo del año.

Dimensiones de sostenibilidad

Para el análisis de la sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda se consideraron tres dimensiones fundamentales: económica, sociocultural y ambiental, que se han complementado con los componentes de seguridad turística y gestión empresarial. La dimensión económica evalúa la capacidad de las empresas para generar rentabilidad, empleo local, compras a proveedores del territorio y estabilidad financiera. La dimensión sociocultural analiza la relación de los establecimientos con la comunidad, la inclusión social, la preservación cultural y el aporte al bienestar local. La dimensión

ambiental examina las prácticas orientadas al uso eficiente de recursos, el manejo de residuos, el ahorro de agua y energía, así como acciones de conservación del entorno natural. De forma complementaria, la seguridad turística valora la implementación de medidas de protección y prevención de riesgos para visitantes y trabajadores, mientras que la gestión empresarial considera aspectos como planificación, innovación, alianzas estratégicas y mejora continua. En conjunto, estas dimensiones permiten valorar de manera integral el nivel de sostenibilidad del sector turístico local.

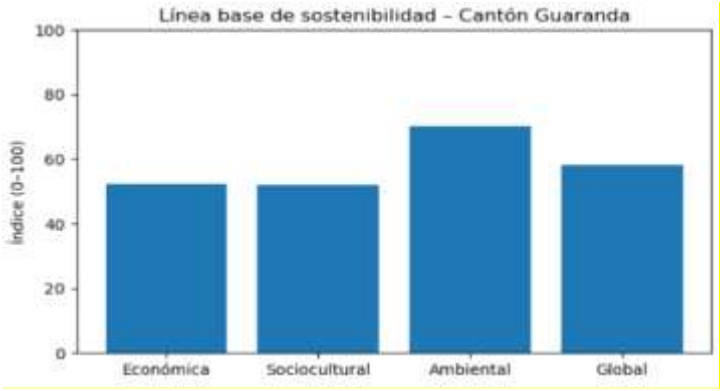
Tabla 25 *Resultados descriptivos de las dimensiones*

Estadístico	idx_economico	idx_sociocultural	idx_ambiental	idx_global
count	54.000000	54.000000	54.000000	54.000000
mean	52.391975	51.919192	70.370370	58.227179
std	16.017259	16.796882	12.246290	12.070143
min	20.833333	15.000000	35.416667	29.305556
25%	41.666667	40.000000	65.104167	50.214646
50% (mediana)	50.000000	50.000000	68.750000	57.222222
75%	62.500000	61.022727	76.562500	67.256944
max	83.333333	90.909091	100.000000	83.080808

Promedios por dimensión (0–100)

Dimensión	Media	Lectura
Económica	**52.4**	**Medio**
Sociocultural	**51.9**	Medio
Ambiental	**70.4**	Alto
Global	**58.2**	Medio–alto

Figura 13 *Promedio por dimensión*



- Las empresas del sector turístico presentan un mejor desempeño en la dimensión ambiental, con un promedio de 70.4, lo que sugiere una mayor adopción de prácticas relacionadas con el uso eficiente de recursos, manejo de residuos y conservación ambiental.
- Las dimensiones: económica (52.4) y sociocultural (51.9) muestran niveles similares y moderados, evidenciando que las empresas presentan limitaciones en aspectos vinculados con la gestión empresarial, articulación con la comunidad y fortalecimiento del capital social local.
- El índice global de sostenibilidad (58.2) refleja un nivel intermedio de sostenibilidad en el sector turístico del cantón Guaranda, lo que indica que, aunque existen avances en algunas dimensiones, todavía persisten brechas importantes para alcanzar un desarrollo turístico sostenible más equilibrado.

Esto refuerza la necesidad del modelo de gestión sostenible propuesto en la investigación, orientado a fortalecer especialmente las dimensiones económica y sociocultural, con el fin de lograr un desarrollo turístico más integral y sostenible en el territorio.

Tabla 26 *Contraste de la hipótesis principal (H1)*

Resultado

Relación analizada	ρ (Spearman)	p-value	Interpretación
Ambiental vs Sostenibilidad Global	0.766	0.0000	Correlación positiva alta, estadísticamente significativa
Seguridad vs Sostenibilidad Global	0.662	4.77×10^{-8}	Correlación positiva moderada–alta, estadísticamente significativa
Gestión vs Sostenibilidad Global	0.342	0.011	Correlación positiva baja a moderada, estadísticamente significativa

Regla General

Se establece un **nivel de significancia α = 0.05**.

- Si $p \leq 0.05$ → **Se rechaza la hipótesis nula (H_0)** y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

  Esto indica que **existe correlación estadísticamente significativa** entre las variables.
- Si **p > 0.05 → No se rechaza la hipótesis nula (H_0)**.
- Esto indica que **no existe evidencia estadística suficiente de correlación** entre las variables.

Spearman global vs ambiental: rho=0.766, p=0.0000

- ρ = 0.766 → correlación positiva alta
- p < 0.001 → estadísticamente significativa

Existe una relación estadísticamente significativa entre las prácticas ambientales y el desempeño sostenible global de las empresas turísticas.

Seguridad vs Global: SignificanceResult(statistic=0.662, pvalue=4.77 × 10^{-8})

- ρ = 0.662 → correlación positiva moderada–alta
- p < 4.77×10^{-8}→ estadísticamente significativa

Existe correlación positiva y significativa alta por lo cual respalda la inclusión de la dimensión de seguridad dentro del modelo de gestión sostenible propuesto para el sector turístico, dado su aporte al fortalecimiento del desempeño integral de los establecimientos.

Gestión vs Global: SignificanceResult (statistic=0.342, pvalue=0.011)

- $\rho = 0.342 \rightarrow$ correlación positiva baja a moderada
- $p < 0.011 \rightarrow$ estadísticamente significativa

Este resultado sugiere que las empresas con mayores prácticas de gestión organizacional, planificación estratégica, innovación o participación en espacios de gobernanza turística tienden a presentar también mejores niveles de sostenibilidad global.

No obstante, la magnitud moderada de la correlación indica que la gestión empresarial contribuye al desempeño sostenible, pero no lo explica completamente, por lo que su efecto se complementa con otras dimensiones como la ambiental, económica y sociocultural.

Análisis Global

El análisis de correlación de Spearman muestra una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre la dimensión ambiental y el desempeño sostenible global ($\rho = 0,766$; $p < 0,001$), lo que respalda la hipótesis planteada. La seguridad turística presenta asimismo una asociación positiva moderada-alta y significativa ($\rho = 0,662$; $p < 0,001$), mientras que la gestión de la sostenibilidad registra una asociación positiva baja a moderada, también significativa ($\rho = 0,342$; $p = 0,011$). La menor magnitud de esta última, sumada a la baja consistencia interna obtenida en dicha dimensión, sugiere una limitada institucionalización formal de la sostenibilidad en las empresas analizadas.

Los resultados del análisis de correlación de Spearman evidencian que las dimensiones ambientales, seguridad y gestión presentan una relación positiva y estadísticamente significativa con el índice global de sostenibilidad del sector turístico del cantón Guaranda. La dimensión ambiental muestra la relación más fuerte ($\rho = 0.766$; $p < 0.001$), lo que indica que las prácticas relacionadas con el manejo responsable de recursos, la gestión de residuos, el ahorro de energía y la conservación de ecosistemas tienen un

peso determinante en el desempeño sostenible de las empresas turísticas. Este resultado sugiere que el componente ambiental constituye uno de los pilares más consolidados dentro de las estrategias de sostenibilidad del sector.

Por su parte, la dimensión de seguridad turística presenta una correlación positiva moderada–alta con la sostenibilidad global ($\rho = 0.662$; $p < 0.001$); lo cual evidencia que las empresas que implementan protocolos de seguridad, planes de contingencia y medidas de protección para los visitantes tienden a alcanzar mayores niveles de sostenibilidad. Este hallazgo resalta la importancia de la seguridad como un elemento clave para fortalecer la confianza del turista y mejorar la calidad del servicio turístico.

Finalmente, la dimensión de gestión empresarial registra una correlación positiva baja a moderada ($\rho = 0.342$; $p = 0.011$), aunque igualmente significativa desde el punto de vista estadístico. Esto sugiere que factores como la planificación estratégica, la participación en espacios de gobernanza turística, la innovación en servicios y la adopción de certificaciones contribuyen al desempeño sostenible, aunque su impacto es menor en comparación con las dimensiones ambiental y de seguridad.

En conjunto, los resultados indican que el desempeño sostenible del sector turístico está influenciado principalmente por las prácticas ambientales y de seguridad, mientras que los aspectos de gestión organizacional actúan como un componente complementario que refuerza el desarrollo sostenible. Los hallazgos respaldan la pertinencia del modelo de gestión sostenible propuesto en la investigación, orientado a fortalecer la articulación entre las distintas dimensiones de sostenibilidad para mejorar el desarrollo turístico del cantón Guaranda.

Evaluación de confiabilidad

Se permite calcular el alfa de Cronbach por dimensiones, el cual permite medir la fiabilidad interna de un conjunto de variables, indicando cuán relacionadas están entre sí.

Regla general:

- $\alpha \geq 0.70 \rightarrow$ aceptable

- 0.60–0.69 → aceptable en estudios exploratorios
- < 0.60 → débil

Resultado de las dimensiones:

Dimensión	Alpha de Cronbach	Interpretación
Económica	0.62	Consistencia aceptable
Sociocultural	0.772	Buena consistencia
Ambiental	0.568	Consistencia moderada
Seguridad	0.668	Consistencia aceptable
Gestión	0.331	Consistencia baja

Los resultados muestran que la dimensión **sociocultural presenta el nivel más alto de consistencia interna (α = 0.772)**, lo cual indica que los indicadores utilizados para medir esta dimensión están adecuadamente relacionados entre sí y permiten capturar de forma consistente los aspectos sociales y culturales del turismo sostenible.

Las dimensiones económicas **(α = 0.62)** y **seguridad (α = 0.668)** presentan niveles de confiabilidad considerados **aceptables en estudios exploratorios**, especialmente en investigaciones aplicadas al sector turístico donde los indicadores suelen capturar diferentes aspectos de la gestión empresarial.

Por su parte, la dimensión **ambiental (α = 0.568)** muestra una consistencia moderada. Este resultado puede explicarse por la diversidad de prácticas ambientales evaluadas, tales como la gestión de residuos, la eficiencia energética, el uso de agua o la conservación de ecosistemas, las cuales constituyen componentes distintos del desempeño ambiental de las empresas turísticas.

Finalmente, la dimensión de **gestión (α = 0.331)** presenta un nivel bajo de consistencia interna. Este resultado sugiere que los indicadores incluidos en esta dimensión capturan aspectos heterogéneos de la gestión empresarial, como

certificaciones, gobernanza turística, innovación o alianzas estratégicas, los cuales no necesariamente se presentan de manera simultánea en todas las empresas analizadas.

3.5. Redacción de resultados y discusión

A continuación, se exponen los resultados y la discusión del análisis cualitativo realizado en el marco del primer objetivo específico de la investigación, orientado a analizar los modelos de gestión sostenible, las certificaciones internacionales y las normativas aplicables al sector turístico, con el propósito de identificar componentes transferibles al contexto del cantón Guaranda. La discusión integra los hallazgos con los referentes teóricos sistematizados en el Capítulo 2, contrastando convergencias, tensiones y vacíos que orientan la construcción del modelo propuesto.

En la construcción dimensional de la sostenibilidad turística, el análisis documental confirma que la investigación documental y webgrafía examinadas articulan su discurso en torno al enfoque tridimensional de la sostenibilidad formulado por Elkington (1997) bajo la denominación de triple bottom line, noción que constituye el horizonte conceptual común de los modelos, las certificaciones y las normativas revisadas. Esta aproximación respalda la formulación canónica del desarrollo sostenible adoptada por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987) y la estructura conceptual propuesta por Ayuso (2003) y Monsalve & Hernández (2015), quienes sostienen que la gestión turística sostenible exige el equilibrio simultáneo de las dimensiones económica, sociocultural y ambiental como condición de viabilidad sistémica.

Este hallazgo dialoga directamente con los desarrollos teóricos recientes que postulan la incorporación de un cuarto pilar institucional en los modelos de sostenibilidad turística (De Marchi et al., 2022); (Pulido-Fernández & Pulido-Fernández Juan Ignacio, 2014); (Rubio et al., 2020). En particular, el modelo de Rubio et al. (2020) articula cuatro ejes estratégicos: gestión sostenible eficaz, beneficios socioeconómicos para la comunidad local, beneficios al patrimonio cultural y beneficios al medio ambiente, que coinciden estructuralmente con las cuatro dimensiones emergentes del análisis documental. Esta

aproximación valida la pertinencia de superar el modelo tridimensional clásico, todavía predominante en la literatura ecuatoriana (Sierra et al., 2018; Ulloa, 2022), en favor de un esquema cuatridimensional capaz de capturar las dimensiones de gobernanza, planificación estratégica y mejora continua que resultan críticas en contextos de baja densidad institucional como el del cantón Guaranda. La perspectiva de Echeverri-Rubio et al. (2022) sobre gobernanza turística y la integración de mecanismos institucionales y prácticas consolidadas refuerza este planteamiento.

En referencia a la dimensión sociocultural y la singularidad ecuatoriana frente a los modelos internacionales, se puede mencionar que los instrumentos normativos ecuatorianos otorgan un peso sustantivo a aspectos como la participación comunitaria, la valoración del patrimonio cultural y los derechos colectivos. Esta orientación se manifiesta de forma transversal en los artículos 14 y 71 de la República Constitución de La República Del Ecuador (2008), que consagran el derecho al buen vivir y los derechos de la naturaleza, así como en la Reglamento General De Aplicación A La Ley Orgánica Para El Fortalecimiento De Las Actividades Turísticas Y Fomento Del Empleo (2024) y en el Plan Sectorial de Turismo 2021–2025 (MINTUR, 2021) que incorporan explícitamente la protección de ecosistemas y la participación activa de comunidades locales e indígenas como principios rectores de la actividad turística.

Esta consistencia sociocultural del marco normativo nacional constituye una singularidad ecuatoriana en el contexto latinoamericano y dialoga directamente con los planteamientos de Hernanz & Martín (2013), quienes documentan que el Ecuador ha adoptado una perspectiva de sostenibilidad fuerte con elementos biocéntricos, incorporando el concepto indígena del Sumak Kawsay como fundamento de modelos turísticos verdaderamente sostenibles. La centralidad sociocultural identificada en el corpus normativo configura, por tanto, una ventaja epistemológica para la construcción del modelo propuesto: a diferencia de marcos jurídicos predominantemente antropocéntricos como los descritos por López (2018) para el contexto catalán, el orden constitucional ecuatoriano provee un anclaje normativo firme para una sostenibilidad

turística que reconoce la dimensión cultural y comunitaria como pilar sustantivo y no como mera variable de ajuste.

Los modelos teóricos consultados desarrollan esta dimensión con grados diversos de profundidad. Sierra et al. (2018), en su estudio sobre las empresas turísticas de Ibarra, incorporan indicadores como la participación activa de la empresa en la comunidad en ámbitos sociales, culturales y deportivos, y el sistema de gestión de reclamos del cliente, aunque su tratamiento se mantiene en términos relativamente descriptivos. Ulloa (2022) en su modelo de responsabilidad social empresarial para las empresas turísticas del cantón Guaranda, profundiza este enfoque al incorporar el respeto a los derechos humanos, las buenas prácticas laborales, el intercambio cultural y el respeto a las tradiciones y saberes de la comunidad receptora como criterios operativos. Por su parte, Rubio et al. (2020) elevan esta dimensión a un eje estratégico mediante dos principios específicos: la preservación y difusión del patrimonio cultural y el apoyo a la ciencia, la investigación y la innovación social.

Las certificaciones internacionales operacionalizan la dimensión sociocultural con criterios verificables como son: las condiciones laborales dignas, el respeto al patrimonio cultural local, la participación comunitaria en la cadena de valor turística y el reconocimiento de los pueblos indígenas. El Global Sustainable Tourism Council (GSTC, 2019) establece estándares específicos en estos aspectos que han sido replicados por certificaciones derivadas como Biosphere, Smart Voyager o Travelife. Sin embargo, como documentan Novo & Forteza (2019) en su estudio sobre los santuarios de la montaña de Randa, la operacionalización sociocultural en las certificaciones tiende a privilegiar la relación visitante-comunidad receptora desde una perspectiva externa, sin incorporar de manera plena las visiones cosmogónicas comunitarias que sí están reconocidas en el marco constitucional ecuatoriano. Esta asimetría justifica que el modelo propuesto desarrolle indicadores socioculturales específicamente articulados con el territorio andino bolivarense.

La dimensión ambiental en lo que se refiere a las certificaciones internacionales constituye el cuerpo documental que con mayor profundidad operacionaliza las exigencias ambientales del turismo sostenible. Green Key, Biosphere, EarthCheck, Smart Voyager y Travelife articulan baterías exhaustivas de criterios verificables: eficiencia energética e hídrica, gestión integral de residuos, control de emisiones, conservación de la biodiversidad, uso responsable de químicos y materiales, y verificación periódica por organismos independientes. Como demuestran Moyle et al. (2018) en su estudio comparativo entre 291 empresas turísticas y no turísticas de Nueva Gales del Sur, las empresas turísticas certificadas exhiben un compromiso ambiental significativamente superior al de empresas de otros sectores, lo que contradice críticas previas que cuestionaban la madurez ambiental del sector.

Este hallazgo es reforzado por la propuesta metodológica de Voukkali et al. (2023), quienes desarrollan un sistema de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) para el sector hotelero basado en la Norma ISO 14031, distinguiendo Indicadores de Condición Ambiental (ICA) e Indicadores de Desempeño Ambiental (IDA). Su propuesta resulta particularmente pertinente para el modelo en construcción al integrar tecnologías de la Industria 4.0, blockchain, inteligencia artificial, sensores, con marcos normativos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la economía circular y la certificación ISO 14001/EMAS. Asimismo, los lineamientos de Rainforest Alliance (2008) proveen un referente práctico ampliamente aplicado en Ecuador, en donde la entidad ha certificado a más de cincuenta establecimientos de alojamiento, según documenta Galarza (2018) en su estudio sobre la ciudad de Cuenca.

Los modelos teóricos que se han consultado aportan instrumentos sintéticos para la medición ambiental. López (2018) propone el Índice de Sostenibilidad Turística (ISOST) y el Sistema Europeo de Indicadores de Turismo (SEIT), los cuales articulan variables ambientales como el consumo de agua y energía, la generación y el reciclaje de residuos, el porcentaje de empresas con certificación ambiental, el control de la contaminación y la participación en programas de mitigación climática. Por su parte, Yuedi et al. (2023) construyen indicadores sintéticos para Aragón mediante el método

AHP (Analytic Hierarchy Process), priorizando la protección de recursos naturales, la limitación del impacto turístico y la conciencia ambiental como ejes de medición.

En contraste con la madurez instrumental de las certificaciones, la normativa ecuatoriana, con la notable excepción de las normas técnicas NTE INEN-ISO y las disposiciones específicas sobre evaluación de impacto ambiental, enuncia las exigencias ambientales en términos relativamente generales, sin desplegar la batería de indicadores cuantitativos que sí proveen los esquemas voluntarios internacionales. Esta asimetría corrobora la observación de Mihalic (2016) sobre la brecha entre la retórica aspiracional de la sostenibilidad y la operacionalización técnica efectiva en muchos marcos normativos nacionales, y justifica que el modelo propuesto incorpore explícitamente indicadores ambientales cuantificables derivados del repertorio internacional.

El análisis documental muestra un tratamiento consistente pero superficial de la dimensión económica en los tres cuerpos analizados. Los modelos teóricos aluden a la sostenibilidad económica en términos genéricos: rentabilidad, viabilidad financiera, gestión eficiente de recursos, sin desplegar sistemas de indicadores comparables a los de la dimensión ambiental. Las certificaciones internacionales privilegian criterios de aprovisionamiento local, relación con proveedores y cadena de valor, sin profundizar en métricas de desempeño financiero por establecimiento. La normativa ecuatoriana, en cambio, aborda lo económico desde el desarrollo nacional como empleo, contribución al PIB, fomento de la inversión, más que desde la sostenibilidad económica empresarial individual.

Este patrón es adecuado con la observación de Bohórquez et al. (2011), quienes sostienen que las pymes turísticas suelen abordar la gestión empresarial y sostenibilidad como ámbitos separados, sin lograr una integración sistemática entre los indicadores de desempeño económico y los criterios de sostenibilidad. Su argumento principal se basa en que una buena gestión empresarial debe ser además sostenible, lo que requiere evaluar simultáneamente las dimensiones económica, social y ambiental; esto constituye un horizonte normativo que el corpus documental analizado no logra colmar plenamente.

En este contexto, la propuesta de Márquez et al. (2020) constituye una contribución particularmente relevante. Su sistema de 11 indicadores validados de sostenibilidad económica para el sector hotelero de Crucita, como el índice de ingresos y gastos, impacto económico local, satisfacción del cliente y del personal, ingreso promedio por habitación disponible y ocupada, índice de consumo de agua y energía por habitación-día ocupada, número de quejas, índice de competitividad hotelera, ofrece una base metodológica empíricamente validada que el modelo propuesto puede adaptar al territorio bolivarense. Igualmente, Sierra et al. (2018) incorporan en su modelo para Ibarra indicadores económicos vinculados a la estructura organizativa, el direccionamiento estratégico, los presupuestos y la gestión del talento humano, lo que constituyen referencias prácticas para el desarrollo de la dimensión económica en empresas turísticas ecuatorianas de pequeña escala.

La dimensión institucional o de gestión, como cuarto pilar emergente, se halla incipiente en las certificaciones internacionales, débilmente desarrollada en la normativa ecuatoriana y mejor articulada en los modelos teóricos, cuya naturaleza estructural incorpora gobernanza organizacional, planificación estratégica, mejora continua y monitoreo del desempeño. Así, el modelo de Serrano y Poveda (2020) propuesto para Portoviejo estructura esta dimensión en tres fases: caracterización territorial mediante FODA, definición de elementos organizacionales (misión, visión y estructura funcional) y evaluación con mejora continua basada en el ciclo de Deming. Por su parte, el Sistema Integrado para la Gestión de Empresas Turísticas (SIGE) de López (2009) articula a las MIPYMES en cadenas productivas mediante una arquitectura circular de planificación, gestión de recursos, gestión de la producción y verificación con medición y mejora.

La emergencia empírica de esta cuarta dimensión refuerza el planteamiento de Pulido-Fernández & Pulido-Fernández Juan Ignacio (2014) sobre la gobernanza turística como condición de viabilidad de los modelos de sostenibilidad. Para estos autores, la gobernanza requiere establecer las condiciones apropiadas que permitan a todos los actores involucrados participar en procesos de negociación, discusión y cooperación, lo que exige instrumentos institucionales que el marco normativo ecuatoriano apenas esboza.

Esta brecha es particularmente crítica en territorios cantonales pequeños como Guaranda, donde la limitada capacidad operativa de los gobiernos locales documentada en el contexto bolivarense por Parrales & Poveda (2017) condiciona la implementación efectiva de cualquier modelo de gestión sostenible. El modelo propuesto contribuye a esta agenda al incorporar explícitamente componentes de gobernanza, planificación estratégica y articulación interinstitucional como cuarta dimensión sustantiva, en línea con el sistema turístico de Kaspar reseñado por Hersch (2021), que distingue subsistemas de demanda y subsistemas institucionales en interrelación con entornos económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos y ecológicos.

En relación con los modelos de gestión sostenible que se han revisado, el análisis comparativo permite identificar cuatro líneas teórico-metodológicas con grados diversos de aplicabilidad al contexto del cantón Guaranda. La primera línea corresponde a los modelos estructural-empíricos para empresas turísticas individuales, representada por la propuesta de Sierra et al. (2018) para Ibarra, que articula prácticas de gestión administrativa, talento humano, gestión financiera, participación comunitaria y gestión ambiental. La segunda línea agrupa los modelos metodológicos-secuenciales para gestión hotelera, como el de Serrano & Poveda (2020) para Portoviejo, que prescribe una ruta de implementación en tres fases articuladas con el ciclo PHVA. La tercera línea corresponde a los modelos estratégico-éticos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, representada por Rubio et al. (2020), que articula cuatro ejes con diez Principios de Desempeño Ético y criterios de desarrollo. La cuarta línea agrupa los modelos sistémico-integrados para la articulación de MIPYMES, como el SIGE de López (2009), que privilegia las sinergias colaborativas entre empresas turísticas de pequeña escala.

La revisión de Naranjo et al. (2019) sistematiza estas líneas en una tipología más amplia que distingue entre modelos de enfoque espacial, centrados en la relación origen-destino, como los de Mariot, Palhares, Lungren, Peirce y Leiper y modelos de enfoque estructural, centrados en los elementos del sistema turístico y sus interrelaciones, como los de Inskeep, Moscardo y Beni. Esta tipología se ha complementado por Oliveira (2007), quien advierte que ambas categorías presentan limitaciones en su precisión y operatividad,

y propone integrarlas con modelos estadísticos o termométricos para mejorar su aplicabilidad práctica.

La revisión comparada de estas propuestas evidencia un vacío sustantivo: ninguno de los modelos disponibles integra simultáneamente las cuatro dimensiones de sostenibilidad, los criterios técnicos de las certificaciones internacionales, los anclajes normativos nacionales y las particularidades operativas de las microempresas turísticas en territorios andinos rurales. Este vacío es congruente con el principio de adaptación contextual planteado por Pearce (2016), según el cual los modelos de gestión turística varían en función del territorio y de las variables económicas, culturales, sociales, políticas y ambientales del contexto. La pertinencia de un modelo específicamente diseñado para el cantón Guaranda se justifica, por lo tanto, no como duplicación de los referentes existentes, sino como articulación adaptativa que responde a una carencia identificada en la literatura especializada.

Adicionalmente, el modelo de Zambrano et al. (2022) introduce el pensamiento lean en la gestión del cambio organizacional en servicios turísticos; esta perspectiva es particularmente pertinente para abordar la transformación operativa que demanda la implementación de la sostenibilidad en empresas con recursos limitados. Su énfasis en la identificación temprana de desperdicios y en la preparación de la organización para el cambio resulta operativamente relevante para el contexto, donde la mayoría de las empresas opera con márgenes financieros estrechos y requiere optimización de recursos como condición de viabilidad.

Las certificaciones internacionales constituyen el cuerpo más maduro de operacionalización técnica de la sostenibilidad turística; por tanto, traducen los principios abstractos del desarrollo sostenible en criterios verificables, auditorías sistemáticas y mecanismos de mejora continua. El examen comparativo revela una convergencia sustantiva en torno a cuatro grupos de criterios: a) gestión sostenible eficaz (sistemas de gestión, código de conducta, capacitación y participación del personal); b) beneficios sociales y económicos para la comunidad local (empleo equitativo, proveedores locales y

derechos laborales); c) beneficios al patrimonio cultural (salvaguarda, difusión y respeto al patrimonio, e interacción respetuosa entre culturas); y d) beneficios al medio ambiente, con la combinación más detallada de criterios sobre eficiencia energética e hídrica, gestión de residuos, control de químicos, conservación de la biodiversidad y mitigación del cambio climático. Esta construcción cuatripartita coincide con los cuatro ejes de gestión estratégica de Rubio et al. (2020) y refuerza la pertinencia del enfoque cuatridimensional identificado.

No obstante, a pesar de esta solidez técnica, las certificaciones internacionales enfrentan barreras significativas de implementación en contextos de microempresa, particularmente en territorios subnacionales con limitaciones estructurales. Mihalic (2016) advierte sobre la distancia entre la argumentación aspiracional de la sostenibilidad y las capacidades reales de los actores empresariales para asumir los costos económicos, técnicos y administrativos de los procesos de certificación plena. Moyle et al. (2018) confirman esta tensión, identificando múltiples impulsores y desafíos para la adopción de la sostenibilidad empresarial: gestión, políticas, legislación, demanda del consumidor y costos de implementación.

Asimismo, Galarza (2018), en su estudio sobre establecimientos de alojamiento en Cuenca, evidencia esta brecha al constatar debilidades estructurales en el sector hotelero ecuatoriano en el conocimiento en materia de sostenibilidad y ausencia de instrumentos que promuevan la adopción de buenas prácticas. Esta situación se replica con probabilidad en el cantón Guaranda, donde el tejido empresarial está predominantemente conformado por microempresas y pymes con capacidad técnico-financiera restringida. La adopción mimética de los esquemas de certificación internacional resulta, en estas condiciones, inviable como estrategia generalizada.

Ante esta tensión, la propuesta de Rubio et al. (2020) constituye una vía intermedia menos exigente en términos formales, pero más sustantivos en términos éticos que las certificaciones plenas, ofrecen una arquitectura escalable que permite a las empresas adoptar progresivamente los compromisos de sostenibilidad sin enfrentar

simultáneamente todos los costos de certificación. Este enfoque dialoga con la perspectiva transformacional de Bruyn et al. (2023), quienes conceptualizan el turismo sostenible no como estado fijo sino como proceso de transformación holística hacia una economía verde con bajas emisiones de carbono, y con el enfoque procesual de Ayuso (2003) sobre el desarrollo sostenible como avance continuo más que como condición estática.

El análisis del marco normativo se ha complementado con normas técnicas específicas: las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN-ISO aplicables al sector turístico, la Norma ISO 21401 sobre sistemas de gestión de sostenibilidad para establecimientos de alojamiento, la Norma ISO 21101 sobre turismo de aventura, y el Reglamento General de Actividades Turísticas. Sin embargo, el examen comparativo evidencia que estos instrumentos centran sus exigencias sustantivas en componentes ambientales y de gestión, dejando relativamente rezagados los componentes socioculturales y económicos en términos de operacionalización técnica. Como observan Hernanz & Martín (2013), pese a que el Ecuador ha adoptado formalmente una variante de sostenibilidad fuerte con elementos biocéntricos, los casos exitosos de implementación práctica del turismo sostenible son escasos, lo que evidencia la brecha entre principios y operacionalización.

Un componente adicional del marco normativo relevante para el cantón Guaranda es el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2019), cuyo artículo 54 literal g otorga a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales la competencia de regular, controlar y promover el desarrollo turístico cantonal, así como de fomentar organizaciones asociativas y empresas comunitarias. Esta competencia, ratificada por la Resolución 001-2016 del Consejo Nacional de Competencias, ha sido asumida formalmente por el GAD Municipal de Guaranda, aunque con limitaciones presupuestarias y de personal que restringen su ejercicio efectivo. Esta circunstancia coincide con el diagnóstico nacional según el cual la mayoría de los GAD municipales no han asumido la competencia turística de manera efectiva, lo que configura una restricción institucional que el modelo propuesto debe contemplar y, en lo posible, contribuir a superar mediante la articulación con los actores

institucionales como la Universidad Estatal de Bolívar, las asociaciones del sector y el propio GAD Municipal,

La transferencia de los modelos, certificaciones y normativas internacionales al territorio no puede realizarse en términos miméticos. El análisis cualitativo evidencia un equilibrio inestable entre aspectos favorables y barreras locales que exige un proceso explícito de contextualización. Entre los factores favorables se identifican: la diversidad de atractivos naturales, la presencia de actores institucionales comprometidos con el sector, particularmente la Universidad Estatal de Bolívar, el GAD Municipal de Guaranda y las asociaciones del sector turístico; y la trayectoria local en turismo de aventura, turismo comunitario y turismo gastronómico, modalidades que admiten naturalmente la incorporación de criterios de sostenibilidad.

Entre las barreras identificadas se encuentran: la baja capacidad institucional municipal en materia turística, la fragmentación del tejido empresarial turístico, la escasez de capital humano especializado en gestión turística sostenible, la débil articulación interinstitucional, la limitada cultura organizacional en sostenibilidad estructurada, la baja disposición a inversión en certificaciones de costo elevado por parte de microempresas, las restricciones de conectividad digital en zonas rurales y los desafíos de fiscalización en las parroquias rurales dispersas. Esta caracterización dialoga directamente con el diagnóstico de Parrales & Poveda (2017) sobre la economía rural en la provincia de Bolívar, quienes documentan que la inversión social estatal en zonas rurales suele limitarse a lo estrictamente necesario, mientras que la inversión privada en actividades empresariales generadoras de empleo es marginal.

La discusión precedente permite consolidar cuatro hallazgos integradores que orientan la construcción del modelo de gestión sostenible para las empresas turísticas del cantón Guaranda y que constituyen el aporte sustantivo del primer objetivo específico al avance del conocimiento en el campo: pertinencia empírica de un enfoque cuatridimensional, asimetría entre principios normativos y operacionalización técnica,

tendencia con asimetrías persistentes entre niveles territoriales. tensión productiva entre estándares aspiracionales y capacidades reales.

Tabla 27 *Síntesis del contraste entre los referentes del marco teórico y los hallazgos del análisis documental por dimensión de sostenibilidad*

Dimensión	Referentes principales en marco teórico	Hallazgo predominante del análisis documental	Contribución del modelo propuesto
Económica	Hart y Milstein (2003); Bohórquez et al. (2011); Márquez et al. (2020); Sierra et al. (2018)	Tratamiento estable pero superficial en los tres cuerpos documentales; predomina enunciación genérica sobre rentabilidad y viabilidad.	Desarrollo de indicadores económicos operativos basados en Márquez et al. (2020) e integrados con criterios de creación de valor sostenido.
Sociocultural	Hernanz y Martín (2013); Ayuso (2003); Ulloa (2022); Rubio et al. (2020)	Densamente articulada en la normativa ecuatoriana; singularidad biocéntrica derivada del Sumak Kawsay y los derechos de la naturaleza.	Aprovechamiento del anclaje constitucional como ventaja epistemológica; desarrollo de indicadores socioculturales contextualizados al ámbito andino bolivarense.
Ambiental	Moyle et al. (2018); Voukkali et al. (2023); Rainforest Alliance (2008); López et al. (2018); GSTC (2019)	Cuerpo más maduro en las certificaciones internacionales; criterios verificables sobre energía, agua, residuos, emisiones y biodiversidad.	Incorporación de indicadores cuantificables derivados del repertorio internacional, adaptados a la escala microempresarial.
Institucional / gestión	Pulido-Fernández y Pulido-Fernández (2014); De Marchi et al. (2022); Rubio et al. (2020); López (2009); Serrano y Poveda (2020)	Dimensión emergente en los modelos teóricos; débilmente desarrollada en certificaciones y prácticamente ausente en la normativa nacional.	Incorporación explícita como cuarto pilar; integración de componentes de gobernanza, articulación interinstitucional y mejora continua.

Nota. Elaboración propia a partir del contraste entre el análisis cualitativo realizado en ATLAS.ti 26 y los referentes teóricos sistematizados en el Capítulo 2.

En lo referente al análisis de las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas en el cantón Guaranda mediante la elaboración de una línea base construida a partir del cuestionario estructurado aplicado a cincuenta y cinco empresas turísticas del cantón Guaranda, se provee evidencia empírica para contrastar y confirmar los planteamientos teóricos sistematizados en el Capítulo 2. La discusión que sigue interpreta

los hallazgos descriptivos, correlacionales y de consistencia interna en diálogo con la literatura especializada, articulando los datos no en función de su mera presentación cuantitativa sino de su significación teórica y de las implicaciones que se derivan para la construcción del modelo de gestión propuesto.

Los hallazgos descriptivos configuran una representación estructural del sector turístico del cantón Guaranda que reproduce, con particularidades locales, el patrón documentado en la literatura sobre el turismo ecuatoriano. El predominio de microempresas, 49 establecimientos sobre 54 con datos válidos, equivalente al 90,7 % de la muestra frente a apenas 5 pequeñas empresas y la ausencia total de medianas y grandes unidades, configura una estructura empresarial fragmentada y de pequeña escala que define las condiciones de viabilidad para cualquier modelo de gestión que pretenda implementarse en el territorio. Esta supremacía microempresarial coincide con los hallazgos de Galarza (2018) en establecimientos de alojamiento de Cuenca, de (Sierra et al., 2018) en empresas turísticas de Ibarra y de Ulloa (2022) en las propias empresas del cantón Guaranda, lo que confirma que la fragmentación empresarial no es una particularidad local sino un patrón estructural del sector turístico ecuatoriano.

Esta caracterización adquiere relevancia teórica en el marco de los planteamientos de Bohórquez et al. (2011), quienes documentan que las pequeñas y medianas empresas turísticas “utilizan indicadores de gestión y muestran interés en sostenibilidad, pero estos aspectos se abordan tradicionalmente por separado”. La concentración microempresarial identificada en Guaranda agudiza esta rigidez, pues la escala reducida limita simultáneamente la capacidad de implementar sistemas formales de gestión y la disponibilidad de recursos para invertir en certificaciones internacionales. Por lo tanto, el modelo propuesto deberá responder, a esta condición estructural mediante instrumentos accesibles, modulares y graduables, en línea con la propuesta de Sangucho & Ruiz (2020) sobre diagnóstico inicial y mejora progresiva, y con los Principios de Desempeño Ético escalables de Rubio et al. (2020).

La composición sectorial revela una segunda particularidad estructural. Las empresas de alimentos y bebidas concentran el 58,82 % de la muestra, mientras que el alojamiento representa el 35,29 % y la operación e intermediación turística apenas el 5,88 %. Este perfil contrasta con el observado en destinos turísticos consolidados como los analizados por López (2018) en la provincia de Barcelona, donde la cadena de valor presenta el mayor equilibrio entre alojamiento, restauración e intermediación. La sobrerrepresentación gastronómica y la subrepresentación de operadores e intermediarios en Guaranda sugieren que el cantón funciona predominantemente como destino de visita corta o de paso, antes que como destino de pernoctación articulada en paquetes turísticos integrados. Esta característica configura una vulnerabilidad estructural, la limitada capacidad de captar gasto turístico de mayor duración que el modelo propuesto puede abordar mediante estrategias de articulación intersectorial e integración de productos, en línea con la propuesta de Rodríguez et al. (2019) sobre la asociatividad turística como factor de competitividad.

La trayectoria empresarial constituye un tercer rasgo distintivo del sector. El 46 % de las empresas (25 establecimientos) cuenta con más de diez años de funcionamiento, el 33 % (18 empresas) opera entre cuatro y diez años, y solo el 20 % (11 establecimientos) corresponde a emprendimientos recientes de uno a tres años. Esta distribución temporal evidencia un sector con permanencia y estabilidad, lo que constituye un activo para la implementación de modelos de gestión sostenible, dado que las empresas consolidadas disponen de conocimiento acumulado del territorio y de redes de clientes recurrentes. Al mismo tiempo, la presencia significativa de empresas jóvenes ofrece la posibilidad de incorporar desde fases tempranas modelos de gestión innovadores. Esta dualidad genera condiciones favorables para una estrategia de implementación diferenciada por niveles de madurez organizacional; este principio coincide con el modelo del Ciclo de Vida del Destino Turístico (TALC) de Butler (1980), reformulado por Butler & Hart -Robertson (2022), quienes enfatizan la importancia de aplicar políticas y medidas apropiadas según la etapa evolutiva de cada unidad.

De los 446 empleos totales reportados por las empresas encuestadas, 238 corresponden a mujeres (53,36 %) y 208 a hombres (46,64 %), configurando una participación femenina ligeramente mayoritaria en el sector. Este hallazgo es coherente con la tendencia nacional documentada por el Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR, 2019), que reportaba para el cuarto trimestre de 2019 una presencia femenina del 65,1 % en la industria de alojamiento y servicios de comida a nivel país. Aunque la proporción guarandeña es ligeramente inferior al promedio nacional, sigue ubicándose por encima de la paridad teórica, lo que confirma que el turismo constituye un sector de empleo relevante para las mujeres en el contexto del cantón.

Esta composición de género dialoga directamente con uno de los indicadores estructurales del Sistema Europeo de Indicadores de Turismo (ETIS) sistematizado por López et al. (2018), que mide el "porcentaje de mujeres del total de ocupados en el sector turístico" como variable de equidad sociocultural. Asimismo, el criterio de equidad de género figura entre los componentes verificables de los estándares del Global Sustainable Tourism Council (GSTC, 2019) y entre los Principios de Desempeño Ético de Rubio et al. (2020), particularmente en el principio referido a "directrices para el compromiso y la participación de los empleados*"*. La situación de Guaranda configura, por tanto, una fortaleza estructural del sector frente a estos referentes internacionales, susceptible de ser explicitada y potenciada en el modelo propuesto.

El patrón de la demanda turística identificado en el cantón Guaranda presenta una marcada estacionalidad: febrero concentra el mayor número de menciones (42), seguido de diciembre (28) y noviembre (19), mientras que en enero, abril, mayo y octubre se registran los niveles más bajos de afluencia. Esta concentración no es aleatoria: refleja la fuerza simbólica y comercial del Carnaval de Guaranda, festividad de proyección nacional que constituye el principal motor de la demanda turística cantonal, complementada por el período navideño y por las festividades cantonales de noviembre.

La estacionalidad turística es uno de los indicadores estructurales privilegiados en los sistemas internacionales de medición de la sostenibilidad. F. López et al. (2018) la

incorporan tanto en el Índice de Sostenibilidad Turística (ISOST) como en el Sistema Europeo de Indicadores de Turismo (SEIT), bajo variables como la "estacionalidad de la oferta turística y el número de pernoctaciones de turistas por mes*"*. La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2016), en su guía de indicadores de sostenibilidad, identifica la estacionalidad como una de las nueve áreas de seguimiento obligatorio para los destinos turísticos. La alta concentración estacional identificada en Guaranda configura, en este marco, una vulnerabilidad económica estructural: cerca de la mitad de la actividad del sector depende de un solo mes del año, lo que afecta la estabilidad operativa, la regularidad del empleo y la rentabilidad sostenida de las empresas.

Esta vulnerabilidad es conforme con el diagnóstico estructural de la economía local documentado por Parrales & Poveda (2017), quienes señalan que la afectación de las economías domésticas rurales en la provincia es particularmente sensible debido a la limitada base productiva y a la escasa inversión pública y privada. La dependencia turística de un evento cultural específico, el Carnaval, ilustra una doble condición: por una parte, constituye una fortaleza de identidad que diferencia al cantón de otros destinos de la región Andina, anclando la oferta turística en un atractivo cultural único; por otra parte, se configura una concentración de riesgo que el modelo propuesto debe abordar mediante estrategias de diversificación temporal. Estas pueden incluir el desarrollo de productos turísticos complementarios articulados con el turismo de aventura, el turismo comunitario y el turismo gastronómico, modalidades que la fundamentación contextual del estudio identificó como factores favorables, en línea con la propuesta de Carvache et al. (2022) sobre la diversificación motivacional de la demanda y con el enfoque de Sangucho & Ruiz, (2020) sobre el ajuste de la oferta a las preferencias de visitantes.

Los resultados del análisis dimensional revelan uno de los hallazgos más significativos y a la vez más paradójicos del diagnóstico empírico. El índice promedio de la dimensión ambiental alcanza 70,4 sobre 100, ubicándose en un nivel alto, mientras que las dimensiones económicas (52,4) y socioculturales (51,9) se sitúan en niveles medios y prácticamente equivalentes. El índice global de sostenibilidad (58,2) refleja un desempeño

medio-alto del sector, con una distribución claramente asimétrica entre las tres dimensiones clásicas de la sostenibilidad.

El hallazgo más teóricamente significativo de esta sección es la débil performance empírica de la dimensión sociocultural (51,9), precisamente en un contexto normativo que privilegia esta dimensión a nivel constitucional. Como documenta el análisis del primer objetivo específico, el marco normativo ecuatoriano concentra su mayor densidad discursiva en aspectos socioculturales, participación comunitaria, valoración patrimonial, derechos colectivos, *Sumak Kawsay*, derechos de la naturaleza, derivados de la Constitución de La República Del Ecuador (2008). La distancia entre la potestad del marco constitucional y la modesta implementación empírica configura la confirmación más directa de la observación crítica formulada por Hernanz & Martín (2013), quienes advertían que, pese a la amplia aceptación política e institucional del turismo sostenible en Ecuador, "los casos exitosos de implementación práctica son escasos". El diagnóstico empírico de Guaranda confirma esta brecha y la sitúa como uno de los espacios privilegiados de intervención del modelo propuesto.

La dimensión ambiental, con un promedio de 70,4, constituye el componente más consolidado de la sostenibilidad turística en el cantón Guaranda. Este resultado adquiere una relevancia particular al contrastarse con la evidencia internacional. Moyle et al. (2018), en su estudio comparativo entre 291 empresas turísticas y no turísticas en Nueva Gales del Sur, demostraron empíricamente que las empresas del sector turístico están más comprometidas con prácticas ambientalmente sostenibles que las de otros sectores empresariales, en contradicción con las críticas previas que cuestionaban la madurez ambiental del sector. El presente diagnóstico replica este hallazgo en un contexto territorial radicalmente distinto, microempresas turísticas de un cantón andino rural, y refuerza su validez transcultural.

El presente resultado confirma la pertinencia metodológica de los instrumentos de medición ambiental sistematizados por A. Torres & López (2018) en el ISOST y el SEIT, por Voukkali et al. (2023) en el sistema de Indicadores Clave de Desempeño hoteleros

basado en la Norma ISO 14031, y por Yuedi et al. (2023) en los indicadores sintéticos de Aragón construidos mediante el método AHP. La transferencia adaptada de estos instrumentos al contexto local permitirá pasar desde un desempeño ambiental "alto pero heterogéneo", como se discutirá en el análisis de consistencia interna, hacia una sostenibilidad ambiental estandarizada y verificable que pueda articularse con las certificaciones internacionales analizadas en el primer objetivo específico.

El desempeño económico (52,4) se ubica en un nivel medio, equivalente al sociocultural. Esta posición intermedia es consistente con la condición microempresarial predominante del sector y con la estacionalidad estructural ya discutida anteriormente. Las empresas turísticas de Guaranda evidencian capacidad de generación de ingresos y de mantenimiento de empleo con 446 puestos de trabajo entre las 55 empresas encuestadas, pero presentan limitaciones en la formalización de procesos económico-administrativos, la planificación financiera estructurada y la articulación con cadenas productivas locales sistematizados.

Esta caracterización se encuentra en diálogo directo con el enfoque de Hart y Milstein (2003) citados por Barcellos (2010), para quienes la sostenibilidad empresarial va más allá de la simple reducción de impactos, configurándose como una estrategia de construcción de valor estratégico. El nivel promedio observado en Guaranda indica que las empresas se encuentran en una fase intermedia entre la operación informal y la gestión económica plenamente estratégica, lo que coincide con la observación de Bohórquez et al. (2011) sobre la separación habitual entre la gestión empresarial y la sostenibilidad en las pymes. La propuesta de Márquez et al (2020) con sus 11 indicadores validados de sostenibilidad económica para el sector hotelero, índice de ingresos, satisfacción del cliente, ingreso por habitación disponible, índice de competitividad proporciona un referente metodológico que el modelo propuesto puede adaptar al perfil microempresarial local

El análisis de correlación de Spearman entre las distintas dimensiones y el índice global de sostenibilidad revela una arquitectura interna que aporta evidencia sustantiva

para el diseño del modelo. La dimensión ambiental exhibe la correlación más alta con la sostenibilidad global ($\rho = 0{,}766$; $p < 0{,}001$), seguida por la seguridad turística ($\rho = 0{,}662$; $p < 0{,}001$) y, en menor medida, por la gestión empresarial ($\rho = 0{,}342$; $p = 0{,}011$). Estos coeficientes no son meras descripciones estadísticas; constituyen señales empíricas sobre la jerarquía relativa de las dimensiones en la configuración del desempeño sostenible del sector.

La correlación alta y positiva entre la dimensión ambiental y el desempeño sostenible global ($\rho = 0{,}766$) confirma que las prácticas ambientales constituyen el componente más explicativo de la sostenibilidad empresarial en el contexto de estudio. Las empresas con mejores prácticas en gestión de residuos, ahorro energético, uso responsable del agua y conservación de ecosistemas tienden a presentar también mejores niveles de desempeño en las demás dimensiones, lo que sugiere un efecto sistémico de las prácticas ambientales sobre el conjunto de la gestión empresarial.

Este hallazgo refuerza el rol arquitectónico que las certificaciones internacionales atribuyen a la dimensión ambiental, operacionalizada con mayor detalle por los esquemas Green Key, Biosphere, Smart Voyager, EarthCheck y Travelife, según se discutió en el primer objetivo y respalda la centralidad metodológica que Voukkali et al. (2023) otorgan a los Indicadores de Condición Ambiental (ICA) e Indicadores de Desempeño Ambiental (IDA) derivados de la Norma ISO 14031. La *operacionalización ambiental*, como modo de entrada a la sostenibilidad integral, encuentra así un sustento empírico en los datos del cantón Guaranda y orienta una de las prioridades del modelo propuesto: consolidar los logros ambientales existentes mediante instrumentos formalizados de medición y mejora continua.

La correlación positiva moderada-alta entre la dimensión de seguridad turística y el desempeño sostenible global ($\rho = 0{,}662$; $p < 0{,}001$) constituye uno de los hallazgos más relevantes desde la perspectiva teórica, pues respalda la inclusión de la seguridad como componente del modelo propuesto, decisión que en el ámbito de la literatura especializada ha sido menos consolidada que el reconocimiento de las tres dimensiones clásicas.

Esta inclusión resulta de mayor relevancia si se la considera en el contexto ecuatoriano actual. Bravo y otros autores (2024) demuestran, con análisis cuantitativo, que los altos índices de criminalidad que existen en provincias como Los Ríos, Guayas, Esmeraldas, El Oro y Santa Elena, generan una percepción negativa que desincentiva la llegada de turistas, con un efecto directo medible, cada 1 % de incremento de la tasa de homicidios se asocia con una disminución del 1,01 % en los ingresos turísticos internacionales. Aunque la provincia de Bolívar no se encuentra dentro de las más afectadas por este fenómeno, el contexto nacional conforma una variable exógena de viabilidad turística que el sector empresarial percibe y a la cual responde. La confirmación empírica de la correlación observada confirma que las empresas con mejores protocolos de seguridad, planes de contingencia y medidas de protección integral tienden a lograr niveles mayores de sostenibilidad, lo que justifica que la seguridad se incorpore al modelo no como dimensión anexa sino como componente sustantivo.

Este planteamiento es adecuado con la propuesta de Yuedi et al. (2023) para la región de Aragón, que incorpora la seguridad en el destino como indicador sociocultural relevante, y con los criterios de Carvache et al. (2022) en su estudio sobre el turismo de aventura en Santa Elena, donde la bioseguridad emerge como una de las cinco dimensiones motivacionales fundamentales tras la pandemia por COVID-19.

La correlación baja a moderada entre la gestión empresarial y el desempeño sostenible global ($\rho = 0{,}342$; $p = 0{,}011$), aunque estadísticamente significativa, configura un hallazgo que merece interpretación minuciosa. Su magnitud relativamente menor frente a las correlaciones ambiental y de seguridad indica que la gestión institucional, tal como fue operacionalizada en el instrumento aplicado, contribuye al desempeño sostenible sin explicarlo plenamente. Las empresas con mayores prácticas de planificación estratégica, innovación, participación en gobernanza y certificaciones tienden a presentar mejores niveles de sostenibilidad global, pero el efecto es de menor intensidad que el de las prácticas ambientales o de seguridad.

Este resultado dialoga con la observación crítica de Bohórquez et al. (2011) sobre la fragmentación habitual entre gestión empresarial y sostenibilidad en las pymes, según la cual "una buena gestión debe ser además sostenible, requiriendo que las organizaciones evalúen su desempeño de manera integral en las dimensiones económica, social y ambiental simultáneamente". La moderada intensidad de la correlación observada en Guaranda sugiere que las empresas locales aún no han logrado integrar plenamente las prácticas de gestión institucional con las prácticas de sostenibilidad, pero que cuando dicha integración ocurre, sus efectos son perceptibles. Este hallazgo refuerza la centralidad de la dimensión institucional o de gestión, el cuarto pilar emergente identificado en el primer objetivo específico como espacio de intervención prioritaria del modelo propuesto, particularmente mediante el fortalecimiento de instrumentos de gobernanza turística multiactor en línea con los planteamientos de (Pulido-Fernández & Pulido-Fernández Juan Ignacio, 2014).

El análisis de consistencia interna mediante el coeficiente Alpha de Cronbach , que permite analizar la consistencia interna, proporciona información complementaria sobre la calidad y la homogeneidad de los indicadores que se emplean en cada dimensión. La dimensión sociocultural es la que muestra mayor consistencia ($\alpha = 0{,}772$), seguida de seguridad ($\alpha = 0{,}668$), económica ($\alpha = 0{,}620$), ambiental ($\alpha = 0{,}568$) y gestión empresarial ($\alpha = 0{,}331$). Esta jerarquía no ha de verse sólo como una medida técnica de calidad instrumental, sino que representa también una ventana analítica sobre la naturaleza interna de cada dimensión, así como los retos de operacionalización que el modelo propuesto deberá afrontar.

La alta consistencia interna de la dimensión sociocultural ($\alpha = 0{,}772$) sugiere que los indicadores utilizados –relación con la comunidad, inclusión social, preservación cultural, aporte al bienestar local– capturan de manera coherente un constructo unitario. Este es un resultado especialmente relevante cuando se lo contrasta con el moderado desempeño empírico de la misma dimensión (media de 51,9 sobre 100): los indicadores miden bien lo que se supone que miden, pero el constructo en sí mismo presenta bajos niveles de implementación en el sector.

La singularidad más evocadora se manifiesta en el ámbito ambiental, donde el mejor desempeño empírico (70,4) se conjuga con una consistencia interna apenas moderada ($\alpha = 0{,}568$). Esta combinación sugiere que las empresas implementan prácticas ambientales con intensidad, pero de forma heterogénea: algunos establecimientos avanzan en gestión de residuos sin avanzar simultáneamente en eficiencia energética, otros priorizan el uso responsable del agua sin desarrollar acciones de conservación de ecosistemas, y así sucesivamente.

Esa heterogeneidad confirma la observación crítica de Moyle et al. (2018) respecto de la fragmentación instrumental de las prácticas ambientales en el sector turístico, donde "instrumentos como el análisis del ciclo de vida (LCA), modelización de flujo de materiales y análisis de stakeholders ambientales funcionan de manera aislada", sin lograr una integración sistémica. El modelo propuesto puede ayudar a estandarizar y articular las prácticas ambientales mediante la adopción de un sistema integrado de indicadores alineados al ISOST de A. Torres & López (2018) que evite la dispersión actual y consolide los avances observados en un marco operativo coherente.

La baja consistencia interna de la dimensión gestión empresarial ($\alpha = 0{,}331$) constituye, paradójicamente, uno de los hallazgos metodológicos más significativos del diagnóstico, pues aporta evidencia empírica que valida y al mismo tiempo problematiza la inclusión de la cuarta dimensión institucional propuesta en el modelo. El valor de Alpha indica que los indicadores empleados —certificaciones, gobernanza turística, innovación, alianzas estratégicas, planificación, mejora continua— capturan aspectos heterogéneos que no necesariamente se presentan de manera simultánea en las empresas analizadas.

La línea base construida para el cantón Guaranda permite establecer un contraste sustantivo con los antecedentes investigativos desarrollados en otros territorios ecuatorianos, lo que enriquece la interpretación de los hallazgos y posiciona los resultados en un panorama nacional. La Tabla 28 sintetiza este contraste, articulando las

observaciones empíricas del presente estudio con los hallazgos comparables reportados en investigaciones precedentes.

Tabla 28 *Contraste de la línea base de Guaranda con estudios ecuatorianos comparables*

Aspecto	Hallazgo en Guaranda	Contraste con marco teórico y estudios comparables
Estructura empresarial	Predominio microempresarial (90,7 %); ausencia de medianas y grandes empresas.	Galarza (2018): debilidades estructurales en sector hotelero de Cuenca. Sierra et al. (2018): empresas turísticas de Ibarra sin gestión administrativa definida. Ulloa (2022): mismas características en Guaranda.
Composición de empleo	53,4 % participación femenina; 446 empleos totales.	MINTUR (2019): 65,1 % nacional en alojamiento y comida. ETIS (López et al., 2018): indicador estructural de equidad. GSTC (2019): criterio de equidad laboral.
Estacionalidad	Concentración en febrero (Carnaval), diciembre y noviembre; baja demanda en los demás meses.	López et al. (2018): indicador SEIT de estacionalidad. OMT (2016): área de seguimiento obligatorio. Parrales y Poveda (2017): vulnerabilidad económica rural en Bolívar.
Desempeño ambiental	Nivel alto (70,4); correlación más fuerte con sostenibilidad global ($\rho = 0{,}766$).	Moyle et al. (2018): empresas turísticas más comprometidas con sostenibilidad ambiental que otras (replicado en Andes). Voukkali et al. (2023): centralidad de indicadores ambientales ISO 14031.
Desempeño sociocultural	Nivel medio (51,9); brecha respecto a principios constitucionales fuertes.	Hernanz y Martín (2013): escasa implementación práctica del turismo sostenible pese al marco constitucional ecuatoriano. Sierra et al. (2018), Ulloa (2022): patrón sistémico nacional.
Desempeño económico	Nivel medio (52,4); generación de empleo con limitada formalización financiera.	Bohórquez et al. (2011): separación habitual entre gestión empresarial y sostenibilidad en pymes. Márquez et al. (2020): 11 indicadores validados para hoteles ecuatorianos.
Seguridad turística	Correlación moderada-alta con sostenibilidad global ($\rho = 0{,}662$); justifica inclusión como dimensión.	Bravo et al. (2024): correlación nacional inseguridad-ingresos turísticos. Yuedi et al. (2023): seguridad como indicador sociocultural en Aragón.
Gestión empresarial	Correlación baja-moderada ($\rho = 0{,}342$); Alpha bajo (0,331) indica heterogeneidad interna.	Bohórquez et al. (2011): integración pendiente gestión-sostenibilidad. Rubio et al. (2020): cuatro principios diferenciados dentro del eje de gestión.

Nota. Elaboración propia a partir del contraste entre los hallazgos empíricos del presente estudio y los referentes teóricos y empíricos sistematizados en el Capítulo 2.

Los hallazgos expuestos, en su conjunto, confirman la pertinencia teórica, la viabilidad técnica y la singularidad contextual del modelo de gestión sostenible propuesto para las empresas turísticas del cantón Guaranda, posicionándolo como un aporte original al campo de la gestión turística sostenible en el Ecuador andino y, particularmente, en territorios subnacionales caracterizados por el predominio de microempresas y por configuraciones institucionales incipientes..

La línea base sistematizada en este apartado, conjuntamente con el marco conceptual y normativo desarrollado en el primer objetivo, configura el sustrato teórico-empírico sobre el cual se asienta el modelo de gestión sostenible para las empresas turísticas del cantón Guaranda, propuesta que se desarrollará en el siguiente apartado y que ha sido sometida a validación final mediante juicio de expertos.

Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

El presente capítulo desarrolla la propuesta de transformación que es el aporte central de la investigación: Modelo Integrado de Gestión Sostenible para las Empresas Turísticas del Cantón Guaranda, en adelante MIGES-Guaranda. La propuesta se apoya en la fundamentación teórica sistematizada en el Capítulo 2, en los resultados cualitativos del primer objetivo específico: análisis de modelos, certificaciones y normativas, y en la línea base empírica establecida mediante el segundo objetivo específico. El modelo se plantea como un dispositivo conceptual y operativo orientado a fortalecer simultáneamente las dimensiones económica, sociocultural, ambiental e institucional de las empresas turísticas locales, incorporando la seguridad turística como componente transversal, y articulando su implementación con el marco constitucional del Sumak Kawsay, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las particularidades microempresariales del territorio bolivarense.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación

La propuesta se fundamenta en la convergencia de cuatro líneas argumentativas que articulan los hallazgos teóricos y empíricos de la investigación con las particularidades del territorio bolivarense.

4.1.1. Fundamentación teórica

El modelo se sustenta conceptualmente en el enfoque tridimensional clásico de la sostenibilidad formulado por Elkington (1997) bajo la noción de *triple bottom line*, complementada con la incorporación de una cuarta dimensión institucional o de gestión empíricamente validada en el primer objetivo específico de la investigación. Esta arquitectura cuatridimensional se articula con la definición canónica del desarrollo sostenible establecida en el Informe Brundtland (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987) y con la perspectiva estratégica de creación de valor sostenido propuesta por Hart & Milstein (2003). La perspectiva de la sostenibilidad como proceso continuo de transformación y no como estado fijo planteada por Ayuso (2003) y

Bruyn et al. (2023) provee el marco epistemológico para concebir el modelo como dispositivo adaptativo más que prescriptivo.

Los referentes operativos del modelo se construyen a partir de la integración de cuatro propuestas teórico-metodológicas: el modelo de gestión estratégica sostenible de Rubio y cols. (2020), del cual se adoptan los cuatro ejes estratégicos y los diez Principios de Desempeño Ético alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible; el Sistema Integrado para la Gestión de Empresas Turísticas (SIGE) de López (2009) del cual se incorpora la lógica de articulación de MIPYMES en cadenas productivas; el modelo metodológico secuencial de Serrano y Poveda (2020), del cual se adapta la estructuración en fases articuladas con el ciclo PHVA de Deming; y los estándares del Global Sustainable Tourism Council (GSTC, 2019) como marco técnico internacional de referencia. La operacionalización de los indicadores se inspira en el Sistema Europeo de Indicadores de Turismo (ETIS) y el Índice de Sostenibilidad Turística (ISOST) sistematizados por López et al. (2018), en los Indicadores de Condición Ambiental y de Desempeño Ambiental derivados de la Norma ISO 14031 desarrollados por Voukkali et al. (2023), y en el sistema validado de 11 indicadores de sostenibilidad económica de Márquez et al. (2020) para el sector hotelero ecuatoriano.

4.1.2. Fundamentación normativa

La propuesta se asienta en el marco constitucional y legal ecuatoriano vigente. Los artículos 14 y 71 de la Constitución de La República Del Ecuador (2008), que consagran el derecho al buen vivir y los derechos de la naturaleza, otorgan al modelo un anclaje normativo de jerarquía constitucional, configurando lo que Hernanz & Martín (2013) Se caracterizan como una variante de *sostenibilidad fuerte* con elementos biocéntricos derivados del *Sumak Kawsay*. La Ley Orgánica Para El Fortalecimiento de Las Actividades Turísticas y Fomento Del Empleo, 2024 consolida la sostenibilidad como principio rector de la actividad turística nacional, mientras que el Plan Sectorial de Turismo 2021–2025 (MINTUR, 2021) establece las directrices estratégicas para su implementación. Las normas técnicas NTE INEN-ISO vigentes para el sector, la Norma

ISO 21401 para sistemas de gestión de la sostenibilidad en establecimientos de alojamiento y la Norma ISO 21101 para turismo de aventura, establecen los requisitos técnicos específicos. El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD, 2019), en su artículo 54 literal g, atribuye al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guaranda la competencia de regular, controlar y promover el desarrollo turístico cantonal, configurando el anclaje institucional territorial de la propuesta.

4.1.3. Fundamentación empírica

La línea base establecida en el segundo objetivo específico de la investigación proporciona la evidencia empírica que justifica la pertinencia y necesidad del modelo. Seis hallazgos consolidan esta fundamentación: la fragmentación microempresarial del sector (90,7 % de microempresas) que demanda instrumentos accesibles y modulares; la inversión empírica del énfasis normativo, con un desempeño sociocultural moderado (51,9) a pesar de la robustez constitucional, que ratifica la observación crítica de Hernanz & Martín (2013); la fortaleza ambiental del sector (70,4), que replica en el contexto andino el hallazgo internacional de Moyle et al. (2018) y configura una base sobre la cual consolidar la sostenibilidad integral; la centralidad correlacional de la dimensión ambiental ($\rho = 0{,}766$) como columna vertebral del desempeño sostenible global; la emergencia empírica de la seguridad turística ($\rho = 0{,}662$) como variable sustantiva que justifica su incorporación como componente transversal del modelo; y la baja consistencia interna de la dimensión gestión ($\alpha = 0{,}331$) que confirma su carácter diferenciado pero exige diligencia operativa.

4.1.4. Fundamentación contextual

En el marco del paradigma Design Science Research, los artefactos susceptibles de ser diseñados comprenden constructos, modelos, métodos e instanciaciones (Hevner et al., 2004), por lo que la elección entre ellos debe responder a la naturaleza del problema y a las condiciones del contexto de aplicación. Una metodología prescribe una secuencia de procedimientos y presupone que la vía de solución es conocida; una estrategia define un

curso de acción de validez situacional; un modelo, en cambio, representa las relaciones significativas entre los elementos de un fenómeno, explicando sus componentes, mecanismos y procesos (Pearce, 2014, citado en Cànoves y López, 2014), e integra en su acepción de modelo de gestión una función prescriptiva que ordena las acciones mediante las cuales se administra la organización. La sistematización teórica referencial sustenta la relevancia de esta última opción: el análisis comparado de los cinco modelos validados, las diez certificaciones internacionales y los cinco instrumentos normativos examinados demostró que las certificaciones y normas funcionan como estándares externos de cumplimiento, sin especificar las relaciones internas entre las dimensiones de la sostenibilidad ni proporcionar a la empresa una lógica de gestión propia, mientras que las propuestas de tipo estratégico o procedimental dependen de condiciones institucionales y de escala que no se dan en el territorio estudiado. Lo requerido, en consecuencia, no era un procedimiento adicional ni un conjunto de estándares, sino un dispositivo con la doble función —representativa y prescriptiva— que caracteriza al modelo.

Los datos obtenidos en la práctica confirman esta determinación. El análisis FODA del sector turístico, presentado en detalle en el Anexo A, identifica un equilibrio inestable entre fortalezas reconocibles —trayectoria empresarial consolidada, equidad de género en el empleo, desempeño ambiental favorable, recursos naturales y culturales singulares, presencia institucional de la Universidad Estatal de Bolívar y del GAD Municipal, y tradición en turismo de aventura, comunitario y gastronómico— y debilidades estructurales como el predominio microempresarial con limitaciones técnico-financieras, la estacionalidad concentrada en el Carnaval, la escasa presencia de operadores e intermediarios y la fragmentación de la gestión empresarial; las oportunidades del entorno —marco constitucional favorable, Ley Orgánica de 2024, Agenda 2030 y tendencias pospandemia hacia destinos rurales— se contraponen a amenazas como la inseguridad documentada por Bravo et al. (2024), las limitaciones presupuestarias del GAD Municipal y la brecha digital rural. Esta configuración explica por qué ni una metodología ni una estrategia serían adecuadas: la heterogeneidad de giros y escalas impide prescribir una única secuencia procedimental, pues lo aplicable a un alojamiento no lo es a un centro de turismo comunitario; la volatilidad del entorno desaconseja un curso de acción de validez

situacional; y el hallazgo central del diagnóstico, la interrupción del ciclo de gestión por ausencia de mecanismos de medición y control— no se corrige añadiendo procedimientos, sino representando explícitamente el ciclo completo y las relaciones que lo sostienen.

Por ello, la propuesta se define como modelo de gestión y se posiciona respecto de los referentes analizados en tres aspectos: incorpora de las certificaciones internacionales la lógica de verificación a través de indicadores, pero la internaliza en el ciclo de gestión de la empresa en vez de mantenerla como control externo; asume de los modelos revisados la estructura de fases y la articulación dimensional, adaptándola a las condiciones de escala y recursos del tejido empresarial local; y responde a las condiciones estratégicas del territorio a través de un enfoque adaptativo, capaz de agregar las fortalezas identificadas y aprovechar las oportunidades del entorno mientras gestiona las debilidades estructurales y las amenazas externas.

4.2. Descripción de la propuesta de transformación

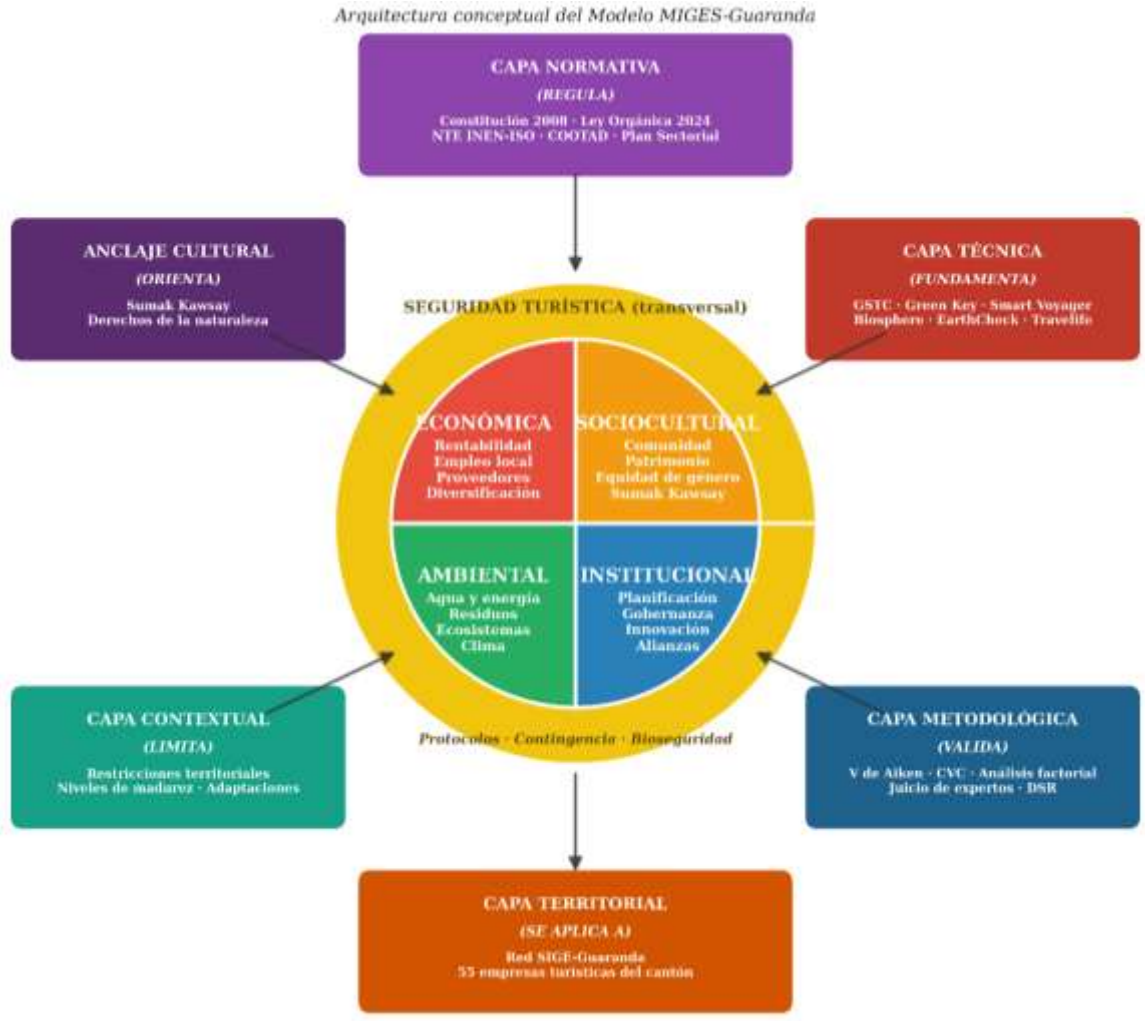
El Modelo Integrado de Gestión Sostenible para las Empresas Turísticas del Cantón Guaranda (MIGES-Guaranda) se concibe como un dispositivo conceptual y operativo de articulación multidimensional, diseñado específicamente para microempresas y pequeñas empresas turísticas en contextos territoriales andinos rurales y periurbanos. Su arquitectura integra cinco componentes interrelacionados que configuran un sistema coherente de gestión sostenible escalable por niveles de madurez organizacional.

4.2.1. Arquitectura conceptual del modelo

El modelo se estructura en torno a un núcleo cuatridimensional complementado por una dimensión transversal y articulado mediante cinco capas funcionales. Las cuatro dimensiones sustantivas son: a) la dimensión económica, que articula la rentabilidad, la generación de empleo local, las compras a proveedores territoriales, la estabilidad financiera y la diversificación temporal de ingresos; b) la dimensión sociocultural, que articula la participación comunitaria, la valorización del patrimonio cultural, la equidad

de género, los derechos laborales y la promoción del Sumak Kawsay; c) la dimensión ambiental, que articula el uso eficiente de agua y energía, la gestión de residuos, la conservación de ecosistemas, la educación ambiental y la mitigación del cambio climático; y d) la dimensión institucional o de gestión, que articula la planificación estratégica, la gobernanza turística, la innovación, las alianzas estratégicas y la mejora continua. La quinta dimensión, de carácter transversal, corresponde a la seguridad turística, que articula los protocolos de seguridad, los planes de contingencia, la bioseguridad y la comunicación de riesgos.

Figura 14 *Arquitectura conceptual del Modelo MIGES-Guaranda*



Nota. La figura representa el núcleo cuatridimensional con la seguridad turística como anillo transversal y las cinco capas funcionales del modelo. Elaboración propia.

La configuración dimensional del modelo constituye uno de sus aportes distintivos y deriva de la sistematización teórica referencial desarrollada en el primer objetivo específico. El análisis comparado de los cinco modelos de gestión validados, las diez certificaciones internacionales y los cinco instrumentos normativos examinados, evidenció que la literatura opera de manera prácticamente unánime sobre la tríada económica, sociocultural y ambiental, pero que los componentes relativos a la capacidad de gestión y a las condiciones de seguridad aparecen de forma dispersa, presentes en los criterios de algunos esquemas de certificación y en el articulado de las normas técnicas, aunque no integrados como dimensiones explícitas en ninguno de los modelos analizados. Este modelo toma como núcleo la tríada clásica y eleva esos componentes dispersos a la condición de dimensiones propias. La dimensión institucional o de gestión se incorpora así como cuarto eje, decisión que se sustenta además en la evidencia empírica del diagnóstico: empresas con condiciones materiales equivalentes presentan desempeños dispares, disparidad que no se explica por la disponibilidad de recursos sino por la existencia o ausencia de capacidad de conducción. Su naturaleza difiere de la de las tres primeras, pues no constituye un ámbito de resultados de la sostenibilidad sino la capacidad organizacional que hace posible alcanzarlos, traduciendo al plano operativo la proposición central de esta investigación: que la sostenibilidad es un resultado de gestión y no un atributo declarativo.

La quinta dimensión, de carácter transversal, corresponde a la seguridad turística y responde a las condiciones específicas del contexto ecuatoriano documentadas en el marco contextual. El hecho de que la llegada de visitantes al país se haya contraído como efecto de la crisis de seguridad demuestra que este factor no es un aspecto operativo menor, sino una condición de viabilidad de la actividad en su conjunto, cuyo deterioro compromete, simultáneamente, los ingresos de las empresas, el vínculo con la comunidad receptora y la continuidad de la operación. Se incluye como dimensión transversal y no como un ámbito paralelo, precisamente porque está presente en el resto: la seguridad del visitante y del trabajador condiciona el desempeño económico, forma parte de las obligaciones de la empresa con la comunidad y el personal y está relacionada con la gestión del riesgo en entornos naturales. Por tanto, la estructura resultante —tres

dimensiones de resultado, una habilitante y una transversal— constituye la aportación del modelo respecto de los referentes sistematizados, al integrar en un único dispositivo aquello que la literatura revisada trata de forma separada o supone sin declarar: los ámbitos de la sostenibilidad, las capacidades de gestión que permiten alcanzarla y las condiciones de contexto que la hacen viable.

4.2.2. Capas funcionales del modelo

Las cinco capas funcionales del modelo retoman las cinco relaciones asimétricas identificadas en la red semántica del primer objetivo específico: regula, *fundamenta*, *limita*, *valida* y *se aplica a*; y las transforman en componentes operativos:

- *Capa normativa (regula):* articulación del modelo con el marco jurídico ecuatoriano; la Constitución de 2008, Ley Orgánica de 2024, NTE INEN-ISO, COOTAD, Plan Sectorial 2021–2025 (MINTUR, 2021), garantizando la legalidad y la observancia obligatoria.

- *Capa técnica (fundamenta):* Capa técnica (fundamenta): Incorporación de los criterios verificables de las certificaciones internacionales GSTC, Green Key, Biosphere, Smart Voyager, EarthCheck, Travelife, adaptados a la escala microempresarial mediante los Principios de Desempeño Ético de (Rubio et al., 2020).

- *Capa contextual (limita):* inclusión explícita de las limitaciones territoriales identificadas en el FODA y de las particularidades del tejido empresarial bolivarense, a través de rutas modulares de implementación por niveles de madurez.

- *Capa metodológica (válida):* aplicación del aparato de validación cuádruple identificado en el primer objetivo; juicio de expertos, V de Aiken, Coeficiente de

Validez de Contenido y Design Science Research, lo que confiere robustez epistemológica al modelo.

- *Capa territorial (aplicabilidad):* vinculación con la realidad operativa de las empresas turísticas del cantón Guaranda a través del Sistema Articulado de Gestión Empresarial (SIGE-Guaranda), basado en la propuesta de López (2009) respecto de las MIPYMES en cadenas productivas..

4.2.3. Niveles de madurez organizacional

El modelo se implementa mediante cinco niveles progresivos de madurez organizacional, cada uno con sus propios requisitos, indicadores y metas. Esta estructura modular permite que las empresas avancen gradualmente desde un estadio inicial de gestión empírica hacia un estadio avanzado con potencial de certificación internacional, evitando la transferencia mimética de estándares inalcanzables y respetando los ritmos reales de transformación organizacional.

Tabla 29 *Niveles de madurez organizacional del modelo MIGES-Guaranda*

Nivel	Denominación	Índice global	Características operativas
Nivel 1	**Inicial**	0 – 30	Gestión empírica sin sistemas formales. La práctica de sostenibilidad es porcional o ausente.
Nivel 2	**Básico**	31 – 50	Adopción inicial de prácticas sostenibles aisladas. Inicio de documentación de procesos.
Nivel 3	**Intermedio**	51 – 70	Sistema de gestión documentado en una o dos dimensiones. Inicio de mejora continua.
Nivel 4	**Avanzado**	71 – 85	Sistema integrado de gestión sostenible operativo en las cuatro dimensiones. Auditorías internas.
Nivel 5	**Certificable**	86 – 100	Sistema consolidado con potencial de certificación internacional (GSTC, Smart Voyager o equivalente).

Nota. El índice global corresponde al promedio ponderado de las cinco dimensiones evaluadas en escala 0–100. Elaboración propia a partir de la integración de los enfoques de Serrano y Poveda (2020), Rubio et al. (2020) y Butler y Hart-Robertson (2022).

4.3. Objetivos de la propuesta

4.3.1. Objetivo general de la propuesta

Implementar un modelo integrado de gestión sostenible que articule las dimensiones económica, sociocultural, ambiental e institucional, complementadas con la seguridad turística como componente transversal, adaptado al perfil microempresarial del sector turístico del cantón Guaranda y fundamentado en el marco constitucional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

4.3.2. Objetivos específicos de la propuesta

La propuesta MIGES-Guaranda se concreta en cinco objetivos específicos articulados con las cinco dimensiones del modelo y con su lógica de implementación progresiva:

- Construir un sistema integrado de indicadores cuantificables, adaptado al perfil microempresarial del cantón Guaranda y sustentado en los referentes internacionales (ISOST, SEIT, GSTC, ISO 14031) y nacionales, que permita la medición, monitoreo y evaluación del desempeño sostenible de las empresas turísticas.

- Fortalecer las cuatro dimensiones sustantivas del modelo económico, sociocultural, ambiental e institucional, mediante instrumentos operativos diferenciados que aborden las brechas empíricas identificadas en la línea base, con énfasis en la articulación comunitaria, la consolidación y estandarización de las prácticas ambientales, el refinamiento de la planificación estratégica y la gobernanza y la formalización de la gestión económica.

- Incorporar la seguridad turística como componente transversal del modelo mediante protocolos de protección de visitantes y trabajadores, planes de

contingencia, medidas de bioseguridad y mecanismos de comunicación de riesgos, en respuesta a la correlación empírica identificada entre la seguridad y el desempeño sostenible global ($\rho = 0,662$).

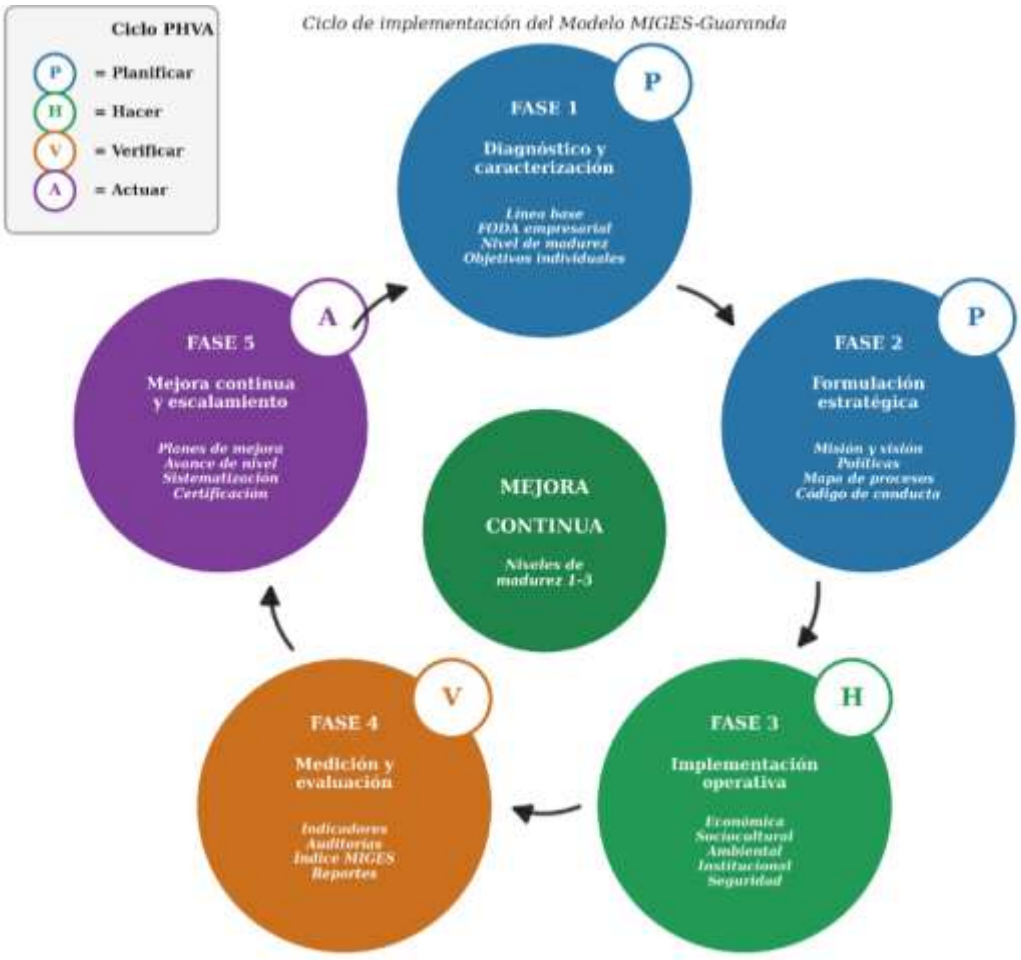
- Diseñar e implementar rutas modulares de aplicación del modelo organizacional, organizadas en cinco niveles de madurez organizacional, que permitan el avance progresivo de las empresas turísticas desde la gestión empírica inicial hasta la certificación internacional, ajustando los requisitos, indicadores y metas a la capacidad técnico-financiera real de cada unidad.

- Articular las empresas turísticas del cantón en la red de cooperación intersectorial SIGE-Guaranda, inspirada en la propuesta de López (2009) sobre MIPYMES en cadenas productivas, que aproveche las sinergias colaborativas, fortalezca la cadena de valor turística local y mitigue las limitaciones de escala individual mediante mecanismos formalizados de cooperación..

4.4. Actividades, fases y/o etapas

La implementación del Modelo MIGES-Guaranda se organiza en cinco fases secuenciales articuladas con el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) de Deming, adaptado al contexto microempresarial turístico. Cada fase comprende actividades específicas, productos asociados y responsables identificados, configurando una ruta crítica de implementación que puede recorrerse en horizontes diferenciados según el nivel de madurez inicial de cada empresa

Figura 15 *Ciclo de implementación del Modelo MIGES-Guaranda (5 fases articuladas con PHVA)]*



Nota: las 5 fases secuenciales del modelo se articulan con el ciclo PHVA de Deming (planificar, hacer, verificar y actuar) y se ejecutan iterativamente conforme las empresas avanzan por los 5 niveles de madurez organizacional. Elaboración propia

El modelo MIGES-Guaranda se organiza en cinco etapas interrelacionadas bajo el ciclo de mejora continua, de acuerdo con el carácter cíclico que la teoría le otorga al proceso administrativo. Cada fase agrupa un conjunto de acciones cuya formulación obedece a tres criterios: la correspondencia con las brechas identificadas en el diagnóstico empírico, la coherencia con los referentes teóricos y normativos sistematizados y la

viabilidad operativa en las condiciones de escala y recursos que caracterizan al tejido empresarial turístico del cantón. A continuación, se describe y fundamenta cada acción.

4.4.1. Fase 1. Diagnóstico y caracterización (Planificar)

Tiene por objeto establecer la situación de partida de cada empresa y definir su nivel inicial de madurez organizacional. Su inclusión responde a uno de los hallazgos centrales del diagnóstico: la ausencia de información sistematizada sobre el propio desempeño impide a la empresa identificar dónde debe intervenir, de modo que cualquier acción de mejora emprendida sin este punto de partida carece de referente para verificar su efecto. La fase comprende las siguientes acciones.

Uso del instrumento de línea base de sostenibilidad turística. Consiste en la aplicación del cuestionario de 73 ítems organizado en las cinco dimensiones del modelo, adaptado del instrumento ya validado en la investigación. Su objetivo es sustituir la apreciación intuitiva del desempeño por una medición estructurada, sin lo cual las etapas subsiguientes se efectuarían sobre supuestos no comprobados. El empleo del mismo instrumento que se aplica en el diagnóstico permite, además, que cada empresa compare su situación con la línea base sectorial del cantón, dando referencia externa a su autoevaluación.

Construcción del análisis FODA propio de la empresa. Acompaña la medición cuantitativa con la identificación de los factores internos y externos que condicionan el desempeño de cada organización, en las distintas dimensiones. Su relevancia obedece a la heterogeneidad constatada en el tejido empresarial del cantón, pues dos establecimientos con índices similares pueden incurrir en limitaciones de distinta índole, dependiendo de su giro, ubicación y relación con la comunidad, por lo cual el índice por sí solo no basta para orientar la intervención. El resultado de esta acción es la contextualización cualitativa de los valores obtenidos.

Cálculo del índice inicial de sostenibilidad y ubicación en nivel de madurez. Entiende la obtención de los índices por dimensión y del índice global, así como la

ubicación de la empresa en uno de los cinco niveles de madurez organizacional que contempla el modelo. Con esta acción se hace realidad el principio de gradualidad que el marco conceptual postula: el desempeño sostenible no admite una lectura dicotómica entre empresa sostenible y no sostenible, sino que se manifiesta en niveles diferenciados. La determinación del nivel de madurez cumple una función operativa decisiva, ya que define qué objetivos son exigibles a cada empresa, y evita la formulación de metas inalcanzables que desincentivarían la adopción del modelo.

Detección de brechas críticas y de áreas prioritarias para intervenir. Se trata de calcular, para cada dimensión, la distancia entre el desempeño observado y el desempeño esperable para el nivel de madurez inmediatamente superior, ordenando las brechas en función de su magnitud y de la posibilidad de subsanarlas. Cumple con la condición de restricción de recursos identificada en el diagnóstico, donde las microempresas turísticas del cantón no pueden intervenir en forma simultánea sobre todas las dimensiones, por lo que la priorización es un requisito de aplicabilidad y no un afilado metodológico.

Definición de objetivos individuales acordes al nivel de madurez y al perfil sectorial. Traduce los vacíos priorizados a objetivos concretos, que varíen de acuerdo al nivel alcanzado y al giro del establecimiento —alojamiento, alimentos y bebidas, operación e intermediación, entre otros—. Esta adaptación sectorial responde directamente al vacío identificado en la revisión documental, donde los modelos disponibles presentan transferencia limitada por haber sido concebidos para un subsector único, generalmente el hotelero.

Tabla 30 *Síntesis de acciones de la Fase 1. Diagnóstico y caracterización*

Acción	Dimensión	Producto esperado
Aplicación del instrumento de línea base	Todas (73 ítems)	Medición estructurada del desempeño inicial
Construcción del análisis FODA de la empresa	Todas	Contextualización cualitativa de los valores obtenidos
Cálculo del índice inicial y ubicación en nivel de madurez	Todas	Índices por dimensión, índice global y nivel de madurez (1 a 5)

Acción	Dimensión	Producto esperado
Identificación de brechas críticas	Todas	Áreas prioritarias de intervención jerarquizadas
Definición de objetivos individuales	Todas	Objetivos verificables por nivel de madurez y perfil sectorial

Nota. Elaboración propia. Las acciones de esta fase se aplican de manera integral a las cinco dimensiones del modelo.

4.4.2. Fase 2. Formulación estratégica (Planificar)

Tiene por objeto traducir el diagnóstico en una propuesta estratégica formalizada que oriente las acciones operativas de las fases subsiguientes. Su necesidad se sustenta en una de las debilidades estructurales documentadas: la fragmentación de la gestión empresarial y la ausencia de planificación formalizada, que determinan que las decisiones se adopten de manera reactiva y sin marco de referencia. La fase comprende las siguientes acciones.

***Definición o reformulación de la misión, visión y valores empresariales*.** Consiste en la explicitación del propósito, el horizonte y los principios que orientan la organización, incorporando de manera expresa los criterios de sostenibilidad y los principios constitucionales relativos a los derechos de la naturaleza y al régimen de desarrollo. Su función no es declarativa sino operativa: constituye el referente respecto del cual se justifican las políticas dimensionales y se resuelven los conflictos entre objetivos económicos y compromisos socioambientales cuando ambos concurren.

Creación de políticas dimensionales. Entiende la formulación de políticas económicas, socioculturales, ambientales, institucionales y de seguridad turística, entendidas como marcos de decisión que determinan qué cursos de acción son admisibles en cada ámbito. Esta acción concreta la interdependencia dimensional postulada en el marco conceptual, ya que la formulación simultánea y articulada de las cinco políticas evita que la atención a una dimensión se resuelva en detrimento de otra, situación que el diagnóstico documenta cuando se adoptan decisiones económicas sin considerar sus efectos socioculturales o ambientales.

Construcción del mapa de procesos sostenibles. Consiste en identificar y ordenar los procesos estratégicos, operativos y de soporte de la empresa, estableciendo cómo cada uno incorpora los criterios de sostenibilidad. Esta acción hace realidad el método sistémico-estructural utilizado para concebir el modelo, poniendo de manifiesto las relaciones de dependencia entre los procesos y evitando que la sostenibilidad se considere un ámbito paralelo a la operación. Su herramienta identifica con exactitud dónde hay que actuar en el proceso productivo para subsanar cada uno de los vacíos detectados.

Estructura funcional del establecimiento. Entiende la definición de responsables por dimensión y los mecanismos de coordinación interna correspondientes. Da respuesta a una condición propia de la escala microempresarial documentada en el cantón, donde la concentración de funciones en el propietario es la norma: la asignación explícita de responsabilidades, aunque estas recaigan en un número reducido de personas, es lo que permite que las acciones del modelo tengan un titular identificable y no se diluyan en la operación cotidiana.

Aprobación del código de conducta empresarial. Se trata de plasmar los compromisos éticos de la organización en un documento de referencia, en línea con los diez Principios de Desempeño Ético propuestos por Rubio et al. (2020) y con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Su inclusión obedece al carácter multi-stakeholder que la literatura más reciente le otorga a la gestión sostenible: el código determina las obligaciones de la empresa no sólo respecto a sus propietarios, sino también frente a trabajadores, clientes, proveedores y comunidad anfitriona, dando exigibilidad a compromisos que, de otro modo, quedarían en el terreno de lo implícito.

Tabla 31 *Síntesis de acciones de la Fase 2. Formulación estratégica*

Acción	Dimensión	Producto esperado
Definición o reformulación de misión, visión y valores	Institucional	Marco de referencia con criterios de sostenibilidad explícitos
Establecimiento de políticas	Todas dimensionales	Cinco políticas formalizadas y articuladas entre sí

Acción	Dimensión	Producto esperado
Construcción del mapa de procesos sostenibles	Institucional	Procesos estratégicos, operativos y de soporte identificados
Estructuración funcional del establecimiento	Institucional	Responsables por dimensión y mecanismos de coordinación
Adopción del código de conducta empresarial	Sociocultural / Institucional	Compromisos éticos formalizados y exigibles

Nota. Elaboración propia. El código de conducta se alinea con los Principios de Desempeño Ético de Rubio et al. (2020) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

4.4.3. Fase 3. Implementación operativa (Hacer)

Constituye el núcleo operativo del modelo y despliega las acciones concretas en cada una de las cinco dimensiones. Su secuencia interna reconoce la centralidad ambiental identificada empíricamente en el diagnóstico y construye progresivamente sobre las demás dimensiones, de modo que las acciones de mayor exigencia técnica se aborden una vez consolidadas las de implementación más accesible.

Acciones de la dimensión económica

Implementación de sistemas de control de ingresos y gastos por servicio. Consiste en establecer registros diferenciados que permitan conocer el resultado económico de cada línea de servicio, siguiendo la propuesta de Márquez et al. (2020) para la evaluación de la sostenibilidad económica en el sector hotelero. Su prioridad deriva del hallazgo de que la ausencia de registros de gestión impide a la empresa conocer qué actividades generan margen y cuáles operan a pérdida, información sin la cual cualquier decisión de diversificación o inversión carece de fundamento.

Establecimiento de mecanismos de compra a proveedores locales. Comprende la identificación y preferente contratación de proveedores del cantón y provincia para el abastecimiento de bienes y servicios. Esta medida conjuga las dimensiones económicas y socioculturales, al tiempo que retiene el gasto en el territorio, consolida los encadenamientos productivos locales y fortalece el vínculo de la empresa con la

comunidad anfitriona, condición de legitimidad social que se señala en el marco conceptual.

Diseñar estrategias de diversificación temporal. Se trata de crear productos y servicios orientados a generar demanda en los períodos de baja afluencia, teniendo en cuenta la estacionalidad concentrada en el Carnaval, que el análisis estratégico identificó como una debilidad estructural del sector. Su importancia es crucial para la viabilidad económica a largo plazo, ya que la concentración de ingresos en un corto período de tiempo deja a las compañías expuestas a niveles de incertidumbre que hacen más difícil la planificación y que refuerzan los comportamientos de gestión reactivos.

Adoptar prácticas de economía circular y aprovechar la cadena de valor local. Incluye el establecimiento de criterios de reutilización, valorización de los residuos y aprovechamiento de subproductos en el funcionamiento del establecimiento y su integración en cadenas territoriales de valor. Es el punto de encuentro entre eficiencia económica y desempeño ambiental, pues la reducción del consumo de insumos significa al mismo tiempo ahorro y menor presión sobre los recursos.

Acciones de la dimensión sociocultural

Establecimiento de mecanismos de articulación con la comunidad anfitriona. Se trata de institucionalizar los canales de relación y participación con las organizaciones y actores del entorno social inmediato, así como de aportar a las iniciativas culturales locales. Reconoce que la sostenibilidad sociocultural es la condición de legitimidad de la actividad turística: sin el reconocimiento de la comunidad receptora, el acceso al patrimonio que comercializa la empresa es insostenible a mediano plazo.

Inclusión de criterios de equidad de género. Entiende el uso de criterios de equidad en los procesos de contratación, capacitación y ascenso interno, y monitorea su cumplimiento a través de indicadores. Esta acción surge de una fortaleza identificada en el análisis estratégico –la equidad de género constatada en el empleo del sector–, orientándose a formalizar y sostener una condición existente antes que, a corregir un

déficit, lo que la convierte en una acción de consolidación de bajo costo de implementación.

Promover y dar a conocer el patrimonio cultural de la zona. Se trata de incorporar a la oferta de la empresa el valor agregado del Carnaval de Guaranda, la gastronomía tradicional, los sitios arqueológicos y las expresiones culturales del territorio. Su base es que la cultura es el elemento fundacional de la actividad turística y no un atractivo accesorio, además la acción busca un efecto económico al diferenciar la oferta local frente a destinos que compiten por atributos genéricos.

Ponemos en práctica buenas prácticas laborales y respetamos los derechos humanos. Incluye la adopción de condiciones laborales dignas, la formalización de las relaciones laborales y mecanismos de protección de los derechos de los trabajadores, en la línea del modelo de Ulloa (2022). De frente ataca la informalidad documentada como característica del tejido empresarial del cantón, y al mismo tiempo actúa sobre la sostenibilidad económica, ya que la estabilidad del personal reduce los costos asociados a la rotación en un sector intensivo en mano de obra.

Promoción del Sumak Kawsay como horizonte normativo de la actividad empresarial. Consiste en incorporar como marco orientador de las decisiones empresariales los principios del régimen del buen vivir, reconocidos constitucionalmente. Su inclusión articula el modelo con el ordenamiento jurídico nacional y aporta un referente propio del contexto andino ecuatoriano, lo que lo diferencia de los esquemas de certificación internacional que operan sobre marcos normativos ajenos a la realidad cultural del territorio.

Acciones de la dimensión ambiental

Implementación de sistemas de medición del consumo de agua y energía por servicio. Consiste en establecer registros periódicos del consumo de recursos, referenciados a la unidad de servicio prestado, conforme a los lineamientos de la Norma ISO 14031 y a la propuesta de Voukkali et al. (2023) sobre indicadores clave de

desempeño en el sector de la hostelería. Constituye la acción de entrada de la dimensión ambiental, puesto que sin medición no es posible establecer metas de reducción ni verificar su cumplimiento, conforme a la proposición de que la ausencia de mecanismos de medición interrumpe el ciclo de gestión.

Establecimiento de programas de gestión integral de residuos. Incorpora la aplicación de prácticas de reducción, reutilización y reciclaje, con la separación en origen y la disposición diferenciada. Su prioridad se justifica por ser una de las intervenciones que menor inversión requieren y mayor visibilidad da al cliente, por lo que es especialmente viable en establecimientos de pequeña escala y favorece la adopción temprana del modelo.

Implementación de tecnologías y prácticas para el ahorro de energía y agua. Se trata de ir incorporando, de forma progresiva, equipamiento y procedimientos orientados a reducir el consumo de recursos y adaptados a la escala microempresarial. La adaptación a escala es determinante; las soluciones documentadas en la literatura para cadenas hoteleras internacionales resultan inviables para el tejido empresarial del cantón, por lo que el modelo prioriza medidas de bajo costo y amortización verificable en el corto plazo.

Implementación de acciones de conservación de los ecosistemas locales y educación ambiental al cliente. Entiende la contribución a la conservación del entorno natural inmediato y la incorporación del turista como sujeto activo de las prácticas ambientales del establecimiento. Su fundamento se basa en la proximidad del cantón a la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo y en la dependencia del destino turístico local con respecto a la integridad de los recursos naturales que conforman su atractivo.

Cálculo y progresiva mitigación de la huella de carbono empresarial. Se trata de estimar las emisiones que genera el funcionamiento del establecimiento y fijar metas escalonadas de reducción. Se sitúa deliberadamente en el tramo de mayor exigencia técnica de la dimensión, correspondiendo a los niveles superiores de madurez

organizacional, y constituye uno de los requisitos habituales de los esquemas de certificación internacional hacia los cuales el modelo prevé el escalamiento.

Acciones de la dimensión institucional o de gestión

Implementación de planificación estratégica formalizada. Consiste en dotar a la empresa de un plan con horizonte de mediano plazo, con objetivos, responsables y plazos definidos. Aborda directamente la fragmentación de la gestión identificada en el análisis estratégico y constituye la condición que permite que las acciones de las restantes dimensiones se ejecuten de manera sostenida y no como iniciativas aisladas.

Participación en espacios de gobernanza turística multiactor. Entiende la inclusión de la empresa a pedido de coordinación con el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal, el gobierno provincial y la Universidad Estatal de Bolívar. Su sustento normativo está en la competencia asignada a los gobiernos municipales de regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal y su sustento práctico en que las limitaciones técnicas y financieras de la microempresa sólo pueden compensarse a través del acceso a capacidades institucionales externas.

Innovación en el desarrollo de productos y procesos turísticos. Se trata de incorporar mejoras en la oferta y en los procedimientos operativos, inspirándose en los principios del pensamiento lean de Zambrano et al. (2022). Su relevancia se justifica por la necesidad de diferenciación en un mercado donde la oferta cantonal compite con destinos de mayor consolidación, y por la exigencia de eficiencia operativa en condiciones de recursos limitados.

Formación de alianzas estratégicas y articulación en cadenas productivas. Entiende la creación de lazos de cooperación con otros actores del sector y la integración a la red SIGE-Guaranda que prevé el modelo. Corresponde a la poca presencia de operadores e intermediarios, que el análisis estratégico ha puesto de relieve y que dificulta la capacidad de comercialización de cada comercio, pero que la acción colectiva permite compensar, en parte.

Implementación de un sistema documentado de gestión de calidad. Consiste en formalizar los procedimientos operativos y sus registros, estableciendo estándares verificables de prestación del servicio. Constituye el soporte documental sobre el cual opera la fase de verificación del modelo y, simultáneamente, el requisito de base para cualquier proceso posterior de certificación.

Acciones de la dimensión transversal de seguridad turística

Elaboración e implementación de protocolos de seguridad. Consiste en establecer procedimientos documentados de prevención y respuesta orientados a la protección de visitantes y trabajadores. Su incorporación como dimensión transversal responde a la amenaza externa de inseguridad documentada en el análisis del contexto nacional, cuyo efecto sobre las llegadas de visitantes ha sido determinante en el desempeño reciente del sector.

Establecimiento de planes de contingencia ante emergencias y desastres naturales. Comprende la previsión de escenarios de riesgo y la definición de procedimientos de actuación correspondientes. Su pertinencia deriva de las condiciones geográficas del territorio andino en que se localizan las empresas, expuesto a eventos de origen natural cuya ocurrencia, aunque no frecuente, produce efectos de alta magnitud sobre la continuidad operativa.

Adopción de medidas de bioseguridad sanitaria. Consiste en la aplicación de los protocolos sanitarios establecidos por la normativa vigente, con registro verificable de su cumplimiento. La experiencia de la contracción de la demanda durante el período pandémico evidenció que la capacidad de acreditar condiciones sanitarias constituye un factor determinante de la recuperación de la confianza del visitante.

Comunicación efectiva de las medidas de seguridad al cliente. Comprende la difusión de las medidas adoptadas a través de los canales de contacto con el visitante. Esta acción reconoce que la seguridad opera en el turismo tanto como condición objetiva como

percepción, de modo que las medidas implementadas producen efecto sobre la decisión de viaje únicamente cuando resultan conocidas por el potencial visitante.

Capacitación periódica del personal en primeros auxilios y respuesta a emergencias. Consiste en la formación continua del equipo de trabajo en procedimientos de atención ante contingencias. Constituye la condición que hace operativos los protocolos y planes definidos, en tanto su existencia documental no garantiza la capacidad efectiva de respuesta en el momento en que resulta requerida.

Tabla 32 *Síntesis de acciones de la Fase 3. Implementación operativa*

Acción	Dimensión	Producto esperado
Control de ingresos y gastos por servicio	Económica	Registros diferenciados de resultado por línea de servicio
Compra a proveedores locales	Económica	Encadenamiento productivo territorial
Diversificación temporal de la oferta	Económica	Reducción de la dependencia de la temporada de Carnaval
Economía circular y cadena de valor local	Económica / Ambiental	Reducción de insumos y valorización de subproductos
Articulación con la comunidad anfitriona	Sociocultural	Canales de relación y participación institucionalizados
Criterios de equidad de género	Sociocultural	Procesos de contratación y promoción con seguimiento
Valorización del patrimonio cultural local	Sociocultural	Oferta diferenciada con contenido patrimonial
Buenas prácticas laborales y derechos humanos	Sociocultural	Formalización de relaciones laborales
Promoción del Sumak Kawsay	Sociocultural	Marco normativo propio del contexto andino incorporado
Medición de consumo de agua y energía	Ambiental	Registros periódicos por unidad de servicio
Gestión integral de residuos	Ambiental	Programa de reducción, reutilización y reciclaje
Eficiencia energética e hídrica	Ambiental	Equipamiento y procedimientos de bajo consumo
Conservación de ecosistemas y educación ambiental	Ambiental	Acciones de conservación y sensibilización al visitante

Acción	Dimensión	Producto esperado
Cálculo y mitigación de la huella de carbono	Ambiental	Línea base de emisiones y metas de reducción
Planificación estratégica formalizada	Institucional	Plan con horizonte de mediano plazo
Participación en gobernanza turística multiactor	Institucional	Vinculación con GAD Municipal, provincial y UEB
Innovación en productos y procesos	Institucional	Mejoras en oferta y procedimientos operativos
Alianzas estratégicas y cadenas productivas	Institucional	Integración a la red SIGE-Guaranda
Sistema documentado de gestión de calidad	Institucional	Procedimientos y registros formalizados
Protocolos de seguridad para visitantes y trabajadores	Seguridad turística	Procedimientos documentados de prevención y respuesta
Planes de contingencia ante emergencias	Seguridad turística	Escenarios de riesgo y procedimientos de actuación
Medidas de bioseguridad sanitaria	Seguridad turística	Cumplimiento verificable de protocolos sanitarios
Comunicación de las medidas de seguridad	Seguridad turística	Difusión efectiva al visitante
Capacitación en primeros auxilios y emergencias	Seguridad turística	Personal formado en respuesta a contingencias

Nota. Elaboración propia. La secuencia de implementación reconoce la centralidad ambiental identificada empíricamente y progresa según el nivel de madurez organizacional de cada empresa.

4.4.4. Fase 4. Medición y evaluación (Verificar)

Asegura la trazabilidad del avance de la empresa hacia los objetivos del modelo y permite la identificación oportuna de brechas y desviaciones. Constituye el componente que responde de manera más directa al hallazgo central del diagnóstico —la interrupción del ciclo de gestión por ausencia de mecanismos de medición y control—, en correspondencia con la proposición de que sin medición no existe control y sin control el ciclo de mejora permanece incompleto.

***Aplicación periódica del sistema integrado de indicadores*.** Consiste en la medición sistemática de los indicadores del modelo con periodicidad diferenciada según la dimensión, sea anual, semestral o trimestral. La diferenciación de frecuencias responde

a la distinta velocidad de variación de los fenómenos medidos: los consumos de recursos admiten seguimiento trimestral, mientras que los indicadores de vínculo comunitario o de patrimonio requieren horizontes más amplios para registrar cambios significativos.

Realización de auditorías internas dimensionales. Incluye la verificación anual del cumplimiento de los procedimientos establecidos en cada dimensión, a través de revisión documental y constatación operativa. Su función es cruzar la información autorreportada con la evidencia disponible, en atención al principio de que la sostenibilidad es un resultado de gestión y no una adhesión declarativa.

Evaluación del cumplimiento dimensional respecto a las metas establecidas. Consiste en comparar los valores obtenidos con los objetivos definidos en la fase de formulación estratégica, determinando la magnitud de las desviaciones y su signo. Con esta acción se produce el momento en el cual la brecha existente entre lo planificado y lo ejecutado se hace visible, y por lo tanto, susceptible de decisión correctiva, función que la teoría del proceso administrativo le atribuye al control.

Cálculo del Índice de Sostenibilidad Turística MIGES-Guaranda. Comprende la obtención del índice compuesto con ponderación equilibrada de las cinco dimensiones, adaptado del ISOST de Torres-Delgado (2012) y de la propuesta de López et al. (2018). La agregación permite una lectura integrada del desempeño, coherente con la interdependencia dimensional postulada, mientras que la desagregación conservada permite identificar las brechas específicas; la ponderación equilibrada evita, además, que un desempeño destacado en una dimensión compense el déficit sostenido en otra.

Elaboración de reportes de sostenibilidad empresarial. Consiste en la sistematización periódica de los resultados obtenidos en un documento comunicable a los actores internos y externos de la organización. Su función excede la rendición de cuentas: la formalización del reporte obliga a la revisión ordenada del desempeño y constituye el soporte de evidencia requerido en eventuales procesos de certificación.

Verificación cruzada mediante mecanismos de retroalimentación. Comprende la incorporación de la valoración de clientes, comunidad local y proveedores como fuente complementaria de verificación. Esta acción responde al carácter multi-stakeholder de la gestión sostenible y corrige el sesgo propio de la autoevaluación, al contrastar la percepción interna del desempeño con la de los actores sobre quienes recaen sus efectos.

Tabla 33 *Síntesis de acciones de la Fase 4. Medición y evaluación*

Acción	Dimensión	Producto esperado
Aplicación periódica del sistema de indicadores	Todas	Series de medición con periodicidad diferenciada
Auditorías internas dimensionales	Todas	Verificación anual del cumplimiento de procedimientos
Evaluación del cumplimiento respecto a metas	Todas	Magnitud y signo de las desviaciones detectadas
Cálculo del Índice de Sostenibilidad MIGES-Guaranda	Todas	Índice compuesto con ponderación equilibrada
Elaboración de reportes de sostenibilidad	Todas	Documento comunicable a stakeholders
Verificación cruzada con actores externos	Todas	Contraste de la autoevaluación con clientes, comunidad y proveedores

Nota. Elaboración propia. El índice compuesto se adapta del ISOST de Torres-Delgado (2012) y de la propuesta de López et al. (2018).

4.4.5. Fase 5. Mejora continua y escalamiento (Actuar)

Concreta la naturaleza dinámica y adaptativa del modelo, al convertir los resultados de la medición en decisiones de ajuste y al establecer la trayectoria de progresión de la empresa entre los niveles de madurez organizacional. Su inclusión completa el ciclo y determina que el modelo opere como proceso permanente y no como intervención de aplicación única.

Identificación sistemática de brechas a partir de los resultados de la medición. Consiste en analizar las desviaciones detectadas en la fase de verificación, identificando sus causas, así como su carácter estructural o coyuntural. Se trata de una distinción

operativamente decisiva, puesto que las desviaciones coyunturales son corregibles mediante ajustes operativos, en tanto que las desviaciones de orden estructural implican la revisión de las políticas dimensionales formuladas en la segunda fase.

***Elaboración e implementación de planes de mejora por dimensión y por brecha*.** Comprende la formulación de acciones correctivas específicas, con responsables, plazos y recursos asignados. La correspondencia de cada plan a una brecha identificada asegura que la mejora sea evidenciada y no basada en apreciaciones generales, y permite posteriormente verificar el efecto de cada intervención en el indicador correspondiente.

***Avance hacia el nivel de madurez organizacional siguiente*.** Consiste en la actualización de objetivos, indicadores y prácticas conforme la empresa consolida el nivel alcanzado. Esta acción materializa el carácter gradual del modelo y sostiene la motivación de adopción, al ofrecer una trayectoria de progresión por etapas alcanzables en lugar de un estándar único cuya distancia respecto de la situación inicial resultaría disuasoria para la mayoría de los establecimientos del cantón.

Sistematización de aprendizajes y buenas prácticas para su difusión. Comprende el registro de las soluciones desarrolladas y su puesta a disposición de las demás empresas integradas a la red SIGE-Guaranda. Su fundamento reside en que las restricciones técnicas de la microempresa se compensan de manera más eficiente mediante el aprendizaje colectivo que mediante el esfuerzo individual, aprovechando la experiencia asociativa que el territorio acredita.

***Preparación y postulación a procesos de certificación internacional*.** Consiste en orientar a las empresas que ya están en los niveles cuarto y quinto de madurez, a que accedan a los esquemas de certificación que sean más afines a su perfil, como el de Smart Voyager, la certificación de la Rainforest Alliance o los estándares del Global Sustainable Tourism Council. Esta acción articula el modelo con los referentes internacionales analizados en la sistematización teórica, estableciendo la certificación como horizonte de consolidación y no como punto de partida, de acuerdo con el hallazgo de que los esquemas

de certificación resultan inaccesibles para las empresas que no han desarrollado previamente capacidades internas de gestión.

***Retroalimentación al modelo MIGES-Guaranda en su conjunto*.** Implica incluir los aprendizajes obtenidos a partir de la aplicación para revisar y actualizar el propio modelo. Esta acción se fundamenta en la lógica iterativa del Diseño Científico de Investigación, que consiste en perfeccionar el artefacto diseñado en función de los resultados de su evaluación y que otorga al modelo la capacidad de adaptarse a los cambios en el contexto normativo, tecnológico y de mercado del sector turístico.

Tabla 34 Síntesis de acciones de la Fase 5. Mejora continua y escalamiento

Acción	Dimensión	Producto esperado
Identificación sistemática de brechas	Todas	Diagnóstico de desviaciones estructurales y coyunturales
Planes de mejora por dimensión y por brecha	Todas	Acciones correctivas con responsables, plazos y recursos
Avance al nivel de madurez siguiente	Todas	Objetivos, indicadores y prácticas actualizados
Sistematización y difusión de buenas prácticas	Institucional	Aprendizajes transferidos a la red SIGE-Guaranda
Postulación a certificación internacional	Todas	Empresas de nivel 4 y 5 preparadas para certificación
Retroalimentación al modelo MIGES-Guaranda	Todas	Actualización iterativa del artefacto propuesto

Nota. Elaboración propia. La retroalimentación al modelo responde a la lógica iterativa del Design Science Research.

4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta

La implementación del modelo MIGES-Guaranda requiere la movilización articulada de cinco categorías de recursos: humanos, institucionales, económico-financieros, tecnológicos y documentales, cuya identificación técnica y cuyo dimensionamiento económico resultan condiciones críticas para la viabilidad operativa. En esta sección se organizan dichos recursos a través de matrices que describen, para cada

elemento, sus características técnicas, los costos estimados, la periodicidad de su aplicación, los responsables institucionales o empresariales de su gestión y las potenciales fuentes de financiamiento. Los costos asignados son proyecciones de referencia para el contexto microempresarial que se estudia en el horizonte 2026-2030, sujetos a corrección dependiendo de las características operativas de cada unidad y las fluctuaciones del mercado nacional.

4.5.1. Recursos humanos

Los recursos humanos del modelo articulan dos planos: el interno empresarial, conformado por el gerente, propietario y personal técnico-operativo dedicado total o parcialmente a la implementación; y el plano externo de soporte, conformado por consultores académicos, articuladores institucionales, capacitadores especializados y auditores. La Tabla 35 sistematiza esta arquitectura de recursos humanos.

Tabla 35 *Matriz de recursos humanos para la implementación del Modelo MIGES-Guaranda*

Recurso	Descripción técnica	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Responsable	Fuente de financiamiento
Comité interno de gestión sostenible	Gerente o propietario y responsables operativos de cada dimensión del modelo. En microempresas: mínimo 2 personas con dedicación parcial.	USD 200 – 400 / mes (valorización de tiempo)	Permanente, dedicación parcial	Empresa (gerente)	*Recursos empresariales (costo de oportunidad)*
Coordinador empresarial de sostenibilidad	Persona designada para liderar la implementación operativa y servir de enlace con el equipo de soporte externo.	USD 150 – 300 / mes (valorización de tiempo)	Permanente	Empresa	*Recursos empresariales*

Consultor externo en sostenibilidad turística	Acompañamiento técnico-académico provisto por la Carrera de Turismo y Hotelería de la UEB mediante proyectos de vinculación con la sociedad.	Sin costo directo para la empresa (cobertura UEB)	Mínimo 2 intervenciones / año	UEB	*UEB – Vinculación con la sociedad*
Articulador territorial del modelo	Funcionario del GAD Municipal de Guaranda designado para coordinar la implementación a escala cantonal y la red SIGE-Guaranda.	Cobertura presupuestaria del GAD	Permanente, dedicación parcial	GAD Municipal	*GAD Municipal (presupuesto sectorial turismo)*
Capacitador especializado por dimensión	Expertos en cada dimensión del modelo (económica, sociocultural, ambiental, institucional y seguridad) que dictan talleres modulares.	USD 40 – 80 / hora (sesiones de 3 a 6 horas)	4 a 8 sesiones / año por dimensión	UEB / Cámara de Turismo	*Cofinanciamiento UEB + Cámara de Turismo*
Auditor interno empresarial	Personal de la empresa capacitado para realizar auditorías internas dimensionales de medición y verificación.	USD 100 – 200 / semana de auditoría (valorización)	1 a 2 veces / año	Empresa	*Recursos empresariales*
Auditor externo para certificación	Auditor acreditado de organismo de certificación internacional (Smart Voyager, GSTC, Rainforest Alliance), aplicable solo para empresas en nivel 4 o 5 de madurez.	USD 1 500 – 5 000 (Smart Voyager); USD 3 000 – 8 000 (GSTC plena)	Cada 2 a 3 años (renovación)	Empresa + Organismo certificador	*Recursos empresariales + cofinanciamiento*

Nota. La valorización del tiempo del personal interno corresponde al costo de oportunidad y no implica desembolso adicional para la empresa. Los costos del auditor externo aplican únicamente a empresas en el nivel 4 o 5 de madurez que postulan a certificación internacional. Elaboración propia.

4.5.2. Recursos institucionales

Los recursos institucionales del modelo articulan los vínculos formales entre las empresas turísticas, la academia, el gobierno local y los organismos sectoriales nacionales e internacionales. Estos recursos no implican costos directos significativos para las empresas, pero configuran la arquitectura de soporte indispensable para la implementación sostenida del modelo. La Tabla 31 sistematiza estos vínculos institucionales.

Tabla 36 *Matriz de recursos institucionales para la implementación del Modelo MIGES-Guaranda*

Recurso	Descripción técnica	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Responsable	Fuente de financiamiento
Convenio marco interinstitucional	Acuerdo formal de cooperación entre UEB, GAD Municipal de Guaranda y Cámara de Turismo de Bolívar para soporte sostenido del modelo.	Sin costo directo	Renovable cada 3 – 5 años	Rectorado UEB + Alcaldía + Cámara de Turismo	*Cobertura institucional*
Vinculación con el Viceministerio de Turismo	Articulación con políticas sectoriales nacionales, planes de desarrollo turístico y programas de fomento al turismo sostenible.	Sin costo directo	Continua	GAD Municipal + Viceministerio	*Cobertura institucional*
Articulación con organismos de certificación	Vinculación con Smart Voyager, Rainforest Alliance y entidades GSTC para procesos de certificación de empresas avanzadas.	USD 100 – 300 (gestión)	Por proceso de certificación	Empresa + Cámara de Turismo	*Recursos empresariales*
Membresía en Cámara de Turismo de Bolívar	Afiliación gremial que provee acceso a beneficios, capacitaciones, representación y articulación con otros actores del sector.	USD 50 – 200 / año por empresa	Anual	Empresa	*Recursos empresariales*

Participación en la red SIGE-Guaranda	Integración formal en la red de cooperación intersectorial de empresas turísticas del cantón con instrumentos de articulación y aprendizaje compartido.	USD 100 – 300 / año (cuota asociativa)	Anual	Empresas miembros + UEB	*Cofinanciamiento asociativo*
Articulación con Cámara de Turismo Capítulo San Miguel	Vinculación con asociaciones empresariales territoriales para extensión del modelo a otros cantones de la provincia.	Sin costo directo adicional	Continua	Cámara de Turismo de Bolívar	*Cobertura institucional*

Nota. Los recursos institucionales operan mediante convenios formales y articulaciones interinstitucionales que no requieren desembolsos directos significativos por parte de las empresas, configurándose como la arquitectura de soporte del modelo. Elaboración propia.

4.5.3. Recursos económico-financieros por fase

Los recursos económico-financieros constituyen la dimensión más crítica de la viabilidad operativa del modelo, especialmente en un sector predominantemente microempresarial con capacidad limitada de inversión. La Tabla 37 organiza la inversión estimada por cada una de las cinco fases de implementación, permitiendo a las empresas planificar el flujo financiero de su tránsito hacia mayores niveles de sostenibilidad.

Tabla 37 *Matriz de recursos económico-financieros estimados por fase de implementación*

Fase del modelo	Descripción técnica de costos	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Responsable	Fuente de financiamiento
Fase 1. Diagnóstico y caracterización	Aplicación del instrumento de línea base (73 ítems), análisis FODA empresarial, cálculo del índice inicial y definición del nivel de madurez.	**USD 100 – 190**	Inicial (una vez)	Empresa + Consultor UEB	*Cofinanciamiento (UEB cubre asesoría; empresa cubre materiales)*
Fase 2. Formulación estratégica	Talleres de planificación estratégica, formulación de misión, visión, políticas dimensionales, mapa de procesos y código de conducta empresarial.	**USD 300 – 600**	Inicial (una vez, con actualizaciones bianuales)	Empresa + capacitador especializado	*Cofinanciamiento UEB + recursos empresariales*

Fase 3. Implementación operativa	Inversiones en infraestructura, tecnología y prácticas según las brechas dimensionales identificadas: ambientales (tecnologías de eficiencia), socioculturales (capacitación), institucionales (sistemas) y de seguridad (protocolos).	**USD 850 – 3 200 (variable según brechas)**	Inicial con extensión 12 – 24 meses	Empresa con asistencia técnica UEB	*Recursos empresariales + crédito BanEcuador + cooperación internacional*
Fase 4. Medición y evaluación	Aplicación periódica del sistema de indicadores, auditorías internas dimensionales, cálculo del Índice MIGES-Guaranda y elaboración de reportes anuales de sostenibilidad.	**USD 200 – 450 / año**	Anual (semestral en algunas dimensiones)	Empresa + Equipo auditor	*Recursos empresariales*
Fase 5. Mejora continua y escalamiento	Planes de mejora dimensional, capacitación adicional, sistematización de aprendizajes. En empresas avanzadas: preparación y postulación a certificación internacional.	**USD 250 – 500 / año (sin certificación); USD 2 150 – 6 500 / período (con certificación)**	Anual continuo	Empresa + Organismos certificadores	*Recursos empresariales + cofinanciamiento internacional + cooperación*

Nota. Los costos consignados son referenciales para microempresas turísticas del cantón Guaranda en el horizonte 2026–2030. La inversión total acumulada (sin certificación) se estima en USD 1 500 – 5 000 para el tránsito completo de un nivel inicial a un nivel avanzado de madurez en horizonte de 3 a 5 años. Elaboración propia con base en consulta a operadores del sector y referentes comparables en estudios ecuatorianos.

4.5.4. Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos del modelo se conciben con criterio de accesibilidad para microempresas, privilegiando plataformas de bajo costo, soluciones de código abierto y tecnologías de medición básicas. La Tabla 38 sistematiza estos recursos.

Tabla 38 *Matriz de recursos tecnológicos para la implementación del Modelo MIGES-Guaranda*

Recurso	Descripción técnica	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Responsable	Fuente de financiamiento
Plataforma digital de indicadores MIGES	Sistema web para registro, monitoreo y reporte de los 30 indicadores del modelo, con dashboard de visualización y cálculo automático del Índice MIGES-Guaranda.	Desarrollo: USD 500 – 1 200 (cubierto por UEB); USD 20 – 50 / año por empresa (mantenimiento)	Desarrollo único + mantenimiento anual	UEB (desarrollo) + Empresa (uso)	*UEB-Vinculación + cuota empresarial*
Sistemas básicos de medición ambiental	Medidores de consumo de agua, energía eléctrica, instrumentos de pesaje de residuos. Adaptados a la escala microempresarial.	USD 100 – 400 / empresa (instalación inicial)	Inversión inicial (vida útil 5 – 7 años)	Empresa	*Recursos empresariales o crédito BanEcuador*
Software de gestión empresarial básico	Sistemas de código abierto (Odoo Community, Wave Accounting) o licencias gratuitas para gestión administrativa, contable e inventarios.	USD 0 – 100 / mes según opción seleccionada	Mensual	Empresa	*Recursos empresariales*

Herramientas de comunicación intersectorial	WhatsApp Business, Google Workspace básico, Telegram, plataformas de videoconferencia gratuitas para articulación de la red SIGE-Guaranda.	USD 0 – 15 / mes	Mensual	Empresa	*Recursos empresariales*
Sistema de marketing digital sostenible	Página web básica, presencia en redes sociales, gestión de reputación digital con énfasis en comunicación de prácticas sostenibles.	USD 100 – 500 (inicial) + USD 20 – 50 / mes (mantenimiento)	Inversión inicial + mensual	Empresa con apoyo UEB	*Recursos empresariales + UEB-Vinculación*
Sistema de gestión documental	Archivo digital de procedimientos, registros, auditorías y reportes; soluciones en la nube de bajo costo (Google Drive, OneDrive básico).	USD 0 – 60 / año	Anual	Empresa	*Recursos empresariales*

Nota. Los recursos tecnológicos privilegian soluciones de código abierto y herramientas de bajo costo para garantizar la accesibilidad microempresarial. La inversión tecnológica inicial total se estima en USD 250 – 1 000 por empresa, con costos recurrentes anuales de USD 100 – 500. Elaboración propia.

4.5.5. Recursos documentales y materiales

Los recursos documentales constituyen la materialización del conocimiento del modelo y los instrumentos operativos para su aplicación cotidiana. Su elaboración inicial está mayoritariamente cubierta por la investigación doctoral y por proyectos de vinculación de la UEB, con costos marginales para las empresas. La Tabla 39 sistematiza estos recursos.

Tabla 39 *Matriz de recursos documentales y materiales del Modelo MIGES-Guaranda*

Recurso	Descripción técnica	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Responsable	Fuente de financiamiento
Manual del Modelo MIGES-Guaranda	Documento maestro que sistematiza la fundamentación, la arquitectura, las cinco fases, los treinta indicadores y los niveles de madurez.	Elaboración: cubierta por investigación; impresión: USD 5 – 15 / copia	Una vez (actualización bianual)	UEB / Investigadora	*UEB*
Guías sectoriales específicas	Adaptación del modelo por tipo de empresa: alojamiento, alimentos y bebidas, operación e intermediación.	USD 5 – 15 / copia impresa	Una vez por sector	UEB + Cámara de Turismo	*UEB + Cámara de Turismo*
Catálogo de buenas prácticas	Compendio sistematizado de experiencias replicables de sostenibilidad turística aplicables al contexto bolivarense.	USD 5 – 15 / copia	Actualizable anualmente	UEB	*UEB-Vinculación*
Sistema de indicadores documentado	Fichas técnicas individuales para cada uno de los 30 indicadores del modelo, con fórmula, periodicidad, fuente de datos y umbrales de referencia.	Incluido en plataforma digital (sin costo adicional)	Una vez	UEB	*UEB-Vinculación*
Plantillas operativas	Formatos descargables de auditoría dimensional, reportes anuales, planes de mejora, planificación	Gratuitos (descarga web)	Disponibles permanentemente	UEB	*UEB-Vinculación*

	estratégica y análisis FODA empresarial.				
Materiales de capacitación	Manuales didácticos, presentaciones, materiales audiovisuales y videos formativos por dimensión del modelo.	Producción inicial: USD 300 – 600; uso: gratuito	Una vez con actualizaciones	UEB + Cámara de Turismo	*UEB + Cámara de Turismo*
Material de difusión y sensibilización	Folletos, infografías y materiales para comunicación a clientes, comunidad y stakeholders sobre las prácticas sostenibles implementadas.	USD 50 – 150 / empresa (anual)	Anual con actualizaciones	Empresa	*Recursos empresariales*

Nota. La mayor parte de los recursos documentales tiene su elaboración cubierta por la investigación doctoral y por proyectos de vinculación con la sociedad de la UEB, con costos marginales para las empresas asociadas a la impresión y a los materiales de difusión propios. Elaboración propia.

4.5.6. Síntesis general de inversión estimada por nivel de madurez organizacional

La sistematización final consolida la inversión total estimada que requeriría una empresa turística microempresarial del cantón Guaranda para transitar entre los cinco niveles de madurez organizacional definidos en el modelo. La Tabla 40 sintetiza estos requerimientos financieros y temporales, configurando un instrumento de planificación estratégica que permite a las empresas dimensionar realísticamente sus compromisos de inversión.

Tabla 40 *Síntesis de inversión estimada por tránsito entre niveles de madurez organizacional*

Tránsito de nivel	Inversión inicial estimada (USD)	Inversión anual estimada (USD)	Tiempo estimado	Observaciones

Tránsito Nivel 1 → 2 (Inicial → Básico)	**USD 250 – 450**	**USD 200 – 400**	6 – 12 meses	*Adopción inicial de prácticas sostenibles aisladas y comienzo de documentación. Mayoritariamente cubierto con recursos propios empresariales y cobertura UEB.*
Tránsito Nivel 2 → 3 (Básico → Intermedio)	**USD 400 – 800**	**USD 300 – 600**	12 – 18 meses	*Sistematización de procesos en una o dos dimensiones, adquisición de tecnologías básicas de medición e inicio de mejora continua estructurada.*
Tránsito Nivel 3 → 4 (Intermedio → Avanzado)	**USD 800 – 1 800**	**USD 500 – 1 200**	12 – 24 meses	*Sistema integrado de gestión sostenible operativo en las cuatro dimensiones, auditorías internas regulares e incorporación de tecnologías de eficiencia.*
Tránsito Nivel 4 → 5 (Avanzado → Certificable)	**USD 2 000 – 7 500**	**USD 800 – 2 000**	18 – 36 meses	*Preparación y obtención de certificación internacional plena (Smart Voyager, GSTC u equivalente). Sólo viable mediante cofinanciamiento o cooperación internacional.*
Inversión total acumulada (N1 → N5)	**USD 3 450 – 10 550**	**USD 1 800 – 4 200 (anual recurrente)**	**4 – 7 años**	Tránsito completo desde la gestión empírica hasta la certificación internacional. Las cifras son sensibles al perfil sectorial, la escala empresarial y el nivel de cofinanciamiento institucional disponible.

Nota. Las cifras consignadas corresponden a estimaciones referenciales para microempresas turísticas del cantón Guaranda en el horizonte 2026–2030, sujetas a variaciones según el perfil sectorial específico (alojamiento, alimentos y bebidas, operación e intermediación), la escala operativa y el grado de cofinanciamiento institucional gestionado. Elaboración propia con base en consulta a operadores del sector turístico bolivarense y comparación con estudios de referencia en territorios análogos.

4.5.7. Fuentes posibles de financiamiento del modelo

La viabilidad financiera del modelo puede basarse en una arquitectura de cofinanciamiento que articule fuentes diversas y complementarias, evitando la dependencia exclusiva de los recursos empresariales y maximizando las posibilidades de adopción por parte de microempresas con capacidad de inversión limitada.

Tabla 41 *Fuentes de financiamiento posibles para el Modelo MIGES-Guaranda*

Fuente	Descripción	Periodicidad de acceso	Ámbitos de aplicación principal
Recursos propios empresariales	Autofinanciamiento de las empresas, principalmente para inversiones operativas, capacitación y membresías gremiales.	*Inversión continua*	Microempresas y pequeñas empresas
Universidad Estatal de Bolívar — Vinculación con la sociedad	Proyectos académicos de la Carrera de Turismo y Hospitalidad que aportan asesoría técnica, capacitación y desarrollo de materiales documentales y tecnológicos.	*Cíclica según proyectos aprobados*	Asesoría técnica, capacitación, plataforma digital, materiales
GAD Municipal de Guaranda	Presupuesto del sector turismo del GAD, en cumplimiento de la competencia turística cantonal (COOTAD artículo 54 literal g).	*Anual conforme a presupuesto municipal*	Articulación territorial, infraestructura cantonal, promoción
Ministerio de Turismo / Viceministerio	Programas nacionales de fomento al turismo sostenible y proyectos sectoriales del Plan Sectorial de Turismo 2021–2025.	*Convocatoria según programa*	Capacitación, certificación, promoción internacional
BanEcuador y banca pública	Líneas de crédito para pymes turísticas con tasas preferenciales para inversiones productivas y de sostenibilidad.	*Acceso a demanda*	Tecnología, infraestructura, ampliación operativa
Cooperación internacional	Programas de cooperación bilateral (AECID, GIZ, JICA) y multilateral (BID-Lab, PNUD) con líneas para sostenibilidad turística y desarrollo rural.	*Convocatoria periódica*	Proyectos estructurales, certificación, modelo demostrativo
Cofinanciamiento asociativo (red SIGE-Guaranda)	Inversión compartida entre empresas asociadas para recursos comunes (plataforma, capacitación, auditorías, promoción conjunta).	*Convenida entre miembros*	Recursos de uso común, economías de escala
Cámara de Turismo de Bolívar	Aportes gremiales para capacitación, articulación intersectorial y representación ante organismos nacionales.	*Continua*	Capacitación, articulación, representación

Nota. La articulación de múltiples fuentes de financiamiento configura la estrategia de viabilidad económica del modelo. El nivel óptimo de cofinanciamiento estimado para microempresas implica que los recursos empresariales propios cubren entre el 30 % y el 50 % de la inversión total, complementados con apoyo institucional, cooperación y cofinanciamiento asociativo. Elaboración propia.

4.6. Resultados

4.6.1. Resultados o productos a obtener

La aplicación del Modelo MIGES-Guaranda permitirá la obtención de resultados y productos en tres planos diferenciados: empresarial individual, sectorial cantonal y académico-científico.

Tabla 42 *Resultados MIGUES-Guaranda*

Resultados en el plano empresarial individual	***Resultados en el plano sectorial cantonal***	***Resultados en el plano académico-científico***
• Diagnóstico documentado de sostenibilidad de cada empresa, con identificación de fortalezas, brechas y nivel inicial de madurez. • Planificación estratégica formalizada con incorporación explícita de criterios de sostenibilidad. • Sistema operativo de gestión sostenible documentado en las cinco dimensiones. • Avance progresivo en el índice global de sostenibilidad, con meta de transición desde el promedio actual (58,2) hacia niveles superiores a 75 en un horizonte de tres años. • Reportes anuales de sostenibilidad empresarial comunicables a stakeholders. • En empresas que alcancen el nivel 5 de madurez, certificación internacional reconocida (Smart Voyager, GSTC, Rainforest Alliance u otra pertinente).	• Red articulada de empresas turísticas sostenibles del cantón (SIGE-Guaranda) con mecanismos formalizados de cooperación. • Plataforma cantonal de indicadores de sostenibilidad turística, que integre los datos individuales en una línea de tendencia agregada. • Diversificación temporal de la oferta turística, con reducción de la dependencia estacional respecto al Carnaval. • Fortalecimiento de la cadena de valor turística local mediante mayor articulación entre alojamiento, alimentos y bebidas, operación e intermediación. • Posicionamiento del cantón Guaranda como destino turístico sostenible en el contexto andino ecuatoriano.	• Modelo de gestión sostenible validado científicamente, susceptible de publicación en revistas especializadas indexadas. • Sistema de indicadores adaptado al contexto andino microempresarial, transferible a otros territorios con características similares. • Aportes empíricos a la literatura sobre sostenibilidad turística en contextos rurales y peri-rurales del Ecuador. • Insumos para futuras líneas de investigación de la Universidad Estatal de Bolívar en gestión turística sostenible.

Nota: Los productos esperados se organizan en tres planos: empresarial individual, sectorial cantonal y académico-científico, configurando un sistema integrado de resultados que articula las transformaciones microempresariales con los efectos agregados sobre el sector turístico y con la generación de conocimiento científico transferible. La meta de transición del índice global de sostenibilidad de 58,2 a niveles superiores a 75 en tres años se construye sobre la línea base diagnóstica del segundo objetivo específico. Elaboración propia

4.6.2. Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación

El sistema integrado de indicadores del Modelo MIGES-Guaranda articula treinta indicadores cuantificables distribuidos en las cinco dimensiones del modelo. La construcción del sistema sigue los diez pasos metodológicos propuestos por la OCDE (2008) para indicadores compuestos, sistematizados por Torres & López (2018) Marco teórico, selección de datos, imputación de datos faltantes, análisis multivariado, normalización, ponderación y agregación, análisis de incertidumbre y sensibilidad, retorno a los datos, vínculos con otros indicadores y visualización de resultados.

Tabla 43 *Sistema integrado de indicadores del Modelo MIGES-Guaranda*

Código	Indicador	Fórmula o criterio de medición	Referente teórico
	DIMENSIÓN ECONÓMICA		
IE-01	Índice de ingresos y gastos por servicio	(Ingresos – Gastos) / Ingresos × 100	*Márquez et al. (2020)*
IE-02	Ingreso promedio por servicio o por habitación día ocupada	Ingresos totales / Total servicios prestados	*Márquez et al. (2020)*
IE-03	Porcentaje de empleo local	Empleados residentes en Guaranda / Total empleados × 100	*López et al. (2018) – ETIS*
IE-04	Porcentaje de compras a proveedores locales	Valor compras locales / Valor total compras × 100	*Rubio et al. (2020)*
IE-05	Diversificación temporal de ingresos	(1 – HHI mensual) × 100	*Adaptado de OMT (2016)*
IE-06	Porcentaje de reinversión en sostenibilidad	Inversión en sostenibilidad / Utilidad anual × 100	*Ulloa (2022)*
	DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL		
IS-01	Porcentaje de participación femenina en el empleo	Empleadas mujeres / Total empleados × 100	*López et al. (2018) – ETIS*
IS-02	Porcentaje de mujeres en cargos directivos	Directivas mujeres / Total cargos directivos × 100	*GSTC (2019)*
IS-03	Iniciativas de articulación comunitaria	N.º de iniciativas comunitarias anuales	*Sierra et al. (2018); Ulloa (2022)*
IS-04	Iniciativas de valorización del patrimonio cultural	N.º de acciones de promoción cultural anuales	*Rubio et al. (2020)*
IS-05	Capacitación intercultural del personal	Horas de capacitación intercultural / empleado / año	*Ulloa (2022)*
IS-06	Sistema de gestión de quejas y reclamos	Existencia de sistema documentado (Sí/No)	*Sierra et al. (2018)*
	DIMENSIÓN AMBIENTAL		
IA-01	Consumo de agua por servicio	Litros consumidos / N.º de servicios prestados	*López et al. (2018) – ISOST*

IA-02	Consumo de energía por servicio	kWh consumidos / N.º de servicios prestados	*Voukkali et al. (2023)*
IA-03	Porcentaje de residuos reciclados	Residuos reciclados / Residuos generados × 100	*Moyle et al. (2018)*
IA-04	Uso de energías renovables	Porcentaje de energía consumida de fuentes renovables	*Rubio et al. (2020)*
IA-05	Acciones de conservación de ecosistemas	N.º de acciones anuales documentadas	*Yuedi et al. (2023)*
IA-06	Educación ambiental al cliente	Existencia de programa documentado (Sí/No)	*Ulloa (2022)*
IA-07	Cálculo y mitigación de huella de carbono	Existencia de cálculo y plan de mitigación (Sí/No)	*Rubio et al. (2020)*
	DIMENSIÓN INSTITUCIONAL / GESTIÓN		
IG-01	Planificación estratégica formalizada	Existencia de plan estratégico documentado (Sí/No)	*Serrano y Poveda (2020)*
IG-02	Sistema de gestión de calidad	Existencia de sistema documentado (Sí/No)	*Sierra et al. (2018)*
IG-03	Participación en gobernanza turística	N.º de espacios de gobernanza en los que participa	*Pulido-Fernández y Pulido-Fernández (2014)*
IG-04	Innovación en productos y servicios	N.º de innovaciones implementadas / año	*Zambrano et al. (2022)*
IG-05	Alianzas estratégicas activas	N.º de alianzas formalizadas	*López (2009)*
IG-06	Certificaciones obtenidas	N.º de certificaciones turísticas activas	*GSTC (2019); Galarza (2018)*
	DIMENSIÓN TRANSVERSAL DE SEGURIDAD		
IT-01	Protocolos de seguridad documentados	Existencia de protocolos (Sí/No)	*Bravo et al. (2024)*
IT-02	Plan de contingencia ante emergencias	Existencia de plan documentado (Sí/No)	*OMT (2016)*
IT-03	Capacitación del personal en seguridad	Horas de capacitación en seguridad / empleado / año	*Carvache et al. (2022)*
IT-04	Comunicación de seguridad al cliente	Existencia de canales documentados (Sí/No)	*Yuedi et al. (2023)*

Nota. El sistema agrega 30 indicadores distribuidos en cinco dimensiones. Cada indicador se normaliza en escala 0–100 y se agrega mediante el modelo de pesos iguales propuesto por Torres (2013) y Torres & López (2018), generando un índice global de sostenibilidad MIGES-Guaranda comparable entre empresas y a lo largo del tiempo. Elaboración propia.

Criterios de evaluación e interpretación

Cada indicador se evalúa en escala 0-100 mediante normalización adaptada al tipo de variable (continua, dicotómica o categórica). Los indicadores dimensionales se agrupan en cinco índices parciales (uno por dimensión), y los índices parciales se integran en un único Índice de Sostenibilidad MIGES-Guaranda mediante ponderación equilibrada. La

interpretación se hace por niveles de madurez de acuerdo con los umbrales establecidos y por análisis de brechas con las metas establecidas en la fase de formulación estratégica.

4.7. Valoración/ Evaluación /Validación de la propuesta de transformación

La validación científica del Modelo MIGES-Guaranda se realiza mediante un dispositivo metodológico cuádruple identificado en el primer objetivo específico de la investigación, articulado en el marco metaepistemológico del Design Science Research (DSR). Este dispositivo combina cuatro instrumentos complementarios: juicio de expertos, coeficiente V de Aiken, coeficiente de Validez de Contenido (CVC) y análisis factorial confirmatorio. La presente sección desarrolla los parámetros operativos del proceso de validación por expertos, que constituye la primera fase del aparato cuádruple y el insumo fundamental para los cálculos estadísticos subsiguientes.

4.7.1. Selección del panel de expertos

El panel de expertos se conforma con cuatro evaluadores externos seleccionados conforme a criterios de competencia académica y experiencia profesional sistematizados en investigaciones precedentes sobre validación de modelos turísticos (Félix, 2021) y (Márquez et al., 2020). Los criterios de selección son los siguientes:

- Formación académica de posgrado (maestría o doctorado) en áreas afines a turismo, sostenibilidad, gestión empresarial o ciencias afines.
- Experiencia profesional o investigativa mínima de cinco años en gestión turística, sostenibilidad o sectores conexos.
- Producción académica documentada en sostenibilidad turística, gestión empresarial turística o áreas afines.
- Conocimiento del contexto territorial ecuatoriano o andino, preferentemente del territorio bolivarense.

Los expertos seleccionados para la validación del Modelo MIGES-Guaranda son: Dr. Edison Molina, Dr. Xavier Lastra, Dr. Fernando Chontasi y Mg. Juan Pablo Torres, cuyas credenciales académicas y profesionales se documentan en el Anexo correspondiente.

4.7.2. Parámetros de evaluación de expertos

Los expertos evalúan cada elemento del modelo: dimensiones, indicadores, fases, productos esperados; mediante cuatro criterios sistemáticos, cuyo conjunto configura la validez de contenido conforme a la propuesta de Aiken (1985) y a su desarrollo metodológico contemporáneo. La definición operativa de cada criterio es la siguiente:

Tabla 44 *Parámetros de evaluación por juicio de expertos*

Criterio	Definición operativa	Pregunta orientadora
Pertinencia	Grado en que el elemento evaluado corresponde efectivamente a la dimensión o componente del modelo al que se asigna; mide la adecuación conceptual del elemento al constructo que pretende representar.	*¿El elemento es congruente con la dimensión o componente del modelo en el que se ubica?*
Claridad	Grado en que el elemento evaluado está formulado de manera precisa, comprensible y unívoca, sin ambigüedades semánticas ni de redacción.	*¿El elemento está formulado de manera clara, precisa y unívoca?*
Coherencia	Grado en que el elemento evaluado mantiene relación lógica con los demás elementos de la misma dimensión y con la arquitectura general del modelo.	*¿El elemento es coherente con los demás elementos de la dimensión y con el modelo en su conjunto?*
Suficiencia	Grado en que el conjunto de elementos de la dimensión captura adecuadamente todos los aspectos relevantes del constructo, sin omisiones críticas.	*¿El conjunto de elementos de la dimensión cubre suficientemente el constructo?*

Nota. Elaboración propia a partir de Aiken (1985), Hernández et al. (2018) y la sistematización de Félix (2021) y Márquez et al. (2020) en estudios turísticos ecuatorianos.

4.7.3. Escala de valoración

Cada experto valora cada elemento en cada uno de los cuatro criterios mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, conforme a la práctica metodológica consolidada en estudios de validación de modelos turísticos:

- 1 = Totalmente en desacuerdo (el elemento no cumple con el criterio)
- 2 = En desacuerdo (el elemento cumple parcial e insuficientemente con el criterio)
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo (cumplimiento intermedio)
- 4 = De acuerdo (el elemento cumple adecuadamente con el criterio)
- 5 = Totalmente de acuerdo (el elemento cumple plenamente con el criterio)

Adicionalmente, cada experto puede aportar observaciones cualitativas escritas que enriquezcan la evaluación cuantitativa, sugerir reformulaciones de elementos específicos o proponer la inclusión o exclusión de componentes del modelo.

4.7.4. Coeficiente V de Aiken (Ka)

El coeficiente V de Aiken (Aiken, 1985) Constituye uno de los estadísticos más utilizados para cuantificar la validez de contenido a partir de las valoraciones de un panel de expertos. Su cálculo se realiza mediante la fórmula:

$$V = S / [n(c - 1)]$$

Donde S es la sumatoria de las valoraciones asignadas por los expertos al elemento, n es el número total de expertos y c es el número de valores posibles de la escala (en este caso, c = 5). El valor de V oscila entre 0 y 1, donde 1 indica que todos los expertos han asignado la valoración máxima.

El umbral de aceptación adoptado es V ≥ 0,80, conforme a las recomendaciones de Charter (2003) y a la práctica metodológica de estudios turísticos ecuatorianos (Félix, 2021; Márquez et al., 2020). Los elementos con valores inferiores a 0,80 son sometidos a reformulación y reevaluación, mientras que los elementos con valores iguales o superiores a este umbral se consideran validados.

4.7.5. Coeficiente de Validez de Contenido (CVC)

Complementariamente al V de Aiken, se aplica el Coeficiente de Validez de Contenido (CVC) desarrollado por Hernández Nieto (2002), que permite incorporar la corrección por error aleatorio en la evaluación de expertos. Su cálculo combina dos componentes:

$$CVC_i = Mx / Vmáx$$

$$P^e_i = (1/n)^n$$

$$CVC = CVC_i - P^e_i$$

Donde Mx es la media aritmética de las valoraciones del elemento, Vmáx es el valor máximo posible de la escala, n es el número de expertos, CVC_i es el coeficiente de validez bruto y P^e_i es la probabilidad de error aleatorio en la evaluación.

Los criterios de interpretación del CVC adoptados en la presente investigación son los propuestos por Hernández-Nieto (2002):

Tabla 45 *Interpretación del Coeficiente de Validez de Contenido (CVC)*

Rango de CVC	Interpretación	Decisión metodológica
< 0,60	Validez y concordancia inaceptables	Eliminar o reformular sustantivamente el elemento.
0,60 – 0,70	Validez y concordancia deficientes	Revisar y reformular el elemento.
0,71 – 0,80	Validez y concordancia aceptables	Conservar con ajustes menores.
0,81 – 0,90	Validez y concordancia buenas	Conservar el elemento.
> 0,90	Validez y concordancia excelentes	Conservar como elemento de referencia.

Nota. Adaptado de Hernández-Nieto (2002). Los umbrales adoptados son consistentes con la práctica metodológica de estudios doctorales ecuatorianos en gestión turística.

4.7.6. Procedimiento operativo de validación

La validación del Modelo MIGES-Guaranda se desarrolla mediante el siguiente procedimiento operativo:

- **Primero.** Entrega a cada experto el documento del modelo, del manual operativo y del instrumento estructurado de evaluación, que sistematiza los cuatro criterios para cada uno de los elementos del modelo: las cinco dimensiones, los treinta indicadores, las cinco fases y los productos esperados.

- **Segundo.** Aplicación individual e independiente del instrumento por parte de cada experto, en un plazo máximo de quince días calendario, garantizando la independencia de las valoraciones.

- **Tercero.** Recolección de las evaluaciones cuantitativas y cualitativas, sistematización en una matriz consolidada y cálculo del V de Aiken y del CVC por elemento y por agregados dimensionales.

- **Cuarto.** Análisis de elementos con valores inferiores a los umbrales de aceptación, identificación de las observaciones cualitativas de los expertos y elaboración de propuestas de reformulación.

- **Quinto.** Segunda ronda de evaluación de los elementos reformulados, hasta alcanzar valores de V de Aiken ≥ 0,80 y CVC ≥ 0,80 en al menos el 90 % de los elementos del modelo.

- **Sexto.** Elaboración del informe consolidado de validación, que documenta los resultados estadísticos, las modificaciones realizadas al modelo y la versión final validada.

4.7.7. Validación complementaria mediante análisis factorial confirmatorio

La validación cuantitativa por expertos se complementa con un análisis factorial confirmatorio aplicado a los datos empíricos del segundo objetivo específico, que permite verificar la estructura dimensional del modelo. Este análisis incluye:

- Prueba de adecuación muestral de Kaiser–Meyer–Olkin (KMO), con umbral de aceptación KMO ≥ 0,70.

- Prueba de esfericidad de Bartlett, con criterio de significancia $p < 0,05$.

- Análisis de cargas factoriales por dimensión, con umbral de aceptación de carga factorial ≥ 0,50.
- Verificación de la consistencia interna mediante el coeficiente Alpha de Cronbach por dimensión, con los umbrales discutidos en el segundo objetivo específico.
- Análisis de bondad de ajuste del modelo mediante indicadores como CFI, TLI y RMSEA.

4.7.8. Marco metaepistemológico del Design Science Research

El conjunto del proceso de validación se inscribe en el marco metaepistemológico del Design Science Research (DSR), enfoque consolidado en la literatura sobre construcción de artefactos de gestión (Hevner et al., 2004). Este marco articula la validación cuantitativa por expertos, el análisis factorial confirmatorio y la verificación de la utilidad práctica del modelo en una lógica iterativa de diseño, evaluación, ajuste y reevaluación. La aplicación del DSR confiere al Modelo MIGES-Guaranda no sólo la robustez estadística garantizada por los coeficientes V de Aiken y CVC, sino también la pertinencia práctica y la transferibilidad a contextos similares, condiciones que constituyen, en conjunto, el estándar de calidad esperado de una propuesta de transformación derivada de una tesis doctoral en gestión turística sostenible.

4.7.9. Validación de la propuesta de transformación mediante juicio de expertos

La validación científica del Modelo Integrado de Gestión Sostenible para las Empresas Turísticas del Cantón Guaranda (MIGES-Guaranda) se llevó a cabo mediante un procedimiento metodológico de carácter cuádruple, enmarcado en el enfoque metaepistemológico del Design Science Research (DSR). El presente procedimiento contó con cuatro instrumentos complementarios: juicio de expertos, coeficiente V de Aiken (Aiken, 1985), Coeficiente de Validez de Contenido (Hernández-Nieto, 2002) y análisis factorial confirmatorio. Este apartado presenta los resultados de las tres primeras etapas del aparato, que constituyen la validación de contenido del modelo y son el insumo

fundamental para decidir acerca de la conservación, ajuste o reformulación de sus elementos constitutivos

Conformación del panel de expertos

El panel evaluador se conformó con cuatro expertos externos seleccionados conforme a criterios de competencia académica y trayectoria investigativa en turismo, sostenibilidad y gestión ambiental. La totalidad de los evaluadores acredita formación doctoral y experiencia documentada en modelos de desarrollo turístico, lo que garantiza la idoneidad del juicio emitido. Los expertos participantes fueron: el Dr. Edison Rubén Molina Velásquez (Doctor en Geografía; Máster en Dirección y Gestión Turística; Universidad Central del Ecuador), el Mg. Juan Pablo Torres, el Dr. Fernando David Chontasi Morales (PhD en Turismo; Universidad Central del Ecuador) y el Dr. Xavier Bolívar Lastra Bravo (PhD en Gestión Ambiental; Universidad Central del Ecuador). Las credenciales completas de cada evaluador se documentan en el anexo correspondiente.

Procedimiento e instrumento de evaluación

Cada uno de los expertos evaluó los cincuenta y un elementos que integran el modelo, organizados en seis secciones: dimensiones, indicadores, fases del ciclo PHVA, niveles de madurez, productos esperados y valoración global. La evaluación se realizó considerando cuatro criterios de validez de contenido: pertinencia, claridad, coherencia y suficiencia. Para ello se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), complementada con un espacio destinado a observaciones cualitativas, lo que permitió recoger comentarios y sugerencias específicas sobre cada uno de los ítems.

El coeficiente V de Aiken se estimó mediante la expresión (V = (\bar{X} - l) / k), donde (\bar{X}) corresponde a la media de las calificaciones otorgadas por los expertos, (l) representa el valor mínimo de la escala (1) y (k) su amplitud (4). De acuerdo con los criterios establecidos en la literatura, se adoptó como valor mínimo de aceptación un coeficiente (V \geq 0,80).

Por su parte, el Coeficiente de Validez de Contenido (CVC) se calculó a partir del coeficiente inicial ((CVC_i = \bar{X}/V_{máx}), siendo (V_{máx} = 5)), el cual fue posteriormente ajustado para controlar el efecto del acuerdo atribuible al azar. Para ello se empleó el término de error (Pe_i = (1/J)^J), donde (J) representa el número de expertos participantes. Finalmente, el coeficiente corregido se obtuvo mediante la expresión (CVC_c = CVC_i - Pe_i), estableciéndose como criterio de aceptación un valor igual o superior a 0,80, de acuerdo con lo propuesto por Hernández-Nieto (2002).

1.4.1.1.Resultados globales de la validación

El proceso de validación arrojó un coeficiente V de Aiken global de 0,919 y un Coeficiente de Validez de Contenido corregido global de 0,931, valores que se ubican en el rango de interpretación «Excelente» (≥ 0,91) según Hernández-Nieto (2002). Estos resultados evidencian un elevado grado de acuerdo interjueces respecto de la pertinencia, claridad, coherencia y suficiencia del modelo MIGES-Guaranda en su conjunto. Del total de cincuenta y un elementos evaluados, cuarenta y siete (92,2 %) alcanzaron simultáneamente ambos umbrales y fueron aceptados sin modificaciones; tres requieren ajustes de redacción y uno debe ser reformulado, conforme se detalla en los apartados subsiguientes.

Tabla 46 *Coeficiente V de Aiken global por criterio de validez de contenido*

Criterio de validez	***V de Aiken global***
Pertinencia	0,936
Claridad	0,917
Coherencia	0,925
Suficiencia	0,898

Promedio global	**0,919**

Nota. Elaboración propia a partir del juicio de cuatro expertos. Umbral de aceptación: V ≥ 0,80.

El análisis por criterio muestra que la pertinencia obtuvo la calificación más alta (V = 0,936), seguida por la coherencia (0,925) y la claridad (0,917), mientras que la suficiencia tuvo el valor comparativamente más bajo (0,898), aunque también dentro del rango excelente. Este patrón indica que los elementos del modelo son vistos como muy pertinentes y coherentes con los objetivos de la investigación, y que las observaciones de mejora se centran principalmente en la exhaustividad y operacionalización de algunos indicadores.

Resultados por sección de modelo

La desagregación por sección confirma la robustez del modelo en todas sus partes. Los niveles de madurez alcanzados y las fases del ciclo PHVA obtuvieron los valores más elevados (V = 0,975; CVCc = 0,976), lo que avala la arquitectura procesual del modelo. Las dimensiones sustantiva y transversal, así como la valoración global, se situaron en el rango excelente, mientras que las secciones de indicadores y productos esperados tuvieron una valoración "Buena", concentrándose en ellas las recomendaciones de ajuste puntual.

Tabla 47 Coeficientes V de Aiken y CVC corregido por sección del modelo MIGES-Guaranda

Sección	N.º ítems	V de Aiken	CVC corregido	Nivel
A. Dimensiones	5	0,928	0,939	**Excelente**
B. Indicadores	29	0,905	0,919	**Buena**
C. Fases (PHVA)	5	0,975	0,976	**Excelente**
D. Niveles de madurez	5	0,975	0,976	**Excelente**
E. Productos esperados	3	0,859	0,884	**Buena**
F. Evaluación global	4	0,914	0,927	**Excelente**
GLOBAL	**51**	**0,919**	**0,931**	**Excelente**

Nota. Elaboración propia. Interpretación (Hernández-Nieto, 2002): Excelente ≥ 0,91; Buena 0,81–0,90; Aceptable 0,71–0,80.

Ítems observados y decisiones de conservación

La aplicación conjunta de los criterios de decisión —aceptación cuando V ≥ 0,80 y CVCc ≥ 0,80; revisión cuando alguno de los coeficientes se sitúa entre 0,70 y 0,80; y reformulación cuando alguno desciende por debajo de 0,70— permitió identificar cuatro elementos que no alcanzaron la aceptación plena, todos ellos concentrados en las dimensiones sociocultural e institucional.

Tabla 48 *Elementos con recomendación de ajuste o reformulación*

Código	Ítem	V	CVCc	Decisión
IS4	Articulación con principios del Sumak Kawsay / Buen Vivir	0,625	0,696	**Eliminar / Reformular**
II1	Planificación estratégica formalizada	0,750	0,796	**Revisar**
II2	Estructura de gobernanza interna	0,719	0,771	**Revisar**
II3	Procesos de innovación y mejora continua	0,781	0,821	**Revisar**

Nota. Elaboración propia a partir de los coeficientes V de Aiken y CVC corregido.

El indicador IS4 «Articulación con principios del Sumak Kawsay / Buen Vivir» fue el único elemento que descendió por debajo del umbral crítico (V = 0,625; CVCc = 0,696), ubicándose en el rango «Deficiente». Los expertos coincidieron en señalar que, si bien el constructo resulta pertinente en el marco constitucional ecuatoriano, su naturaleza amplia y multidimensional dificulta la medición directa, a lo que se suma la observación de que el instrumento nacional de planificación que operativizaba dicho enfoque ya no se encuentra vigente. En consecuencia, se recomienda su reformulación mediante descriptores operativos verificables o su sustitución por un indicador de bienestar comunitario de medición más objetiva.

Los indicadores institucionales II1 «Planificación estratégica formalizada» (V = 0,750), II2 «Estructura de gobernanza interna» (V = 0,719) e II3 «Procesos de innovación

y mejora continua» (V = 0,781) se ubicaron en el rango de revisión. Las observaciones convergen en que se trata de constructos pertinentes y estratégicamente relevantes —pues atienden brechas críticas del sector—, pero cuya redacción puede resultar ambigua para el segmento de microempresarios al que se dirige el modelo. Se recomienda incorporar ejemplos operativos concretos y accesibles, y para el caso de II3, adoptar la formulación «Sistema de innovación y mejora continua para la sostenibilidad empresarial». El análisis completo se lo puede revisar en el anexo

Análisis cualitativo de las observaciones

Además de los cuatro elementos que recibieron una recomendación formal de ajuste, los expertos realizaron observaciones cualitativas sobre algunos indicadores que, aunque superaron los umbrales de aceptación establecidos, podían fortalecerse mediante precisiones en su redacción. Entre las sugerencias principales destacó la necesidad de operacionalizar con mayor detalle los indicadores «Diversificación de fuentes de ingresos» (IE4) y «Productividad empresarial» (IE5), incorporando subindicadores y fórmulas que faciliten su aplicación; ampliar el alcance de «Valorización del patrimonio cultural» (IS2) para representar de manera más integral la diversidad del patrimonio cultural material e inmaterial del territorio, evitando referencias restrictivas; y eliminar el calificativo «andino» del elemento global G4, con el fin de no limitar la representación de la diversidad territorial del cantón Guaranda. Si bien estas observaciones no condicionan la permanencia de los ítems en el modelo, constituyen aportes relevantes para perfeccionar su formulación conceptual y redaccional, por lo que fueron incorporadas como insumos para el proceso de refinamiento y se presentan de manera íntegra en el anexo de observaciones.

Conclusión sobre la validez de contenido del modelo

Los resultados obtenidos permiten concluir que el modelo MIGES-Guaranda presenta una validez de contenido calificada como «Excelente», respaldada por un coeficiente V de Aiken global de 0,919 y un Coeficiente de Validez de Contenido (CVC) corregido de 0,931, además de una tasa de aceptación del 92,2 % de los elementos que lo

integran. Estos resultados demuestran que existe un alto grado de consenso entre los expertos sobre la pertinencia, la claridad, la coherencia y la suficiencia de la estructura conceptual y operativa del modelo. Se han incorporado la reformulación del indicador IS4 y los ajustes de redacción de los indicadores II1, II2 e II3, mejoras que fortalecen la precisión y aplicabilidad del modelo, en atención a las recomendaciones emitidas, sin modificación de su estructura dimensional. Por ello, se considera cumplida la primera fase del proceso de validación cuádruple, lo cual permite avanzar a la etapa de análisis factorial confirmatorio a partir de datos empíricos.

4.7.10. Aplicación empírica del modelo: Índice de Sostenibilidad MIGES-Guaranda

Tras confirmar la validez de contenido del modelo mediante juicio de expertos (apartado 4.7), se procede a su aplicación empírica sobre una muestra de cincuenta y cinco empresas turísticas del cantón Guaranda. El propósito de este apartado es operacionalizar el Modelo MIGES-Guaranda a través de un Índice de Sostenibilidad que integra las cinco dimensiones del artefacto y permite contrastar la hipótesis de investigación, según la cual un modelo de gestión basado en criterios económicos, socioculturales y ambientales contribuye al desempeño sostenible de las empresas turísticas del territorio, demostrado a través de un índice compuesto de sostenibilidad.

4.7.11. Construcción del Índice de Sostenibilidad

El Índice de Sostenibilidad MIGES-Guaranda se construyó siguiendo los diez pasos metodológicos para indicadores compuestos propuestos por la OECD (2008). Las respuestas del instrumento de campo se recodificaron y normalizaron en una escala común de 0 a 100, en la que los valores superiores expresan un mayor desempeño sostenible. Los indicadores se agregaron en cinco índices dimensionales: económico, sociocultural, ambiental, institucional y de seguridad; mediante el modelo de pesos iguales (A. Torres & López, 2018) , y estos, a su vez, se integraron en un índice compuesto por empresa mediante promedio equilibrado. La interpretación se realizó conforme a los cinco niveles

de madurez organizacional definidos en el modelo: Inicial (0–30), En Desarrollo (31–50), Consolidado (51–70), Avanzado (71–85) y Certificable (86–100).

De los indicadores del sistema, veinticuatro contaron con medición empírica directa o mediante variable proxy a partir del instrumento de campo, en tanto que cinco no fueron capturados por este: la rentabilidad neta (IE1), la diversificación de ingresos (IE4) y la productividad empresarial (IE5), de naturaleza financiera; la huella de carbono (IA5); y la bioseguridad (IT3). Esta cobertura se documenta de manera íntegra en la matriz de codificación que acompaña al procesamiento, y su alcance se retoma en las limitaciones del estudio.

4.7.12. Nota metodológica sobre la naturaleza formativa de los indicadores

Los indicadores que componen el modelo poseen naturaleza formativa: variables como el porcentaje de proveedores locales, el número de alianzas o el tipo de certificación construyen la dimensión de sostenibilidad en lugar de constituir manifestaciones intercambiables de un rasgo latente. En consecuencia, los coeficientes de consistencia interna orientados a escalas reflectivas como el alfa de Cronbach o el análisis factorial confirmatorio no constituyen el criterio pertinente de fiabilidad para este tipo de constructos (OECD, 2008). La solidez del índice descansa, por tanto, en la validez de contenido establecida por el panel de expertos (V de Aiken = 0,919; CVC = 0,931) y en la construcción normalizada conforme a estándares internacionales, y no en la redundancia entre indicadores, la cual sería incluso arriesgado en un índice compuesto formativo.

4.7.13. Resultados por dimensión

La **Tabla 49** presenta los estadísticos descriptivos correspondientes a los cinco índices dimensionales obtenidos en la muestra de empresas turísticas. En términos generales, los resultados muestran un comportamiento diferenciado entre las dimensiones evaluadas. Las dimensiones económica y ambiental registran los promedios más elevados, lo que sugiere un mejor desempeño relativo en estos ámbitos. En contraste, las dimensiones institucionales y de seguridad presentan los valores promedio más bajos, lo

que permite identificar estos componentes como las principales áreas de rezago y, por tanto, los desafíos más relevantes para avanzar hacia una gestión más sostenible del sector.

Tabla 49 *Estadísticos descriptivos de los índices dimensionales (n = 55)*

Dimensión	Media	DE	Rango	Brecha a 100
Económica	**84,4**	10,8	54–97	15,6
Sociocultural	**57,8**	15,9	22–93	42,2
Ambiental	**64,6**	19,2	0–100	35,4
Institucional	**30,4**	16,0	7–58	69,6
Seguridad (transversal)	**34,1**	19,1	0–100	65,9
Índice MIGES global	**54,2**	**11,1**	**27–86**	**45,8**

Nota. Elaboración propia. DE = desviación estándar. Escala 0–100. La dimensión económica se calculó con tres de sus indicadores, por lo que su valor debe interpretarse con cautela.

La dimensión económica presenta el promedio más elevado (M = 84,4; DE = 10,8), si bien este resultado se sustenta en tres indicadores no financieros, empleo local, proveedores territoriales y mitigación de la estacionalidad, por lo que debe leerse como un indicio parcial y no como una medida integral del desempeño económico. La dimensión ambiental alcanza un valor intermedio-alto (M = 64,6) con la mayor dispersión (DE = 19,2), lo que revela prácticas ambientales desiguales entre empresas. La dimensión sociocultural se ubica en un nivel medio (M = 57,8). Las dimensiones institucionales (M = 30,4) y de seguridad (M = 34,1) registran los desempeños más bajos, lo que coincide con las debilidades estructurales de gestión y planificación que el propio panel de expertos anticipó durante la validación.

4.7.14. Índice global y niveles de madurez

El Índice de Sostenibilidad MIGES-Guaranda global alcanzó un valor medio de 54,2 (DE = 11,1), con un rango entre 27 y 86 puntos, lo que ubica al sector turístico del

cantón en el umbral inferior del nivel Consolidado. La **Tabla 50** detalla la distribución de las empresas por nivel de madurez organizacional.

Tabla 50 *Distribución de las empresas por nivel de madurez (n = 55)*

Nivel de madurez (rango del índice)	N.º empresas	Porcentaje
Inicial (0–30)	**1**	1,8 %
En Desarrollo (31–50)	**18**	32,7 %
Consolidado (51–70)	**31**	56,4 %
Avanzado (71–85)	**4**	7,3 %
Certificable (86–100)	**1**	1,8 %
Total	**55**	**100 %**

Nota. Elaboración propia a partir del Índice de Sostenibilidad MIGES-Guaranda.

Más de la mitad de las empresas (56,4 %) se sitúa en el nivel Consolidado y cerca de un tercio (32,7 %) en el nivel En Desarrollo, de modo que casi nueve de cada diez unidades turísticas se concentran en la franja intermedia de madurez. Solo el 7,3 % alcanza el nivel Avanzado y una única empresa (1,8 %) el nivel Certificable, lo que señala un recorrido de mejora aún amplio hacia la certificación internacional que el modelo contempla como horizonte.

4.7.15. Análisis de brechas

El análisis de brechas respecto de la meta ideal (100 puntos) confirma que las oportunidades de mejora más urgentes se concentran en la dimensión institucional (brecha de 69,6 puntos) y en la de seguridad (65,9 puntos). Estas brechas expresan la debilidad de la planificación estratégica formalizada, de las estructuras de gobernanza interna y de los protocolos de seguridad y contingencia en las microempresas turísticas del cantón. En contraste, las dimensiones económica y ambiental presentan las brechas menores, lo que sugiere que las empresas han incorporado con mayor naturalidad las prácticas vinculadas al empleo local, el abastecimiento territorial y la ecoeficiencia. Este patrón orienta con precisión las prioridades de intervención del modelo: fortalecer la capa institucional y de seguridad como palanca para el ascenso de las empresas entre niveles de madurez.

4.7.16. Contrastación de la hipótesis

La aplicación práctica permite comprobar la hipótesis de investigación. El Índice de Sostenibilidad MIGES-Guaranda integró, de forma eficiente, los criterios económicos, socioculturales y ambientales, así como las dimensiones institucionales y de seguridad que conforman el modelo, en una medida compuesta y comparable del desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón. Se demostró que el modelo es operable con datos reales a través de la construcción del índice, que discrimina niveles de desempeño entre las unidades (de 27 a 86 puntos) y que ordena a las empresas en los niveles de madurez propuestos. En consecuencia, la evidencia respalda, en el plano descriptivo-aplicativo, la hipótesis planteada: un modelo de gestión basado en criterios económicos, socioculturales y ambientales contribuye al desempeño sostenible de las empresas turísticas del cantón Guaranda, Ecuador, en el período entre 2022 y 2025." Los tres criterios enunciados en la hipótesis operan, además, como núcleo sustantivo del índice, en tanto que las dimensiones institucionales y de seguridad actúan como ejes habilitantes cuyo fortalecimiento condiciona el avance del conjunto.

Cabe precisar que la contrastación aquí desarrollada es de carácter descriptivo-aplicativo, coherente con el marco de Design Science Research que sustenta la investigación y con la validación por expertos comprometida en la metodología. Una verificación de tipo inferencial —que contraste estadísticamente la asociación entre la adopción de las prácticas del modelo y un indicador independiente de desempeño— constituye una línea de profundización disponible a partir de la misma base de datos.

4.7.17. Limitaciones

Los resultados deben interpretarse considerando tres limitaciones. En primer lugar, el tamaño de la muestra (55 empresas), coherente con el universo acotado del cantón, restringe la aplicación de técnicas multivariantes exigentes en número de casos. En segundo lugar, el instrumento de campo no capturó cinco indicadores del sistema, tres de ellos de naturaleza financiera, por lo que la dimensión económica se estimó de forma parcial. En tercer lugar, el diseño es transversal, de modo que el índice ofrece una

fotografía del desempeño sostenible en un momento determinado y no su evolución. Estas limitaciones no comprometen la validez del modelo como artefacto sustentado en el juicio de expertos, pero delimitan el alcance de la aplicación empírica y sugieren líneas de investigación futura.

En síntesis, os instrumentos aplicados llegan al mismo diagnóstico. El análisis documental en ATLAS.ti con 684 citas codificadas en 20 códigos y 6 familias conceptuales mostró que ninguno de los referentes examinados integra equilibradamente las cuatro dimensiones de la sostenibilidad, siendo la normativa ecuatoriana la que más desarrolla la dimensión sociocultural (48,5 %), las certificaciones internacionales la ambiental (47,2 %) y los modelos teóricos la institucional (32,2 %); mientras la dimensión económica es tratada superficialmente en todos ellos. Por otra parte, las barreras locales identificadas (29 citas) superan a los aspectos favorables de aplicabilidad (18 citas), lo que confirma que los esquemas internacionales requieren adaptación antes de ser transferidos al territorio. La línea base confirmó este diagnóstico con datos empíricos: el índice global promedió 58,2 sobre 100 —nivel intermedio, con valores individuales entre 29,3 y 83,1— , y el desempeño fue desigual entre dimensiones: 70,4 en la ambiental, 52,4 en la económica y 51,9 en la sociocultural. Las empresas obtienen su mejor puntaje, precisamente, en la dimensión en que las prácticas son visibles y de bajo costo, y decaen en aquellas que necesitan organización y planificación.

El análisis de correlación puntualizó la naturaleza del problema. Las prácticas ambientales mostraron la asociación más fuerte con el desempeño sostenible global ($\rho = 0.766$; $p < 0.001$), seguidas por la seguridad turística ($\rho = 0.662$; $p < 0.001$), y por último la gestión de la sostenibilidad ($\rho = 0.342$; $p = 0.011$). Que esta última resulte significativa avala su inclusión como dimensión del modelo, pero su reducida magnitud y su baja consistencia interna revelan que las prácticas de gestión operan aún como iniciativas aisladas y no como un componente articulado. La evidencia apunta, entonces, hacia una sola dirección: la limitada sostenibilidad de las empresas turísticas de Guaranda no se explica por desconocimiento de los principios, ni por ausencia de referentes técnicos o normativos, sino por la falta de un dispositivo que los incorpore al ciclo de gestión de cada

organización. Las empresas avanzan allí donde las prácticas son visibles, económicas y demandadas desde fuera, y rezagan allí donde se requiere planificar, medir y articular dimensiones. La brecha no es de contenidos sino de capacidad de conducción, lo que sustenta la pertinencia de un modelo de gestión estructurado bajo el ciclo de mejora continua, con indicadores verificables y atención prioritaria a las dimensiones económica, sociocultural e institucional.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito diseñar y validar un modelo de gestión para la sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda. A partir del recorrido metodológico desarrollado, del diagnóstico del estado de sostenibilidad, del diseño del artefacto y de su validación, y en coherencia con el marco de Design Science Research que sustentó el estudio, se formulan las siguientes conclusiones.

- La revisión sistemática de la literatura permitió determinar un conjunto diverso de teorías sobre gestión y sostenibilidad, además de modelos y enfoques de gestión empresarial orientados al desarrollo sostenible del sector turístico, así mismo se identificó diferentes certificaciones de sostenibilidad y las normativas ISO, que fundamentan la sostenibilidad a nivel nacional e internacional, el enfoque del triple resultado o triple bottom line, los sistemas de indicadores de sostenibilidad turística (GSTC, ETIS) y los marcos integrados de gestión alineados con estándares internacionales. Lo mencionado aporta fundamentos sólidos para la gestión sostenible, especialmente en contextos con características semejantes al territorio de estudio. Los modelos existentes privilegian las dimensiones económica y ambiental, ofrecen una adaptación operativa limitada a la realidad de las microempresas turísticas de contextos rurales y andinos, y tienden a representar la dimensión sociocultural, la identidad territorial y la seguridad turística. Esta brecha teórico-metodológica justificó y orientó la construcción de un modelo contextualizado e integrado para las empresas turísticas del cantón Guaranda, que articulara de manera equilibrada las cinco dimensiones de la sostenibilidad.
- El análisis de las prácticas de sostenibilidad, materializado en una línea base construida sobre cincuenta y cinco empresas turísticas mediante un índice compuesto de sostenibilidad, estableció que el sector se sitúa en el umbral inferior del nivel Consolidado, con un índice medio de 54,2 puntos sobre 100 y un perfil marcadamente heterogéneo. La línea base reflejó fortalezas relativas en las prácticas económicas, empleo local, abastecimiento con proveedores territoriales

y ambientales, ecoeficiencia en agua, energía y residuos, y debilidades críticas en las dimensiones institucional (30,4) y de seguridad (34,1). casi el noventa por ciento de las empresas se encuentran en los niveles intermedios de madurez organizacional, mientras que solo una proporción muy pequeña alcanza los niveles Avanzado o Certificable. La línea base confirmó, además, que las brechas de sostenibilidad no son fenómenos aislados, sino que responden a deficiencias sistemáticas en la gestión empresarial, especialmente en la planificación estratégica, la gobernanza interna y los protocolos de seguridad, lo que sustenta empíricamente la necesidad de un modelo de gestión integral que intervenga sobre dichas variables..

- La estructuración de los componentes permitió desarrollar el Modelo Integrado de Gestión Sostenible para las Empresas Turísticas del Cantón Guaranda (MIGES-Guaranda), concebido para integrar criterios y estrategias que favorecen la viabilidad económica, la preservación de la identidad sociocultural y la minimización del impacto ambiental. Asimismo, incorporó las dimensiones institucionales y de seguridad turística como ejes transversales que fortalecen la capacidad de gestión y la sostenibilidad de las organizaciones. El modelo quedó estructurado en cinco dimensiones, un sistema integrado de indicadores, las fases del ciclo PHVA, niveles de madurez organizacional y los productos esperados en cada etapa de implementación.
- La evaluación del modelo permitió concluir que sus componentes presentan un nivel de validez de contenido excelente, de acuerdo con el juicio emitido por cuatro expertos. Esta valoración está sustentada en un coeficiente V de Aiken global de 0,919, un Coeficiente de Validez de Contenido corregido (CVCc) de 0,931 y una aceptación íntegra del 92,2 % de los elementos analizados. Las observaciones del panel de expertos condujeron a la reformulación de un indicador y al ajuste de otros tres, mejoras que incrementan la precisión del sistema sin alterar su arquitectura conceptual. Por lo tanto, el MIGES-Guaranda queda establecido como un modelo válido, coherente y operativamente viable, que puede cubrir las principales brechas detectadas en la línea base e integrar, de forma articulada, las

dimensiones económica, sociocultural y ambiental de la sostenibilidad, junto con los componentes institucionales y de seguridad necesarios para la gestión de las empresas turísticas del cantón Guaranda.

- La evidencia obtenida respalda la hipótesis de investigación en el plano descriptivo-aplicativo: el Índice de Sostenibilidad MIGES-Guaranda integró de manera efectiva los criterios económicos, socioculturales y ambientales en una medida compuesta y comparable del desempeño sostenible, demostrando que un modelo de gestión fundamentado en dichos criterios permite cuantificar y ordenar el desempeño de las empresas turísticas del cantón. La verificación de tipo inferencial que contraste estadísticamente la asociación entre la adopción de las prácticas del modelo y un indicador independiente de desempeño se identifica como una línea de profundización viable a partir de la base de datos construida.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones prácticas

Dirigidas a las empresas turísticas del cantón Guaranda, al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal y a las entidades vinculadas a la gestión del sector.

- Adoptar el Modelo MIGES-Guaranda como referente de gestión adaptado a las características y necesidades de las microempresas turísticas del cantón, privilegiando un enfoque contextualizado frente a la aplicación directa de modelos genéricos que, con frecuencia, subestiman la relevancia de la dimensión sociocultural, la identidad territorial y la seguridad turística en este tipo de organizaciones.
- Implementar el modelo mediante un plan progresivo basado en el ciclo PHVA, integrando en él la redacción final de los indicadores reformulados en el proceso de validación, respetando la progresión por niveles de madurez organizacional establecida.
- Priorizar medidas encaminadas a reducir las dos brechas principales de sostenibilidad que se han detectado en el sector. En el ámbito institucional es primordial reforzar la planificación estratégica y afianzar los mecanismos de gobernanza interna; en el ámbito de la seguridad se deben poner en marcha protocolos de actuación, planes de contingencia y estrategias de comunicación de riesgos que refuercen la capacidad de respuesta de las empresas.
- Utilizar la línea base como instrumento permanente de referencia y seguimiento, midiendo periódicamente el índice de sostenibilidad para monitorear la evolución del desempeño empresarial, verificar el efecto de las acciones implementadas y detectar oportunamente nuevas brechas.
- Articular la aplicación del modelo al GAD Municipal del cantón, Ministerio de Turismo y Cámara de Turismo provincial, integrando su sistema de indicadores en los instrumentos de planificación turística y definiendo incentivos, programas de

capacitación y mecanismos de asistencia técnica dirigidos a las microempresas del sector.

Recomendaciones metodológicas

- Se recomienda que estudios posteriores aborden el objeto investigado mediante diseños que complementen o superen el alcance del presente trabajo. En particular, resultaría pertinente el desarrollo de estudios longitudinales que midan la evolución del índice de sostenibilidad tras la implementación del modelo, superando la limitación propia del corte transversal aquí adoptado y permitiendo establecer relaciones de causalidad y no únicamente de asociación.
- Se sugiere la aplicación de técnicas estadísticas más complejas, como el análisis factorial confirmatorio o el modelamiento de ecuaciones estructurales, para permitir la verificación de la estructura dimensional del instrumento con muestras de mayor tamaño. Esto es especialmente necesario en la dimensión de gestión de la sostenibilidad, donde su baja consistencia interna sugiere la necesidad de revisar y depurar los indicadores que la componen.
- Se recomienda incluir en futuras investigaciones técnicas cualitativas de recolección directa, entrevistas en profundidad a propietarios y gestores, grupos focales con actores del territorio, que complementen el análisis documental realizado en este estudio y permitan profundizar en las razones que explican la limitada institucionalización de las prácticas de gestión.
- El diseño exploratorio secuencial en su modalidad derivativa, aplicado en esta investigación para construir un instrumento de medición a partir del análisis documental de modelos, certificaciones y normativa, constituye una ruta metodológica transferible a otros objetos de estudio. Se recomienda su empleo en investigaciones sobre sostenibilidad en sectores productivos distintos del turismo, así como en territorios que carezcan de instrumentos validados de medición, dado que permite fundamentar la construcción del instrumento en referentes técnicos verificables antes de su aplicación empírica.

Recomendaciones académicas

- Se recomienda a las instituciones de educación superior del territorio, incorporar los resultados de esta investigación a los procesos de formación y de vinculación con la sociedad, empleando el modelo y su sistema de indicadores como herramienta de trabajo en las prácticas preprofesionales y en los proyectos dirigidos a las empresas turísticas del cantón. Ello permitiría a los estudiantes desarrollar competencias en gestión sostenible sobre un caso real de su territorio y, simultáneamente, extender el alcance del modelo mediante el acompañamiento técnico a los establecimientos
- Se invita a la comunidad académica de la provincia de Bolívar y de las universidades ecuatorianas a dar continuidad a esta línea de investigación. La revisión desarrollada evidenció que la producción científica nacional sobre gestión de la sostenibilidad turística se concentra en el subsector hotelero y en destinos de la región costera, permaneciendo la sierra centro andina escasamente documentada. La generación de estudios comparables en otros cantones de la provincia y de la región permitiría construir evidencia agregada sobre el desempeño sostenible del turismo andino y verificar la transferibilidad del modelo a contextos territoriales similares.
- Se recomienda promover la conformación de espacios de articulación entre la academia, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal y el sector empresarial turístico, que permitan sostener en el tiempo la aplicación del modelo, actualizar periódicamente la línea base cantonal y generar producción científica derivada del seguimiento. Esta articulación resulta especialmente relevante en un territorio donde las restricciones técnicas de las microempresas solo pueden compensarse mediante el acceso a capacidades institucionales externas.
- Finalmente, se sugiere incorporar la dimensión institucional o de gestión y la dimensión transversal de seguridad turística como componentes explícitos en la formación de los futuros profesionales del sector, dado que el estudio evidenció que constituyen precisamente los ámbitos donde el tejido empresarial local

presenta mayores debilidades y donde los referentes internacionales ofrecen menor desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

Abarca, M. (2017). Propuesta De Un Modelo Alternativo De Funcionamiento Del Sistema Turístico. *European Scientific Journal, ESJ*, *13*(17), 340. https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n17p340

ACCIONA. (n.d.). ¿Sabes cuándo nace la sostenibilidad? *Sostenibilidad Para Todos*.

Acosta, M., & Jiménez, M. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. *FIPCAEC*, *5*, 115–131. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.218

Addine Fernández, F. (2004). *Didáctica: teoría y práctica*. Editorial Pueblo y Educación.

Aiken, L. R. (1985a). Three Coefficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings. *Educational and Psychological Measurement*, *45*(1), 131–142. https://doi.org/10.1177/0013164485451012

Alcantara, C. (2017). *El turismo como factor de desarrollo: El caso de Sergipe-Brasil.*

Alonso, V. (2009). *Un modelo integral para evaluar la competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de factores críticos de éxito*. Universidad de las Palmas de Gran canaria.

Altimira, R., & Muñoz, X. (2007). El turismo como motor de crecimiento económico. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 677–710.

Arcos Bósquez, V. M., Sánchez Chávez, G. P., Torres Cadena, J. P., & Hernández Aguiar, F. D. L. (2022). Pertinencia de la carrera de Turismo y Hotelería de la Universidad Estatal de Bolívar en el contexto ecuatoriano. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 10(1), 47-54

Arlene, J., Gómez, O., Sangroni, N., Santa-Cruz, S., Cruz, C., & Santos, O. (2021). Estudio de modelos que abordan la gestión de destinos turísticos Study of models that address the management of tourist destinations. *Ingeniería Industrial*, *XLII*(3), 109–119.

http://orcid.org/0000-0003-2900-725Xhttp://orcid.org/0000-0002-3017-834Xhttp://orcid.org/0000-0002-0120-0747http://www.rii.cujae.edu.cu1

Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre de 2008.

Asamblea Nacional de Ecuador. (2010). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización [COOTAD]* [Ley 303]. Registro Oficial Suplemento 303 de 19 de octubre de 2010.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2024, 25 de marzo). *Ley Orgánica para el Fortalecimiento de las Actividades Turísticas y Fomento del Empleo*. Registro Oficial Suplemento No. 525. Registro Oficial de la República del Ecuador.

Ayuso, S. (2003). *Gestión sostenible en la industria turística*. Universidad Autónoma de Barcelona.

Barcellos, L. (2010). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial* [Universidad de Barcelona]. www.tdx.cat

Bernal, C. (2010a). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (D.R. ©2010 por Pearson Educación de Colombia Ltda, Ed.; Tercera edición, Vol. 3).

Bernal, C. (2010b). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Pearson Educación, Ed.; Tercera Edición).

Bohórquez, M., Ferrer, H., Ramírez, M., Anaya, A., & Rairan, M. (2011). Propuesta de indicadores de gestión sostenible para mejorar la competitividad de las PYMES Turísticas: observaciones de empresarios en una prueba piloto. *Anuario Turismo y Sociedad*, *xii*, 27–46. http://ssrn.com/abstract=2061163

Bravo, M., Cruzatty, J., & Hermoza, C. (2024). Impacto de la Inseguridad en el Sector Turístico de Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(4), 8638–8662. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.13021

Bruyn, C., Ben, F., Meyer, N., & Soliman, M. (2023). Research in tourism sustainability: A comprehensive bibliometric analysis from 1990 to 2022. *Heliyon*, *9*(8). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18874

Butler, R., & Hart -Robertson, M. (2022). Gestión turística ¿asignatura pendiente? *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, *20*(2), 265–274. https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.019

Cabanilla, E., Lastra, X. B., & Pazmiño, J. (2017). El turismo doméstico ¿Demanda potencial de los centros de turismo comunitario en Ecuador? *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, *15*(3), 579–590. https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.039

Carvache, M., Contreras, D., Orden, M., Carvache, W., Vera, H., & Carvache, O. (2022). Motivations and Loyalty of the Demand for Adventure Tourism as Sustainable Travel. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(14), 1–17. https://doi.org/10.3390/su14148472

Castaño, V., & Valencia, A. (2016). El papel del transporte de la actividad turística: un análisis bibliométrico. *Revista Geográfica Venezolana*, *57*(2). http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=347750606007

Catalano, B. (2013). Sostenibilidad sociocultural del turismo en el Noroeste Argentino. Estudio de casos: Purmamarca y Tilcara. *Revista Interamericana De Ambiente Y Turismo 69-85*, *9*(2), 69–85.

Celdrán, M., Mazón, J., & Sánchez, D. (2018). Open Data and tourism. Implications for tourism management in Smart Cities and Smart Tourism Destinations. *Investigaciones Turísticas*, (15), 49–78. https://doi.org/10.14198/INTURI2018.15.03

CEUPE. (n.d.). *El Turismo Sostenible*.

Chérrez, R., López, C., & Logroño, S. (2021). El turismo como recurso generador de crecimiento y desarrollo económico mediante indicadores estadísticos. *FIPCAEC*.

Colegio De Bachilleres Del Estado De Sonora. (2014). *Servicios Turísticos*.

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Informe Brundlat "Nuestro futuro común."*

Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1992). *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*.

Conferencia Internacional sobre Biodiversidad y Turismo. (1997). *Declaración de Berlín*.

Conferencia Mundial del Turismo Sostenible. (1995). CARTA DEL TURISMO SOSTENIBLE- LANZAROTE. In *Conferencia Mundial del Turismo Sostenible*.

Constitución de La República Del Ecuador, 449 Registro Oficial 1 (2008). www.lexis.com.ec

Damián, C., Hernández, A., Garzón, J., & Bellon, D. (2022). Desde la sostenibilidad hasta el desarrollo sustentable: Una radiografía de la evolución del concepto. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, *3*(2), 1536–1550. https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.200

Damian, I., & Suárez, M. (2015). Innovación de procesos en la gestión turística: una revisión de la literatura. *Intangible Capital*, *11*(2), 147–165. https://doi.org/10.3926/ic.530

De Marchi, D., Becarelli, R., & Sarli, L. (2022). Tourism Sustainability Index: Measuring Tourism Sustainability Based on the ETIS Toolkit, by Exploring Tourist Satisfaction via Sentiment Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(13), 1–18. https://doi.org/10.3390/su14138049

Diaz, D. (2018). Modelo De Gestión Para El Turismo Cultural Sostenible: Una Apuesta Para Manizales, Colombia. Management Model For Sustainable Cultural Tourism: A Bet For

Manizales, Colombia. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 237–248.

Echeverri-Rubio, A., Flórez-Yepes, G., & Vargas-Marín, L. (2022). Gobernanza para el desarrollo y la sostenibilidad de los destinos turísticos: una revisión de la literatura con ToS*. *Revista de Ingenierías Interfaces*, *5*(1), 1–22. https://orcid.org/0000-0002-5391-4274,Universidad

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.* (Oxford Centre for Innovation, Ed.).

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36

Félix, Á. (2021). Diseño y validación de un modelo de gestión de destino para la reconstrucción del turismo en Manabí (Ecuador) tras el terremoto de 2016 [Universidad de Córdova]. In *Recursos Naturales y Gestión Sostenible*. https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/

Flórez, L., Gutiérrez, O., & Gálvez, J. (2023). Aproximaciones al estado actual de las micro y pequeñas empresas del sector turismo desde el análisis de cuatro dimensiones propuestas para un modelo de gestión inteligente y sostenible: caso Sabana Centro. *Perspectivas*, *9*(24), 1–19.

Franco, A., Giraldo, C., López, L., & Palmas, Y. (2019). *Modelos Turísticos Desde La Teoría General De Sistemas*. https://ssrn.com/abstract=3462803

Franz, H., & Cruz, A. (2025). Development of a maturity assessment model for sustainable tourism. *Current Issues in Tourism*, *28*(13), 2070–2085. https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2354531

Fuentes, A., & García, D. (2018). Un modelo de gestión turística basado en gobernanza, como mejor alternativa para el desarrollo del turismo sostenible en la Parroquia Rural de Calderón. *Uisrael*, *5*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.35290/rcui.v5n1.2018.65

Fuentes, H., Matos, E., & Cruz, L. (2007). *La diversidad en el proceso de investigación científica: El método sistémico estructural funcional*. Universidad de Oriente.

Galarza, M. (2018). La gestión turística sostenible de los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Cuenca Ecuador: Ámbito Empresarial. *Killkana Social*, *2*(3), 51–58. https://doi.org/10.26871/killkana_social.v2i3.322

Galinelli, B., & Migliore, A. (2015). "Administración y gestión pública ¿De qué hablamos cuando hablamos de gestión?" *Sedici*, 11–34.

García García, V. M., & Ruiz Cedeño, A. I. (2021). Gestión de calidad para los procesos de rendición de cuentas en instituciones públicas del Ecuador. *ECA Sinergia*, *12*(2), 104. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i2.3239

García, N., Carreño, A., Dumet, N., Sostenible, G., Nelson, M., & Reinoso, G. (2020). *Validation Of The Sustainable Management Model For Tourist Development In University Linkage-Manabitas Communities. Ecuador*. https://doi.org/10.38147/inv&neg.v13i21.82

Garzón, M. (2014). Revisión Sobre la Sostenibildad Empresarial. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, *1*(3), 52–77. https://www.researchgate.net/publication/263803942

Gazzera, M., Lombardo, L., Voguel, M., Quadrini, F., Molina, M., Marenzana, G., & Falquemberg, C. (2010). *Las empresas turísticas y su administración*. Educo, Ed. de la Univ. Nacional del Comahue.

Guerrero, J., et al. (2020). *Grupo Salinas de Ecuador (1990-2020)* / Polo del Conocimiento. *La economía solidaria, como el "Factor C" de Salinas de Guaranda.*

Gil, V., Mastrandrea, A., & De Simón, M. (2023). *Turismo de reuniones: un abordaje desde la visión de sus residentes para el caso de Mar del Plata, Argentina (2020-2023)*. *103*(2), 1–29. https://doi.org/10.15517/rr.v103i1.54868

GSTC. (2019). *Criterios GSTC para Destino*. www.gstcouncil.orgwww.gstcouncil.org

Guerrero-Millán, M., Villagómez-Méndez, J., & Herrera-Miranda, M. A. (2021). Sistema de indicadores para la gestión del turismo sostenible en el destino turístico de Acapulco, Guerrero, (México). *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, *16*(2), 63–87. https://doi.org/10.46443/catyp.v16i2.262

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003, May). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, *17*. https://doi.org/https://doi.org/10.5465/AME.2003.10025194

Hernández Nieto, H. (2002). *Contributions to statistical analysis : sensibility (estability and consistency) of different coefficients of relative variance and the coefficient of proportional variance (Cvp) : the coefficient of content validity (Ccv) and the Kappa coefficient (K), to determine content validity according to the technique of experts panel*. Universidad de Los Andes.

Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2014). *metodología de la investigación* (Sexta).

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Hernanz, I., & Martín, F. (2013). Reflexiones sobre el concepto de Turismo Sostenible y su integración en elactual contexto sociopolítico ecuatoriano. *Revista Amazónica. Ciencia Y Tecnología*, , 68–88. https://doi.org/https://doi.org/10.59410/RACYT-v02n02ep02-0026

Herrera, C. (2024). Gestión sostenible y los Sistemas Integrados de Gestión (SIG) en las Organizaciones 4.0. *REICIT*, *3*(2), 198–210. https://doi.org/10.48204/reict.v3n2.4689

Herrera, J., Calero, J., González, M., Collazo, M., & González, Y. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 1–11.

Herrera, M. (2020). *Análisis de las políticas públicas de turismo en Ecuador*.

Hersch, E. (2021). Health Tourism From The Systemic Approach: Application To The Province Of Alicante. *Cuadernos de Turismo*, *186*(1), 515–519. https://doi.org/10.6018/TURISMO.492691

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105

Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, *12*, 165–177.

Ibáñez, R., & Cabrera, C. (2011). *Teoría General del Turismo: un enfoque global y nacional*. Universidad Autónoma De Baja California Sur Academia Mexicana De Investigación Turística.

INGUAT. (2014). *MANUAL DE TRANSPORTE TURÍSTICO*. www.visitguatemala.com

Jácome, J. (2021). El glamping, como tendencia del turismo en Ecuador en tiempos de COVID-19. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, (40), 22–42. https://doi.org/10.5377/farem.v10i40.13041

Jiménez, M. (2022). *Archivo histórico del turismo en el Ecuador el siglo XIX*.

Jimeno, F., & Redondo, M. (2024). Gestión sostenible de los recursos humanos y resiliencia empresarial en el contexto pandémico. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 219–245. https://doi.org/10.51302/rtss.2024.3377

Julca, E. (2017). UN ENFOQUE A LA IMPORTANCIA DEL TURISMO AN APPROACH TO THE IMPORTANCE OF TOURISM. *Turismo y Patrimonio*, *10*, 133–136. https://doi.org/10.24265/turpatrim.2016.n10.09

Julio, P. (2021). Importancia Del Modelo De Gestión Empresarial Para Las Organizaciones Modernas. *Revista Enfoques*, *4*(16), 272–283. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99

Larrea, M., Larrea, M., y Ruiz, M. (2020). Análisis del crecimiento hotelero: caso Guaranda, provincia de Bolívar, Ecuador. Espacio I+D, Innovación más Desarrollo, IX(23), 8-19. https://doi.org/10.31644/IMASD.23.2020.a01

Lemoine, F., Reyes, I., Chávez, R., & Carvajal, G. (2018). *Hoteles Manual de servicios* (ULEAM). www.marabierto.uleam.edu.ecwww.depu.uleam.blogspot.com

Linares, A. (2012). *ENTORNO DE LA HOTELERÍA Y TURISMO*. https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Entorno_de_la_hoteleria_y_turismo.pdf

López, A. (2009). Sistema Integrado de Gestión para empresas turísticas. *Estudios Gerenciales*, *25*(112), 131–150. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21211979007

López, A., & Ramos, G. (2021). *Acerca De Los Métodos Teóricos Y Empíricos De Investigación: Significa-Ción Para La Investigación Educativa*. https://orcid.org/0000-0003-3172-555X

López, F. (2018). Adaptive behaviour of persons with functional limitation: Housing adaptations in Spain. In *Revista Espanola de Geriatria y Gerontologia* (Vol. 53, Number 5). https://doi.org/10.1016/j.regg.2018.02.009

López, F., Torres, A., Font, X., & Damià, S. (2018). Sustainable management of tourist destinations: The implementation of a system of indicators of tourism in the destinations of the province of Barcelona. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, *2018*(77), 428–461. https://doi.org/10.21138/bage.2547

López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas.* Universidad De Murcia.

Marquardt, B. (2006). Historia de la sostenibilidad. Un concepto medioambiental en la historia de Europa central (1000-2006). *Historia Crítica*, *32*, 172–197. https://doi.org/https://doi.org/10.7440/histcrit32.2006.07

Márquez, L., Cuétara, L., Cuétara Sánchez, Bernardo, J., & Mera, D. (2020). Sistema de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica del sector hotelero en la parroquia Crucita, Manabí, Ecuador. *ESPACIOS*, *41*(3), 1–11.

Martínez, S. (n.d.). ¿Cómo surgieron son los Objetivos de Desarrollo Sostenible? *Sociedad Sostenible*.

Martínez, V. (2017). El turismo de naturaleza: Un producto turístico sostenible. *Arbor*, *193*(785). https://doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3002

Matos, J., Mullo, E., Juanes, B., & Álvarez, I. (2022). La Gestión en el Turismo y sus experiencias en Latinoamérica. *UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD | Revista Científica de La Universidad de Cienfuegos*, *14*(5), 649–658.

Medina, Y., Medina, A., Nogueira, D., Salas, W., Hernández, H., Hernández, A., Medina, D., & El Asafiri, Y. (2017). *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*.

Mendoza, V., & Moreira, J. (2021). *Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen*. *6*(25), 608–620. https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414

Michael Hall, C. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, *19*(4–5), 437–457. https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346

Mihailovs, N., & Cakula, S. (2020). Dynamic system sustainability simulation modelling. *Baltic Journal of Modern Computing*, *8*(1), 192–201. https://doi.org/10.22364/BJMC.2020.8.1.12

Mihalic, T. (2016). Sustainable-responsible tourism discourse - Towards “responsustable” tourism. *Journal of Cleaner Production*, *111*, 461–470. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.062

MINTUR. (2019). *Plan Nacional de Turismo 2030*. www.turismo.gob.ec

MINTUR. (2021). *Plan Sectorial de Turismo 2021-2025*.

MINTUR. (2022). *Rendición de cuentas 2022*.

Ministerio de Educación y Cultura de la República del Ecuador. (2002). *Acuerdo Ministerial Nº 4291: Declaratoria del Carnaval de Guaranda como Patrimonio Cultural de la Nación*. Sistema de Información del Patrimonio Cultural Ecuatoriano (SIPCE)

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2021, 22 de enero). *Bolívar busca convertirse en un destino turístico sostenible.* Voces de mi ciudad.

Molina, E., León, G., & González, M. (2019). Diseño de un modelo de gestión del postgrado. *Espacios*, *40*.

Molina, F. (2021). *La oferta empresarial de turismo activo en la provincia de Córdova. Análisis económico.* [Universidad de Córdova]. https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/

Monsalve, C., & Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN*, *78*, 160–173.

Moreno, C., Cevallos, D., & Balseca, N. (2018). *La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A. 39*. https://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p18.pdf

Morillo, M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, *1*, 135–158.

Moyle, C. L., Moyle, B., Ruhanen, L., Bec, A., & Weiler, B. (2018). Business sustainability: ¿How does tourism compare? *Sustainability (Switzerland)*, *10*(4), 1–15. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su10040968

Muñoz, C., & Ruiz, A. (2022). Programa estratégico lector para desarrollar el pensamiento crítico-creativo en estudiantes de secundaria. *Revista Innova Educación*, *4*(2), 159–175. https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.02.010

Muñoz-Mazón, A., & González, M. V. (2015). Colaboración y gobernanza para el desarrollo turístico. Aranjuez como estudio de caso. *Cuadernos de Turismo*, (35). https://doi.org/10.6018/turismo.35.221631

Naranjo, M., Pelegrín, A., Marín, L., Pelegrín, N., Pelegrín, L., & López, Y. (2019a). Modelos de gestión turística: mirada crítica desde diferentes perspectivas. *RECUS*, *4*(1), 16–25. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7001764

Novo, M., & Forteza, M. (2019). *THREE SANCTUARIES AND THREE TOURISM MANAGEMENT MODELS ON THE SACRED PUIG DE RANDA MOUNTAIN (MAJORCA)*. *43*, 609–611. https://doi.org/https://doi.org/10.6018/turismo.43.15

Oliveira, G. (2007). Modelo teóricos aplicados al turismo. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, *16*, 96–110.

OMT. (1999). *Código Ético Mundial para el Turismo*.

OMT. (2006). *Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible*.

OMT. (2024a). *Desarrollo sostenible*.

OMT. (2024b). *El turismo internacional alcanzará en 2024 los niveles registrados antes de la pandemia*.

ONU Turismo. (n.d.). *Desarrollo sostenible*.

Ordóñez, M., & Marco, Flavia. (2005). *Políticas de empleo en la planificación turística local de Ecuador: herramientas para su formulación*. CEPAL, Unidad Mujer y Desarrollo.

Parrales, S., & Poveda, G. (2017). Gestión ancestral sostenible e impacto en la reactivación económica de Santiago-provincia de Bolívar-Ecuador. *DELOS*, *10*, 1–17. www.eumed.net/rev/delos/29

Pearce, D. (2016). Modelos de Gestión de Gestión de Destinos. Síntesis y evaluación. *Estudios Y Perspectivas En Turismo*, *25*(1), 1–16.

Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45-77

Pineda, A., Sojos, G., & Calle, M. (2019). Análisis del Sistema Turístico de la Parroquia Casacay, Pasaje, Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, *15*(2), 162–169.

PND2024-2025, Pub. L. 003–2024 (2024).

Proaño, W. (2018). Modelos para la gestión del turismo sostenible en cantones costeros desde gobiernos autónomos descentralizado. [Universidad del Pinar del Río]. In *1*. https://rc.upr.edu.cu/bitstream/DICT/3409/1/William%20Patricio%20Proa%C3%B1o%20Ponce.pdf

Puerta, F. (2025). *Modelo de medición de factores económicos, sociales y ambientales - TRASE, asociados a la gestión del riesgo en el sector hotelero*. Universidad EAN.

Pulido-Fernández, M. de la C., & Pulido-Fernández, J. I. (2014). Gobernanza destinos. *Pasos*, *12*(4), 685–705.

Quintana, D. (2025, February 5). *1,3 millones de turistas visitaron Ecuador en 2025.* Forbes Ecuador. Forbes.Com.Ec.

Rainforest Alliance. (2008). *Buenas Prácticas para TURISMO SOSTENIBLE*.

Ramírez Katerin, & Ramos Carlos. (2021). *Empresas Turísticas Sostenibles y Sus Potenciales Impactos Económicos, Sociales y Ambientales: Eco Adventure Hotel y Dominican Tree House Village* (P.Biodiversidad).

Reglamento General De Aplicación A La Ley Orgánica Para El Fortalecimiento De Las Actividades Turísticas Y Fomento Del Empleo, Pub. L. 333, 600 1 (2024).

Rivera, C., & Cachipuendo, J. (2019). La Planificación turística, enfoque de la calidad en los servicios. *Visionario Digital*, *3*(4), 67–80. https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i4.970

Rivera, M., & Mendoza, I. (2022). Visitors' Perception Of Sustainable Tourism Management In Nature Destinations. Case Study In The Galapagos National Park (Ecuador). *Cuadernos de Turismo*, (50), 461–465. https://doi.org/10.6018/turismo.542011

Rivera, M., & Rodríguez, L. (2012). *Turismo Responsable, Sostenibilidad Y Desarrollo Local Comunitario*.

Rodas, M., Ullauri, N., & Sanmartín, I. (2015). El Turismo Comunitario en el Ecuador: Una revisión de la literatura. *UDET*.

Rodríguez, A. (2021). Estudio de Modelos de Gestión en Instituciones para el Crecimiento Empresarial. *Científica*, *7*, 443–466. https://doi.org/10.23857/dc.v7i2.1811

Rodríguez, M., Buitrago, A., & Serna, H. (2019). Evaluation model for business management and competitivity. *PODIUM*, 97–118. https://doi.org/https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.7

Rosero, S., & Mideros, A. (2023). Effects of the Covid-19 pandemic on income impoverishment in Ecuador. *Problemas Del Desarrollo*, *54*(213), 161–189. https://doi.org/10.22201/IIEC.20078951E.2023.213.69908

Rubio, E., García-Muiña, F. E., & Fuentes-Moraleda, L. (2020). Sustainable strategic management model for hotel companies: A multi-stakeholder proposal to "walk the talk" toward SDGS. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(20), 1–25. https://doi.org/10.3390/su12208652

Ruiz, G. (2020). El turismo de masas como agente transformador de la ciudad: urbanismo vs turismo. In *Journal of Tourism and Heritage Research* (Number 2).

Saltos, V., Lucas, F., Fienco, B., & Castro, gabriela. (2022). Proceso administrativo: un estudio al crecimiento empresarial de las MIPYMES operadoras turísticas, cantón Puerto López. *RECIMUNDO*, 344–354. https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.344-354

Sánchez, M., & Pulido, J. (2009). *Medida de la sostenibilidad turística* (Primera).

Sánchez Velastegui, V., Espinosa Ruiz, C., Sánchez Chávez, G., y Arcos Bósquez, V. (2025). Tourist security perception by residents and tourists: The case of Guaranda City-Ecuador. Salud, Ciencia y Tecnología, 5, 2290.

Sangucho, J., & Ruiz, A. (2020). Modelo de gestión para mejorar el producto turístico en el sector hotelero de la parroquia Crucita. *Polo Del Conocimiento*, *5*(3), 640–670. https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1356

Serrano, S., & Poveda, E. (2020). Modelo de gestión hotelera de la ciudad de Portoviejo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada "YACHASUN,"* *4*(6 Edición Especial), 11–31. https://doi.org/10.46296/yc.v4i6edesp.0026

Sierra, J., Torres, O., Vallejos, A., & Carrera, P. (2018). Hacia Un Nuevo Modelo De Gestión Empresarial Para Un Desarrollo Sostenible. *Episteme*, *5*, 536–549. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=564677251006

Suárez, D., Pacheco, J., Flores, M., & Bravo, M. (2022). Realidades y expectativas para el comercio autónomo y el turismo. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, *XXVIII*(1), 234–249.

Thanvisitthpon, N. (2021). Statistically validated component-and indicator-level requirements for sustainable thai homestay businesses. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(2), 1–17. https://doi.org/10.3390/su13020936

Torres, A. (2013). Turismo y sostenibilidad. Una propuesta metodológica para el estudio de la sostenibilidad turística a escala municipal. *Investigaciones Turísticas*, *5*.

Torres, A., & López, F. (2018). The ISOST index: A tool for studying sustainable tourism. *Journal of Destination Marketing and Management*, *8*, 281–289. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.05.005

Torres, S., & Mejía, A. (2006). Una Visión Contemporánea Del Concepto De Administración: Revisión Del Contexto Colombiano. *Cuadernos de Administración*, *19*(32), 111–133. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503205

Ulloa, D. (2022). *Modelo de gestión de responsabilidad social para empresas turísticas del cantón Guaranda.* [Pontificie Universidad Católica del Ecuador-sede Ambato]. https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3951

Varisco, C. (2013). *Sistema Turístico. Subsistemas, Dimensiones y Conceptos Transdisciplinarios*. https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2208/1/varisco.2013.pdf

Vasilakakis, K., Tabouratzi, E., & Sdrali, D. (2023). Economic Sustainability Of Tourism Enterprises: A Proposal Of Criteria In The Hotels. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(4). https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1769

Velasco, M. (2016). Entre el poder y la racionalidad: gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, *14*(3), 577–594. https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.038

Viceministerio de Turismo Ecuador. (2025). *Sistema Nacional de Información Turística*. https://servicios.turismo.gob.ec/turismo-en-cifras/

Vignieri, V. (2019). Destination Governance at Stake: Fostering Policy Coordination Among Decision-Makers of a Small Town. *Tourism Planning and Development*, *16*(5), 556–574. https://doi.org/10.1080/21568316.2018.1537001

Villamil, L., & Romero, J. (2011). Los objetivos de desarrollo del milenio (odm) de las naciones unidas: ¿en dónde estamos y para dónde vamos? *Revista Lasallista de Investigación*, *8*(1), 123–135.

Voukkali, I., Papamichael, I., Loizia, P., & Zorpas, A. A. (2023). The importance of KPIs to calibrate waste strategy in hospitality sector. *Energy Nexus*, *11*, 1–6. https://doi.org/10.1016/j.nexus.2023.100211

Yuedi, H., Sanagustín-Fons, V., Galiano, A., & Moseñe-Fierro, J. A. (2023). Analysis of tourism sustainability synthetic indicators. A case study of Aragon. *Heliyon*, *9*(4), 1–26. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15206

Zambrano, C., Yosvani, L., & Maira, M. (2022). Model of organizational change management with lean thinking in touristic services. *Contaduría y Administración*, *67*(1), 16–39. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2912

Zambrano, J., Señalín, L., Aguilar, L., & Tello, M. (2023). Gestión turística y calidad de vida en la comuna de Bajo Alto de Ecuador. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, *5*(9), 327–347. https://doi.org/10.38186/difcie.59.18

ANEXOS

ANEXO 1 Fundamentación teórica

Tabla A1 1: *Resumen de teorías a nivel internacional*

Estudio	Tipo publicación	Ámbito	Objetivo del estudio	Metodología	Hallazgos	Aporte a la investigación
Sustainable management of tourist destinations: The implementation of a system of indicators of tourism in the destinations of the province of Barcelona. López, F., Torres, A., Font, X., & Damià, S. (2018).	Artículo de revista indexada SCOPUS: 2-s2.0-85049655527 Journal: Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles DOI: https://doi.org/10.21138/bage.2547	Gestión de destinos turísticos	Buscar estrategias de innovación en la gestión de los destinos para lograr más competitividad y, al mismo tiempo, los desarrollos sostenibles.	1.Una Base de Datos de Indicadores de Turismo, 2. El Índice de Sostenibilidad Turística (ISOST) y 3.El Sistema Europeo de Indicadores de Turismo (SEIT).	Más de la mitad de los destinos (68%) disponen de algún tipo de planificación turística; la mayoría de los destinos tienen menos de un 20% de los alojamientos certificados. Finalmente, el 57% de los destinos analizados dispone de algún instrumento de protección cultural.	Muestra los indicadores ISOST y SEIT para la medición de sostenibilidad de las empresas turísticas. el Índice de Penetración Turística (IPT), propuesto por McElroy & Albuquerque (1998), el Índice de Turismo Sostenible (ST INDEX); el Índice de Rendimiento Sostenible (IRS), entre otros.
Business sustainability: ¿How does tourism compare?	Artículo de revista indexada SCOPUS: 2-	Sostenibilidad empresarial	Comparar empíricamente la adopción de la sostenibilidad	Codificación sistemática de elementos y la presentación aleatoria	Las empresas turísticas estaban más comprometidas con prácticas ambientalmente	La metodología aplicada a través de exploración bibliográfica muestra varios indicadores en los tres

Moyle, C. L., Moyle, B., Ruhanen, L., Bec, A., & Weiler, B. (2018).	s2.0-85044424409 Journal: Sustainability (Switzerland) DOI: https://doi.org/10.3390/su10040968		empresarial entre 291 empresas turísticas y no turísticas seleccionadas al azar en Nueva Gales del Sur, Australia.	a los encuestados de indicadores ambientales, económicos y sociales, evaluados mediante una escala Likert de cinco puntos.	sostenibles que otros tipos de empresas, existiendo una clara correlación con su capacidad de aprender y adaptarse.	ámbitos de sostenibilidad, seleccionando una lista final de indicadores, que sirvieron para obtener los resultados del estudio.
Open Data and tourism. Implications for tourism management in Smart Cities and Smart Tourism Destinationss. Celdrán, M., Mazón, J., & Sánchez, D. (2018).	Artículo de revista indexada SCOPUS: 2-s2.0-85057884819 Journal: Investigaciones turísticas DOI: https://doi.org/10.14198/INTURI2018.15.03	Gestión Turística	Profundizar en la terminología de Open Data, conceptos relacionados y sus implicaciones para la gestión turística. En segundo lugar, conocer su grado de aplicación actual en el turismo, para proponer recomendaciones que favorezcan su uso.	Revisión bibliográfica y análisis de los portales de datos abiertos en turismo de la Red Española de Ciudades Inteligentes RECI.	El turista digital, mantiene una estrecha vinculación con los dispositivos móviles y el uso de las TIC. A su vez la tecnología es un instrumento que puede favorecer una mayor eficiencia en la gestión de los servicios e infraestructuras, pero aparecen interrogantes como: la pérdida de privacidad, sus elevados costes y su identificación.	Presenta una forma de gestión innovadora en destinos turísticos, a través de la obtención de datos de calidad que se pueden obtener a través de la tecnología, lo que apoya a tomar decisiones adecuadas en las empresas turísticas.
Tres santuarios y tres modelos de gestión turística en la montaña sagrada de Randa (Mallorca). Novo, M., & Forteza, M. (2019).	Artículo de revista indexada SCOPUS: Revista: Cuadernos de Turismo. DOI: https://doi.org/	Gestión Turística	Estudiar los diferentes modelos de gestión turística de los tres santuarios localizados en la montaña de Randa (Mallorca)	Investigación cualitativa. Se realizaron entrevistas personales enfocadas a conocer las características de la oferta, el perfil y las motivaciones de la demanda, las bases económicas y de	Los tres santuarios tienen modelos diferenciados de gestión y han introducido cambios en los últimos años para adaptarse a una nueva demanda de turistas espirituales y/o culturales y sus gestores buscan la obtención de beneficios económicos	Se coincide en que las diferentes formas de gestión aplicadas buscan la sostenibilidad sociocultural, económico y ambiental del lugar; manteniendo un equilibrio entre su preservación y la provisión de experiencias de calidad para sus visitantes.

	10.6018/turismo.43.15			subsistencia, y el papel desempeñado por el patrimonio.	tratando de garantizar la sostenibilidad de los espacios.	
Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial (Tolima). Rodríguez, M., Buitrago, A., & Serna, H. (2019).	Artículo de revista indexada SCIELO: Revista: Podium. DOI: https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.7	Gestión Turística	Evaluar la gestión de la micro y pequeña empresa en Tolima, a partir de la aplicación de un instrumento de medición denominado Matriz de Competitividad, diseñado según la NTC 6001: 2008 y la NTC-ISO 9000:2015.	Alcance descriptivo, enfoque mixto; El componente cuantitativo evalúa la gestión empresarial y el nivel de competitividad de las empresas; se aplicaron técnicas estadísticas para el análisis de datos.	Se evidencia que el nivel de competitividad de las empresas que trabajan individualmente es menor que el nivel de competitividad de aquellas que trabajan de forma colectiva.	El estudio resalta la importancia de la construcción de un modelo empresarial asociativo enfatizando la importancia de migrar del trabajo individual al trabajo colectivo; lo cual sería importante considerar en el modelo de gestión integrando a los diferentes actores del sector turístico.
Sustainable strategic management model for hotel companies: A multi-stakeholder proposal to "walk the talk" toward SDGS. Rubio, E., García-Muiña, F. E., & Fuentes-Moraleda, L. (2020).	Artículo de revista indexada SCOPUS: 2-s2.0-85092924506 Journal: Sustainability (Switzerland) DOI: https://doi.org/10.3390/su12208652	Gestión sostenible empresarial	Desarrollar una propuesta ecosistémica de un modelo de gestión estratégico sostenible para las pequeñas y medianas empresas hoteleras del cuarto sector, que están comprometidos con la agenda 2030 de los ODS.	Metodología basada en dos grupos focales con la participación de stakeholders y el equipo directivo del cuarto sector. El proceso constó de cinco fases: 1) definición del marco teórico; 2) diseño de grupos focales; 3) recopilación de datos; 4) análisis de datos; y, 5) resultados.	Como resultado de la investigación se presenta un modelo estratégico, basado más que en indicadores de sostenibilidad, en los 10 PEP (Principios de desempeño ético), clasificados en cada uno de los 4 ejes estratégicos de desarrollo sostenible.	Es importante en la presente investigación considerar la alineación del modelo de gestión a la consecución de los ODS de la agenda 2030.
La oferta empresarial de	Tesis Doctoral	Gestión sostenible	Analizar la oferta empresarial y	Revisión bibliográfica; el	Algunos factores importantes que inciden	Información sobre la gestión empresarial y la planificación

turismo activo en la provincia de Córdova. Análisis económico. Molina, F. (2021)	Programa de doctorado: Ciencias Sociales y Jurídicas Universidad de Córdoba		comercial de turismo activo en Córdoba, así como diagnosticar su problemática de gestión y sostenibilidad, su desarrollo reciente y sus perspectivas a corto y medio plazo.	trabajo de campo a través de encuestas personales se obtuvieron datos de la realidad tanto de la oferta de empresas de turismo activo como de la demanda para someterlos a un análisis exploratorio descriptivo.	en la capacidad competitiva de las empresas son la dotación de infraestructuras y equipamientos en los espacios de práctica, la disponibilidad de capital humano cualificado y el entorno macroeconómico e institucional; así como, las características del contexto.	y ordenación pública del sector turístico en coordinación con el sector privado. Considera la importancia de una gestión sostenible, debido a que, al desarrollarse en espacios naturales es importante considerar la seguridad y el impacto generado en el medio ambiente.
Model of organizational change management with lean thinking in touristic services. Zambrano, C., Yosvani, L., & Maira, M. (2022).	Artículo de revista indexada SCOPUS: 2-s2.0-85129493432 Journal: Contaduria y Administracion DOI: https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2912	Modelo de Gestión Lean	Desarrollar un modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos que contribuya al incremento del valor al cliente	Análisis y síntesis, revisión de la gestión del cambio organizacional con LTH (pensamiento Lean) en servicios turísticos. Se aplicó una encuesta para medir todos los atributos y servicios en un hotel para analizar el CV (valor al cliente)	Desarrollo de un modelo de gestión del cambio organizacional que integra el pensamiento lean en servicios turísticos. La identificación de los wastes en el inicio del proceso facilita que la organización se prepare para el cambio, basado en las fortalezas presentes y el análisis de las dimensiones del cambio.	Propuesta de una gestión basada en el cambio; considerando el impacto que produjo la emergencia sanitaria de la COVID 19, e influyo radicalmente en la oferta de las empresas turísticas, previendo nuevas formas y acciones, considerando las expectativas de los clientes, y las vulnerabilidades del sector turístico.
The importance of KPIs to calibrate waste strategy in hospitality sector. Voukkali, I., Papamichael, I., Loizia, P., &	Artículo de revista indexada SCOPUS: 2-s2.0-85162111363 Journal: Energy Nexus	Sostenibilidad empresarial	Enfatizar la importancia de métricas clave de residuos, como los indicadores clave de desempeño y otras herramientas para cuantificar el	Revisión de bibliografía, se utilizó la declaración PRISMA para revisiones sistemáticas y metaanálisis; Los artículos e informes se	la integración de los KPI para la sostenibilidad debe incluir, entre otros: (i) el uso de KPI (ii) Uso de la industria 4.0 a través de herramientas digitalizadas; (iii) cuantificación de	La investigación aporta con la metodología utilizada donde se evaluó el desempeño Ambiental de los hoteles utilizando indicadores según la Norma ISO 14.031, que proporciona 2 tipos de indicadores: (i)

Zorpas, A. A. (2023).	DOI: https://doi.org/10.1016/j.nexus.2023.100211		desempeño de sostenibilidad en la industria hotelera, para obtener una visión integral del impacto de la industria en los pilares de sostenibilidad.	recopilaron según criterios de inclusión y exclusión;	indicadores sociales; (iv) uso de KPI para monitorear los aspectos económicos (v) conformidad de métricas seleccionadas con la legislación y estrategias de la UE como el EGD, los ODS, la economía circular; (vi) participación de diferentes actores clave.	Indicadores de Condición Ambiental y los Indicadores de Desempeño Ambiental, consistentes en Indicadores de Desempeño Operacional e Indicadores de Desempeño de Gestión.
Analysis of tourism sustainability synthetic indicators. A case study of Aragon. Yuedi, H., Sanagustín-Fons, V., Galiano, A., & Moseñe-Fierro, J. A. (2023).	Artículo de revista indexada SCOPUS: 2-s2.0-85152563012 Journal: Heliyon DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15206	Desarrollo sostenible	Construir un Sistema integral de evaluación de índices para el desarrollo local sostenible, basado en el desarrollo turístico de Aragón; utilizando métodos cualitativos y cuantitativos.	Revisión de literatura; identificación de indicadores individuales. se construye las matrices y se realiza consulta a expertos, determinando el estándar para medir la sostenibilidad. Metodología AHP (Analytic Hierarchy Process),	La región de Aragón mejoró el empleo, nivel de vida e impacto ambiental mediante desarrollo sostenible, pero enfrenta problemas de conciencia turística local y planificación inadecuada, por lo que se creó una herramienta evaluativa para fortalecer la comprensión del turismo local.	La investigación a pesar de enfocarse en la sostenibilidad de destinos turísticos, aporta con indicadores sintéticos que pueden ser utilizados para analizar la sostenibilidad empresarial, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos.

Nota: la tabla resume todas las investigaciones revisadas en el ámbito internacional y además argumenta su aporte en la presente investigación.

Tabla A1 2: *Resumen de teorías revisadas a nivel nacional y su aporte a la investigación*

Estudio	Tipo publicación	Ámbito	Objetivo del estudio	Metodología	Hallazgos	Aporte a la investigación
Modelos para la gestión del turismo sostenible en cantones costeros desde gobiernos autónomos descentralizado. Proaño, W. (2018).	Tesis Doctoral Programa de doctorado: Ciencias Económicas Universidad Pinar del Río Cuba	Gestión sostenible pública	Diseñar un modelo para la gestión del turismo sostenible en cantones costeros desde los gobiernos autónomos descentralizados, a partir del aprovechamiento de recursos endógenos y exógenos y la articulación de actores locales.	Se utilizan métodos dialéctico-materialistas, teórico e histórico-lógicos para fundamentar modelos previos, mientras que el método de medición recopiló datos sobre turismo sostenible mediante encuestas, talleres y opiniones de expertos, analizados con SPSS 22.0.	Modelo de gestión turística enfocado en proyectos sostenibles, con metodología de cuatro fases y 13 pasos, que incluye un comité cantonal y un sistema de indicadores multidimensionales para el desarrollo sostenible a nivel territorial.	Contribuye teórica y metodológicamente al proponer un modelo de gestión sostenible adaptable y flexible a las condiciones específicas del territorio donde se implementa.
Un modelo de gestión turística basado en gobernanza, como mejor alternativa para el desarrollo del turismo sostenible en la Parroquia Rural de Calderón. Fuentes, A., & García, D. (2018).	Artículo de revista indexada SCIELO: Revista: Usrael DOI: https://doi.org/10.35290/rcui.v5n1.2018.65	Gestión turística (gobernanza)	Generar un modelo de gestión turística basado en gobernanza, como mejor alternativa para el desarrollo del turismo sostenible en la parroquia rural de Calderón	Estudio descriptivo basado en revisión bibliográfica sistemática y diagnóstico analítico del entorno, empleando técnicas de recopilación como observación, entrevistas individuales y grupales con la comunidad, y recolección de historias de vida.	a Parroquia Rural de Calderón posee recursos turísticos (no atractivos turísticos catalogados) que podrían mejorarse mediante la implementación de un modelo de gestión integral basado en competencias y funciones específicas asignadas a la entidad gestora.	se basa en un modelo de gestión sostenible enfocado desde el enfoque de la gobernanza en un destino turístico; sin embargo, se considera el aporte a la investigación como una guía en las fases efectuadas para generar el modelo de gestión propuesto.

Hacia un nuevo modelo de gestión empresarial Para un desarrollo sostenible. Sierra, J., Torres, O., Vallejos, A., & Carrera, P. (2018).	Artículo de revista indexada DOAJ: Revista: Recus https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7001764	Gestión Empresarial sostenible	Realizar un análisis de la situación actual de las empresas del sector turístico de Ibarra-Ecuador en lo referente a la aplicación de prácticas enfocadas hacia un desarrollo sostenible y plantear un modelo teórico general de gestión sostenible que pueda servir al sector empresarial como guía para contribuir al desarrollo integral.	Investigación cualitativa con método descriptivo que incorporó enfoques lógicos inductivo-deductivo y analítico-sintético. Se utilizaron encuestas para recopilar información primaria de empresas y clientes, evaluando las prácticas de gestión sostenible y su percepción por parte de los consumidores.	Las empresas carecen de gestión administrativa, presentan mediana participación comunitaria y deficiente gestión de reclamos. En el ámbito ambiental, el sector hotelero de Ibarra muestra grandes carencias: solo 24% posee plan ambiental, mientras la mayoría necesita completar su Registro Ambiental.	La investigación revisada, aporta en cuanto a los indicadores medidos a través de las encuestas aplicadas en las empresas turísticas; así como, el modelo propuesto que sirve como referencia para la elaboración del modelo de gestión sostenible propuesto en la presente investigación.
La gestión turística sostenible de los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Cuenca Ecuador: Ámbito Empresarial. Galarza, M. (2018).	Artículo de revista indexada: DIALNET Revista: Killkana Sociales DOI: https://doi.org/10.26871/killkana_social.v2i3.322	Gestión sostenible empresarial	Determinar el nivel de aplicación de buenas prácticas en establecimientos de alojamiento de la ciudad de Cuenca; enfocado de forma específica en el aspecto empresarial.	Enfoque cualitativo con alcance descriptivo mediante el desarrollo de encuestas cerradas a través de muestreo, empleando la metodología de la Norma Smart Voyager donde participaron 7 establecimientos de alojamiento.	Se evidencia una marcada debilidad en la estructura empresarial hotelera, con mínima gestión de calidad en servicio al cliente y escaso conocimiento sobre sostenibilidad. Actualmente no existen instrumentos que faciliten mejorar la gestión turística sostenible en los alojamientos de Cuenca.	Provee un diagnóstico de la situación actual de sostenibilidad en empresas de alojamiento, que puede servir como punto de partida para proponer un modelo de gestión mejorado.
Modelos de gestión turística: mirada crítica	Artículo de revista indexada Redalic.org	Modelos de Gestión Turística	Analizar aspectos teórico – metodológicos de algunos modelos de	Estudio de tipo descriptivo, se recurrió a investigar supuestos teórico - metodológicos	Los modelos más adecuados para Ecuador según el análisis de normativas y	Su aporte consiste en la revisión teórica de los diferentes modelos de gestión turística

desde diferentes perspectivas. Naranjo, M., Pelegrín, A., Marín, L., Pelegrín, N., Pelegrín, L., & López, Y. (2019).	Revista: Uniandes Episteme. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=564677251006		gestión turística desde diferentes perspectivas.	sobre el tema haciendo uso de los métodos histórico-lógico, inductivo–deductivo, analítico–sintético y el tránsito de lo concreto a lo abstracto, y de ahí a lo concreto pensado.	legislaciones son: el modelo de enfoque espacial (Mariot, Palhares, Lugren, Peirce y Leiper), que prioriza la relación entre origen y destino, y los modelos teóricos de enfoque estructural desarrollados por Inskeep, Moscardo y Beni.	analizados por los expertos teniendo siempre presente que estos varían según el territorio donde se realice la actividad turística; así como, las variables económicas, culturales, sociales, políticas, ambientales y tecnológicas.
Modelo de gestión para mejorar el producto turístico en el sector hotelero de la parroquia Crucita. Sangucho, J., & Ruiz, A. (2020).	Artículo de revista indexada DIALNET Revista: Polo del conocimiento DOI: https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1356	Modelo de gestión Turística (Sector Hotelero)	Estructurar un modelo de gestión hotelera para mejorar los productos turísticos en la Parroquia Crucita.	Estudio exploratorio, a través de visitas a la parroquia Crucita, en donde se efectuó el levantamiento de información utilizando el análisis situacional y encuesta a visitantes; también se utilizó fuentes bibliográficas.	Se definió el perfil de turistas que utilizan alojamientos y se propuso un modelo de gestión basado en un diagnóstico inicial que identifica áreas vulnerables en los alojamientos, evalúa la situación general del destino y determina las preferencias de la demanda.	Aporta a la investigación como referencia del modelo gestión a plantear considerando la metodología aplicada, en base al diagnóstico realizado y el desarrollo de cada uno de los puntos que integran el modelo de gestión con la intención de mejorar el producto turístico en el sector hotelero.
Modelo de gestión hotelera de la ciudad de Portoviejo. Serrano, S., & Poveda, E. (2020).	Artículo de revista indexada DIALNET Revista: YACHASUN DOI: https://doi.org/10.46296/	Modelo de gestión hotelera	Diseñar un modelo de gestión hotelera en la ciudad de Portoviejo para garantizar la sostenibilidad turística.	Investigación descriptiva, enfoque mixto; se realizó encuestas a los administradores hoteleros y entrevistas semiestructuradas a los usuarios o clientes	Se propusieron estrategias para actividades turísticas innovadoras, generación de ideas creativas y marketing, junto con un modelo adaptado a las necesidades del sector hotelero de Portoviejo,	Referencia para el modelo de gestión con una propuesta que se basa en la planificación, gestión administrativa y estratégica, considerando políticas de mejora continua en base a metas definidas para un

	yc.v4i6edesp.0026			estructurado en tres etapas.	determinado período de tiempo.
Sistema de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica del sector hotelero en la parroquia Crucita, Manabí. Márquez, L., Cuétara, L., Cuétara Sánchez, Bernardo, J., & Mera, D. (2020).	Artículo de revista indexada Revista: ESPACIOS https://revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p03.pdf	Sostenibilidad económica	Diseñar un sistema de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica en el sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí, Ecuador.	Metodología organizada en fases que incluyó revisión bibliográfica, elaboración de matrices con propuestas de indicadores, aplicación de criterios selectivos, método Delphi y desarrollo de una tabla de indicadores de sostenibilidad económica para hoteles.	Según la valoración de expertos, de todos los indicadores seleccionados en fase II, se rechazó el indicador 4 por no alcanzar el 80% de consenso requerido, estableciéndose una lista final de 11 indicadores para evaluar la sostenibilidad económica sectorial.	El presente estudio al analizar un sistema de indicadores de sostenibilidad económica en el sector hotelero, es un aporte a la investigación para considerar dichos indicadores al momento de investigar la sostenibilidad económica en el territorio en estudio.
Diseño y validación de un modelo de gestión de destino para la reconstrucción del turismo en Manabí (Ecuador). Félix, Á. (2021).	Tesis Doctoral Programa de doctorado: Recursos Naturales y Gestión Sostenible Universidad de Córdoba España	Modelo de gestión turística (Destino)	Analizar los modelos de gestión de destinos que contribuyan al diseño de un sistema de gestión y gobernanza turística para los destinos turísticos afectados en la provincia de Manabí por el desastre socio-natural de 2016.	Diseño no experimental con análisis mixto que incluyó recopilación de datos in situ, fuentes primarias y revisión bibliográfica especializada sobre desastres naturales y sus impactos. Se empleó el "método de expertos" y se realizó un diagnóstico post-desastre de la situación socioeconómica, utilizando herramientas	se determinó el modelo de gestión y gobernanza más adecuada considerando las problemáticas detectadas, las características y situaciones concretas de los actores públicos y privados.	La metodología aplicada, sirve de base para el planteamiento del modelo de la presente investigación enfocada a la sostenibilidad empresarial.

				analíticas como DAFO, EFI, EFE y MPC.		
Motivations and Loyalty of the Demand for Adventure Tourism as Sustainable Travel. Carvache, M., Contreras, D., Orden, M., Carvache, W., Vera, H., & Carvache, O. (2022).	Artículo de revista indexada SCOPUS: 2-s2.0-85136351728 Journal: Heliyon DOI: https://doi.org/10.3390/su14148472	Sostenibilidad	Identificar las dimensiones motivacionales de la demanda en los destinos de aventura; así como, determinar las dimensiones motivacionales de la demanda que predicen el retorno y la recomendación del destino a otros turistas	Análisis cuantitativo a través de la aplicación de encuestas; se utilizó una muestra de 318 cuestionarios, los encuestados debían ser mayores de 18 años y haber participado en turismo de aventura en Santa Elena en los últimos tres años.	Los resultados mostraron 5 dimensiones motivacionales en el turismo de aventura: aprendizaje, social, bioseguridad, relajación y dominio de competencias; la dimensión relajación es el factor que influye al momento de recomendar la actividad y el destino.	El presente estudió se basa en la sostenibilidad del turismo de aventura; sin embargo, aporta en las implicaciones teóricas de sostenibilidad, especialmente en la bioseguridad.

Nota: la tabla resume todas las investigaciones revisadas en el ámbito nacional, y además argumenta su aporte en la presente investigación.

Tabla A1 3: *Resumen de teorías revisadas a nivel local y su aporte a la investigación*

Estudio	Tipo publicación	Ámbito	Objetivo del estudio	Metodología	Hallazgos	Aporte a la investigación
Gestión ancestral sostenible e impacto en la reactivación económica de Santiago-	Artículo de revista DELOS Indexada. latindex DOI: https://doi.or	Gestión de destino	Analizar la gestión ancestral sostenible de la economía local de la parroquia rural Santiago del cantón San Miguel, provincia de Bolívar,	Método de lectura analítica y comprensiva de textos científicos enfocados principalmente en la economía ecuatoriana y su realidad nacional, complementado	Las zonas rurales de Ecuador sufren mayor vulnerabilidad económica y peor calidad de vida por su baja densidad poblacional, recibiendo mínima inversión estatal en	Perspectivas del análisis de la situación económica rural del sector.

provincia de Bolívar-Ecuador. Parrales & Poveda (2017)	g/10.3390/su14148472		en base a la molienda de granos para la obtención de harina empleando un molino de agua	con diversas fuentes digitales e impresas como libros, revistas científicas y publicaciones gubernamentales.	infraestructura, educación, vías y salud. Además, la limitada inversión privada reduce las oportunidades de empleo y desarrollo económico familiar.	
Modelo de gestión de responsabilidad social para empresas Turísticas del cantón Guaranda. Ulloa, D. (2022).	Tesis de Maestría Programa: Administración de empresas Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sede Ambato.	Gestión empresarial	Desarrollar un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial (RSE) y su procedimiento metodológico para las empresas turísticas del Cantón Guaranda.	La metodología utilizada se basa en un diseño no experimental, se utiliza el análisis cuantitativo, el tipo de investigación transversal con un alcance descriptivo, se emplean cuestionarios, validados por especialistas.	Se identificaron deficiencias en prácticas responsables y el interés gerencial por aprender sobre modelos de RSE adaptables a su contexto. Se desarrolló un modelo de gestión que proporciona una guía práctica de actuaciones y códigos de conducta orientados a la sostenibilidad de los recursos.	Se fundamenta en un modelo de gestión de responsabilidad social, aportando indicadores específicos en este campo y proponiendo un modelo de referencia para el desarrollo de gestión enfocado en la sostenibilidad sociocultural.

Nota: La tabla resume investigaciones nacionales y su aporte al estudio. Se evidencia ausencia de investigaciones sobre gestión turística sostenible, y las existentes no provienen de estudios doctorales ni están en bases de datos de alto impacto, limitando su citación.

ANEXO 2 Fundamentos metodológicos y resultados de la investigación.

Tabla A2 1: *Empresas turísticas de la ciudad de Guaranda*

N°	Nombre Comercial	Actividad / Modalidad	Clasificación	Categoría	Observación
1	Balcón Cuencano	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	
2	Peñaloza	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	
3	Barrio Caliente	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
4	Café Galería 7 Santos	Alimentos Y Bebidas	Cafetería	(1) Una Taza	
5	Su Santa Fe	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
6	Hotel Márquez	Alojamiento	Hotel	2 Estrellas	
7	Hotel San Luis	Alojamiento	Hotel	2 Estrellas	
8	Hotel San Rafael	Alojamiento	Hotel	2 Estrellas	
9	La Rustica	Alojamiento	Hotel	2 Estrellas	
10	Listo El Pollo	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
11	Hostería El Ángel	Alojamiento	Hotel	2 Estrellas	
12	Santa Fe	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	
13	La Estancia	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
14	La Bohemia	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
15	Casa Jardín Marosveve	Alojamiento	Inmuebles Habitacionales	Categoría Única	No Está Funcionando
16	Señora Pizza	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
17	Señora Pizza 2	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
18	Broster Chicken Exquisite	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
19	7 Colinas	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	
20	La Casa De Mama	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	No Está Funcionando
21	Jack Daniel's	Alimentos Y Bebidas	Bar	(1) Una Copa	

22	Rock'n Food	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
23	El Taller, Espacio Creativo	Alimentos Y Bebidas	Cafetería	(1) Una Taza	
24	La Terraza Db Producciones	Alimentos Y Bebidas	Discoteca	(1) Una Copa	
25	Restaurante Marisqueria La Perla	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
26	Il Cortile Pizzeria	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	No Está Funcionando
27	Hostal Spa Oasis	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	
28	Don Florentino	Alimentos Y Bebidas	Cafetería	(1) Una Taza	
29	Alkahueka	Alimentos Y Bebidas	Cafetería	(1) Una Taza	
30	Rawa Cocina Fusión	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
31	Mis Abuelos	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
32	Spa D' Sol	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	
33	Gran Hotel Palacio Real	Alojamiento	Hotel	2 Estrellas	
34	Sweet Tomasito	Alimentos Y Bebidas	Cafetería	(1) Una Taza	No Está Funcionando
35	Pizzeria Di Florentino	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	No Dan Información
36	Panchito's Comida Rápida	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
37	Sumak Samyra	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	
38	Sugar - The Sweet Lab	Alimentos Y Bebidas	Cafetería	(1) Una Taza	
39	The Fifties	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
40	Delicias Del Negro	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
41	Folk	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
42	Blues Restobar	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
43	Eventos Ortiz	Organizadores De Eventos, Congresos Y Convenciones	Sala De Recepciones Y Banquetes	Categoría Dos	
44	Centro Turístico Don Pepito	Parques De Atracciones Estables	Centro De Recreación Turística	Categoría Única	
45	Cafetería Art Late	Alimentos Y Bebidas	Cafetería	(1) Una Taza	
46	Casa Nostra	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
47	Dtodito	Alimentos Y Bebidas	Discoteca	(1) Una Copa	

48	Chorigol	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
49	Complejo Turístico Lagos Las Cochas	Parques De Atracciones Estables	Balneario	Categoría Uno	
50	Matiavi Salinas	Centros De Turismo Comunitario	Centros De Turismo Comunitario	Categoría Única	
51	Hostal La Rueda	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	
52	Curiquingue Tour	Operación E Intermediación	Agencia De Viajes Dual		No Está Funcionando
53	Farallones Tours	Operación E Intermediación	Operador Turístico		
54	Chimborazo Rey Group	Operación E Intermediación	Operador Turístico		
55	Chimborazo Rey Group S.A.S	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(2) Dos Tenedores	
56	Chimborazo Rey Arbn	Alojamiento	Inmuebles Habitacionales	Categoría Única	
57	Salinas Sabores Y Paisajes	Operación E Intermediación	Operador Turístico		No Está Funcionado
58	Taita Chimborazo Tours	Operación E Intermediación	Agencia De Viajes Dual		No Se Puede Obtener Información
59	Colibry S.A.S	Operación E Intermediación	Operador Turístico		
60	Runandes Ecuador	Operación E Intermediación	Operador Turístico		
61	Kachi Yaku	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	
62	Yes- Factory	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
63	La Minga	Alojamiento	Hostal	1 Estrella	
64	Bar 7 Sacos	Alimentos Y Bebidas	Bar	(1) Una Copa	
65	Parrilladas Y Pizzeria La Casa Del Gaucho	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
66	Pizzeria Buon Giorno	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
67	La Caffeta	Alimentos Y Bebidas	Cafetería	(1) Una Taza	
68	Alitas Humo	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
69	Rey Broos	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	
70	Plaza Luna	Alojamiento	Inmuebles Habitacionales	Categoría Única	
71	Brissa Guaranda	Alimentos Y Bebidas	Restaurante	(1) Un Tenedor	

Tabla A2 2: *Estrategia de trabajo de campo y de tabulación de la información.*

OBJETIVOS	TÉCNICA	INTRUMENTO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES TRABAJO DE CAMPO	ACTIVIDADES DE ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	CRONOGRAMA
Identificar los modelos de gestión propuestos para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas.	● Revisión Bibliográfica ● Análisis de bibliografía ●	● Software de gestión bibliográfica (Mendeley) ● Matrices de análisis.	Identificación de los modelos de gestión empresarial y los indicadores de sostenibilidad considerados en algunas empresas turísticas a través de revisión bibliográfica	● **Revisión Bibliográfica**: - Realizar una revisión exhaustiva de la literatura académica y de estudios de caso relacionados con los modelos de gestión sostenible en el turismo. Utilizando bases de datos académicas como JSTOR, Google Scholar, y Scopus. -Identificar criterios y estándares reconocidos internacionalmente en sostenibilidad turística. -Analizar normativas locales e internacionales, así como los criterios de	● **Análisis de contenido bibliográfico** Tabla comparativa de modelos de gestión: Crear una matriz que incluya: -Nombre/tipo de modelo-Autor(es) y año-Contexto geográfico de aplicación-Dimensiones de sostenibilidad que aborda (ambiental, económica, social, cultural)-Principios/elementos clave del modelo -Metodologías de implementación -Indicadores de evaluación propuestos -Resultados documentados/casos de éxito-Limitaciones identificadas **Análisis de normativas y certificaciones** -Nombre de la certificación/normativa Organismo responsable-Ámbito geográfico de aplicación-Requisitos principales-Proceso de verificación -Enfoque predominante (ambiental, social, económico)-Relevancia para el contexto **Análisis cruzado** Tabla comparativa: Contrastar: -Estándares internacionales vs. prácticas locales actuales	Mes 1 y 2

				certificaciones reconocidas (por ejemplo, Green Globe, Rainforest Alliance, Biosphere Tourism).	**Matriz de evaluación:** Valorar cada modelo identificado **Visualización de resultados** Gráficos y diagramas ● **Instrumentos y herramientas** ATLAS.ti para análisis de contenido de la revisión bibliográfica	
Analizar las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas en el cantón Guaranda a través de la elaboración de una línea base.	● Análisis de expertos ● Análisis estadístico descriptivo e inferencial. ● Análisis de contenido.	● Encuestas elaboradas a través de las teorías revisadas en cuanto a sostenibilidad turística y validadas por expertos para evaluar el cumplimiento de indicadores de sostenibilidad ● Validación de expertos a través del método DELPHI	Obtener la línea base sobre prácticas de sostenibilidad de las Empresas Turísticas en Guaranda	● Diseñar el cuestionario con los indicadores de sostenibilidad: económica, sociocultural y ambiental para los propietarios y gestores de empresas turísticas en Guaranda para recopilar datos sobre el cumplimiento de prácticas de sostenibilidad. ● Validar instrumento con 4 expertos del área.	● **Preparación y organización de datos recopilados** **Sistematización de respuestas** **-Análisis descriptivo por dimensión de sostenibilidad** **Dimensión económica** **Gráficos comparativos:** Nivel de implementación por indicador económico Distribución de prácticas por tipo/tamaño de empresa **Dimensión sociocultural** **Tabla de frecuencias y porcentajes:** Contribución al bienestar comunitario Protección del patrimonio cultural Inclusión y equidad Formación y capacitación Preservación de tradiciones locales **Gráficos comparativos:** Nivel de implementación por indicador sociocultural Variación según ubicación dentro del cantón **Dimensión ambiental** **Tabla de frecuencias y porcentajes:** Gestión de residuos	Mes 3-4-5

				• Elaborar cartas para el consentimiento de obtención de información. • Visita de campo para la obtención de datos. • Organización de datos. • Análisis estadístico	Eficiencia energética Conservación del agua Reducción de la huella de carbono Protección de biodiversidad **Gráficos comparativos:** Nivel de implementación por indicador ambiental Diferencias según actividad turística específica **Análisis estadístico integrado** -Índices compuestos -Análisis de correlaciones - Elaboración de la línea base -Indicadores de referencia -Visualización de resultados -Semáforos de estado para cada dimensión e indicador -Gráficos -**Herramientas para tabulación y análisis estadístico:** -Excel para tabulación inicial y gráficos básicos --Python para análisis descriptivo y correlación	
Estructurar los componentes del Modelo de gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas	• Sistematización de la información. • Identificación de relaciones causales.	• Matriz de análisis FODA. • Estructura del diseño del modelo de gestión. • Matrices.	Estructuración del modelo de gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas del cantón	• **Análisis de Datos:** Analizar los datos recopilados para identificar patrones y tendencias. **Desarrollo del Modelo:** Basado en los hallazgos,	• **Análisis integrador de resultados previos** **Matriz de integración:** Resumen de modelos de gestión identificados (Objetivo 1) Estado actual de sostenibilidad en empresas turísticas (Objetivo 2) Brechas identificadas entre modelos teóricos y situación actual Oportunidades específicas para el contexto de Guaranda Análisis de pertinencia contextual	Mes 6-7-8-9

integrando criterios que garanticen la viabilidad económica, la identidad sociocultural y la minimización del impacto ambiental.	• Formulación de estrategias y acciones.	• Validación.	Guaranda, Ecuador.	desarrollar un modelo de gestión adaptado a las necesidades y contexto de Guaranda. • **Validación del Modelo:** Presentar el modelo a expertos y partes interesadas para recibir retroalimentación y realizar ajustes necesarios.	• **Diseño del modelo de gestión adaptado** **Estructuración del modelo** **Diagrama de arquitectura del modelo:** Componentes fundamentales Procesos clave Indicadores de seguimiento Definición de componentes **Fichas técnicas por componente:** Descripción y fundamentación teórica Adaptación específica al contexto de Guaranda Prácticas sostenibles asociadas Requisitos de implementación • **Validación del modelo propuesto** Análisis de validación con expertos Para el diseño y validación del modelo: juicio de expertos, coeficiente V de Aiken, coeficiente de Validez de Contenido (CVC) y análisis factorial confirmatorio

Tabla A2 3: *Instrumento para la encuesta* ***(Validado por los Expertos)***

Instrumento: Cuestionario

La siguiente encuesta se ha realizado de acuerdo a los indicadores encontrados en el marco referencial de la investigación, algunas de ellas basadas en los indicadores ISOST y ETIS; además, se han considerado preguntas que articulen a cada una de las empresas turísticas en estudio.

LÍNEA BASE SOBRE PRÁCTICAS DE SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS EN GUARANDA

Objetivo: Analizar las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas en el cantón Guaranda a través de la elaboración de una línea base.

Instrucciones: Por favor, responda a las siguientes preguntas marcando la opción que mejor refleje la situación actual de su empresa.

SECCIÓN 1: DATOS GENERALES

<table>
<tr>
<td>

1. Tipo de establecimiento turístico:

☐ **Alojamiento**

- ☐Hotel
- ☐Hostal
- ☐Cabaña
- ☐Camping
- ☐Inmueble Habitacional

☐ **Servicios de alimentos y bebidas**

- ☐Restaurante
- ☐Cafetería
- ☐Bar
- ☐Food trucks

☐ **Operación e Intermediación**

- ☐Tour operadora
- ☐Agencias receptiva
- ☐Agencia de viaje Dual

</td>
<td>

Transporte turístico

- ☐buses,
- ☐Taxis,
- ☐alquiler de vehículos

☐ **Parques temáticos y atracciones estables**

- ☐parques,
- ☐centros recreativos
- ☐ Balneario

☐ **Guías de turismo**

- ☐guías locales
- ☐ especializados

Centros de convenciones, salas de recepciones y salas de banquetes

☐ **Centros de turismo comunitario**

☐ Otro: _____

</td>
</tr>
<tr>
<td>

2. Tamaño de la empresa

2ª. Número exacto de empleados en su empresa:
Número total: _____ empleados

</td>
<td>

3. Tiempo de funcionamiento:

3ª. Año en el que inicio operaciones: _____

</td>
</tr>
</table>

Hombres___ Mujeres____ **2b. Clasificación por tamaño empresarial:** ● ☐ Microempresa (1-9 empleados) ● ☐ Pequeña empresa (10-49 empleados) ● ☐ Mediana empresa (50-199 empleados) ● ☐ Gran empresa (200+ empleados)	**3b. ¿Cuántos años funciona la empresa?:** ● ☐ Menos de un año ● ☐ De 1 a 3 años ● ☐ De 4 a 10 años ● Mas de 10 años
4. Cargo del encuestado: ● ☐ Propietario ● ☐ Gerente ● ☐ Administrador ● ☐ Otro_____	5. **Ubicación específica de su establecimiento:** ● ☐ Urbana (centro de la ciudad de Guaranda) ● ☐ Periurbana (periferia de Guaranda) ● ☐ Rural (comunidades rurales del cantón) ● ☐ Parroquia: _____

SECCIÓN 2: DIMENSIÓN ECONÓMICA

A. ESTACIONALIDAD Y DEMANDA TURÍSTICA	**B. RENDIMIENTO ECONÓMICO**
6. ¿Cuáles son los meses de mayor demanda en su establecimiento? (puede marcar varios) Enero _ febrero_ marzo_ abril_ mayo_ junio_ Julio_ agosto_ septiembre_ octubre_ noviembre Diciembre_	**7. Duración promedio de la estadía y tipo de contratación** **7ª) Duración promedio de estadía de huéspedes/clientes:** ☐ Menos de 1 día ☐ 1-2 días ☐ 3-4 días ☐ 5-7 días ☐ Más de 1 semana **7b) Tipo de contratación predominante** ☐Directa (clientes individuales) ☐ Agencias de viajes ☐ Plataformas digitales ☐ Tour operadores ☐ Grupos organizados
8. Tasa de ocupación de su establecimiento: **8 a) Porcentaje promedio anual estimado de ocupación: _____ % anual** **8b. Clasificación de su ocupación anual:** ☐ Muy baja (0-25%) ☐ Baja (26-45%) ☐ Media (46-65%) ☐ Alta (66-80%)	**9. Gasto diario promedio por segmento turístico en su establecimiento:** **Turista económico/mochilero:** ☐ $10-20 ☐ $21-35 ☐ $36-50 ☐ Más de $50 **Turista familiar/medio:** ☐ $25-40 ☐ $41-60 ☐ $61-80

☐ Muy alta (81-100%) **8c. ¿Su ocupación es principalmente:** ● ☐ Estable todo el año ● ☐ Concentrada en temporadas específicas ● ☐ Solo fines de semana/feriados	☐ Más de $80 **Turista premium/lujo**: ☐ $60-100 ☐ $101-150 ☐ $151-200 ☐ Más de $200 **Distribución aproximada:** Económico: _% Familiar: __% Premium: ___%
C. GESTIÓN DE CALIDAD Y SEGURIDAD **10. ¿La empresa ha iniciado algún proceso de certificación de calidad?** ☐ Sí, completado ☐ Sí, en desarrollo ☐ Planeado para el futuro ☐ No **Si respondió Sí, ¿cuál certificación? _____**	**11. La empresa cuenta con un sistema de gestión de reclamos presentados por el cliente.** ☐ Sí, completado ☐ Sí, en desarrollo ☐ Planeado para el futuro ☐ No
12. ¿Implementa estándares de seguridad específicos? ☐ Sí, certificados oficiales ☐ Sí, protocolos propios ☐ No, pero planeado ☐ No	**D. CADENA DE VALOR LOCAL Y APROVISIONAMIENTO SOSTENIBLE** **13. La empresa toma medidas para la adquisición de bienes y servicios locales, sostenibles y justos.** ☐Nunca ☐ Raramente ☐ Frecuentemente ☐ Siempre
14. ¿Su establecimiento se abastece de productores locales de parroquias o cantones cercanos? ☐ Nunca (0% de productos locales cercanos) ☐ Raramente (1-25% de productos locales cercanos) ☐ Frecuentemente (26-75% de productos locales cercanos) ☐ Siempre (76-100% de productos locales cercanos)	**15. Gasto en proveedores locales (cantón Guaranda) respecto al total de compras:** ☐Nunca (0%) ☐ Raramente (1-25%) ☐Frecuentemente (26-75%) ☐Siempre (76-100%)
16. Además de proveedores locales, donde adquiere productos para su establecimiento ☐ Compra en grandes cadenas ☐ Riobamba ☐ Ambato ☐ Guayaquil ☐ Quito ☐ Otro_____	**17.** Qué porcentaje de productos se compran en grandes cadenas, se importan o vienen desde otras ciudades ☐ -5% ☐ Del 6 al 10% ☐ Del 11 Al 15 % ☐ Mas del 15%

18. Alianzas comerciales con otros negocios o emprendimientos locales: **18 a) Cuantas** ☐ Ninguna ☐ De 1 a 3 ☐ De 4 a 6 ☐ De 7 a 9 ☐ Mas de 10 **18 b) Que tipo de alianzas** ☐Ninguna: No mantiene relación ☐Informal: Colaboraciones ocasionales sin acuerdos escritos ☐Formal: Acuerdos escritos o convenios ☐Específicos Estratégica: Alianzas a largo plazo con beneficios mutuos planificados **18 c) Con quien** ☐ Otros establecimientos turísticos ☐ Productores locales/agricultores ☐ Artesanos locales ☐ Guías de turismo ☐ Operadoras de turismo ☐ Otra_____:	**19. ¿Considera criterios ambientales al seleccionar proveedores?** **19 a) Con qué frecuencia** ☐ Nunca - No se considera aspectos ambientales ☐ Raramente - Solo en casos excepcionales ☐ Ocasionalmente - Para algunos productos específicos ☐ Frecuentemente - Para la mayoría de compras ☐ Siempre - Es un criterio fundamental en todas las decisiones **19 b) ¿Cuáles de los siguientes criterios ambientales considera más importantes? (Seleccione máximo 3)** ☐Certificaciones ecológicas (orgánico, Fair Trade, etc.) ☐ Proximidad geográfica (reducir transporte) ☐Empaques biodegradables o reutilizables ☐Prácticas de agricultura sostenible ☐Manejo responsable de residuos por parte del proveedor ☐ Uso eficiente de recursos naturales (agua, energía) ☐Compromiso documentado con sostenibilidad ambiental ☐ Productos de temporada/estacionales ☐ Ninguno en particular ☐ Otros: _____
E. INVERSIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA **20. La empresa elabora presupuestos anuales.** ☐ Si ☐ No	**21. La empresa destina un presupuesto específico para iniciativas de sostenibilidad.** ☐**No** - No tenemos presupuesto específico para sostenibilidad ☐**Sí**, **pero informal** - Gastamos en sostenibilidad, pero sin presupuesto planificado ☐**Sí**, **presupuesto pequeño** - Menos del 5% del presupuesto total ☐**Sí**, **presupuesto moderado** - Entre 5-15% del presupuesto total ☐**Sí, presupuesto significativo** - Más del 15% del presupuesto total
22. ¿Su establecimiento ha implementado prácticas de sostenibilidad en los últimos 3 años? ☐ **No** - No hemos implementado prácticas específicas de sostenibilidad ☐**Pocas** - Hemos implementado 1-2 prácticas básicas	**23. Qué tipo de iniciativas de sostenibilidad ha considerados** **Sostenibilidad ambiental** ☐ **Eficiencia energética**: LED, equipos eficientes, solar ☐ **Gestión de agua**: Grifos ahorradores, recolección lluvia

☐ **Algunas** - Hemos implementado 3-5 prácticas en diferentes áreas ☐**Bastantes** - Hemos implementado 6-10 prácticas de sostenibilidad ☐**Muchas** - Hemos implementado más de 10 prácticas integralmente	☐ **Residuos:** Reciclaje, compostaje, reducción plásticos ☐ **Productos ecológicos**: Limpieza biodegradable, amenities naturales **Infraestructura:** Materiales locales, diseño bioclimático S Economica ☐ **Compra local:** Productores de la zona, artesanos ☐ **Comercio justo:** Precios justos, cooperativas S Sociocultural ☐ **Capacitación**: Personal y huéspedes ☐ **Inclusión:** Empleo local, ☐ personas con discapacidad ☐ **Cultura:** Gastronomía tradicional, artesanías
24. En caso de haber considerado alguna(s) iniciativa(s) de sostenibilidad, ¿ha notado reducción en los costos operativos gracias a las prácticas sostenibles implementadas? ☐ **No he notado reducción** - Los costos se mantienen igual o aumentaron ☐ **Reducción mínima** - Ahorro menor al 5% en algunos servicios ☐ **Reducción moderada** - Ahorro del 5-15% en servicios específicos ☐ **Reducción considerable** - Ahorro del 16-30% en varios servicios ☐ **Reducción significativa** - Ahorro mayor al 30% en múltiples áreas	**25. en qué aspectos se ha reducido los costos gracias a prácticas sostenibles** ☐ Factura de energía eléctrica ☐ Factura del agua ☐Compra de insumos ☐Basura/residuos ☐ Compras de comida ☐Reparaciones ☐ Otro_____

SECCIÓN 3: DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

A. IMPACTO COMUNITARIO Y POBLACIÓN TURÍSTICA **25. Número máximo de turistas que su establecimiento puede atender simultáneamente: ____** **_____**	**26. La empresa participa en iniciativas comunitarias locales.** ☐Nunca (0%) ☐ Raramente (1-25%) ☐Frecuentemente (26-75%) ☐Siempre (76-100%)
27. ¿En qué tipos de iniciativas comunitarias participa principalmente? (Seleccione máximo 3) ☐ **Festividades tradicionales** (fiestas patronales, carnavales, eventos folclóricos) ☐ **Eventos culturales** (conciertos, exposiciones, presentaciones artísticas)	**28. La empresa consulta a la comunidad local antes de desarrollar nuevas actividades que puedan afectarla.** ☐Nunca (0%) ☐ Raramente (1-25%) ☐Frecuentemente (26-75%) ☐Siempre (76-100%)

☐ **Proyectos educativos** (apoyo a escuelas, becas estudiantiles, capacitaciones) ☐ **Obras comunitarias** (mejora de calles, parques, infraestructura pública) ☐ **Programas ambientales** (reforestación, limpieza de espacios, conservación) ☐ **Actividades deportivas** (campeonatos locales, maratones, eventos recreativos) ☐ **Apoyo social** (organizaciones de adultos mayores, grupos vulnerables) ☐ **Programas de salud** (brigadas médicas, campañas de prevención) ☐ **Seguridad comunitaria** (vigilancia, mejoras en iluminación) ☐ **Promoción turística** (ferias, eventos para atraer visitantes) ☐ **Desarrollo económico local** (capacitaciones, microemprendimientos) ☐ **Otros:** _____	
B. DIVERSIFICACIÓN DE ATRACTIVOS Y RECURSOS TURÍSTICOS **29. Número de atractivos o recursos turísticos locales que su empresa promociona o integra en su oferta:** _____	**30. La empresa desarrolla o participa en la creación de nuevos productos o servicios basados en recursos locales.** ☐Nunca (0%) ☐ Raramente (1-25%) ☐Frecuentemente (26-75%) ☐Siempre (76-100%)
31. ¿Qué tipos de productos o servicios ha desarrollado? (Seleccione todos los que apliquen) ☐ **Platos típicos con ingredientes locales** (recetas tradicionales con productos de la zona) ☐ **Bebidas artesanales** (chicha, jugos naturales, infusiones de hierbas locales) ☐ **Productos procesados** (mermeladas, conservas, quesos artesanales) ☐ **Artesanías textiles** (tejidos, bordados, prendas con técnicas ancestrales) ☐ **Trabajos en madera local** (muebles, decoración, utensilios) ☐ **Productos de fibras naturales** (canastas, sombreros, objetos decorativos) ☐ **Cosméticos naturales** (jabones, cremas, champús con plantas locales) ☐ **Productos medicinales** (ungüentos, tés, tinturas de plantas medicinales) ☐ **Aceites esenciales** (extracción de plantas aromáticas locales)	32. **¿Qué aspectos de sostenibilidad destaca su establecimiento en su promoción turística?** ☐ **No** promocionamos aspectos de sostenibilidad ☐ **Uso de productos locales** (ingredientes, artesanías de la zona) ☐ **Prácticas de ahorro energético** (paneles solares, LED, equipos eficientes) ☐ **Gestión responsable del agua** (sistemas ahorradores, reutilización) ☐ **Manejo de residuos** (reciclaje, compostaje, reducción de plásticos) ☐ **Apoyo a la comunidad local** (empleo, compras, proyectos comunitarios) ☐ **Conservación de la naturaleza** (protección de flora/fauna, senderos ecológicos) ☐ **Preservación cultural** (tradiciones, gastronomía, artesanías ancestrales) ☐ **Certificaciones ambientales** (sellos verdes, reconocimientos oficiales)

☐ **Productos de apicultura** (miel, propóleo, cera de abejas nativas ☐ **S**ervicios turísticos experienciales ☐ **S**ervicios de alojamiento temático ☐ Otro:	☐ **Educación ambiental** (talleres, charlas, actividades educativas) ☐ **Arquitectura sostenible** (materiales locales, diseño bioclimático) ☐ Otros: _____
C. ACCESIBILIDAD E INCLUSIÓN **Instalaciones accesibles para personas con discapacidad.** **33 a) ¿La empresa considera o tiene adaptaciones para atender personas con discapacidad?** ☐ **Sí**, servicios completos adaptados ☐ **Sí**, adaptaciones básicas ☐ **No** - No se tiene adaptaciones ☐ **En proceso** - Se están implementando mejora ☐ Se Planea hacerlo en el próximo año **33 b) ¿Para qué tipos de discapacidad tiene adaptaciones o planea hacerlo? (Seleccione todas las que apliquen)** ☐ **Discapacidad física** (sillas de ruedas, dificultades de movilidad) ☐ **Discapacidad visual** (ceguera, baja visión) ☐ **Discapacidad auditiva** (sordera, problemas de audición) ☐ **Discapacidad intelectual** (dificultades cognitivas) **33 C**) ¿Qué adaptaciones específicas tiene? (Máximo 5 más importantes) ☐ Rampas de acceso **(ingreso sin escalones)** ☐ Baños adaptados **(espacio amplio, barras de apoyo)** ☐ Puertas y pasillos amplios **(mínimo 90 cm)** ☐ Estacionamiento reservado **(cerca del ingreso)** ☐ **Señalización clara** (letras grandes, pictogramas) ☐ **Personal capacitado** (conoce cómo ayudar) ☐ **Habitaciones adaptadas** (solo para alojamiento) ☐ **Ayudas técnicas** (sillas, bastones, lupas) ☐ **Braille** (para personas con discapacidad visual) ☐ **Sistemas de alerta visual** (luces para emergencias)	**Programas de accesibilidad Turística** **34 a) La empresa participa en programas de accesibilidad turística.** ☐ **No** - No participamos en programas específicos de accesibilidad ☐ No, pero planea hacerlo ☐ **Sí, ocasionalmente** - Participamos en algunas iniciativas esporádicas ☐ **Sí, regularmente** - Participamos de manera constante en varios programas **34 b) ¿En qué tipos de programas participa? (Solo si respondió Sí o sí planea hacerlo) - Seleccione todos los que apliquen:** ☐Certificaciones oficiales de turismo accesible ☐Capacitación del personal en atención inclusiva ☐Mejoramiento de infraestructura accesible ☐Alianzas con organizaciones de discapacidad ☐Desarrollo de productos turísticos inclusivos ☐Promoción de turismo accesible

☐ **Otras:** _____ **33 d) En que normativa se basa** _____	
33. Capacitación del personal en atención a personas con discapacidad **35 a) La empresa gestiona Capacitación del personal en atención a personas con discapacidad)** ☐ **No** - No ☐ **No**, pero planea hacerlo ☐ **Sí,** ocasionalmente ☐ **Sí**, regularmente **35 b) De ser el caso Qué tipos de capacitación se ha brindado?** ☐ Visual (ceguera, baja visión) ☐ Auditiva (sordera, hipoacusia) ☐ Intelectual (discapacidad cognitiva) ☐ Psicosocial (salud mental) ☐ Múltiple (varias discapacidades)	**D. EQUIDAD LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO** **34. Empleos Locales** **36 a) ¿Qué porcentaje de sus empleados son residentes locales (cantón Guaranda)?** ☐ 0 al 20% ☐ 21 al 40% ☐ 41 al 60% ☐ 61 al 80% ☐ 81 al 100% **36 b) Cuenta con trabajadores de cantones cercanos Si:** ☐ **No:** ☐ **Cuantos:**
35. Porcentaje de empleados con contrato formal y beneficios de ley completos: ☐ 0 al 20% ☐ 21 al 40% ☐ 41 al 60% ☐ 61 al 80% ☐ 81 al 100%	**36. oportunidades de formación y desarrollo profesional** **38 a) Se proporcionan oportunidades de formación y desarrollo profesional a los empleados.** ☐Nunca (0%) ☐ Raramente (1-25%) ☐Frecuentemente (26-75%) ☐Siempre (76-100%) **38 b) ¿Con qué frecuencia se ofrecen oportunidades de formación y desarrollo profesional?** ☐Nunca ☐1-2 veces al año ☐3-5 veces al año ☐6-10 veces al año ☐Más de 10 veces al año 38 c) ¿En qué áreas temáticas se enfocan principalmente estas formaciones? **(seleccione todas las que apliquen)** ☐ Atención y servicio al cliente

	☐ Competencias lingüísticas ☐ Tecnologías turísticas ☐ Seguridad y primeros auxilios ☐ Sostenibilidad Turística ☐ Otras: _____
E. PATRIMONIO CULTURAL **37. Políticas o planes que protegen el patrimonio cultural.** **39 a) El destino cuenta con políticas o planes que protegen el patrimonio cultural.** ☐ Sí, y la empresa participa activamente ☐ Sí, pero la empresa no participa ☐ No ☐ Desconozco 39 b) En caso de responder "Sí", indique a cuál(es) política(s) o plan(es) hace referencia: ☐Plan de Manejo de Centro Histórico ☐Ordenanzas municipales de protección patrimonial ☐Planes de turismo sostenible ☐Declaratorias UNESCO ☐Políticas nacionales de patrimonio ☐Otras: _____	**38. La empresa incluye elementos de la cultura local en su Producto o servicio ofertado, decoración e infraestructura.** ☐**Si** **Indique como:** ☐Gastronomía típica local ☐Diseño inspirado en tradiciones ☐ Actividades culturales tradicionales ☐ Tours patrimoniales ☐ Artesanías locales en venta ☐Vestimenta tradicional del personal ☐ Otros: _____ ☐**No**
39. ¿Cuántas actividades anuales organiza o apoya su empresa para promocionar la cultura local? Número total: _____ **Especifique por tipo de actividad:** Festivales culturales: _____ (cuáles: _____) Exposiciones de arte/artesanías: _____ (cuáles: _____) Presentaciones musicales/danzas: _____ (cuáles: _____) Talleres culturales: _____ (cuáles: _____) Tours patrimoniales: _____ (cuáles: _____) Eventos gastronómicos: _____ (cuáles: _____) Otras: _____ (especifique: _____)	40. **Sobre la participación comunitaria:** **42 a) ¿Cómo se involucra a la comunidad local en las actividades culturales de su empresa?** ☐La comunidad participa como socios/beneficiarios directos ☐La comunidad participa como proveedores de servicios ☐La comunidad participa solo como mano de obra ☐No hay participación comunitaria significativa ☐Desconozco **42 b) Sobre la transmisión cultural: ¿Su empresa contribuye a la transmisión del conocimiento cultural tradicional?** ☐Sí, facilitando espacios para maestros/portadores de tradición ☐Sí, documentando y preservando prácticas culturales ☐Limitadamente, solo para uso turístico

	☐No, solo utiliza elementos culturales superficialmente ☐No aplica

SECCIÓN 4: SEGURIDAD TURÍSTICA

41. ¿Considera importante implementar acciones de seguridad para los turistas? ☐ Muy importante ☐ Importante ☐ Poco importante ☐ No importante	42. **¿Qué acciones de seguridad aplica en su establecimiento? (puede marcar varias) Responder 3** ☐ Sistemas de Videovigilancia ☐Personal de seguridad/vigilantes ☐Protocolos de emergencia escritos ☐ Señalización de seguridad ☐ Equipos de primeros auxilios ☐ Seguros para turistas ☐ Capacitación del personal ☐ Sistemas de comunicación de emergencia ☐ Ninguna
43. Porcentaje de empleados formados en seguridad, primeros auxilios y gestión de crisis **45 a) Seguridad General** ☐Nunca (0%) ☐ Raramente (1-25%) ☐Frecuentemente (26-75%) ☐Siempre (76-100%) **45 b) Primeros auxilios** ☐Nunca (0%) ☐ Raramente (1-25%) ☐Frecuentemente (26-75%) ☐Siempre (76-100%) **45 c) Gestión de crisis** ☐Nunca (0%) ☐ Raramente (1-25%) ☐Frecuentemente (26-75%) ☐Siempre (76-100%)	**44. Mide la percepción de seguridad y confianza que tienen los visitantes durante su estancia.** ☐ Si ☐ NO En caso de que su respuesta sea **si** Como_____

SECCIÓN 5: DIMENSIÓN AMBIENTAL

A. CONSUMO DE ENERGÍA **45. ¿Se implementan medidas para reducir el consumo de energía?** ☐Nunca (0%) ☐ Raramente (1-25%)	**46. Energías renovables** **48 a) ¿Utiliza algún tipo de energía renovable? (puede marcar varias)** ☐ Paneles solares fotovoltaicos (electricidad)

☐Frecuentemente (26-75%) ☐Siempre (76-100%)	☐ Paneles solares térmicos (calentamiento agua) ☐ Calentadores solares artesanales ☐ Bombas de calor ☐ Biogas (digestores) ☐ Leña sostenible (reforestación) ☐ Sensores de movimiento para iluminación ☐ No utilizo energías renovables **48 b) Si utiliza, ¿qué porcentaje de su consumo energético cubren?** ● ☐ Menos del 25% ● ☐ 25-50% ● ☐ 51-75% ● ☐ Más del 75%
B. CONSUMO DE AGUA **47. ¿Se implementan medidas para reducir el consumo de agua?** ☐Nunca (0%) ☐ Raramente (1-25%) ☐Frecuentemente (26-75%) ☐Siempre (76-100%)	**48. ¿Qué prácticas de gestión del agua implementa? (puede marcar varias)** ☐ Recolección de agua lluvia ☐ Sistemas de ahorro (grifería eficiente, inodoros bajo consumo) ☐ Reutilización de aguas grises (riego) ☐ Tratamiento de aguas residuales (biodigestores, tanques sépticos) ☐ Sensores automáticos en grifos ☐ Medidores de consumo por área ☐ Capacitación al personal sobre uso eficiente ☐ No implementó prácticas específicas
C. Generación y gestión de residuos **49. Aplica la clasificación de residuos en la prestación de su servicio (orgánicos, reciclables, no reciclables).** ☐Nunca (0%) ☐ Raramente (1-25%) ☐Frecuentemente (26-75%) ☐Siempre (76-100%)	**50. ¿Qué prácticas de gestión de residuos implementa su empresa?** **Residuos sólidos:** ☐Separación en origen (orgánicos, reciclables, no reciclables) ☐Compostaje de residuos orgánicos ☐Alianzas con recicladores locales ☐Reducción de envases desechables ☐Otros: _____ **Residuos líquidos:** ☐Plantas de tratamiento de aguas residuales ☐Sistemas de reutilización de aguas grises ☐Control de vertimientos ☐Otros: _____

51. Se implementan acciones para reducir el uso de plásticos de un solo uso. ☐Si ☐No **En caso afirmativo, indique cuáles (marque todas las que apliquen):** ☐Sustitución de botellas de agua por dispensadores/filtros ☐Reemplazo de bolsas plásticas por alternativas reutilizables ☐Eliminación de platos y cubiertos desechables ☐Uso de contenedores reutilizables para comida ☐Otras: _____	**D. USO DEL SUELO Y PROTECCIÓN DEL ENTORNO** **52. ¿Su empresa promueve la conservación de ecosistemas locales?** ☐Si ☐No **En caso afirmativo, especifique: ¿Cuáles ecosistemas? (marque todos los que apliquen)** ☐Bosques ☐Humedales/manglares ☐Páramos/ecosistemas de altura ☐Ríos/ecosistemas acuáticos ☐Ecosistemas áridos/secos ☐Otros: _____ **¿Cómo promueve la conservación?** ☐Programas de reforestación ☐Educación ambiental a huéspedes ☐Alianzas con organizaciones conservacionistas ☐Restricción de acceso a áreas sensibles ☐Financiamiento de proyectos de conservación ☐Investigación científica Otros: _____
53. **Construcción sostenible: ¿Qué criterios sostenibles aplica en construcción /remodelación?** ☐Materiales locales/renovables ☐Técnicas de construcción tradicionales ☐Sistemas de aprovechamiento de agua lluvia ☐Diseño bioclimático ☐Certificaciones ambientales (LEED, BREEAM, etc.) ☐Energías renovables integradas ☐Otros: _____	54. **Ruido ambiental: ¿Su empresa gestiona la contaminación acústica?** ☐Monitorea niveles de ruido regularmente ☐Implementa horarios de silencio ☐Usa tecnologías/equipos silenciosos ☐Establece zonas de amortiguamiento acústico ☐No gestiona ruido ambiental
55. **Biodiversidad: ¿Su empresa evalúa el impacto de sus operaciones en la flora y fauna local?** ☐Sí, con estudios técnicos periódicos ☐Sí, con monitoreo básico ☐Solo ocasionalmente ☐No evalúa impactos ☐Desconozco	**E. CAMBIO CLIMÁTICO Y CERTIFICACIÓN AMBIENTAL** **56. La empresa cuenta con certificación ambiental:** ☐Si certificación internacional Cual: _____ ☐Si certificación Nacional

	Cual: _____ ☐En Proceso de certificación Cual: _____ ☐No, pero Se planea hacerlo ☐No y no se planea hacerlo
57. ¿Qué productos ecológicos/ biodegradables utiliza su empresa? ☐Detergentes biodegradables ☐Desinfectantes naturales ☐Productos de limpieza concentrados ☐Jabones y champús orgánicos ☐Fertilizantes orgánicos ☐Productos de limpieza caseros/artesanales ☐Otros: _____ Ninguno	**58. Desechos peligrosos** **60 a) ¿Su empresa maneja adecuadamente los desechos peligrosos?** (marque todos los que apliquen) ☐Pilas y baterías ☐Bombillas fluorescentes/LED ☐Envases de productos químicos ☐Aceites usados (cocina/mantenimiento) ☐Medicamentos vencidos ☐Equipos electrónicos (computadoras, celulares) ☐Toners y cartuchos de impresora **¿Cómo los gestiona?** ☐Separación y almacenamiento especializado ☐Entrega a gestores autorizados ☐Programas de devolución al fabricante ☐Almacenamiento temporal seguro ☐No tiene procedimientos específicos ☐Desconozco

SECCIÓN 6: GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

A. IMPLEMENTACIÓN DE SOSTENIBILIDAD **59. ¿La empresa cuenta con alguna certificación de sostenibilidad?** ☐Sí (especifique cuál/es: _____ ☐En proceso de obtención _____ ☐No, pero planea obtenerla ☐No tiene ni planea	**60. ¿Qué estrategias de sostenibilidad implementa su empresa?** **Estrategias económicas:** ☐Contratación prioritaria de personal local ☐Compra de productos/servicios a proveedores locales ☐Precios justos para productos artesanales ☐Reinversión de utilidades en la comunidad **Estrategias ambientales:** ☐Uso de energías renovables básicas (solar, eólica) ☐Sistema de captación de agua lluvia ☐Huertos orgánicos para autoconsumo ☐Compostaje de residuos orgánicos ☐Construcción con materiales locales **Estrategias socioculturales:** ☐Participación en festividades tradicionales ☐Capacitación en oficios tradicionales ☐Intercambio cultural con visitantes ☐Preservación de lenguas/dialectos locales ☐Transmisión de conocimientos ancestrales
61. ¿Qué barreras enfrenta para implementar prácticas sostenibles? ☐Falta de recursos económicos ☐Falta de tecnología ☐Falta de conocimiento ☐Resistencia del personal ☐ Falta de apoyo gubernamental ☐Limitaciones de infraestructura ☐Escasez de proveedores sostenibles en la zona ☐Baja demanda por parte de los clientes ☐Otra, cual_____	**62. ¿Qué lo motiva a implementar prácticas sostenibles y qué apoyo recibe?** ☐ Reducción de costos operativos ☐ Mejora de imagen empresarial ☐ Acceso a nuevos mercados ☐ Conservación del entorno natural ☐ Diferenciación de la competencia ☐ Ninguno ☐ Otra, cual_____
63. **¿Qué tipo de apoyo considera necesario para mejorar la sostenibilidad en su empresa? (seleccione hasta tres opciones)** ☐Capacitación técnica especializada ☐Incentivos fiscales ☐Financiamiento para proyectos sostenibles ☐Asesoría sobre sostenibilidad ☐Acceso a tecnologías sostenibles asequibles ☐Certificaciones accesibles ☐Conexión con proveedores sostenibles ☐Otra, cual:	**B. GOBERNANZA Y STAKEHOLDERS:** **64. ¿En qué espacios de gobernanza turística participa su empresa?** ☐Comités/consejos turísticos municipales ☐Mesas de turismo regional/provincial ☐Consejos de gestión de áreas protegidas ☐Asociaciones empresariales turísticas ☐Ninguno
65. **¿Con qué actores mantiene alianzas estratégicas?**	**C. TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN:**

☐Gobierno local (alcaldías, prefecturas) ☐Ministerios (Turismo, Ambiente) ☐ONGs ambientales/conservacionistas ☐Universidades/centros de investigación ☐Organizaciones comunitarias ☐Cooperación internacional ☐Otros: _____	66. **¿Qué tecnologías digitales utiliza para mejorar la sostenibilidad?** ☐Sistemas de monitoreo ambiental automatizados ☐Plataformas de gestión energética inteligente ☐Apps para educación ambiental de huéspedes ☐Sistemas de reserva con criterios sostenibles ☐Herramientas de medición de huella de carbono ☐Tecnologías para ahorro de recursos ☐No utiliza tecnologías específicas ☐Otros: _____
67. **¿Qué innovaciones ha implementado en servicios turísticos?** ☐Experiencias virtuales/realidad aumentada ☐Turismo científico/ciudadano ☐Plataformas de intercambio cultural digital ☐Sistemas de compensación ambiental automática ☐Otros: _____ **Ninguno**	**D. RESILIENCIA Y ADAPTACIÓN:** 68. **¿Su empresa cuenta con planes de contingencia para crisis?** ☐Crisis sanitarias (pandemias) ☐Desastres naturales ☐Crisis económicas/financieras ☐Conflictos sociales ☐Cambio climático ☐No tiene planes específicos ☐En desarrollo
69. **¿Qué estrategias implementa para adaptarse al cambio climático?** ☐Diversificación de actividades por temporadas ☐Infraestructura resiliente al clima ☐Cambio en rutas/destinos ofertados ☐Adaptación de horarios operativos ☐Sistemas de alerta temprana ☐Otros: _____	70. **¿Cómo diversifica riesgos operacionales?** ☐Múltiples segmentos de mercado ☐Variedad de canales de comercialización ☐Diversificación geográfica de clientes ☐Productos/servicios complementarios ☐Alianzas estratégicas ☐Otros: _____

Gracias.

Observaciones adicionales:

¡Gracias por su valiosa colaboración en este estudio!

ANEXO 3 Trabajo de revisión documental y de campo (o Presentación de evidencias)

Tabla A3 1: *Matriz para la identificación de modelos validados existentes*

ID	Autor/es	Título/año País/Región	Tipo de Empresa	Nombre del Modelo	Dimensiones Abordadas	Indicadores	Metodología de validación o implementación	Resultados Reportados	Limitaciones	Aplicabilidad Guaranda
01	Sierra Morán, Johana Cristina; Torres Merlo, Oswaldo Xavier; Vallejos Cazar, Alex Francisco; Carrera Cuesta, Paola Yesenia	"Hacia un nuevo modelo de gestión empresarial para un desarrollo sostenible" Año2018. Ecuador / Ibarra	Empresas del sector hotelero	Modelo de Gestión Sostenible	Enfoque Económico Enfoque Social-Cultural	-Gestión Administrativa, -Gestión de Calidad, -Gestión Financiera/Contable, -Gestión de Talento Humano -Relaciones comunitarias, -comunicación con actores sociales	-Diagnóstico situacional de la empresa (perspectiva cualitativa) -Aplicación de encuestas a empresas y clientes - Implementación de gestión interna orientada al cliente -Orientación hacia los stakeholders considerando aspectos sociales, culturales y ambientales	-La mayoría de las empresas aplican ciertos criterios de gestión empresarial motivados por el cumplimiento normativo para obtener permisos de funcionamiento, no por compromiso auténtico con el desarrollo sostenible	-Estudio centrado solo en el sector hotelero -Muestra limitada (37 empresas del sector hotelero de Ibarra) -Enfoque principalmente cualitativo -No se presentan resultados de implementación del modelo	El modelo podría ser aplicable en Guaranda por: -Similitudes contextuales dentro de Ecuador -Marco regulatorio común -Necesidades similares en el sector turístico -Enfoque en los tres pilares de sostenibilidad que son universalmente aplicables.

	(Sierra et al., 2018)				Enfoque Ambiental	-Plan de Manejo Ambiental		-Pocas empresas consideran el ámbito medioambiental en su gestión (solo 24% dispone de plan de manejo ambiental) - Los clientes perciben buena calidad de servicio, desconocen las actividades de vinculación con la comunidad (86%) y no están de acuerdo con que las empresas tienen prácticas amigables con el medio ambiente (87%)	propuesto, solo el diagnóstico y diseño	Sería necesario adaptar el modelo a las características específicas de Guaranda, considerando aspectos como: -Perfil socioeconómico particular de la región -Atractivos turísticos específicos de Guaranda -Normativas municipales propias de Guaranda
02	MSc. Nelson Garcia Reinoso Dra. Ángela Lorena Carreño Mendoza Mgs. Neme Yamil Doumet Chilan	"Validación del Modelo de Gestión Sostenible para el Desarrollo Turístico en Vinculación Universidad - Comunidades Manabitas.	Empresas turísticas comunitarias y emprendimientos turísticos en comunidades rurales	Modelo de Gestión Sostenible para el Desarrollo Turístico en Vinculación Universidad (ESPAM MFL) - Comunidades Manabitas	**Social** - Autoridad y responsabilidad **Ambiental** - Sostenibilidad ambiental **Económica** - Desarrollo económico local **Organizacional** - Diagnóstico estratégico,	-Impacto -Pertinencia -Concepción holística-sistémica -Continuidad -Racionalidad -Beneficios -Innovación -Integridad -Contextualización -Aplicabilidad -Factibilidad	-Método Delphi para validación con panel de expertos -Coeficiente de Competencia para selección de expertos -Test de Kendall para concordancia entre expertos -Escala Likert (1-5) para evaluación -Vinculación universidad-comunidad a través de convenios	-Validación exitosa: W = 0.948 (coeficiente de Kendall) -Consenso de expertos: $\chi^2 = 85.313 > 3.94$ (significativo) -Indicadores destacados: Contextualización, aplicabilidad, factibilidad e integridad -Consistencia fuerte entre	**-Validación teórica únicamente** - no se reporta implementación práctica **-Contexto específico** - diseñado para Manabí, requiere adaptaciones para otros territorios **-Dependencia institucional** -	**Aspectos Favorables:** **-Contexto ecuatoriano similar** - mismas regulaciones y marco institucional **-Enfoque comunitario** - aplicable a comunidades rurales de Guaranda **-Modelo sistémico** - adaptable a diferentes territorios

	Ecuador" (2020). Ecuador - Provincia de Manabí	control, ejecución **Institucional** - Vinculación universidad-comunidad **Marco Legal** - Normativas y regulaciones	-Planificación estratégica participativa -Capacitación y transferencia tecnológica	opiniones de expertos -Modelo aplicable a las condiciones de las comunidades manabitas	requiere fuerte vinculación universidad-comunidad **-Complejidad de coordinación** entre múltiples actores (gobierno, universidad, comunidad, sector privado)	**-Vinculación universidad** - Guaranda cuenta con instituciones educativas **-Turismo sostenible** - alineado con el potencial turístico de Guaranda (Carnaval, gastronomía, paisajes andinos) **Adaptaciones Necesarias: -Contexto geográfico** - ajustar de costa a sierra **Actores locales** - identificar GAD cantonal de Guaranda y stakeholders específicos **Recursos turísticos** - adaptar a atractivos culturales y naturales de la región andina **Capacidades institucionales** - evaluar universidades locales para el rol de vinculación

03	Hannah Carolin Franz y Ana Rita Cruz	Desarrollo de un modelo de evaluación de la madurez para el turismo sostenible / 2025 Portugal (Universidad de Algarve) y España (validación en la región del Algarve, Portugal)	Instituciones académicas y de investigación: -CinTurs - Centro de Investigación para la Sostenibilidad del Turismo y el Bienestar, Universidad de Algarve - DINÂMIA'CET-Iscte, Centro de Estudios Socioeconómicos y Territoriales	Modelo de Evaluación de la Madurez para el Turismo Sostenible (Sustainable Tourism Maturity Assessment Model)	-Medio ambiente (9 subdominios) -Económico (5 subdominios):	Contaminación lumínica y acústica, transporte de bajo impacto, alcantarillado, residuos sólidos, protección del paisaje y biodiversidad, cambio climático, emisiones, energía, agua Distribución de beneficios, fugas y vínculos, empleo, estacionalidad, competitividad del destino	Enfoque de Investigación en Ciencias del Diseño (DSR): Revisión bibliográfica: Análisis de modelos existentes (UNWTO 2004, ETIS 2016, GSTC 2019, GDSI 2022) Desarrollo del modelo: Herramienta Excel con matrices de entrada y menús desplegables Validación: 6 entrevistas semiestructuradas con expertos en turismo en la región del Algarve Visualización: Gráficos de radar que muestran niveles actuales vs. deseados, identificación de brechas y áreas prioritarias	-Herramienta operativa que permite evaluación de madurez actual y deseada -Identificación de brechas y áreas prioritarias de mejora -Visualización gráfica clara de resultados -Orientación práctica para deducir acciones de gestión -Integración exitosa de aspectos tecnológicos en evaluación de sostenibilidad -Validación positiva por expertos en utilidad, cobertura y aplicabilidad	1.Estudio conceptual: Requiere validación empírica más profunda 2.Muestra pequeña: Solo 6 expertos para validación (limitación geográfica y cultural) 3.Subjetividad inherente: Enfoque cualitativo para derivar dimensiones 4Progresión lineal: Supuesto no completamente validado empíricamente 5.Contexto específico: Validación limitada a una región (Algarve)	Fortalezas para Guaranda: -Destino emergente: El modelo está diseñado para destinos que buscan desarrollar capacidades sostenibles -Recursos limitados: Permite priorización estratégica de áreas de desarrollo -Enfoque integral: Aborda todas las dimensiones relevantes (ambiental, económica, sociocultural, gestión) -Herramienta práctica: Excel es accesible y no requiere tecnología sofisticada -Orientación clara: Proporciona hoja de ruta específica para cada nivel de madurez

				6.Mantenimiento continuo: El modelo requiere actualización constante debido a la evolución del concepto de sostenibilidad	Consideraciones para implementación: -Adaptación cultural: Ajustar indicadores al contexto andino y ecuatoriano -Capacitación local: Entrenar a gestores turísticos locales en el uso del modelo -Participación comunitaria: Involucrar activamente a comunidades locales en la evaluación -Recursos técnicos: Asegurar capacidades básicas de análisis de datos -Seguimiento continuo: Establecer sistema de monitoreo regular de progreso
		-Sociocultural (6 subdominios): -Gestión de destinos (10 subdominios)	Bienestar de comunidades anfitrionas, salud y seguridad, derechos de propiedad, acceso tradicional, inclusión, protección del patrimonio cultural		

04	Nawhath Thanvisitthpon	Requisitos estadísticamente validados a nivel de componentes e indicadores para negocios sostenibles de alojamiento en hogares Tailandeses / 2021	Negocios de alojamiento familiar (homestay)	Modelo de Requisitos Validados para Alojamiento Familiar Sostenible (basado en estándares del Ministerio de Turismo y Deportes de Tailandia, actualizados mediante validación estadística)	1.Congruencia con estilos de vida locales y desarrollo económico inclusivo 2. Gestión de alojamientos familiares y gestión hotelera	A1: Privacidad en diseño del alojamiento S2: Garantía de seguridad T2: Actividad turística orientada a comunidad local C2: Planes para preservar medios de vida tradicionales (carga factorial más alta: 0.993) M4: Distribución inclusiva de beneficios económicos P2: Estrategia de comunicación de marketing inclusivo A2: Limpieza, accesibilidad y hospitalidad S1: Botiquín de primeros auxilios T1: Información turística con consenso comunitario C1: Incorporación de cultura local	**Diseño de investigación:** Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) en dos pasos: -Análisis Factorial Exploratorio (EFA): Reagrupación estadística de indicadores -Análisis Factorial Confirmatorio (CFA): Validación de componentes e indicadores **Muestra:** -37 huéspedes (tailandeses e internacionales) -12 alojamientos familiares certificados -Período: marzo-mayo 2018 (festival Songkran) -Región central de Tailandia **Instrumento:** Cuestionario de 31 preguntas Escala Likert de 5 puntos (1=sin	**Validez estadística:** Todos los 6 componentes validados con CR entre 0.926-0.955 AVE entre 0.678-0.841 Cargas factoriales de componentes: 0.338-0.454 Cargas factoriales de indicadores: 0.554-0.993 **Indicadores prioritarios** (mayores cargas factoriales): C2 (0.993): Planes para preservar medios de vida tradicionales V1 (0.982): Disponibilidad de productos locales diversos **Índices de bondad de ajuste:** GFI = 0.900 RMSEA = 0.047 CFI = 0.975	**Explícitas en el estudio:** **Geográfica:** Muestra limitada a región central de Tailandia **Temporal:** Recolección de datos en 3 meses (período festivo específico) **Histórica:** Indicadores originales con década de antigüedad sin validación previa **Muestra:** Limitada a 12 alojamientos certificados Implícitas: Contexto cultural específico tailandés No considera variaciones estacionales completas Dependencia de autoevaluación	**ALTA APLICABILIDAD** con las siguientes consideraciones: **Fortalezas para Guaranda:** ***Contexto similar:*** Ambos son destinos con fuerte patrimonio cultural (Tailandia budista / Guaranda andina-indígena) Turismo rural comunitario Pequeñas empresas familiares Necesidad de preservar tradiciones ***Dimensiones relevantes:*** Preservación de cultura y medios de vida locales (C2) - muy relevante para comunidades indígenas Productos locales diversos (V1) - artesanías, gastronomía andina Desarrollo económico inclusivo (M4) -

		M3: Funciones del Consejo de Administración P1: Plataformas de medios para marketing R1: Recepción cálida por anfitriones y comunidad T3: Guías turísticos con conocimiento local V1: Amplia selección de productos locales (segunda carga factorial más alta: 0.982) M1: Alianza de operadores M5: Centro en línea para reservas A3: Saneamiento adecuado F1: Tipos de platos culinarios F3: Recipientes ecológicos N2: Supervisión de destinos turísticos N4: Planes para reducir impacto ambiental	importancia, 5=mucha importancia) **Criterios estadísticos:** -Cargas factoriales > 0.3 (estadísticamente significativas) -Fiabilidad compuesta (CR) > 0.6 -Varianza Media Extraída (AVE) > 0.5 R^2 > 0.3 para indicadores	TLI = 0.967 **Hallazgos clave:** Los huéspedes valoran especialmente la autenticidad cultural y preservación de tradiciones La diversidad de productos locales es fundamental para diferenciación El desarrollo económico inclusivo es prioritario para sostenibilidad	por parte de huéspedes No incluye perspectiva de operadores locales	prioridad en Guaranda Participación comunitaria (R2) - esencial en contexto ecuatoriano **Adaptaciones necesarias*:*** ***Contextuales:*** Ajustar indicadores gastronómicos a cocina andina (chicha, fritada, etc.) Incluir especificidades de comunidades indígenas (lengua kichwa, vestimenta, rituales) Considerar altitud y clima andino en infraestructura ***Regulatorias:*** Adaptar a marco legal ecuatoriano (Ministerio de Turismo Ecuador) Incluir requisitos de turismo comunitario de Ecuador Considerar normativa de pueblos y nacionalidades
	3.Funciones de las partes interesadas locales en longevidad del turismo					
	4.Limpieza, infraestructura y medio ambiente					

	5.Identidad local y capacidad de acogida	A4: Zona común para observar costumbres tradicionales F2: Agua potable y electrodomésticos F4: Utensilios de cocina tradicionales N1: Atracciones locales con cultura tradicional N3: Planes estratégicos para mitigar impactos	***Económicas:*** Ajustar a realidad económica ecuatoriana Considerar acceso limitado a tecnología en zonas rurales Adaptar sistema de reservas online a contexto local **Componentes prioritarios para Guaranda:** ***Componente 1 (Congruencia cultural)***: MUY APLICABLE - preservar identidad indígena
	6. Estrategia de participación de las partes interesadas	R2: Colaboración multisectorial V2: Procedimiento con gobierno local para añadir valor M2: Consejo de Administración representativo M6: Lista detallada de precios	***Componente 3 (Participación comunitaria):*** ESENCIAL - modelo comunitario ecuatoriano ***Componente 4 (Medio ambiente):*** CRÍTICO - fragilidad ecosistema andino Componente 5 (Identidad local): FUNDAMENTAL - diferenciación de Guaranda

05	Fabio Andrés Puerta Guardo	"Modelo de medición de factores económicos, sociales y ambientales - TRASE, asociados a la gestión del riesgo en el sector hotelero" / 2025 Colombia - Cartagena de Indias	Empresas del sector hotelero	Modelo TRASE (acrónimo de factores: Turismo - Riesgo - Ambiental - Social - Económico) También referido como TRM (Tourism Risk Management Model)	Dimensión económica (E) Dimensión Social (S) Dimensión Ambiental (A)	-Aspectos económicos del sector hotelero -Viabilidad financiera -Gestión de riesgos económicos -Rentabilidad y sostenibilidad económica -Factores sociales asociados al sector turístico -Impactos sociales de la actividad hotelera -Gestión de riesgos sociales -Relaciones con stakeholders locales -Factores ambientales en operación hotelera -Impacto ambiental del turismo	**Validación de indicadores:** Instrumento validado mediante V de Aiken con panel de expertos Indicadores ajustados al contexto específico de Cartagena **Metodología de Implementación** ***Fase 1: Diseño Teórico*** Revisión Sistemática de Literatura: Bases de datos: Scopus y Web of Science Identificación de factores E, S y A en turismo Identificación de riesgos asociados **Diseño del Modelo Teórico*:*** Establecimiento de dimensiones	Todos los factores son significativos para la gestión del riesgo hotelero **Factor Socia**l tiene mayor peso (coeficiente más alto: 1.03) **Factor Económico** es prácticamente igual a la unidad (1.00) **Factor Ambiental** tiene menor peso relativo (0.86) pero sigue siendo muy significativo Alto poder explicativo del modelo (R^2 entre 74.7% y 90.6%) **Contribución científica:** Primera investigación empírica sobre gestión del riesgo en sector hotelero	**Limitaciones: Geográficas:** Limitado a Cartagena: Los resultados son específicos de este destino turístico caribeño Contexto urbano: No considera hoteles rurales o de naturaleza Colombia: Contexto regulatorio y cultural específico **Temporales:** Corte transversal: Datos recolectados en un momento específico (sin seguimiento longitudinal) Post-pandemia: Posible influencia del contexto	***Componente 6 (Gobernanza):*** NECESARIO - fortalecer organizaciones locales **Aplicabilidad** MEDIA-ALTA con adaptaciones importantes: **Fortalezas Para Guaranda**: ***1. Marco conceptual robusto:*** Modelo validado estadísticamente (SEM) Metodología replicable Enfoque en sostenibilidad (E-S-A) alineado con turismo comunitario ***2. Contexto latinoamericano:*** Desarrollado en Colombia (contexto similar) Considera realidad de países en desarrollo Marco regulatorio comparable ***3. Gestión del riesgo:***

	-Gestión de riesgos ambientales -Sostenibilidad ecológica	Formulación de hipótesis para cada dimensión ***Fase 2: Diseño del Instrumento*** **Desarrollo de Cuestionario:** Indicadores económicos, ociales y ambientales Adaptados de la literatura internacional Contextualizados a características de Cartagena **Validación de Contenido:** Panel de expertos Coeficiente V de Aiken para validación ***Fase 3: Validación Empírica*** **Recolección de Datos:** Muestra: 252 hoteles de Cartagena Aplicación de encuesta **Análisis Estadístico:**	colombiano con esta estructura Base para futuras investigaciones en sector turístico y hotelero Modelo replicable en otros destinos turísticos	COVID-19 en gestión de riesgos **Metodológicas:** Autoreporte: Datos basados en encuestas (percepción de gestores) Muestra: 252 hoteles (posible sesgo de no respuesta) No experimental: Investigación correlacional, no causal **Conceptuales:** Tres dimensiones: No incluye otras dimensiones como tecnológica, política o institucional **Riesgo general:** No diferencia tipos específicos de riesgo (operacional, reputacional, financiero, etc.)	***MUY RELEVANTE para Guaranda dadas sus vulnerabilidades:*** ***Riesgos naturales*** (sismos, deslizamientos) Riesgos sociales (conflictividad, migración) Riesgos económicos (fluctuaciones, dependencia) Riesgos ambientales (deforestación, contaminación) ***4. Enfoque triple:*** Coincide con pilares de sostenibilidad turística Alineado con Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Perspectiva integral ***Adaptaciones Necesarias:*** 1. ***Tipo de establecimiento:*** **CRÍTICO**: Modelo diseñado para hoteles urbanos formales Guaranda tiene principalmente:

		Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) Análisis de estructura de covarianzas Validación de modelo de medición ***Fase 4: Evaluación*** Establecimiento del nivel de gestión del riesgo en empresas hoteleras de Cartagena Resultados Reportados Validación Estadística del Modelo: **Hipótesis validadas:** H1: El modelo TRM alcanza niveles adecuados de ajuste cuando incorpora los tres factores (E, S, A) **-Confirmada** H2: Factor Económico se asocia positiva y significativamente con TRM TRM → E = 1.00	-Alojamientos familiares Hostales Turismo comunitario **Solución**: Adaptar indicadores a escala de acuerdo al territorio 2. ***Contexto geográfico:*** Cartagena: ciudad costera, turismo de sol y playa, urbano, masivo Guaranda: ciudad andina, turismo cultural/comunitario, rural, pequeña escala **Solución**: Redefinir riesgos específicos de contexto andino 3***. Tamaño de muestra:*** **Cartagena:** 252 hoteles (mercado grande) **Guaranda:** 18 establecimientos formales **Solución:** Ajustar metodología estadística (SEM requiere n>200)

	$R^2 = 0.904$ (90.4% de varianza explicada) **-Confirmada** H3: Factor Social se asocia positiva y significativamente con TRM TRM → S = 1.03 $R^2 = 0.906$ (90.6% de varianza explicada) **-Confirmada** H4: Factor Ambiental se asocia positiva y significativamente con TRM TRM → A = 0.86 $R^2 = 0.747$ (74.7% de varianza explicada) **-Confirmada**	4. ***Dimensiones adicionales necesarias:*** Dimensión Cultural: Preservación de identidad Dimensión Comunitaria: Participación y gobernanza local Dimensión Institucional: Rol del GAD y organizaciones

Fuentes:

1: Sierra Morán, Johana Cristina; Torres Merlo, Oswaldo Xavier; Vallejos Cazar, Alex; Francisco; Carrera Cuesta, Paola Yesenia. Hacia Un Nuevo Modelo De Gestión Empresarial Para Un Desarrollo Sostenible. Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, vol. 5, diciembre, 2018, pp. 536-549

2: García NCarreño ADumet NSostenible GNelson MReinoso G. Validation Of The Sustainable Management Model For Tourist Development In University Linkage-Manabitas Communities. Ecuador. DOI: 10.38147/inv&neg.v13i21.82

3: Franz, H. C., & Cruz, A. R. (2025). Development of a maturity assessment model for sustainable tourism. Current Issues in Tourism, 28(13), 2070–2085. https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2354531

4: Thanvisitthpon, N. Statistically Validated Componentand Indicator-Level Requirements for Sustainable Thai Homestay Businesses. Sustainability 2021, 13, 936. https://doi.org/10.3390/su13020936

5: *Puerta Guardo, F. (2025). Modelo de medición de factores económicos, sociales y ambientales - TRASE, asociados a la gestión del riesgo en el sector hotelero. https://hdl.handle.net/10882/15455*

Tabla A3 2: *Matriz de identificación de certificaciones de estándares internacionales en sostenibilidad para empresas turísticas*

ID	***Nombre de la certificación***	***Organización certificadora***	***Tipos de empresas aplicables***	***Descripción***	***Criterios ambientales***	***Criterios económicos***	***Criterios Socioculturales***	***Proceso para la certificación***	***Duración/ costos***	***Beneficios***	***Link de información***	***observaciones***
01	*Green Key*	*Fundación para la Educación Ambiental*	*(hoteles y hostales, campings y complejos vacacionales, pequeños alojamientos, centros de conferencias, restaurantes y atracciones)*	*Green Key es un certificado para hoteles, hostales, pequeños alojamientos, campings, parques de vacaciones, centros de conferencias, restaurantes y atracciones de todo el mundo.*	*-Control de uso de agua* *-Gestión de residuos* *- eliminación gradual de refrigerantes.* *-No uso de desechables para alimentos* *- Almacenamiento seguro de productos químicos*	*X*	*X*	*Envío de la documentación de solicitud* *Recepción de auditorías in situ* *Decisión de una entidad independiente (verificación externa)* *- El certificado Green Key tiene una validez de 12 meses y, por lo tanto, debe renovarse anualmente.*	***Hoteles:*** *1.650 euros Anuales* ***Campings, Parques de vacaciones, centros de convenciones:*** *1.575 euros anuales* ***Restaurantes y Pequeños alojamientos***	*-Responder a las crecientes expectativas de los consumidores de que los establecimientos turísticos trabajen activamente con la sostenibilidad.* *- Ayudar a los establecimientos*	*https://www.greenkey.global/*	*No hay registros de certificaciones en Ecuador, en países latinoamericanos como Brasil, México*

	sólidos y líquidos peligrosos *-Gestión de ahorro de energía* *- productos alimenticios /bebidas orgánicas, con etiqueta ecológica, de comercio justo y/o de producción local.* *- menú vegetariano/ vegano alternativo* *-Politices establecidas para fumadores* *- iniciativas para proteger y apoyar la biodiversidad local* *-* *Responsabilidad social corporativa* *-Actividades Ecológicas* *-Gestión de sostenibilid*	*1.150 euros anuales* ***Atraccion es*** *1.325 euros* *A Todos se suman costos de viajes* *supera los 300 €,*	*turísticos a trabajar con la sostenibilidad de forma estructurada.* *- Contribuir a la reducción de costes en los establecimientos turísticos, por ejemplo, mediante un menor consumo de energía y agua.* *Obtener el reconocimiento del trabajo con la sostenibilidad en los establecimientos turísticos por parte de una organización independiente sin ánimo de lucro.*

					ad con proveedores						
02	*Biosphere*	*Instituto de Turismo Responsable (ITR) en colaboración con la Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible (UN-SDSN)*	*Empresas turísticas. Destinos turísticos*	*Certificación oficial que avala tu compromiso real con la sostenibilidad, alineado con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (ODS).*	***ODS 3. Salud y bienestar*** *Participar en proyectos que ayuden a prevenir enfermedades, evitar riesgos ambientales y salvaguardar la salud humana* ***ODS 6. Agua Limpia y Saneamiento*** *-Analizar y controlar la calidad y cantidad del agua, sus fuentes de acceso, y su origen- Calcular la huella hídrica e implementar programas de uso eficiente del agua.*	***ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico*** *- Innovar para mejorar la productividad y diferenciarte. - Generar empleo de calidad y apoyar el emprendimiento local y sostenible.* ***ODS 9. Innovación e infraestructura de la industria*** *Las inversiones adecuadas en infraestructura ecológica (transporte más eficiente, menos contaminación atmosférica, conservación del patrimonio y*	***Fin de la pobreza****: -Colaborar con una entidad pública o privada local con este fin social. - Desarrollar medidas y acuerdos para mejorar el medio ambiente a nivel económico y social. - Participar en proyectos de cooperación internacional, solidaria, humanitaria o similar.* ***ODS 2. Hambre cero*** *- Fomentar y apoyar la agricultura*	***1Diagnóstico básico inicial*** *Registro gratuito. Evaluación inicial online de criterios básicos de sostenibilidad* ***2Plan de sostenibilidad personalizado*** *Accede a un repositorio más extenso de actividades alineadas con los ODS* ***3Aportación de evidencias*** *y auditorias on line.*	*La certificación Biosphere para empresas y destinos turísticos tiene un costo de suscripción anual de* ***359€,*** *independientemente del tamaño o tipo de negocio. Esta tarifa incluye todos los servicios y funcionalidades de la plataforma, así como una auditoría online*	*Para las empresas, facilita la implementación de prácticas sostenibles, mejora la gestión interna y les permite diferenciarse en el mercado. Para los destinos, ayuda a construir una imagen de marca sólida, a gestionar de forma eficiente los recursos turísticos y a involucrar a la comunidad local en el desarrollo turístico sostenible.*	*https://www.biosphereturism.com/es/un-reconocimiento-global-para-tu-compromiso-sostenible/83*	*Tiene certificaciones en 77 países a nivel mundial y cuenta con una experiencia de 25 años. Entre las empresas certificadas se encuentra* ***Siam Park en España; TopAtlântico en Portugal; TENERIFE DOLPHIN España; TG TRAVEL España; Bungalows Cordial Green Golf España; Marriott Residences Salgados Resort Algarve, portugal; Hilton Vilamoura***

	- Realizar campañas de sensibilización y formación de uso eficiente del agua. *- Aplicar políticas y planes de acción de la empresa para eliminar la contaminación del agua.* ***ODS 7. Energía Asequible y No Contaminante*** *- Implementar programas e iniciativas de uso eficiente de la energía.* *- Producir y/o consumir energía renovable en la empresa*	*espacios abiertos, etc.)* ***ODS 17. Alianzas para Lograr los Objetivos*** *Facilitar el intercambio de buenas prácticas y conocimientos en la empresa*	*local y sus mercados de distribución* *- Fomentar las buenas prácticas para evitar el desperdicio de alimentos.* *- Garantizar un uso respetuoso de las tierras agrícolas del entorno.* ***ODS 3. Salud y bienestar*** *-Aplicar medidas de seguridad y prevención de riesgos para empleados y clientes.* ***ODS 4. Educación de calidad*** *Ofrecer formación adecuada a las necesidades reales de*		***As Cascatas Golf Resort & Spa Portugal; Jaguar Rescue Center Costa Rica; Ocean Maya Royale México; Ocean Blue & Sand Republica Dominicana: Colombia en Colores DMC Colombia: Aloft Lima Miraflores Perú; Tambo Del Inka A Luxury Collection Resort & Spa Perú***

	ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles *Ofertar productos y actividades vinculadas al patrimonio cultural y natural. Difundir los conocimientos locales relacionados con las tradiciones y el patrimonio cultural (material e inmaterial).* ***ODS 13. Acción por el clima*** *Tener iniciativas orientadas a medir y compensar la huella de carbono* ***ODS 14. Vida Submarina****. -Garantizar el uso*	*nuestros empleados.* ***ODS 5. Igualdad de Género*** *Implementar planes y políticas de igualdad de género. - Tener condiciones laborales que fomenten el empoderamiento.* ***ODS 10. Reducción de las desigualdades*** *incorporar criterios de igualdad en todas sus vertientes, haciendo hincapié en la adopción de políticas encaminadas a reducir las desigualdades detectadas*

					sostenible de los recursos acuícolas y marinos ***ODS 15. Vida de Ecosistemas Terrestres*** *Colaborar en iniciativas que evalúan y corrigen el impacto ambiental de nuestra actividad sobre la biodiversidad.*	***ODS 12. Producción y Consumo Responsable*** *Comprar y consumir productos y servicios locales y sostenibles.* ***ODS 16. Paz Justicia e Instituciones Sólidas*** *Promover un sistema de gobernanza honesta, integradora, responsable y participativa.*					
03	*Green Globe*	*The Tourism Sustainability Certifications Alliance (TSCA)*	*-Hotels & Resorts - Event Venues and Convention Centres - Attractions - Tourism Businesses - Tour Operators and the Travel*	*Green Globe incluye 44 criterios en cuatro grupos y está respaldado por más de 400 indicadores Los indicadores*	***Energía:*** *Uso de energías renovables, implementación de tecnologías para el ahorro energético y gestión de la eficiencia energética.*	***Comunidad Local:*** *Apoyo a la economía local, participación en el empleo de la comunidad y desarrollo de las cadenas de suministro.* ***Cultura Local:***	***Comunidad Local:*** *Apoyo a la economía local, participación en el empleo de la comunidad y desarrollo de las*	*Registro en línea -Descargar y revisar la documentación requerida -Establecer un equipo interno responsable del proceso y las actividades de certificación*	*El costo de la certificación Green Globe se basa en el tamaño de la empresa, comenzando desde US $825.00 /*	*Reducción de costos operativos (energía, agua), atracción y retención de clientes y personal, mejoras en la reputación y comercializ*	*https://www.greenglobe.com/green-globe-solutions*	*44 criterios y 385 indicadores basados en estándares GSTC*

	Industry (including Destination Management Companies and the Meeting & Incentive Industry) - Meetings, Events, Tradeshows & Exhibitions - Spas and Health Retreats - Cruise Ships (River & Ocean) - Ground Transportation	*aplicables varían según el tipo de certificación, la zona geográfica y los factores locales.*	***Agua:*** *Gestión adecuada del agua potable, conservación de este recurso y reutilización de aguas grises.* ***Residuos:*** *Reducción, reutilización y reciclaje de residuos, así como una gestión adecuada de las sustancias peligrosas.* ***Emisiones:*** *Gestión y control de emisiones contaminantes.* ***Medio Ambiente Interior:*** *Diseño y gestión de ambientes interiores saludables para empleados y huéspedes.*	*Incorporación de elementos de arte, arquitectura y patrimonio cultural de las comunidades locales de manera respetuosa.* ***Personal:*** *Formación del personal en prácticas de sostenibilidad y conocimiento de las políticas ambientales.*	*cadenas de suministro.* ***Cultura Local:*** *Incorporación de elementos de arte, arquitectura y patrimonio cultural de las comunidades locales de manera respetuosa.* ***Personal:*** *Formación del personal en prácticas de sostenibilidad y conocimiento de las políticas ambientales.*	*-Presentación de documentos para la certificación, incluido la recopilación de pruebas objetivas que respalden el cumplimiento -Seleccionar un acr3editor externo acreditado -Apelar Problemas de co conformidad que puedan surgir en el proceso de auditoria- Obtención de certificación*	*€ 715.00 para organizaciones con 1 a 9 empleados y aumentando según el número de empleados, con tarifas que llegan hasta US $5,500.00 / € 4,950.00 para organizaciones con 120 empleados o más.*	*ación de la empresa, y el cumplimiento de objetivos de sostenibilidad ambiental, social y económica.*

04	*GSTC*	*Consejo Global de Turismo Sostenible*	*Hay tres conjuntos de Criterios: Criterios GSTC para Destinos dirigidos a los responsables de las políticas públicas y los gestores de destinos, los Criterios GSTC para la Industria dirigidos a hoteles y operadores turísticos, y los Criterios MICE para Sedes, Organizadores de Eventos, Eventos y Exposiciones.*	*ES una organización internacional sin fines de lucro que establece y gestiona los estándares globales para la sostenibilidad en el turismo, conocidos como los Criterios GSTC. No certifica directamente, sino que acredita organismos de certificación para asegurar que cumplen sus rigurosos estándares de gestión sostenible, impactos socioeconómicos y culturales, y protección ambiental.*	*(A) Gestión sostenible; (D) Impactos ambientales*	*(A) Gestión sostenible (B) Impactos socioeconómicos;*	*(A) Gestión sostenible ; (C) Impactos culturales*	*-Solicitud -Evaluación -Certificación*	*Costo de solicitud: $750 Costo de auditoría: $2,000-$4,000 Costo anual: $500-$1,500* *Las evaluaciones se realizan cada tres años y las revisiones anualmente.*	*El GSTC trabaja para identificar oportunidades y soluciones para alinear un mayor potencial de mercado, trabajan con destacadas agencias de viajes en línea (OTA) y principales proveedores de viajes.* *El GSTC se ha comprometido a garantizar que tanto la industria como los viajeros adopten e implementen las mejores prácticas de turismo sostenible. El Programa*	*https://www.gstc.org/*

				Los Criterios están diseñados para adaptarse a las condiciones locales y complementarse con criterios adicionales para el lugar y la actividad específicos.					*de Capacitación en Turismo Sostenible (STTP) de GSTC, con el apoyo del Grupo de Trabajo de Educación y Capacitación, ofrece capacitaciones a gerentes y funcionarios sobre el uso de herramientas y recursos contemporáneos para facilitar la transición a prácticas sostenibles.*		
05	*Earth Check*	*EarthChec*	*Certifica organizaciones turísticas de diferentes tipos,*	*EarthChecks el principal grupo de investigación,*	*Emisión de Gases de Efecto Invernadero.*	*Sensibilidad cultural. Compromiso cultural. Conciencia cultural.*	*-Compromiso de equipo y grupos de interés, para diseñar una*	*Inscripción inicial: $1200-$2500 Cuota anual:*	*gubernamentales, consultores, ONG e instituciones académicas. ayuda a las empresas y destinos turísticos a ser más sostenibles*	*https://earthcheck.org/*	*Utilizado en más de 70 países*

	incluyendo hoteles, resorts, aeropuertos, destinos turísticos, edificios, y empresas de ecoturismo.	*certificación, asesoramiento y evaluación comparativa del turismo en Australia. Fue desarrollado por el Turismo Sostenible de CRC, un centro de investigación especializado en turismo sostenible. Su misión es ayudar a las empresas, comunidades y gobiernos a ofrecer destinos éticos y limpios para los viajeros. Desde 1987, EarthCheck ha acreditado a más de 1.500 miembros,*	*Eficiencia, conservación y gestión de la energía. Gestión de los recursos hídrico. Manejo de las aguas pluviales. Gestión y conservación de ecosistemas. Gestión y planeación del uso del terreno. Controles de calidad del aire, ruido y luz. Manejo de aguas residuales. Gestión de residuos sólidos*	*Contratación local. Condiciones de empleo. Bienes y servicios locales. Otros de Gobernanza, gestión sostenible, gestión de riesgo y calidad entre otros.*	*Política de Sostenibilidad -Evaluación comparativa y seguimiento del rendimiento - Implementación del nuevo sistema de gestión sostenible -Certificación: auditoría e interactuará con el equipo. Informe de auditoría que muestra el desempeño de la organización según el Estándar de Certificación EarthCheck.* *Si cumple con los requisitos, recibirá la certificación y el logotipo de Certificación EarthCheck.*	*$900-$2000 Costo de la evaluación: Varía según el tamaño y la ubicación.*	*mediante certificación, consultoría, capacitación y soluciones de software*

				en 32 sectores, en más de 70 países de todo el mundo							
06	*Blue Flag*	*Fundación sin fines de lucro para la Educación Ambiental o FEE (Foundation for Environmental Education). cuenta con el respaldo de organizaciones internacionales como la Organización Mundial del Turism*	*Se brinda a playas, puertos deportivos y operadores de turismo náutico sostenible.*	*Es una certificación internacional y un programa de gestión sostenible para playas, puertos deportivos y embarcaciones turísticas que cumplen con altos estándares de calidad en gestión ambiental, seguridad, educación ambiental y calidad del agua. Es un distintivo que garantiza a los visitantes y a la comunidad que el lugar ofrece*	***Calidad del agua**: Análisis periódicos para asegurar los niveles óptimos de calidad del agua.* ***Gestión de residuos:** Implementación de sistemas de gestión de residuos.* ***Educación e información ambiental:** Desarrollo de actividades y campañas de información para promover la conciencia ambiental.*		***Seguridad y accesibilidad**: Provisión de servicios de salvamento, socorrismo y acceso para personas con discapacidad.*	*1.Revisión y verificar cumplimiento de criterios. 2. visita de factibilidad para conocer el status de la playa, embarcación o marina. 3. revisiones por parte del Jurado Nacional 4.Evaluaciones por parte del jurado de la FEE. Se debe obtener 90% o más de calificación durante la evaluación de los Criterios del Distintivo Blue Flag*	*Depende del país y las organizaciones locales, pero la Fundación para la Educación Ambiental (FEE) cobra una cuota de 30 euros para su mantenimiento a nivel internacional. La duración de la Bandera Azul es anual, ya que el galardón se otorga y se debe mantener el cumplimie*	*Mejora en la gestión de playas, la regulación de procesos costeros, el monitoreo de la calidad del agua, y el aumento de la reputación del destino.*	*https://www.blueflag.global/*	*(Blue Flag) la Bandera Azul se otorga con orgullo a más de 5000 sitios en más de 50 países de los cinco continentes,*

		o (OMT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).		*servicios de alta calidad, es seguro y respeta el medio ambiente, siendo un símbolo de excelencia y buenas prácticas ambientales en el turismo. Evalúa 33 criterios de sostenibilidad.*					*nto de los estrictos criterios cada año para seguir siendo válida.*			
07	*Rainforest Alliance Sustainable Tourism Certification*	*Rainforest Alliance*	*Empresas Turísticas enfocadas a la sostenobilidad.*	*Rainforest Alliance no ofrece una Certificación de Turismo Sostenible específica, sino que apoya a las empresas de turismo sostenible colaborando con ellas para que adopten las mejores prácticas de sostenibilidad en sus*	*6.1 Bosques, otros Ecosistemas Naturales y Áreas Protegidas 6.2 Conservación y Mejoramiento de los Ecosistemas Naturales y la Vegetación 6.3 Amortiguamientos Ribereños 6.4 Protección*	*5.1 Evaluar y Abordar el Trabajo Infantil, el Trabajo Forzoso, la Discriminación, la Violencia y el Acoso en el Trabajo 5.2 Libertad de Asociación y Negociación Colectiva 5.3 Salarios y Contratos 5.4 Salario Digno*	*1.Regístrarse en el Programa de Certificación de Rainforest Alliance (RACP) para obtener un ID de cuenta 2. Firmar un acuerdo de licencia. 3. Complete una evaluación de riesgos. 4. Recibir una auditoría (si corresponde). Una vez que haya enviado su SCRA, Rainforest*	*Varía de acuerdo a la empresa o productos.*	*La certificación de Rainforest Alliance beneficia a las empresas al proporcionar una garantía independiente de su estrategia de abastecimiento responsable. Beneficia a las compañías a*	*https://www.rainforest-alliance.org/*	*En Ecuador: -Hotel Termas de Papallacta. -Hotel Séptimo Paraíso Bosques de Mindo. - Santa Lucía Conservation and Sustainable Community Development Cooperative*

				operaciones y brindándoles capacitación sobre los principios del turismo sostenible.	*de Vida Silvestre y Biodiversidad 6.5 Gestión y Conservación del Agua 6.6 Manejo de Agua Residual 6.7 Manejo de Desechos 6.8 Eficiencia Energética 6.9 Reducción de Gases de Efecto Invernadero*		*5.5 Condiciones de Trabajo 5.6 Salud y Seguridad 5.7 Viviendas y Condiciones de Vida 5.8 Comunidades*	*Alliance determinará si se necesita auditoría. 5. Obtener licencia de comercialización 6. Comercializar productos certificados.*	*lo largo de la cadena de suministro. Además, el sello Rainforest Alliance Certified es un símbolo internacionalmente reconocido de altos estándares*		*Bosque Nublado Santa Lucía, Quito.* - Hotel Patio Andaluz San Francisco de Quito, Ecuador
08	*Tourism Certification International (TCI)*	*CTI´ Certificación Turística Internacional en español*	*Proveedor de cualquiera de los servicios de turismo directo como, suministro de alimentos, tours, guía, hospedaje, transporte o cualquier otro servicio complementario. Las agencia de*	*Es una organización que promueve el desarrollo sostenible del sector turismo dinamizando la sostenibilidad del sector privado y las comunidades, ayudando a los gobiernos a*	*Normas de sostenibilidad del turismo ecológica*	*Estándares de sostenibilidad del turismo económico Normas de Sostenibilidad para la Gestión Turística*	*Estándares de sostenibilidad del turismo sociocultural*	*1. Solicitud → Llenar formulario + registro empresarial 2. Documentación → Recibir normas y firmar contrato 3. Evaluación → Autoevaluación + Plan de Acción → Revisión por CTI*	*comprometida a mantener los más altos estándares de calidad en su Sistema de Certificación. Por esta razón, desarrolla proyectos de investigación-acción que identifican los aspectos*	*https://www.tourismcertification.org/*	

	viajes puede solicitar la Certificación de Sostenibilidad Turística en condiciones especiales, por ejemplo, si más del 50% del volumen de ventas es proporcionado por empresas certificadas o comunidades que poseen la Certificación de Sustentabilidad Turística	*fortalecer sus políticas turísticas, y desarrollando acciones en el campo para implementar cambios. La Certificación de la Sostenibilidad Turística® es otorgada por Certificación Turística Internacional a aquellas empresas y comunidades que cumplen con los estándares de sostenibilidad social, ecológica, económica y de la gestión.*		*4. Certificación → CTI emite certificado + plan de auditoría 5. Promoción → CTI promociona internacionalmente + empresa se vuelve socio promotor Actores: CTI (Certificación Turística Internacional) y PIV (Parte Interesada Válida/empresa)*	*que podrían ser replicados o ampliados en otros lugares y sociedades.*

09	*Triveli fe*	*Trivelif e*	*Alojamiento*	*Travelife es una certificación global sostenible para los alojamiento s. Con un conjunto integral de requisitosqu e abarca las emisiones de carbono, la biodiversida d, los derechos humanos, los derechos laborales, la protección infantil y el bienestar animal.*	*-Minimizar las emisiones de gases de efecto invernadero y proteger la biodiversida d.* *- Contratació n sostenible* *-minimizar el impacto de una crisis o emergencia* *- bienestar animal* *- medición y seguimiento del desempeño ambiental*	*-Evaluación anual, planificación y políticas principales Sección - Cumplimiento de la legislación y concesión de licencias* *-Honestidad, transparencia, equidad y capacidad de respuesta*	*Participació n y apoyo de los grupos de interés.* *- Contratació n sostenible*	*1. Registro y pago la tarifa de certificación* *2. Se designa un Coordinador de Travelife e involucrar a otros miembros del personal* *3. Revisar requisitos de certificación.* *4. Programar auditoría de inspección.* *5. Auditoría de inspección.* *6. Resultados de auditoría* *-El establecimiento cuenta con la Certificación Travelife: significa que cumple con todos los requisitos de la Certificación La cual tiene una validez de dos años.* *-Se requieren mejoras posteriores a la auditoría: Esto significa que la propiedad no cumplió con*	*Tarifa de certificaci ón de 2 años* *Micro 1.175 € (Ocupació n máxima por noche entre 1 y 30 huéspedes)* *Pequeño 1.650 € (Ocupació n máxima por noche entre 31 y 160 huéspedes)* *Mediano y grande 2.130 € (Ocupació n máxima por noche entre 161 y 1.000 huéspedes)* *Mega 2.690 € (Ocupació n máxima*	*Mejores herramienta s y recursos de negocio* *Actualizacio nes semanales a nuestros socios operadores turísticos que destacan el estado de su certificación* *Inclusión en la página web Stay Better Places para los consumidor es.*	https://trav elifestaybe tter.com/es /

								entre 1 y 40 de los requisitos de certificación.	*por noche 1.001+ huéspedes)*	
10	*Smart Voyager*	*Red de Certificación de Turismo Sostenible de las Américas*	*El programa se clasifica en tres áreas: Smart Voyager Tierra, Smart Voyager para embarcaciones y Smart Voyager Aerolíneas. En Ecuador existe Smart Voyager Tierra,que certifica hoteles, cabañas (ecolodges) hasta las grandes cadenas hoteleras*	*programa de certificación de turismo sostenible, creado en 1998, que busca garantizar que las operaciones turísticas cumplan con altos estándares ambientales, sociales y de calidad para maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos. Este programa se enfoca en la conservación de ecosistemas, la*					*Protección de ecosistemas : Ha logrado proteger grandes extensiones de bosques. Fomento del turismo responsable : Impulsa la sostenibilidad en el sector turístico, protegiendo los recursos naturales y culturales. Mejora de prácticas: Ofrece una guía estructurada para que las empresas cumplan con buenas prácticas*

		generación de empleo y el bienestar de las comunidades locales, guiando a las empresas turísticas a través de 13 principios para fomentar prácticas responsables.					*ambientales y sociales.*	

Tabla A3 3: *Matriz para el análisis de normativas enfocadas a la sostenibilidad empresarial turística*

ID	***Normativa/ Año***	***Ámbito (local, nacional, internacional***	***Entidad emisora***	***Objetivos principales***	***Alcance (sectores)***	***Requisitos clave***	***Vinculación con los ODS***	***Aplicabilidad Guaranda***	***Desafíos específicos para Guaranda:***
1	***ISO 21101:****2014 Turismo de aventura — Sistemas de gestión de la seguridad*	*Norma ISO (International Organization for Standardization)*	*- Comité Técnico ISO/TC 228 (Turismo y servicios relacionados)*	*-Establecer requisitos para sistemas de gestión de la seguridad en operaciones de*	***Sector específico: Turismo de aventura*** *(rafting, escalada, canopy,*	*-Sistema de gestión documentado para la seguridad -Análisis y evaluación de riesgos de cada actividad*	***ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico):*** *Promover turismo*	*Alta Aplicabilidad* ***Potencial turístico de aventura:***	*Limitada oferta actual de turismo de aventura estructurado Necesidad de capacitación*

— Requisitos	*aplicable globalmente*	*turismo de aventura -Minimizar riesgos para participantes, personal y terceros en actividades de turismo de aventura -Proporcionar experiencias seguras manteniendo el carácter aventurero de las actividades -Estandarizar prácticas de seguridad a nivel internacional -Mejorar la credibilidad y profesionalización del sector de turismo de aventura*	*parapente, trekking, ciclismo de montaña, etc.) Aplicable a: Operadores turísticos de aventura, guías especializados, empresas de actividades outdoor Puede extenderse a: Alojamientos que ofrecen actividades de aventura, agencias de viajes especializadas*	*-Competencias del personal: calificaciones, entrenamiento y certificaciones de guías -Equipamiento: mantenimiento, inspección y reemplazo de equipos de seguridad -Procedimientos operativos: protocolos para cada actividad -Información a participantes: briefings de seguridad, consentimientos informados -Planes de emergencia y rescate -Seguros y cobertura de responsabilidad -Monitoreo de condiciones: climáticas, ambientales, de terreno -Mejora continua: revisión de*	*sostenible que cree empleos Condiciones laborales seguras para trabajadores del sector* ***ODS 12 (Producción y consumo responsables):*** *Turismo sostenible con mínimo impacto ambiental Gestión responsable de actividades en áreas naturales* ***ODS 3 (Salud y bienestar):*** *Protección de salud y seguridad de turistas y trabajadores* ***ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres):***	*Ubicación en zona andina con topografía variada Proximidad a páramos, montañas y ríos Carnaval de Guaranda atrae visitantes que podrían interesarse en actividades complementarias* *Actividades aplicables en el contexto local:* *Trekking y senderismo en zonas rurales y páramos Ciclismo de montaña en rutas andinas Observación de aves en ecosistemas diversos Turismo rural comunitario con componente de aventura*	*especializada de guías locales Inversión inicial en equipamiento certificado Desarrollo de protocolos adaptados al contexto local*

						incidentes, actualización de procedimientos	*Gestión de riesgos que minimiza impacto*	*Cabalgatas en zonas montañosas*	
2	***ISO 21401:2018*** *- Turismo y servicios relacionados — Sistema de gestión de la sostenibilidad para alojamientos — Requisitos*	*Norma ISO (International Organization for Standardization) de aplicación global para cualquier tipo y tamaño de alojamiento turístico*	*Comité Técnico ISO/TC 228*	*-Establecer requisitos para un sistema de gestión de sostenibilidad integral en establecimientos de alojamiento* *-Integrar los tres pilares de la sostenibilidad: ambiental, sociocultural y económico* *-Proporcionar un marco verificable y certificable para la sostenibilidad* *-Mejorar el desempeño sostenible continuo de los alojamientos* *-Facilitar la comparabilidad y*	***Sector específico: Alojamientos turísticos*** *Aplicable a:* *Hoteles (todas las categorías)* *Hostales y pensiones* *Lodges y cabañas* *Alojamientos rurales y comunitarios* *Resorts* *Apartamentos turísticos* *Bed & Breakfast* *Albergues* *Glamping y campings* *Cualquier establecimiento que proporcione alojamiento*	*1. **Dimensión Ambiental:*** *Gestión eficiente de energía y agua* *Reducción, reutilización y reciclaje de residuos* *Minimización de contaminación (agua, aire, ruido, luz)* *Protección de biodiversidad y ecosistemas* *Uso de productos ecoamigables* *Gestión de sustancias peligrosas* *2. Dimensión Sociocultural:* *Respeto por patrimonio cultural local*	***ODS 12*** *(Producción y consumo responsables):* ***Meta 12.b:*** *Elaborar y aplicar instrumentos para turismo sostenible* ***Meta 12.8:*** *Información y conciencia para desarrollo sostenible Gestión integral de residuos y recursos* ***ODS 8*** *(Trabajo decente y crecimiento económico):* ***Meta 8.9:*** *Turismo sostenible que crea empleos y*	***Muy Alta Aplicabilidad - Fortalezas del contexto local:*** *-Diversidad de alojamientos* *-Recursos naturales y culturales: Ubicación en zona de alta biodiversidad (páramos, bosques) Patrimonio cultural inmaterial (Carnaval, tradiciones indígenas) Comunidades locales con identidad fuerte Agricultura orgánica tradicional* ***Oportunidades de mercado****:*	***Capacidades técnicas limitadas:*** *-Escasa cultura de certificación en empresas locales* *- Desconocimiento de requisitos ISO entre empresarios* *-Necesidad de asistencia técnica especializada para implementación* *-Limitada formación en gestión sostenible del personal actual* *-Resistencia al cambio por desconocimien*

	credibilidad de las prácticas sostenibles *-Contribuir a la competitividad del sector mediante diferenciación sostenible* *-Promover la responsabilidad social y el respeto por las comunidades locales*	*temporal a turistas*	*Empleo y condiciones laborales justas* *Contratación local prioritaria* *Respeto por derechos humanos y comunidades locales* *Prevención de explotación y discriminación* *Interpretación del patrimonio para huéspedes* *Apoyo a expresiones culturales auténticas* *3. Dimensión Económica:* *Compras locales y comercio justo* *Contribución a la economía local* *Transparencia económica* *Viabilidad financiera a largo plazo* *4. Sistema de Gestión:*	*promueve cultura local* *Empleo local, condiciones laborales justas* *Desarrollo económico de comunidades* ***ODS 6 (Agua limpia y saneamiento):*** *Gestión eficiente del agua* *Tratamiento adecuado de aguas residuales* *Protección de fuentes hídricas* ***ODS 7 (Energía asequible y no contaminante):*** *Eficiencia energética* *Uso de energías renovables*	*-Creciente demanda de turismo sostenible en Ecuador* *-Proximidad a mercados emisores (Quito, Guayaquil, Ambato)* *-Potencial para turismo internacional consciente* *Diferenciación frente a destinos masificados* ***Beneficios específicos para Guaranda:*** *-Revalorización del patrimonio local (cultural y natural)* *-Generación de empleo de calidad en zona rural* *-Dinamización de cadenas productivas locales (agricultura, artesanías)*	*to de beneficios* ***2. Recursos financieros:*** *-Costo de certificación significativo para microempresas* *-Inversión inicial en mejoras (equipos eficientes, sistemas de tratamiento)* *-Limitado acceso a financiamiento especializado* *-Dificultad para costear consultoría externa* *3.* ***Infraestructura básica:*** *-Gestión municipal de residuos insuficiente (reciclaje limitado)*

	Política de sostenibilidad documentada *Objetivos y metas medibles* *Asignación de responsabilidades* *Capacitación del personal* *Comunicación interna y externa* *Monitoreo y medición de indicadores* *Auditorías internas* *Mejora continua*	*Reducción de huella de carbono* ***ODS 13 (Acción por el clima):*** *Medición y reducción de emisiones GEI* *Adaptación al cambio climático* *Acciones de mitigación*	*Protección de ecosistemas frágiles (páramos)* *Fortalecimiento -de identidad cultural* *Posicionamiento -como destino sostenible diferenciado*	*-Tratamiento de aguas residuales no siempre disponible* *- Conectividad digital limitada en áreas rurales* *4. **Cadenas de suministro:*** *- Disponibilidad limitada de productos certificados ecoamigables* *-Costos elevados de insumos sostenibles por logística* *-Proveedores locales sin certificaciones (aunque sostenibles en práctica)* *5. **Aspectos culturales**:* *-Prácticas tradicionales no*

									documentadas (aunque sostenibles) *6.* ***Marco institucional****:* *-Limitado apoyo gubernamental local a certificaciones* *-Desarticulación entre actores (municipio, academia, empresas)* *-Ausencia de política turística cantonal clara*
3	***ISO 20611:2018 - Turismo de aventura — Buenas prácticas de sostenibilidad — Requisitos***	*Internacional - Norma ISO (International Organization for Standardization) de aplicación global para operadores de turismo de aventura*	*ISO (International Organization for Standardization) - Comité Técnico ISO/TC 228*	*-Establecer requisitos internacionalmente reconocidos para sostenibilidad en turismo de aventura* *-Proporcionar marco de gestión integrado que equilibre aventura,*	***Operadores de turismo de aventura a nivel mundial***	***Dimensión Ambiental*** ***1.1 Gestión de ecosistemas y biodiversidad****:* *-Evaluación de impacto ambiental de todas las actividades* *-Identificación de áreas sensibles y establecimiento de zonas de exclusión/restricción*	***ODS 12: Producción y consumo responsables*** ***Meta 12.b:*** *- Elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos del desarrollo sostenible con miras a lograr un turismo sostenible que*	***Aplicabilidad Extremadamente Alta***	*Norma ISO en inglés/francés (versiones oficiales)* *NTE INEN-ISO 20611 en español* ***2. Organismos certificadores:*** *-Pocos organismos en Ecuador acreditados*

en cualquier país.	*seguridad y sostenibilidad* *-Promover triple impacto positivo: ambiental, sociocultural y económico* *-Facilitar mejora continua en desempeño sostenible de operadores* *-Crear estándar verificable y certificable para diferenciación en mercado global* *-Minimizar impactos negativos de actividades de aventura en ecosistemas y comunidades* *-Maximizar contribución positiva del turismo de aventura al*	*-Capacidad de carga definida científicamente para cada sitio* *-Monitoreo continuo de indicadores de salud ecológica* *-Planes de restauración para áreas degradadas* *-Protección de especies en peligro y sus hábitats* *-Distancias mínimas de observación de fauna (especificadas por especie)* *-Prohibición estricta de alimentar, tocar o perturbar fauna silvestre* *-Respeto a épocas de reproducción, anidación, migración* *-Protección de flora endémica y especies amenazadas* *-Control de especies invasoras*	*cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales* ***Contribución Meta 12.2:*** *- Lograr gestión sostenible y uso eficiente de recursos naturales* *-Requisitos de eficiencia energética, hídrica, gestión de residuos* ***Meta 12.8:*** *- Asegurar que las personas tengan información y conciencia para el desarrollo sostenible* *-Requisitos de educación ambiental a turistas*	*para ISO 20611* *-Costos de certificación altos que para* ***4. Expectativas de estándares globales:*** *-Turistas internacionales certificados esperan ciertos niveles de: Comunicación: Guías con inglés funcional Higiene: Estándares internacionales en alimentos Equipamiento: Seguridad según estándares internacionales* ***4.. Actualización continua****: ISO revisa normas cada 5 años*

	desarrollo sostenible *- Profesionalizar y legitimar el sector de turismo de aventura globalmente* *- Complementar normas de seguridad (ISO 21101) con dimensión de sostenibilidad* *-Alinear prácticas del sector con Agenda 2030 y ODS*	*(no introducir, no dispersar)* *-Minimización de contaminación lumínica y acústica* ***1.2 Gestión de residuos en operaciones:*** *-Filosofía "Leave No Trace" (No Dejar Rastro) en todas las actividades* *-Sistema "Pack In - Pack Out" (todo lo que se lleva, se trae de regreso)* *-Separación de residuos en origen (reciclables, orgánicos, peligrosos)* *-Contenedores apropiados en campamentos base* *-Gestión de desechos humanos (baños secos, sistemas portátiles, inodoros químicos)* *-Prohibición de plásticos de un solo uso (botellas, bolsas, cubiertos)*	***ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico*** ***Meta 8.9:*** *- Elaborar y poner en práctica políticas para promover turismo sostenible que cree empleos y promueva la cultura y productos locales* ***Meta 8.3:*** *- Promover políticas que apoyen creación de empleo decente* *-Requisitos específicos de condiciones laborales justas* ***Meta 8.5:*** *- Lograr empleo pleno y*	*Operadores certificados deben adaptarse a cambios* *Desafío: Capacidad local para mantenerse actualizado* *Solución: Alianza con universidad para monitoreo de actualizaciones normativas*

	-Uso de productos biodegradables (jabones, detergentes, papel higiénico) *-Disposición final responsable (alianzas con gestores autorizados)* *-Educación a participantes sobre gestión de residuos* ***1.3 Eficiencia energética y huella de carbono:*** *-Medición de emisiones de gases de efecto invernadero (alcance 1, 2, 3)* *-Optimización de transporte: vehículos compartidos, rutas eficientes* *-Mantenimiento preventivo de vehículos y equipos motorizados* *-Preferencia por equipos de bajo consumo (linternas*	*productivo, trabajo decente, salario igual* *-No discriminación, igualdad salarial, condiciones dignas* ***ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres*** ***Meta 15.1:*** *- Velar por conservación, restablecimiento y uso sostenible de ecosistemas terrestres y de agua dulce* *-Requisitos de protección de biodiversidad, restauración* ***Meta 15.4:*** *Velar por conservación de ecosistemas montañosos*

	LED, cocinas eficientes) *-Uso de energías renovables donde sea posible (paneles solares en campamentos)* *-Compensación de huella de carbono (proyectos verificados, opcional pero recomendado)* *-Promoción de transporte público/compartido para acceso a puntos de inicio* ***1.4 Gestión del agua:*** *-Uso eficiente de agua en campamentos (captación de lluvia, sistemas de bajo consumo)* *-No contaminación de fuentes naturales (ríos, lagos, manantiales)* *-Tratamiento de aguas grises (sistemas de*	*Especialmente relevante: muchas actividades de aventura ocurren en montañas* *- Adoptar medidas urgentes para reducir degradación de hábitats naturales y detener pérdida de biodiversidad* *-Evaluación de impacto, capacidad de carga, áreas de exclusión* ***-Meta 15.a:*** *- Movilizar recursos para conservar y usar sosteniblement e biodiversidad* *-Aportes económicos de turismo sostenible a conservación*

		filtración naturales, jabones biodegradables) *-Distancia mínima para actividades de higiene respecto a cuerpos de agua (50+ metros)* *-Protección de nacientes y zonas de recarga hídrica* *-Educación sobre uso responsable del agua en zonas de escasez* ***1.5 Gestión de senderos e infraestructura:*** *-Diseño sostenible de senderos (drenajes, control de erosión, materiales locales)* *-Mantenimiento regular para prevenir degradación* *-Señalización de bajo impacto (materiales naturales, mensajes educativos)*	***Meta 15.c:*** *- Aumentar apoyo mundial para luchar contra caza furtiva y tráfico* *-Requisitos de no perturbación de fauna, educación a turistas*

		-Infraestructura mínima necesaria (evitar sobredimensionamiento) *-Desmantelamiento de infraestructura temporal después de eventos* ***2. DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL*** ***2.1 Relaciones con comunidades locales:*** *-Consentimiento Previo, Libre e Informado (CPLI) para operar en territorios indígenas/comunitarios* *-Acuerdos formales con comunidades (contratos, convenios)* *-Respeto por derechos territoriales y formas de gobernanza local* *-No intrusión en vida cotidiana de comunidades*

		(privacidad, espacios sagrados) *-Consulta regular para decisiones que afecten a comunidades* ***-2.2 Patrimonio cultural:*** *-Respeto por sitios sagrados y sensibles culturalmente* *-Autorización previa para visitar sitios de significancia cultural* *-Interpretación cultural respetuosa (guías locales capacitados)* *-No comercialización irrespetuosa de manifestaciones culturales* *-Respeto por propiedad intelectual cultural (conocimientos ancestrales, diseños, música)* *-Promoción de expresiones auténticas (no*

		folclorizadas ni distorsionadas) *-Apoyo a transmisión intergeneracional de conocimientos* *Prevención de apropiación cultural* *-Representación digna de culturas en materiales promocionales* ***2.3 Empleo y condiciones laborales:*** *-Empleo formal con contratos escritos* *Salarios justos (mínimo legal o superior, acordes a calificación)* *-Igualdad de oportunidades (no discriminación por género, etnia, edad, orientación sexual, discapacidad)* *-Prioridad de contratación local (desarrollo de capacidades locales)*

		-Condiciones de trabajo seguras (equipos de protección, protocolos de seguridad) *-Capacitación continua (técnica, idiomas, sostenibilidad, seguridad)* *-Desarrollo profesional (planes de carrera, promoción interna)* *-Seguro de accidentes laborales (cobertura adecuada para riesgos del sector)* *Horarios razonables (descansos, límites a jornadas extendidas)* ***2.4 Derechos humanos y protección de grupos vulnerables**:* *-Política explícita de respeto a derechos humanos*

		Código de conducta contra explotación sexual comercial (especialmente niños, niñas, adolescentes) *Prevención de trabajo infantil (respeto a edad mínima legal)* *-Accesibilidad e inclusión (cuando sea factible, opciones para personas con discapacidad)* *No tolerancia a discriminación de ningún tipo* ***2.5 Salud y bienestar de participantes:*** *-Información previa completa sobre actividad (riesgos, requisitos físicos, condiciones)* *-Consentimiento informado documentado* *Evaluación de aptitud de participantes*

		-Capacidad de respuesta a emergencias (primeros auxilios, evacuación) ***3. DIMENSIÓN ECONÓMICA*** ***3.1 Compras y contratación local:*** *-Política de compras locales documentada* *-Prioridad a proveedores locales (alimentos, servicios, artesanías)* *-Productos de comercio justo cuando estén disponibles* *-Precios justos a proveedores (no abuso de posición dominante)* ***3.2 Contribución económica directa:*** *-Pago justo por uso de territorios /recursos (a comunidades, propietarios)*

		-Transparencia económica (información sobre distribución de beneficios) *-Contribuciones a fondos locales (desarrollo comunitario, conservación)* *-Apoyo a proyectos locales (educación, salud, infraestructura)* *-Inversión local (preferencia por bancos, servicios financieros locales)* ***3.3 Viabilidad financiera y transparencia:*** *-Precios que reflejen costos reales de sostenibilidad (no dumping)* *-Planificación financiera a largo plazo* *-Reinversión en mejoras sostenibles*

		Diversificación de productos/mercados (reducir vulnerabilidad) *-Transparencia fiscal (pago de impuestos)* *-Reporte de sostenibilidad (comunicación de desempeño económico)* ***3.4 Cadenas de suministro responsables:*** *-Evaluación de proveedores (criterios ambientales y sociales)* *-Preferencia por productos sostenibles certificados* *-Productos locales, orgánicos, de temporada cuando sea posible* ***4. SISTEMA DE GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD*** ***4.1** Política y*

	4.2 Planificación: *4.3 Implementación:* *4.4 Comunicación y sensibilización:* *4.5 Monitoreo y evaluación:* *4.6 Mejora continua:* *4.7 Colaboración y participación* *Decisión de certificación* *Análisis de hallazgos por organismo certificador* *Emisión de certificado (si conformidad)* *Vigencia: 3 años* *Etapa 4: Mantenimiento* ***Auditorías de seguimiento*** *(anuales, años 1 y 2)*

						Verificación de mejora continua Auditoría de recertificación al año 3 ***Costos aproximados (varían por país/operador):*** *Consultoría previa: USD 5,000 - 20,000 Auditoría inicial: USD 3,000 - 8,000 Auditorías seguimiento: USD 1,500 - 4,000/año Recertificación: USD 3,000 - 8,000* ***Total ciclo 3 años: USD 12,000 - 44,000***			
4	***NTE INEN-ISO 20611:2019*** *- Turismo de aventura — Buenas prácticas de sostenibilidad — Requisitos*	*Nacional (Ecuador) - Norma Técnica Ecuatoriana que adopta la norma internacional ISO 20611:2018,*	*INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización) - organismo técnico nacional de*	*-Establecer buenas prácticas de sostenibilidad específicas para operadores de turismo de aventura en Ecuador*	***Sector específico:*** *Operadores de turismo de aventura Actividades incluidas: - Actividades terrestres:*	***DIMENSIÓN AMBIENTAL****:* ***Gestión de impactos en ecosistemas:*** *-Evaluación de impacto ambiental de cada actividad*	***ODS 12 Producción y consumo responsables Meta 12.b****: - Elaborar y aplicar instrumentos que permitan seguir de cerca*	***Aplicabilidad Muy Alta Y Estratégica*** *- **Contexto favorable de Guaranda:** 1. Potencial de turismo de aventura:*	***Capacidades Técnicas Y Conocimiento*** *: **Desconocimiento de la norma**: -Empresarios locales no conocen*

	de cumplimiento en el territorio ecuatoriano para operadores de turismo de aventura	*normalización Basada en: ISO 20611:2018 (International Organization for Standardization)*	*-Integrar los tres pilares de sostenibilidad -Complementar requisitos de seguridad (ISO 21101) con criterios de sostenibilida -Minimizar impactos negativos de actividades de aventura en ecosistemas frágiles -Promover el respeto por culturas locales en zonas donde se realizan actividades -Asegurar viabilidad económica a largo plazo del turismo de aventura -Fomentar la contribución positiva del sector a comunidades y*	*trekking, senderismo, montañismo, escalada, ciclismo de montaña, cabalgatas, canyoning Actividades acuáticas: rafting, kayak, tubing, buceo, snorkel, surf, paddle board Actividades aéreas: parapente, ala delta, canopy, puenting Actividades mixtas: expediciones, campamentos, orientación Observación de naturaleza activa: avistamiento de fauna con*	*-Capacidad de carga de sitios naturales -Zonificación de áreas (uso permitido/restringido) -Restauración de áreas degradadas Senderos sostenibles y -señalética de bajo impacto **Protección de biodiversidad:** -No perturbación de fauna silvestre -Respeto por épocas de reproducción/anidación -Distancias mínimas de observación -Prohibición de alimentar animales silvestres -Protección de flora endémica **Gestión de residuos en campo:** -Sistema "pack in, pack out" (llevar y traer residuos)*	*los efectos del desarrollo sostenible -Gestión sostenible de recursos naturales en actividades de aventura -Minimización de residuos y huella ecológica -Consumo responsable de productos locales **ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico): Meta 8.9:** -Elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la*	*Geografía privilegiada: Ubicación en estribaciones andinas con topografía variada (2.500-4.000+ msnm) **Ecosistemas diversos:** Páramos, bosques nublados, valles, ríos **Proximidad a mercados:** 4 horas de Quito, 3 horas de Guayaquil **Complementariedad con destinos consolidados:** Baños, Riobamba **2. Actividades viables en Guaranda: Actividades terrestres:** Trekking y senderismo: Rutas hacia Chimborazo, páramos*	*existencia de NTE INEN-ISO 20611 -Falta difusión de beneficios de certificación **Escasez de operadores formales:** -Predominio de informalidad en servicios de aventura -Guías empíricos sin formación técnica certificada -Ausencia de operadores especializados en aventura -Idiomas: limitado dominio de inglés para atención a turistas internacionales **Recursos Financieros:**

	medio ambiente *-Proporcionar marco verificable para certificación y diferenciación* *-Fortalecer la competitividad sostenible del turismo de aventura ecuatoriano*	*componente aventurero* ***Aplicable a:*** *Operadores turísticos especializados en aventura* *Agencias de viajes que ofrecen paquetes de aventura* *Guías de turismo especializados* *Operadores comunitarios de turismo de aventura*	*-Manejo adecuado de desechos humanos en campamentos* *-Uso de productos biodegradables* *-Prohibición de plásticos de un solo uso* ***Eficiencia energética y emisiones:*** *Optimización de transporte* *-Mantenimiento preventivo de equipos* *-Preferencia por equipos de bajo consumo* *-Compensación de huella de carbono (opcional)* ***Gestión del agua:*** *-Uso responsable en campamentos* *-No contaminación de fuentes hídricas* *Tratamiento de -aguas grises en campo* ***2. DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL:***	*cultura y los productos locales* *-Empleo de calidad para guías y operadores locales* *-Condiciones laborales justas y seguras* *-Generación de ingresos en zonas rurales* *Desarrollo económico local sostenible* ***ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres):*** ***Meta 15.1:*** *Velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce*	*locales, comunidades* *Ciclismo de montaña: Descensos desde páramos, rutas por caminos vecinales* *Cabalgatas:* *Observación de aves:* *Montañismo: Acceso a nevados cercanos (Chimborazo)* ***Actividades culturales con componente aventurero****:* ***Turismo comunitario activo:*** *Carnaval de Guaranda: Experiencia cultural inmersiva* *3.* ***Recursos naturales excepcionales****:*	*-Costos de certificación prohibitivos: Auditoría de certificación: USD 2,000-5,000 (estimado)* *Consultoría previa: USD 3,000-8,000* *-Inversiones en mejoras: USD 5,000-15,000* *Total aproximado:* ***USD 10,000-28,000*** ***Infraestructura Y Servicios Básicos:*** ***Gestión de residuos inexistente*** *-No hay sistema de reciclaje municipal efectivo* *-Ausencia de contenedores diferenciados*

	Respeto por comunidades locales: *-Autorización previa de comunidades para operar en sus territorios -Distribución justa de beneficios económicos -Respeto por sitios sagrados y sensibles culturalmente -No intrusión en vida cotidiana de comunidades -Consentimiento previo libre e informado (CPLI)* ***Patrimonio cultural:*** *-Interpretación respetuosa de patrimonio -Contratación de guías locales conocedores de cultura -Promoción de expresiones culturales auténticas*	***Meta 15.4****: Velar por la conservación de los ecosistemas montañosos)* ***Meta 15.5:*** *Adoptar medidas urgentes para reducir la degradación de hábitats naturales -Protección de biodiversidad en zonas de operación -Minimización de impacto en ecosistemas frágiles -No perturbación de fauna silvestre Conservación de páramos* ***ODS 13 (Acción por el clima):*** *-Reducción de emisiones de*	*Reserva de Producción de Fauna Chimborazo: Área protegida cercana Ríos y vertientes: Recursos hídricos prístinos* *4.* ***Marco institucional favorable:*** *-Universidad Estatal de Bolívar: Tu universidad puede liderar asistencia técnica -GAD Cantonal: Posibilidad de políticas públicas de apoyo -Ministerio de Turismo Zonal de fuentes de "* *5.* ***Construcción de destino turístico integral:***	*en rutas turísticas* ***Accesos limitados:*** *-Caminos rurales en mal estado (especialmente época lluviosa) -Señalización turística insuficiente -Puentes y pasos en condiciones precarias -Limita desarrollo de rutas de aventura* ***Servicios de emergencia:*** *-Tiempo de respuesta de ambulancias limitado en zonas rurales -Hospital básico con capacidades limitadas -Ausencia de servicio de*

	-No comercialización irrespetuosa de cultura *R-espeto por propiedad intelectual cultural* ***Condiciones laborales:*** *-Empleo formal con prestaciones* *Capacitación continua de guías y personal* *-Equipamiento de seguridad adecuado* *-Seguro de accidentes laborales* *-No discriminación, igualdad de oportunidades* ***Derechos humanos:*** *-Política contra explotación sexual comercial* *-Prevención de trabajo infantil* *-Respeto por derechos de pueblos indígenas*	*GEI en operaciones* *-Transporte optimizado y eficiente* *-Educación climática a participantes* *-Contribución a conservación de sumideros de carbono (* ***ODS 6 (Agua limpia y saneamiento):*** *-Uso responsable de agua en campamentos* *-No contaminación de fuentes hídricas* *-Gestión adecuada de aguas residuales en campo* ***ODS 10 (Reducción de desigualdades):***	*-Aventura + cultura + gastronomía + naturaleza* *Estadías más - prolongadas (mayor derrama económica)* *-Diversificación de oferta turística cantonal*	*rescate especializado* ***Conectividad digital:*** *-Internet limitado en zonas rurales* ***Debilidad Desarticulación interinstitucional:*** *-Falta coordinación entre GAD, Ministerio Turismo, Ambiente, Universidad* *-Duplicidad de esfuerzos o vacíos de atención* *-Ausencia de mesa de turismo sostenible cantonal* ***Marco normativo local inexistente:***

	-Accesibilidad e inclusión (cuando sea posible) *3.* ***DIMENSIÓN ECONÓMICA:*** ***Compras locales:*** *-Prioridad a proveedores locales (alimentos, servicios)* *-Comercio justo con artesanos* *-Contratación de servicios comunitarios* *-Apoyo a economía solidaria* ***Contribución económica local:*** *Pago justo por uso de territorios/recursos* *Apoyo a proyectos comunitarios* *Generación de empleo local directo e indirecto* *Transparencia en distribución de beneficios* ***Viabilidad financiera:***	*-Distribución equitativa de beneficios económicos* *-Inclusión de comunidades marginadas* ***ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles):*** *-Desarrollo turístico que fortalece comunidades rurales* *Protección de -patrimonio cultural y natural local* *-Infraestructura sostenible en destinos de aventura* ***ODS 5*** *(Igualdad de género):* *-Igualdad de oportunidades para mujeres guías*	*-No hay ordenanza cantonal de turismo sostenible* *-Falta regulación local de actividades de aventura* *-Vacío en zonificación turística*

		-Precios justos que cubran costos de sostenibilidad *-Diversificación de productos* *-Planificación financiera a largo plazo* *-Reinversión en mejoras sostenibles* ***4. GESTIÓN Y COMUNICACIÓN:*** ***Sistema de gestión:*** *-Política de sostenibilidad* *Responsabilidades asignadas* *-Procedimientos operativos sostenibles* *Monitoreo y evaluación periódica* *Mejora continua* ***Capacitación:*** *-Formación continua en sostenibilidad* *-Entrenamiento en interpretación ambiental*	*-Empoderamiento económico de mujeres locales* ***ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos):*** *Colaboración multisectorial (gobierno, privados, comunidades, ONGs)* *Compartir* *-Alianzas con instituciones de conservación* *Redes de turismo sostenible*

						-Sensibilización cultural ***Comunicación con clientes:*** *-Información previa sobre prácticas sostenibles* *-Código de conducta para participantes* *-Sensibilización ambiental y cultural durante actividades* ***-Colaboración:*** *-Trabajo conjunto con autoridades ambientales*			
5	***NTE INEN-ISO 23405:2022*** *Turismo y servicios relacionados — Turismo sostenible — Principios, vocabulario y modelo*	***Nacional:*** *Adoptada por Ecuador a través del Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN)*	*INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización) - organismo técnico oficial de normalización en Ecuador*	*-Establecer conceptos fundamentales y principios del turismo sostenible* *-Proporcionar un vocabulario común y terminología estandarizada para el sector turístico* *-Crear un modelo aplicable para*	***Organizaciones privadas:*** *Hoteles, tour operadores, agencias de viaje, restaurantes, transporte turístico* ***Organizaciones públicas****: Ministerios de turismo, municipalidades,*	***Gestionar el turismo sostenible de manera efectiva*** *-La sostenibilidad debe ser intrínseca en la estrategia Decisiones basadas en esta perspectiva* ***Maximizar beneficios económicos para comunidades locales*** *-Generar empleo local*	*ODS 1 (Fin de la pobreza): Generación de empleo e ingresos* *ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico): Desarrollo económico inclusivo* *ODS 12 (Producción y consumo*	*Alta relevancia* ***Oportunidades:*** *-Marco técnico para evaluar empresas turísticas del cantón* *-Lenguaje estandarizado para encuestas y análisis* *Referencia internacional que da validez científica a tu investigación*	***Limitaciones económicas:*** *-Mayoría de empresas turísticas son micro y pequeñas* *-Recursos limitados para certificaciones* *-Dificultad para inversión en infraestructura sostenible*

	organizaciones públicas y privadas *-Facilitar la identificación, evaluación y mitigación de impactos negativos ambientales y socioculturales* *-Promover calidad de servicio mientras se protege a trabajadores y comunidades locales* *-Establecer una plataforma consensuada para modelos de turismo sostenible*	*gobiernos locales* ***Destinos turísticos:*** *Ciudades, regiones, áreas protegidas*	*-Fortalecer economías regionales* ***Maximizar beneficios sociales y culturales*** *-Respetar autenticidad sociocultural* *-Conservar patrimonio cultural y arquitectónico* *-Promover valores tradicionales* ***Minimizar impactos negativos sociales y culturales*** *-Proteger identidad cultural* *-Evitar desplazamiento de comunidades* ***Maximizar beneficios ambientales*** *-Conservar biodiversidad* *-Proteger ecosistemas* ***Minimizar impactos negativos ambientales***	*responsables): Gestión sostenible de recursos* *ODS 13 (Acción por el clima): Reducción de emisiones* *ODS 14 (Vida submarina): Protección de ecosistemas acuáticos* *ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres): Conservación de biodiversidad* *ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos): Cooperación multi-actor*	*-Alineación con Agenda 2030 de Ecuador*	***Capacitación y conocimiento****:* *-Bajo nivel de familiarización con normas ISO* *-Limitado acceso a consultores especializados* ***Infraestructura:*** *-Servicios básicos limitados (agua, saneamiento, energía)* *-Gestión inadecuada de residuos sólidos* *- Infraestructura turística básica* ***Contexto cultural:*** *-Necesidad de adaptación de la norma al contexto*

		-Gestión eficiente de recursos (agua, energía) *-Reducción de residuos y emisiones* *-Mantener procesos ecológicos esenciales* ***Accesibilidad e inclusión*** *-Turismo accesible para todos* *-No discriminación* ***Sensibilización y educación*** *-Capacitación de personal* *-Educación a visitantes sobre sostenibilidad* ***Participación de todas las partes interesadas*** *-Colaboración amplia* *-Liderazgo político firme* *-Seguimiento constante*	*andino-ecuatoriano* *-Integración de saberes ancestrales y tradiciones locales* *Idioma (muchos empresarios pueden tener dificultades con terminología técnica)* ***Articulación institucional:*** *-Débil coordinación entre actores públicos y privados* *-Falta de políticas locales de turismo sostenible* *-Limitado apoyo gubernamental local* ***Competitividad:***

		-Guaranda no es destino turístico consolidado *-Falta de diferenciación de productos turísticos* *- Estacionalidad marcada (Carnaval)*

Nota: *Además de las normas especificadas, existen otras normas en el Ecuador, como la norma NTE INEN-ISO 18065, específicamente para servicios turísticos en áreas naturales protegidas (parques, reservas), que regula centros de visitantes, senderos, miradores y campamentos para preservar estos ecosistemas. También se cuenta con Normas para Playas (Sistema de Gestión): Contribuyen a una gestión sostenible de playas, incluyendo infraestructura, servicios, seguridad, limpieza y gestión de residuos, mejorando la experiencia del turista y la economía local.*

Fuente:

https://www.iso.org/es/normas

https://www.iso.org/es/sectores/gestion-servicios/turismo

https://www.normalizacion.gob.ec/conoce-las-normas-tecnicas-para-un-turismo-sostenible-y-responsable/

Formulario 1 A3 Autoevaluación de expertos

Formulario de autoevaluación expertos

Cálculo del Coeficiente de Argumentación (Ka)

Instrucciones:

Estimado experto: Para completar la validación del instrumento de investigación, necesitamos que autoevalúe sus fuentes de conocimiento. Por favor, seleccione el nivel (Alto, Medio, Bajo) que mejor describa su situación en cada criterio.

Tema de investigación: "Modelo de Gestión para la sostenibilidad de las empresas turísticas del cantón Guaranda"

Información del Experto

Nombre del Experto:

Institución donde trabaja:

1. Análisis Teóricos Realizados por Usted

¿En qué grado ha realizado análisis teóricos sobre gestión turística sostenible?

Alto Medio Bajo

Valores: Alto (0.3) | Medio (0.2) | Bajo (0.1)

2. Su Experiencia Obtenida

¿Cómo evalúa su experiencia práctica en gestión empresarial y sostenibilidad turística?

Alto Medio Bajo

Valores: Alto (0.5) | Medio (0.4) | Bajo (0.2)

3. Trabajos de Autores Nacionales

¿Qué tan familiarizado está con trabajos de autores nacionales sobre turismo sostenible?

Alto Medio Bajo

Valores: Alto (0.05) | Medio (0.05) | Bajo (0.05)

4. Trabajos de Autores Extranjeros

¿Qué tan familiarizado está con trabajos de autores extranjeros sobre gestión turística sostenible?

Alto Medio Bajo

Valores: Alto (0.05) | Medio (0.05) | Bajo (0.05)

5. Conocimiento del Estado del Problema en el Extranjero

¿Cómo evalúa su conocimiento sobre el estado actual de la gestión turística sostenible a nivel internacional?

Alto Medio Bajo

Valores: Alto (0.05) | Medio (0.05) | Bajo (0.05)

6. Su Intuición

¿Cómo valora su intuición profesional en temas de sostenibilidad empresarial turística?

Alto Medio Bajo

Valores: Alto (0.05) | Medio (0.05) | Bajo (0.05)

Tabla A3 4: *Resultados de Expertos Coeficiente de Argumentación (Ka)*

Experto / Institución	Análisis Teóricos	Experiencia Obtenida	Autores Nacionales	Autores Extranjeros	Conocimiento Internacional	Intuición Profesional	Ka TOTAL
Edison Rubén Molina Velásquez	Medio 0.200	Medio 0.400	Alto 0.050	Alto 0.050	Medio 0.050	Medio 0.050	0.800
Juan Pablo Torres Cadena	Medio 0.200	Medio 0.400	Bajo 0.050	Alto 0.050	Bajo 0.050	Medio 0.050	0.800
Xavier Bolívar Lastra Bravo	Alto 0.300	Medio 0.400	Medio 0.050	Alto 0.050	Alto 0.050	Alto 0.050	0.800
Fernando David Chontasi Morales	Medio 0.200	Bajo 0.200	Alto 0.050	Alto 0.050	Medio 0.050	Medio 0.050	0.700

Tabla A3 5: *validación del instrumento por los expertos*

INSTRUCCIONES

Estimado/a experto/a:

Solicitamos su valiosa colaboración para la validación del presente instrumento de investigación. El cuestionario que se somete a su consideración tiene como objetivo obtener una línea base sobre las prácticas de sostenibilidad en las empresas turísticas del cantón Guaranda, como parte de la investigación doctoral titulada "Modelo de Gestión para el desarrollo sostenible de las empresas turísticas en el cantón Guaranda-Ecuador".

Por favor, evalúe cada ítem según los criterios establecidos y califique en una escala de 1 a 4, donde: 1 = No cumple con el criterio (Debe ser modificado completamente) 2 = Bajo

nivel de cumplimiento (Requiere modificaciones importantes) 3 = Moderado nivel de cumplimiento (Requiere pequeñas modificaciones) 4 = Alto nivel de cumplimiento (No requiere modificaciones)

Su criterio profesional es fundamental para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento.

I. CRITERIOS GENERALES DE EVALUACIÓN

Criterio	**1**	**2**	**3**	**4**	**Observaciones**
1. Claridad de la estructura: La organización del cuestionario es lógica y facilita su comprensión.					
2. Coherencia con los objetivos: Los ítems están alineados con el objetivo de la investigación.					
3. Exhaustividad: El cuestionario abarca todos los aspectos relevantes del constructo de sostenibilidad turística.					
4. Relevancia: Los ítems son esenciales y significativos para el contexto local del cantón Guaranda.					
5. Factibilidad: El cuestionario puede ser aplicado en el contexto real de las empresas turísticas del cantón.					

II. EVALUACIÓN POR DIMENSIONES

DIMENSIÓN ECONÓMICA

N°	**Ítem**	**Suficiencia[1]**	**Claridad[2]**	**Coherencia[3]**	**Relevancia[4]**	**Observaciones**
5-7	Estacionalidad y oferta turística					
8-11	Rendimiento económico					
12-14	Gestión de calidad y seguridad					
15-18	Cadena de valor local y aprovisionamiento sostenible					
19-22	Inversión y gestión financiera					

DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

N°	Ítem	Suficiencia[1]	Claridad[2]	Coherencia[3]	Relevancia[4]	Observaciones
23 - 26	Impacto comunitario y población turística					
27 - 28	Diversificación de atractivos y recursos turísticos					
29 - 31	Accesibilidad e inclusión					
32 - 36	Equidad laboral y condiciones de trabajo					
37 - 40	Patrimonio cultural					

DIMENSIÓN AMBIENTAL

N°	Ítem	Suficiencia[1]	Claridad[2]	Coherencia[3]	Relevancia[4]	Observaciones
41 - 44	Consumo de energía					
45 - 48	Consumo de agua					
49 - 52	Generación y gestión de residuos					
53 - 55	Uso del suelo y protección del entorno					
56 - 59	Cambio climático y certificación ambiental					

GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

N°	Ítem	Suficiencia[1]	Claridad[2]	Coherencia[3]	Relevancia[4]	Observaciones
60 - 64	Planificación, barreras y motivaciones					

[1] Suficiencia: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta. [2] Claridad: El ítem se comprende fácilmente, su sintáctica y semántica son adecuadas. [3] Coherencia: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo. [4] Relevancia: El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido.

III. VALORACIÓN GLOBAL DEL CUESTIONARIO

Aspecto	Evaluación	Observaciones
Validez de contenido: El instrumento refleja el dominio específico de contenido de lo que se pretende medir.	□ Deficiente □ Aceptable □ Bueno □ Excelente	
Validez de constructo: Los ítems del instrumento miden los indicadores conceptuales propuestos.	□ Deficiente □ Aceptable □ Bueno □ Excelente	
Viabilidad de aplicación: El instrumento es práctico y aplicable en el contexto del estudio.	□ Deficiente □ Aceptable □ Bueno □ Excelente	

IV. DECISIÓN DEL EXPERTO

- El cuestionario puede ser aplicado sin modificaciones
- El cuestionario puede ser aplicado con modificaciones menores

El cuestionario requiere modificaciones importantes antes de su aplicación

- El cuestionario no es aplicable

V. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

Mencione aquí sus sugerencias para mejorar el instrumento, tanto de forma general como de ítems específicos que requieran atención.

VI. DATOS DE VALIDACIÓN

Lugar y fecha: _____

Firma del Experto: _____

Nro. de Documento de Identidad: _____

Gracias por su valiosa contribución a esta investigación doctoral.

Tabla A3 6 *Sección 1 de la encuesta: Datos generales del establecimiento*

Ítem	Descripción	Edison Molina				Xavier Lastra				Fernando Chontasi				Juan Torres				Promedio por criterio				Promedio General	CVC	Estado
		P	**C**	**R**	**S**	**P**	**C**	**R**	**S**	**P**	**C**	**R**	**S**	**P**	**C**	**R**	**S**	**P**	**C**	**R**	**S**			
1	Tipo de establecimiento turístico	4	4	4	4	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3,25	3,75	4	3,5	**3,63**	**0,88**	**Excelente**
2	Tamaño de la empresa	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,5	**3,88**	**0,96**	**Excelente**
3	Tiempo de funcionamiento	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,5	4	3,5	**3,75**	**0,92**	**Excelente**
4	Cargo del encuestado	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	**4,00**	**1,00**	**Perfecto**
PROMEDIO SECCIÓN 1		**4.0**	**4.0**	**4.0**	**4.0**	**3.25**	**3.25**	**4.0**	**3.0**	**4.0**	**4.0**	**4.0**	**4.0**	**4.0**	**4.0**	**4.0**	**3.5**						**0,94**	

¿Los ítems de esta sección son suficientes para medir la dimensión? Sí ( ) No ( ) **Comentarios adicionales sobre esta sección:**

Expertos	**Si**	**No**	**OBSERVACIONES**
Édison Molina	X		Se alinean bien con la caracterización básica de la empresa.
Xavier Lastra		X	En el caso de hoteles y restaurantes, la categoría es importante, estudios previos demuestran que, a mayor categoría, mayor compromiso con la sostenibilidad.
Fernando Chontasi	X		Después de la pregunta 4. Se recomienda añadir "Ubicación específica" (urbana/rural/periurbana) para análisis territorial.

Juan Pablo Torres	X		Después de la pregunta 4. Se recomienda añadir "Ubicación específica" (urbana/rural/periurbana) para análisis territorial. Con esta sugerencia se pretende: ● Reconoce la naturaleza territorial del turismo sostenible. ● Habilita análisis diferenciados por contexto espacial. ● Mejora la aplicabilidad práctica para políticas públicas. ● Aumenta el rigor científico de la investigación doctoral. ● Facilita la validación de respuestas y coherencia interna.

Análisis Sección 1 - Datos Generales

CVC Promedio: 0.94 (Excelente)

Fortalezas: Ítem 4 (Cargo) alcanza validez perfecta (1.00). Excelente pertinencia y relevancia general.

Observaciones principales: Xavier Lastra sugiere incluir "Centros de turismo comunitario" y especificar categorías. Juan Torres recomienda agregar ubicación geográfica.

Tabla A3 7 *Sección 2 de la encuesta: Dimensión económica*

Ítem	Descripción	Edison Molina				Xavier Lastra				Fernando Chontasi				Juan Torres				Promedio por criterio				Promedio General	CVC	Estado
		P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S			
5	Estacionalidad y oferta turística	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3,5	3,5	3,75	3,75	3,63	**0,88**	**Excelente**
6 - 8	Rendimiento económico	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3,25	4	3,25	3,63	**0,88**	**Excelente**

9 - 10	Gestión de calidad y seguridad	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3,75	3,5	4	3,75	3,75	**0,92**	**Excelente**
11 - 14	Cadena de valor local	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,25	4	3,5	3,69	**0,90**	**Excelente**
15 - 18	Inversión y gestión financiera	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3,5	3,5	4	3,5	3,63	**0,88**	**Excelente**
PROMEDIO SECCIÓN 2		**3,6**	**3,8**	**3,8**	**3,8**	**4**	**2,6**	**4**	**2,6**	**3,4**	**3,2**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**3,8**						**0,89**	

¿Los ítems de esta sección son suficientes para medir la dimensión? Sí ( ) No ( ) **Comentarios adicionales sobre esta sección:**

Expertos	**Si**	**No**	**OBSERVACIONES**
Edison Molina	X		Se recomienda integrar variables que permitan evaluar la rentabilidad específica de las prácticas sostenibles.
Xavier Lastra		X	Hay información valiosa que no se está obteniendo, especialmente sobre qué hacen y con quién trabajan. Se podría también preguntar qué porcentaje de productos se compran en grandes cadenas, se importan o vienen desde otras ciudades (Riobamba, Ambato, Guayaquil, Quito, por ejemplo) No se pregunta qué prácticas realizan para poder preguntar reducciones, tampoco en qué aspectos se ha reducido, p.ej. factura del agua, energía, insumos, etc.
Fernando Chontasi	X		
Juan Pablo Torres		X	Como sugerencia quizá faltó poner ítems que hagan referencia a: • Empleo generado: Número de empleos directos e indirectos creados. • Diversificación de ingresos: Dependencia de temporadas turísticas. (Se puede solucionar con la sugerencia de la pregunta 8) • Precios competitivos: Comparación con el mercado regional. • Innovación en productos: Desarrollo de nuevas ofertas sostenibles.

Análisis Sección 2 - Dimensión Económica

CVC Promedio: 0.89 (Excelente)

Área crítica: Claridad en Xavier Lastra (2.6/4.0) - requiere mayor desglose y especificidad

Recomendaciones principales: Separar pregunta 6, mejorar escalas cuantitativas, especificar criterios de calidad

Tabla A3 8 *Sección 3 de la encuesta: Dimensión sociocultural*

Ítem	Descripción	Edison Molina				Xavier Lastra				Fernando Chontasi				Juan Torres				Promedio por criterio				Promedio General	CVC	Estado
		P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S			
19-21	Impacto comunitario	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,5	**3,88**	**0,96**	**Excelente**
22-24	Diversificación de atractivos	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	3,5	4	3,5	**3,69**	**0,90**	**Excelente**
25-27	Accesibilidad e inclusión	4	3	4	3	4	3	4	2	2	2	4	4	4	1	4	4	3,5	2,25	4	3,25	**3,25**	**0,75**	**Bueno**
28-32	Equidad laboral	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,5	4	3,5	**3,75**	**0,92**	**Excelente**
33-35	Patrimonio cultural	3	4	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	3,5	4	3,25	**3,63**	**0,88**	**Excelente**
	PROMEDIO SECCIÓN 3	**3,8**	**3,8**	**4**	**3,6**	**3,8**	**2,6**	**4**	**2**	**3,6**	**3,6**	**4**	**4**	**4**	**3,4**	**4**	**4**						**0,88**	

¿Los ítems de esta sección son suficientes para medir la dimensión? Sí ( ) No ( ) **Comentarios adicionales sobre esta sección:**

Expertos	Si	No	OBSERVACIONES
Edisón Molina	X		Debe fortalecerse la redacción con enfoque territorial participativo.

Xavier Lastra		X	Considerando que es una tesis doctoral, se debe profundizar en información relevante. No se pregunta si contratan personas con discapacidad, si lo hacen, en qué áreas o para qué actividades. Hay información que debe ser contrastada, caso contrario la validez de las respuestas es cuestionable. En temas de patrimonio redactar las preguntas de manera que pueda dar indicios si se mercantiliza la cultura o realmente hay un fomento y conservación de ella.
Fernando Chontasi	X		
Juan Pablo Torres		X	Como sugerencia, además sería importante tratar en esta sección: ● Participación juvenil: Inclusión de jóvenes en actividades turísticas. ● Conocimiento tradicional: Incorporación de saberes ancestrales. ● Resolución de conflictos: Mecanismos para manejar tensiones turismo-comunidad ● Beneficios comunitarios: Distribución de ingresos turísticos en la comunidad.

Análisis Sección 3 - Dimensión Sociocultural

CVC Promedio: 0.88 (Excelente)

Punto crítico: Suficiencia según Xavier Lastra (2.0/4.0) - requiere mayor profundización

Mejora urgente: Pregunta 27 sobre discapacidades - usar terminología legal ecuatoriana

Tabla A3 9 *Sección 4 de la encuesta: Seguridad turística*

Ítem	Descripción	Edison Molina				Xavier Lastra				Fernando Chontasi				Juan Torres				Promedio por criterio				Promedio General	CVC	Estado
		P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S			
36	Acciones de seguridad (consideración)	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3,75	3,5	4	3,75	**3,75**	**0,92**	**Excelente**

37	Acciones de seguridad (aplicación)	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3,75	3,5	4	3,75	**3,75**	**0,92**	**Excelente**
38	Formación en seguridad	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,25	4	3,5	**3,69**	**0,90**	**Excelente**
39	Percepción de seguridad	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	4	3,5	**3,81**	**0,94**	**Excelente**
	PROMEDIO SECCIÓN 4	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**2,5**	**4**	**2,5**	**3,5**	**3,5**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**						**0,92**	**Excelente**

¿Los ítems de esta sección son suficientes para medir la dimensión? Sí ( ) No ( ) **Comentarios adicionales sobre esta sección:**

Expertos	**Si**	**No**	**OBSERVACIONES**
Edisón Molina	X		
Xavier Lastra		X	
Fernando Chontasi	X		
Juan Pablo Torres	X		

Análisis Sección 4 - Seguridad Turística

CVC Promedio: 0.92 (Excelente) - Segunda mejor sección
Observación crítica: Pregunta 38 necesita separarse por tipo de formación (seguridad, primeros auxilios, crisis

Tabla A3 10 *Sección 5 de la encuesta: Dimensión ambiental*

Ítem	**Descripción**	**Edison Molina**	**Xavier Lastra**	**Fernando Chontasi**	**Juan Torres**	**Promedio por criterio**	**CVC**	**Estado**

		P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S	Prom. General		
40-42	Consumo de energía	3	3	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	3,25	4	3,25	**3,56**	**0,85**	**Excelente**
43	Consumo de agua	3	3	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	3,25	4	3,25	**3,56**	**0,85**	**Excelente**
44-46	Gestión de residuos	3	3	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	3,25	4	3,25	**3,56**	**0,85**	**Excelente**
47	Uso del suelo y protección	3	3	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	3,25	4	3,25	**3,56**	**0,85**	**Excelente**
48-50	Cambio climático y certificación	3	3	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	3,25	4	3,25	**3,56**	**0,85**	**Excelente**
PROMEDIO SECCIÓN 5		**3**	**3**	**4**	**3**	**4**	**2**	**4**	**2**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**						**0,85**	

¿Los ítems de esta sección son suficientes para medir la dimensión? Sí ( ) No ( ) **Comentarios adicionales sobre esta sección:**

Expertos	**Si**	**No**	**OBSERVACIONES**
Edisón Molina	X		Correctamente abordados desde una visión de gestión del riesgo.
Xavier Lastra		X	
Fernando Chontasi	X		
Juan PabloTorres	X		

Análisis Sección 5 - Dimensión Ambiental

CVC Promedio: 0.85 (Excelente) pero con reservas importantes

Consenso de suficiencia: Solo 50% - Lastra dice NO, requiere adaptación

Problema principal: Indicadores ETIS inadecuados para empresas pequeñas/informales

Acción requerida: Simplificar y contextualizar para realidad local

Tabla A3 11 *Sección 6 de la encuesta: Gestión de la sostenibilidad*

Ítem	Descripción	Edison Molina				Xavier Lastra				Fernando Chontasi				Juan Torres				Promedio por criterio				Prom. General	CVC	Estado
		P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S	P	C	R	S			
51	Plan estratégico de sostenibilidad	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	3,25	4	3,5	**3,63**	**0,88**	**Excelente**
52	Frecuencia de medición	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	3,25	4	3,5	**3,63**	**0,88**	**Excelente**
53	Barreras para sostenibilidad	3	3	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	3,25	4	3,25	**3,56**	**0,85**	**Excelente**
54	Motivaciones para sostenibilidad	3	3	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	3,25	4	3,25	**3,56**	**0,85**	**Excelente**
55	Apoyo necesario	3	3	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	3,25	4	3,25	**3,56**	**0,85**	**Excelente**

PROMEDIO SECCIÓN 6	**3**	**3**	**4**	**3**	**4**	**2**	**4**	**2,4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**4**	**0,86**

¿Los ítems de esta sección son suficientes para medir la dimensión? Sí ( ) No ( ) **Comentarios adicionales sobre esta sección:**

Expertos	**Si**	**No**	**OBSERVACIONES**
Edisón Molina		X	Requiere mayor adaptación cultural y económica al perfil de las empresas del cantón.
Xavier Lastra		X	Faltan aclarar ideas y relacionarlas. Si la empresa tiene una certificación, seguramente tiene una política ambiental, pero eso no se pregunta, y a partir de esa política el plan estratégico. Tal vez si se preguntara o se conociera si tiene una certificación ISO antes, se podrían establecer qué preguntas serían válidas para cada caso (con o sin certificación ISO). Adicional, indicadores en qué áreas tienen, no se conoce, queda la información a obtener muy pobre.
Fernando Chontasi	X		De la forma cómo se plantean las preguntas siento que se pierde mucha información importante, por ejemplo, las barreras con práctica o tecnología se relaciona, una matriz podría ayudar a obtener esta información. De igual manera con las motivaciones y el apoyo.
Juan Pablo Torres	X		

Análisis Sección 6 - Gestión de la Sostenibilidad

CVC Promedio: 0.86 (Excelente)

Consenso de suficiencia: 75% - Bueno

Observación crítica: Edison solicita enfoque menos normativo, más contextual rural/comunitario

Mejora sugerida: Usar matrices para relacionar barreras, motivaciones y apoyos

Formulario 2 *A3 Consentimiento informado para participación en investigación*

Información general del estudio

Título de la investigación: Modelo de gestión para la sostenibilidad de empresas turísticas en el cantón Guaranda

Investigador principal: Verónica Maribel Arcos Bósquez

Institución: Universidad de Investigación e Innovación de México

Programa académico: Doctorado en Dirección de Proyectos

PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Esta investigación tiene como objetivo analizar las prácticas de sostenibilidad de las empresas turísticas en el cantón Guaranda a través de la elaboración de una línea base, con el fin de desarrollar un modelo de gestión que contribuya a la sostenibilidad del sector turístico local.

PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO

Su empresa ha sido seleccionada para participar en este estudio debido a su actividad en el sector turístico del cantón Guaranda. La participación consiste en:

- Responder una encuesta sobre las prácticas de sostenibilidad actuales de su empresa
- Tiempo estimado: aproximadamente [60] minutos
- La encuesta aborda temas relacionados con sostenibilidad ambiental, social y económica

CONFIDENCIALIDAD Y MANEJO DE DATOS

- **Confidencialidad:** Toda la información proporcionada será tratada de manera estrictamente confidencial
- **Anonimato:** Los datos serán procesados de forma anónima, sin revelar la identidad específica de su empresa
- **Uso de datos:** La información será utilizada únicamente para fines académicos y de investigación
- **Almacenamiento:** Los datos serán almacenados de forma segura y solo el equipo de investigación tendrá acceso a ellos

BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN

Su participación contribuirá a:

- Generar conocimiento sobre el estado actual de la sostenibilidad en el turismo local

- Desarrollar estrategias que beneficien al sector turístico de Guaranda
- Crear un modelo de gestión aplicable a empresas turísticas similares
- Promover prácticas sostenibles en el sector

PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA

- Su participación es completamente voluntaria
- Puede retirarse del estudio en cualquier momento sin necesidad de justificación
- No participar o retirarse no tendrá consecuencias negativas para su empresa
- Puede omitir cualquier pregunta que no desee responder

CONTACTO DEL INVESTIGADOR

Para cualquier pregunta o consulta sobre este estudio, puede contactar a:

Nombre: Verónica Arcos **Teléfono:** 0981325990 **Correo electrónico:** verito.arcos.b@gmail.com

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO

Yo, _____, en mi calidad de propietario/representante legal de la empresa _____, declaro que:

- ☐He leído y comprendido la información proporcionada sobre este estudio
- ☐ He tenido la oportunidad de hacer preguntas sobre la investigación
- ☐ Comprendo que mi participación es voluntaria
- ☐ Entiendo que puedo retirarme del estudio en cualquier momento
- ☐ Acepto que los datos proporcionados sean utilizados para fines académicos y de investigación
- ☐ Consiento participar en este estudio de manera libre y voluntaria
-

Nombre de la empresa: _____

Nombre del participante: _____

Cargo/Función: _____

Cédula de identidad: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Firma del investigador: _____

Fecha: _____

ANEXO 4: *Encuesta línea base*

DATOS GENERALES

Pregunta 1: Tipo de establecimiento turístico

Tabla

Tabla A4 1 *Tipo de establecimiento turístico*

Tipo de Establecimiento	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Alojamiento	18	32,73	32,73
Alimentos y bebidas	30	54,55	87,27
Operación e intermediación	3	5,45	92,73
Parques temáticos y atracciones estables	2	3,64	96,36
Centro de turismo comunitario	1	1,82	98,18
Centros de convenciones, salas de recepciones y salas de banquetes	1	1,82	100,00
TOTAL	**55**	**100**	

Figura 17 ***Tipo de establecimiento***



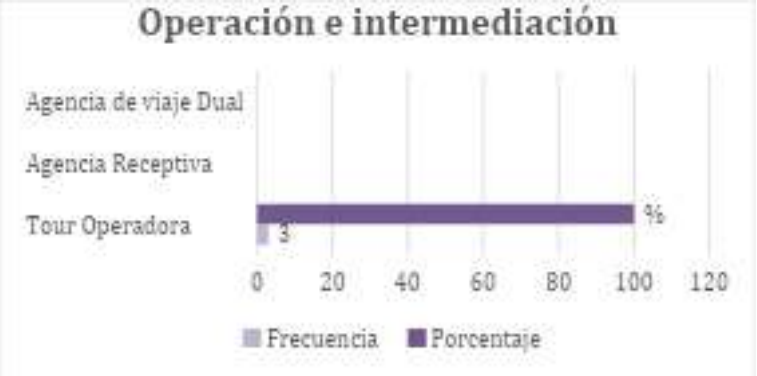
Alojamiento	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Hotel	6	33,33	33,33
Hostal	9	50,00	83,33
Cabaña	2	11,11	94,44
Camping	0	0,00	94,44
Inmueble habitacional	1	5,56	100,00
TOTAL	**18**	**100,00**	



Servicios de alimentos y bebidas	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Restaurante	22	73,33	73,33
Cafetería	5	16,67	90,00
Bar	3	10,00	100,00
Food Trucks	0	0,00	
TOTAL	**30**	**100,00**	



Operación e intermediación	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Tour Operadora	3	100	
Agencia Receptiva	0	0	
Agencia de viaje Dual	0	0	
TOTAL	**3**	**100**	



Parques Temáticos y Atracciones Estables	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Parques	0	0,00	0,00
Centros Recreativos	1	50,00	50,00
Balnearios	1	50,00	100,00
TOTAL	**2**	**100,00**	



Interpretación

En la información obtenida sobre los tipos de establecimientos turísticos del cantón Guaranda, de un total de la muestra estratificada de 55 establecimientos, la mayoría de la información se obtiene de los establecimientos de alimentos y bebidas con un 54.55%, haciendo referencia a que dentro de la muestra estratificada igualmente es el mayor número de tipos de establecimientos existentes en el territorio de estudio. En lo que es alojamiento la mayoría son hostales en un 50%; en alimentos y bebida hay una mayoría en restaurantes con un 73,33%; en operación e intermediación en su totalidad son tour operadoras; y finalmente en parques temáticos y atracciones estables, tenemos un centro recreativo y un balneario.

Pregunta 2: Tamaño de la empresa

Tabla A4 2 *Número de empleados*

Numero empleados (Intervalo)	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado

1-4	37	67,27	67,27
5-8	12	21,82	89,09
9-12	4	7,27	96,36
13-16	2	3,64	100,00
TOTAL	**55**	**100**	

Figura 18 *Número de empleados*

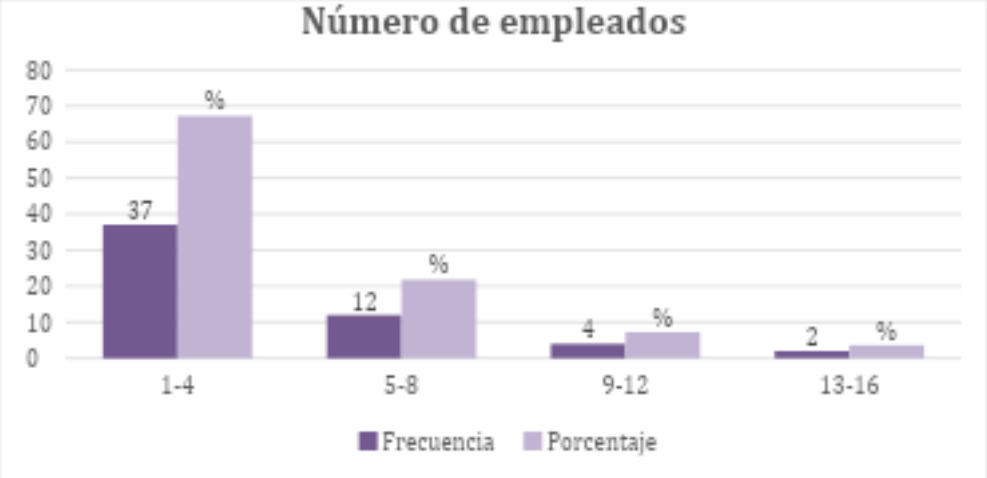


Tabla A4 3 *Género de empleados*

Género	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Hombre	104	46,64	46,64
Mujer	119	53,36	100,00
TOTAL	**223**	**100**	

Figura 19 *Género de empleados*



Tabla A4 4 *Clasificación por tamaño empresarial*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Microempresa (1-9 empleados)	50	90,91	90,91
Pequeña empresa (10-49 empleados)	5	9,09	100,00
Mediana empresa (50-199 empleados)	0	0,00	100,00
Gran empresa (200+ empleados)	0	0,00	100,00
TOTAL	**55**	**100**	

Figura 20 *Tamaño empresarial*



Interpretación

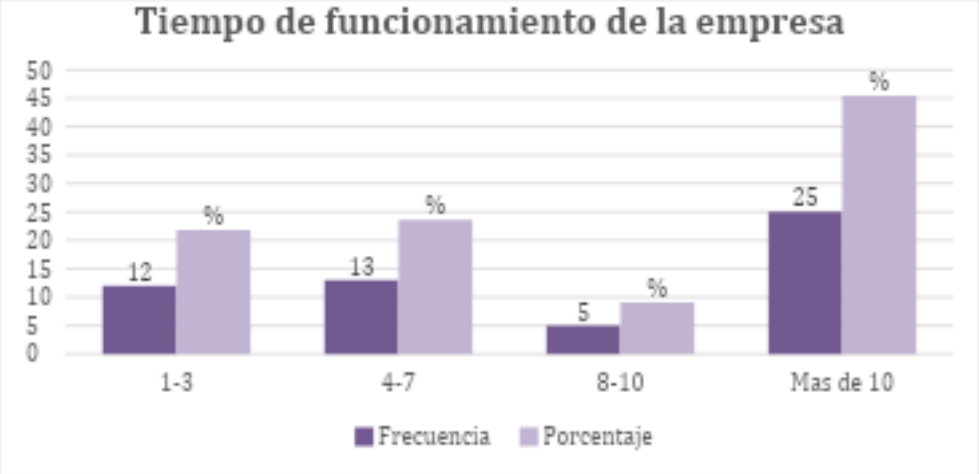
De acuerdo a la información obtenida, la mayoría de establecimientos turísticos tienen de 1 a 4 empleados en un 67,27%. La mayoría de ellos son del género femenino con el 53,36%; y de acuerdo al tamaño empresarial de acuerdo a la clasificación en su mayor parte son microempresas con el 90,91%, haciendo relación al número de empleados que tienen.

Pregunta 3: Tiempo de funcionamiento

Tabla A4 5 *Tiempo de funcionamiento de la empresa*

Número de años	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
1-3	12	21,82	21,82
4-7	13	23,64	45,45
8-10	5	9,09	54,55
Mas de 10	25	45,45	100,00
TOTAL	**55**	**100**	

Figura 21 Tiempo de funcionamiento de la empresa



Interpretación

La mayoría de los establecimientos turísticos tienen una antigüedad de más de 10 años con el 45,45%; sin embargo, también existe un mínimo de establecimientos con un tiempo de funcionamiento de 8 a 10 años con el 9,09%, haciendo alusión a aquellos establecimientos del centro de la ciudad con una edificación más moderna.

Pregunta 4: Cargo del encuestado

Tabla A4 6 *Cargo del encuestado*

Cargo	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Propietario	34	61,82	61,82
Administrador	19	34,55	96,36
Otro	2	3,64	100,00
TOTAL	**55**	**100**	

Figura 22 *cargo del encuestado*



Interpretación

En relación con el cargo de la persona que brindó la información para el estudio, en su mayoría se obtuvo del propietario (61.82%), lo que refiere una información confiable y fundamentada, como la de los dueños de cada establecimiento turístico.

Pregunta 5: Ubicación específica de su establecimiento

Tabla A4 7 *Ubicación establecimientos*

Ubicación	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Urbana (Centro de Guaranda)	46	83,64	83,64
Periurbana		0,00	83,64
Rural	4	7,27	90,91
Parroquia	5	9,09	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Interpretación

Gran parte de los establecimientos turísticos se ubica en la zona urbana de Guaranda, específicamente en el centro de la ciudad, con un 83.64%, y en su minoría se ubica en la zona rural, con 9.09%, refiriéndose a aquellos establecimientos con temáticas exclusivas de su área de ubicación y que se encuentran en contacto con la naturaleza, como glampings, cabañas,etc.

SECCIÓN 2: DIMENSIÓN ECONÓMICA

A. ESTACIONALIDAD Y DEMANDA TURÍSTICA

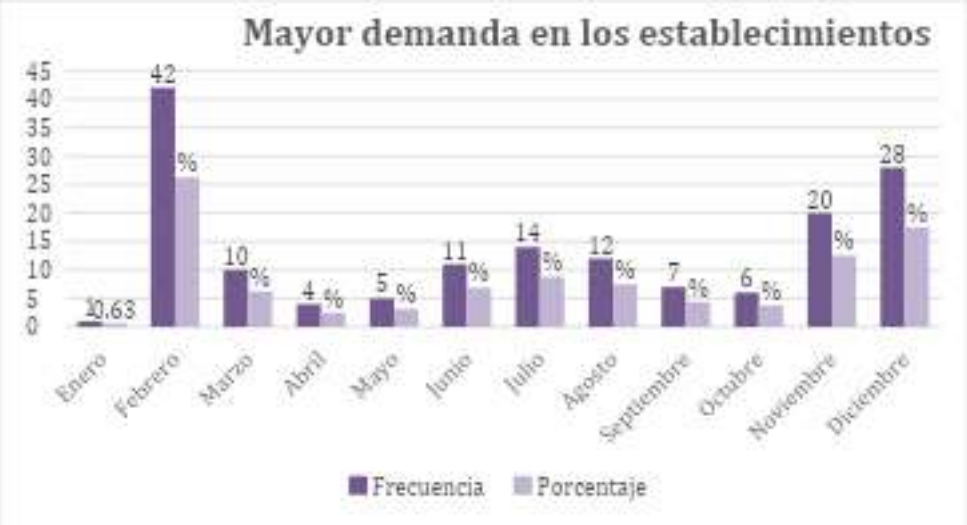
Pregunta 6: ¿Cuáles son los meses de mayor demanda en su establecimiento?

Tabla A4 8 *Demanda establecimientos*

Meses	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Enero	1	0,63	0,63

Febrero	42	26,25	26,88
Marzo	10	6,25	33,13
Abril	4	2,50	35,63
Mayo	5	3,13	38,75
Junio	11	6,88	45,63
Julio	14	8,75	54,38
Agosto	12	7,50	61,88
Septiembre	7	4,38	66,25
Octubre	6	3,75	70,00
Noviembre	20	12,50	82,50
Diciembre	28	17,50	100,00
TOTAL	**160**	**100,00**	

Figura 23 *Mayor demanda en los establecimientos*



Interpretación

De acuerdo a la información obtenida los meses de mayor demanda en los establecimientos, es el mes de febrero con un 26,55%, esta mayoría se intuye la relación con la festividad del carnaval en la ciudad y la provincia al ser una de las fiestas más

importantes de la localidad y existe gran ingreso de turistas. Le sigue el mes de diciembre con un 17.5% en referencia a las festividades de Navidad y fin de año a las cuales también asisten turistas y visitantes a la ciudad.

B. RENDIMIENTO ECONÓMICO

Pregunta 7: Duración promedio de la estadía y tipo de contratación

Tabla A4 9 *Promedio de Estadía*

Duración Estadía	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% Acumulado**
Menos de 1 día	35	63,64	63,64
1 - 2	18	32,73	96,36
3 - 4	2	3,64	100,00
5 - 7	0	0,00	100,00
Más de una semana	0	0,00	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 24 *Promedio de estadía*

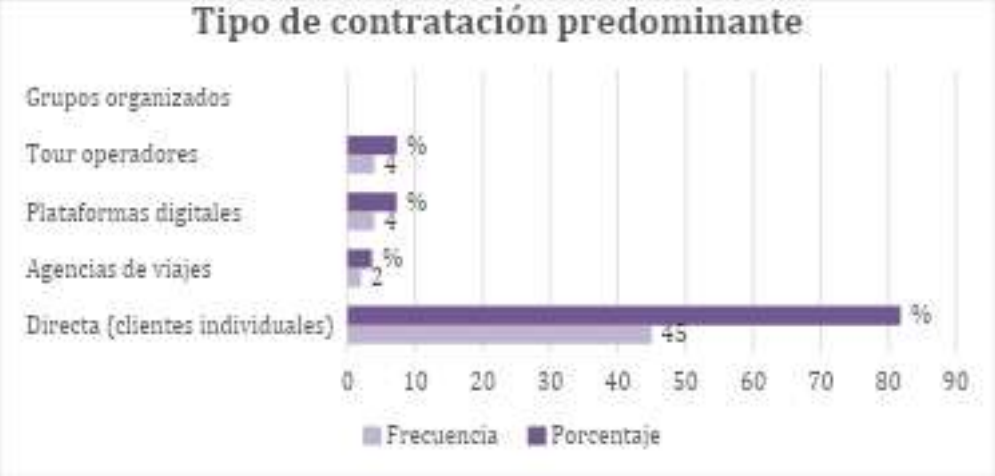


Tabla A4 10 *contratación predominante*

Tipo de contratación	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% Acumulado**
Directa (clientes individuales)	45	81,82	81,82

Agencias de viajes	2	3,64	85,45
Plataformas digitales	4	7,27	92,73
Tour operadores	4	7,27	100,00
Grupos organizados	0	0,00	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 25 *Tipo de contratación predominante*



Interpretación

En relación a la duración promedio de estadía, la información es que la mayoría se queda menos de un día con el 63,64%, considerando especialmente las respuestas de los establecimientos de alimentación. Seguidamente, la duración de la estadía es de 1 a 2 días con el 32,73% y nadie se queda más de 4 días. En cuanto al tipo de contratación con un 81,82% lo hacen de manera directa, es decir, sin intermediarios.

Pregunta 8: Tasa de ocupación de su establecimiento

Tabla A4 11 *Promedio anual de ocupación*

Porcentaje promedio de ocupación	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
0 - 25	0	0,00	0,00

26 -45	0	0,00	0,00
46 - 65	43	78,18	78,18
66 - 80	9	16,36	94,55
81 - 100	3	5,45	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 26 *Promedio anual de ocupación*



Tabla A4 12 *Clasificación de su ocupación anual*

Clasificación ocupación anual	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Muy baja (0-25%)	0	0,00	0,00
Baja (26-45%)	0	0,00	0,00
Media (46-65%)	43	78,18	78,18
Alta (66-80%)	9	16,36	94,55
Muy alta (81-100%)	3	5,45	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 27 *Ocupación anual*



Tabla A4 13 *Ocupación es principalmente*

Estado de ocupación	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Estable todo el año	46	83,64	83,64
Concentrada en temporadas específicas	3	5,45	89,09
Solo fines de semana/feriados	6	10,91	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 28 *estado de ocupación*



Interpretación

En cuanto al porcentaje promedio anual estimado de ocupación, en su mayoría con un 78,18%, mencionan tener una ocupación anual del 46 – 65 %; asimismo en lo que se refiere a la clasificación de ocupación anual, la mayoría menciona tener clasificación de su ocupación media igualmente con el 78,18%. El 83,64%, menciona tener una ocupación estable durante todo el año.

Pregunta 9: Gasto diario promedio por segmento turístico en su establecimiento

Tabla A4 14 *Turista económico/mochilero*

Gasto promedio turista económico	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
$10-20	50	90,91	90,91
$21-35	5	9,09	100,00
$36-50	0	0,00	100,00
Más de $50	0	0,00	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 29 *Gasto promedio turista económico*

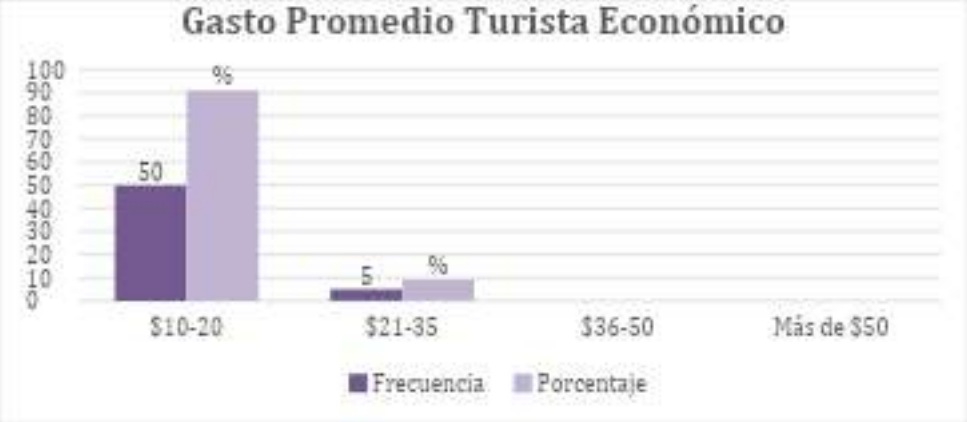


Tabla A4 15 *Turista familiar/medio*

Gasto promedio **turista familiar**	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% Acumulado**

$25-40	48	87,27	87,27
$41-60	5	9,09	96,36
$61-80	1	1,82	98,18
Más de $80	1	1,82	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 30 *Gasto promedio turista familiar*

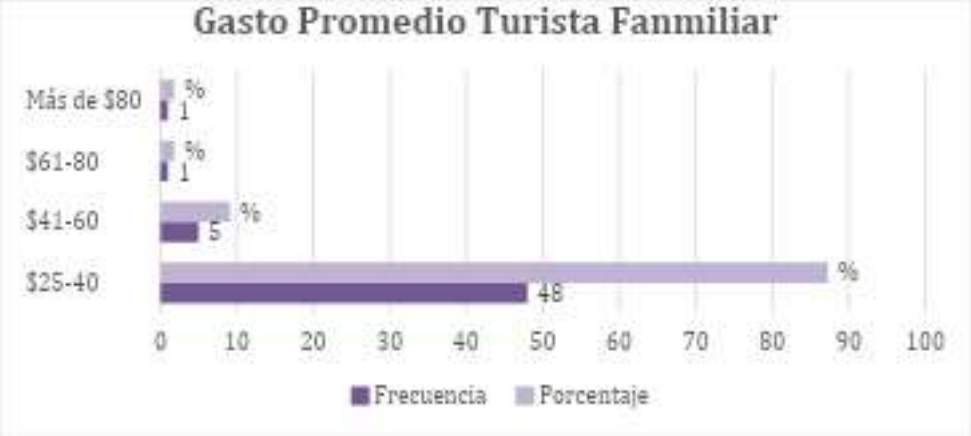
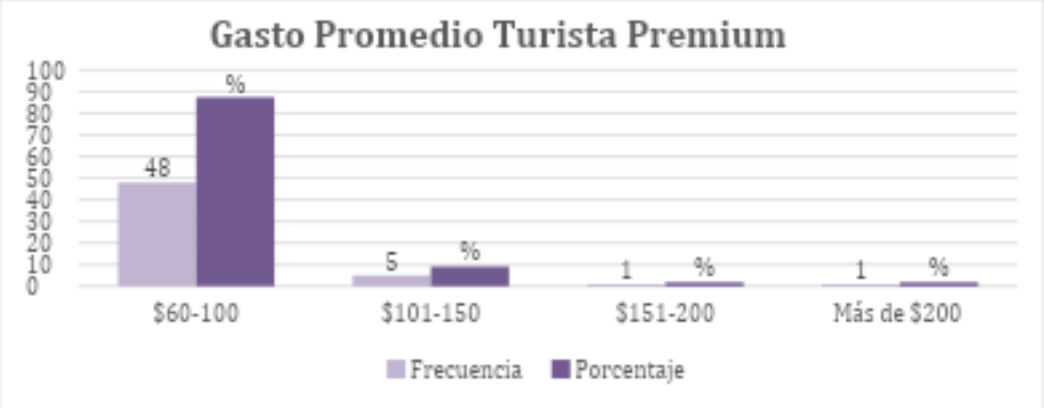


Tabla A4 16 *Turista premium/lujo*

Gasto promedio turista premium	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
$60-100	48	87,27	87,27
$101-150	5	9,09	96,36
$151-200	1	1,82	98,18
Más de $200	1	1,82	100,00
TOTAL	**55**	**100**	

Figura 31 Gasto Promedio Turista Premium



Interpretación

En el gasto diario promedio por segmento turístico, en lo que se refiere al turista económico/mochilero en su mayoría con el 90,91% gastan diariamente de 10 a 20 dólares. En cuanto al turista familiar/medio, el gasto promedio diario es de 25-40 dólares con una respuesta del 87,27%. Finalmente, en cuanto al segmento de turista premium/lujo, su gasto promedio en un día es de 60 a 100 dólares en un 87,27%.

C. GESTIÓN DE CALIDAD Y SEGURIDAD

Pregunta 10: ¿La empresa ha iniciado algún proceso de certificación de calidad?

Tabla A4 17 *certificación de calidad*

Proceso de certificación	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Sí, completado	31	56,36	56,36
Sí, en desarrollo	1	1,82	58,18
Planeado para el futuro	4	7,27	65,45
No	19	34,55	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 32 Proceso de certificación de calidad



Tabla A4 18 *Tipo de certificación*

Certificación	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Booking	1	3,23	3,23
ARSA	23	74,19	77,42
Restaurante saludable	1	3,23	80,65
Ministerio de Turismo	6	19,35	100,00
TOTAL	**31**	**100,00**	

Figura 33 Certificación



Interpretación

En cuanto a si la empresa ha iniciado algún proceso de certificación de calidad, la mayoría con el 56,36% han respondido que tienen un proceso de certificación completado; pero así mismo con un porcentaje alto del 34,55% mencionan no tener certificaciones de calidad. Por otro lado, al responder sobre el tipo de certificación con la que cuentan. En

un 74,19% mencionan tener certificaciones del ARSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria en Ecuador); el cual emite diversas certificaciones de calidad y seguridad sanitaria para productos de uso y consumo humano. Estas incluyen certificados de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), registros sanitarios de alimentos procesados, certificados de libre venta y registros de calidad para medicamento: En un segundo plano se encuentran las certificaciones emitidas por el Ministerio de Turismo con el 19,35%; el cual emite reconocimientos y certificaciones de calidad para promover estándares altos en los servicios turísticos, sostenibilidad y competencias laborales. Estos procesos, que incluyen el uso de sellos como TourCert y el Distintivo Q, buscan mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente en el sector.

Pregunta 11: La empresa cuenta con un sistema de gestión de reclamos presentados por el cliente.

T**abla A4 19** *Sistema de gestión de reclamos*

Sistema de gestión **de reclamos por el cliente**	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% Acumulado**
Sí, completado	4	7,27	7,27
Sí, en desarrollo	0	0,00	7,27
Planeado para el futuro	2	3,64	10,91
No	49	89,09	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 34 Sistema de gestión de reclamos



Interpretación

En su gran mayoría con el 89,09% mencionan no contar con un sistema de reclamos y apenas un 7,27 % sí cuenta con este sistema, esto incurre a no conocer las insatisfacciones de los clientes para poder convertir las quejas en oportunidades de mejora para la prestación de sus servicios, mejorar la calidad del servicio y evitar la pérdida de clientes.

Pregunta 12: ¿Implementa estándares de seguridad específicos?

Tabla A4 20 *Estándares de seguridad*

Estándares de Seguridad	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Sí, certificados oficiales	0	0,00	0,00
Sí, protocolos propios	31	56,36	56,36
No, pero planeado	3	5,45	61,82
No	21	38,18	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 35 estándares de seguridad



Interpretación

La mayoría de establecimientos establecen protocolos propios de seguridad en un 56,36%; seguido por el 38,18% que no cuentan con estándares de seguridad. Los estándares de seguridad en establecimientos turísticos sirven para garantizar la integridad física y emocional de los huéspedes, prevenir accidentes, proteger bienes y asegurar el cumplimiento de normativas vigentes. Esto ayuda a mejorar la experiencia del cliente y a proyectar una imagen confiable.

D. CADENA DE VALOR LOCAL Y APROVISIONAMIENTO SOSTENIBLE

Pregunta 13: ¿La empresa toma medidas para la adquisición de bienes y servicios locales, sostenibles y justos?

Tabla A4 21 *Adquisición de bienes y servicios locales*

Adquisición de bienes y servicios locales sostenibles y justos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca	1	1,82	1,82
Raramente	4	7,27	9,09
Frecuentemente	25	45,45	54,55
Siempre	25	45,45	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 36 Adquisición de bienes y servicios sostenible y justa



Interpretación

La mayoría de respuestas se basan en la adquisición de bienes y servicios locales, sostenibles y justos con respuestas de siempre y frecuentemente en un 45,45%; lo que conlleva a concluir que los establecimientos son responsables en el comercio justo y la adquisición de productos locales.

Pregunta 14: ¿Su establecimiento se abastece de productores locales de parroquias o cantones cercanos?

Tabla A4 22 *Abastecimiento de productores locales*

Abastecimiento de productores locales de parroquias o cantones cercanos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca (0% de productos locales cercanos)	0	0,00	0,00
Raramente (1-25% de productos locales cercanos)	6	10,91	10,91
Frecuentemente (26-75% de productos locales cercanos)	28	50,91	61,82
Siempre (76-100% de productos locales cercanos)	21	38,18	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 37 *Productores locales*



Interpretación

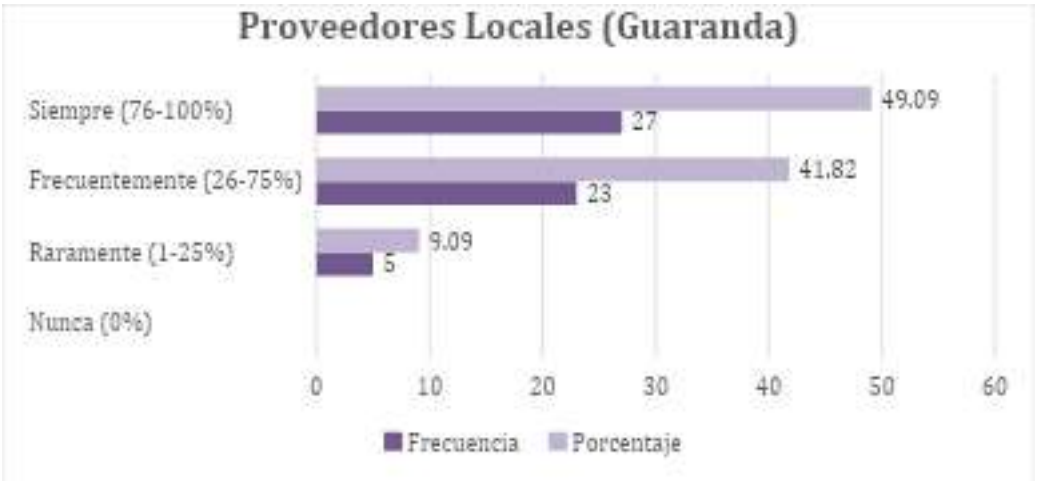
En relación al abastecimiento de productores locales de parroquias o cantones cercanos, la mayor respuesta con el 50,91% fue que lo hacen frecuentemente, seguida del 38,18% que mencionan hacerlo siempre, lo cual conlleva a que los establecimientos sí se dirigen al fortalecimiento de la cadena de valor local y aprovisionamiento sostenible.

Pregunta 15: Gasto en proveedores locales (cantón Guaranda) respecto al total de compras

Tabla A4 23 *proveedores locales*

Proveedores Locales (Guaranda)	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca (0%)	0	0,00	0,00
Raramente (1-25%)	5	9,09	9,09
Frecuentemente (26-75%)	23	41,82	50,91
Siempre (76-100%)	27	49,09	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 38 Proveedores locales



Interpretación

En relación al gasto en proveedores locales (cantón Guaranda) respecto al total de compras, en su mayoría menciona hacerlo siempre con un 49,09% de respuestas seguidamente por 41,82% que mencionan hacerlo frecuentemente, sosteniendo la responsabilidad por fortalecer la cadena de valor local y el aprovisionamiento sostenible, al comprar a proveedores de la localidad.

Pregunta 16: Además de proveedores locales, dónde adquiere productos para su establecimiento

Tabla A4 24 *Proveedores externos de productos*

Proveedores Externos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Compra en grandes cadenas	0	0,00	0,00
Riobamba	7	12,73	12,73
Ambato	19	34,55	47,27
Guayaquil	3	5,45	52,73
Quito	9	16,36	69,09
Otro	17	30,91	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 39 Proveedores externos



Interpretación

En cuanto a proveedores externos, la mayoría de establecimientos compran productos para sus establecimientos en Ambato con un 34,55%; al ser esta ciudad una zona bastante comercial y cercana a la ciudad de Guaranda, es cotizada para comprar productos comestibles especialmente carnes de mejor calidad que las locales.

Pregunta 17: ¿Qué porcentaje de productos se compran en grandes cadenas, se importan o vienen desde otras ciudades?

Tabla A4 25 *Porcentaje de productos adquiridos de proveedores externos*

Productos adquiridos en cadenas o en otras ciudades	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
-5%	21	38,18	38,18
Del 6 al 10%	19	34,55	72,73
Del 11 Al 15 %	10	18,18	90,91
Mas del 15%	5	9,09	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 40 *Porcentaje de productos adquiridos externamente*



Los productos adquiridos en grandes cadenas se importan o vienen desde otras ciudades, se menciona que son menos del 5%, con un porcentaje de respuestas del 38,18%; seguido del 6 al 10%, con un porcentaje de respuestas del 34,55%, lo que da a entender que la mayoría de productos son comprados en la localidad.

D. CADENA DE VALOR LOCAL Y APROVISIONAMIENTO SOSTENIBLE

Pregunta 18: Alianzas comerciales con otros negocios o emprendimientos locales

Tabla A4 26 *Cantidad de alianzas comerciales locales*

Alianzas comerciales con negocios o emprendimientos **locales**	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% Acumulado**
Ninguna	40	72,73	72,73
De 1 a 3	12	21,82	94,55
De 4 a 6	3	5,45	100,00
De 7 a 9		0,00	100,00
Mas de 10		0,00	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 41 *Alianzas comerciales*



Tabla A4 27 *Tipos de alianzas comerciales*

Tipos de alianzas comerciales con negocios o emprendimientos locales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Ninguna: No mantiene relación	40	72,73	72,73
Informal: Colaboraciones ocasionales sin acuerdos escritos	9	16,36	89,09
Formal: Acuerdos escritos o convenios	5	9,09	98,18
Específicos Estratégica: Alianzas a largo plazo con beneficios mutuos planificados	1	1,82	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

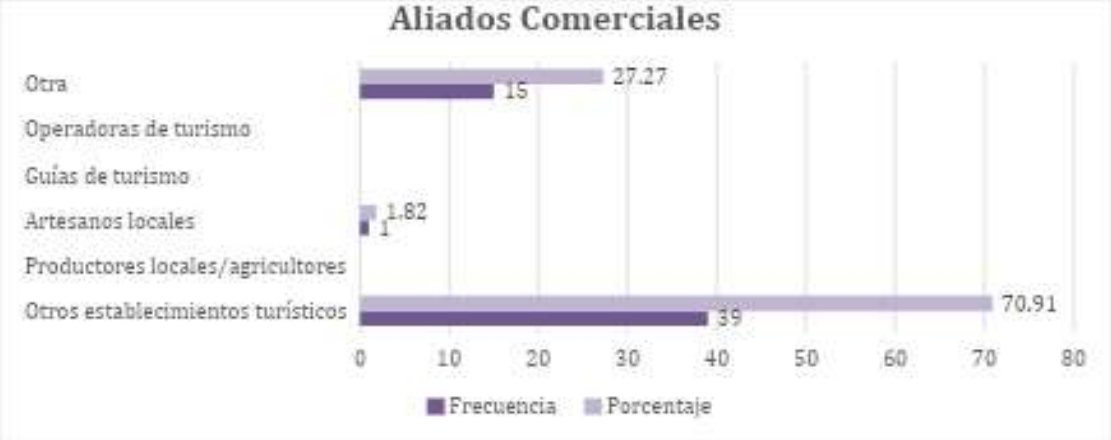
Figura 42 *Tipos de alianzas comerciales*



Tabla A4 28 *Aliados comerciales*

Aliados comerciales con negocios o emprendimientos locales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Otros establecimientos turísticos	39	70,91	70,91
Productores locales/agricultores	0	0,00	70,91
Artesanos locales	1	1,82	72,73
Guías de turismo	0	0,00	72,73
Operadoras de turismo	0	0,00	72,73
Otra	15	27,27	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 43 *Aliados comerciales*



Interpretación

Los resultados revelan la ausencia de alianzas comerciales estratégicas en los establecimientos turísticos encuestados. El 72,73% de los participantes manifestó no contar con ninguna estrategia de asociación comercial. En los casos excepcionales donde sí existen alianzas, estas se establecen principalmente con otros negocios del sector turístico, evidenciando una limitada diversificación en las colaboraciones empresariales.

Pregunta 19: ¿Considera criterios ambientales al seleccionar proveedores?

Tabla A4 29 *Frecuencia al considerar criterios ambientales en proveedores*

Frecuencia al considerar criterios ambientales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca - No se considera aspectos ambientales	9	16,36	16,36
Raramente - Solo en casos excepcionales	12	21,82	38,18
Ocasionalmente - Para algunos productos específicos	17	30,91	69,09
Frecuentemente - Para la mayoría de compras	13	23,64	92,73
Siempre - Es un criterio fundamental en todas las decisiones	4	7,27	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 44 *Frecuencia al Criterios Ambientales*



Tabla A4 30 *Criterios ambientales*

Criterios ambientales considerados	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Certificaciones ecológicas (orgánico, Fair Trade, etc.)	0	0,00	0,00
Proximidad geográfica (reducir transporte)	0	0,00	0,00
Empaques biodegradables o reutilizables	20	24,10	24,10
Prácticas de agricultura sostenible	1	1,20	25,30
Manejo responsable de residuos por parte del proveedor	10	12,05	37,35
Uso eficiente de recursos naturales (agua, energía)	40	48,19	85,54

Compromiso documentado con sostenibilidad ambiental	2	2,41	87,95
Productos de temporada/estacionales	7	8,43	96,39
Ninguno en particular	3	3,61	100,00
Otros	0	0,00	100,00
TOTAL	**83**	**100,00**	

Figura 45 *Criterios ambientales*



Interpretación

En cuanto a considerar criterios ambientales en los procesos de selección de proveedores, los resultados indican que el 30,91% de los establecimientos implementa esta práctica de manera ocasional y selectiva, aplicándola solo con determinados proveedores. El criterio ambiental de mayor relevancia identificado por los encuestados corresponde al uso eficiente de recursos naturales (agua y energía), concentrando el 48,19% de las preferencias.

E. INVERSIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA

Pregunta 20: ¿La empresa elabora presupuestos anuales?

Tabla A4 31 *presupuestos anuales*

Presupuestos Anuales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	53	96,36	96,36
No	2	3,64	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 46 *Presupuestos anuales*



Interpretación

La mayoría de los establecimientos turísticos, representados por el 96.36%, manifiesta elaborar presupuestos anuales.

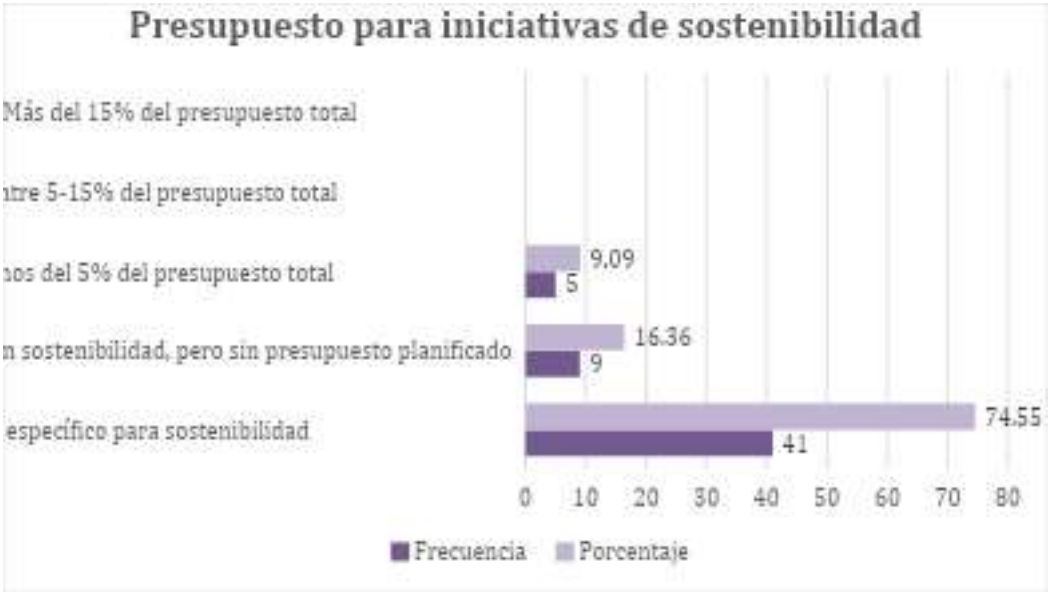
Pregunta 21: ¿La empresa destina un presupuesto específico para iniciativas de sostenibilidad?

Tabla A4 32 *presupuesto para iniciativas de sostenibilidad*

Presupuesto para iniciativas de sostenibilidad	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
No - No tenemos presupuesto específico para sostenibilidad	41	74,55	74,55
Sí, pero informal - Gastamos en sostenibilidad, pero sin presupuesto planificado	9	16,36	90,91
Sí, presupuesto pequeño - Menos del 5% del presupuesto total	5	9,09	100,00

Sí, presupuesto moderado - Entre 5-15% del presupuesto total		0,00	100,00
Sí, presupuesto significativo - Más del 15% del presupuesto total		0,00	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 47 *Iniciativas de sostenibilidad*



Interpretación

Los establecimientos turísticos en su mayoría con el 74,55% mencionan no contar con un presupuesto específico para sostenibilidad, seguido de un 16,36% que menciona tener un presupuesto para gastar en sostenibilidad, pero de una manera informal sin un presupuesto planificado.

Pregunta 22: ¿Su establecimiento ha implementado prácticas de sostenibilidad en los últimos 3 años?

Tabla A4 33 *Presupuesto para iniciativas de sostenibilidad*

Presupuesto para iniciativas de sostenibilidad	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado

No - No hemos implementado prácticas específicas de sostenibilidad	5	9,09	9,09
Pocas - Hemos implementado 1-2 prácticas básicas	39	70,91	80,00
Algunas - Hemos implementado 3-5 prácticas en diferentes áreas	10	18,18	98,18
Bastantes - Hemos implementado 6-10 prácticas de sostenibilidad	1	1,82	100,00
Muchas - Hemos implementado más de 10 prácticas integralmente		0,00	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 48 *Prácticas de sostenibilidad*



Interpretación

El análisis de la implementación de prácticas de sostenibilidad evidencia un nivel bajo de adopción. La mayoría de los establecimientos (70,91%) ha incorporado escasamente entre 1 y 2 prácticas básicas, mientras que solo el 18,18% ha avanzado hacia una implementación más diversificada con 3 a 5 prácticas en distintas áreas. Esto sugiere que el 89,09% de los encuestados mantiene un nivel inicial o incipiente de gestión sostenible.

Pregunta 23: ¿Qué tipo de iniciativas de sostenibilidad ha considerado?

Tabla A4 34 *Prácticas de sostenibilidad ambiental*

Sostenibilidad Ambiental	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Eficiencia energética: LED, equipos eficientes, solar	1	1,82	1,82
Gestión de agua: grifos ahorradores, recolección lluvia	0	0,00	1,82
Residuos: Reciclaje, compostaje, reducción plásticos	44	80,00	81,82
Productos ecológicos: Limpieza biodegradable, amenities naturales	1	1,82	83,64
Infraestructura: Materiales locales, diseño bioclimático	0	0,00	83,64
Ninguna	9	16,36	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 49 *Iniciativas de sostenibilidad ambiental*

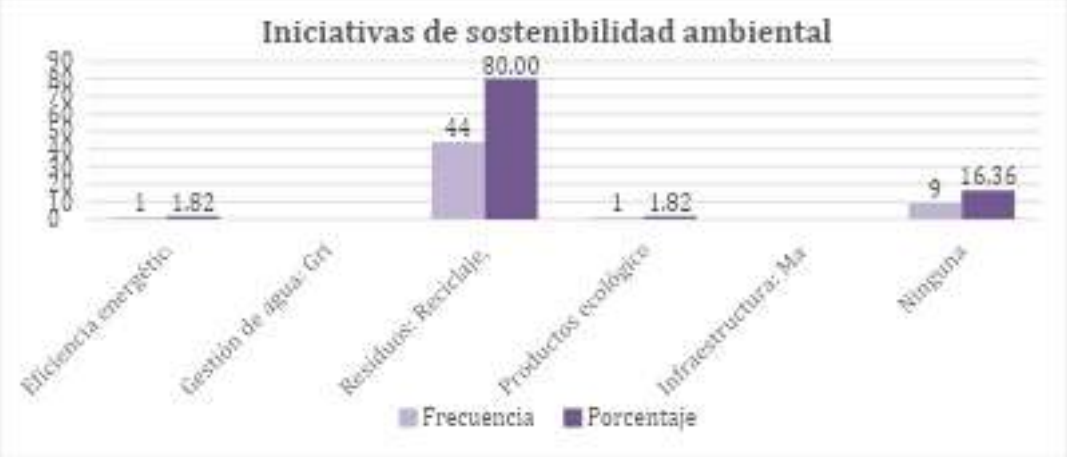


Tabla A4 35 *Prácticas de sostenibilidad económica*

Sostenibilidad Económica	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Compra local: Productores de la zona, artesanos	22	40,00	40,00
Comercio justo: precios justos, cooperativas	12	21,82	61,82
Ninguna	21	38,18	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 50 *Iniciativas de sostenibilidad económica*

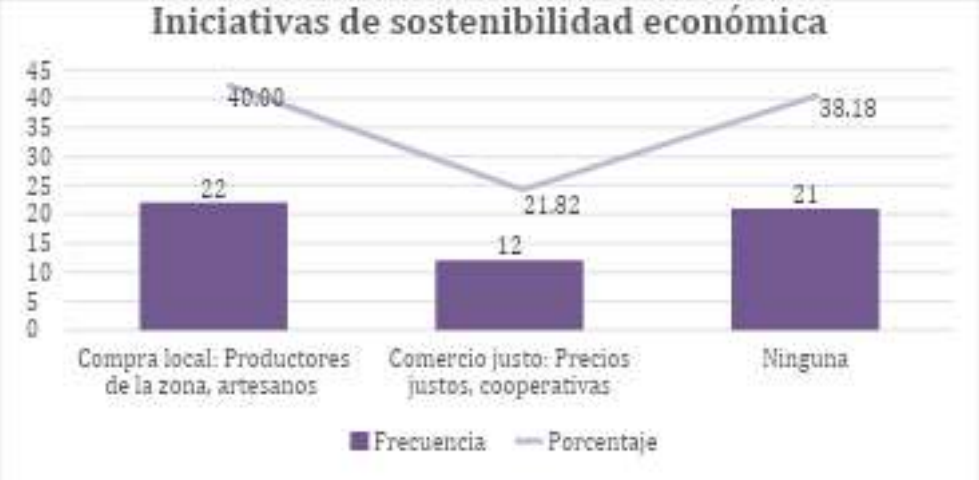
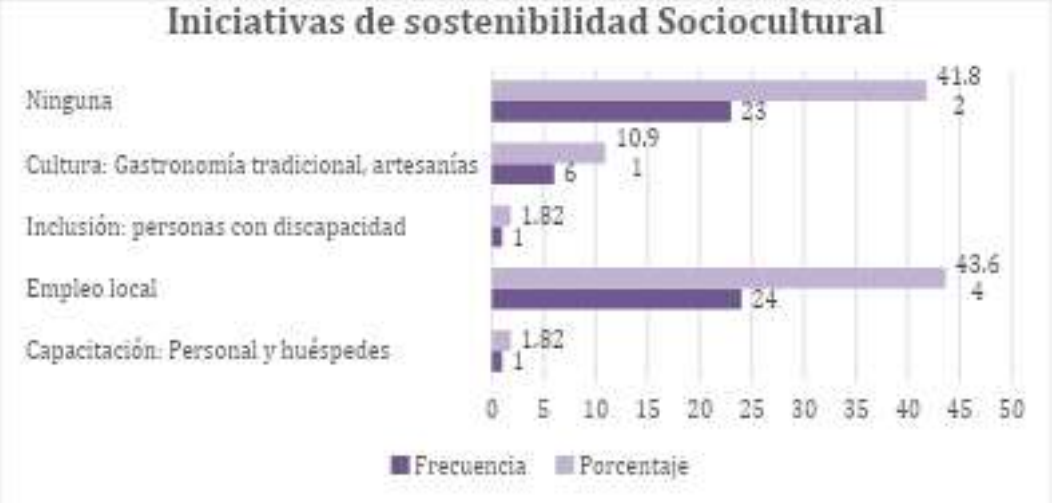


Tabla A4 36 *Prácticas de sostenibilidad sociocultural*

Sostenibilidad Sociocultural	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Capacitación: personal y huéspedes	1	1,82	1,82
Empleo local	24	43,64	45,45
Inclusión: personas con discapacidad	1	1,82	47,27
Cultura: gastronomía tradicional, artesanías	6	10,91	58,18
Ninguna	23	41,82	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 51 *Iniciativas de sostenibilidad sociocultural*



Interpretación

En cuanto a prácticas de sostenibilidad en los establecimientos turísticos, en la práctica de sostenibilidad ambiental el 80% mencionan prácticas en selección de residuos: reciclaje**,** compostaje, reducción de plásticos; seguidos por el 16,36% que mencionan no tener ninguna iniciativa de sostenibilidad ambiental. En la sostenibilidad económica la mayoría de respuestas con el 40% mencionan comprar localmente a los productores de la zona, artesanos; seguido del 38,18% que mencionan no tener iniciativas en prácticas de sostenibilidad económica.

Pregunta 24: En caso de haber considerado alguna/s iniciativas de sostenibilidad; ¿Ha notado reducción en los costos operativos gracias a las prácticas sostenibles implementadas?

Tabla A4 37 *Reducción de costos operativos/prácticas sostenibles*

Reducción de costos operativos/Prácticas de sostenibilidad	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
No he notado reducción - Los costos se mantienen igual o aumentaron	39	70,91	70,91
Reducción mínima - Ahorro menor al 5% en algunos servicios	11	20,00	90,91
Reducción moderada - Ahorro del 5-15% en servicios específicos	1	1,82	92,73

Reducción considerable - Ahorro del 16-30% en varios servicios		0,00	92,73
Reducción significativa - Ahorro mayor al 30% en múltiples áreas		0,00	92,73
Ninguna	4	7,27	100,00
TOTAL	**55**	**92,73**	

Figura 52 *Reducción de costos operativos/Prácticas de sostenibilidad*



Interpretación

El análisis del impacto económico de las prácticas sostenibles revela resultados desalentadores. El 70,91% de los encuestados no perciben reducción en los costos operativos, reportando que estos se mantienen estables o incluso han aumentado tras la implementación de iniciativas sostenibles. Solo el 20% identifica una reducción mínima del 5% en algunos servicios específicos, esto sugiere que las prácticas de sostenibilidad implementadas no han generado los beneficios económicos esperados, posiblemente debido a la naturaleza básica y limitada de las acciones adoptadas en iniciativas de sostenibilidad o a la falta de una gestión estratégica integral que permita agregar eficiencias operativas.

Pregunta 25: ¿En qué aspectos se han reducido los costos gracias a prácticas sostenibles?

Tabla A4 38 *Aspectos para la reducción de costos por prácticas sostenibles*

Reducción de costos gracias a prácticas sostenibles	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Factura de energía eléctrica	4	7,27	7,27
Factura del agua	2	3,64	10,91
Compra de insumos	3	5,45	16,36
Basura/residuos	0	0,00	16,36
Compras de comida	1	1,82	18,18
Reparaciones	0	0,00	18,18
Otro	0	0,00	18,18
Ninguna	45	81,82	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 53 *Reducción de costos gracias a prácticas sostenibles*



Interpretación

Los resultados sobre aspectos específicos de reducción de costos confirman el hallazgo anterior. El 81.82% de los establecimientos no identifica ningún aspecto concreto donde las prácticas sostenibles hayan generado ahorros, dato consistente con el alto porcentaje que no implementa iniciativas de sostenibilidad o que aplica acciones muy limitadas. Solo

el 7,27% reporta reducción en la factura de energía eléctrica, sugiriendo que cuando existen ahorros, estos se concentran exclusivamente en el consumo energético.

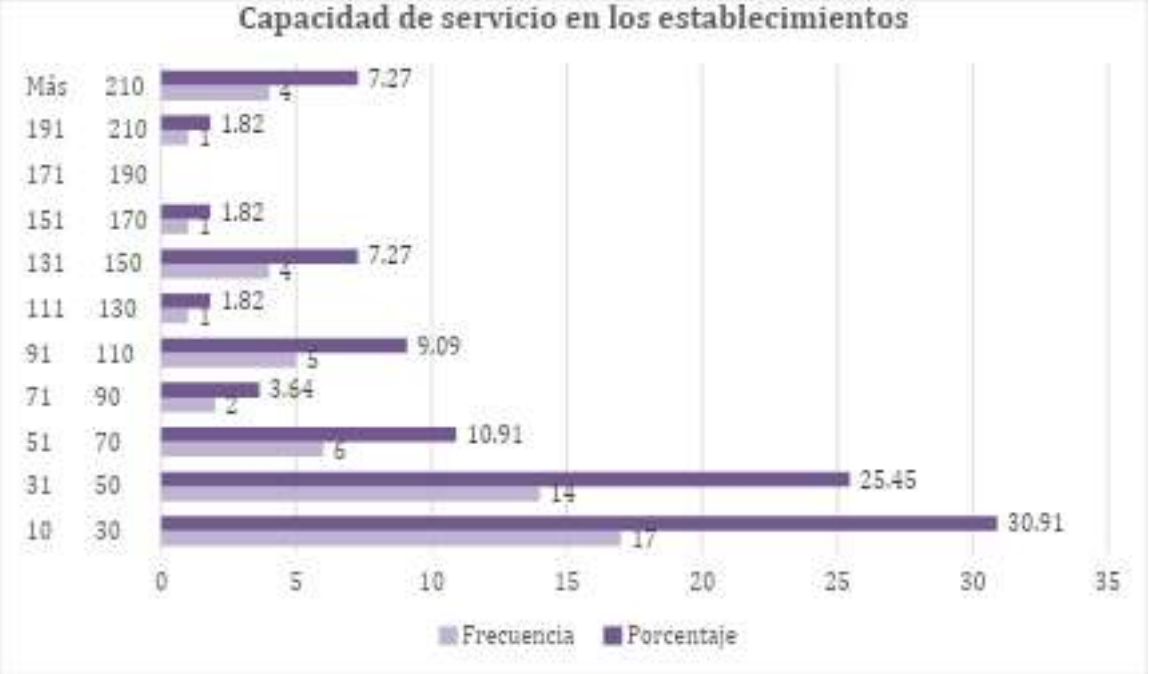
SECCIÓN 3: DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

A. IMPACTO COMUNITARIO Y POBLACIÓN TURÍSTICA

Pregunta 26: Número máximo de turistas que el establecimiento puede atender simultáneamente

Tabla A4 39 *Capacidad de servicio de los establecimientos turísticos*

Capacidad de servicio en los establecimientos		Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
10	30	17	30,91	30,91
31	50	14	25,45	56,36
51	70	6	10,91	67,27
71	90	2	3,64	70,91
91	110	5	9,09	80,00
111	130	1	1,82	81,82
131	150	4	7,27	89,09
151	170	1	1,82	90,91
171	190	0	0,00	90,91
191	210	1	1,82	92,73
Más	210	4	7,27	100,00
TOTAL		**55**	**100,00**	



Interpretación

En lo que tiene que ver con la capacidad de servicio en los establecimientos turísticos con un 30,91% menciona tener una capacidad de 10 a 30 clientes para atender al mismo tiempo, seguido por el 25% que menciona poder atender simultáneamente de 31 a 50 personas.

Pregunta 27: ¿La empresa participa en iniciativas comunitarias locales?

Tabla A4 40 *Participación en iniciativas comunitarias locales*

Participación en iniciativas comunitarias locales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca (0%)	3	5,45	5,45
Raramente (1-25%)	21	38,18	43,64
Frecuentemente (26-75%)	16	29,09	72,73
Siempre (76-100%)	15	27,27	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 54 *Participación en iniciativas comunitarias locales*



Interpretación

La participación en iniciativas comunitarias locales presenta un panorama fraccionado. El 38.18% de los establecimientos participa raramente en estas actividades, mientras que el 29.09% lo hace de manera frecuente. Esta polarización sugiere dos perfiles empresariales diferenciados: aquellos con escasa vinculación comunitaria y aquellos que han integrado el compromiso social en su operación.

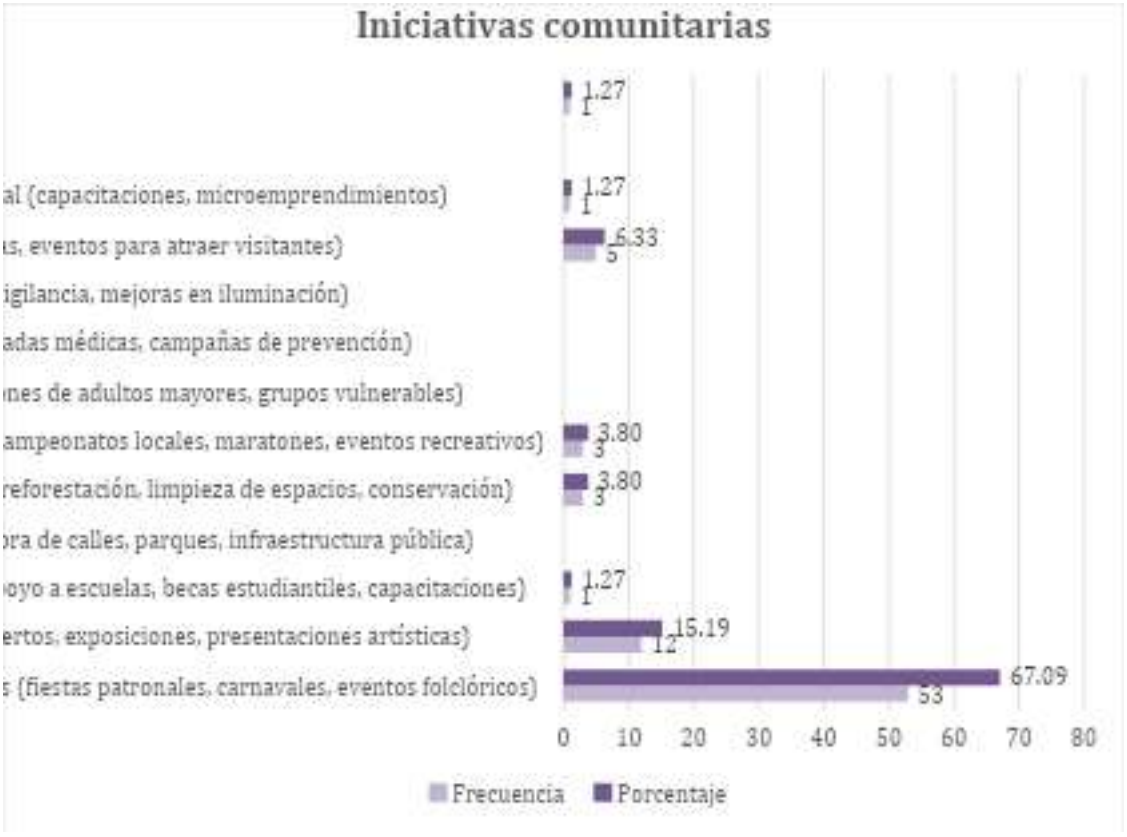
Pregunta 28: ¿En qué tipos de iniciativas comunitarias participa principalmente? (Seleccione máximo 3)

Tabla A4 41 *Iniciativas comunitarias*

Iniciativas comunitarias en las que participa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Festividades tradicionales (fiestas patronales, carnavales, eventos folclóricos)	53	67,09	67,09
Eventos culturales (conciertos, exposiciones, presentaciones artísticas)	12	15,19	82,28
Proyectos educativos (apoyo a escuelas, becas estudiantiles, capacitaciones)	1	1,27	83,54
Obras comunitarias (mejora de calles, parques, infraestructura pública)	0	0,00	83,54
Programas ambientales (reforestación, limpieza de espacios, conservación)	3	3,80	87,34

Actividades deportivas (campeonatos locales, maratones, eventos recreativos)	3	3,80	91,14
Apoyo social (organizaciones de adultos mayores, grupos vulnerables)	0	0,00	91,14
Programas de salud (brigadas médicas, campañas de prevención)	0	0,00	91,14
Seguridad comunitaria (vigilancia, mejoras en iluminación)	0	0,00	91,14
Promoción turística (ferias, eventos para atraer visitantes)	5	6,33	97,47
Desarrollo económico local (capacitaciones, microemprendimientos)	1	1,27	98,73
Otros:		0,00	98,73
Ninguna	1	1,27	100,00
TOTAL	**79**	**100,00**	

Figura 55 *Iniciativas comunitarias*



Interpretación

De acuerdo con la información proporcionada por los encuestados sobre las iniciativas comunitarias en las que participan principalmente, se observa que, en su mayoría, el 67,09% participa en festividades tradicionales, patronales, carnaval y eventos folclóricos; considerando que el carnaval es una de las principales festividades de la localidad. Seguidamente, con el 15,19%, su participación es en eventos culturales (conciertos, exposiciones, presentaciones artísticas).

Pregunta 29: La empresa consulta a la comunidad local antes de desarrollar nuevas actividades que puedan afectarla.

Tabla A4 42 *Consulta a la comunidad local antes de desarrollar nuevas actividades*

Consulta a la comunidad local antes de desarrollar nuevas actividades	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca (0%)	5	9,09	9,09
Raramente (1-25%)	16	29,09	38,18
Frecuentemente (26-75%)	18	32,73	70,91
Siempre (76-100%)	16	29,09	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 56 *Consulta a la comunidad local antes de desarrollar nuevas actividades*



Interpretación

La opción de respuesta ‘Frecuentemente (26-75%)' es la más frecuente con 18 empresas (32.7% de la muestra). Las respuestas muestran diversidad, sin una concentración

dominante, se observa que el 29,09% de respuestas coinciden con las opciones siempre y raramente. La distribución de respuestas en estas categorías permite identificar tendencias no muy claras en el sector.

B. DIVERSIFICACIÓN DE ATRACTIVOS Y RECURSOS TURÍSTICOS

Pregunta 30: Número de atractivos o recursos turísticos locales que su empresa promociona o integra en su oferta:

Tabla A4 43 *Atractivos turísticos que se promocionan en la oferta*

Atractivos turísticos que la empresa promociona o integra en su oferta	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Ninguno	17	30,91	30,91
1 5	25	45,45	76,36
6 10	6	10,91	87,27
11 15	2	3,64	90,91
16 20	2	3,64	94,55
21 25	2	3,64	98,18
26 30	1	1,82	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 57 *Atractivos turísticos que la empresa promociona o integra en su oferta*



Interpretación

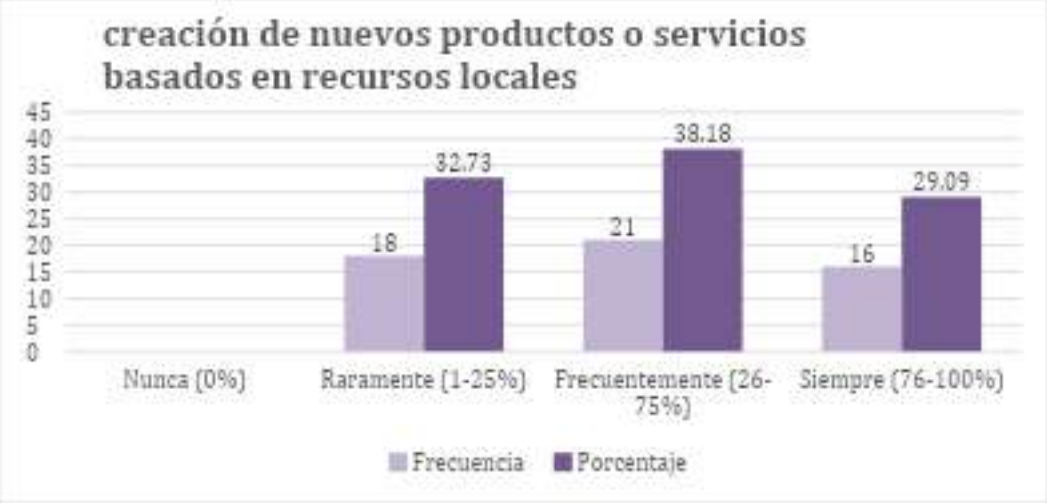
Con relación al número de atractivos o recursos turísticos locales que las empresas promocionan o integran en su oferta, la respuesta más frecuente con 25 empresas (45.5% de la muestra) es de 1 a 5 atractivos. Así mismo con un porcentaje notable del 30,91% (17 empresas) mencionan no integrar en la oferta ningún atractivo. Las respuestas muestran diversidad, sin una concentración dominante. La variedad de opciones refleja la disparidad del sector turístico local.

Pregunta 31: La empresa desarrolla o participa en la creación de nuevos productos o servicios basados en recursos locales.

Tabla A4 44 *Nuevos productos o servicios basados en recursos locales*

Creación de nuevos productos o servicios basados en recursos locales.	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca (0%)	0	0,00	0,00
Raramente (1-25%)	18	32,73	32,73
Frecuentemente (26-75%)	21	38,18	70,91
Siempre (76-100%)	16	29,09	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 58 *creación de nuevos productos o servicios basados en recursos locales*



Interpretación

La respuesta mayoritaria 'Frecuentemente (26-75%)' (38.2%) indica que 21 empresas tienen este nivel de desarrollo de productos/servicios basados en recursos locales. Esto es

esencial para la sostenibilidad sociocultural y económica, ya que muestra un aprovechamiento significativo del patrimonio cultural y natural local para la diferenciación turística. Sin embargo, contradictoriamente con un porcentaje del 32,73% (18 empresas), mencionan hacerlo raramente.

Pregunta 32: ¿Qué tipos de productos o servicios ha desarrollado? (Seleccione todos los que apliquen)

Tabla A4 45 *Productos o servicios desarrollados*

Productos o servicios desarrollados	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Platos típicos con ingredientes locales (recetas tradicionales con productos de la zona)	26	34,21	34,21
Bebidas artesanales (chicha, jugos naturales, infusiones de hierbas locales)	28	36,84	71,05
Productos procesados (mermeladas, conservas, quesos artesanales)	0	0,00	71,05
Artesanías textiles (tejidos, bordados, prendas con técnicas ancestrales)	0	0,00	71,05
Trabajos en madera local (muebles, decoración, utensilios)	4	5,26	76,32
Productos de fibras naturales (canastas, sombreros, objetos decorativos)	0	0,00	76,32
Cosméticos naturales (jabones, cremas, champús con plantas locales)	0	0,00	76,32
Productos medicinales (ungüentos, tés, tinturas de plantas medicinales)	0	0,00	76,32
Aceites esenciales (extracción de plantas aromáticas locales)	0	0,00	76,32
Productos de apicultura (miel, propóleo, cera de abejas nativas	0	0,00	76,32
Servicios turísticos experienciales	5	6,58	82,89
Servicios de alojamiento temático	12	15,79	98,68
Otro	0	0,00	98,68
Ninguno	1	1,32	100,00
TOTAL	**76**	**100,00**	

Figura 59 *Productos o servicios desarrollados*



Interpretación

La opción de respuesta 'Bebidas artesanales (chicha, jugos naturales, infusiones de hierbas locales)' es la más frecuente con 28 empresas (36.8% de la muestra). Seguidamente, la respuesta de 26 empresas (34,21%) es la opción de ´Platos típicos con ingredientes locales (recetas tradicionales con productos de la zona)**.** Las respuestas muestran diversidad, sin una concentración dominante. La variedad de opciones manifiesta la disparidad del sector turístico local.

Pregunta 33: ¿Qué aspectos de sostenibilidad destaca su establecimiento en su promoción turística?

Tabla A4 46 *Sostenibilidad promoción turística*

Aspectos de sostenibilidad que destaca el establecimiento en la promoción turística	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
No promocionamos aspectos de sostenibilidad	17	22,37	22,37
Uso de productos locales (ingredientes, artesanías de la zona)	11	14,47	36,84

Prácticas de ahorro energético (paneles solares, LED, equipos eficientes)	7	9,21	46,05
Gestión responsable del agua (sistemas ahorradores, reutilización)	3	3,95	50,00
Manejo de residuos (reciclaje, compostaje, reducción de plásticos)	24	31,58	81,58
Apoyo a la comunidad local (empleo, compras, proyectos comunitarios)	6	7,89	89,47
Conservación de la naturaleza (protección de flora/fauna, senderos ecológicos)	4	5,26	94,74
Preservación cultural (tradiciones, gastronomía, artesanías ancestrales)	6	7,89	102,63
Certificaciones ambientales (sellos verdes, reconocimientos oficiales)	0	0,00	102,63
Educación ambiental (talleres, charlas, actividades educativas)	2	2,63	105,26
Arquitectura sostenible (materiales locales, diseño bioclimático)	0	0,00	105,26
Otros:	0	0,00	105,26
TOTAL	**80**	**105,26**	

Figura 60 *Sostenibilidad promoción turística*



Interpretación

La opción de respuesta 'Manejo de residuos (reciclaje, compostaje, reducción de plásticos)' es la más frecuente con 24 empresas (31.58% de la muestra). Seguida por la

respuesta ‘No promocionamos aspectos de sostenibilidad’, con 17 empresas (22,37%). Las respuestas siguen una tendencia diversa, sin una concentración absoluta.

C. ACCESIBILIDAD E INCLUSIÓN

Pregunta 34: Instalaciones accesibles para personas con discapacidad.

34 a) ¿La empresa considera o tiene adaptaciones para atender personas con discapacidad?

Tabla A4 47 *Adaptaciones para atender personas con discapacidad*

Adaptaciones para atender personas con discapacidad	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Sí, servicios completos adaptados	3	5,45	5,45
Sí, adaptaciones básicas	21	38,18	43,64
No - No se tiene adaptaciones	28	50,91	94,55
En proceso - Se están implementando mejoras	1	1,82	96,36
Se planea hacerlo en el próximo año	2	3,64	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 61 *Adaptaciones para atender personas con discapacidad*



34 b) ¿Para qué tipos de discapacidad tiene adaptaciones o planea hacerlo? (¿Seleccione todas las que apliquen?)

Tabla A4 48 *Adaptaciones de acuerdo a los tipos de discapacidad*

Adaptaciones de acuerdo a los tipos de discapacidad	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% Acumulado**
Discapacidad física (sillas de ruedas, dificultades de movilidad)	23	39,66	39,66
Discapacidad visual (ceguera, baja visión)	1	1,72	41,38
Discapacidad auditiva (sordera, problemas de audición)	2	3,45	44,83
Discapacidad intelectual (dificultades cognitivas)	1	1,72	46,55
Ninguna	31	53,45	100,00
TOTAL	**58**	**100,00**	

Figura 62 *Adaptaciones de acuerdo a los tipos de discapacidad*



34 c) ¿Qué adaptaciones específicas tiene? (Máximo 5 más importantes)

Tabla A4 49 *Adaptaciones especificas*

Adaptaciones específicas	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% Acumulado**
Rampas de acceso (ingreso sin escalones)	7	8,75	8,75
Baños adaptados (espacio amplio, barras de apoyo)	14	17,50	26,25
Puertas y pasillos amplios (mínimo 90 cm)	20	25,00	51,25
Estacionamiento reservado (cerca del ingreso)	1	1,25	52,50
Señalización clara (letras grandes, pictogramas)	0	0,00	52,50
Personal capacitado (conoce cómo ayudar)	4	5,00	57,50

Habitaciones adaptadas (solo para alojamiento)	3	3,75	61,25
Ayudas técnicas (sillas, bastones, lupas)	2	2,50	63,75
Braille (para personas con discapacidad visual)	0	0,00	63,75
Sistemas de alerta visual (luces para emergencias)	0	0,00	63,75
Otras:	0	0,00	63,75
Ninguna	29	36,25	100,00
TOTAL	**80**	**100,00**	

Figura 63 *Adaptaciones especificas*



34 d) ¿En qué normativa se basa?

Tabla A4 50 *Normativa*

Normativa en la que se basan	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
INEC adaptada en la normativa del CONADIS (Consejo Nacional de Discapacidad); Ley Orgánica de Discapacidades	1	1,82	1,82
Ley Orgánica de personas con discapacidad	4	7,27	9,09
Ninguna	50	90,91	100,00

TOTAL	**55**	**100,00**

Figura 64 *Normativa*



En relación a las instalaciones accesibles para personas con discapacidad, en su mayoría con el 50,91% no tienen adaptaciones en cuestiones de accesibilidad, y las que las tienen con un 38,18% de respuesta, solo tienen adaptaciones básicas. En cuanto a adaptaciones de acuerdo a los tipos de discapacidad, en su mayoría con el 53,45% no tienen ninguna adaptación, seguida por el 39,66% que menciona tener adaptaciones en discapacidad física (sillas de ruedas, dificultades de movilidad). En cuanto a adaptaciones específicas, en su mayoría responden que ninguna con el 36,25%. Finalmente, la normativa en que se basan menciona con el 90,91% que ninguna, con el 7,27% mencionan basarse en la normativa de la Ley Orgánica de personas con discapacidad.

Pregunta 35: Programas de accesibilidad turística

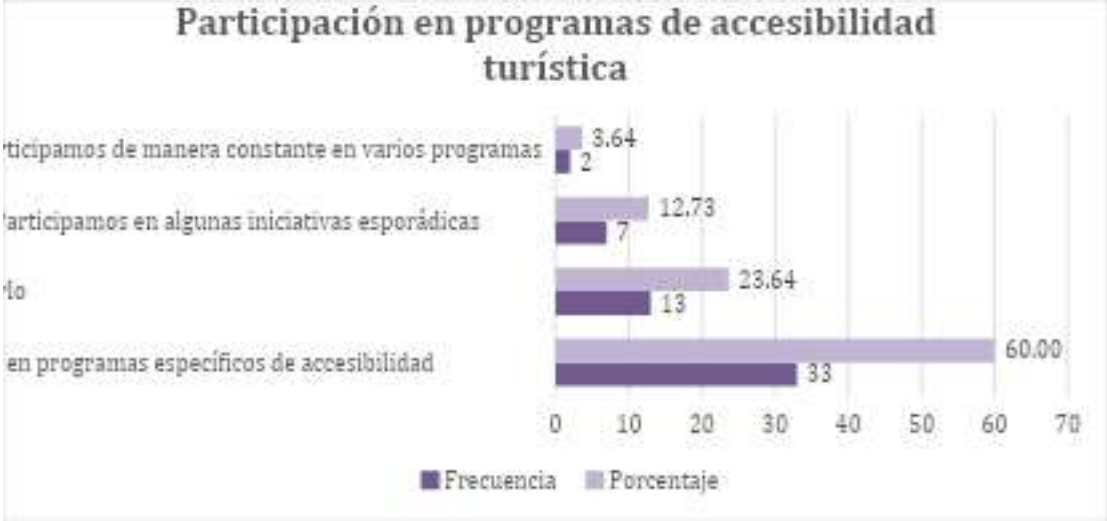
35 a) ¿La empresa participa en programas de accesibilidad turística?

Tabla A4 51 *Participación en programas de accesibilidad turística*

Participación en programas de accesibilidad turística	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
No - No participamos en programas específicos de accesibilidad	33	60,00	60,00

No, pero planea hacerlo	13	23,64	83,64
Sí, ocasionalmente - Participamos en algunas iniciativas esporádicas	7	12,73	96,36
Sí, regularmente - Participamos de manera constante en varios programas	2	3,64	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 65 *Participación en programas de accesibilidad turística*

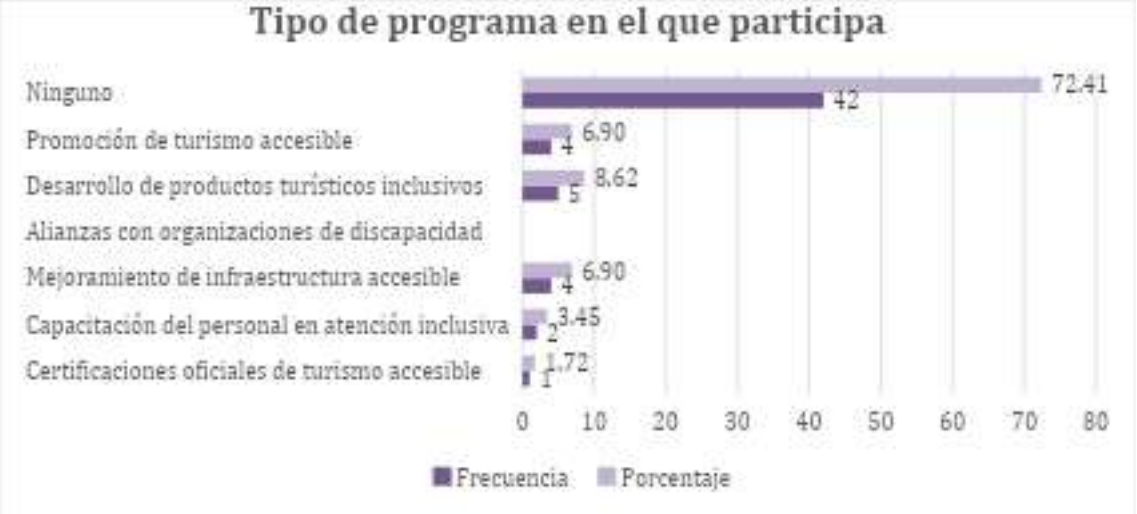


35 b) ¿En qué tipos de programas participa? (Solo si respondió Sí o sí planea hacerlo) - Seleccione todos los que apliquen:

Tabla A4 52 *Tipo de programa en el que participa*

Tipo de programa en el que participa	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Certificaciones oficiales de turismo accesible	1	1,72	1,72
Capacitación del personal en atención inclusiva	2	3,45	5,17
Mejoramiento de infraestructura accesible	4	6,90	12,07
Alianzas con organizaciones de discapacidad	0	0,00	12,07
Desarrollo de productos turísticos inclusivos	5	8,62	20,69
Promoción de turismo accesible	4	6,90	27,59
Ninguno	42	72,41	100,00
TOTAL	**58**	**100,00**	

Figura 66



Interpretación

La opción de respuesta 'No - No participamos en programas específicos de accesibilidad' es la más frecuente con 33 empresas (60.0% de la muestra). Le sigue con un 63,24% La opción ‘No, pero planea hacerlo’. La mayoría de empresas coinciden en esta categoría, aunque existe cierta diversidad en las respuestas. En relación al tipo de programa que participa la mayoría con un 71,41% que equivale a 42 empresas, mencionó que en ningún programa y apenas un 8,62% que corresponde a 5 empresas, menciona participar en desarrollo de productos inclusivos. respondió. Por lo que la distribución de respuestas entre estas categorías no permite identificar tendencias claras en el sector en lo referente a inclusividad.

Pregunta 36: Capacitación del personal en atención a personas con discapacidad

36 a) La empresa gestiona capacitación del personal en atención a personas con discapacidad

Tabla A4 53 *Capacitación en atención a personas con discapacidad*

Capacitación del personal en atención a personas con discapacidad	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
No - No	24	43,64	43,64
No, pero planea hacerlo	21	38,18	81,82
Sí, ocasionalmente	8	14,55	96,36
Sí, regularmente	2	3,64	100,00

TOTAL	**55**	**100,00**

Figura 67 *Capacitación en atención a personas con discapacidad*

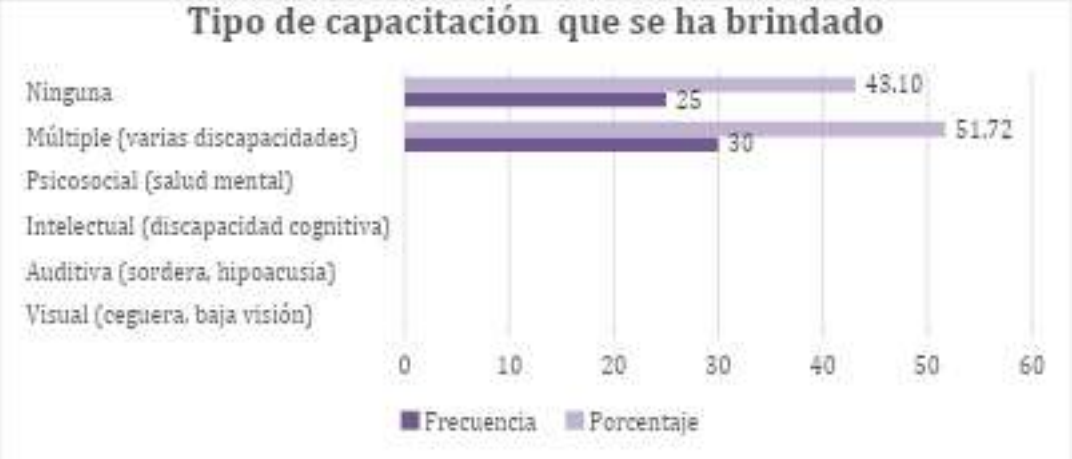


36 b) De ser el caso, ¿qué tipos de capacitación se han brindado?

Tabla A4 54 *Tipo de capacitación*

Tipo de capacitación que se ha brindado	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Visual (ceguera, baja visión)		0,00	0,00
Auditiva (sordera, hipoacusia)		0,00	0,00
Intelectual (discapacidad cognitiva)		0,00	0,00
Psicosocial (salud mental)		0,00	0,00
Múltiple (varias discapacidades)	30	51,72	51,72
Ninguna	25	43,10	94,83
TOTAL	**55**	**94,83**	

Figura 68 *Tipo de capacitación*



Interpretación

En relación con si la empresa gestiona la capacitación del personal en atención a personas con discapacidad, la mayoría de los encuestados responden la opción 'No - No', la más frecuente, con 24 empresas (43.6% de la muestra). En cuanto a quienes sí lo realizan mencionan hacerlo, 30 empresas (51,72%) en 'Múltiple (varias discapacidades)'; sin embargo, 25 empresas (43,10%) mencionan no realizar ningún tipo de capacitación. Las respuestas muestran diversidad, sin una concentración dominante.

D. EQUIDAD LABORAL Y CONDICIONES DE TRABAJO

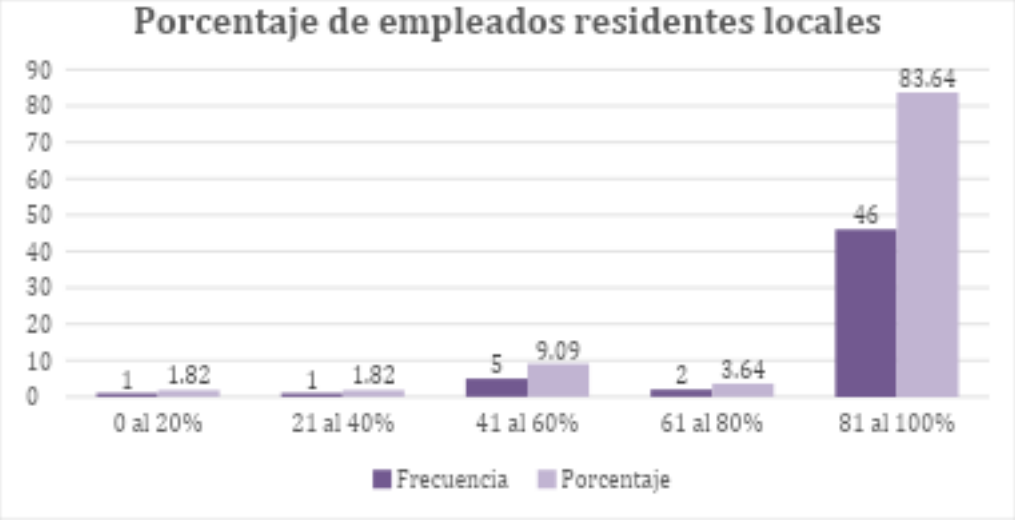
Pregunta 37: Empleos Locales

37 a) ¿Qué porcentaje de sus empleados son residentes locales (cantón Guaranda)?

Tabla A4 55 *Porcentaje de empleados residentes locales*

Porcentaje de empleados residentes locales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
0 al 20%	1	1,82	1,82
21 al 40%	1	1,82	3,64
41 al 60%	5	9,09	12,73
61 al 80%	2	3,64	16,36
81 al 100%	46	83,64	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 69 *Porcentaje de empleados residentes locales*

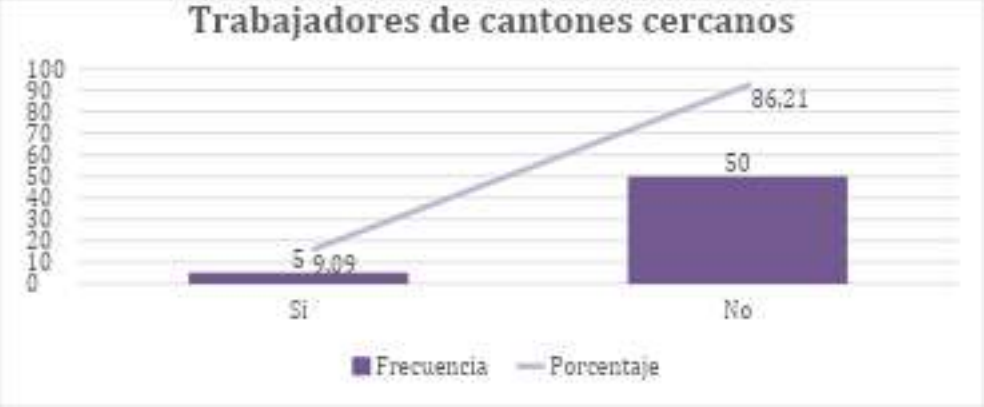


37 b) Cuenta con trabajadores de cantones cercanos

Tabla A4 56 *Trabajadores de cantones cercanos*

Trabajadores de cantones cercanos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	5	9,09	9,09
No	50	86,21	95,30
TOTAL	**55**	**95,30**	

Figura 70 *Trabajadores de cantones cercanos*



Interpretación

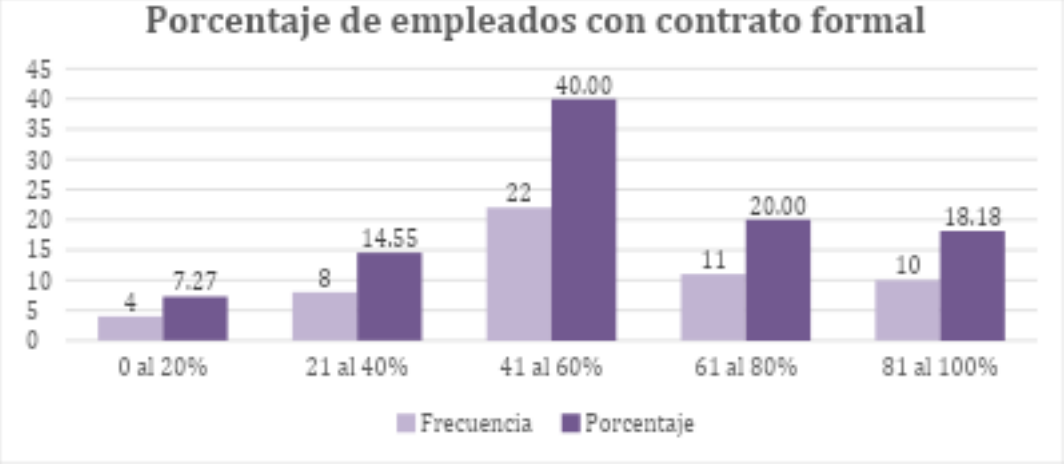
La categoría de respuesta ‘81 al 100%' es la más frecuente con 46 empresas (83.6% de la muestra). Existe una alta concentración en esta respuesta, lo que indica un patrón muy definido en las empresas encuestadas. La variedad de opciones refleja la heterogeneidad del sector turístico local. En cuanto a si cuenta con trabajadores de cantones cercanos el 86,21% mencionan que no lo tienen, confirmándola respuesta anterior que se enfocan en el aporte al empleo local del territorio.

Pregunta 38: Porcentaje de empleados con contrato formal y beneficios de ley completos

Tabla A4 57 *Empleados con contrato formal*

Porcentaje de empleados con contrato **formal**	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% Acumulado**
0 al 20%	4	7,27	7,27
21 al 40%	8	14,55	21,82
41 al 60%	22	40,00	61,82
61 al 80%	11	20,00	81,82
81 al 100%	10	18,18	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 71 *Empleados con contrato formal*



Interpretación

En relación al porcentaje de empleados con contrato formal y beneficios de ley completos, la categoría de respuesta '41 al 60%' es la más frecuente con 22 empresas (40.0% de la

muestra). Las respuestas muestran diversidad, sin una concentración dominante. La variedad de opciones refleja la heterogeneidad del sector turístico local.

Pregunta 39: Oportunidades de formación y desarrollo profesional

39 a) Se proporcionan oportunidades de formación y desarrollo profesional a los empleados.

Tabla A4 58 *Oportunidades de desarrollo profesional*

Oportunidades de formación y desarrollo profesional	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca (0%)	1	1,82	1,82
Raramente (1-25%)	8	14,55	16,36
Frecuentemente (26-75%)	36	65,45	81,82
Siempre (76-100%)	10	18,18	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 72 *Oportunidades de desarrollo profesional*



39 b) ¿Con qué frecuencia se ofrecen oportunidades de formación y desarrollo profesional?

Tabla A4 59 *Frecuencia de oportunidades*

Frecuencia de oportunidades de formación profesional	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado

Nunca	1	1,82	1,82
1-2 veces al año	11	20,00	21,82
3-5 veces al año	27	49,09	70,91
6-10 veces al año	15	27,27	98,18
Más de 10 veces al año	1	1,82	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 73 *Frecuencia de oportunidades*



39 c) ¿En qué áreas temáticas se enfocan principalmente estas formaciones? (seleccione todas las que apliquen)

Tabla A4 60 *Áreas temáticas de formación profesional*

Áreas temáticas de formación profesional	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Atención y servicio al cliente	53	88,33	88,33
Competencias lingüísticas	0	0,00	88,33
Tecnologías turísticas	0	0,00	88,33
Seguridad y primeros auxilios	4	6,67	95,00
Sostenibilidad Turística	2	3,33	98,33
Otras	0	0,00	98,33
Ninguna	1	1,67	100,00
TOTAL	**60**	**100,00**	

Figura 74 *Áreas temáticas de formación profesional*



Interpretación

En relación a si se proporcionan oportunidades de formación y desarrollo profesional a los empleados, la opción de respuesta ‘Frecuentemente (26-75%)' es la más frecuente con 36 empresas (65.5% de la muestra). Referente a la frecuencia en la que se ofrecen oportunidades de formación y desarrollo profesional, la opción de respuesta ‘3 a 5 veces al año' es la más frecuente con 27 empresas (49,09% de la muestra). La mayoría de empresas coinciden en esta categoría, aunque existe cierta diversidad en las respuestas. La distribución de respuestas en estas categorías permite identificar tendencias claras en el sector. Las áreas temáticas se enfocan principalmente en Atención y servicio al cliente con el 88,33% de respuestas.

E. PATRIMONIO CULTURAL

Pregunta 40: Políticas o planes que protegen el patrimonio cultural.

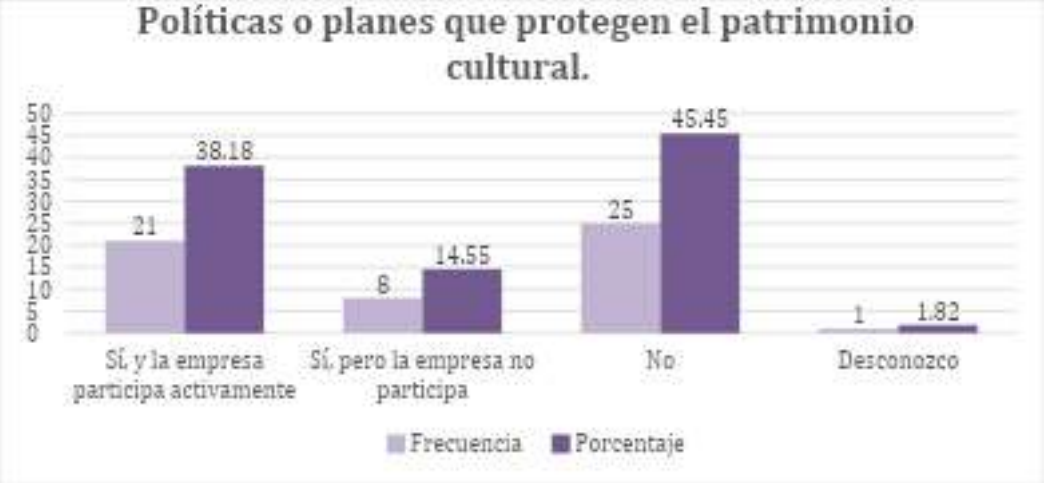
40 a) El destino cuenta con políticas o planes que protegen el patrimonio cultural.

Tabla A4 61 *Políticas que protegen el patrimonio cultural*

Políticas o planes que protegen el patrimonio cultural.	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado

Sí, y la empresa participa activamente	21	38,18	38,18
Sí, pero la empresa no participa	8	14,55	52,73
No	25	45,45	98,18
Desconozco	1	1,82	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 75 *Políticas que protegen el patrimonio cultural*

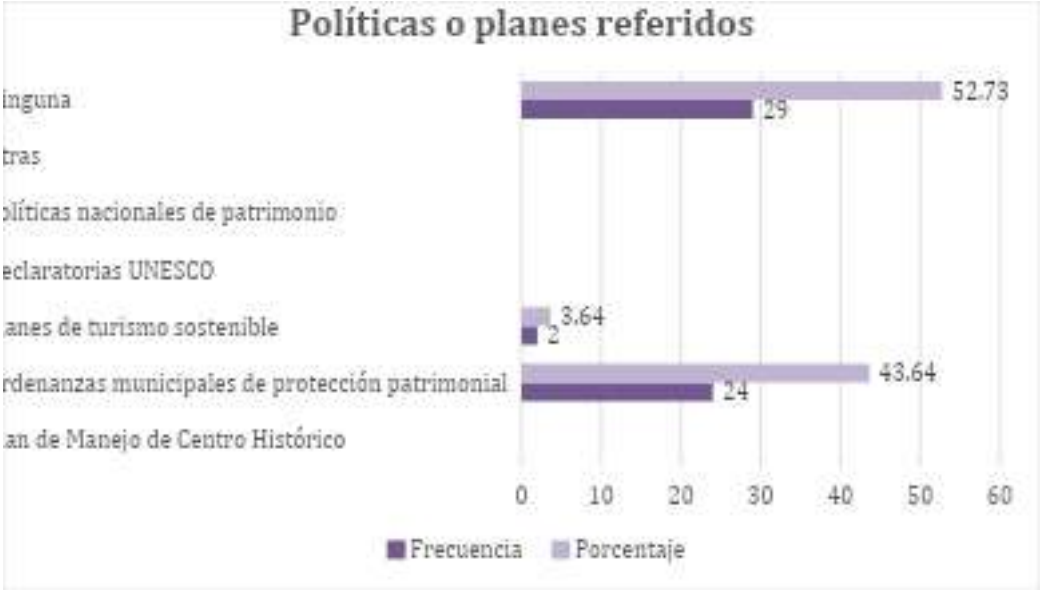


40 b) En caso de responder "Sí", indique a cuál(es) política(s) o plan(es) hace referencia:

Tabla A4 62 *Políticas o planes referidos*

Políticas o planes referidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Plan de Manejo de Centro Histórico	0	0,00	0,00
Ordenanzas municipales de protección patrimonial	24	43,64	43,64
Planes de turismo sostenible	2	3,64	47,27
Declaratorias UNESCO	0	0,00	47,27
Políticas nacionales de patrimonio	0	0,00	47,27
Otras	0	0,00	47,27
Ninguna	29	52,73	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 76 *Políticas o planes referidos*



Interpretación

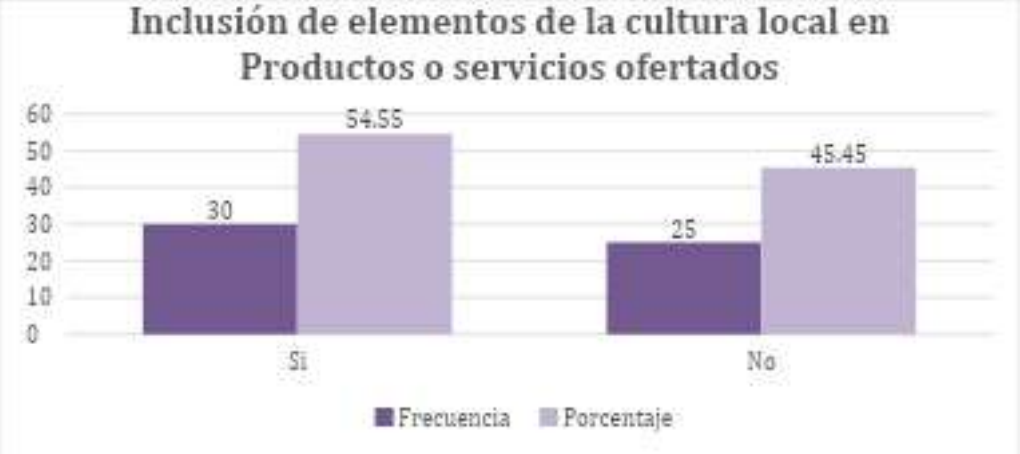
La categoría 'No' es la más frecuente con 25 empresas (45,5% de la muestra). Las respuestas muestran diversidad. En relación a los planes con que cuentan la mayoría de quienes respondieron que sí realizan, con un 43%, mencionan las Ordenanzas municipales de protección patrimonial. La distribución de respuestas en estas categorías no permite identificar tendencias claras en el sector.

Pregunta 41: La empresa incluye elementos de la cultura local en su producto o servicio ofertado, decoración e infraestructura

Tabla A4 63 *Inclusión de elementos en la cultura local*

Inclusión de elementos de la cultura local en productos o servicios ofertados	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	30	54,55	54,55
No	25	45,45	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 77 *Inclusión de elementos en la cultura local*

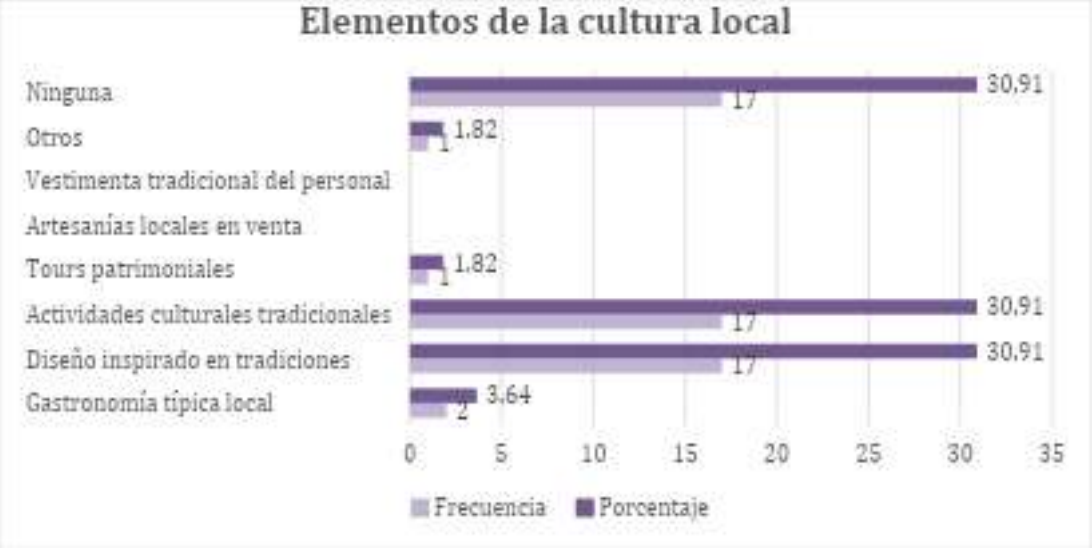


Indique como:

Tabla A4 64 ***Elementos de la cultura local***

Cómo **se incluye elementos de la cultura local**	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% Acumulado**
Gastronomía típica local	2	3,64	3,64
Diseño inspirado en tradiciones	17	30,91	34,55
Actividades culturales tradicionales	17	30,91	65,45
Tours patrimoniales	1	1,82	67,27
Artesanías locales en venta	0	0,00	67,27
Vestimenta tradicional del personal	0	0,00	67,27
Otros	1	1,82	69,09
Ninguna	17	30,91	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 78 *Elementos de la cultura local*



Interpretación

En relación a si la empresa incluye elementos de la cultura local en su producto o servicio ofertado, la opción de respuesta 'Sí' es la más frecuente con 30 empresas (54,5% de la muestra). La mayoría de empresas coinciden en esta categoría, aunque existe cierta diversidad en las respuestas. En correlación a cómo se incluye elementos de la cultura local, con el 30, 91 (17 empresas), coinciden en las respuestas: Diseño inspirado en tradiciones, Actividades culturales tradicionales y ningún elemento.

Pregunta 42: ¿Cuántas actividades anuales organiza o apoya su empresa para promocionar la cultura local?

Tabla A4 65 *Actividades de promoción de la cultura local*

Actividades para promocionar la cultura local		Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
1	2	46	83,64	83,64
3	4	2	3,64	87,27
5	6	1	1,82	89,09
7	8	1	1,82	90,91
9	10	1	1,82	92,73
Ninguna 0		4	7,27	100,00

TOTAL	55	100,00	

Figura 79 *Actividades de promoción de la cultura local*



Especifique por tipo de actividad:

Tabla A4 66 *Tipo de actividad*

Tipo de actividad	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Festivales culturales	64	100,00	100,00
Exposiciones de arte/artesanías	0	0,00	100,00
Presentaciones musicales/danzas	0	0,00	100,00
Talleres culturales	0	0,00	100,00
Tours patrimoniales	0	0,00	100,00
Eventos gastronómicos	0	0,00	100,00
Otras	0	0,00	100,00
Total	**64**	**100,00**	

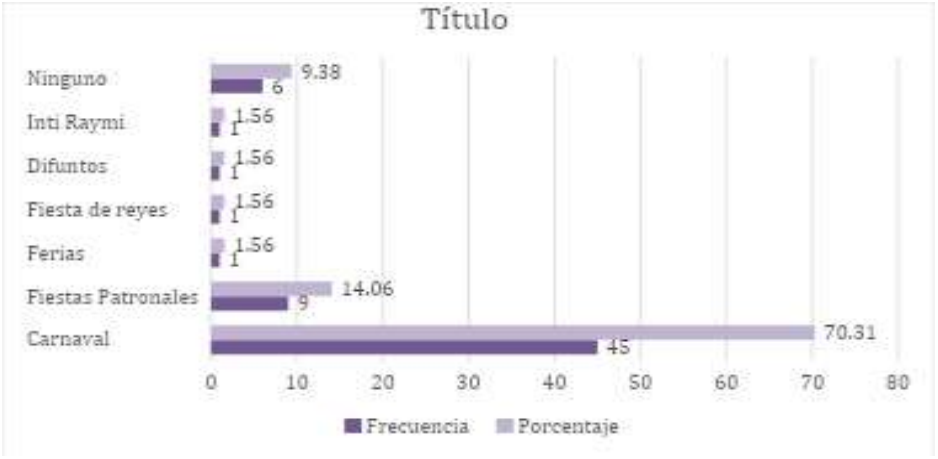
Figura 80 *Tipo de actividad*



Tabla A4 67 *Festividades culturales*

Festividades Culturales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Carnaval	45	70,31	70,31
Fiestas Patronales	9	14,06	84,38
Ferias	1	1,56	85,94
Fiesta de reyes	1	1,56	87,50
Difuntos	1	1,56	89,06
Inti Raymi	**1**	1,56	90,63
Ninguno	**6**	9,38	100,00
Total	**64**	**100,00**	

Figura 81 *Festividades culturales*



Interpretación

La respuesta de 1 a 2 actividades es la más frecuente con 46 empresas (83.6% de la muestra). Existe una alta concentración en esta respuesta, lo que indica un patrón muy

definido en las empresas encuestadas. Así mismo en relación a la actividad que apoyan para promocionar la cultura local con el 100% de respuestas, mencionan las festividades culturales. Dentro de estas festividades la mayoría mencionó participar en el Carnaval con el 70,31% de respuestas; esto refleja la influencia de la festividad en la promoción local.

Pregunta 43: Sobre la participación comunitaria:

43 a) ¿Cómo se involucra a la comunidad local en las actividades culturales de su empresa?

Tabla A4 68 *Involucramiento de la comunidad local*

Involucramiento de la comunidad local	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
La comunidad participa como socios/beneficiarios directos	2	3,64	3,64
La comunidad participa como proveedores de servicios	37	67,27	70,91
La comunidad participa solo como mano de obra	1	1,82	72,73
No hay participación comunitaria significativa	15	27,27	100,00
Desconozco	0	0,00	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 82 *Involucramiento de la comunidad local*



43 b) Sobre la transmisión cultural: ¿Su empresa contribuye a la transmisión del conocimiento cultural tradicional?

Tabla A4 69 *Tipo de actividad*

Transmisión cultural	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Sí, facilitando espacios para maestros/portadores de tradición	1	1,82	1,82
Sí, documentando y preservando prácticas culturales	4	7,27	9,09
Limitadamente, solo para uso turístico	1	1,82	10,91
No, solo utiliza elementos culturales superficialmente	41	74,55	85,45
No aplica	8	14,55	100,00
Total	**55**	**100,00**	

Figura 83 *Tipo de actividad*



Interpretación

En relación al involucramiento con la comunidad, la opción de respuesta 'La comunidad participa como proveedores de servicios' es la más frecuente con 37 empresas (67,3% de la muestra). Coinciden en esta categoría, aunque existe cierta diversidad en las respuestas. La variedad de opciones refleja la heterogeneidad del sector turístico local. Así mismo en relación a la contribución de la empresa a la transmisión del conocimiento cultural tradicional, mayormente mencionan ‘No, solo utiliza elementos culturales superficialmente’, con la respuesta de 41 empresas (74,55). Lo cual hace ver la falta de involucramiento de las empresas del sector turístico en la transmisión del conocimiento cultural local.

SECCIÓN 4: SEGURIDAD TURÍSTICA

Pregunta 44: ¿Considera importante implementar acciones de seguridad para los turistas?

Tabla A4 70 *Acciones de seguridad para los turistas*

Acciones de seguridad para los turistas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Muy importante	55	100,00	100,00
Importante		0,00	100,00

Poco importante		0,00	100,00
No importante		0,00	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 84 Acciones de seguridad para los turistas



Interpretación

La respuesta 'Muy importante' representa 100.0% de las empresas. La percepción sobre la importancia de la seguridad turística es prácticamente unánime, lo que demuestra conciencia sobre este factor crítico para la experiencia del visitante y la reputación del destino.

Pregunta 45: ¿Qué acciones de seguridad aplica en su establecimiento? (puede marcar varias) Responder 3

Tabla A4 71 *Formación de empleados en seguridad general*

Formación de empleados en seguridad general	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Sistemas de Videovigilancia	44	17,19	17,19
Personal de seguridad/vigilantes	2	0,78	17,97
Protocolos de emergencia escritos	44	17,19	35,16
Señalización de seguridad	38	14,84	50,00
Equipos de primeros auxilios	46	17,97	67,97
Seguros para turistas	1	0,39	68,36
Capacitación del personal	43	16,80	85,16

Sistemas de comunicación de emergencia	38	14,84	100,00
TOTAL	**256**	**100,00**	

Figura 85 Formación de empleados en seguridad general



Interpretación

En relación con las acciones de seguridad que aplica en su establecimiento, la respuesta 'Equipos de primeros auxilios' es la más frecuente, con 46 empresas (17,49% de la muestra). Las respuestas muestran diversidad, sin una concentración dominante. La variedad de opciones refleja la pluralidad del sector turístico local.

Pregunta 46: Porcentaje de empleados formados en seguridad, primeros auxilios y gestión de crisis

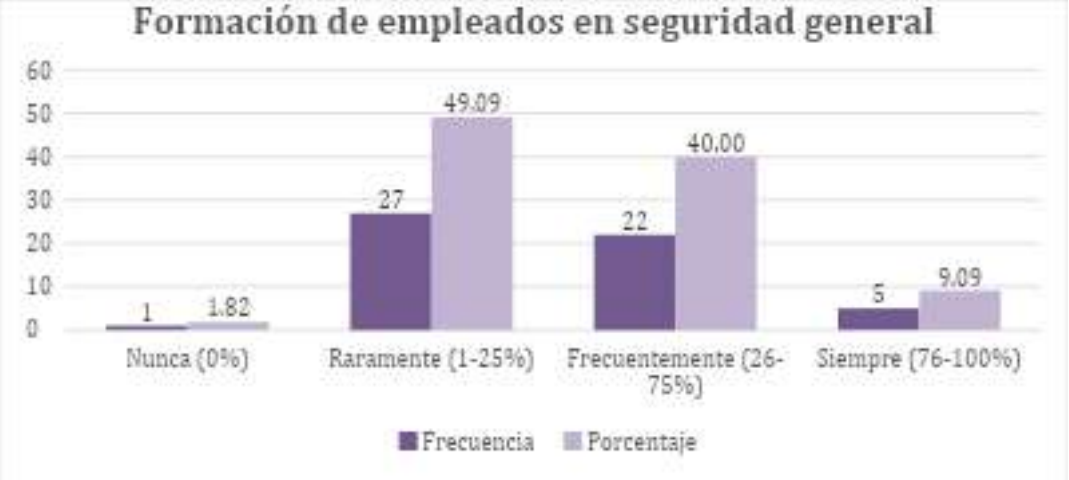
46 a) Seguridad General

Tabla A4 72 *Tiempo de formación*

Formación de empleados en seguridad general	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca (0%)	1	1,82	1,82
Raramente (1-25%)	27	49,09	50,91

Frecuentemente (26-75%)	22	40,00	90,91
Siempre (76-100%)	5	9,09	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 86 Tiempo de formación

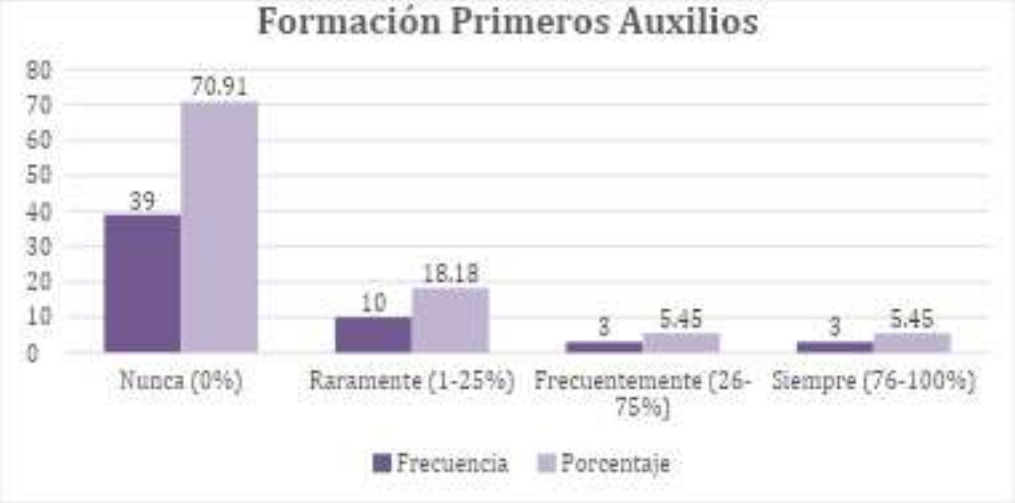


46 b) Primeros auxilios

Tabla A4 73 *Formación en primeros auxilios*

Formación Primeros Auxilios	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca (0%)	39	70,91	70,91
Raramente (1-25%)	10	18,18	89,09
Frecuentemente (26-75%)	3	5,45	94,55
Siempre (76-100%)	3	5,45	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 87 Formación en primeros auxilios

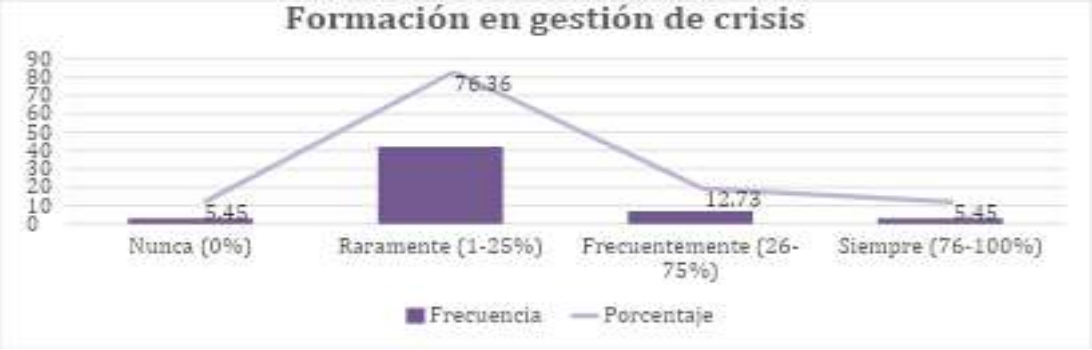


46 c) Gestión de crisis

Tabla A4 74 *Formación en gestión de crisis*

Formación en gestión de crisis	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca (0%)	3	5,45	5,45
Raramente (1-25%)	42	76,36	81,82
Frecuentemente (26-75%)	7	12,73	94,55
Siempre (76-100%)	3	5,45	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 88 Formación en gestión de crisis



Interpretación

En relación a los empleados formados en seguridad, primeros auxilios y gestión de crisis, en lo que tiene que ver con seguridad general, la categoría 'Raramente (1-25%)' es la más frecuente con 27 empresas (49.1% de la muestra). En lo que se refiere a primeros auxilios,

la opción de respuesta ‘Nunca (0%)’ es la más frecuente con 39 empresas (70,91% de la muestra). En lo relativo a formación en gestión de crisis, la opción de respuesta ‘Raramente (1-25%)’ es la más habitual con 42 empresas (76,36 % de la muestra). Esto demuestra la falta de interés de los establecimientos turísticos en lo referente a capacitación en el ámbito de seguridad.

Pregunta 47: Mide la percepción de seguridad y confianza que tienen los visitantes durante su estancia.

Tabla A4 75 *Formación de empleados en seguridad*

Percepción de seguridad y confianza de los visitantes durante su estancia.	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	5	9,09	9,09
No	50	90,91	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 89 Formación de empleados en seguridad

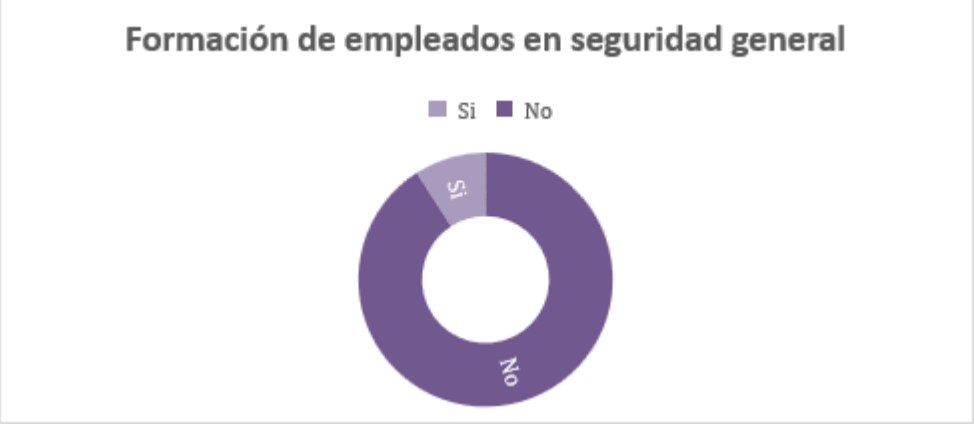


Tabla A4 76 *Forma de medición*

Forma de medición	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Encuestas	3	5,45	5,45
Sugerencias de clientes	1	1,82	7,27
Grupo de washaap	1	1,82	9,09

Ninguna	50	90,91	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 90 Forma de medición



Interpretación

De acuerdo a si miden la percepción de seguridad y confianza que tienen los visitantes durante su estancia. La respuesta 'No' es la más frecuente con 50 empresas (90,9% de la muestra). Quienes sí lo hacen la mayor respuesta es a través de encuestas que son una minoría de 3 empresas turísticas en un 5,45%; considerando que la mayoría es decir el 90% no lo realiza, lo que afecta a la mejora continua de los servicios turísticos por el desconocimiento de la percepción de los mismos.

SECCIÓN 5: DIMENSIÓN AMBIENTAL

A. CONSUMO DE ENERGÍA

Pregunta 48: ¿Se implementan medidas para reducir el consumo de energía?

Tabla A4 77 *Medidas para reducir el consumo de energía*

Medidas para reducir el consumo de energía	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca (0%)	2	3,64	3,64

Raramente (1-25%)	4	7,27	10,91
Frecuentemente (26-75%)	20	36,36	47,27
Siempre (76-100%)	29	52,73	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 91 *Medidas para reducir el consumo de energía*



Interpretación

'Siempre (76-100 %)' es la respuesta predominante (52.7 %). Las medidas de ahorro energético son implementadas de manera sistemática por 29 empresas. Esto refleja una conciencia ambiental importante y potencial reducción de costos operativos.

Pregunta 49: Energías renovables

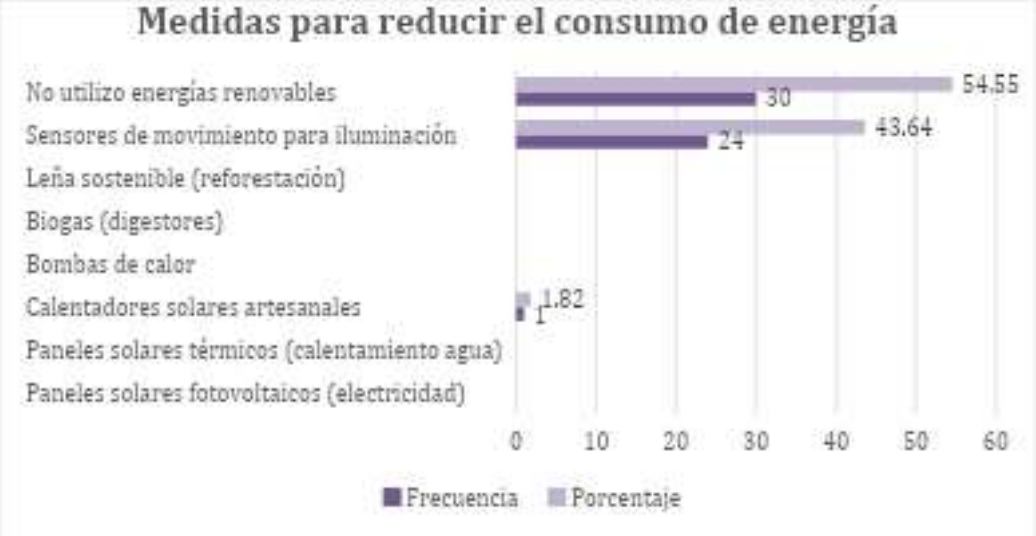
49 a) ¿Utiliza algún tipo de energía renovable? (puede marcar varias)

Tabla A4 78 *Medidas para reducir consumo de energía*

Tipo de energía renovable utilizada	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Paneles solares fotovoltaicos (electricidad)	0	0,00	0,00
Paneles solares térmicos (calentamiento agua)	0	0,00	0,00
Calentadores solares artesanales	1	1,82	1,82
Bombas de calor	0	0,00	1,82
Biogas (digestores)	0	0,00	1,82
Leña sostenible (reforestación)	0	0,00	1,82
Sensores de movimiento para iluminación	24	43,64	45,45

No utilizo energías renovables	30	54,55	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 92 Medidas para reducir consumo de energía

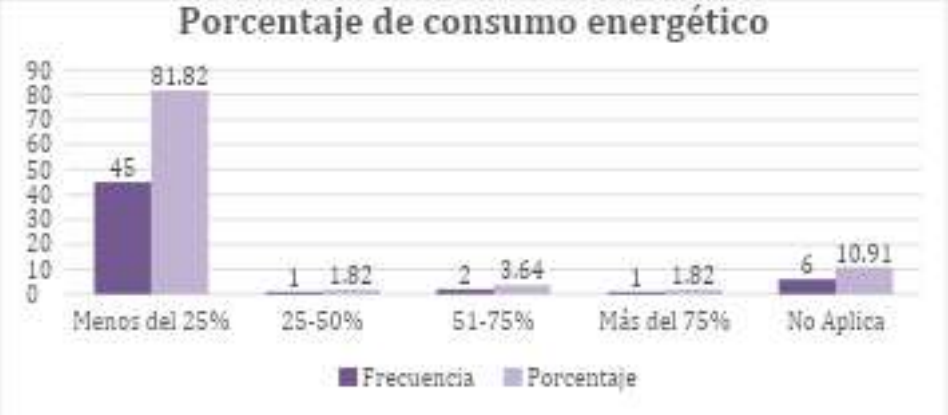


49 b) Si utiliza, ¿qué porcentaje de su consumo energético cubre?

Tabla A4 79 *Porcentaje de consumo energético*

Porcentaje de consumo energético	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Menos del 25%	45	81,82	81,82
25-50%	1	1,82	83,64
51-75%	2	3,64	87,27
Más del 75%	1	1,82	89,09
No Aplica	6	10,91	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 93 *Porcentaje de consumo energético*



Interpretación

La respuesta 'No utilizo energías renovables' es la más frecuente con 30 empresas (54,5% de la muestra). La mayoría de las empresas coincide en esta categoría, aunque hay cierta diversidad en las respuestas. En cuanto al porcentaje de su consumo energético que cubre, la respuesta mayoritaria de 45 empresas (81,82%) es inferior al 25%. Lo cual revela que, aunque consideran el uso de energía renovable, no lo hacen adecuadamente, por lo que el ahorro es mínimo en el consumo de la misma.

B. CONSUMO DE AGUA

Pregunta 50: ¿Se implementan medidas para reducir el consumo de agua?

Tabla A4 80 *Medidas para reducir el consumo de agua*

Medidas para reducir el consumo de agua	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca (0%)	1	1,82	1,82
Raramente (1-25%)	2	3,64	5,45
Frecuentemente (26-75%)	16	29,09	34,55
Siempre (76-100%)	36	65,45	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 94 *Medidas para reducir el consumo de agua*



Interpretación

La respuesta 'Siempre (76-100%)' concentra 65,5% de contestaciones. La gestión eficiente del agua es una práctica extendida, fundamental en un contexto de creciente escasez hídrica. 36 empresas reportan este nivel de implementación.

Pregunta 51: ¿Qué prácticas de gestión del agua implementa? (puede marcar varias)

Tabla A4 81 *Prácticas de gestión del agua*

Prácticas de gestión del agua	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Recolección de agua lluvia	0	0,00	0,00
Sistemas de ahorro (grifería eficiente, inodoros bajo consumo)	5	7,46	7,46
Reutilización de aguas grises (riego)	0	0,00	7,46
Tratamiento de aguas residuales (biodigestores, tanques sépticos)	0	0,00	7,46
Sensores automáticos en grifos	2	2,99	10,45
Medidores de consumo por área	7	10,45	20,90
Capacitación al personal sobre uso eficiente	52	77,61	98,51
No implemento prácticas específicas	1	1,49	100,00
TOTAL	**67**	**100,00**	

Figura 95 Prácticas de gestión del agua



Interpretación

En relación a las prácticas de gestión del agua que implementan la categoría 'Capacitación al personal sobre uso eficiente' es la más frecuente con 52 empresas (77.6% de la muestra). Existe una alta concentración en esta respuesta, lo que indica un patrón muy definido en las empresas encuestadas.

C. GENERACIÓN Y GESTIÓN DE RESIDUOS

Pregunta 52: Aplica la clasificación de residuos en la prestación de su servicio (orgánicos, reciclables, no reciclables).

Tabla A4 82 *frecuencia de prácticas de gestión del agua*

Prácticas de gestión del agua	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Nunca (0%)	1	1,82	1,82
Raramente (1-25%)	6	10,91	12,73
Frecuentemente (26-75%)	9	16,36	29,09
Siempre (76-100%)	39	70,91	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 96 frecuencia de prácticas de gestión del agua



Interpretación

En correspondencia a si clasifican los residuos en la prestación de los servicios (orgánicos, reciclables, no reciclables);la respuesta 'Siempre (76-100%)' (70.9%) es la respuesta más frecuente. La gestión de residuos sólidos es una práctica consolidada en 39 empresas turísticas, aspecto crítico para la sostenibilidad ambiental y la imagen del destino turístico.

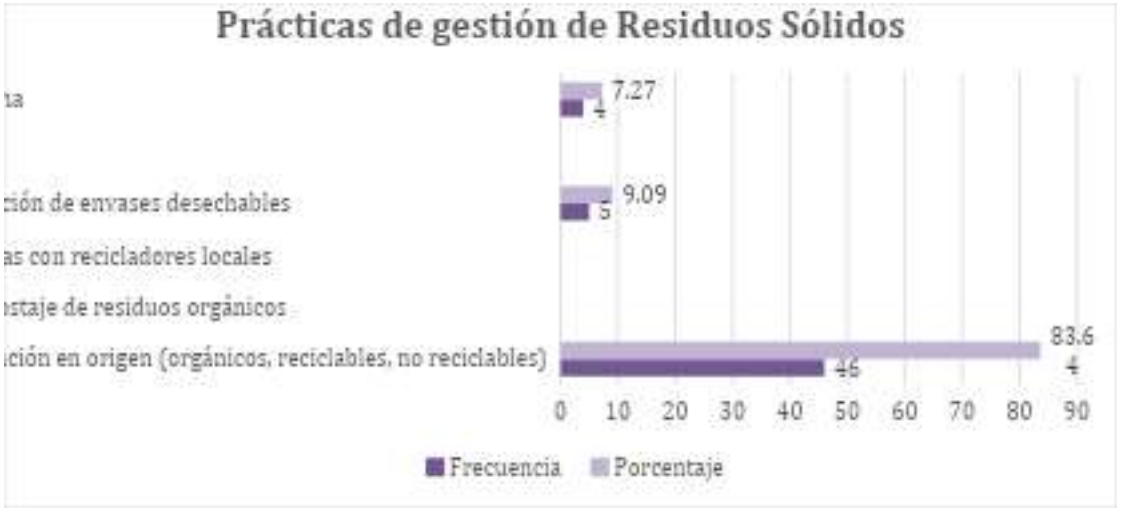
Pregunta 53: ¿Qué prácticas de gestión de residuos implementa su empresa?

Residuos Sólidos

Tabla A4 83 *Prácticas de gestión de residuos sólidos*

Prácticas de gestión de residuos sólidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Separación en origen (orgánicos, reciclables, no reciclables)	46	83,64	83,64
Compostaje de residuos orgánicos	0	0,00	83,64
Alianzas con recicladores locales	0	0,00	83,64
Reducción de envases desechables	5	9,09	92,73
Otros	0	0,00	92,73
Ninguna	4	7,27	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 97 Prácticas de gestión de residuos sólidos



Residuos líquidos

Tabla A4 84 *Prácticas de gestión de Residuos líquidos*

Prácticas de gestión de residuos líquidos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Plantas de tratamiento de aguas residuales	0	0,00	0,00
Sistemas de reutilización de aguas grises	0	0,00	0,00
Control de vertimientos	0	0,00	0,00
Otros	0	0,00	0,00
Ninguna	55	100,00	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 98 *Prácticas de gestión de Residuos líquidos*



Interpretación

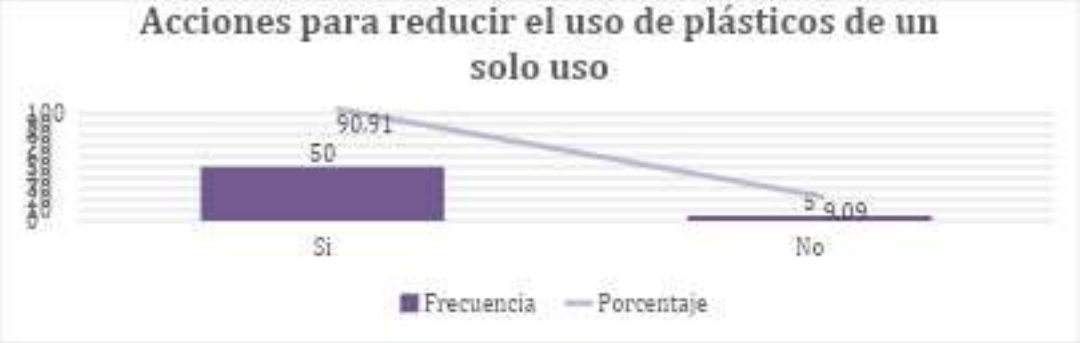
En cuanto a las prácticas de gestión de residuos sólidos, las empresas turísticas mencionan en su mayoría que la ‘Separación en origen (orgánicos, reciclables, no reciclables)' es la más frecuente con 46 empresas (83.6% de la muestra). Existe una alta concentración en esta respuesta, lo que indica un patrón muy definido en las empresas encuestadas. Así mismo en las prácticas de gestión de residuos líquidos, 55 empresas, es decir, el 100% de la muestra, mencionan que no realizan ninguna práctica en este ámbito.

Pregunta 54: Se implementan acciones para reducir el uso de plásticos de un solo **uso.**

Tabla A4 85 *Reducción del uso de plástico*

Acciones para reducir el uso de plásticos de un solo uso	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	50	90,91	90,91
No	5	9,09	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 99 Reducción del uso de plástico

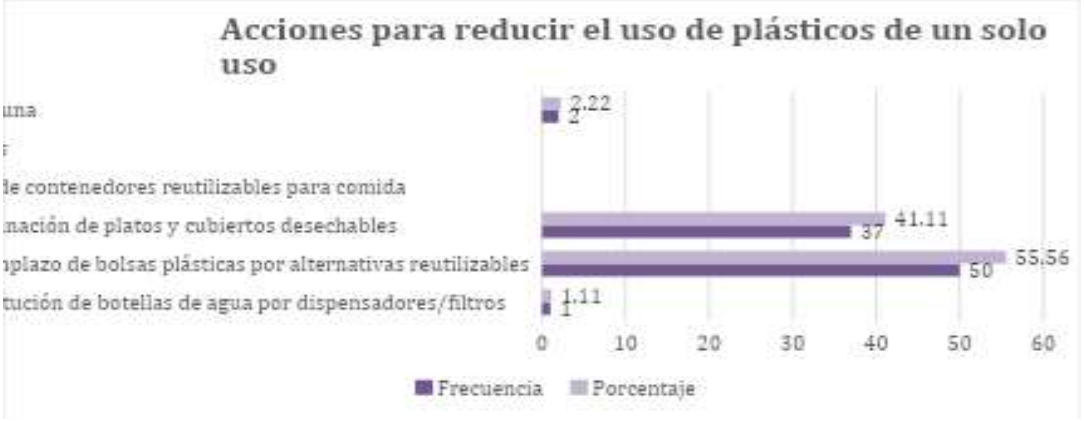


En caso afirmativo, indique cuáles (marque todas las que apliquen):

Tabla A4 86 *Acciones para reducir el uso del plástico*

Acciones para reducir el uso de plásticos de un solo uso	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Sustitución de botellas de agua por dispensadores/filtros	1	1,11	1,11
Reemplazo de bolsas plásticas por alternativas reutilizables	50	55,56	56,67
Eliminación de platos y cubiertos desechables	37	41,11	97,78
Uso de contenedores reutilizables para comida	0	0,00	97,78
Otras	0	0,00	97,78
Ninguna	2	2,22	100,00
TOTAL	**90**	**100,00**	

Figura 100 Acciones para reducir el uso del plástico



Interpretación

En lo que refiere a si se implementan acciones para reducir el uso de plásticos de un solo uso, la categoría 'Sí' es la más frecuente con 50 empresas (90.9% de la muestra). Esta pregunta presenta opciones dicotómicas que facilitan la toma de decisiones claras. En relación a las acciones para reducir el uso de plásticos de un solo uso, la mayoría de empresas con el 55,56% mencionan ‘Reemplazo de bolsas plásticas por alternativas’ y como segunda opción con el 41,11% mencionan la eliminación de platos y cubiertos desechables.

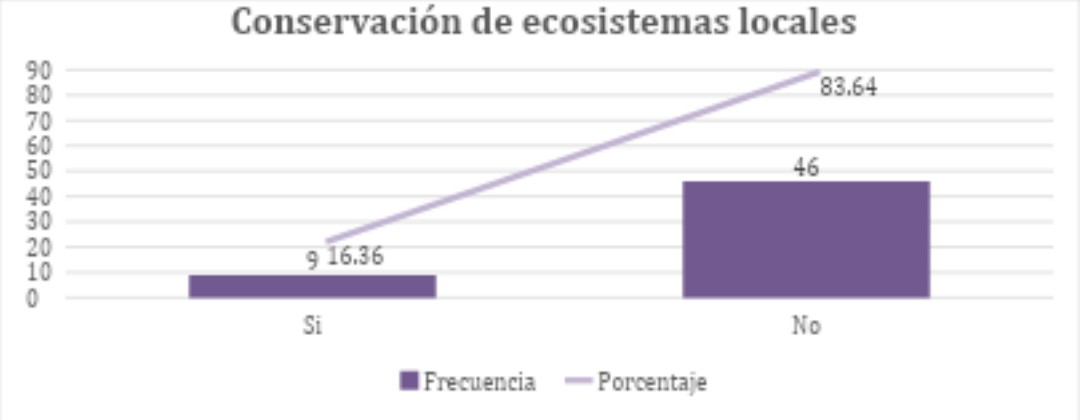
D. USO DEL SUELO Y PROTECCIÓN DEL ENTORNO

Pregunta 55: ¿Su empresa promueve la conservación de ecosistemas locales?

Tabla A4 87 *Conservación de ecosistemas locales*

Conservación de ecosistemas locales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	9	16,36	16,36
No	46	83,64	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 101 Conservación de ecosistemas locales



En caso afirmativo, especifique:

¿Cuáles ecosistemas? (marque todos los que apliquen)

Tabla A4 88 *Ecosistemas locales conservados*

Conservación de ecosistemas locales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Bosques	8	10,81	10,81
Humedales/manglares	6	8,11	18,92
Páramos/ecosistemas de altura	6	8,11	27,03
Ríos/ecosistemas acuáticos	8	10,81	37,84
Ecosistemas áridos/secos	1	1,35	39,19
Otros	0	0,00	39,19
Ninguno	45	60,81	100,00
TOTAL	**74**	**100,00**	

Figura 102 Ecosistemas locales conservados



¿Cómo promueve la conservación?

Tabla A4 89 *Conservación de ecosistemas locales*

Conservación de ecosistemas locales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Programas de reforestación	3	5,45	5,45
Educación ambiental a huéspedes	0	0,00	5,45
Alianzas con organizaciones conservacionistas	0	0,00	5,45
Restricción de acceso a áreas sensibles	6	10,91	16,36
Financiamiento de proyectos de conservación	0	0,00	16,36
Investigación científica	0	0,00	16,36
Otros:	0	0,00	16,36
Ninguno	46	83,64	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 103 *Conservación de ecosistemas locales*



Interpretación

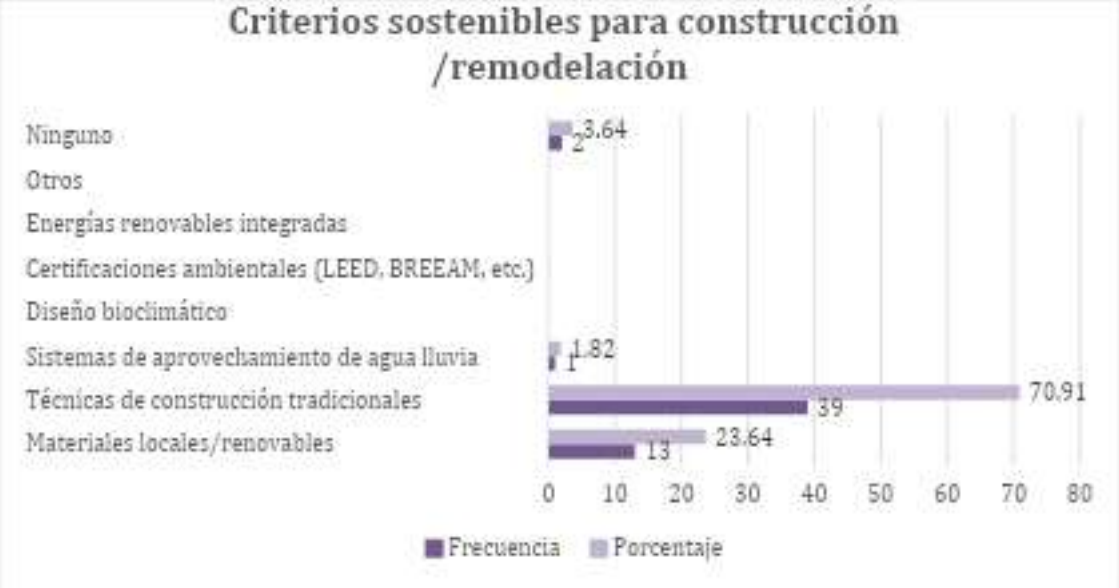
En relación a la conservación de ecosistemas locales, la categoría 'No' es la más frecuente con 46 empresas (83,64% de la muestra). Esta pregunta presenta opciones dicotómicas que facilitan la toma de decisiones claras. Así mismo la respuesta mayoritaria en relación con que ecosistema promueve la conservación, la respuesta mayoritaria de 45 empresas (60,81%) mencionan que a ‘Ninguno’; seguido de ‘Ríos/ecosistemas acuáticos’ y ‘Bosques’ que coinciden con el 10,81% de las empresas encuestadas. Finalmente, con el 10,91% se menciona que promueven la conservación a través de restricción de acceso a áreas sensibles

Pregunta 56: Construcción sostenible: ¿Qué criterios sostenibles aplica en construcción/remodelación?

Tabla A4 90 *Criterios sostenibles para construcción /remodelación*

Criterios sostenibles para construcción/remodelación	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Materiales locales/renovables	13	23,64	23,64
Técnicas de construcción tradicionales	39	70,91	94,55
Sistemas de aprovechamiento de agua lluvia	1	1,82	96,36
Diseño bioclimático	0	0,00	96,36
Certificaciones ambientales (LEED, BREEAM, etc.)	0	0,00	96,36
Energías renovables integradas	0	0,00	96,36
Otros	0	0,00	96,36
Ninguno	2	3,64	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 104 *Criterios sostenibles para construcción /remodelación*



Interpretación

La mayoría de las empresas turísticas que aplican algún criterio sostenible en construcción o remodelación se inclinan fuertemente por las técnicas de construcción tradicionales, con un 70,91%). Esto refleja una práctica arraigada en el contexto cultural y constructivo local, más que una adopción de estándares internacionales de sostenibilidad. El uso de materiales locales o renovables ocupa el segundo lugar con un 23,64% (13 empresas), lo cual, sumado a las técnicas tradicionales, indica que el 94,55% acumulado de las respuestas se concentra en prácticas de sostenibilidad de tipo vernácula o empírica, más que planificada o certificada.

Pregunta 57: Ruido ambiental: ¿Su empresa gestiona la contaminación acústica?

Tabla A4 91 *Gestión de contaminación acústica*

Gestión de contaminación acústica	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Monitorea niveles de ruido regularmente	0	0,00	0,00
Implementa horarios de silencio	1	1,82	1,82
Usa tecnologías/equipos silenciosos	0	0,00	1,82
Establece zonas de amortiguamiento acústico	0	0,00	1,82
No gestiona ruido ambiental	6	10,91	12,73
No hay respuestas	48	87,27	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 105 *Gestión de contaminación acústica*



Interpretación

Se visualiza que el 87,27% de las empresas no respondió esta pregunta, lo que puede indicar que la contaminación acústica no es percibida como un problema relevante por los empresarios turísticos, o bien que desconocen qué acciones concretas podrían tomar al respecto. De las 7 empresas que sí respondieron, prácticamente ninguna aplica medidas técnicas o formales. Solo 1 empresa (1,82%) implementa horarios de silencio, mientras que el monitoreo de ruido, el uso de tecnologías silenciosas y las zonas de amortiguamiento acústico registran 0% en todos los casos.

El 10,91% (6 empresas) reconoce abiertamente que no gestiona el ruido ambiental, lo que al menos refleja una conciencia honesta sobre la ausencia de acciones en este ámbito.

Pregunta 58: Biodiversidad: ¿Su empresa evalúa el impacto de sus operaciones en la flora y fauna local?

Tabla A4 92 *Evaluación del impacto de operaciones en la flora y fauna local*

Evaluación del impacto de operaciones en la flora y fauna local	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Sí, con estudios técnicos periódicos	1	1,82	1,82
Sí, con monitoreo básico	1	1,82	3,64

Solo ocasionalmente	0	0,00	3,64
No evalúa impactos	48	87,27	90,91
Desconozco	5	9,09	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 106 *Evaluación del impacto de operaciones en la flora y fauna local*



Interpretación

Es contundente que el 87,27% de las empresas no evalúe ningún tipo de impacto sobre la flora y fauna local. Esto revela una desconexión entre las operaciones turísticas y la gestión del entorno natural, a pesar de contar con ecosistemas de gran valor ecológico. El desconocimiento como barrera: Un 9,09% (5 empresas) declaró desconocer si realiza o no alguna evaluación, lo que sugiere que en algunos establecimientos existe una falta de claridad interna sobre sus propias prácticas ambientales o sobre qué implica evaluar el impacto en biodiversidad.

El 96,36% de las empresas turísticas opera sin ningún tipo de evaluación del impacto sobre la biodiversidad local, ya sea por decisión, desconocimiento o falta de herramientas. Esto es especialmente preocupante considerando que el turismo de naturaleza y el ecoturismo son potenciales estrategias de la región, cuya sostenibilidad depende directamente de la conservación del entorno natural.

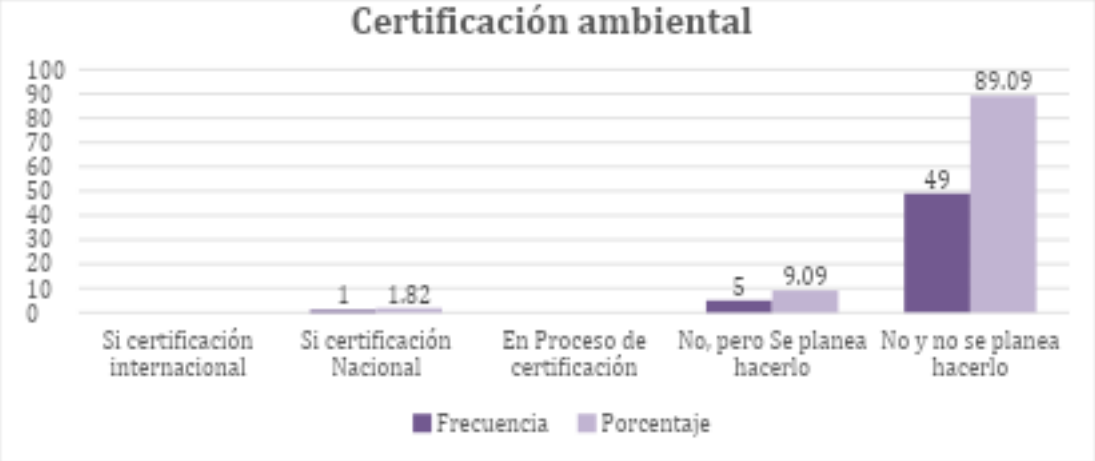
E. CAMBIO CLIMÁTICO Y CERTIFICACIÓN AMBIENTAL

Pregunta 59: La empresa cuenta con certificación ambiental:

Tabla A4 93 *Certificación ambiental*

Certificación ambiental	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si certificación internacional	0	0,00	0,00
Si certificación Nacional	1	1,82	1,82
En proceso de certificación	0	0,00	1,82
No, pero se planea hacerlo	5	9,09	10,91
No y no se planea hacerlo	49	89,09	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 107 Certificación ambiental



Interpretación

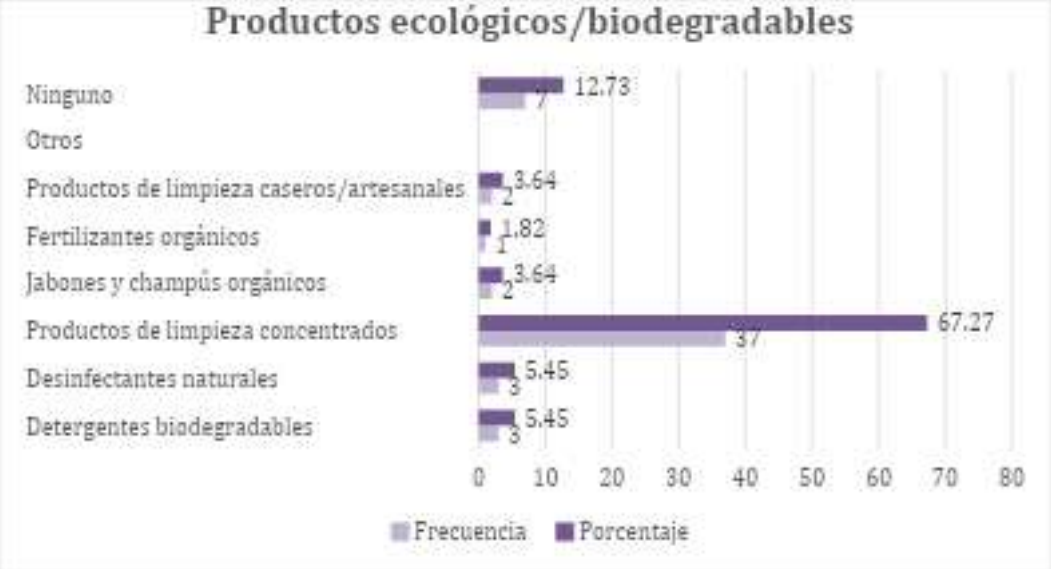
El 89,09% de las empresas turísticas de Guaranda no cuenta con ninguna certificación ambiental y además no planea obtenerla. Esto no solo refleja una ausencia actual, sino una falta de intención o voluntad de avanzar hacia estándares ambientales reconocidos. Una empresa menciona contar con certificaciones de alcance internacional como ISO 14001, lo que representa apenas el (1,82%).

Pregunta 60: ¿Qué productos ecológicos/biodegradables utiliza su empresa?

Tabla A4 94 *Productos ecológicos biodegradables*

Productos ecológicos/biodegradables	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Detergentes biodegradables	3	5,45	5,45
Desinfectantes naturales	3	5,45	10,91
Productos de limpieza concentrados	37	67,27	78,18
Jabones y champús orgánicos	2	3,64	81,82
Fertilizantes orgánicos	1	1,82	83,64
Productos de limpieza caseros/artesanales	2	3,64	87,27
Otros	0	0,00	87,27
Ninguno	7	12,73	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 108 Productos ecológicos biodegradables



Interpretación

El 67,27% de las empresas utiliza productos de limpieza concentrados como su principal opción de respuesta. Sin embargo, es importante matizar este dato: los productos concentrados reducen el volumen de envases y la cantidad de químicos utilizados, pero no necesariamente son biodegradables o ecológicos en sentido estricto. Esto sugiere que muchas empresas asocian "concentrado" con "ecológico".

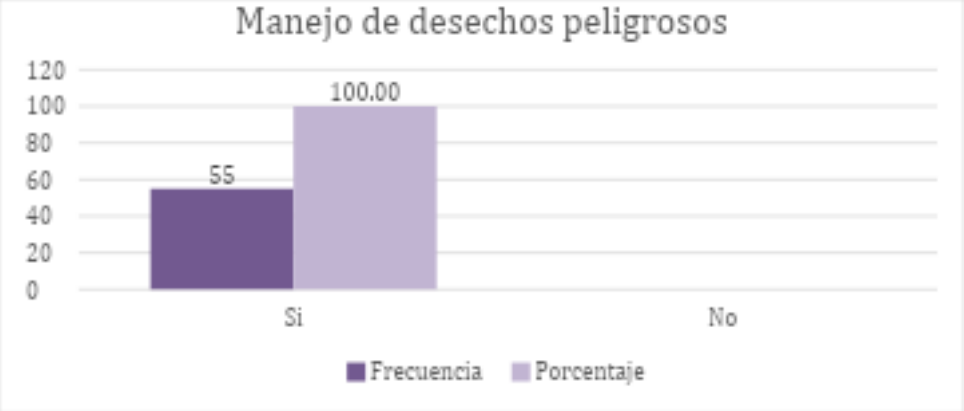
Pregunta 61: Desechos peligrosos

61 a) ¿Su empresa maneja adecuadamente los desechos peligrosos? (marque todos los que apliquen)

Tabla A4 95 *Manejo de desechos peligrosos*

Manejo de desechos peligrosos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Si	55	100,00	100,00
No	0	0,00	100,00
TOTAL	**55**	100,00	

Figura 109 *Manejo de desechos peligrosos*

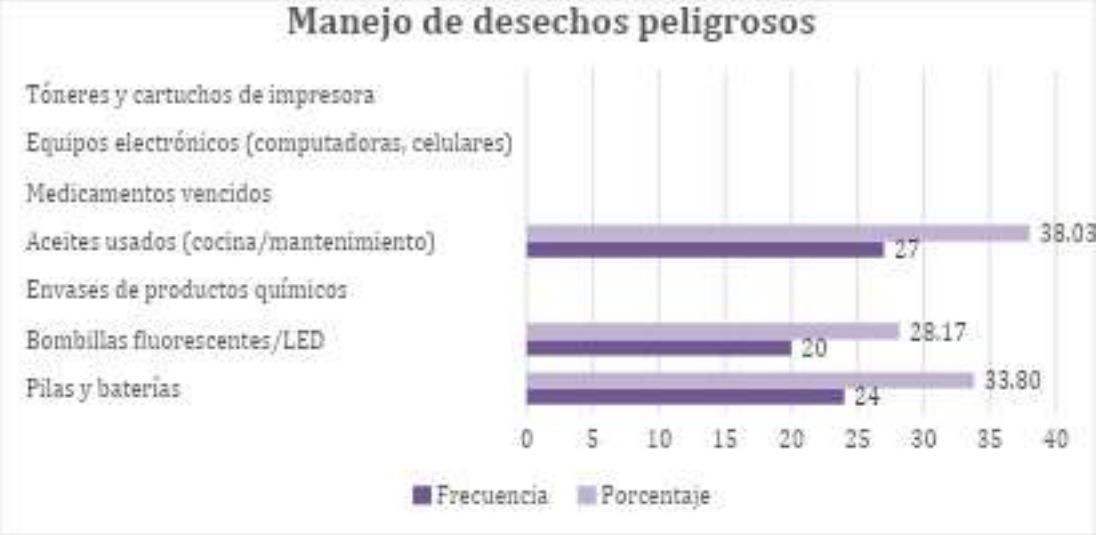


61 b) ¿Cuáles?

Tabla A4 96 *Tipos de desechos peligrosos*

Manejo de desechos peligrosos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Pilas y baterías	24	33,80	33,80
Bombillas fluorescentes/LED	20	28,17	61,97
Envases de productos químicos	0	0,00	61,97
Aceites usados (cocina/mantenimiento)	27	38,03	100,00
Medicamentos vencidos	0	0,00	100,00
Equipos electrónicos (computadoras, celulares)	0	0,00	100,00
Tóneres y cartuchos de impresora	0	0,00	100,00
TOTAL	**71**	**100,00**	

Figura 110 Tipos de desechos peligrosos



61 c) ¿Cómo los gestiona?

Tabla A4 97 *Gestión de desechos peligrosos*

Gestión de desechos peligrosos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Separación y almacenamiento especializado	3	5,45	5,45
Entrega a gestores autorizados	15	27,27	32,73
Programas de devolución al fabricante	0	0,00	32,73
Almacenamiento temporal seguro	1	1,82	34,55
No tiene procedimientos específicos	35	63,64	98,18
Desconozco	1	1,82	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 111 *Gestión de desechos peligrosos*



Interpretación

En relación al manejo adecuado de los desechos peligrosos la totalidad de las empresas con el 100% mencionan sí hacerlo. Los aceites usados de cocina y mantenimiento lideran con el 38,03% . Pilas y baterías en segundo lugar. El 33,80% reporta manejar adecuadamente pilas y baterías, un resultado relativamente positivo considerando que este residuo suele desecharse de forma incorrecta en la mayoría de contextos locales. Bombillas fluorescentes/LED en tercer lugar. El 28,17% gestiona correctamente este tipo de residuo, que contiene mercurio y otros componentes tóxicos.

SECCIÓN 6: GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

A. IMPLEMENTACIÓN DE SOSTENIBILIDAD

Pregunta 62: ¿La empresa cuenta con alguna certificación de sostenibilidad?

Tabla A4 98 *Certificación de sostenibilidad*

Certificación de sostenibilidad	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Sí	1	1,82	1,82
En proceso de obtención	1	1,82	3,64
No, pero planea obtenerla	12	21,82	25,45

No tiene ni planea	41	74,55	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 112 *Certificación de sostenibilidad*



Interpretación

El 74,55% de las empresas (41 de 55) no tiene ninguna certificación de sostenibilidad y tampoco planea obtenerla. Este resultado es estable con el hallazgo previo sobre certificación ambiental, confirmando un patrón estructural: la certificación —ya sea ambiental o de sostenibilidad en sentido amplio— no forma parte de la agenda ni de la visión empresarial del sector turístico. Solo 1 empresa (1,82%) cuenta actualmente con alguna certificación de sostenibilidad, y otra 1 empresa (1,82%) se encuentra en proceso de obtenerla. En conjunto representan apenas el 3,64% del total, una cifra que refleja el estado incipiente de esta práctica. El dato más alentador es que el 21,82% (12 empresas) declaró no tener certificación, pero planear obtenerla en el futuro.

Pregunta 63: ¿Qué estrategias de sostenibilidad implementa su empresa?

Tabla A4 99 *Estrategias económicas*

Estrategias económicas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Contratación prioritaria de personal local	25	45,45	45,45
Compra de productos/servicios a proveedores locales	29	52,73	98,18

Precios justos para productos artesanales	1	1,82	100,00
Reinversión de utilidades en la comunidad	0	0,00	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 113 Estrategias económicas



Tabla A4 100 *Estrategias ambientales*

Estrategias ambientales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Uso de energías renovables básicas (solar, eólica)	1	1,82	1,82
Sistema de captación de agua lluvia	0	0,00	1,82
Huertos orgánicos para autoconsumo	0	0,00	1,82
Compostaje de residuos orgánicos	0	0,00	1,82
Construcción con materiales locales	12	21,82	23,64
Ninguno	42	76,36	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 114 *Estrategias ambientales*



Tabla A4 101 *Estrategias Socioculturales*

Estrategias Socioculturales	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**% Acumulado**
Participación en festividades tradicionales	46	83,64	83,64
Capacitación en oficios tradicionales	0	0,00	83,64
Intercambio cultural con visitantes	0	0,00	83,64
Preservación de lenguas/dialectos locales	0	0,00	83,64
Transmisión de conocimientos ancestrales	3	5,45	89,09
Ninguno	6	10,91	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 115 *Estrategias Socioculturales*



Interpretación

El análisis por dimensiones evidencia una sostenibilidad asimétrica e incipiente. En lo económico predomina una vinculación operativa con la economía local (compras a proveedores locales: 52,73%; contratación de personal local: 45,45%), pero sin mecanismos de redistribución ni responsabilidad social (reinversión comunitaria: 0%). La dimensión ambiental es la más crítica: el 76,36% de las empresas no aplica ninguna estrategia. En lo sociocultural, la participación en festividades tradicionales domina (83,64%) frente a un vacío casi total en prácticas de mayor profundidad cultural, lo que revela que la identidad festiva no se capitaliza como turismo cultural sostenible.

Pregunta 64: ¿Qué barreras enfrenta para implementar prácticas sostenibles?

Tabla A4 102 *Barrera de implementación*

Barreras para implementar prácticas sostenibles	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Falta de recursos económicos	3	2,80	2,80
Falta de tecnología	3	2,80	5,61
Falta de conocimiento	4	3,74	9,35
Resistencia del personal	1	0,93	10,28
Falta de apoyo gubernamental	53	49,53	59,81
Limitaciones de infraestructura	20	18,69	78,50
Escasez de proveedores sostenibles en la zona	11	10,28	88,79
Baja demanda por parte de los clientes	12	11,21	100,00
Otra, cual	0	0,00	100,00
TOTAL	**107**	**100,00**	

Figura 116 Barrera de implementación



Interpretación

Las barreras para implementar prácticas sostenibles son predominantemente externas. La falta de apoyo gubernamental encabeza con el 49,53%, lo que traslada la responsabilidad del estancamiento sostenible del empresario hacia el entorno institucional y de política pública, ante la ausencia de incentivos, financiamiento, asistencia técnica y marcos regulatorios. Le siguen las limitaciones de infraestructura (18,69%), coherentes con la realidad territorial de Guaranda, y la baja demanda de los clientes (11,21%), que revela que los visitantes no exigen ni valoran la sostenibilidad como señal de mercado. En contraste, las barreras internas —falta de conocimiento, tecnología, recursos económicos y resistencia del personal— resultan marginales (todas bajo el 4%).

Pregunta 65: ¿Qué lo motiva a implementar prácticas sostenibles y qué apoyo recibe?

Tabla A4 103 *Motivaciones prácticas sostenibles*

Motivaciones para implementar prácticas sostenibles	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Reducción de costos operativos	4	3,10	3,10
Mejora de imagen empresarial	48	37,21	40,31

Acceso a nuevos mercados	28	21,71	62,02
Conservación del entorno natural	7	5,43	67,44
Diferenciación de la competencia	42	32,56	100,00
Ninguno	0	0,00	100,00
Otra, cual	0	0,00	100,00
TOTAL	**129**	**100,00**	

Figura 117 Motivaciones prácticas sostenibles



Interpretación

Las motivaciones para adoptar prácticas sostenibles revelan un perfil empresarial orientado al mercado antes que a la convicción ambiental. Predominan la mejora de la imagen empresarial (37,21%) y la diferenciación de la competencia (32,56%), lo que indica que la sostenibilidad se percibe como herramienta de posicionamiento y ventaja estratégica —un punto de partida válido para el cambio—. En contraste, la conservación del entorno natural apenas motiva al 5,43%, resultado que contrasta con el valor ecológico de los páramos y bosques andinos que rodean Guaranda y confirma una débil conciencia ambiental intrínseca. La reducción de costos operativos es casi inexistente (3,10%), lo que sugiere desconocimiento de los beneficios económicos concretos que las prácticas sostenibles generan a mediano plazo.

Pregunta 66: ¿Qué tipo de apoyo considera necesario para mejorar la sostenibilidad en su empresa? (seleccione hasta tres opciones)

Tabla A4 104 *Tipo de motivaciones*

Motivaciones para implementar prácticas sostenibles	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Capacitación técnica especializada	43	22,51	22,51
Incentivos fiscales	8	4,19	26,70
Financiamiento para proyectos sostenibles	37	19,37	46,07
Asesoría sobre sostenibilidad	32	16,75	62,83
Acceso a tecnologías sostenibles asequibles	25	13,09	75,92
Certificaciones accesibles	35	18,32	94,24
Conexión con proveedores sostenibles	11	5,76	100,00
Otra, cual:	0	0,00	100,00
TOTAL	**191**	**100,00**	

Figura 118 Tipo de motivaciones



Interpretación

Las necesidades de apoyo del sector se distribuyen en tres frentes complementarios: la capacitación técnica especializada lidera con el 22,51% —dato revelador frente al 3,74% que la falta de conocimiento alcanzó como barrera—, seguida del financiamiento (19,37%) y las certificaciones más accesibles (18,32%), esta última coherente con los

bajos niveles de certificación hallados en variables anteriores. El perfil resultante es el de un empresario que requiere simultáneamente saber qué hacer (capacitación), poder hacerlo (financiamiento y tecnología) y demostrarlo (certificaciones), lo que evidencia que la sostenibilidad empresarial demanda una intervención sistémica y articulada, no acciones aisladas.

B. GOBERNANZA Y STAKEHOLDERS:

Pregunta 67: ¿En qué espacios de gobernanza turística participa su empresa?

Tabla A4 105 *Espacios de gobernanza turística*

Espacios de gobernanza turística	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Comités/consejos turísticos municipales	19	34,55	34,55
Mesas de turismo regional/provincial	8	14,55	49,09
Consejos de gestión de áreas protegidas	0	0,00	49,09
Asociaciones empresariales turísticas	2	3,64	52,73
Ninguno	26	47,27	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 119 espacios de gobernanza turística



Interpretación

La gobernanza turística presenta una debilidad estructural: el 47,27% de las empresas no participa en ningún espacio colectivo de planificación o articulación, operando de manera aislada, lo que limita un desarrollo turístico coordinado en el cantón. El vínculo institucional existente se concentra en los comités o consejos turísticos municipales (34,55%), mientras que la asociatividad gremial es casi inexistente (3,64%), lo que reduce la capacidad de negociación colectiva, el acceso a programas de apoyo y la posibilidad de implementar iniciativas de sostenibilidad articuladas entre empresas.

Pregunta 68: ¿Con qué actores mantiene alianzas estratégicas?

Tabla A4 106 *Actores para alianzas estratégicas*

Actores para alianzas estratégicas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Gobierno local (alcaldías, prefecturas)	37	67,27	67,27
Ministerios (Turismo, Ambiente)	4	7,27	74,55
ONGs ambientales/conservacionistas	0	0,00	74,55
Universidades/centros de investigación	1	1,82	76,36
Organizaciones comunitarias	1	1,82	78,18
Cooperación internacional	0	0,00	78,18
Otros	1	1,82	80,00
Ninguno	11	20,00	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 120 Actores para alianzas estratégicas



Interpretación

Las alianzas estratégicas del sector muestran una dependencia casi exclusiva del gobierno local (67,27%), lo que constituye a la vez una fortaleza por la cercanía territorial y una vulnerabilidad, al concentrar las expectativas en un actor sujeto a cambios políticos y restricciones presupuestarias. En contraste, los actores que en otros contextos han impulsado la transformación sostenible del turismo rural y comunitario están prácticamente ausentes: universidades, organizaciones comunitarias y otros actores apenas alcanzan el 1,82% cada uno, mientras que las ONGs ambientales y la cooperación internacional registran 0%.

C. TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN:

Pregunta 69: ¿Qué tecnologías digitales utiliza para mejorar la sostenibilidad?

Tabla A4 107 *Tecnologías digitales*

Tecnologías Digitales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Sistemas de monitoreo ambiental automatizados	0	0,00	0,00
Plataformas de gestión energética inteligente	0	0,00	0,00

Apps para educación ambiental de huéspedes	0	0,00	0,00
Sistemas de reserva con criterios sostenibles	0	0,00	0,00
Herramientas de medición de huella de carbono	0	0,00	0,00
Tecnologías para ahorro de recursos	0	0,00	0,00
No utiliza tecnologías específicas	55	100,00	100,00
Otros	0	0,00	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 121 *Tecnologías digitales*



Interpretación

El 100% de las empresas encuestadas (55 de 55) no utiliza ninguna tecnología digital específica para mejorar su sostenibilidad. Cada una de las siete categorías tecnológicas presentadas registra 0%, sin excepción alguna. Este resultado, es coherente con el conjunto de hallazgos anteriores.

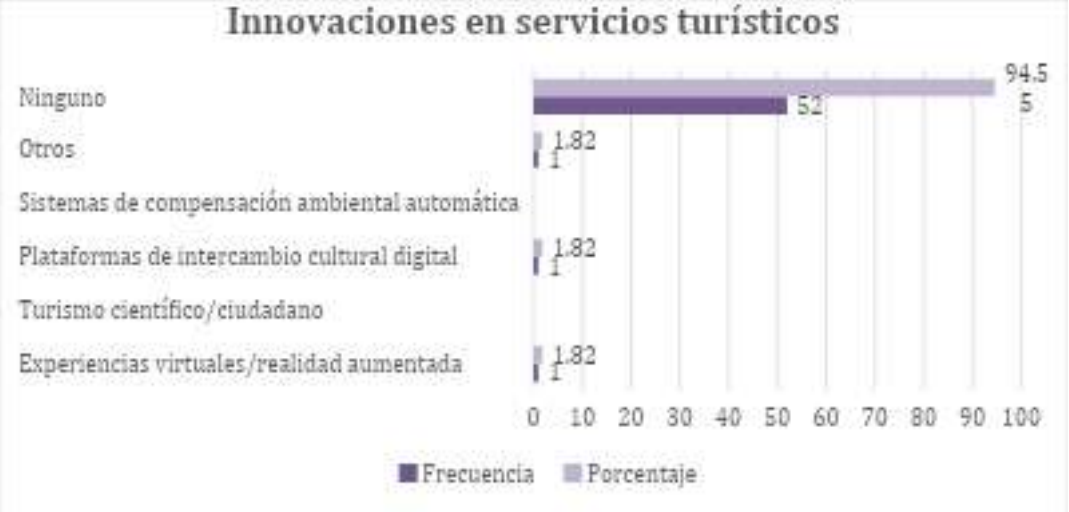
Pregunta 70: ¿Qué innovaciones ha implementado en servicios turísticos?

Tabla A4 108 *Innovaciones en servicios turísticos*

Innovaciones en servicios turísticos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Experiencias virtuales/realidad aumentada	1	1,82	1,82
Turismo científico/ciudadano	0	0,00	1,82
Plataformas de intercambio cultural digital	1	1,82	3,64

Sistemas de compensación ambiental automática	0	0,00	3,64
Otros	1	1,82	5,45
Ninguno	52	94,55	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 122 *Innovaciones en servicios turísticos*



Interpretación

La innovación en servicios turísticos es prácticamente nula: el 94,55% de las empresas no ha implementado ninguna innovación, operando con una oferta estática que no enriquece la experiencia del visitante ni mejora la sostenibilidad del negocio. Solo tres empresas (1,82% cada una) reportaron alguna iniciativa —plataformas de intercambio cultural digital, experiencias virtuales o de realidad aumentada, y otros sin especificar—, casos valiosos como referentes pero insuficientes para configurar una tendencia innovadora en el sector.

D. RESILIENCIA Y ADAPTACIÓN:

Pregunta 71. ¿Su empresa cuenta con planes de contingencia para crisis?

Tabla A4 109 *Tecnologías digitales*

Tecnologías Digitales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Crisis sanitarias (pandemias)	32	58,18	58,18
Desastres naturales	3	5,45	63,64
Crisis económicas/financieras	0	0,00	63,64
Conflictos sociales	0	0,00	63,64
Cambio climático	3	5,45	69,09
No tiene planes específicos	16	29,09	98,18
En desarrollo	1	1,82	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 123 *Tecnologías digitales*



Interpretación

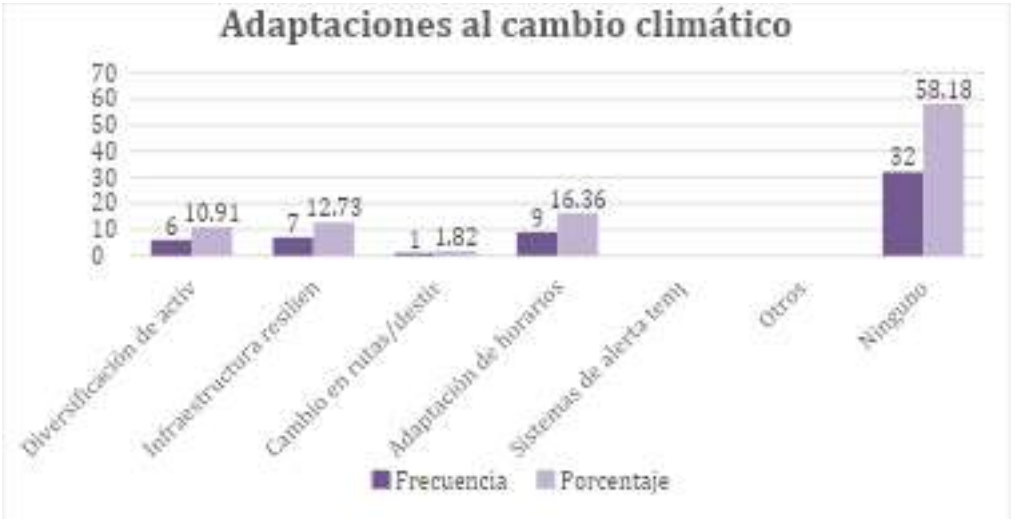
La categoría 'Crisis sanitarias (pandemias)' es la más frecuente con 32 empresas (58.2% de la muestra). La mayoría de empresas coinciden en esta categoría, aunque existe cierta diversidad en las respuestas. La variedad de opciones refleja la heterogeneidad del sector turístico local.

Pregunta 72: ¿Qué estrategias implementa para adaptarse al cambio climático?

Tabla A4 110 *Adaptaciones al cambio climático*

Adaptaciones al cambio climático	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Diversificación de actividades por temporadas	6	10,91	10,91
Infraestructura resiliente al clima	7	12,73	23,64
Cambio en rutas/destinos ofertados	1	1,82	25,45
Adaptación de horarios operativos	9	16,36	41,82
Sistemas de alerta temprana	0	0,00	41,82
Otros	0	0,00	41,82
Ninguno	32	58,18	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 124 *Adaptaciones al cambio climático*



Interpretación

La categoría 'Ninguno' es la más frecuente con 32 empresas (58.2% de la muestra). La mayoría de empresas coinciden en esta categoría, aunque existe cierta diversidad en las respuestas. La variedad de opciones refleja la heterogeneidad del sector turístico local

Pregunta 73: ¿Cómo diversifica riesgos operacionales?

Tabla A4 111 *Diversificación de riesgos operacionales*

Diversificación de riesgos operacionales	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Múltiples segmentos de mercado	1	1,82	1,82
Variedad de canales de comercialización	8	14,55	16,36

Diversificación geográfica de clientes	4	7,27	23,64
Productos/servicios complementarios	11	20,00	43,64
Alianzas estratégicas	2	3,64	47,27
Otros	0	0,00	47,27
Ninguna	29	52,73	100,00
TOTAL	**55**	**100,00**	

Figura 125 *Diversificación de riesgos operacionales*

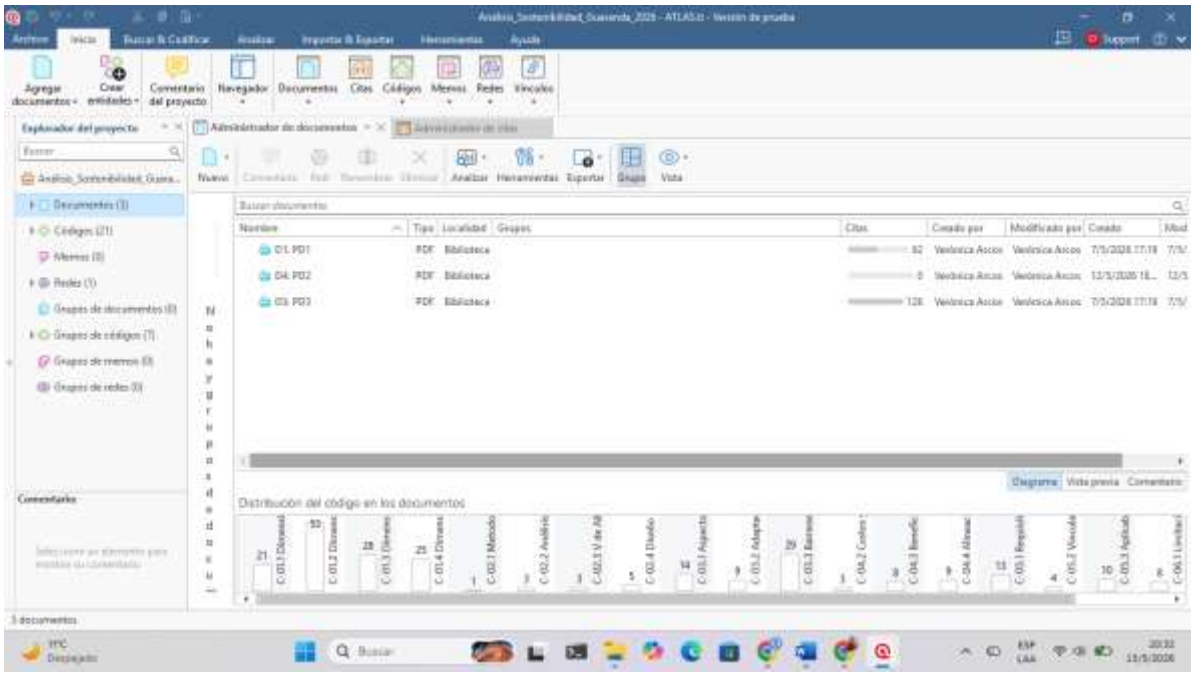


Interpretación

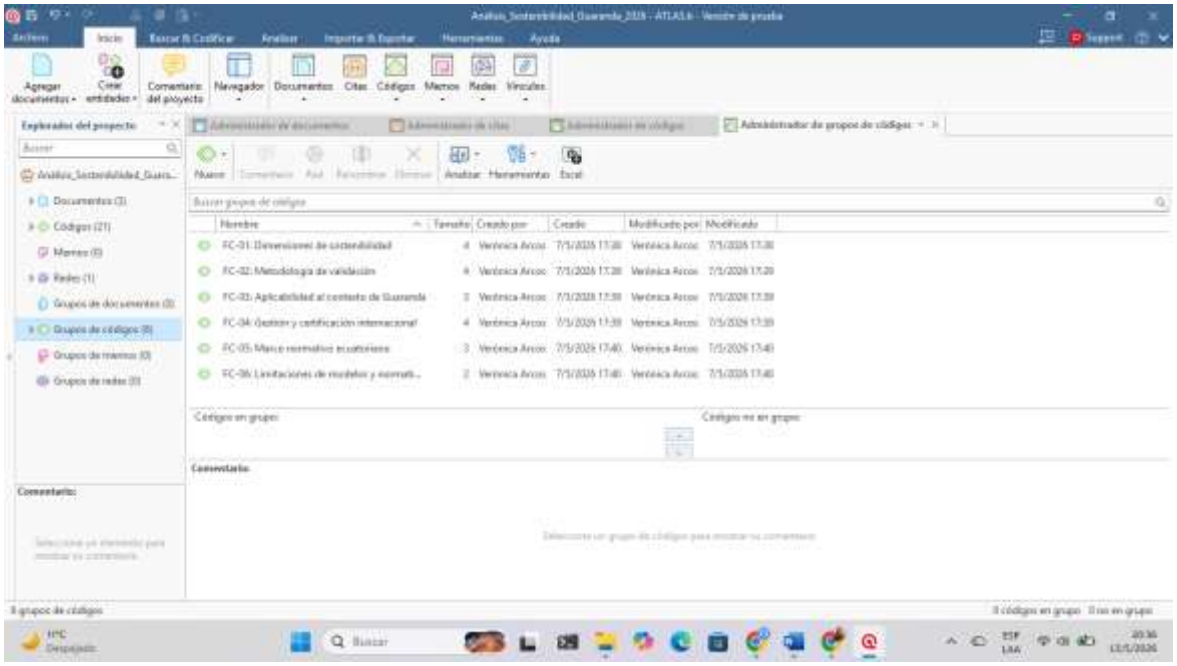
La categoría 'Ninguna' es la más frecuente con 29 empresas (52,7% de la muestra). La mayoría de empresas coinciden en esta categoría, aunque existe cierta diversidad en las respuestas. La variedad de opciones refleja la heterogeneidad del sector turístico local.

ANEXO 5 *análisis ATLAS TI*

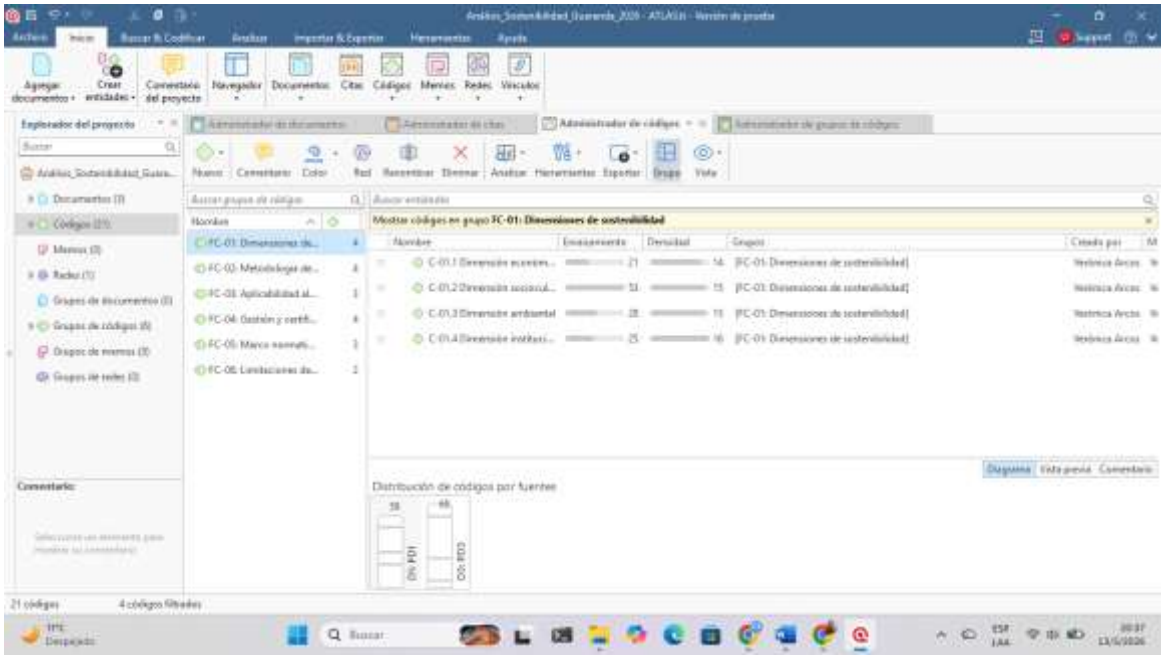
DOCUMENTOS

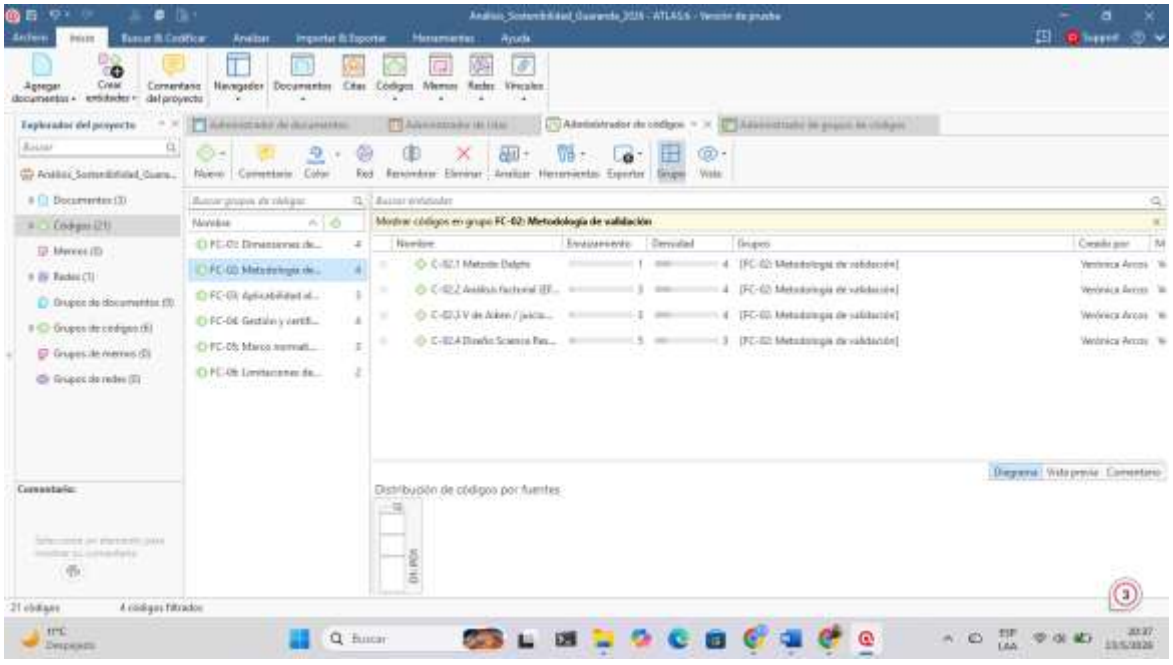


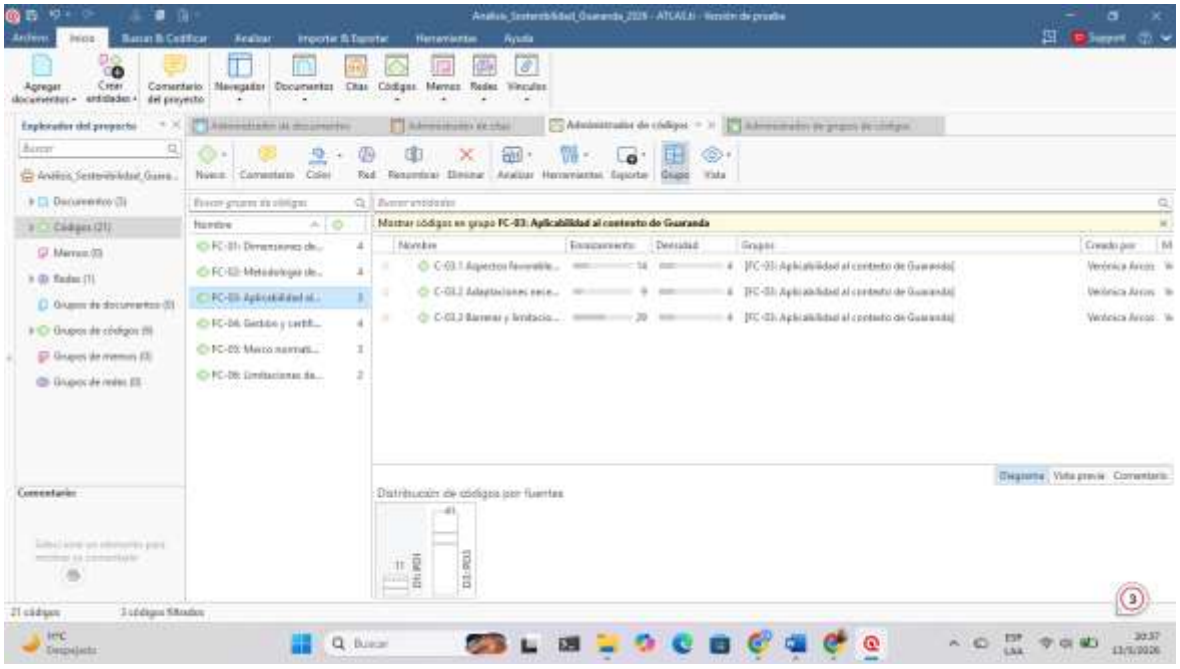
GRUPO DE CÓDIGOS

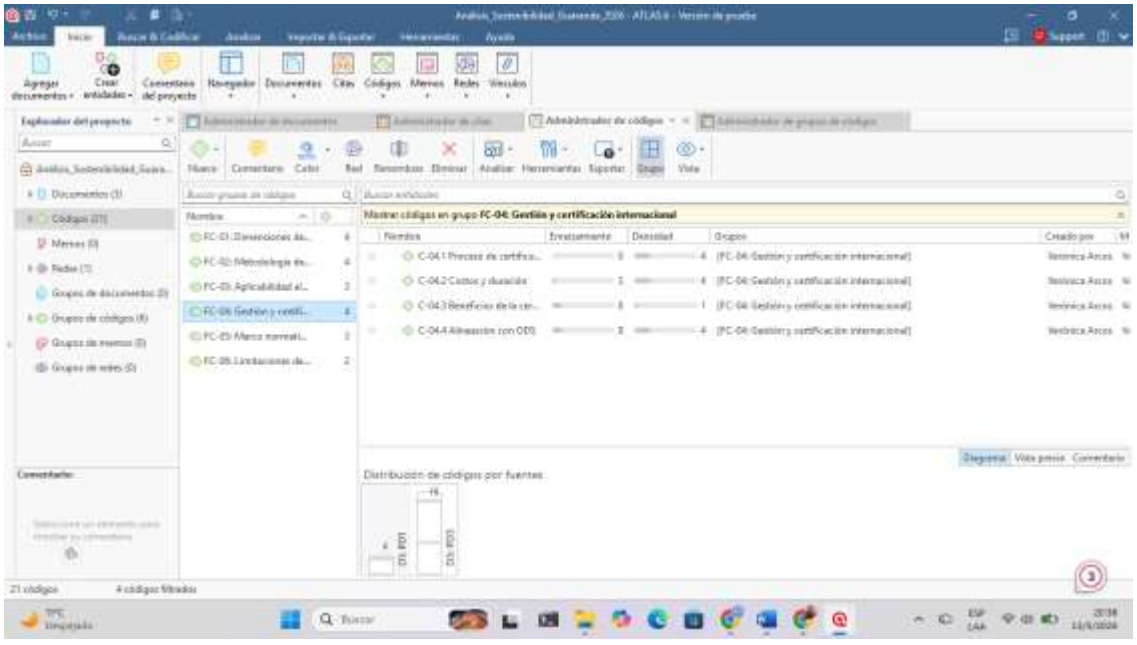


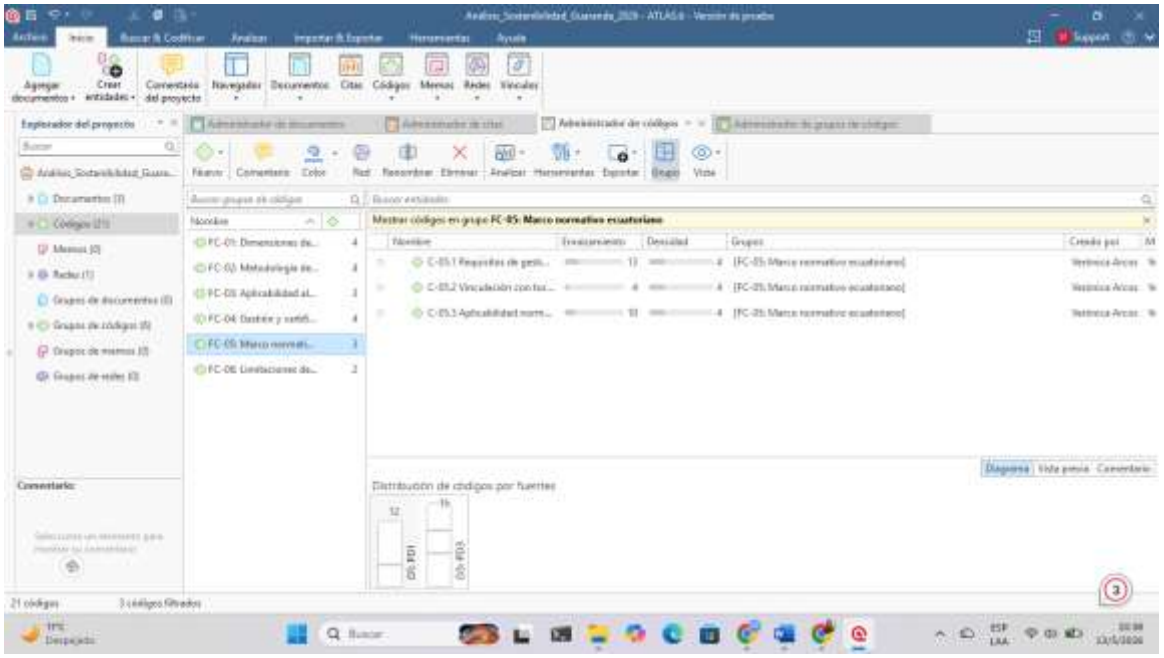
CÓDIGOS

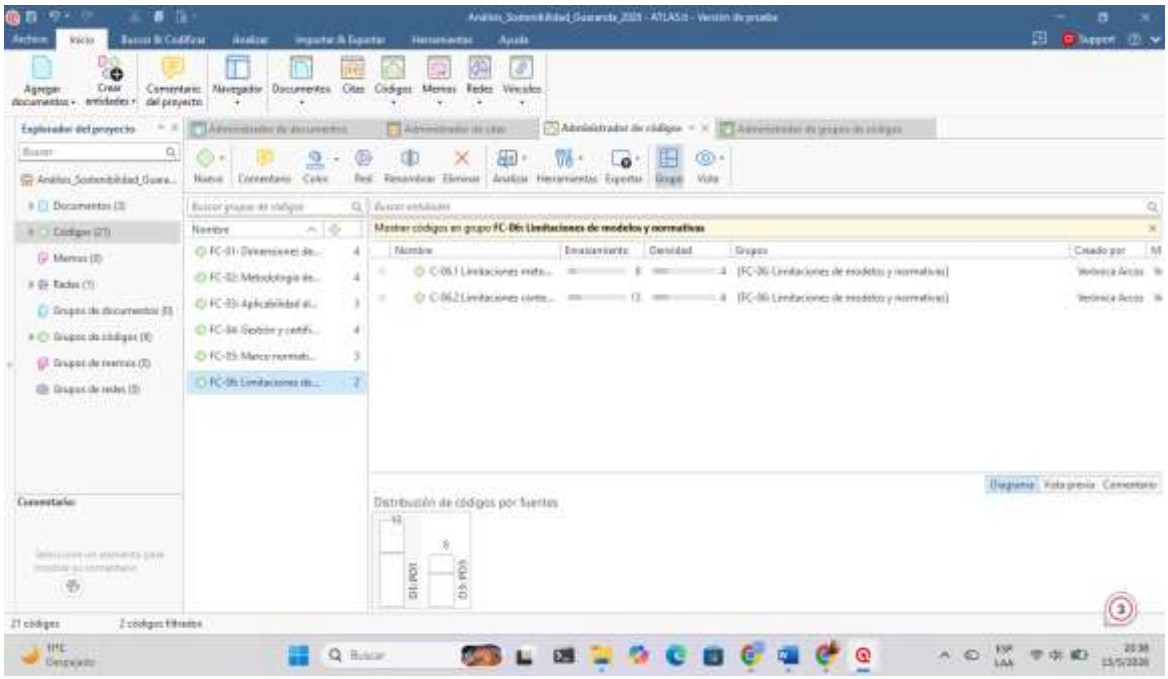




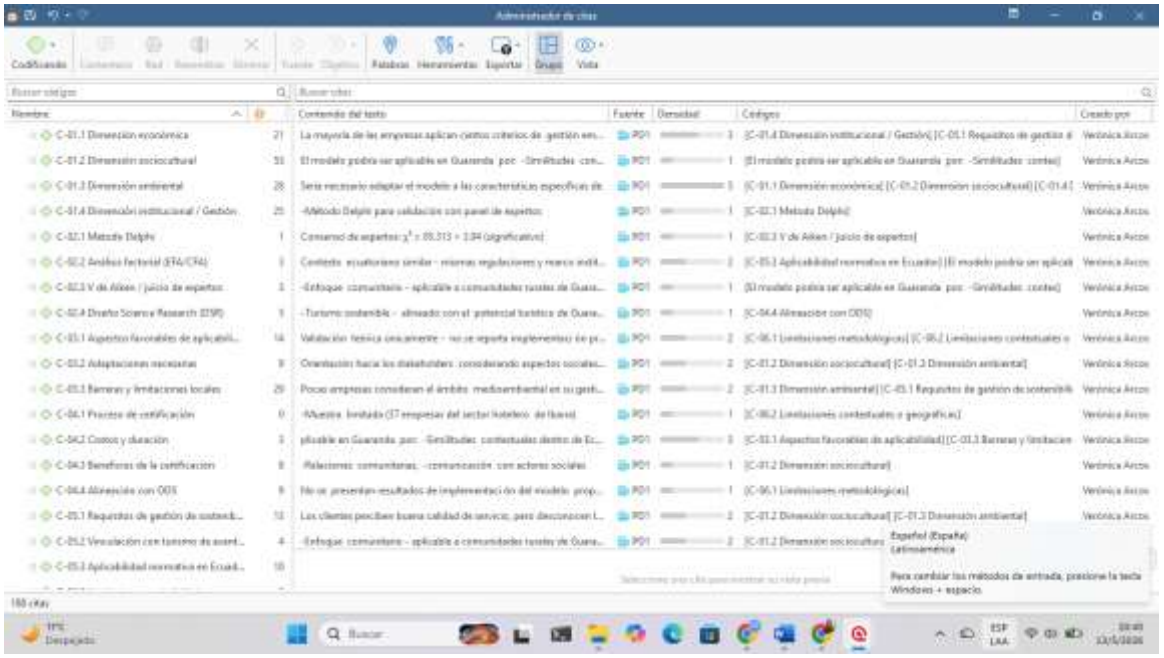

Mostrar códigos en grupo FC-03: Aplicabilidad al contexto de Guaranda
Distribución de códigos por fuentes

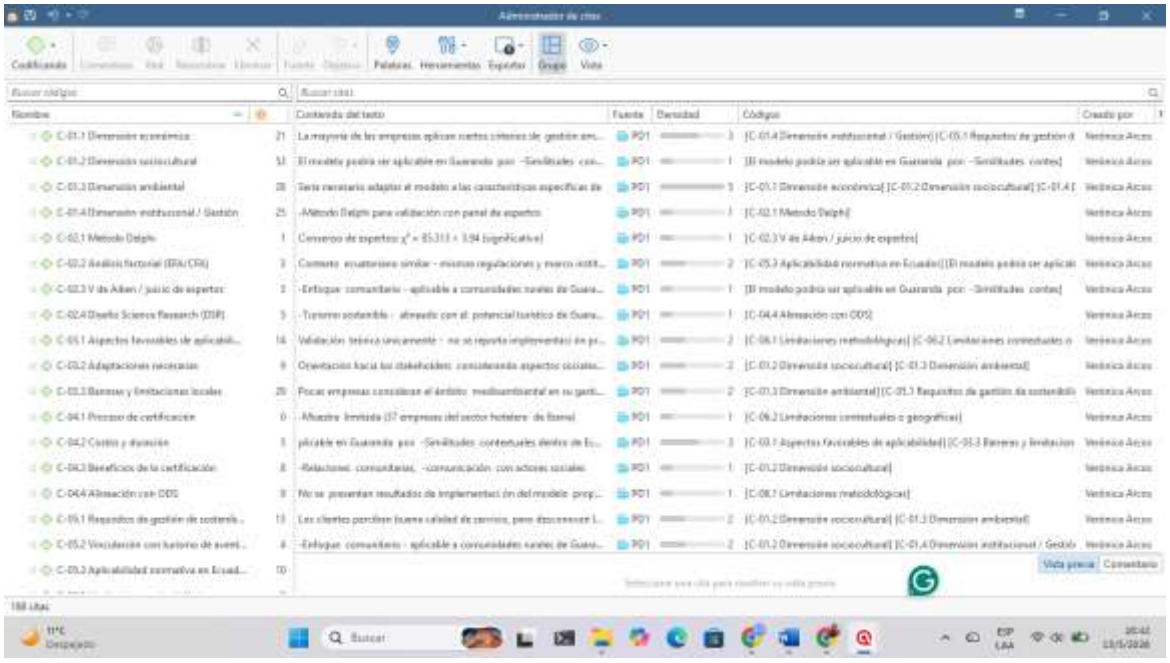

Mostrar códigos en grupo FC-04: Gestión y certificación internacional
Distribución de códigos por fuentes



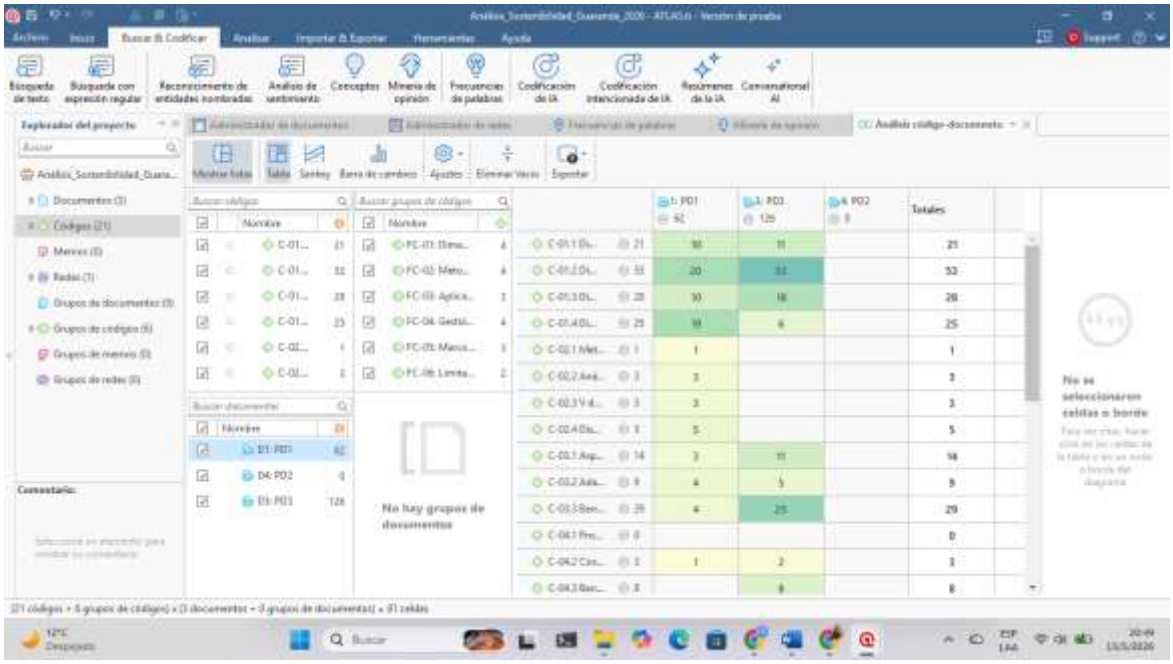


ADMINISTRADOR DE CITAS

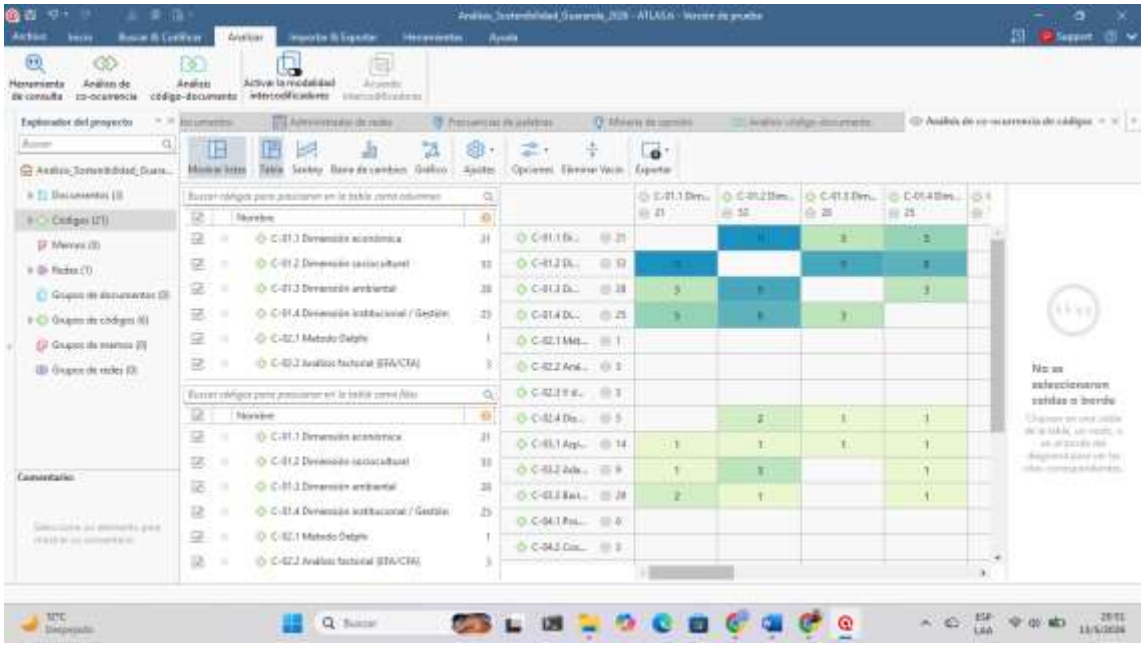




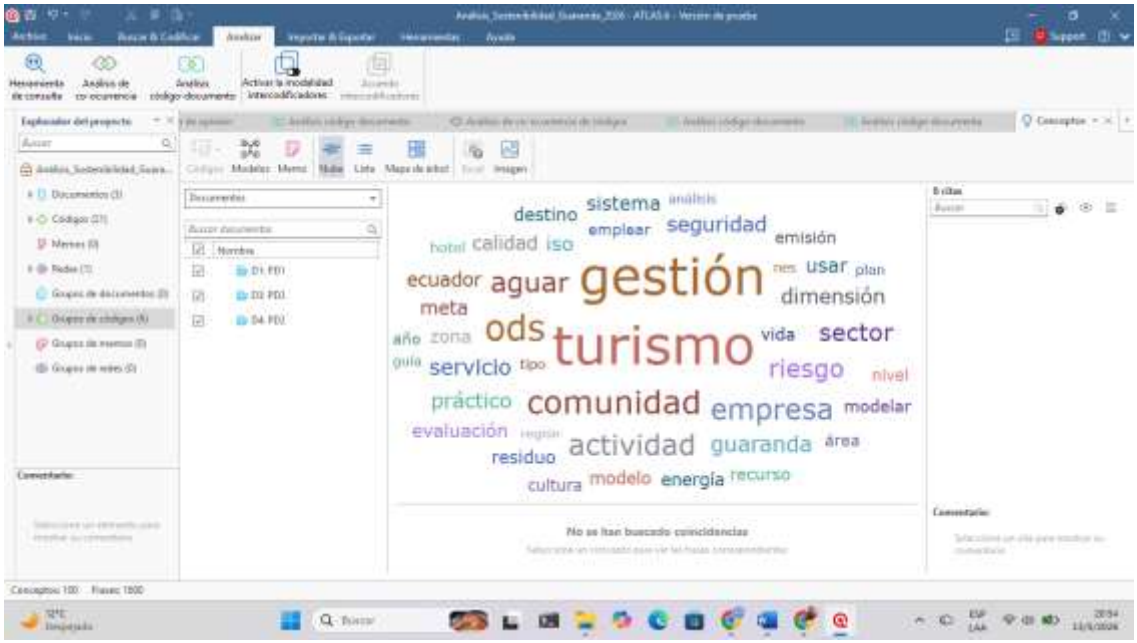
ANÁLISIS CÓDIGO DOCUMENTO



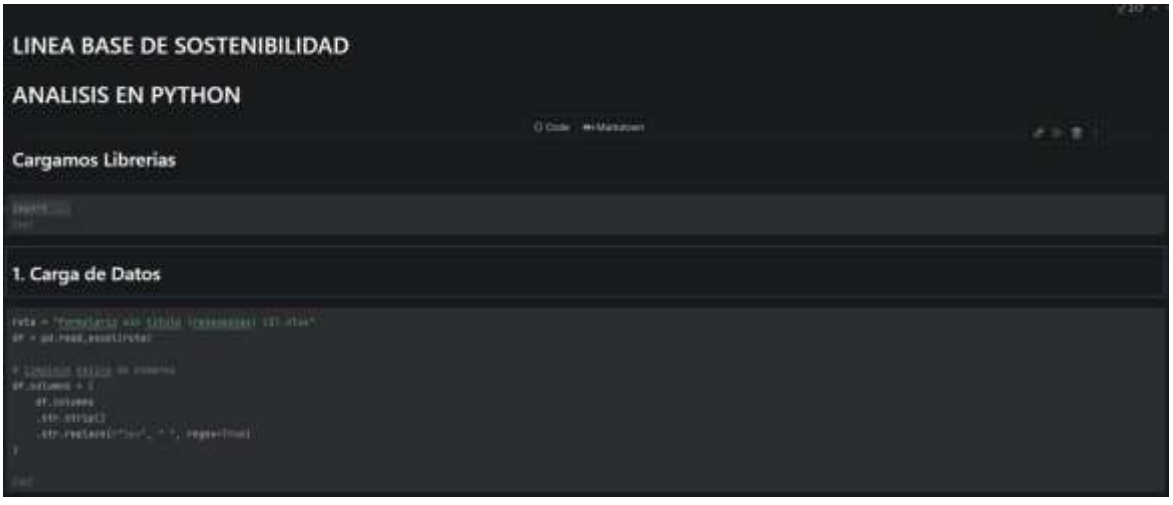
ANÁLISIS CO-OCURRENCIA

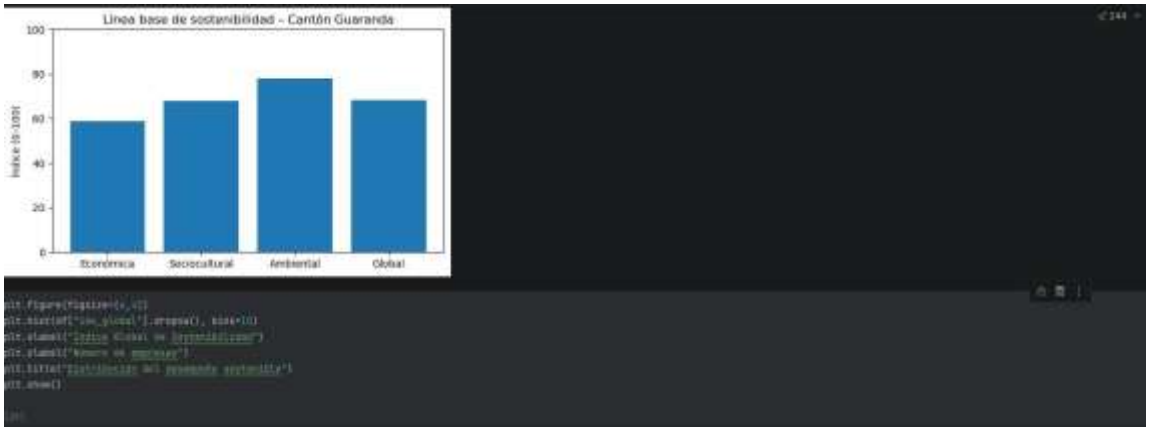


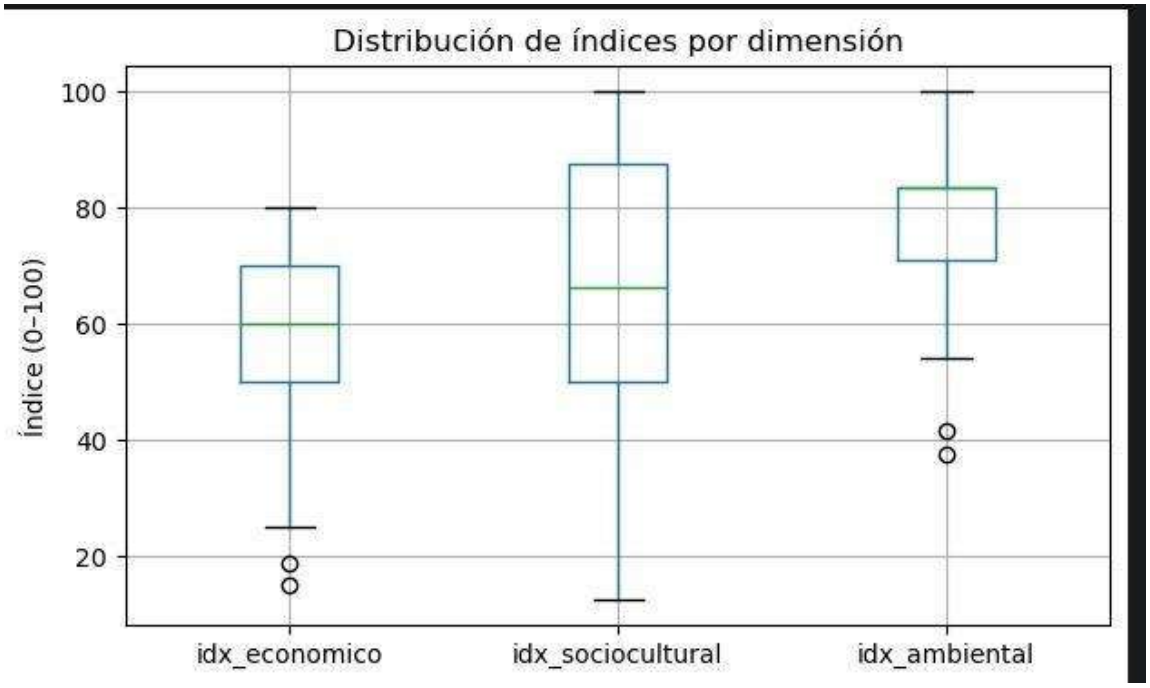
MAPA DE CONCEPTOS



ANEXO 6 *Python*




Línea base de sostenibilidad – Cantón Guaranda
Económica
Sociocultural
Ambiental
Global


Distribución de índices por dimensión
Índice (0–100)
100
80
60
40
20
idx_economico
idx_sociocultural
idx_ambiental

ANEXO 7 *Validación de la propuesta por expertos*

Matriz consolidada de validación por ítem

Se presenta la matriz completa de los cincuenta y un elementos evaluados, con los coeficientes V de Aiken y CVC corregido y la decisión automática correspondiente.

Código	Ítem	V	CVCc	Decisión
A. Dimensiones				
D1	Dimensión Económica (rentabilidad, empleo local, proveedores territoriales)	0,984	0,984	Aceptar
D2	Dimensión Sociocultural (participación comunitaria, patrimonio, identidad cultural)	0,875	0,896	Aceptar
D3	Dimensión Ambiental (agua, energía, residuos, ecosistemas)	0,844	0,871	Aceptar
D4	Dimensión Institucional o de Gestión (planificación, gobernanza, innovación)	0,969	0,971	Aceptar
D5	Dimensión Transversal de Seguridad Turística	0,969	0,971	Aceptar
B. Indicadores				
IE1	Rentabilidad neta de la unidad turística	0,917	0,896	Aceptar
IE2	Empleo local generado	1,000	0,996	Aceptar
IE3	Proveedores territoriales (compras locales)	1,000	0,996	Aceptar

Código	Ítem	V	CVCc	Decisión
IE4	Diversificación de fuentes de ingresos	0,859	0,884	Aceptar
IE5	Productividad empresarial	0,828	0,859	Aceptar
IE6	Mitigación de la estacionalidad turística	0,906	0,921	Aceptar
IS1	Participación comunitaria efectiva	0,938	0,946	Aceptar
IS2	Valorización del patrimonio cultural quichua	0,859	0,884	Aceptar
IS3	Equidad de género en el empleo	1,000	0,996	Aceptar
IS4	Articulación con principios del buen vivir	0,625	0,696	Eliminar/Reformular
IS5	Capacitación continua del personal local	0,875	0,896	Aceptar
IS6	Inclusión de grupos vulnerables	0,984	0,984	Aceptar
IA1	Consumo eficiente de agua	0,875	0,896	Aceptar
IA2	Consumo eficiente de energía	0,875	0,896	Aceptar
IA3	Gestión integral de residuos sólidos	0,875	0,896	Aceptar
IA4	Conservación activa de ecosistemas (páramos, bosques)	1,000	0,996	Aceptar

Código	Ítem	V	CVCc	Decisión
IA5	Estimación de huella de carbono	0,969	0,971	Aceptar
IA6	Uso de productos locales y/o orgánicos	0,969	0,971	Aceptar
IA7	Prácticas de mitigación y adaptación climática	0,891	0,909	Aceptar
II1	Planificación estratégica formalizada	0,750	0,796	Revisar
II2	Estructura de gobernanza interna	0,719	0,771	Revisar
II3	Procesos de innovación y mejora continua	0,781	0,821	Revisar
II4	Alianzas estratégicas público-privadas	0,953	0,959	Aceptar
II5	Sistemas de información y monitoreo	0,953	0,959	Aceptar
II6	Cumplimiento normativo y certificaciones	1,000	0,996	Aceptar
IT1	Protocolos de seguridad turística	1,000	0,996	Aceptar
IT2	Plan de contingencia ante riesgos	0,969	0,971	Aceptar
IT3	Medidas de bioseguridad	0,875	0,896	Aceptar
IT4	Comunicación de riesgos a clientes	1,000	0,996	Aceptar

Código	Ítem	V	CVCc	Decisión
C. Fases				
F1	Fase 1. Diagnóstico y caracterización (Planificar)	1,000	0,996	Aceptar
F2	Fase 2. Formulación estratégica (Planificar)	1,000	0,996	Aceptar
F3	Fase 3. Implementación operativa (Hacer)	0,875	0,896	Aceptar
F4	Fase 4. Medición y evaluación (Verificar)	1,000	0,996	Aceptar
F5	Fase 5. Mejora continua y escalamiento (Actuar)	1,000	0,996	Aceptar
D. Niveles de madurez				
N1	Nivel Inicial (índice 0–30)	0,875	0,896	Aceptar
N2	Nivel En Desarrollo (índice 31–50)	1,000	0,996	Aceptar
N3	Nivel Consolidado (índice 51–70)	1,000	0,996	Aceptar
N4	Nivel Avanzado (índice 71–85)	1,000	0,996	Aceptar
N5	Nivel Certificable (índice 86–100)	1,000	0,996	Aceptar
E. Productos esperados				
P1	Productos en el plano empresarial individual	0,859	0,884	Aceptar

Código	Ítem	V	CVCc	Decisión
P2	Productos en el plano sectorial cantonal (Red SIGE-Guaranda)	0,844	0,871	Aceptar
P3	Productos en el plano académico-científico	0,875	0,896	Aceptar
F. Evaluación global				
G1	Coherencia interna del modelo MIGES-Guaranda	0,875	0,896	Aceptar
G2	Aplicabilidad al contexto del cantón Guaranda	1,000	0,996	Aceptar
G3	Pertinencia para microempresas turísticas	0,906	0,921	Aceptar
G4	Aporte al conocimiento en turismo sostenible andino	0,875	0,896	Aceptar

Nota. *Elaboración propia.* $Pe_i = 0{,}00390625$ *para* $J = 4$ *expertos (0,037037 para el ítem IE1, evaluado por 3 expertos).*