

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Factores de Competitividad para la Gestión de dos destinos de Turismo Comunitario. Estudio de caso: Comunidad Raqchi (Región de Cusco) y Comunidad Luquina Chico (Región de Puno)

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

POMA CASTILLO, Giorela Lida
VILLACRIZ DURAND, Giuliana Carmela

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social presentada por:

URBINA ALARCON, Andrea Fernanda

Asesorados por: Mgtr. Martha Marianella Pacheco

Lima, Agosto del 2021

La tesis

Factores de Competitividad para la Gestión de dos destinos de Turismo Comunitario.

Estudio de caso: Comunidad Raqchi (Región de Cusco) y Comunidad Luquina Chico (Región de Puno)

ha sido aprobado por:

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli
[Asesor Jurado]

Mgtr. Maria Elena Del Rosario Esparza Arana
[Tercer Jurado]



A mis padres, fuentes inagotables de compromiso y superación. A Juliana, por su profundo amor, confianza y apoyo incondicional, para acometer con decisión y valentía todos los días de mi vida. A Richer, por enseñarme sobre el valor de la perseverancia y constancia. A mi abuela Victoria, por las enseñanzas invaluable y ser mi guía en el plano espiritual. A mis familiares y amigos, por su soporte y apoyo. A las comunidades, por preservar la cultura e historia.

Giorela Poma

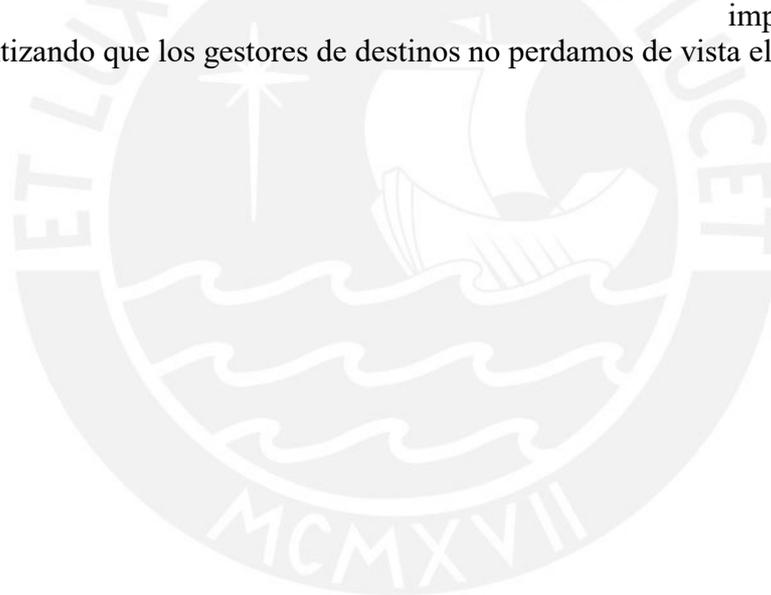
A mis padres, Edith y Javier, quienes con risas y mucho amor, me apoyaron infinitamente en todo el proceso de la vida universitaria. A mi hermano, por motivarme a superarme y ser mi compañero de vida. A mis abuelos, por ser los más grandes ejemplos de superación y admiración que tengo. A mis amigos y compañeras de tesis, por su gran soporte. A los emprendedores de Raqchi y Luquina Chico, gracias por cuidar y preservar nuestra cultura con tanta dedicación.

Andrea Urbina

A mi papá, José, que está en el cielo, le dedico con mucho amor este nuevo reto cumplido y gracias por ser mi motivación para seguir mis sueños. A mi mamá, Luz, quien es mi guía y compañera de vida, no lo habría logrado sin ti. A mi familia y amigos por apoyarme siempre. A las comunidades, por el cariño brindado, porque comprendí que la Gestión Cultural siempre será un aspecto incomparable para sus destinos turísticos.

Giuliana Villacruz

El equipo quiere agradecer a las comunidades de Raqchi y Luquina Chico por su predisposición para esta investigación, preservar nuestra cultura y mantener sus tradiciones vivas. A los entrevistados, por su disposición, compartir sus aprendizajes y transmitirnos su gran pasión, lo cual nos motivó a seguir realizando la investigación para las comunidades. En especial a Franco Flores, por mostrarnos todos los enfoques de un campo de estudio poco analizado, pero de gran relevancia para la industria del turismo en el Perú. A nuestra asesora Martha Pacheco por ser un apoyo y soporte emocional en todo el proceso de la investigación. Finalmente, a nosotras por arriesgarnos en analizar un tema necesario desde las ciencias de la Gestión en un contexto donde se busca reactivar el sector y valorar más nuestros destinos turísticos. El turismo no debe ser considerado jamás como un fin, sino como un medio para efectos e impactos mayores, garantizando que los gestores de destinos no perdamos de vista el bosque por los árboles.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. Problema de investigación	3
2. Justificación	5
3. Pregunta de Investigación	7
3.1. Pregunta General.....	7
3.2. Preguntas específicas:	7
4. Objetivos de la investigación	7
4.1. Objetivo general.....	7
4.2. Objetivos secundarios	7
5. Alcances y Limitaciones	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Turismo Comunitario	10
1.1. Definición y características del turismo comunitario	10
1.2. Emprendimiento Turístico	11
2. Gestión de Destinos.....	13
2.1. Definición y elementos de un destino turístico.....	13
2.2. Gestión de un destino turístico	15
3. Competitividad de Destinos	17
3.1. Competitividad bajo un enfoque de Territorio	17
3.2. Definición de competitividad de los destinos turísticos.....	18
3.3. Modelos de competitividad de Destinos turísticos	22
3.4. Factores de Competitividad de Destinos turísticos.....	29
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	38
1. Turismo comunitario en Perú	38
1.1. Comunidad de Raqchi	40
1.2. Comunidad de Luquina Chico.....	45
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	49
1. Alcance de la investigación.....	49
2. Enfoque de la investigación	49
3. Diseño de investigación	49
3.1. Primera fase	50
3.2. Segunda fase	50
3.3. Tercera fase.....	50
4. Técnicas de recolección de información.....	50
4.1. Técnicas de recolección de información secundaria.....	51

4.2. Técnicas de recolección de información primaria	51
5. Marco muestral	52
5.1. Fase exploratoria.....	52
5.2. Fase de Campo.....	53
6. Secuencia Metodológica	55
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS.....	59
1. Modelo Integrado Propuesto	62
2. Dimensión de Recursos.....	65
2.1. Recursos y Valores Asociativos.....	65
2.2. Recursos y Condiciones de Demanda	66
2.3. Recursos y Gestión del Destino.....	68
3. Dimensión de Gestión de Destinos.....	69
3.1. Gestión del Destino y Valores Asociativos	69
3.2. Gestión del Destino y Condiciones Situacionales	71
3.3. Gestión del Destino y Recursos.....	73
4. Dimensión de Condiciones de Demanda.....	74
4.1. Condiciones de Demanda y Gestión del Destino.....	75
4.2. Condiciones de Demanda y Condiciones Situacionales	77
4.3. Condiciones de Demanda y Recursos	78
5. Dimensión de Condiciones Situacionales.....	80
5.1. Condiciones Situacionales y Valores Asociativos.....	80
5.2. Condiciones Situacionales y Gestión del Destino	82
6. Dimensión de Valores Asociativos.....	83
6.1. Dimensión de Valores Asociativos y Gestión de Destinos.....	84
6.2. Dimensión Valores Asociativos y Condiciones de Demanda.....	86
6.3. Dimensión Valores Asociativos y Recursos.....	87
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	92
REFERENCIAS.....	94
ANEXO A: Condiciones mínimas para el desarrollo del Turismo Comunitario.....	102
ANEXO B: Guía de entrevista a expertos	103
ANEXO C: Guía de entrevista a líderes	104
ANEXO D: Matriz de preguntas vinculadas con factores (Fase Exploratoria)	89
ANEXO E: Guía de entrevista a funcionarios públicos	91
ANEXO F: Descarte de los 13 factores (Fase Exploratoria).....	92
ANEXO G: Matriz de preguntas vinculadas con factores (Fase de Campo).....	93
ANEXO H: Descarte de los 09 factores (Fase de Campo).....	95
ANEXO I: Descarte de los 14 factores (Fase de Análisis).....	96

ANEXO J: Criterios de análisis de Enraizamiento y Densidad (AtlasTi)	99
ANEXO K: Análisis de redes por 13 factores base utilizando el AtlasTi	100
ANEXO L: Análisis de redes por dimensiones utilizando el AtlasTi	113
ANEXO M: Red final	118
ANEXO N: Subdimensiones finales de análisis	119
Anexo O : Fotografías de la asociación Raqchi y Luquina Chico.....	120
Fotografías de la asociación Luquina Chico	121
Fotografía de la asociación Raqchi.....	122
Fotografía de la asociación Raqchi.....	123
Fotografía de la asociación Raqchi.....	124



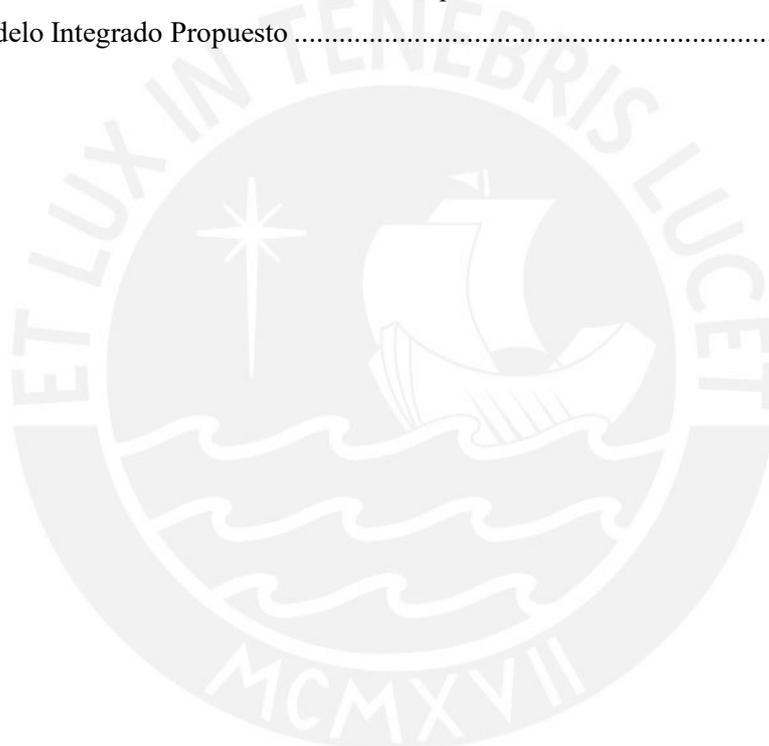
LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Aspectos para la gestión de un destino turístico competitivo	17
Tabla 2: Entrevistas realizadas en la Fase Exploratoria	53
Tabla 3: Entrevistas realizadas del sector público.....	54
Tabla 4: Entrevistas realizadas al sector civil	55



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diamante de Competitividad de Michael Porter (1990)	23
Figura 2: Modelo Conceptual de la competitividad del destino de Crouchy y Ritchie.....	25
Figura 3: Modelo de Competitividad Turística de Dwyer y Kim (2003)	28
Figura 4: Factores de competitividad de los principales autores seleccionados	37
Figura 5: Distribución de emprendimientos de Turismo Comunitario por zona	38
Figura 6: Flujo de turistas nacionales e internacionales que experimentan el Turismo Comunitario (2010-2018).....	39
Figura 7: Estructura del Turismo comunitario en las comunidades.....	40
Figura 8: Estructura del Turismo comunitario en Raqchi	41
Figura 9: Estructura del Turismo comunitario en Luquina	47
Figura 10: Modelo Integrado Propuesto	62



RESUMEN

La presente investigación plantea la necesidad de identificar cuáles son los factores que permiten a un destino turístico, localizado en una comunidad rural, ser competitivo, con el objetivo de contrastar cómo dichos factores se comportan en los emprendimientos de la Asociación Turismo Vivencial de Raqchi, en el departamento de Cusco; y, en la Asociación Luquina Chico de la Comunidad de Luquina Chico, en el departamento de Puno, de esa manera se busca encontrar cuáles factores podrían ser replicables para los diversos emprendimientos de Turismo Comunitario en el Perú mediante la propuesta de un modelo integrado por la investigación, tomando como base los principales modelos de Competitividad de Destinos Turísticos y los Valores Asociativos que contempla cualquier asociación de personas.

La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso de dos destinos turísticos de Turismo Comunitario, los cuales han sido considerados según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), como los más desarrollados en la zona sur del país, el cual concentra la mayor cantidad de emprendimientos de Turismo Comunitario. En consecuencia, el presente estudio analiza la situación actual de los dos destinos turísticos como caso de estudio, los principales modelos teóricos de competitividad de destinos, proponiendo un Modelo Integrado de Competitividad de Destinos que permita representar mejor la situación de las comunidades e identificar los principales factores que han generado que dichos destinos sean más competitivos frente a otros. Luego, se realiza una comparación entre los emprendimientos de Luquina y Raqchi y se establecen redes semánticas para la identificación de las relaciones entre las variables.

Finalmente, ambas asociaciones presentaron los mismos factores en las cinco dimensiones; sin embargo, el desarrollo de estos contrastó según cada asociación. Asimismo, las asociaciones manifestaron que existe un escaso apoyo por parte del Estado, esta circunstancia ha tenido diversas repercusiones en el desarrollo de los factores. Se presentaron valores internos de las asociaciones, los cuales no son considerados como parte de los principales modelos teóricos de competitividad de destinos turísticos, pero que en para la presente investigación los incluimos, pues resaltaron como un eje transversal durante toda la investigación.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad presentar los factores que se deben tomar en cuenta al momento de gestionar un destino de turismo rural comunitario para que dicha gestión logre ser más competitiva, tomando como referencia un Modelo Integrado de Competitividad de Destinos Turísticos Comunitarios que fue propuesto a partir de tres principales modelos teóricos de competitividad de gestión de destinos.

En ese sentido, el presente estudio analiza el caso de dos destinos de turismo comunitario, una pertenece a la comunidad de Raqchi en el departamento de Cusco y la segunda se encuentra en la comunidad de Luquina Chico en el departamento de Puno, con la finalidad de contrastar de qué forma se presentan los factores de competitividad en ambas comunidades y evaluar cómo se desarrollan en un contexto en el cual el turismo requiere ser más competitivo para permitir que existan más turistas que puedan visitar dichos destinos y el turismo comunitario pueda posicionarse.

Para acercarnos a estos casos de estudio, en el primer capítulo, se presentan los objetivos y preguntas que sirvieron de guía a lo largo de la investigación, se presenta la problemática que motivó el desarrollo de la investigación, las acciones a favor de su desarrollo y las diversas limitaciones. Seguido de ello, en el segundo capítulo se desarrolla teoría en base a la gestión de destinos, turismo comunitario y a la competitividad de los destinos turísticos. La exhaustiva revisión bibliográfica permitió identificar tres modelos principales de competitividad de destinos turísticos, cada uno de ellos proponía diversos factores de competitividad los cuales, de igual manera, son explicados. El tercer capítulo presenta el marco contextual de la investigación, se presenta el contexto del turismo comunitario en el Perú y en la localidad de ambos sujetos de estudio.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología que se siguió para la investigación, el alcance, el enfoque, el diseño de investigación, las técnicas de recolección utilizadas y el marco muestral.

El quinto capítulo de hallazgos y análisis se analizan las categorías del modelo teórico y la información recolectada en campo, la cual fue procesada y codificada por el software Atlas.ti. Para ello, se utilizó un libro de códigos basados en el Modelo Integrado Propuesto. Una vez codificada la información, se utilizaron redes semánticas para la identificación de las relaciones entre las variables que fueron presentados a través de

cinco dimensiones: Gestión de Destinos, Recursos, Demanda, Condiciones Situacionales y Valores Asociativos, este último es una dimensión propuesta para fines de la investigación.

Finalmente, como resultado del análisis, se presentan conclusiones y se proponen recomendaciones para cada comunidad y recomendaciones generales para el sector de turismo comunitario. De igual manera, se plantean recomendaciones y propuestas para futuras investigaciones con la intención de que se pueda complementar y cuantificar el modelo propuesto para la competitividad de destinos turísticos de turismo comunitario.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el primer capítulo se desarrolla la situación empírica del problema, la justificación en tres niveles: valor teórico, implicancias prácticas y relevancia social. Además, se plantea el problema de investigación, las preguntas con sus respectivos objetivos y se concluye con la viabilidad de la investigación.

1. Problema de investigación

En esta tesis abordamos la creciente importancia del sector turismo en términos de competitividad. Según, el Informe de Competitividad de Viajes y Turismo (2019) del Foro Económico Mundial (WEF), el Perú es uno de los cinco países latinoamericanos mejor rankeados a nivel global, detrás de México (19), Brasil (32), Costa Rica (41) y Panamá (47). Además, muestra un constante avance del sector turístico peruano respecto a la posición que tuvo en los tres últimos años: 51 en 2017, 58 en el 2015 y 73 en el 2013 (COMEX, 2019). Si bien estas cifras eran un reflejo del estado actual de la competitividad agregada de ese año, no muestran la gran heterogeneidad que existe en el sector turismo ni en las realidades departamentales.

Asimismo, según el MINCETUR, el Perú es un referente en el desarrollo del turismo comunitario en las Américas, por lo cual fue elegido por OEA como sede del 1er encuentro de turismo comunitario en las Américas del 2018. A medida que el turismo comunitario ha ido evolucionando, sus iniciativas han ido formando parte de un contexto socioeconómico en pro del desarrollo de una determinada comunidad dentro de un contexto vulnerable (Navas-Camargo, 2016); esto lo enfatiza el Coordinador de la Estrategia de Turismo Comunitario del Mincetur, que a partir de una entrevista comentó que “la pandemia ha afectado más a ellos, pues es un proceso más complicado, porque es un negocio familiar que genera autoempleo y empleo, no hay empleadores, su casa es su empresa (patrimonio) y los servicios se adaptan a los contextos de los territorios” (Comunicación personal, 21 de septiembre, 2020). En ese sentido, la situación de las comunidades de las zonas rurales están “mucho menos preparadas para afrontar los efectos directos e indirectos de la crisis”(OMT, 2020, p. 3).

Frente a ello, es importante que los emprendimientos de turismo comunitario, que se desarrollan en las zonas rurales, gestionen sus destinos en base a la competitividad, además de “(...) utilizar sus recursos naturales, culturales, humanos, antrópicos y

financieros de manera eficiente para desarrollar y ofrecer productos y servicios turísticos” (UNWTO, 2017, p. 7). En el caso peruano, una de las principales medidas es la formulación de la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo (2021-2023), la cual posee como objetivo principal posicionar al Perú como un lugar de experiencias únicas sobre la base de su riqueza natural y cultural, fortaleciendo su reputación turística. Se señala que, durante el primer año de recuperación del turismo, se prefiere viajar a destinos cercanos, por ejemplo, destinos de naturaleza o culturales (Mincetur, 2021). Las acciones para lograrlo son las siguientes: promover y articular iniciativas que faciliten el desarrollo del sector turismo, fomentar políticas que inciden en la mejora de la competitividad turística y fomentar la reactivación e innovación empresarial descentralizada, a través de programas focalizados.

La investigación decidió enfocarse en dos emprendimientos de base comunitaria y el efecto de la competitividad en estas. Para ello se utilizó dos enfoques de la competitividad de destinos turísticos: a nivel de posición de mantenerse en el mercado y generar ventajas frente a sus competidores, tal como lo señalan diversos autores como Porter (1990), Hassan (2000), Bagarić y Žitinić (2013), Kozak y Andreu (2006) y Berki y Gonda, 2006) y a nivel de la prosperidad económica de sus habitantes (Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer y Kim, 2003; Hong, 2009).

En ese sentido, si bien la competitividad de destinos turísticos se ha estudiado mediante diversos modelos teóricos, la revisión de la literatura evidenció que existen limitados estudios en la competitividad de destinos, específicamente, en turismo comunitario. Sin embargo, existen investigaciones que son referentes en el marco de la competitividad turística. Para efectos de la investigación se tomarán en cuenta tres modelos de competitividad turística: modelo de Diamante de Porter (1990), modelo integrado de destinos turísticos de Dwyer & Kim (2003) y el modelo de Calgary de Crouch & Ritchie (2003).

Dichas investigaciones nos permitieron comprender, en términos analíticos, la realidad de los dos destinos de turismo comunitario que han sido elegidos para esta

investigación, con el objetivo principal de contrastar los factores de competitividad de dichos destinos.

2. Justificación

La competitividad de los destinos turísticos ha sido abordada por diferentes autores y modelos, la investigación presenta un valor teórico, esta se desarrolló bajo una tipología del turismo: Turismo Comunitario, el cual como menciona Huertas (2015) “poco se ha escrito (...)” en distintas investigaciones y tampoco sobre el contexto nacional. Este turismo de base comunitaria ha tomado mayor relevancia en los últimos años, tal como lo señala el Secretario General de las Naciones Unidas, Antonio Gutiérrez: “esta crisis es también una oportunidad para repensar cómo interactúa el turismo con nuestras sociedades, con otros sectores económicos y con nuestros recursos naturales y ecosistemas (...)” (OMT, 2020, p. 4). Sumado a ello, la OMT declaró al año 2020 como el año del Turismo y el Desarrollo Rural.

La investigación desarrolla un concepto de la gestión de los destinos turísticos bajo un enfoque de competitividad, para ello se revisaron distintos modelos de competitividad de destinos turísticos, los cuales se pusieron a prueba en las diversas fases de la investigación y se conoció a mayor profundidad los factores de competitividad que influyen en la gestión realizada por las comunidades. Para la presente investigación se seleccionaron dos destinos de turismo comunitario, la comunidad de Raqchi y de Luquina Chico, ambos destinos forman parte de departamentos considerados como pioneros en el turismo comunitario, estos son parte del “antiguo triángulo turístico entre Cuzco, Puno y Arequipa” (Figuroa, 2019, p.17). Asimismo, ambos destinos cumplen con las condiciones mínimas para el desarrollo del Turismo Comunitario, según el Mincetur (2019): Vocación turística, Organización de base comunitaria, Facilitación turística, Demanda, Patrimonio cultural y natural, y Propuesta del producto turístico (Anexo A). También, ambos destinos, son considerados como casos de éxito por parte del Mincetur (Franco Flores, Comunicación Personal, 20 de septiembre 2020) por la trayectoria

turística, Raqchi cuentan con 20 años de experiencia y en el caso de Luquina Chico cuentan con 12 años de experiencia turística.

En ese sentido, la investigación presenta implicaciones prácticas, dado que el conocimiento generado por la investigación resulta beneficioso para las comunidades al identificar los factores que permiten o no la competitividad en las comunidades, se brinda información relevante sobre la gestión de dichos destinos desde la competitividad, si están siendo eficientes o no, y posibles explicaciones para cada situación. Además, el contraste de ambos permite que la investigación cobre relevancia al realizar un aporte teórico a la competitividad de destinos turísticos bajo un enfoque de Turismo Comunitario.

Por otro lado, el Congreso de la República es consciente de la falta de apoyo por parte del Estado hacia los emprendimientos de turismo comunitario (Ley N° 3599, 2018), en ese sentido, lo anteriormente mencionado, permitirá que las instituciones públicas como el Mincetur, y la Dircetur puedan diseñar programas de capacitación, talleres y otras actividades no sólo para dichas comunidades, sino para otras comunidades que se encuentren en proceso de desarrollo turístico y poder brindar un impulso a la competitividad turística.

El aporte de la investigación tiene relevancia social, dado que a partir de que los emprendimientos de turismo comunitario conozcan nuevas formas de mejorar su competitividad turística e identifiquen sus capacidades y fortalezas, podrán trabajar para lograr una mayor sostenibilidad y desarrollo local. Ello es reconocido por ministros peruanos y miembros de la OEA en la Declaración de Lima sobre Turismo Rural Comunitario en las Américas donde señalan: “reconocemos que la sostenibilidad y la competitividad turística promueven el desarrollo con inclusión social de las comunidades rurales, así como de otras poblaciones asentadas en zonas con potencial turístico” (Lévano, 2016, p. 7). Asimismo, la investigación espera promover el interés de actores que influyen en el desarrollo de los emprendimientos, para que puedan apoyar o generar estrategias con los pobladores de las comunidades, de manera que ambos se beneficien con mejores ingresos económicos para la localidad o su comunidad, así se incentiva a la

mejora de su infraestructura, lazos estratégicos, mayores capacitaciones para los pobladores y que, estos últimos, puedan tener una mejor calidad de vida.

3. Pregunta de Investigación

3.1. Pregunta General:

¿Cuáles son los factores de competitividad que permiten contrastar la gestión de dos destinos de turismo comunitario?

3.2. Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los distintos modelos de gestión de destinos turísticos en el marco de la competitividad?
- ¿Cuál es el contexto en el que se desarrollan las comunidades de Raqchi y Luquina Chico para gestionar sus destinos?
- ¿Qué relaciones existen entre los factores de competitividad de destinos turísticos, a partir de la propuesta de un modelo integrado, en la gestión de dos destinos de turismo comunitario?

4. Objetivos de la investigación

4.1. Objetivo general:

Contrastar los factores que determinan la competitividad de la gestión de dos destinos de turismo comunitario.

4.2. Objetivos secundarios

- Presentar los distintos modelos de gestión de destinos turísticos en el marco de competitividad.
- Describir el contexto en el que se desarrollan las comunidades de Raqchi y Luquina Chico para gestionar sus destinos.
- Identificar las relaciones entre los factores de competitividad de destinos turísticos por dimensiones de un modelo integrado propuesto, en la gestión de dos destinos de Turismo Comunitario.

5. Alcances y Limitaciones

Para la presente investigación, se contó con los componentes necesarios para cumplir los objetivos planteados. En primer lugar, no se prevé costos significativos temporales ni financieros, debido a que por la situación de la pandemia del Covid-19, el acceso a información se realizó a través de entrevistas a profundidad por la vía virtual y telefónica, tanto para los emprendedores de turismo comunitario, como para los expertos que participaron en la etapa exploratoria (horizonte de tiempo 1 año aproximadamente), quienes mostraron buena disposición para participar en la investigación. No se abordan temas sensibles, por lo cual no se anticipan dificultades en ese aspecto y se garantiza la confidencialidad de las personas entrevistadas si ellos lo solicitan

Por otro lado, la información necesaria respecto a la situación del turismo comunitario fue posible alcanzarlo, principalmente, gracias a fuentes primarias y el apoyo de expertos en turismo, gerentes de agencias en las comunidades de estudio, especialistas del MINCETUR, y el contacto del actual Coordinador de la Estrategia de Turismo Comunitario en el Perú, Franco Flores, quien facilitó amplia información por medio de base de datos, políticas, lineamientos que permitieron ahondar en dicho contexto. Además, se tuvo acceso a fuentes secundarias mediante acceso a bases de datos especializadas e investigaciones relevantes respecto a competitividad de destinos. Una vez finalizado el proceso de investigación, se plantea que esta tesis sirva de recurso académico a los participantes interesados.

Asimismo, se contó con los recursos humanos necesarios, ya que el trabajo es llevado a cabo por un equipo de tres estudiantes comprometidas y guiadas por una asesora de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Las investigadoras utilizaron herramientas para gestionar bien el tiempo y el contexto de pandemia permitió que el tiempo empleado para dirigirse al trabajo, o centro de estudio, se pudiera reemplazar para el desarrollo de la investigación.

Finalmente, es importante mencionar las restricciones en cuanto al levantamiento de data, debido a que existió el riesgo de conectividad, ya que las comunidades que pertenecen al sujeto de estudio de la investigación están ubicadas en zonas de difícil acceso de internet y de señal telefónica. Asimismo, el factor tiempo y clima, obstaculizó agendar algunas reuniones, pues debido a la situación de la pandemia, los emprendedores

han paralizado sus actividades turísticas, dedicándose a sus actividades primarias como agricultura o ganadería, por lo cual el tiempo disponible con el que contaban era más limitado.

A continuación, en el próximo capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación que aborda los principales conceptos sobre gestión de destinos, turismo comunitario y competitividad turística de destinos.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Turismo Comunitario

1.1. Definición y características del turismo comunitario

Las comunidades empezaron a desarrollar su potencial turístico dentro de su ubicación geográfica o patrimonio cultural como medio para diversificar la economía local y para aumentar las comodidades locales (P. E. Murphy, 1988). En ese sentido, el turismo comunitario surge como una oportunidad en el cual las comunidades locales desarrollan una participación para la gestión turística de sus propias comunidades con la finalidad de que los beneficios obtenidos sean para la propia comunidad. Es así que el turismo comunitario se entiende como:

(...) toda forma de organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos, con miras a fomentar encuentros interculturales de calidad con los visitantes (Maldonado, 2005, p.13).

El turismo comunitario es una propuesta alterna al turismo tradicional, la cual no solo representa una oportunidad económica importante, sino también es un mecanismo que permite prevalecer, revivir y renacer comprensiones y prácticas culturales de la comunidad (Riddle & Thompson-Fawcett, 2019). Hoy en día, los turistas empiezan a mostrar mayor interés por la prevalencia de la cultura local y buscan nuevas experiencias gastronómicas, culturales, históricas, etc. En ese sentido, uno de los principales rasgos del turismo comunitario es “preservar la identidad étnica, la valoración y la transmisión del patrimonio cultural en todas sus formas” (Maldonado, 2005, p.6).

Las características mencionadas generan un valor diferenciado a la propuesta del turismo comunitario, dado que “un turismo inadecuado puede degradar el hábitat y los paisajes y agotar los recursos naturales, mientras que el turismo sostenible y responsable puede ayudar a la conservación del medio rural y la cultura local” (Casas, Soler & Jaime, 2012, p.2). Por ello, otro de los elementos característicos del turismo comunitario es que el uso de los recursos naturales y culturales deben ser exclusivos de la propia comunidad.

Asimismo, otro de los rasgos del turismo comunitario se encuentra en el desarrollo de los habitantes de una comunidad, dado que este busca el bien común y equitativo de

la población, de igual manera se promueve valores como la solidaridad y la cooperación. Los autores Kontogeorgopoulos, Churyen y Duangsaeng (2014) resumieron las principales características del turismo comunitario: sostenibilidad ambiental, participación comunitaria, distribución equitativa de los beneficios económicos, empoderamiento comunitario, mejoras en el nivel de vida y gestión, control y propiedad comunitaria de los proyectos turísticos (p.4).

Es importante destacar que el turismo en general, sobre todo en las comunidades, debería ser entendido como una actividad complementaria, si bien contribuye a la reducción de la pobreza en zonas rurales, tal como lo señala Casas “el turismo es el principal exportador de servicios para países en vías de desarrollo y tiene un gran potencial para brindarles ventajas competitivas” (2012), los habitantes de las comunidades deberían continuar con sus otras actividades primarias.

Para finalizar, es importante conceptualizar el turismo comunitario desde la propuesta del Mincetur que señala a esta modalidad turística como una estrategia que fomenta el “desarrollo turístico competitivo, sostenible y diferenciado desde las comunidades, mediante experiencias turísticas auténticas que respondan a las tendencias y exigencias del mercado, contribuyendo a la diversificación de la oferta turística nacional y al desarrollo socioeconómico de las comunidades involucradas” (Mincetur, 2019, p.10). En ese sentido, hay un profundo interés por generar un turismo de base comunitario más competitivo y sostenible que permita maximizar el potencial turístico de las comunidades en el Perú.

1.2. Emprendimiento Turístico

El emprendimiento en el sector turismo está relacionado con todas las áreas de las múltiples actividades turísticas que implica el sector, como menciona Julca, un emprendimiento en el turismo “(...) puede establecer negocios directamente relacionados con el turismo y negocios indirectamente relacionados con el turismo; pero en ambos casos, el emprendimiento empresarial es factible de ser realizado” (Julca Meza, 2011, p. 131). Por otro lado, para el turismo rural debe existir un tipo de estructura que gestione, articuladamente, emprendimientos ubicados en una misma área rural, así, de acuerdo con Kompula “las microempresas son las bases del turismo rural” (2014 citado en Yachin & Ioannides, 2020, p. 3). Por lo tanto, lo mencionado por el autor enfatiza que cada

emprendimiento debe comprender cómo organizarse para manejar los recursos que poseen en sus destinos turísticos.

Para que un emprendimiento turístico sea aplicado en el turismo rural, el elemento principal será que este se desarrolle en una comunidad de una zona rural con el fin de que contribuya a mejorar la calidad y el bienestar económico de la comunidad. Asimismo, el sentido de vinculación entre visitante y poblador de la comunidad debe ser cercana (Oyarvide et al, 2016). Además, para las comunidades existen desafíos o conflictos asociados con el uso de los recursos comunes; sin embargo, en estos emprendimientos turísticos, debe existir una cooperación, pues, “tiene como objetivo generar valor compartido por los actores participantes” (Yachin & Ioannides, 2020, p. 5). Por lo tanto, la participación de toda la comunidad será esencial, pues “entre más personas e iniciativas participen en hacer cambios se obtendrán mejores resultados” (SNV, sn, p.77) y, además, reforzará el compromiso en beneficio de todos los actores.

Así, el emprendimiento turístico ha permitido la integración con los demás actores; por ello, es importante conocer que “un solo emprendimiento no puede hacer por sí mismo la diferencia en la cadena de valor” (OMT, 2007, p. 77). Esto último se refuerza en los lineamientos presentados por el Mincetur que establece como emprendimiento de turismo comunitario como:

Conjunto de iniciativas turísticas asentadas en un territorio con vocación turística y articuladas a una ruta turística, impulsadas por emprendedores y con participación de gestores que, bajo un modelo de gestión colaborativa, promueven el desarrollo de productos de Turismo Comunitario, a fin de generar experiencias de viaje auténticas, de calidad y significativas, que aporten a la sostenibilidad y al bienestar integral de las poblaciones locales (Mincetur, 2019, p. 25).

Por lo tanto, la gestión entre emprendimientos turísticos comunitarios otorgará un valor compartido que, bajo las dinámicas sociales de la comunidad, los emprendimientos turísticos comunitarios gestionarán sus planes de acción en constante comunicación y participación comunitaria.

Por otro lado, con respecto a la constitución de emprendimientos turísticos comunitarios “las formas más conocidas y aplicadas son las asociaciones y cooperativas” (OMT, 2007, p. 73). En cuanto a la cantidad de miembros de los emprendimientos

“pueden contar con muchos o pocos miembros relacionados directamente con la operación o toma de decisiones” (SNV, SN, p.89). Entre las alternativas, “los dirigentes podrán ser una junta directiva, un consejo comunitario, un comité, un presidente, un director, coordinador general” (OMT, 2007, p. 89). En ese sentido, cualquiera sea la constitución, el dirigente deberá tener la capacidad de liderar para cumplir los objetivos; y poseer características como “conocimiento del negocio y de sus propias cualidades, confianza en sí mismo y en los demás miembros del emprendimiento e integridad para inspirar confianza y ser modelo de conducta” (OMT, 2007, p. 89). En el ámbito rural, es sumamente importante identificar dichas características que puedan impulsar el espíritu de emprendimiento de más pobladores para que, además, puedan identificar su visión y formas de trabajo.

En función de lo expuesto, se puede concluir que el turismo comunitario se ha convertido en una alternativa para el desarrollo económico local de diversas comunidades por el surgimiento de emprendimientos locales ligados al turismo, quienes aprovechan la potencialidad turística, natural y cultural de sus comunidades para ofrecer un servicio turístico y ofreciendo valor social como parte de su ventaja competitiva.

2. Gestión de Destinos

2.1. Definición y elementos de un destino turístico

Para un destino turístico, la producción y consumo de la actividad turística resultan inseparables del destino donde ambas se desarrollan. Por lo tanto, la actividad turística se encuentra presente en diversas regiones a nivel mundial, el servicio o producto ofrecido es resultado de un proceso en el cual interactúan los turistas y los encargados de desarrollar dicha actividad.

El destino turístico ha sido definido desde diferentes enfoques y por diversos autores. De acuerdo a Valls, un destino turístico es un “espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas (...)” (1998 citado en Diéguez, Gueimonde, Sinde & Blanco, 2011, p. 1). Asimismo, la OMT señala que el producto ofrecido por el destino se encuentra sujeto “especialmente a las fronteras administrativas y físicas que lo delimitan (...), mientras que su competitividad depende de la imagen y percepción que

es capaz de generar” (1999 citado en González Reverté, 2012, p. 9). Por su parte, Murphy sostiene que el destino turístico es una mezcla del producto ofrecido junto con “oportunidades de experiencias que se combinan para formar una experiencia global del área visitada” (Murphy, Pritchard & Brock, 2000, p. 3). En ese sentido, el destino turístico abarca diversos elementos tangibles e intangibles, los cuales son desarrollados por la localidad a través de un proceso, con el fin de que estos se conviertan en una oportunidad para que el turista renuncie a otros destinos y reciba la experiencia buscada.

Existen diversos elementos que caracterizan a un destino turístico, entre los principales elementos (...) de un destino se encuentran los atractivos turísticos (Servicio Nacional de Turismo, 2016, p.16), el cual comprende la naturaleza del destino y los recursos, ambos situados en un espacio geográfico específico. Otro elemento es el de los servicios ofrecidos, son los medios que facilitan el acceso y estadía del turista, ello incluye el sistema de transporte, la infraestructura, un espacio que se encuentre conservado y ordenado, limpieza y servicios turísticos de apoyo. Se requiere, también, una gestión del destino consolidada, que exista un antecedente de planificación que permita administrar la demanda (turistas) y una oferta estructurada que sea capaz de atraer visitantes. También se encuentra el elemento de la marca, el cual ayudará a la comercialización del destino, dado que presentará una imagen que genere atracción para los turistas y esta debe incluir un conjunto de atributos que representen al destino. El elemento marca debe ir de la mano con el prestigio del destino, el cual se evidencia por la calidad de lo ofrecido, ello generará notoriedad en el mercado turístico. Finalmente, un elemento fundamental es el respaldo y participación de la población local que vive en el destino (Secretaría de Estado para Asuntos Económicos, 2014; González Reverté, 2012; Senatur, 2016 & Hong, 2009). Los diversos elementos que caracterizan al destino pertenecen a diversas temáticas de estudio, a diversas etapas dentro de la cadena de la actividad, y la comunidad que vive en ella es el actor clave que gestionará cada elemento propio del destino.

Cada elemento permite que cada destino turístico sea diferente y se denomine según diversas tipologías, dentro de las diversas tipologías que existen, se encuentra el destino turístico rural, la demanda de este tipo de turismo se debe principalmente a la “nostalgia del pasado rural (...) y la necesidad psicosocial de escapar de un entorno urbano artificial” (González Reverté, 2012, p. 58). La mayoría de veces es gestionada por las comunidades campesinas las cuales reciben ingresos por el servicio prestado

(Sernatur, 2016). También se encuentra el destino turístico de naturaleza, Salinas lo define como una actividad turística “recreativa vinculada con el conocimiento y disfrute de la naturaleza y las culturas autóctonas, y cuyo desarrollo permite un acercamiento a las mismas con variadas formas e intensidades” (1999, citado en Santa Cruz, Domínguez, Gonzáles, 2015, p. 5), los visitantes valoran el destino, lo respetan y buscan ser partícipes de la conservación de los recursos culturales y naturales (González-Domínguez, Thomé-Ortiz, Osorio-González, 2018). Otra tipología es la del destino turístico de montaña, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente señala que los turistas suelen sentirse atraídos por ese tipo de destino por el clima distinto de la montaña, el paisaje, los aires distintos, la cultura, el patrimonio y la historia local; además, se suelen realizar actividades y deporte (2007).

En conclusión, cada destino turístico cuenta con distintos elementos y recursos que hacen únicos a dichos destinos y que se diferencian en las diversas tipologías de destino. Dichas características diferenciadoras deben ser gestionadas correctamente, para potenciar los principales recursos y ofrecer una buena experiencia al turista, lo cual va a influir en una buena imagen del destino.

2.2. Gestión de un destino turístico

La gestión de un destino turístico implica que este requiera ser gestionado para satisfacer las diversas expectativas de los turistas y la localidad. Dicha gestión implica una serie de actividades, así como la presencia de diversos actores a nivel público, privado y social. En ese sentido, la gestión de un destino turístico requiere lo siguiente:

Un flujo de comunicación y colaboración entre los distintos actores que intervienen en el destino. Esto se logra teniendo en cuenta los principios básicos de sustentabilidad (...), coordinando actividades entre estos actores para lograr la calidad en los servicios turísticos de ese destino, tomando como plan de acción base una adecuada preservación de los atractivos, la concientización de la población en el trato al turista, y un adecuado plan de promoción del destino, incluyendo a la capacitación, la comunicación y la innovación (González & Mendieta, 2009, p. 126)

A partir de lo mencionado anteriormente, la gestión de los destinos turísticos es conceptualizada como aquel proceso integrado por el cual se gestiona cualquier tipo de

destino que involucre una colaboración entre actores, promoción del destino y preservación de atractivos. Dentro de dicho proceso, existen elementos clave que permiten gestionar un destino: “lo que ofrece el destino (la experiencia del visitante, la imagen del destino y el atractivo); la ‘mezcla de visitantes’ (estudios de mercado); las comunicaciones de marketing (conocimiento y promoción) y la responsabilidad organizativa (liderazgo y asociación)” (Anderson, 2002, citado en Moreno, Sariego y Reyes, 2018, p.9). Por ello, la gestión de un destino turístico no sólo implica factores externos, sino también factores internos que permitan la consolidación organizacional de los destinos turísticos.

Entre los modelos de gestión de destinos turísticos, existen algunas investigaciones aplicadas a los destinos de base comunitaria. Con respecto a la literatura revisada, en Latinoamérica, se ha realizado una investigación sobre un modelo de gestión para el turismo rural en la zona centro de Manabí, en Ecuador, debido a que, según los autores, existía poca importancia hacia los procesos de planificación turística en la provincia de Manabí, lo cual se traducían en una gestión deficiente, debido a ello los autores consideraron imprescindible el uso de un modelo de gestión “porque busca mejorar el desarrollo turístico a través de un instrumento técnico, vinculado a las nuevas modalidades del turismo, que permita ofrecer servicios de calidad a los turistas y mejorar la calidad de vida de la población” (Bayas y Mendoza, p. 84, 2018).

Asimismo, existe otra investigación de gestión de destino enfocada en la competitividad turística en la ciudad de Foz do Iguaçu (Brasil), bajo la óptica de los determinantes de la competitividad definidos por Dwyer & Kim (2003). Los resultados de esta investigación constataron que la ciudad de Foz do Iguaçu ha analizado y privilegiado las dimensiones y determinantes de Dwyer y Kim (2003), generando beneficios a la población “desde la premisa de que la competitividad es un instrumento y no el fin del proceso en el desarrollo de una localidad” (Manoel, Fumi, Domareski y Augusto, 2013). En ese sentido, las investigaciones mencionadas están estructuradas de manera que establezcan como base la gestión de sus destinos turísticos, en función del contexto, características y la realidad del destino turístico analizado.

Por otro lado, cabe recalcar, que pese a que “la competitividad del sector sigue basándose en primera instancia en los factores de atracción del destino, es necesario

contar con recursos de apoyo, una muy buena organización y gestión del destino, disponer de la información necesaria así como de experiencia para el éxito en la prestación del servicio unida a la productividad” (González & Mendieta, 2009, p. 126). Por ello, la correcta gestión de destinos turísticos permitirá que dicho destino sea considerado como competitivo. Frente a ello, Swisscontact (2014) presenta tres ejes que permitirán que un destino sea competitivo: la planificación y desarrollo del destino, desarrollo de productos y servicios turísticos y promoción y comunicación del destino turístico. Se procederá a detallar en la siguiente tabla (Ver Tabla 1):

Tabla 1: Aspectos para la gestión de un destino turístico competitivo

Planificación y desarrollo del destino	Se establece un plan de acción del destino, en coordinación con los diversos actores para establecer proyectos y estrategias que permitan una mejora en la infraestructura, mayor desarrollo de las capacidades y la competitividad del destino.
Desarrollo de productos y servicios turísticos	Desarrollar productos y servicios de acuerdo al mercado turístico para definir ejes de acción que constituyan una grata experiencia al turista.
Promoción y comunicación del destino turístico	Los diversos actores involucrados en el desarrollo del destino proponen estrategias de comunicación y promoción para posicionar un destino turístico. Ello permitirá una mejor comercialización del destino a nivel local, nacional e internacional.

Fuente: Adaptado de Swiscontact (2014)

Finalmente, si bien dichos aspectos son prioritarios para lograr la competitividad de un destino turístico. En la presente investigación, no sólo se analizarán dichos aspectos, sino también diversos factores de modelos de gestión de destinos turísticos que complementan los ejes claves para lograr la competitividad de los destinos.

3. Competitividad de Destinos

3.1. Competitividad bajo un enfoque de Territorio

El término competitividad resulta un aspecto vinculado a competencias económicas o productivas y que, por lo tanto, “(...) pueden pensarse como un modelo complejo que se sirve de una serie de factores interrelacionados” (González & Mendieta, 2009, p. 113). Sin embargo, de acuerdo al autor Sobrino, durante los últimos años, este concepto ha evolucionado y no solo se refiere al desempeño de las empresas, “(...) sino también al comportamiento económico de países, ciudades y regiones” (2005, citado en Velasco, A, 2015, p. 124). Así, estos espacios geográficos denominados, también, territorios, como señala el autor Albertos, presentan diversos recursos que pueden ser potenciados y que son parte de “un conjunto de relaciones ambientales, sociales y culturales que dependen de una base territorial” (2004, citado en Barrado Timón, 2016, p. 4). Por lo tanto, el territorio no solo se comprende bajo el enfoque natural y físico, sino que se

complementa con las relaciones entre diversos actores, así como, con su cultura y los diversos procesos que acostumbran.

El término de competitividad territorial se “subyace a un conjunto de factores socioeconómicos que potencian el desarrollo de una comunidad” (Velasco, A., 2015, p. 55). Por otro lado, “(.) un territorio adquiere tal carácter si puede afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural” (Del Canto, 2000, p. 76). Para efectos de la investigación, nos enfocaremos en los destinos turísticos, dado que son considerados como “la mejor unidad de análisis” (Hidalgo, 2014, p. 87), bajo un enfoque de competitividad territorial. En ese sentido, un destino turístico bajo un enfoque de competitividad territorial; debe poseer factores competitivos “(...) geográfico-territoriales y de carácter relacional (ambientales, sociales, culturales, políticos, institucionales, etc.)” (Barrado Timón, 2016, p. 269).

En relación a lo expuesto, cabe recalcar la importancia de dos elementos esenciales al referirnos a un destino turístico bajo un enfoque de competitividad territorial: ventaja comparativa y ventaja competitiva. El primero hace referencia “(...) a todos aquellos recursos existentes en el territorio y que son valorizables” (Hidalgo, 2014, p. 45). El segundo se relaciona con “la habilidad de los destinos turísticos para usar eficientemente esos recursos y añadirle valor a lo largo del tiempo, de forma sostenible” (Hidalgo, 2014, p. 45). En el caso del sector turístico, los visitantes no se llevan los recursos naturales o culturales del destino, a pesar de que entregan dinero para poder acceder a ellos (Barrado Timón, 2016). Por ello, lo valorado será la experiencia, la cual es resultado del servicio brindado a partir de la transformación de estos recursos.

Para efectos de la investigación, y luego de conceptualizar los destinos turísticos bajo un enfoque de competitividad territorial, se desarrolla una perspectiva desde el área de la gestión estratégica, la cual promueve estrategias competitivas formulado, a través de modelos estratégicos que otorgan el beneficio de la comunidad local y permitirá brindar una mejor experiencia a los turistas.

3.2. Definición de competitividad de los destinos turísticos

La definición de competitividad de destinos turísticos según Porter se entiende como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales (2005 citado en Gandara, Chim- miki, Domareski & Biz, 2013, p.6); por lo tanto, el buen manejo de los recursos permitirá que exista competitividad y que la calidad de vida de los integrantes del destino mejore.

Por su lado, Hong, al igual que Porter, resalta la importancia del buen manejo de los recursos en base a lo que los turistas esperan recibir. Continúa el autor refiriéndose a que la competitividad turística es “la capacidad de un destino para crear, integrar y proporcionar experiencias de turismo, incluyendo los de valor añadido de bienes y servicios considerados importantes por los turistas” (2009 citado en Diéguez et al., 2011, p.10). Por lo tanto, entre las diversas definiciones teóricas investigadas, y para fines de la presente investigación, la competitividad de un destino turístico lo define Crouch & Ritchie como “la habilidad relativa del destino de conocer las necesidades y el perfil de los turistas, para proveer servicios y bienes mejores que otros destinos semejantes (...)” (2003 citado en Gandara et al., 2013, p.6). Es así que la definición de competitividad incluye la gestión eficiente de los recursos del destino, ello se basará en lo que el turista espera recibir y la capacidad del destino para responder frente a sus preferencias utilizando mejores estrategias de financiación y gestión del destino.

Asimismo, previamente, a seleccionar los modelos de competitividad para el marco teórico se realizó una búsqueda de algunas investigaciones de modelos de competitividad aplicados a destinos turísticos. Uno de ellos es la investigación realizada por Medeiros (2008), denominada “Midiendo la competitividad de los destinos turísticos: el modelo brasileño”, hace énfasis en la importancia de medir la competitividad de los destinos turísticos desde una perspectiva en la cual debe incluir análisis y factores relacionados a infraestructura, políticas públicas, economía y la sostenibilidad con la finalidad de medir el potencial del destino turístico y la capacidad actual de dicho destino.

Otra investigación es la de la Fundación CODESPA (2011) se denomina “Desarrollo competitivo del turismo rural en los Andes”, este es un modelo de gestión sostenible de turismo rural comunitario dentro de la cadena de valor turística en tres destinos: Bolivia, Ecuador y Perú; este responde a una estrategia para el desarrollo de la oferta y de la demanda. La investigación busca probar el modelo y demostrar que comunidades con escasos recursos, pero con un alto potencial turístico pueden generar ingresos significativos.

El desarrollo del proyecto requiere de cuatro condiciones para el funcionamiento de su modelo. El primero, comunidad de escasos recursos que tenga vocación turística y cuente con recursos; el segundo, contar con un mínimo de flujo turístico; tercero, contar

con infraestructura turística (accesibilidad y servicios básicos); por último, tener experiencia de trabajo asociativo (CODESPA, 2011). Son tres los componentes los que el modelo propone: desarrollo de capacidades, calidad y cultura. Para cada uno proponen y ejecutan diversas estrategias con operadores turísticos y comunidades. Sin embargo, no desarrollan una medición por componente y no presentan una comparación entre los tres destinos estudiados.

También se ha desarrollado un modelo de turismo rural con enfoque estratégico es la investigación desarrollada por Faria y Angarita “Modelo de planificación estratégica del turismo rural sostenible” (2016), este se ha aplicado en Venezuela y en el Estado Zulia, donde existen áreas rurales con recursos naturales y culturales, en la cual se entretejen pequeños centros poblados, haciendas, fundos y fincas con potencial para el desarrollo del turismo sostenible. El objetivo de esta investigación es diseñar un modelo para el desarrollo del turismo sostenible con énfasis en la planificación estratégica para la reactivación de áreas rurales. Para ello, la metodología fue tipo analítico-deductiva basada en el principio de contrastación y en el realismo de estudio de caso. Se elaboró un Modelo de Planificación Estratégica para el Turismo Rural (M-PETR), producto de la interrelación teórico - práctica de planificación estratégica, además de los planes turísticos estratégicos aplicados en diferentes realidades, proponiéndole un proceso continuo con cinco fases y cuatro dimensiones. Las cinco fases propuestas fueron conformadas: “1. Comprensión, organización y lanzamiento del proceso de planificación; 2. Análisis y diagnóstico estratégico; 3. Formulación estratégica; 4. Plan de acción (programas y proyectos); 5. Implementación y seguimiento estratégico” (Faria & Angarita, 2016, p. 272). Por lo tanto el M-PETR ha sido flexible, dirigido al desarrollo en las comunidades, al liderazgo, dependiendo de su condición físico-ambiental, socio-económica y turística en miras a un desarrollo sostenible.

Por otro lado, en el caso peruano, la investigación de maestría realizada por Hidalgo (2014), denominada “Modelo estratégico para mejorar la competitividad del destino turístico Valle del Mantaro – Junín” ha sido elaborada con la finalidad de determinar en qué medida el uso del modelo estratégico basado en el diamante competitivo de Porter permitiría mejorar la competitividad del destino turístico Valle del Mantaro – Junín, y específicamente, determinar aquellos factores vinculados con los

determinantes de Porter como condiciones de los factores de producción, las condiciones de la demanda, las características de los sectores de apoyo y relacionados, las capacidades y condiciones empresariales, la intervención del gobierno, el efecto casual, y el efecto sinergia que conlleven a conseguir dicho propósito.

Las investigaciones presentadas nos muestran la importancia de la competitividad turística en el contexto latinoamericano. Sin embargo, para efectos de la investigación se eligieron tres modelos: Diamante de Porter (1990), el Modelo de Competitividad de Destinos de Crouch & Ritchie (2003) y el Modelo Integrado de Competitividad de destino turísticos de Dwyer & Kim (2003), dado que estos son considerados referentes en la competitividad de destinos turísticos por su trayectoria y el uso de estas en diferentes investigaciones.

De acuerdo al modelo de Diamante de Porter (1990), menciona Strickland y Moore, que lo fundamental para lograr la competitividad no es la cantidad o la calidad de los recursos, sino qué se puede lograr con los recursos que ya se poseen y la habilidad de poder adaptarse a los cambios (2014 citado en Méndez-Pedroza & Vinasco-Guzmán, 2015). Con respecto al al modelo de competitividad de destino de Crouch y Ritchie (2003), menciona Diéguez, consideran dos elementos la ventaja comparativa y la ventaja competitiva, dentro de estos dos se divide en diversos recursos que dependerá para lograr la competitividad que se transforma en factores (2011 citado en Méndez-Pedroza & Vinasco-Guzmán, 2015). Se toma como principal referencia la definición de Crouch y Ritchie, dado que integra en gran medida definiciones antes mencionadas por otros autores. Además, ambos autores son reconocidos en los estudios de la competitividad de destinos turísticos, según el autor Garau menciona que los autores son “pioneros en la elaboración de contribuciones conceptuales sobre la competitividad de los destinos turísticos” (2006 citado en Diéguez et al., 2011, p. 4). Finalmente, el modelo integrado de la competitividad de destino turístico de Dwyer y Kim (2003), se refiere Flores, como los conceptos de recursos heredados, creados y de soporte, los cuáles son medidos a través de indicadores, pero que a efectos de nuestro enfoque metodológico no se realizará dichos indicadores (2008 citado en Méndez-Pedroza & Vinasco-Guzmán, 2015).

A continuación se presentarán, de manera detallada, los modelos de competitividad de destinos turísticos seleccionados y sus diferentes factores de competitividad que cada uno propone.

3.3. Modelos de competitividad de Destinos turísticos

3.3.1. Modelo de Diamante de Porter (1990)

El enfoque de competitividad de Porter (1990) se desarrolla en términos de nación, en ella se encuentran clústeres locales que interactúan dentro de un mismo territorio. El modelo propuesto por Porter es denominado “El diamante de Porter”, los factores propuestos se agrupan en cuatro grupos que interactúan y se relacionan entre todas.

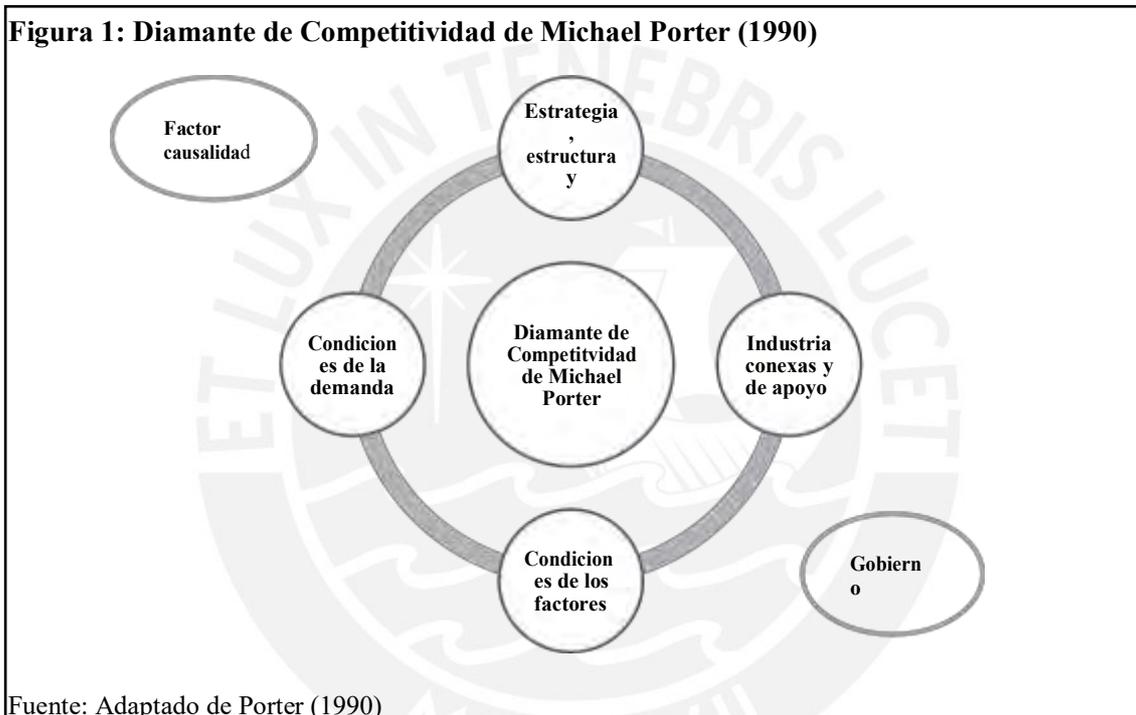
El primer factor es el de la condición de los factores, Porter los clasifica de dos maneras: básicos y avanzados. El primero comprende a los factores heredados del territorio, los cuales no requieren de alguna modificación significativa. Los factores avanzados son los que requieren una mayor inversión y tiempo, Porter (1990) considera que estos generarán ventaja competitiva al ser especializados. El segundo factor es el de la condición de la demanda, su influencia podría darse por la competencia dinámica, el ritmo y el carácter de mejora de innovación por parte de las organizaciones (Flores, 2009). El autor ejemplifica el segundo factor como un turista exigente, este estimulará a que el producto ofrecido sea mejor y se exijan más en el proceso. Ello incluirá no solo el servicio ofrecido, también los medios que se utilizarán para darlo a conocer, el trato con el turista, entre otros (Cárdenas, 2011).

El tercer factor es el de sectores convexos y auxiliares, este factor hace referencia a las relaciones entre los actores de la cadena de la organización. El autor señala que un buen clima, la cooperación y una buena comunicación permitirá que mejore la competitividad del territorio (Porter, 2007). El último factor es el de la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, este comprende el “efecto empresa”, es el grado de rivalidad entre las organizaciones de un mismo territorio. La rivalidad puede tener como consecuencia que las organizaciones tienden a “tener costos más bajos, mejoran su calidad y servicio, y crean productos y procesos nuevos (Porter, 2007, p. 13).

Los cuatro factores explicados son complementados con el estudio del factor gobierno y el factor causalidad. Porter (1990) considera que la actuación del primero “es

ser un catalizador y un provocador; es decir, alentar –o incluso presionar– a las empresas para que eleven sus aspiraciones y suban a niveles más altos de desempeño competitivo” (p. 14).

El segundo hace referencia a todos los eventos que se encuentran fuera del control de la organización, podría tener un efecto positivo o negativo en el territorio Porter (1990). Todos los factores mencionados no son aislados, cada uno tiene un efecto sobre otro vértice del diamante, cada uno es importante y tendrá un efecto distinto en la competitividad del destino.



Con respecto a sus limitaciones, si bien el modelo fue planteado bajo un contexto industrial, existe un mayor énfasis en analizar la competitividad a nivel de nación, y no a nivel local o a nivel micro como los emprendimientos. Por otro lado, dicho modelo es considerado como una “metodología para diagnosticar y establecer estrategias desde la visión de la empresa, para ser competitivos en un mundo globalizado” (Amaya, Conde, Covarrubias, 2008, p.109). La mayoría de estudios enfocados en el análisis de la competitividad desde la perspectiva de Porter, se basaron en la creación de clusters de diversas industrias. Por lo tanto, este enfoque se encuentra limitado, debido a que la estructura y el nivel organizativo de un clúster no es similar a todos los destinos turísticos.

En ese sentido, se han realizado algunos estudios para adaptar dicho modelo al análisis de la competitividad de los destinos turísticos, en función de los principales determinantes que ya han sido explicados, pero este no logra ser del todo aplicable a la realidad de diversos destinos; por ejemplo, ciertos destinos no solo requieren apoyo e impulso del sector público, agentes turísticos, entre otros; sino que existen diversas dinámicas sociales que no se encuentran contempladas en este modelo.

3.3.2. Modelo de Crouch & Ritchie (2003)

El modelo propuesto por Crouch y Ritchie se denomina “El Modelo de la Competitividad de Calgary”. Este modelo se encuentra basado en los factores comparativos y competitivos. En ese sentido, “la ventaja comparativa: recursos humanos, recursos físicos, conocimiento de los recursos, disponibilidad de capital, infraestructura turística, recursos históricos y culturales y tamaño de la economía y la ventaja competitiva: capacidad de utilizar esos recursos de manera eficaz a largo plazo” (Diéguez, Gueimonde, Sinde & Blanco, 2011, p.4).

Los cinco elementos que determinan el modelo de Crouch y Ritchie se muestran en la Figura A. En primer lugar, se tiene a los factores y recursos de soportes, en el cual se encuentran la infraestructura, la accesibilidad, los recursos facilitadores, la hospitalidad, la voluntad política y las empresas. Estos factores coadyuvan a que las actividades del servicio turístico puedan realizarse en cualquier destino (Crouch & Ritchie, 2003).

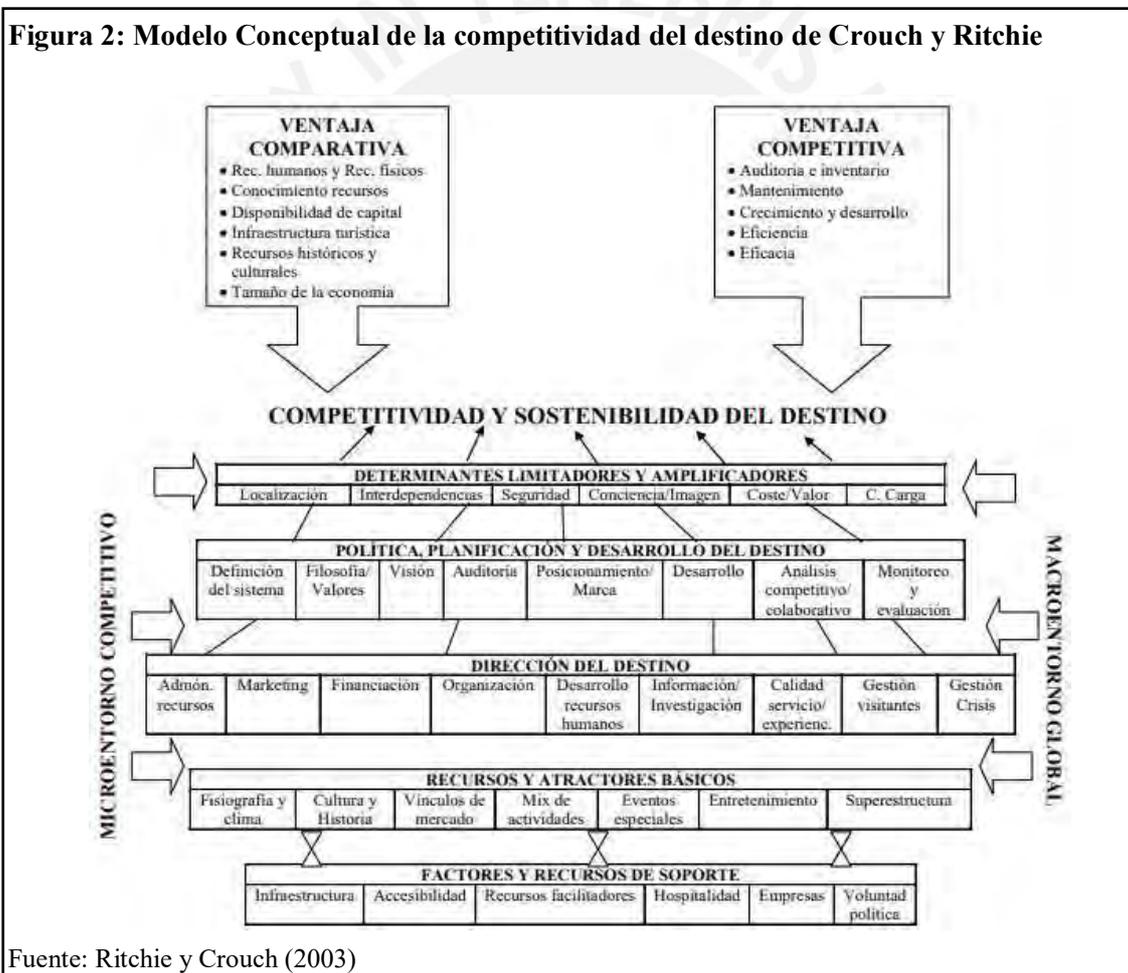
En segundo lugar, se tiene a los recursos y atractores claves, que constituyen los elementos fundamentales para que un destino pueda ser visitado por los turistas y entre éstos se tiene a la fisiografía y clima, la cultura e historia, el entretenimiento, los vínculos de mercado y superestructura turística. Estos elementos primarios sirven de base para que el turismo se pueda desarrollar en los destinos, ya que sirven de apoyo para los siguientes elementos del modelo (Crouch & Ritchie, 2003).

En tercer lugar, se tiene a la dirección del destino, este hace referencia a los procesos de organización del destino desde la administración de recursos, el marketing, la financiación, la investigación, gestión de crisis, el desarrollo de recursos humanos para mejorar o realzar el atractivo de un destino que permita una mejor calidad del servicio de la experiencia turística (Crouch & Ritchie, 2003).

En cuarto lugar, se tiene a la política, planificación y desarrollo del destino, que hace referencia a una orientación más estratégica del turismo como la filosofía y los valores, la visión, lineamientos de desarrollo, que tendrán un efecto en la posición de marca del destino, además, el monitoreo y la evaluación, así como la auditoría. (Crouch & Ritchie, 2003)

Por último, se tiene a los determinantes limitadores y amplificadores, que se relacionan con factores como la localización geográfica, capacidad de carga que debe ser potenciada por la gestión del destino, asimismo, la imagen, la seguridad, costo/valor y niveles de interdependencia que permitan a un destino poder ser gestionados para consolidarse como destino turístico (Crouch & Ritchie, 2003).

Figura 2: Modelo Conceptual de la competitividad del destino de Crouch y Ritchie



Fuente: Ritchie y Crouch (2003)

Con respecto a sus limitaciones, si bien este modelo es descriptivo y conceptual (Diéguez, 2011), no se toma en consideración las diferentes realidades de cada destino. Una de las mayores limitaciones es el acceso a la información requerida por el modelo, pues esta no se puede obtener en todos los destinos; por ejemplo, las bases de datos.

Sumado a ello, el modelo plantea factores de competitividad en términos cualitativos y no cuantitativos (Garau, 2006, p.6, citado en Diéguez, 2011); por ejemplo, el factor “filosofía”, pues este ha resultado complicado de medir, dado que, cuantitativamente, no se ha presentado algún indicador.

En ese sentido, como menciona Hong (2009), este modelo “no analiza la interacción entre las ventajas comparativas y competitivas y la competitividad del turismo” (Citado en Diéguez, 2011, p.10), dado que la falta de jerarquización de los factores no permite que se establezca un orden para cada factor y el peso que este representa en el modelo (Citado en Diéguez, 2011), lo cual no permite analizar la relación entre los diversos factores y el efecto que estas tienen entre ellas para cada destino turístico estudiado.

3.3.3. Modelo de Dwyer & Kim

Con respecto al modelo de integral de destino de Dwyer & Kim (2003) este “contempla cuatro dimensiones principales dispuestas en cuadrantes llave, que son: recursos, gestión de destino turístico, condiciones situacionales y demanda” (Citado en Gandara et al., 2013, p.111). Estos ejes o dimensiones poseen determinantes que al integrarse logran la competitividad en un destino, pero, como se mencionó, anteriormente, para Dwyer & Kim (2003) esta integración para lograr la competitividad tendrá como objetivo la prosperidad socioeconómica del destino. (Ver Figura 2).

Por otro lado, Dwyer & Kim (2013) mencionan que cada uno de estos objetivos está asociado a un conjunto de indicadores. Además, que los factores de la competitividad del destino son variados y comprenden atributos subjetivos (destino 'atractivo', 'belleza escénica') así como aquellos que se determinan de manera más objetiva (participación en el mercado de destino, ingresos del turismo). Finalmente, cabe recalcar que la competitividad del destino estará influenciada por estos determinantes que se explicarán a continuación, pero, a su vez, están influenciados por la prosperidad socioeconómica, ya que “la competitividad del destino es un objetivo intermedio para lograr el bienestar económico de los residentes” (Gandara et al., 2013, p.112).

El modelo integral del Destino Competitivo de Dwyer & Kim se compone de cuatro grupos dimensiones estructuradas en cuadrantes clave: uno corresponde a los recursos, gestión del destino turístico, condiciones situaciones y demanda. En primer

lugar los recursos: estos son “recursos inherentes o heredados, recursos creados y recursos de soporte” (Gandara et al., 2013, pp. 111-112).

Los recursos heredados se refiere a tiendas de alojamiento, eventos especiales, etc; los recursos creados son los naturales o culturales; y los recursos de soporte o apoyo se refiere a calidad del servicio, hospitalidad, y accesibilidad, y nexos del mercado (Jiménez & Aquino, 2012). Estos tres determinantes logran las características que hace que un destino turístico resulte atractivo para la demanda.

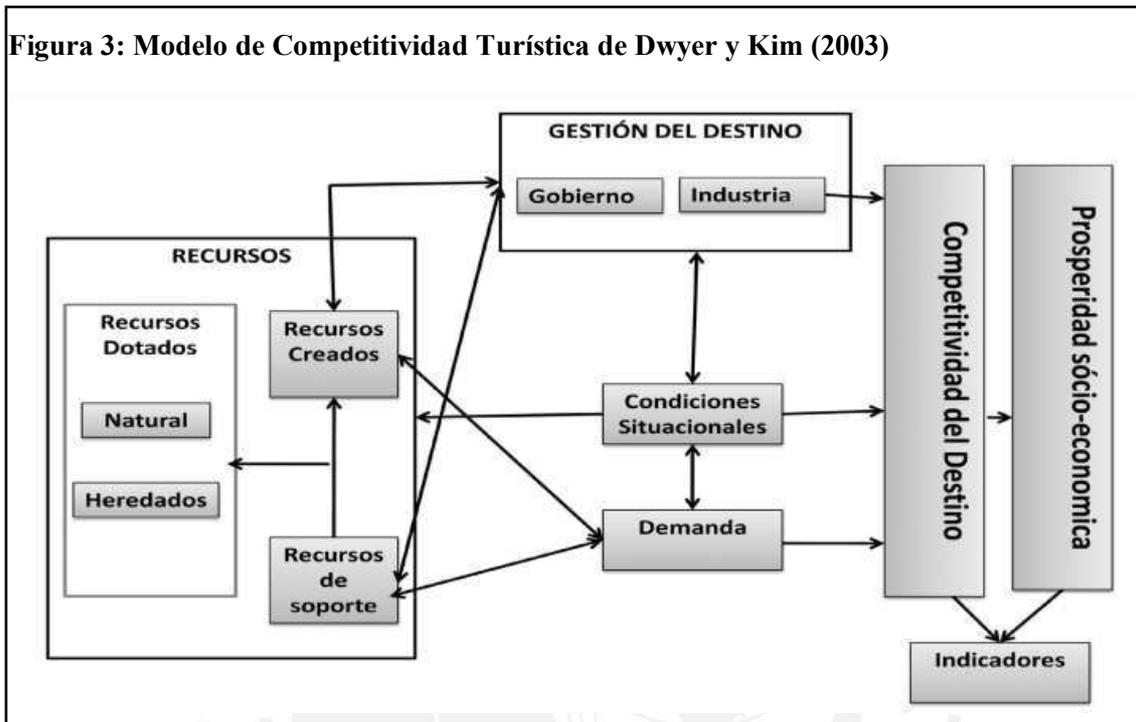
En segundo lugar, dentro de esta dimensión se encuentra la gestión de destinos y las condiciones de la demanda, “la gestión de destinos es el conjunto de actividades encaminadas a fortalecer el poder de atracción de los recursos, reforzar la calidad y efectividad de los factores de soporte para que se adapten mejor a las condiciones situacionales” (Jiménez & Aquino, 2012 p.985).

En tercer lugar, el factor de entorno o condiciones situacionales, “estos factores deben ser considerados a la hora de la planificación de las acciones del destino turístico” (Gandara et al., 2013, p. 112). Estas condiciones situacionales corresponden a la influencia positiva o negativa que tiene el entorno, ya sea macro a nivel general o micro entorno competitivo (como capacidades y estrategias empresariales o rivalidad de la industria)

Por último, en cuarto lugar, la dimensión de la demanda “condiciones de la demanda, los autores destacan que deben ser analizados tanto los factores relacionados a la demanda interna como a la demanda externa, para que las respectivas inversiones sean favorecidas” (Gandara et al., 2013, p. 112). Asimismo, implica la imagen percibida y las preferencias que posee el turista sobre el destino turístico.

Todo esto genera como resultado la competitividad del destino; es decir, “está influenciada por los determinantes anteriormente descritos, pero a su vez, esta influye en la prosperidad socioeconómica, pues la competitividad del destino es un objetivo intermedio para lograr un propósito más importante: el bienestar socioeconómico de los residentes” Gandara et al., 2013, p. 112). Así, este está vinculado a un desarrollo regional y nacional; para ello, establecieron indicadores de la competitividad turística. Para el modelo específico de Dwyer & Kim, los autores sugieren que se aplique 150 indicadores. Todo ello es la síntesis de la competitividad del destino: esto se refiere a la competitividad

del destino que es resultados de los elementos o factores anteriores y “(...) vincularlo con la prosperidad regional, nacional y la económica de los habitantes” (Jiménez & Aquino, 2012 p.985).



Fuente: Dwyer y Kim (2003)

Con respecto a sus limitaciones, el modelo toma como base de comparación aquellos atributos que se consideran importantes para la experiencia desde la perspectiva del individuo (Máynes, 2012). Una de sus principales limitaciones es su aplicación práctica, pues resultaría muy costoso, como menciona Garau, “recoger la situación en cada destino, a través de indicadores o encuestas de cada uno de los elementos sería de una gran utilidad, pero sería muy costoso y en algunas ocasiones imposible por la falta de datos disponibles comparables entre destinos”(Garau, 2006, p.4, citado en Diéguez, 2011), sumado a ello, el modelo fue aplicado para analizar la competitividad de destinos como Corea y Australia.

Por otro lado, es importante ponderar los indicadores en función de su grado de importancia para el turismo, pero tal acción es complicada, ya que sería necesario una supervisión continua de los cambios en las preferencias del turista. A diferencia de Crouch y Ritchie, este modelo sí presentó indicadores; sin embargo, como menciona Garau (2006), el modelo propone indicadores cuantitativos (o fuertes) y cualitativos (o suaves) de competitividad turística; sin embargo, se otorga la misma ponderación a todos

los indicadores, complejizando el análisis y las diferencias entre los destinos (Citado en Diéguez, 2011). En ese sentido, si bien el modelo posee la ventaja de diferenciar las condiciones locales del destino a través de dimensiones, su aplicación resulta un limitante importante y una crítica por varios autores.

3.4. Factores de Competitividad de Destinos turísticos

3.4.1. Factores de Competitividad seleccionados del Diamante de Porter (1900)

a. Industrias relacionadas y de apoyo

Este elemento ocurre cuando las empresas o instituciones, “(...) están ubicadas en una misma zona y pertenecen a un sector determinado y generan competitividad porque están asociadas con un mayor nivel de productividad e innovación” (Culqui, 2019, p. 696). Es decir, industrias que comparten insumos comunes o productos que se pueden complementar. Además, también, “son aquellas con las que las empresas pueden compartir y coordinar actividades de su cadena de valor: fabricación, distribución, comercialización, etc.” (Mansilla, 2005, p. 18). De esa manera, las industrias relacionadas y de apoyo, o clústeres, permiten que se pueda crear una ventaja competitiva (García & Marinzalda, 2014, p.167).

Por otro lado, Porter señala que este elemento de su modelo permite que se estimule a la creación de nuevas empresas y que, por tanto, “(...) la relación entre sectores competitivos conexos produce nuevos sectores competitivos” (Núñez, 2018, p. 19). En ese sentido, los proveedores y empresas crearán un ambiente de cooperación y coordinación para fomentar, de manera más eficiente, la competitividad de estos.

b. Estrategia, estructura y rivalidad de empresas

Este elemento explica el contexto en que “las empresas se crean, se organizan y se gestionan en la nación” (Porter, 1994). Ello conlleva a que las empresas puedan gestionar la constante rivalidad existente que permite el esfuerzo por mejorar. Existen diversos aspectos para gestionar las organizaciones, por ejemplo, las normas de conducta individual o colectiva, la educación, entre otros. (Porter, 1994)

3.4.2. Factores de Competitividad seleccionados del Crouch & Ritchie (2003)

a. Cultura e historia

La cultura e historia es uno de los factores más importantes dentro de un destino turístico. En ese sentido, se realizó un estudio de Ritchie y Zins (1978) que identificó los

siguientes componentes en este factor: “las artesanías, tradiciones, gastronomía y estilo de preparación de la comida, la religión, la arquitectura, el sistema educativo, la vestimenta, las actividades de ocio, la historia, las pinturas y esculturas” (1978, citado en Crouch, J.R, Ritchie, 2003, p. 116). Asimismo, lo mencionado anteriormente permite que la apariencia de un destino consiga “un mayor poder de atracción para los visitantes” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 117).

b. Entretenimiento

El factor de entretenimiento puede diseñarse “frecuentemente para complementar las diferentes actividades y eventos que oferta el destino” (Crouch, J.R, Ritchie, 2003, p. 111). En otros casos “la fuerza del entretenimiento puede ser el principal atractivo” (Crouch, J.R, Ritchie, 2003, p. 111). Asimismo, la investigación se centrará en un entretenimiento a nivel de región o comunidad. En ese sentido, Gentz presenta una tipología en la cual se encuentran las “celebraciones culturales, festivos, carnavales, eventos religiosos, desfiles, patrimonio, conmemoraciones” (1997 citado en Crouch & Ritchie, 2003, p. 111).

c. Hospitalidad

La hospitalidad busca brindar experiencias memorables y de alta calidad, Crouch y Ritchie señalan que “no es suficiente entregar todos los atributos de una experiencia de una manera fría y distante” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 90), cada turista debe sentir que es más que una fuente de ingreso; los visitantes tienen un deseo humano de recibir una cálida aceptación y esperan sentirse bienvenidos. Para ello, la actitud mostrada por los residentes tiene un rol muy importante; la amabilidad y el nivel de hospitalidad brindado pueden marcar una diferencia significativa, sin embargo, ello no quiere decir que un destino deba basar su competitividad sólo en la amabilidad (Crouch & Ritchie, 2003).

d. Accesibilidad

La accesibilidad puede variar según la facilidad o dificultad para viajar, la ubicación del destino no es la única circunstancia que puede influir, una adecuada infraestructura de transporte resulta de gran importancia para evitar una limitada accesibilidad para el destino. Al igual que la infraestructura y los medios de transporte, la accesibilidad se puede ver afectada por formalidades o barreras de entrada a un destino, para ello se desarrollan permisos para ingresar al destino (Crouch & Ritchie, 2003). Un

destino turístico debe realizar una investigación previa para establecer las estrategias de accesibilidad, se debe tomar en cuenta la demanda, las restricciones de acceso, la ubicación del destino, entre otros (Crouch & Ritchie, 2003).

e. Voluntad política

La voluntad política es el rol de apoyo político en el desarrollo de la industria del turismo, para crear y lograr un destino competitivo. Es importante señalar que esta no depende únicamente de los políticos, los líderes comunitarios son los que conocen y deben dar forma a las actitudes políticas que se requieren para el desarrollo social, económica y la calidad de vida del destino (Crouch & Ritchie, 2003).

El sistema de organización que desarrolla una sociedad refleja y se ven afectado por la voluntad política, ello quiere decir que la voluntad de los miembros de un destino de trabajar juntos también es voluntad política. El autor señala que cuando la voluntad política se desarrolla en un ambiente propicio existen mayores posibilidades de que surjan “soluciones nuevas o innovadoras sabiendo que al menos estas ideas recibirán una consideración justa y serán juzgadas por sus méritos” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 162). Sin embargo, la ausencia de esta puede obstaculizar el desarrollo.

f. Financiación

Este componente hace referencia a la provisión de actores y operadores del destino con asistencia financiera y acceso a empresas con capital. Asimismo, es importante que los gestores de destino y demás actores puedan ayudar a sus miembros a obtener fácil acceso a la financiación y para ayudarlos a determinar la mejor manera de acceder y gestionar fondos de riesgo (Crouch, & Ritchie, 2003, p.212).

g. Desarrollo de Recursos Humanos

El autor señala la importancia de la “formación y educación de sus miembros” (Crouch, & Ritchie, 2003, p.230). Este componente hace referencia a la cantidad, calidad y costo de recursos humanos, es decir, los recursos disponibles para la industria del turismo y así dar forma a la competitividad de un destino. En ese sentido, cobra importancia el apoyo al establecimiento de programas de capacitación y educación relacionados con el turismo en instituciones locales y nacionales que estén dispuestas a dar prioridad a estos programas (Crouch & Ritchie, 2003).

h. Gestión de crisis

Los destinos turísticos se encuentran expuestos a diversos tipos de crisis. Las crisis pueden ser causadas por diversos motivos: enfermedades, accidentes, desastres naturales, delincuencia, problemas políticos y sociales o huelgas sindicales. Frente a ello, “los destinos deben responder de manera eficaz para hacer frente al impacto inmediato del evento, así como a sus consecuencias a largo plazo” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 94). Un destino mejorará su posición competitiva si lo soluciona en el menor tiempo posible o por sus acciones preventivas que ayudarán a minimizarla.

i. Visión

La formulación y preparación de la visión de un destino a menudo “involucra a todas las partes interesadas relevantes de un destino” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 173), es un proceso exigente que requiere un alto grado de responsabilidad y una asignación considerable de recursos y energía; el proceso no sería útil si no hay compromiso detrás (Crouch & Ritchie, 2003). Una visión puede adoptar diversas formas; sin embargo, “la visión total descansa firmemente en los valores de los que se derivó” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 181), ello en referencia a los valores y cultura de la comunidad del destino.

j. Posicionamiento

El posicionamiento de la marca destino implica “conocer cómo los diferentes segmentos del mercado pueden percibir actualmente el destino frente a destinos competidores, qué segmentos de mercado tiene más sentido codiciar, y por tanto cómo el destino podría ser efectivo y reposicionado de manera factible y efectiva” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 72). Asimismo, Aaker, define una marca destino como “un nombre, símbolo, logotipo, marca de trabajo u otro gráfico que identifica y diferencia el destino (...)” (1991 citado en Crouch & Ritchie, 2003, p. 165). En ese sentido, el destino buscará posicionarse en el mercado a través de una fuerte marca de destino.

k. Imagen del destino

Este factor se centra en la promoción del destino, el cual requiere esfuerzo y atención para poder lograr “una imagen favorable, atractiva y atrayente” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 264). La imagen de un destino puede ser clasificada en tres conjuntos; el primero es el conjunto inepto, los turistas consideran que este destino es incapaz de satisfacer sus necesidades particulares y experiencias deseadas. Por otro lado, conjunto

inerte, son los destinos que tienen una imagen neutral, la imagen no contiene un positivo ni negativo contenido respecto a las necesidades del turista. Finalmente, el conjunto evocado, es el destino que viene con más facilidad a la mente del turista y se considera que podrá satisfacer sus necesidades. La percepción de estos también se formará a partir de las comparaciones que realice con otros destinos o su destino de origen o residencia (Crouch & Ritchie, 2003).

3.4.3. Factores de Competitividad seleccionados del Dwyer & Kim (2003)

a. Recursos dotados

Los recursos de un destino son insuficientes para generar visitas a un destino, para ello se requiere de infraestructura, actividades, entretenimiento, compras, entre otros; ello facilitará la visita y representa el valor agregado de las organizaciones al destino (Dwyer & Kim, 2011).

Los recursos creados se encuentran divididos entre recursos naturales y patrimonio y cultura. El primero se encuentra bajo un marco ambiental, incluye la fisiografía, el clima, la flora, fauna, paisajes y otros bienes físicos. Los recursos naturales tienen la capacidad para atraer visitantes independientemente de los proveedores humanos. El patrimonio y la cultura, incluye la historia, costumbres, elementos arquitectónicos, gastronomía, tradiciones, obras de arte, música, artesanías, danza, entre otros. Lo cual proporciona una gran fuerza de atracción de visitantes al destino (Dwyer & Kim, 2011).

b. Calidad del servicio

Según el Modelo Integrado de Destinos Turísticos: Dwyer y Kim (2003), este factor es fundamental en la gestión de un destino turístico, por lo cual se deben hacer esfuerzos para garantizar la calidad del servicio y lograr la satisfacción del visitante. Asimismo, “la competitividad del destino turístico puede incrementarse mediante una gestión basada en la calidad medioambiental y en el desarrollo de un turismo sostenible” (Diéguez et al., 2011)

Existen diversas iniciativas para mejorar la calidad de la experiencia proporcionada por un destino turístico, entre éstos se tiene los siguientes: establecimiento de normas para instalaciones turísticas. y desempeño del personal; programas para objetiva y subjetivamente monitorear la calidad de las experiencias proporcionadas; y

seguimiento de las actitudes de los residentes hacia los visitantes y hacia el desarrollo del sector turístico. (Dwyer & Kim, 2003).

c. Preferencia del turista

La preferencia del turista es un factor que se encuentra dentro de las condiciones de demanda. La imagen que el destino proyecte podrá influir en la percepción del turista y ello se evidenciaría en las visitas al destino turístico (Dwyer & Kim, 2011). Por ello, las visitas realizadas por el turista dependerán de la coincidencia entre las preferencias del turista y lo que el destino ofrezca. El autor Kelly señala que para lograr la competitividad del destino debe existir “un "ajuste" entre las preferencias de los turistas y la oferta de productos del destino” (1978 citado en Dwyer & Kim, 2010, p. 30).

Los factores internos seleccionados corresponden a la investigación realizada por Amézaga, Rodríguez y Núñez (2013). Este autor se refiere a los valores asociativos dentro de una organización o asociación. Este menciona como introducción que la “gestión asociativa” está compuesta por dos aspectos esenciales: los socios organizativos y los empresariales. Para efectos de la investigación solo mencionaremos a los socio-organizativos, pues este incluye la definición de una visión y misión común entre los miembros de la organización, así como una serie de principios y valores básicos como son la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso. Estos factores se han considerado como parte del modelo integrado y a continuación se definirá cada uno.

d. Innovación

Este componente hace referencia al desarrollo de innovadores servicios y experiencias turísticas que permitan a un destino ser más competitivo. (Dwyer & Kim, 2003, p.393). Una organización que desea mejorar su competitividad puede realizarlo mediante “la especialización, la innovación, inversiones, toma de riesgos y mejora en la productividad” (Crouch & Ritchie, 2000 citado en Dwyer & Kim, 2003, p.27). Asimismo, las pequeñas empresas pueden proporcionar un mecanismo ideal para la identificación y desarrollo de nuevas ideas.

3.4.4. Factores propuestos por Amézaga et al. (2013): valores asociativos

a. Liderazgo

Para definir el factor de liderazgo es importante comenzar por entender el rol del líder. Así, “el líder es el que tiene clara la visión de futuro y el que está motivado para emprender un proyecto colectivo. Es la persona que es capaz de influir en los otros y de asumir el reto de transmitirles los beneficios de una visión compartida. Es el encargado de construir la cultura organizacional (...)” (Amézaga, et al.; Herrera, 2013, p.13).

En cuanto a características que debe poseer el líder, el autor menciona que “un líder empresarial debe poseer: tenacidad, esfuerzo, compromiso, honestidad, lealtad, paciencia, disciplina y justicia, entre otros. Además, debe tener talento para manejar las relaciones humanas, capacidad para construir redes de trabajo y habilidad para trabajar en equipo” (Amézaga, et al., 2013, p.14). Así, estas características las puede ir desarrollando a lo largo de su gestión dentro de la organización, así como fuera de ella mediante alianzas interinstitucionales con el sector público, privado y social.

b. Confianza

El factor confianza “se desarrolla al interior del grupo y es la base para la sostenibilidad social de cualquier negocio conjunto” para construir redes de trabajo y habilidad para trabajar en equipo” (Amézaga, et al., 2013, p.13). Las variables que están asociadas a la confianza son los siguientes: “beneficios tangibles (ganancias) para los asociados por el hecho de pertenecer a la organización, conocimiento mutuo entre los asociados, existencia interna de una cultura emprendedora (no asistencialista), experiencia de los asociados en la actividad agro productiva que promueve la organización, existencia de reglamento interno, cumplimiento de reglamento interno, trabajo en equipo al interior de la organización” (Amézaga, et al., 2013).

c. Comunicación

La comunicación hace referencia al uso de distintos mecanismos y la adopción de diferentes acciones y estrategias para la toma de decisiones. Si no existe una buena comunicación, difícilmente, se podrá establecer vínculos duraderos, sostenibles y no se efectuará una organización exitosa (Amézaga, et al., 2013, p.13). Las variables que están asociadas a la comunicación son identificar importantes para manifestar internamente en la organización claramente, un plan comunicacional que integre los objetivos de

comunicación establecidos, conocimiento de los asociados de la visión y misión organizacionales, conocimiento de los asociados de los valores organizacionales, conocimiento de los asociados de cómo se manejan los procedimientos internamente; es decir, el reglamento, conocimiento de los asociados de los objetivos y metas de la organización, conocimiento de los precios con lo que se adquiere los insumos y a cuánto es lo que se vende el producto y que se posea conocimiento acerca de los resultados económicos por año de la organización y de la transparencia en las auditorías (Amézaga, et al., 2013).

d. Compromiso

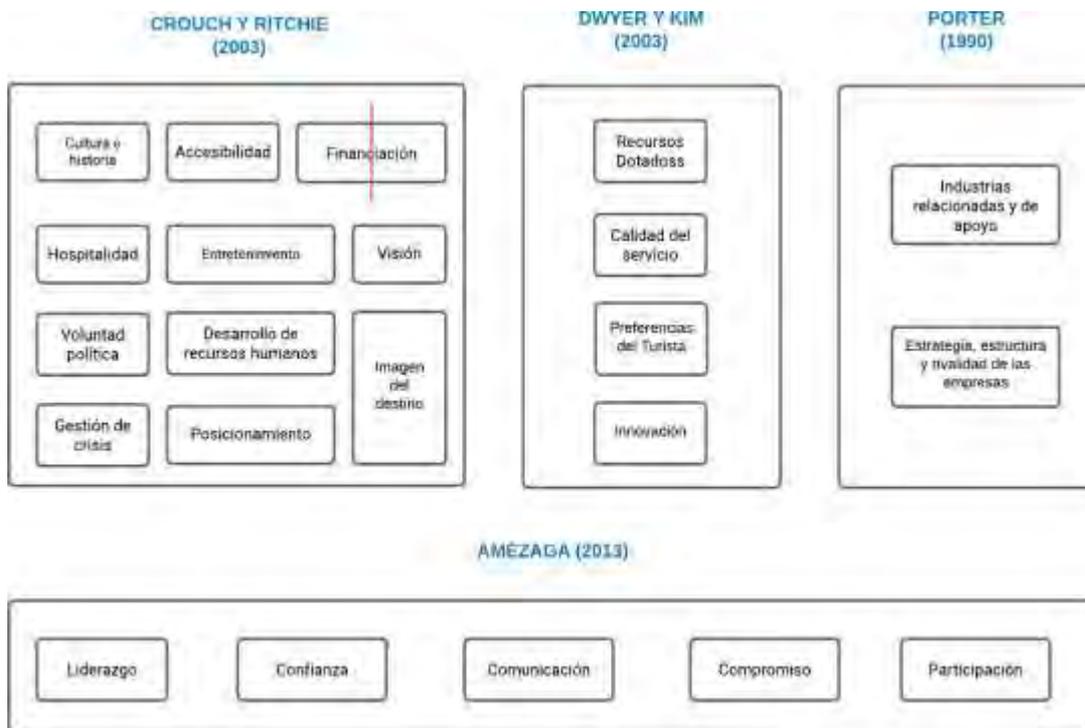
Para el factor de compromiso, este es importante, pues “el compromiso de los asociados con los objetivos estratégicos y las metas de corto y mediano plazo, se facilita si los líderes incentivan la participación activa de los asociados y si hay una buena comunicación interna” (Amézaga, et al., 2013). Las variables que están asociadas al compromiso son aquellas que implica el cumplimiento de diferentes aspectos por parte de los asociados; por ejemplo, que los asociados se identifiquen con la visión y misión institucionales, además que debe existir el respeto de los asociados con los valores institucionales, la disposición de poder invertir esfuerzo, tiempo y dinero en las diferentes actividades realizadas por la organización y finalmente que las acciones de los asociados coincidan con las metas que se ha trazado la organización de manera colectiva (Amézaga, et al., 2013).

e. Participación

El factor de participación implica que “es deber de la organización promover esa participación, y para eso existen mecanismos organizacionales e instrumentales, como la realización de asambleas periódicas, la definición de un organigrama funcional y otros más” (Amézaga, et al., 2013).

Para que se logre esta participación es importante que cada miembro de la asociación busque una participación activa y se gestionen reglas establecidas para líderes de alto rango.

Figura 4: Factores de competitividad de los principales autores seleccionados



Fuente: Adaptado de Crouch y Ritchie (2003), Dwyer y Kim (2003), Porter (1990) y Amézaga, et al. (2013)

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

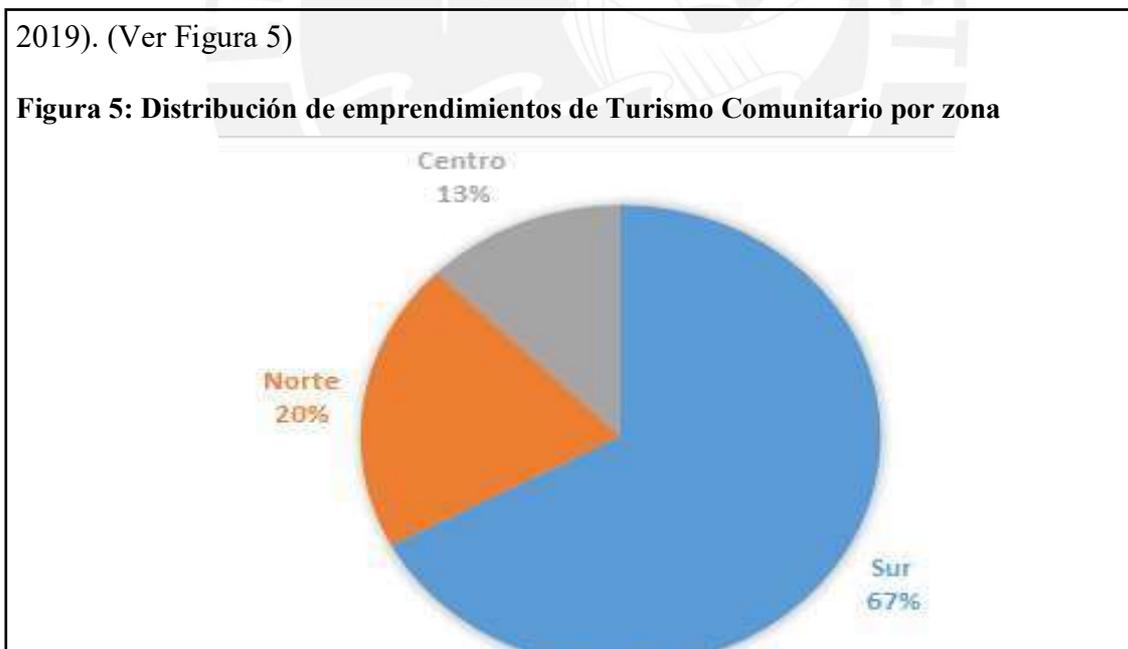
En el presente capítulo se analiza la situación del turismo comunitario en el Perú. Asimismo, se describe el ámbito de estudio, comunidad de Raqchi en el departamento de Cusco y la comunidad de Luquina Chico en Puno. Para ello, se abordan seis aspectos: demográfico, cultural, geográfico, económico, atractivos turísticos e infraestructura.

1. Turismo comunitario en Perú

El Perú, dada su condición de ser un país pluricultural y diverso, que posee riqueza tangible e intangible, es uno de los principales atractivos turísticos a nivel mundial (MINCETUR, 2019). Al interior del país se fueron desarrollando actividades turísticas desde las comunidades rurales y amazónicas, que buscan revalorizar sus propias tradiciones, costumbres y cultura, lo cual fue denominado como turismo comunitario.

En la actualidad, existen 67 emprendimientos de turismo comunitario en el país (MINCETUR, s/f) Asimismo, es importante resaltar que la mayor cantidad de emprendimientos de turismo comunitario, aproximadamente, el 69% se encuentra en la zona sur; el 11%, en la zona centro; y el 19%, en la zona norte del país (MINCETUR, 2019). (Ver Figura 5)

Figura 5: Distribución de emprendimientos de Turismo Comunitario por zona



Fuente: Adaptado Mincetur (2019)

Dichos emprendimientos han venido trabajando y desarrollándose desde el 2007, a través de la Estrategia de Turismo Comunitario mediante el MINCETUR. Dicha estrategia se fue desarrollando mediante procesos que tienen como objetivo “incrementar

la calidad de los servicios turísticos, articular la oferta con el mercado, y fortalecer las competencias individuales y colectivas de los emprendedores de 72 comunidades en 11 regiones del país” (MINCETUR, 2019)

El Turismo Comunitario es importante en el entorno nacional, ya que las diversas comunidades rurales y amazónicas del país cuentan con diversas expresiones culturales, tradiciones, variedad de paisajes, fauna, flora, etc.; que incentivan a los turistas a vivir experiencias auténticas y diferentes al turismo tradicional. Evaluando los últimos años en el sector, se puede visualizar un crecimiento caracterizado por una desaceleración paulatina. En la Figura 6, se puede ver el flujo de visitantes que llegan a los emprendimientos de Turismo Comunitario. En el año 2016 se registró la mayor cantidad de turistas nacionales e internacionales de, aproximadamente, 500 870, registrando un crecimiento del 26% respecto al año anterior. Asimismo, la desaceleración del sector ocurrió en los años 2017 y 2018, de 16% y 17%, respectivamente.

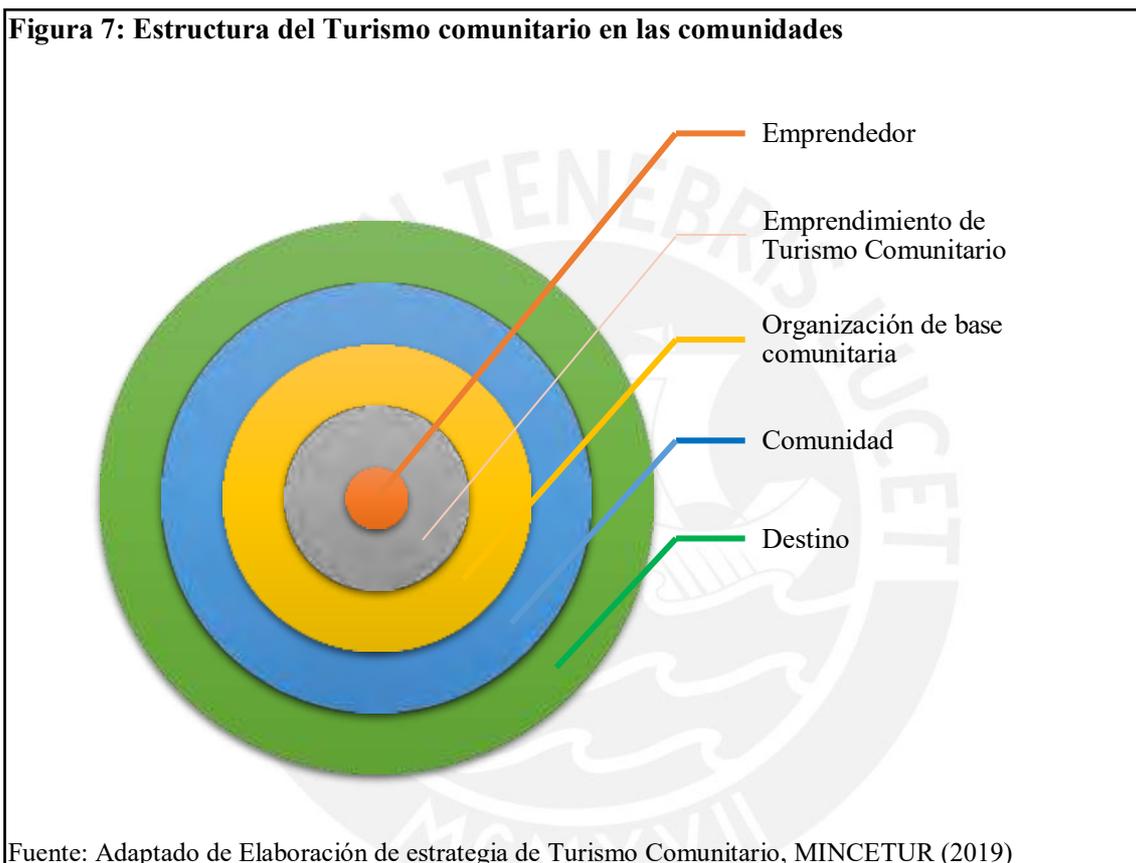


Fuente: Elaboración de Estrategia de Turismo Comunitario, MINCETUR (2019)

A partir de una entrevista con Franco Flores, mencionó que, en la zona sur, sobre todo en las regiones de Arequipa, Cusco y Puno se encuentran los emprendimientos más desarrollados en Turismo Comunitario (Comunicación Personal, 21 de septiembre, 2020); por lo cual se decidió analizar a las comunidades de Raqchi y Luquina, que, al encontrarse ubicadas en dos de las principales regiones de mayor desarrollo de

emprendimientos, representaban escenarios importantes para el análisis. Estas comunidades se encuentran ubicados en la región Cusco y Puno, respectivamente; y fueron recomendados como casos de éxito en dichas regiones.

Para comprender el funcionamiento del Turismo Comunitario en las comunidades, se presenta la siguiente figura, en el cual se estructura cómo se desarrollan los emprendimientos dentro de una comunidad. (Ver Figura 7)



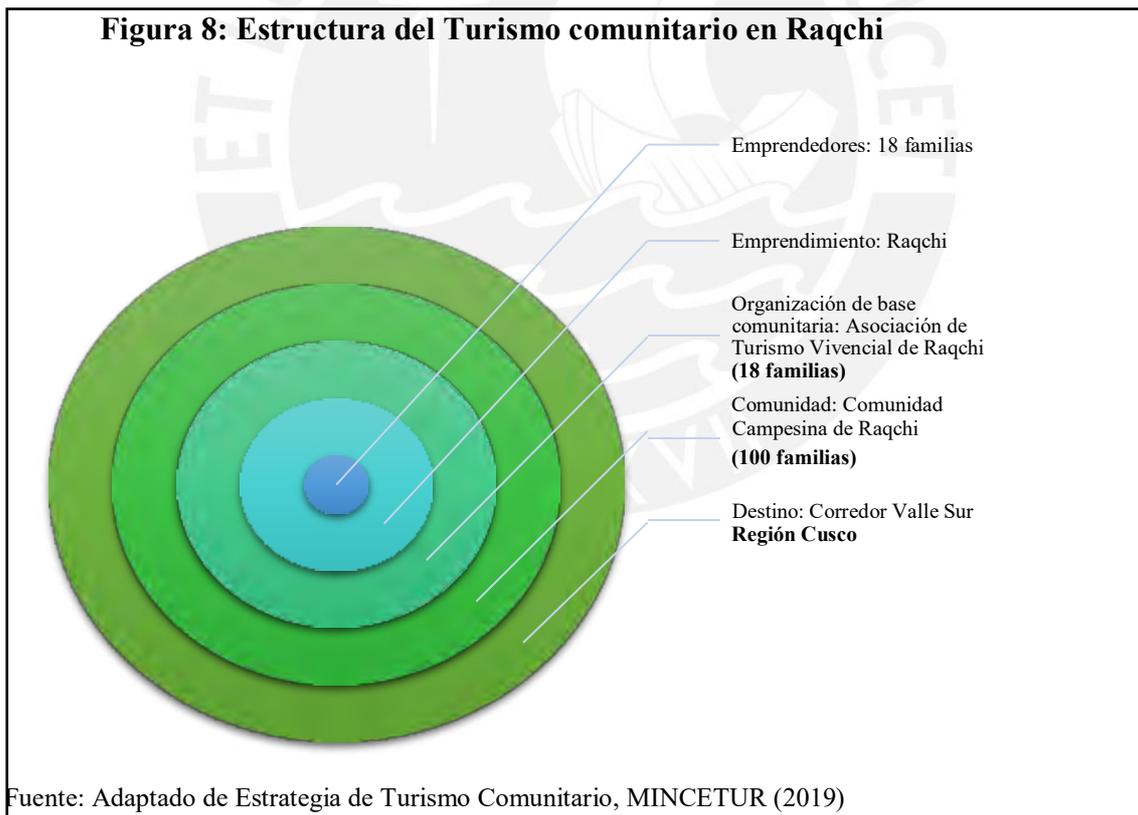
En ese sentido, se detallará el contexto de la comunidad de Raqchi y de la comunidad de Luquina para comprender el funcionamiento interno, así como los aspectos clave de dichas comunidades.

1.1. Comunidad de Raqchi

La Comunidad campesina de Raqchi se encuentra localizado en el distrito de San Pedro, en la provincia de Canchis y el departamento de Cusco. Se encuentra ubicado a una altitud de 3,550 metros sobre el nivel del mar (m.s.n.m.). Se ubica a 119 kilómetros de la ciudad del Cusco. Cuenta con un clima variado, normalmente, es templado y seco. Además, la comunidad cuenta con 2 estaciones durante el año. La época seca se da entre los meses de abril a octubre y se caracteriza por días soleados (21°C.) y las noches frías

(0°C.). Por otro lado, la época de lluvias, transcurre de noviembre a marzo. Durante esos meses, las lluvias transcurren con más frecuencia. El acceso para llegar a la comunidad, es a través de la pista asfaltada por la Panamericana Sur, mediante buses interprovinciales desde la ciudad del Cusco hasta llegar al paradero Sicuani. Esta ruta toma alrededor de 2 a 2 horas y media (Del Pozo & Guzmán, 2019).

La comunidad Campesina de Raqchi está formada por 100 familias, quienes conservan su identidad cultural organización ancestral y cuenta con tres Barrios denominados “Anansaya, Urinsaya y Qullna Ayllu” (Huaracha, 2018). Asimismo, dentro de dicha comunidad se encuentra el emprendimiento de Raqchi, quienes mediante la organización de base comunitaria denominado “Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi” ofrecen diversos servicios turísticos. Dicha asociación cuenta con casi 20 años de experiencia turística. En la actualidad existen, aproximadamente, 18 familias de emprendedores en dicha Asociación (Ver Figura 8)



La Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi opera bajo un modelo de negocio de ofrecer productos turísticos, en este caso, los servicios brindados por sus emprendimientos; sin embargo, para que la comunidad les permita operar utilizando los

recursos compartidos de toda la comunidad, ellos deben de cumplir con ciertas condiciones como mantener la limpieza y asistir a las diferentes asambleas comunales. Asimismo, la comunidad es beneficiada por los visitantes que atrae el emprendimiento, dado que estos compran artesanías y consumen los productos de la comunidad, de manera que se apoyan para el desarrollo socio económico y la mejora de la calidad de vida.

Entre los principales servicios turísticos que ofrece la Asociación, se encuentran los servicios de alimentación, alojamiento y orientación turística. Asimismo, ofrecen talleres de artesanía, caminata al volcán Quinsachata, caminata en la visita al templo Wiracocha, entre otros. Finalmente, se detallará con mayor profundidad los aspectos culturales y los principales atractivos turísticos que presenta dicha comunidad.

1.1.1. Aspecto cultural

La comunidad de Raqchi preserva sus tradiciones ancestrales, por ello sus festividades religiosas resultan tan atractivas e importantes. La celebración más importante es la que se celebra en su honor: el festival de Raqchi, este se celebra “desde hace alrededor de 50 años, se lleva a cabo cada tercer domingo de junio, en la explanada del templo de Wiraqocha (MINCUL, 2018, p. 2). Los bailarines de la comunidad “expresan todos sus sentimientos, desde alegría, tristeza, 37 fracasos, victorias, a través de las danzas ellos representan las actividades cotidianas que antes se practicaban” (Córdova, 2017, p. 46). Dado que se encuentra el templo de Wiracocha, también se realizan “ceremonias en honor a Wiracocha (creador), en el lugar donde solía estar su templo” (Chara, 2012, p. 12). Curo menciona que algunas festividades que se realizan en la comunidad también son realizadas en la región sur, entre ellas se encuentra el “cruz velacuy”, la “Virgen Asunta”, “Señor de Huanca”, la fiesta de “San Pedro y San Pablo”, y la festividad de “La Virgen del Rosario” (2016, Citado en Córdova, 2017). Las festividades en Raqchi son consideradas “mágicas” dado que se realizan actuaciones y bailes típicos, conmemoran su gran historia, sus costumbres, las actividades típicas de tiempos pasados y es un espacio en el que la población expresa sus sentimientos y revive su gran pasado histórico.

Los tejidos de la comunidad son una de las muestras más grandes de tradición ancestral; las mujeres utilizan una prenda que se llama “Bayeta”, esta es realizada con la fibra obtenida de la oveja, la cual es teñida por las propias mujeres. En el caso de los

varones, utilizan una técnica llamada “maqinasca”, la cual utiliza diversos colores para su confección. A partir de la edad de diez años, los pobladores inician la actividad textil, existen diversos diseños para los tejidos, el más característico es el colibrí, el cual es representado en diferentes escenarios; también realizan diseños basados en su pasado, tales como Túpac Amaru, un hombre en un caballo llevando una bandera o su escudo (Córdova, 2017).

Otra actividad típica tradicional sumamente característica de Raqchi es la cerámica, es una actividad que se desarrolla desde la época incaica, se realizaron excavaciones en el complejo central de Raqchi y se encontró cerámica inca, la cual “tiene casi exactamente los mismos materiales como la que preparan los ceramistas modernos que viven en Raqchi hoy en día, los cuales usan la piedra volcánica de Kinsich’ata como material temperante y la arcilla de color naranja encendido (...)” (Sillar & Dean, 2002, p. 43). El proceso de producción de la cerámica incluye vocabulario quechua y rituales ancestrales, entre ellos se encuentra la ofrenda a los apus denominada haywarikuy y también a la Pachamama; seguido de ellos se extrae la materia prima: arcilla y arena volcánica, el territorio presenta suficiente arcilla para los ceramistas y la arena volcánica se obtiene de Kinsach’ata; asimismo, la cerámica de la comunidad presenta iconografía típica del estilo Inca del Tahuantinsuyo. La cerámica Raqchi fue declarada como “Patrimonio Cultural de la Nación a los Conocimientos, saberes y prácticas” en el año 2018 (MINCUL, 2018). La tradición sigue latente, se transmite y se promueve el conocimiento y las técnicas de cerámica a cada generación de la población de Raqchi. Esta actividad realizada por los ceramistas es una gran muestra de preservación y, sobre todo, de valoración de lo heredado por sus antepasados incas.

1.1.2. Atractivos turísticos

Los principales atractivos turísticos se dividen en tres espacios principales de la comunidad: El Parque Arqueológico de Raqchi, el pueblo de Raqchi y el Qhapac Ñan (Herrera, 2018, p. 41), en cada uno se realizan actividades turísticas complementarias.

El atractivo principal es el Parque Arqueológico de Raqchi, este se compone por diferentes áreas, las cuales tenían funciones específicas. Uno de ellos es el “Templo de Viracocha”, “Templo de Wiracocha” o “Partenón Inca”, es un complejo de la época incaica que está compuesto por “un pequeño lago artificial, una plataforma elevada y una

hilera de edificios planeados de forma muy regular en torno a tres lados de su respectivo patio” (Sillar, 2002, p. 226). La enorme estructura mide 25.5 de ancho por 92 metros de largo, el templo fue destruido por los españoles y se cree que el templo tenía el mayor techo de todo el Imperio incaico (Arqueología Perú, 2013). También está compuesto por almacenes, en total son 156 almacenes o también denominados colcas, tienen una planta circular con 4m de altura y 8m de diámetro, cumplían la función de almacenar “granos como el maíz y la quinua, papa, chuño, pescado seco traído de la costa, carne seca de alpaca, traída desde la meseta del Collao, que se utilizaban para fines ceremoniales y principalmente para repartir en los diferentes suyos” (Arqueología Perú, 2013, p. 1). Su ubicación y su cercanía al río Vilcanota., reflejan la importancia religiosa y administrativa que tenía el templo.

El pueblo de Raqchi también alberga diversos recursos culturales, Surco señala que en la comunidad existen construcciones de la época colonial, en la plaza central se ubica la capilla “San Miguel”, es una construcción con rasgos españoles y también andinos, este fue declarado Patrimonio Cultural de la Nación (2016, Citado en Soto, 2019). En la comunidad también se encuentra el Mirador del Valle Sagrado, desde allí se pueden apreciar los distritos de Huayllabamba y Yucay, los turistas realizan caminatas y también saltos de parapentes (PRODER CUSCO, 2013); el pueblo de Raqchi presenta diversas actividades y lugares llenos de historia.

Finalmente, el Qhapac Ñan es una red de caminos que conectaba todo el territorio incaico: el Tahuantinsuyo, “desarrolló un sistema de comunicación que permitió a los incas dominar nuevos territorios, asimilar culturas contemporáneas y administrar los recursos de los diferentes ecosistemas. Su rescate y puesta en valor es un agente unificador cultural para la región” (PromPerú, 2014, p. 2). El Qhapac Ñan contribuyó a que se desarrollaran diversas tareas para diversas áreas, entre ellas se encuentra el área militar, económica, religiosa y administrativa. Permitió el desplazamiento de soldados y de los ejércitos hacia la conquista de nuevos territorios, hacia los pueblos anexados y todo el Tahuantinsuyo. También permitió el desplazamiento de trabajadores que cumplían labores administrativas; asimismo, permitió el abastecimiento de diversos productos como el algodón, ají, pescado, plumas, oro, hacia todo el territorio (MINCUL, 2013). La comunidad de Raqchi es uno de los tramos dentro de la ruta y ello es aprovechado como un atractivo turístico.

1.2. Comunidad de Luquina Chico

La comunidad de Luquina chico está ubicada al suroeste del Lago Titicaca, en la península de Chucuito, es considerada una comunidad aimara (Justo, 2015). El nombre de Luquina Chico proviene de la palabra “Luki”, es el nombre de una papa amarga que se sembraba hace muchos años, esta papa salvó de inanición a los antiguos pobladores en tiempos de sequía; la segunda palabra es “Chico”, en referencia a la pequeña cantidad de sembrío que se realizaba en las orillas del Lago Titicaca (Huaracha, 2018).

Luquina Chico se sitúa a 3 812 m.s.n.m, la temperatura promedio es de 8 a 10°C, el clima es frío a húmedo dado que la cercanía al Lago Titicaca produce un efecto termorregulador (Huaracha, 2018) El verano es desde el mes de diciembre hasta el mes de marzo, es una época lluviosa, tiene un 75% de precipitaciones; el invierno seco es desde el mes de mayo hasta agosto, existe un 2% de precipitaciones; los meses de transición son desde el mes septiembre a noviembre y abril (Medina, 2017). La cercanía al Lago Titicaca permite que esta comunidad de Puno tenga un clima regulado, lo cual beneficia a la población y también a los visitantes.

“Se puede llegar a Luquina Chico por la carretera afirmada que rodea la península de Chucuito o navegar por el lago Titicaca” (Medina, 2017, p.44). Luquina no se encuentra cerca de la ciudad de Puno, pero el transporte, la cercanía al Lago Titicaca y a otras comunidades ha permitido facilidad en su acceso. El distrito de Chucuito Juli tiene 10 Puestos de Salud en los Centros Poblados y facilita en las visitas a los turistas (Justo, 2015). Es importante recalcar que la afluencia de turistas, especialmente extranjeros, aumenta, en la medida que mejoren las condiciones infraestructurales, servicios de atención y se mantenga la situación democrática de estabilidad política.

Asimismo, es conocido por su extensa flora y fauna. La vegetación de la comunidad presenta forestación flotante, sumergidas, algas, plantas anfibias, flora arbustiva, pastizales y diversas plantas exóticas. Asimismo, la fauna también es variada, la comunidad tiene animales domésticos, animales silvestres, aves, peces, reptiles, batracios e insectos (Astorga, Huamanan & Salas, 2018).

La región de Puno cuenta con diversos destinos turísticos, en ese sentido, Luquina Chico se encuentra en el destino Lago Titicaca. La comunidad de Luquina Chico está formada por 70 familias. Asimismo, dentro de dicha comunidad se encuentra el

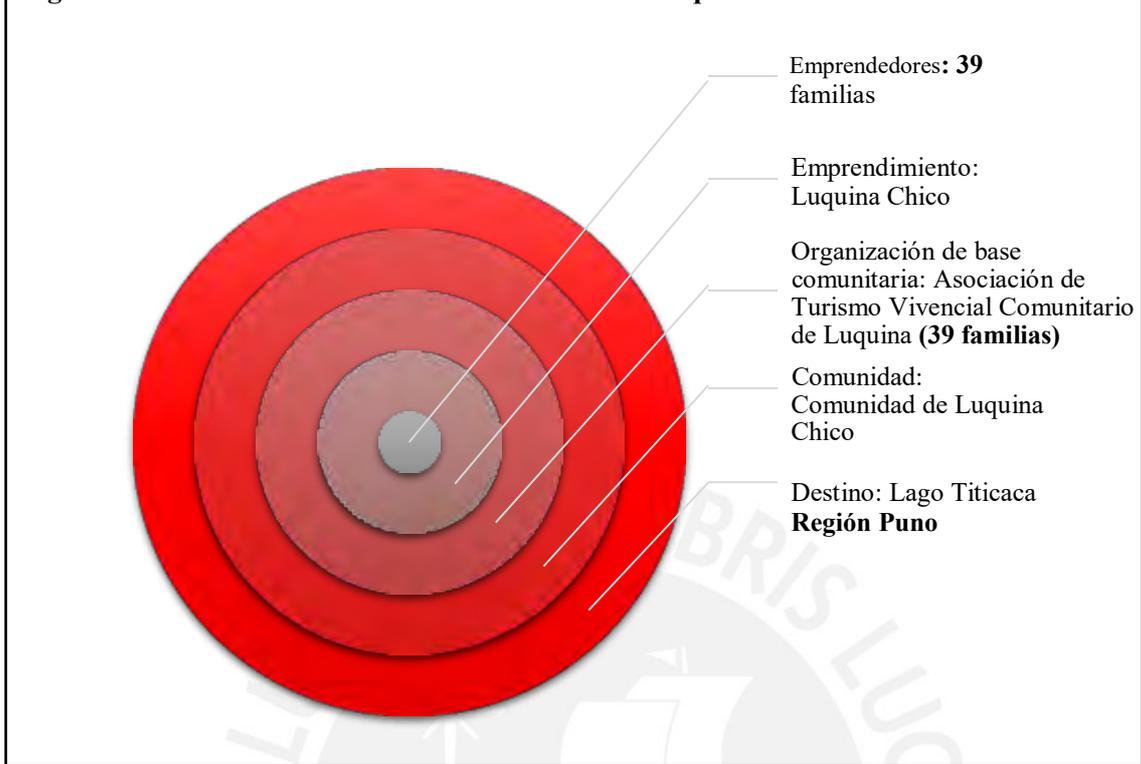
emprendimiento de Luquina Chico quienes mediante la organización de base comunitaria denominado “Asociación de Turismo Vivencial Comunitario de Luquina Chico”, el cual ofrece diversos servicios turísticos.

La asociación de Turismo Vivencial Comunitario de Luquina Chico, también opera bajo un modelo de negocio de ofrecer productos turísticos, en este caso, los servicios brindados por sus emprendimientos. La relación entre la asociación y la comunidad posee dificultades para la toma de decisiones en conjunto, sobre todo en temas financieros y de inversión comunal. La comunidad es beneficiada a través de la inversión que realiza la asociación, a veces, ello genera problemas internos porque se espera que al ser un beneficio común, todos los miembros deberían de aportar y no solo los emprendimientos de Turismo Comunitario. Sin embargo, la comunidad no limita a la asociación en el desarrollo de sus actividades para brindar servicios turísticos, pues ello atrae a diferentes turistas, incrementando, así, los ingresos y la calidad de vida de sus habitantes.

La Asociación de Turismo Vivencial Comunitario de Luquina Chico ofrece, principalmente, servicios de alimentación, alojamiento y orientación turística. Asimismo, ofrecen actividades como alquiler de botes, kayak, pesca artesanal, caminata al mirador natural, entre otros. Finalmente, se detallará con mayor profundidad los aspectos culturales y los principales atractivos turísticos que presenta dicha comunidad.

Dicha asociación cuenta con casi 12 años de experiencia turística. En la actualidad existen, aproximadamente, 39 familias de emprendedores en dicha Asociación, lo que significa que más del 50% de la población de Luquina Chico se dedica a la actividad del turismo rural vivencial, y el restante a sus actividades cotidianas (Ver Figura 9).

Figura 9: Estructura del Turismo comunitario en Luquina



Fuente: Adaptado de Estrategia de Turismo Comunitario, Mincetur (2019)

1.2.1. Aspecto cultural

Un aspecto importante de la cultura de la comunidad de Luquina Chico, hace referencia a las habilidades textiles que cuentan mujeres y varones produciendo chompas, chalinas, y otros similares con material de lana de alpaca, “cuyo trabajo lo realizan con agujas circulares de diferentes medidas así mismo, tienen las habilidades de la textilería en telares nativos y el mercado que se tiene es solamente Puno y la demanda diaria que visitan a los alojamientos rurales de Luquina Chico cuyas ventas la realizan cuando los grupos de turistas se hospedan” (Justo, 2015, p.71).

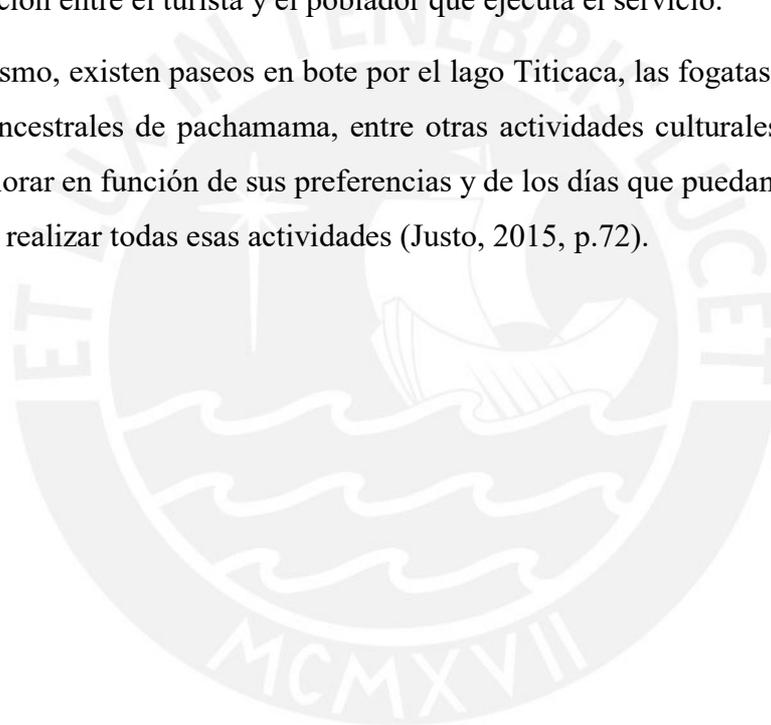
Otro aspecto importante es la gastronomía. La comunidad de Luquina Chico cuenta con diversos platos típicos entre los que destacan los siguientes: “El chairo: a base de papa deshidratada, verduras papas y especias, platos a base de pescado como la Trucha, pejerrey e Ispi, sopa de trigo, crema de Quinoa, chairo de trigo, mates calientes a base de plantas nativas: muña, salvia, misico, etc.” (Justo, 2015, p.72).

1.2.2. Atractivos turísticos

La Comunidad de Luquina Chico cuenta con una serie de atractivos turísticos referidos a los servicios turísticos que ofrecen a los turistas. Entre ellos destacan los siguientes atractivos, el hospedaje rural, en el cual las habitaciones tienen una vista hermosa al lago Titicaca. Asimismo, la música típica y las danzas autóctonas, en el cual los turistas son recibidos con música de tambor y flauta, mientras las familias de Luquina lucen sus mejores trajes para dar la bienvenida a su comunidad (Huaracha, 2018, p.50)

Otro atractivo turístico es la participación en tareas comunitarias, el cual depende de las preferencias del invitado para pescar, tejer, cocinar, etc; de esta manera hay una mejor interacción entre el turista y el poblador que ejecuta el servicio.

Asimismo, existen paseos en bote por el lago Titicaca, las fogatas costumbristas, ceremonias ancestrales de pachamama, entre otras actividades culturales que el turista empieza a valorar en función de sus preferencias y de los días que puedan quedarse en la Comunidad a realizar todas esas actividades (Justo, 2015, p.72).



CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo se centra en la descripción del proceso metodológico de la presente investigación. Esta sección está compuesta por seis partes: alcance de la investigación, enfoque de investigación, diseño de la investigación, técnicas de la recolección de información, marco muestral el cual contiene información sobre los destinos analizados; finalmente, la secuencia metodológica que permitirá conocer a detalle cuál ha sido el proceso inicial para realizar el análisis de la investigación.

1. Alcance de la investigación

La presente tesis será abordada a través de un alcance meramente descriptivo, ya que este tipo de estudios se “orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas” (Ponce & Pasco, 2018, p.43).

En ese sentido, la investigación se centró en identificar los factores que determinan la competitividad turística entre dos destinos de turismo comunitario. Asimismo, se indaga los distintos enfoques teóricos relacionados a la gestión de destinos y la competitividad turística; por otro lado, se describe el contexto en el que se desenvuelven las comunidades de Raqchi y Luquina Chico para gestionar sus destinos; finalmente, se presentan factores que determinan la competitividad en la gestión de dos destinos de turismo rural comunitario, de forma comparativa para descubrir si existen factores que facilitan o dificultan la competitividad en dichos destinos.

2. Enfoque de la investigación

Para la presente investigación se presenta un enfoque cualitativo, el cual “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.7). Dicho enfoque es utilizado, ya que se busca examinar la forma en que los emprendedores de Turismo Comunitario perciben y experimentan los fenómenos que los rodean y de esa forma profundizar en sus interpretaciones y significados.

3. Diseño de investigación

El análisis de la investigación será abordado a través de un enfoque cualitativo. El término diseño “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernández et al., 2010, p.120).

La presente investigación se realizó en tres fases, los cuales se explicarán a continuación:

3.1. Primera fase

La fase de exploración tuvo como objetivo delimitar el tema de investigación y conocer más sobre el sector estudiado. Después de realizar una revisión bibliográfica e identificar los perfiles de expertos de turismo y líderes de las comunidades, se procedió a contactarlos y agendar diversas reuniones; para ello, se elaboraron guías de entrevistas, la cual incluía temáticas vinculadas a la situación actual, desafíos y principales retos del sector turismo y al turismo comunitario específicamente, para la fase exploratoria. Con la información recolectada se pudo delimitar el tema de investigación.

3.2. Segunda fase

En la segunda fase del proceso, tras la validación de los factores a través de la entrevista a expertos, líderes y emprendedores de las comunidades, se procedió a realizar los ajustes a las variables de análisis; es decir, los factores de competitividad turística. Asimismo, para el trabajo de campo se realizó una guía de entrevista diferenciada tanto para emprendedores como para líderes de la Comunidad de Luquina Chico y de la Comunidad de Raqchi. Cabe señalar que las entrevistas realizadas cuentan con el consentimiento informado de cada uno de los entrevistados. (Ver Anexo A, B y C).

3.3. Tercera fase

En la tercera fase del proceso de investigación, se realizaron las transcripciones de las entrevistas realizadas a los líderes y emprendedores de la comunidad de Luquina Chico y la comunidad de Raqchi. Una vez transcritas las entrevistas, se procedió a la codificación de la información, para ello utilizamos el software Atlas Ti.

4. Técnicas de recolección de información

La recolección de datos desde un enfoque cualitativo es sumamente importante para comprender y analizar las diversas formas de expresión de seres humanos, comunidades, etc. (Hernández et al., 2010) Para efectos de la investigación cualitativa, se realizó una revisión bibliográfica, así como entrevistas a profundidad.

4.1. Técnicas de recolección de información secundaria

4.1.1. Revisión bibliográfica

La investigación al ser de carácter descriptivo, requiere una revisión de la literatura de forma exhaustiva para una mayor aproximación al tema de estudio. Ello ha permitido un acercamiento a los diversos temas vinculados al turismo como gestión de destinos, competitividad turística, modelos de gestión de destinos, entre otros.

Inicialmente, se realizó una revisión de literatura académica mediante revistas especializadas, libros y diversas publicaciones e investigaciones sobre turismo comunitario, competitividad turística y gestión de destinos. Adicionalmente, se recopiló información secundaria de instituciones relacionadas al sector como Mincetur, Dircetur, Promperú, el Gobierno Regional de Puno y de Cusco, Municipalidades de Chucuito y San Pedro, con la finalidad de acercarnos al contexto del sector y conocer las políticas establecidas a nivel nacional, regional y local. Por último, se revisó el Plan estratégico nacional de turismo 2025 y Lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú (Mincetur, 2019b), que establecieron un marco de referencia respecto al objetivo y estrategias turísticas para la investigación.

Finalmente, se analizaron diversas investigaciones sobre temas de competitividad turística y los principales modelos teóricos existentes para la gestión de un destino turístico. A partir de ello, se seleccionaron tres modelos de competitividad, dos de ellos enfocados a destinos turísticos y uno enfocado a una estrategia de competitividad de destino desde la perspectiva de nación.

4.2. Técnicas de recolección de información primaria

Al delimitar el problema de investigación, se consideró necesario la recolección de información para corroborar el planteamiento del problema. En ese sentido, se hizo uso de las entrevistas a profundidad.

4.2.1. Entrevistas

Según Hernández et al. (2014), las entrevistas son reuniones para intercambiar información entre una persona y otra. Asimismo, “a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Janesick, 1998 citado en Hernández et al., 2014). En ese sentido, dicha técnica de

recolección es de suma importancia para la investigación por brindar información de primer alcance.

Las entrevistas que se aplicaron para la presente investigación fueron del tipo semiestructurada para ahondar en el tema a abordar. Para ello, se realizó una guía de preguntas respecto a diversos temas vinculados al turismo comunitario y a los factores de competitividad de destinos turísticos, donde existió la libertad de parte del entrevistador para incorporar preguntas adicionales para obtener mayor información (Hernández et al., 2014).

a. Fase exploratoria

El sector turístico desarrolla actividades que tienen un alcance a nivel transversal, en el cual confluyen diversos actores y existe una articulación entre ellos, cada uno es fundamental para el buen funcionamiento y desarrollo de la gestión turística. Es por ello que se realizaron guías de entrevistas diferenciadas en tres segmentos: sector social, sector privado, sector público y sociedad civil.

b. Fase de campo

Estas entrevistas se orientaron en los diversos actores estratégicos que fueron seleccionados para cumplir con los objetivos de la investigación. Además, se realizaron las guías de entrevistas diferenciadas mediante la división en dos segmentos de actores, el sector público y la sociedad civil de ambas comunidades, con el objetivo de complementar la información recolectada para un análisis más completo.

5. Marco muestral

Para la selección de expertos y la selección del estudio de caso de la investigación, se realizó un muestreo por conveniencia, en el cual se establecieron diversos aspectos: en el caso de expertos, la experiencia laboral; y, en el caso del estudio de caso, la experiencia organizativa, además de ser reconocidas como casos de éxito por el Mincetur. Asimismo, se seleccionaron informantes considerados relevantes para la investigación por su vasta experiencia académica, laboral y en el campo.

5.1. Fase exploratoria

Se realizó durante la primera etapa un muestreo por conveniencia de expertos y líderes de las comunidades. Para la elección de los expertos se consideró la experiencia laboral de estos en instituciones públicas y/o sociales vinculadas al turismo. Para la fase

exploratoria con expertos en turismo se establecieron trece preguntas (Anexo B) y para los líderes 10 (Anexo C), vinculadas a temas relacionados a: Perspectivas del Turismo Comunitario a través de diferentes actores, Características de los emprendimientos de TC, Contexto del turismo durante la pandemia, Participación de diversos actores en el TC, Retos del turismo durante la pandemia, Retos de los emprendimientos de TC, Soluciones para la continuidad el TC y Elementos existentes para afrontar el TC, en la siguiente matriz se muestra las preguntas vinculadas con los factores desarrollados (Anexo D).

Las entrevistas fueron realizadas en el mes de septiembre del presente año y fueron diez entrevistas a ocho expertos y dos líderes vinculados del sector turismo. En el sector público, se entrevistaron a funcionarios públicos de instituciones como el Mincetur, Promperú, y la Municipalidad de Lima; del sector social se entrevistó al Co-fundador de la ONG Turismo Social; especialistas de turismo comunitario de la región de Cusco y Puno, operador turístico de la región Cusco como Perú Jamuy; y líderes de la comunidad campesina de Raqchi y la comunidad de Luquina Chico.

Tabla 2: Entrevistas realizadas en la Fase Exploratoria

Sector	Nombre	Entidad	Cargo	Fecha de entrevista
Social	Richard Bazán	Fundación Peruana de Turismo Social	Director	21.09.2020
Público	Franco Flores	MINCETUR	Director	20.09.2020
	Marilia Gamboa		Especialistas MINCETUR	13.09.2020
	Lucia Sánchez		Especialistas MINCETUR	11.10.2020
	Magnolia Nina		Especialistas MINCETUR	07.10.2020
	María José Rozas	PROMPERÚ	Especialistas PROMPERÚ	17.09.2020
	Carlo Cusiramo		Especialistas PROMPERÚ	13.09.2020
		Andres Onofre	Municipalidad de Lima	Subgerencia de Turismo
Privado	Jose Miguel Aroni	Operador turístico Perú Jamuy	Gerente General	14.09.2020
Civil	Presidenta de Raqchi, 2020	Asociación de Turismo Vivencial Raqchi	Presidenta actual	29.10.2020
	Presidente de Luquina Chico. 2020	Asociación de Luquina Chico	Presidente actual	25.10.2020

5.2. Fase de Campo

Para la fase de campo se priorizó un muestreo por conveniencia para el acceso a los actores del turismo comunitario en ambas comunidades; debido a las facilidades

otorgadas por el actual coordinador de la estrategia de Turismo Comunitario del Mincetur. Sin embargo, se consideró ciertos criterios como la variable generacional (jóvenes y adultos) y a miembros actualmente inscritos en el padrón de la asociación, dado que se buscó conocer la historia y evolución de la gestión turística de cada destino. Por otro lado, para la elección de los sujetos de estudio se tomó en consideración la gran cantidad de años de experiencia organizacional; por ejemplo, en el caso de Raqchi cuentan con 20 años de experiencia y en el caso de Luquina Chico cuentan con 12 años de experiencia turística. Asimismo, ambos departamentos son parte del triángulo de Turismo Comunitario establecido por el Mincetur, y, además, ambas asociaciones son reconocidas por el Mincetur como casos de éxito.

Los entrevistados pertenecen al sector público y el sector civil tanto de las organizaciones de base comunitaria de la Comunidad Campesina de Raqchi y de la Comunidad de Luquina Chico.

5.2.1. Sector Público

Este sector es uno de los más relevantes para el desarrollo de un destino turístico, dado que se encargan de desarrollar políticas para la planificación, desarrollo turístico y promoción de los destinos turísticos. Asimismo, ejecutan estrategias y acciones para gestionar los diversos atractivos turísticos a nivel nacional, regional y local.

En ese sentido, se realizó una guía de entrevistas para funcionarios públicos de cada destino (Anexo E) para conocer las principales actividades que vienen realizando con respecto a impulsar el turismo comunitario, así como las acciones que se han tomado desde los gobiernos regionales para la reactivación turística. En el presente cuadro se muestran los actores entrevistados. (Ver Tabla 3)

Tabla 3: Entrevistas realizadas del sector público

Sector	Nombre	Entidad	Fecha de entrevista
Público	Funcionario 1	Diretur PUNO	20.11.2020
	Funcionario 2	Municipalidad de Chucuito	20.11.2020
	Funcionaria 3	Municipalidad de Chucuito	20.11.2020
	Funcionaria 4	Diretur CUSCO	20.1.2021

5.2.2. Sector Civil

Este sector resulta uno de los más relevantes para la investigación, dado que es el sector civil el que alberga a las comunidades de Raqchi y Luquina Chico. Cada actor pertenece a una asociación, dentro se desarrollan diversas estrategias de gestión de

destinos turísticos. Se utilizaron guías de entrevistas, las preguntas para los emprendedores de ambas comunidades fueron relacionadas a cómo se desarrolla cada factor de competitividad en cada destino y con respecto a los líderes, se priorizaron las preguntas relacionadas a la toma de decisiones y la organización interna bajo su liderazgo.

Los testimonios de líderes y emprendedores permitieron contrastar puntos de vista, deseos e inquietudes que cada comunidad presenta; es decir, existen diversas perspectivas, lo cual resulta provechoso para la investigación, dado que se conoce con mayor detalle el contexto (Ver Tabla 4).

Tabla 4: Entrevistas realizadas al sector civil

Sector	Nombre	Entidad	Fecha de entrevista
Civil	Presidente de Luquina 2020	Asociación de Luquina Chico	20.11.2020
	Emprendedor de Luquina 1, 2020		20.11.2020
	Emprendedor de Luquina 2, 2020		20.11.2020
	Emprendedor de Luquina 3, 2020		20.11.2020
	Emprendedora de Luquina 4, 2020		20.11.2020
	Emprendedora de Luquina 5, 2020		20.11.2020
	Emprendedor de Luquina 6, 2020		20.11.2020
	Emprendedora de Luquina 7, 2020		20.11.2020
	Emprendedora de Luquina 8, 2020		1.12.2020

Tabla 4: Entrevistas realizadas al sector civil (continuación)

Sector	Nombre	Entidad	Fecha de entrevista
Civil	Presidenta de Raqchi, 2020	Asociación de Turismo Vivencial Raqchi	22.11.2020
	Emprendedora 1 de Raqchi, 2020		22.11.2020
	Emprendedora 2 de Raqchi, 2020		22.11.2020
	Emprendedora 3 de Raqchi, 2020		22.11.2020
	Emprendedora 4 de Raqchi, 2020		22.11.2020
	Emprendedora 5 de Raqchi, 2020		22.11.2020

6. Secuencia Metodológica

Para explicar a detalle la secuencia metodológica, inicialmente, se realizó un primer acercamiento, en el cual se propuso una fase exploratoria inicial, dado que se buscó conocer con mayor profundidad la realidad del sector turismo y, sobre todo, enfocado en el turismo comunitario. En ese sentido, se agendaron entrevistas con expertos de diversos sectores (público, privado y no gubernamental) y dos líderes de los emprendimientos comunitarios estudiados. Asimismo, se realizó una guía de entrevista semiestructurada, en los cuales se obtuvieron hallazgos iniciales acerca del sector, los

cuales se enfocaron en la competitividad de destinos turísticos, además, emergieron temas comunes entre expertos y líderes.

A partir de ello, se realizó el proceso de búsqueda bibliográfica, por el cual se seleccionaron tres modelos teóricos de competitividad turística, que fueron explicados anteriormente en el marco teórico de la investigación. Cada uno de ellos proponía diversos factores de competitividad, que, en suma, resultaban 53 factores. A raíz de los hallazgos iniciales, en la primera etapa, se procedió a realizar un primer descarte de 13 factores, pues estos no fueron mencionados o no se ajustaban a la realidad comunitaria descrita por los entrevistados, resultando la cantidad de 40 factores (Anexo F).

Para la fase de campo, a partir de los 40 factores, se planteó tres guías de preguntas, dirigidas a emprendedores, líderes de las comunidades de Raqchi y Luquina Chico y funcionarios del sector público de ambas comunidades (Anexo G). En el proceso de entrevistas, dado que se utilizó una guía semiestructurada, emergieron nuevas preguntas que, más adelante, sirvieron para comprender el comportamiento interno de ambas comunidades.

Luego, con la información recopilada en campo se realizó el procesamiento y análisis mediante el software Atlas Ti, en el cual se aplicó una codificación deductiva; para ello, se utilizaron los cuarenta factores establecidos como códigos. Asimismo, algunos párrafos o citas fueron codificados con más de un código; y, para algunas citas se utilizó la codificación libre, dado que se consideraron importantes, pero no respondían a los 40 factores propuestos para la fase de campo. Una vez terminada la codificación, se procedió a analizar la información mediante la opción de administrador de códigos, este brinda información relacionada al enraizamiento, el cual “indica la cantidad de citas que existen por código” (Astorga, 2018, p. 18), y densidad, la cual se refiere como la “cantidad de vínculos establecidos” entre códigos (Astorga, 2018, p. 18).

Como primer criterio de descarte de esta fase, se eliminaron 09 factores (Anexo H), debido a que estos tenían enraizamiento 0 y porque no existía suficiente información relevante para explicar el comportamiento de dichos factores, resultando 31 factores en dicho proceso. En paralelo, **durante el proceso de codificación, se evidenciaron ciertas conductas repetitivas para ambas asociaciones**, las cuales se señalaron bajo el proceso de codificación libre, debido a que era importante comprender cómo es el

comportamiento interno de los emprendimientos de las comunidades estudiadas. En ese sentido, se decidió establecer la codificación inductiva, es el proceso mediante el cual, a partir de lo brindado por el informante, se busca encontrar un significado que responda a una teoría existente. En este proceso, se revisó literatura relacionada a los valores asociativos, dado que la naturaleza de los emprendimientos es de base comunitaria, los cuales se formalizan bajo la denominación de asociaciones. Por ese motivo, se decidió incluir cinco factores relacionados a los valores asociativos.

Posteriormente, **continuando con el proceso de análisis bajo la herramienta del software**, se utilizó un tercer criterio de descarte para la fase de análisis, en el cual se descartaron 14 factores (Anexo I). Para el proceso de descarte, se identificó que existía similitud en la naturaleza de algunos factores y estos concurrían en una misma cita, por lo cual se decidió volver a revisar cada codificación; a partir de ello, se procedió a seleccionar los factores que representan mejor teóricamente lo que ocurre en la realidad de cada contexto de los emprendimientos. De esa manera, se desvinculó de las citas aquellos factores que no cumplían con lo anteriormente mencionado. Finalmente, se obtuvieron 17 factores que, más los 5 factores de Valores Asociativos, se obtuvo como resultado un total de 22 factores.

Después de la post-codificación, los criterios de análisis de enraizamiento y densidad cambiaron, dado que las vinculaciones se actualizaron a partir de los 22 factores últimos. Seguido de ello, se ordenó de mayor a menor según densidad; y, se agruparon los factores en dimensiones basadas por el autor Dwyer y Kim. También, se asignó un color para cada dimensión y los factores que la conforman, lo cual facilitó visualmente el análisis de redes. En ese sentido, se realizaron redes semánticas por dimensión y según cada factor, con el fin de conocer la relación entre estos factores; para ello, se utilizó la tabla de concurrencia, la cual permite comprender el comportamiento de cada factor y con ello se pudo analizar la red, dado que indica la concurrencia entre cada factor con otro y en qué citas se encontraron. Luego, se extrajo el reporte del administrador de códigos el cual detalla los siguientes aspectos: memos vinculados, citas, códigos vinculados, grupos y comentarios. Tras ello, se procedió a realizar la inferencia de los hallazgos por asociación; sin embargo, dado que las transcripciones se codificaron en simultáneo, no se pudo obtener por separado lo sucedido en cada asociación, por ello, con

ayuda de las citas vinculadas y los memos pudimos explicar los hechos según cada destino.

A continuación, se explicará a detalle el capítulo de Hallazgos y Análisis de manera conjunta para ambos destinos.



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo corresponde a los hallazgos y análisis recolectados de las entrevistas realizadas a los sujetos de estudio, funcionarios públicos y expertos. En base a estas entrevistas y, en conjunto con la revisión teórica determinada, se propuso un modelo integrado de factores de competitividad para destinos de turismo comunitario.

La necesidad de plantear un modelo integrado distinto, se debe a que los modelos teóricos analizados en la presente investigación no toman en consideración las diversas realidades de destinos, como es el caso de un destino aplicado para una comunidad rural, en la cual sus principales recursos turísticos se basan en la realidad vivencial. Por ejemplo, el limitado acceso a recursos tecnológicos, la valoración de su identidad, así como el efecto que este posee en sus decisiones de gestión, y el comportamiento de sus relaciones interpersonales basados en lazos de familiaridad, entre otros.

Esta propuesta de nuevo modelo, permite construir un marco conceptual que analiza los emprendimientos de turismo comunitario como parte de la gestión de un destino. De esta manera, se logra comprender las relaciones entre emprendedores, su gestión interna, promoción del destino, el manejo de un presupuesto interno, el rol de los operadores turísticos y el de los actores políticos, así como la importancia de los recursos básicos para el desarrollo de su destino turístico. Los factores del modelo integrado propuesto se seleccionaron en base a los hallazgos y la realidad de ambos destinos estudiados. Finalmente, el modelo se desarrolla bajo una perspectiva de gestión estratégica y, con ello, se espera complementar a la gestión de destinos, dado que esta no resulta suficiente para el comportamiento complejo de las comunidades que realizan turismo comunitario.

El modelo integrado propuesto se estructuró en base a cinco dimensiones. Dicha estructura se realizó posterior al trabajo de campo, y tras el proceso de descarte de los factores, previamente desarrollado, se obtuvo como resultado los 22 factores finales. Luego, se procedió a agrupar estos factores por la naturaleza de sus definiciones; sin embargo, aún faltaba precisar el título que se establecería para cada subgrupo; por ello, se recurrió a los autores Dwyer & Kim (2003), dado que desarrollaron cuatro dimensiones en su Modelo Integrado de Competitividad. En dicha investigación, se notó que las definiciones teóricas de las dimensiones propuestas, así como los ejemplos brindados por

los autores, reflejaron similitudes con los hallazgos y, por criterio de las investigadoras, se decidió empalmar los sub grupos dentro de las dimensiones teóricas planteadas por Dwyer & Kim, las cuales se denominan: Recursos, Gestión de Destinos, Condiciones de Demanda y Condiciones Situacionales. Sin embargo, quedaron sin agrupar cinco factores, puesto que no iba en línea con ninguna dimensión teórica propuesta; y, surgió como valor agregado para la investigación en base al análisis de los hallazgos. Por lo tanto, la quinta dimensión se denominó “Valores asociativos”, el cual agrupa los factores que explica Amézaga, et al., y, de esa manera, se constituye el modelo integrado propuesto para la presente investigación. A continuación, se explicará a detalle la interrelación entre las cinco dimensiones y cómo estas fueron elaboradas.

Para explicar la relación entre las dimensiones del modelo propuesto integrado, es importante contextualizar el proceso de cómo se eligieron los subdimensiones, pues estas explicarán el comportamiento de los hallazgos encontrados tanto para la comunidad de Luquina Chico como para Raqchi, los cuales se analizaron, previamente, de forma individual por cada comunidad.

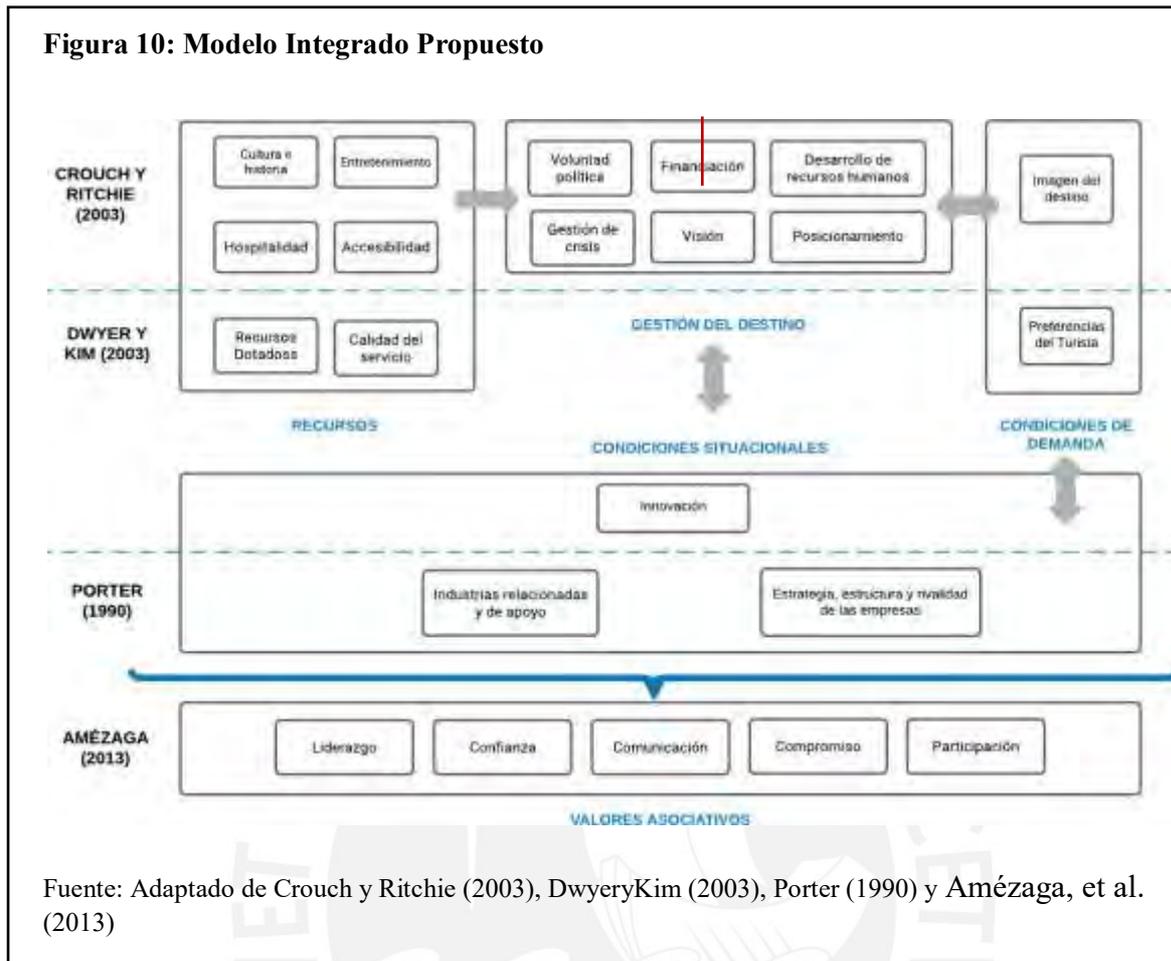
En primer lugar, se crearon las redes con ayuda del software AtlasTi. Se comenzó por vincular código con código estableciendo relaciones tales como: contradice, asociado con, es causa de, etc. De esa manera, se pudo crear historias relacionadas a los códigos, en función de los memos, los cuales representan las principales reflexiones de los hallazgos del trabajo de campo, mientras se realizaba el proceso de codificación.

En segundo lugar, para establecer el orden de los vínculos de las redes se comenzó por analizar el criterio de densidad de los 22 factores como primer criterio base de este proceso. En ese sentido, se propuso establecer un promedio de 10,5. Dicho resultado, fue complementado con el criterio de enraizamiento, como segundo criterio de este proceso, el cual resultó 27,7; la tabla de los factores con sus respectivos criterios de enraizamiento y densidad, se presentarán en el siguiente anexo (Anexo J). Durante el proceso, se evidenció que algunos códigos poseían una densidad alta, pero enraizamiento bajo; y, por el contrario, otros factores con densidad baja y enraizamiento alto, estos resultados facilitaron el análisis de los factores vinculados para la creación de los sub grupos de dimensiones que logren explicar estos resultados o el comportamiento de este análisis.

En tercer lugar, tras el proceso de limpieza de las redes ya construidas, se procedió a reagruparlas en tres grupos: análisis de redes, redes por dimensiones y la red final integrada. En el grupo denominado **análisis de redes**, se encuentran aquellas que se realizaron en base a un código principal, el cual fue determinado por el promedio de densidad, anteriormente mencionado; por ello, se utilizó la herramienta del Atlas-Ti, vinculación código-código, la cual permitió ayudar tener como resultado una historia por red. Cabe resaltar que, como algunas historias incluían cierto nivel de similitud entre códigos, se decidió seleccionar trece factores base para realizar trece redes por código, a continuación, se podrá visualizar las 13 redes realizadas según cada “factor base” (Anexo K). En el caso del grupo denominado **redes por dimensiones**, este agrupa cinco redes construidas en base a los factores de cada dimensión del modelo propuesto integrado, los cuales se visualizan en el siguiente anexo (Anexo L). El último grupo red final integrada, es una sola red que está compuesta por 15 factores, los cuales fueron seleccionados si cumplían con una densidad mayor o igual a 10 y este ha sido complementado con el criterio de enraizamiento, el cual debía ser una cantidad considerable a criterio de las investigadoras, en el siguiente anexo se podrá visualizar la Red Final (Anexo M).

Finalmente, se creó una matriz de análisis, a partir de las redes y del establecimiento de las relaciones entre las variables, con el objetivo de crear subdimensiones. Para iniciar dicho proceso, se procedió a seleccionar una dimensión base y se procedió a realizar el proceso de vinculación con las otras 4 dimensiones, con el objetivo de poder identificar cuáles eran las relaciones existentes entre los factores de ambas dimensiones de análisis. En dicho proceso, se identificaron que existían factores que aparecían de forma repetitiva, pero en diferente orden, por lo que se procedió a eliminar algunos subdimensiones bajo ese criterio, también, no se tomaron en cuenta aquellos factores que no se encontraron vinculados; finalmente, se obtuvo 14 subdimensiones finales, las cuales se visualizarán en el siguiente anexo (Anexo N).

Figura 10: Modelo Integrado Propuesto



1. Modelo Integrado Propuesto

A continuación, para la presente investigación, se busca detallar a nivel teórico cómo funciona el modelo integrado propuesto para las comunidades de turismo comunitario de Raqchi y Luquina Chico, con el objetivo de mejorar su competitividad, mediante los factores seleccionados ordenados en respectivas dimensiones, lo que brindará al destino comunitario la capacidad para mantener su posición en el sector y mejorarlo a través del tiempo.

En primer lugar, este modelo integrado propuesto comienza con la dimensión **Recursos**; esta dimensión la denominamos, propiamente, como la dimensión “cero”, pues nos hemos basado en lo que la comunidad o el destino comunitario posee en el momento inicial. A nivel teórico, para un destino turístico, “la ventaja comparativa se relaciona con recursos dotados y su cultura e historia” (Dwyer & Kim, 2003, p. 372); es decir, elementos que posee el destino turístico y que no requieren esfuerzos para obtenerlo. Por lo tanto, un modelo de competitividad debe comenzar reconociendo sus elementos tangibles e

intangibles, ello permitirá comprender las necesidades del destino y la influencia de sus factores en la competitividad. Para el modelo propuesto, esta dimensión también ejerce un efecto secundario al brindar atracción para el turista y la competitividad del destino dependerá del valor agregado con la que se accione para mejorar la competitividad.

En segundo lugar, la dimensión *Gestión del Destino* busca mejorar el atractivo del destino comunitario; es decir, como menciona el autor Dwyer & Kim (2003) “esta dimensión busca mejorar los recursos básicos, fortalecer la calidad y eficacia” (p. 379); por lo tanto, las actividades o acciones de las organizaciones para gestionar el destino influye en los tipos de productos desarrollados dentro de un destino, tomando como insumo principal los factores de la Dimensión Recursos. Además, para la presente investigación se la ha considerado como segunda dimensión, dado que los autores denominan como “ventaja competitiva a los elementos creados como las habilidades de los trabajadores, políticas gubernamentales, gestión, etc.” (Dwyer & Kim, 2003, p. 372); es por ello que, la ventaja competitiva reforzará la ventaja comparativa, explicada en la primera dimensión. Cabe resaltar, que dentro de la dimensión se propone una distinción entre el accionar de actores externos y el accionar del mismo destino, de acuerdo a los factores de la dimensión.

En tercer lugar, la dimensión *Condiciones de la Demanda*, comprende los “elementos principales de la demanda turística que influyan en las percepciones y preferencias del turista” (Dwyer & Kim, 2003, p. 379). Asimismo, esta dimensión resalta la importancia del comportamiento del destino de acuerdo a los cambios del consumidor; es decir, motiva a este a mejorar o incluso mantener la competitividad. Para el modelo integrado propuesto se diferencia aquellos elementos de empuje y atracción, pues, “los factores de atracción se consideran como atributos de destino que motive a los visitantes y; por el contrario, los factores de empuje son fuerzas que surgen desde dentro del individuo o turista de acuerdo a sus preferencias y su contexto” (Dwyer & Kim, 2003, p. 398). Esta tercera dimensión recogerá todo lo realizado por las otras dos dimensiones anteriores para encontrar lo que influye o gestionar las necesidades de la demanda turística.

En cuarto lugar, la dimensión de *Condiciones Situacionales*, se define como “fuerzas en el entorno externo más amplio que impactan sobre la competitividad del

destino” (Dwyer & Kim, 2003, p. 379). Es decir, se relaciona con elementos que impacten en las organizaciones y cómo estos aprovechan las oportunidades y; en paralelo, previenen las amenazas para las operaciones. Como menciona Porter, “la conducta y el desempeño de las instituciones constituyentes depende de la estructura de la industria en la que se encuentran” (1980 citado en Dwyer & Kim 2003, p. 391). De esa manera esta cuarta dimensión del modelo propuesto “implica las limitaciones y la adaptación de factores para la gestión de destinos” (Dwyer & Kim, 2003, p. 379).

Con respecto a las formas de dirección de las flechas presentadas en el modelo integrado propuesto muestran que desde la Dimensión Recursos sale una flecha de dirección única hacia las demás dimensiones; sin embargo, desde las otras 3 dimensiones: Gestión del Destino, Condiciones de la Demanda, y Condiciones Situacionales poseen flechas bidireccionales, pues dependen de los factores de otras dimensiones para ejecutarse, las cuales, además, indican un vínculo causal.

Finalmente, la última dimensión para el modelo integrado propuesto se la denomina *Valores Asociativos*, esta se refiere a “(...) elementos relacionados con el fortalecimiento de la gestión socio-organizacional” (Amézaga, et al., 2013, p. 2); es decir, principios que comparten los asociados para fortalecer la organización: asociación. Para el modelo propuesto, estos factores de la dimensión corresponden a la base de todo el modelo, debido a que, como enfatiza Amézaga, et al., “este es un trabajo que hay que hacer desde las bases: fortaleciendo las capacidades individuales de los integrantes: no habrá organizaciones fuertes, mientras sus miembros no tengan una visión clara de su potencial” (2013, p. 68). De esa manera, los cinco factores de la dimensión son transversales para el funcionamiento del modelo y se simbolizan, bajo una llave cerrada, la cual evidencia que son imprescindibles para lograr los objetivos comunes. Finalmente, estos se fomentarán a medida que se ejecute los factores de las demás dimensiones, ya sea en la propia asociación de la comunidad, así como la relación con otros actores clave para mejorar la competitividad turística.

Luego de explicar cómo funciona el modelo integrado propuesto y el proceso de los subdimensiones, se identificará las relaciones entre los factores de competitividad de destinos turísticos a partir de las dimensiones del modelo integrado propuesto en la gestión de dos destinos de turismo comunitario, los cuales son los siguientes: Recursos,

Gestión de destinos, Condiciones de demanda, Condiciones situacionales y Valores asociativos. Asimismo en el anexo podrán encontrar algunas imágenes de los servicios brindados tanto por la Asociación de Turismo vivencial de Raqchi como de Luquina Chico (Anexo O).

2. Dimensión de Recursos

La Dimensión Recursos es valorada desde la perspectiva de los emprendedores, dado que estos desarrollan una fuerte valoración hacia su identidad cultural; es decir, buscan la preservación de su patrimonio tangible e intangible. Asimismo, la importancia que estos le brindan a la dimensión también responde a las preferencias que el turista expresa o que desea experimentar en los destinos que visite. Frente a ello, los emprendedores muestran buena disposición para participar en actividades o iniciativas que permitan lograr lo antes mencionado.

2.1. Recursos y Valores Asociativos

2.1.1. Cultura e Historia + Entretenimiento + Recursos Dotados (Participación)

Dentro de la dimensión de Recursos se encuentran las variables Cultura e Historia, Entretenimiento y Recursos Dotados, los cuales se relacionan con la dimensión de Valores Asociativos a través de la variable Participación. El autor Rusell señala que para que se pueda desarrollar el Turismo Comunitario será necesario la participación de la población local para “proteger la identidad cultural de la comunidad local y el medio natural que lo rodea” (2000, Citado en Viñals, 2015, p. 53). Ello va de la mano con lo mencionado por Crouch & Ritchie, quienes también resaltan la importancia de la preservación de los recursos, dado que “proporcionan una fuerza atrayente básica y poderosa para el visitante (...) si un destino puede proporcionar a los visitantes una experiencia única que se complementa con entornos históricos, el destino tiene una clara ventaja” (2003, p. 87). Las relaciones entre las cuatro variables, a partir de lo dicho por los entrevistados, demuestran la importancia de la preservación de sus recursos y su participación para lograrlo.

La Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi atesora tradiciones incaicas como parte de su historia, ello se evidencia en las decoraciones de sus casas y de la cerámica; por ejemplo, utilizan la trilogía incaica (cóndor, puma y serpiente), cuya simbolización es parte de su identidad; además, entre los socios se motivaron para volver a utilizar sus

trajes típicos y así poder continuar la práctica de sus costumbres. La Emprendedora de Raqchi 1 mencionó que, a diferencia de otras comunidades, ellos cuentan con atractivos naturales y culturales, ella considera que ello ha permitido que tengan más visitantes. Asimismo, ella señala que “cuando yo fui presidenta no había ninguna preferencia. Todo funciona rotativamente y todos trabajamos juntos” (Emprendedora de Raqchi 3, Comunicación Personal, 23 de noviembre 2020), la participación de todos los socios les ha permitido realizar las actividades que preserven y promuevan su identidad.

Los entrevistados de la asociación de Luquina Chico enfatizaron su diferencial cultural el vivir cerca al lago, ellos señalaron que su idiosincrasia es distinta pues son “aymaras” y sus costumbres son diferentes de los “quechua hablantes”; preservar su identidad aymara los ha llevado a participar en conjunto y preservar sus recursos. Por ejemplo, tienen la celebración de la Virgen de Copacabana y festividades durante la cosecha. El Emprendedor de Luquina Chico 6 señaló que como asociación valoran sus paisajes, y es importante realizar actividades relacionadas a la flora y fauna, porque ello es valorado por el turista también. El presidente de la asociación mencionó que “como mantienen sus tradiciones y que así buscan ser los más auténticos y no aparentar” (Comunicación personal, 20 de noviembre 2020), todos participan en conjunto para conseguirlo.

Por lo tanto, ambas comunidades valoran sus recursos tangibles (Cultura e Historia y Recursos Dotados) e intangibles (Entretenimiento), se identifican dos motivos; el primero va de acuerdo a la teoría planteada, los habitantes locales tienen un sentido de responsabilidad y pertenencia (Timothy & Tosun, 2003, p. 54) para con los recursos de su comunidad y por ello participan voluntariamente en su preservación. Sin embargo, a partir de las entrevistas realizadas, los emprendedores señalan que también se preocupan su preservación dado que ello es valorado por el turista, y, por ende, permitirá que reciban mayores visitantes.

2.2. Recursos y Condiciones de Demanda

2.2.1. *Cultura e Historia + Entretenimiento + Hospitalidad (Preferencia del turista)*

El autor Rivas menciona que existe una relación entre la preservación de los recursos históricos y naturales y la posición del destino frente al turista, si este sufre

impactos negativos pierde posición competitiva (2009, Citado en Del Valle, 2017). Es así que las preferencias del turista también son tomadas en cuenta como motivo de preservación de su identidad y recursos.

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, según la presidenta, las actividades en vivo que son priorizadas en el destino se han dado gracias al interés de los turistas. Por ejemplo, menciona que algunos turistas deciden ingresar al templo y otros deciden asistir a los talleres de cerámica en vivo. Además, con respeto al taller de cerámica, este fue cambiando según lo que el turista buscaba, se recolectaron insumos del mismo volcán porque el visitante quería replicar las tradiciones de la cerámica Raqchi. Otra de las actividades típicas de Raqchi es la fogata bailable, las asociadas visten con los trajes típicos de la comunidad a los turistas, y bailan alrededor de la fogata acompañado con música de la región en la lengua nativa de la comunidad: el quechua, también, consta de una ofrenda a la Pachamama, se les brinda a los turistas hojas de coca y en un acto ceremonial, llaman a los apus para que no les pase nada a los turistas en su trayecto en el viaje.

En la asociación de Luquina Chico, entre los servicios que brindan al turista se encuentran las danzas típicas de la región, la cual forma parte de sus tradiciones, así como el culto de la Pachamama. También resaltan que al tener ellos sus chacras con animales, el turista queda impactado, dado que pueden aprender de la agricultura, cosecha, cocinar juntos y ello genera un lazo de familiaridad. Luquina Chico ofrece un servicio diferente porque mantienen sus propias costumbres, la bienvenida es un baile en el que una gran parte de la población participa. El funcionario Público 2, señala que en las asociaciones más conocidas como Taquile o Amantaní no ocurre eso, él considera que ello es una característica diferencial, que muchas veces los turistas no lo conocen y por ello lo valoran.

Ambas asociaciones buscan diferenciarse a través de sus recursos, reconocen que el turista lo valora y aprecia. Consideran importante incluir en su planificación las preferencias del turista, ambas asociaciones constantemente adecúan las formas de entretener y presentar sus recursos propios.

2.3. Recursos y Gestión del Destino

2.3.1. Calidad del servicio + Hospitalidad (Desarrollo de RRHH)

La variable Calidad del servicio y Hospitalidad que pertenece a la dimensión de Recursos presenta una relación con la variable de Desarrollo de Recursos Humanos, la cual pertenece a la dimensión de Gestión del Destino. La vinculación entre estos factores es respaldada de acuerdo a la teoría, pues “el mejoramiento del sector turístico a través de capacitaciones a personas y empresas consigue una mayor competitividad y mejora los servicios turísticos, generando beneficios económicos y plazas de empleo” (Morillo, 2016, p. 3). Por lo tanto, para una mayor competitividad, será importante las capacitaciones sobre todo en la calidad de su servicio y su hospitalidad porque, “El éxito en el turismo y la hospitalidad depende de la calidad de la gente que emplea” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 137, p. 143). Finalmente, Go y Govers enfatizan que “el servicio de la experiencia turística es vital. Se deben hacer esfuerzos para garantizar la calidad del servicio y ahora se reconoce la necesidad de tomar un total enfoque de calidad de servicio para la satisfacción del visitante” (2000 citado en Dwyer & Kim, 2003, p. 383). En ese sentido, estos dos factores están muy relacionados a las capacitaciones para que puedan funcionar y cumplir los objetivos de garantizar la calidad del servicio.

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, su trato con el turista no tiene distinción, como menciona la Emprendedora de Raqchi 1: “para nosotras, un turista extranjero o nacional, es el mismo servicio, damos el mismo servicio” (Comunicación personal, 22 de noviembre del 2020). Así, se evidencia que el trato hacia el turista es valorado tanto por los turistas como por las emprendedoras. Asimismo, Raqchi es una asociación con muchos años de experiencia, ello ha sido gracias a sus esfuerzos y las diversas capacitaciones que han recibido; por ejemplo, sobre cocina, el tendido de las camas y el hospedaje, además aspectos como la infraestructura de las casas de las socias ha mejorado gracias a recomendaciones y capacitaciones que operadores u ONG´s les brindaron para mejorar la calidad del servicio al turista sin perder su autenticidad y fortaleciendo todo ello con la ayuda para que establezcan sus valores, misión y visión. Sin embargo, mencionaron el tema del idioma con el que las capacitan, pues su idioma nativo es el quechua, pero las capacitan en español, lo cual, limita un poco que comprendan todo y solo una emprendedora que sí maneja bien el español, les debe explicar o reforzar las dudas.

En el caso de la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, el trato con el turista es bastante personalizado, pues el Emprendedor de Luquina Chico 1 comenta que “cada casa posee un máximo de cuatro a seis habitaciones, pues se busca brindar al turista un trato personalizado” (Comunicación personal, 19 de noviembre del 2020). De esa manera, se permite reforzar la calidad de sus servicios. Sumado a ello, la Emprendedora de Luquina Chico 8 comentó que la estandarización del servicio les ha ayudado para que todos los socios manejen lo mismo, y hasta ahora no han tenido alguna queja con el servicio. Por otro lado, las capacitaciones en Luquina presentan una desventaja, también, por el tema del idioma, pues algunos socios de la tercera edad no hablan español, sino solo Aymara, y no llegan a comprender; sin embargo, recalcan que les han brindado clases de inglés para que conversen más fluido con los turistas extranjeros.

3. Dimensión de Gestión de Destinos

La Dimensión de Gestión de Destinos, enfatiza más en el factor de Voluntad Política, ello se evidencia en la dependencia por parte de los emprendimientos comunitarios para con los organismos del Estado, dado que no existen facilidades para los emprendedores de obtener financiamiento y responder a sus necesidades. Sin embargo, las capacitaciones subyacen, constantemente, para el funcionamiento de la gestión de destinos y son valoradas por los emprendedores, cabe resaltar que la capacitación más solicitada es la tecnológica, pues permite la innovación de los destinos turísticos y logra que estos puedan posicionarse de una mejor manera ante la competencia y el mercado turístico. Asimismo, el factor de gestión de crisis y visión están necesariamente relacionados, pues este se ha definido como la capacidad de respuesta de cada emprendimiento, lo que implica, también, que los valores estén impregnados en su visión; caso contrario, los emprendedores no contarán con estrategias para afrontar las crisis.

3.1. Gestión del Destino y Valores Asociativos

3.1.1. Gestión de crisis + Visión + Voluntad Política (Confianza)

Los factores Gestión de Crisis, Visión y Voluntad Política pertenecen a la dimensión Gestión de Destinos, estos se relacionan con el factor confianza, el cual pertenece a la dimensión de Valores Asociativos. Esta vinculación se resalta, pues “los impulsores clave del éxito comprende las personas que gestionan el destino para la

competitividad. Estas incluyen una visión y un liderazgo turísticos compartidos, valores y principios rectores, dando prioridad estratégica a las personas con voluntad política” (Dwyer & Kim, 2003, p. 377). De esa manera, se comprende que estos tres elementos para gestionar los destinos son clave y dependen, en gran medida, del apoyo de la voluntad política. Esto lo refuerza Crouch, cuando recalca que “el clima socioeconómico obliga a los destinos a responder eficazmente a situaciones de crisis” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 7). En ese sentido, las asociaciones deberán estar preparadas antes cualquier situación cambiante, manteniendo clara su visión con el apoyo de la voluntad política y con la confianza en que tanto su líder como el actor gubernamental resolverán en conjunto para beneficio de la asociación y comunidad.

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, ante situaciones de crisis consideran importante el trabajo en equipo, pues no solo implica el apoyo constante, sino la búsqueda de soluciones como asociación, así se refirió la presidenta de Raqchi, “claro, si hemos tenido problemas, claro como cualquier otra organización, pero hemos sabido cómo sobresalir y también resolverlo, ¿no?” (Comunicación Personal, 22 de noviembre 2020). Sin embargo, las entidades gubernamentales como el municipio no tienen la voluntad de brindar alguna solución, desde los últimos tres gobiernos no reciben apoyo, pero, a veces, lo realiza la Dircetur de Cusco, con capacitaciones al momento de afrontar crisis. En ese sentido, la confianza que debe existir entre asociación y municipio es baja. Por otro lado, la asociación de Raqchi cuenta con una visión clara de su organización, ello, porque una ONG “TourCert” los capacitó y les ayudaron a formular sus valores, así como su visión y misión. De esa manera, su estrategia está más sólida incluso para afrontar futuras crisis.

En la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, ante un escenario de crisis, desde la perspectiva de los emprendedores consideran que un elemento importante es la confianza en su líder, pues será el que motive a la participación de toda la asociación para lograr las estrategias establecidas. Sin embargo, la asociación considera que la infraestructura de sus casas aún falta mejorar ante cualquier crisis y ello es un tema pendiente que deben resolver. Asimismo, un emprendedor se refirió que en esas situaciones es vital una inversión y es donde el papel de las entidades estatales prima, pero poseen la intención de presentar diversas propuestas para que les apoyen con financiamiento externo y mejoren en su destino y así poder brindar un mejor servicio al

turista. Por último, acerca de la visión que tiene la asociación, desde la perspectiva de un funcionario público mencionó que Luquina Chico es considerado una de las mejores asociaciones, más organizadas y con una visión de ser una de las mejores asociaciones de Turismo Comunitario en Puno; sin embargo, a diferencia de Raqchi no han establecido su visión de manera formal y pública para que los turistas puedan saber.

3.2. Gestión del Destino y Condiciones Situacionales

3.2.1. Posicionamiento + Desarrollo de RRHH (Innovación)

El factor de posicionamiento pertenece a la dimensión de Gestión de destinos, además se encuentra el factor de Desarrollo de RR. HH, ambos mantienen una relación relevante con el factor de Innovación, la cual pertenece a la dimensión de Condiciones Situacionales. Esta vinculación de ambas variables es reforzada por la teoría, pues Crouch y Ritchie se refiere a que el “(...) posicionamiento debe realizarse mediante promoción y publicidad que convencerá a los visitantes de que el destino ofrecerá la experiencia que sé que se ha comunicado por su posicionamiento. Como consecuencia, la fuerza global relacionada con la brecha generacional en la eficacia publicitaria no se puede ignorar.” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 107, p. 94). Así, se relaciona al posicionamiento con formas innovadoras de publicitar el destino que es inherente para lograrlo. Además, que “el posicionamiento de un destino en la mente de los visitantes es una tarea desafiante que exige una considerable creatividad” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 107, p. 172). Por lo tanto, la Innovación está muy presente en la estrategia de posicionamiento que se plantea para lograr los objetivos de este destino.

Por el lado del desarrollo de los recursos humanos, Dwyer menciona que estas capacitaciones “En un contexto turístico (...) dado que la competencia entre empresas está determinada por las habilidades, los recursos humanos son un factor central en lograr la competitividad gracias a las nuevas oportunidades que nuevas tecnologías y la importancia de la lealtad del consumidor para mantener un alto demanda” (1999 citado en Dwyer & Kim, 2003, p. 389). En ese sentido, las capacitaciones deben responder fomentar las capacidades tecnológicas, pues es un determinante para sostenerse en la competencia entre empresas. Finalmente, como menciona Gandara “el destino debe estar preparado para atender estas demandas a través de productos experienciales innovadores” (Gandara et al., 2013, p.122)

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, según la lideresa Dolores, la forma de promocionar los diferentes servicios que ofrecen mediante el Turismo comunitario es a través de la página web del MINCETUR, reciben correos y participación en eventos. Asimismo, en la entrevista, la lideresa señala que la forma de promoción más utilizada ha sido a través de la asistencia a eventos en diferentes lugares del país que les permiten posicionar el destino. Según la presidenta, suelen ir más a los eventos y asisten de manera rotativa. Se evidencia así que su posicionamiento va relacionado al aspecto tecnológico como promocionarse a través de página web, que una entidad externa lo ha apoyado. La Emprendedora de Raqchi 2 señala que para la promoción de los diversos emprendimientos del Turismo Vivencial de Raqchi utiliza las redes sociales, aunque esta socia es, relativamente, más joven, puede inclinarse a dar más prioridad a dichos elementos de promoción, el cual es considerado innovación al uso de la tecnología. En cuanto a las capacitaciones mencionan que Las relaciones que la asociación ha desarrollado ha permitido que reciban diversos tipos de capacitaciones por parte de guías turísticos, ONG's e instituciones públicas; sin embargo, la presidenta menciona que pocas emprendedoras de la comunidad llegan a aprender realmente a manejar las redes sociales quizá por el tema de la edad u otros. Solo una socia, Emprendedora de Raqchi 1, maneja más dichos temas, y, a veces, son ayudados por sus hijos o hijas. Por ello, consideran que es importante que se realicen capacitaciones para aprender al respecto.

Para la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, desde la perspectiva de los emprendedores, mencionaron que los jóvenes tienen mayor facilidad con la tecnología y las limitaciones en ese tema que presente la asociación podrá ser abordado por ellos. Asimismo, dos de las entrevistadas, Emprendedora de Luquina Chico 7 y 8, señalan que no usan internet. De esa manera, se evidencia claramente una brecha de uso de la tecnología por el factor generacional complicando a algunas asociaciones de Luquina que puedan comercializar su producto turístico. Un aspecto importante en la percepción del uso tecnológico en esta asociación es que si bien el presidente señala que Luquina tiene un gran potencial y por ello debería tener mayor presencia en redes sociales y la web, según la entrevistada Belinda rechaza este tema de innovación, debido a que considera que es un elemento que puede ser utilizado para el plagio de las actividades turísticas que realizan. Finalmente, en Luquina mencionan que su promoción on-line se

realiza solo mediante la agencia y que el líder es el encargado de coordinar ello. En ese sentido, la asociación no cuenta con una promoción directa on line sino por medio de un intermediario.

3.3. Gestión del Destino y Recursos

3.3.1. *Financiación Externa + Voluntad Política (Accesibilidad + Cultura e Historia + Recursos Dotados)*

Las variables Financiación, externa, junto con Voluntad Política pertenecen a la dimensión de Gestión del destino, estas se vinculan con la dimensión Recursos a través de las variables: Accesibilidad, Cultura e Historia y Recursos Dotados. Oyarvide et al. Señalan que los emprendimientos rurales suelen tener mayores dificultades para acceder a crédito bancario por no contar con historial crediticio o porque deben pagar intereses muy altos, ello ocasiona que los emprendimientos desistan en sus planes para invertir (2016). Frente a ello, Oyarvide señala que un emprendimiento no solo depende de los emprendedores “también de un entorno institucional y legal que facilite su desarrollo, implica considerar el papel de las instituciones encargadas de fomentar el emprendimiento (...), puesto que es indispensable crear condiciones para el despliegue de las potencialidades de los individuos” (Oyarvide, 2013, p. 2).

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, los emprendedores han solicitado préstamos a los bancos, dado que por falta de apoyo del municipio es su única opción de financiamiento, para reinvertir en sus casas y mejorar el servicio que ofrecen; sin embargo, ha pasado que deben reprogramar sus deudas. Por otro lado, la Presidenta de Raqchi, menciona que la carretera construida por el gobierno permitió que Raqchi pertenezca a uno de los circuitos más conocidos de Cusco. Sin embargo, así como los emprendedores buscan financiamiento para sus hogares, también lo requieren para preservar sus recursos de la comunidad, la accesibilidad de la carretera solo significa una parte y requieren de más apoyo. Asimismo, mostraron su incomodidad porque el Mincetur al regular el templo arqueológico de su comunidad, no les permite realizar actividades sin un permiso previo, un proceso que califican como muy burocrático; contaron que unos turistas extranjeros quisieron invertir, pero por falta de una respuesta rápido del Estado perdieron la oportunidad (Emprendedora de Raqchi 1, Comunicación Personal, 22 de noviembre 2020).

En la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, desde la perspectiva del Presidente de la Asociación, hay una falta de gestión de los gobiernos regionales, dado que, por falta de gestión y personal poco capacitado, se devuelve el dinero en vez de invertir para que mejore el servicio turístico de Luquina. Sumado a ello, el Funcionario Público 2, personal de la Municipalidad de Chucuito, menciona que sólo no brindan financiamiento para las comunidades, tampoco han podido asfaltar la carretera y ello dificulta la llegada de los turistas. En la misma línea, la experta en turismo Magnolia Nina mencionó que, para sus gobernadores, la actividad turística no es prioridad “piensan que el turismo solo beneficia a 10 empresarios de Puno y se acabó. Entonces, durante los últimos años, toda la vida, la DIRCETUR no tiene presupuesto para ejecutar proyectos, ejecutar actividades” (Magnolia Nina, Comunicación Personal, 7 de octubre del 2020). Sumado a ello, los entrevistados mencionaron que la única financiación que han recibido es por parte de una ONG Swiss Contact, los ayudaron y los capacitaron en temas de inversión.

Ambas comunidades manifiestan su incomodidad por falta de apoyo de los organismos del Estado, sobretodo de sus Municipalidades, ello va de acuerdo a los señalado por Crouch y Ritchie: “la industria del turismo ha luchado durante mucho tiempo por el reconocimiento de los gobiernos. La actitud del gobierno hacia la industria ha sido en gran medida de indiferencia general” (2003, p. 161). De igual manera, los autores señalan que sí es necesario el accionar del gobierno para que los emprendimientos puedan desarrollarse, “cuando la voluntad política crea un entorno propicio, es más probable que las entidades turísticas muestren un enfoque progresivo e innovador hacia el desarrollo del turismo y la dirección estratégica que toma” (2003, P. 162).

4. Dimensión de Condiciones de Demanda

La dimensión de Condiciones de Demanda evidencia la estrecha relación entre las preferencias del turista con la Imagen del destino, dado que la ausencia del primero implica el no desarrollo del segundo factor. Sumado a ello, se debe recalcar que el factor Hospitalidad se vincula, también, con la imagen del destino para adecuar mejor el trato al turista de acuerdo a lo que este prefiere; es decir, esta actitud resulta un factor social clave al momento que se empieza a interactuar con el turista y la percepción que este se lleva del destino. Por otro lado, la financiación interna se presenta como una herramienta para responder a las necesidades, con el fin de mejorar su destino. Un factor que también

influye en la estrategia de las condiciones de su demanda es el de Industrias Relacionadas y de Apoyo, dado que los emprendimientos se encuentran supeditados a lo que ellos establezcan para el turista.

4.1. Condiciones de Demanda y Gestión del Destino

4.1.1. Imagen del destino + Preferencia del turista (*Financiación Interna*)

La dimensión Condiciones de Demanda se relaciona con la dimensión de Gestión del Destino por dos variables: Imagen del destino y Preferencia del Turista. La imagen del destino puede “ayudar a los líderes comunitarios a decidir entre las alternativas que probablemente conducirán al futuro deseado y aquellas que probablemente lo alejarán” (Dwyer & Kim, 2011)(Dwyer & Kim, 2003, p. 21). Tal esfuerzo, permitirá que se logre una coincidencia entre lo que el turista desea y lo que la asociación podrá brindar. Para responder a las preferencias, se requiere de financiamiento, es por ello, que la segunda dimensión incluye a la variable Financiación, para efectos de la investigación, y bajo criterio de las investigadoras, se propuso esta variable bajo la especificación de “Financiamiento Interno”, dado que los emprendedores también se financian con recursos propios. Sin embargo, Oyarvide señala que “ciertos tipos de inversiones difícilmente puedan realizarse con recursos propios dado que comprometen una cantidad de fondos que no siempre están disponibles o suponen que el empresario asuma riesgos demasiado elevados” (2013, p.4). Es así que, para responder de manera eficiente a la demanda, se deberá desarrollar una estrategia de financiación al alcance de los emprendedores.

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, se han realizado diversos cambios para responder a lo que el turista espera. Uno de los servicios más conocidos de la asociación es su comida, ellas modifican constantemente su menú, buscan servir comida típica de la zona. Las actividades de entretenimiento también nacieron o se van actualizando, por ejemplo, los talleres de cerámica buscan que cada año cambie y para ello toman en cuenta lo que el turista opina del taller; asimismo, la infraestructura de sus casas y de espacios comunes de la asociación también han sido modificados. Para lograr lo antes mencionado, la asociación ha invertido con sus propios recursos, la emprendedora Esther comentó que inicialmente para ellas era:

“Muy difícil invertir todo en nuestra casa con lo poco que teníamos, algunos tenían su ahorro, algunos tenían que invertir, algunos su ovejita, su ganadito tenían que vender para invertir pues, invertir, para nosotros era mucho comprar dos colchoncitos, sábanas, cubrecamas, todo. Quizá cada... sería osea, cada, para nosotros como asociación para que nos salga más barato los productos, decimos hasta ahora, todos juntamos dinero y compramos en global y así nos sale más barato” (Emprendedora de Raqchi 1, Comunicación personal, 26 de octubre del 2020).

Sumado a la inversión de cada emprendedor, como asociación en conjunto también tienen un fondo común, el cual está compuesto, en gran parte, por las multas impuestas al no cumplir con su estatuto o lo acordado.

En la comunidad de Luquina Chico, el Presidente el señala que los cambios principales realizados en su asociación han sido para pequeñas embarcaciones y en el alojamiento, específicamente en los servicios higiénicos, para que estos sean privados. Uno de los emprendedores más jóvenes de la asociación explicó cómo se desarrolla el financiamiento interno, es por medio del “Ayni”, sobre ello mencionó que “digamos que mi papá ayudaba a mi tío a jalar adobe y de esa forma todos se ayudaban” (Emprendedor de Luquina Chico 2, Comunicación personal, 26 de octubre del 2020). Es así como buscan trabajar en conjunto para financiar las mejoras; sin embargo, no existe disposición por parte de todos los socios “ellos lo ven como un gasto y no como una inversión” (Emprendedor de Luquina Chico 2, Comunicación personal, 1 de diciembre del 2020). Esta situación, no permite que el fondo sea suficiente para realizar inversiones significativas. Al igual que en Raqchi, Luquina Chico también fortalece su fondo común, a través de multas.

Ambas comunidades realizan esfuerzos para responder a las preferencias de los visitantes y su imagen como destino turístico es apreciada. Por otro lado, tal como lo menciona Oyarvide, “el autofinanciamiento puede llevar a que ciertas inversiones no se realicen o a que otras se posterguen más allá de lo aconsejable” (2013, p. 4). Ello se ha evidenciado en ambas asociaciones, muchas de sus proyecciones se han visto truncadas por falta de financiamiento interna pero también externa.

4.2. Condiciones de Demanda y Condiciones Situacionales

4.2.1. Preferencia del turista (Industrias relacionadas y de apoyo)

El factor de Preferencia del Turista corresponde a la dimensión de Condiciones de la Demanda, este se encuentra relacionado con la dimensión de Condiciones Situacionales por el factor Industrias relacionadas y de apoyo. Este último incluye a diversos actores como los operadores turísticos, guías u otras organizaciones externas, estos actores “debido a su experiencia y al uso de tecnologías de la información para captar cliente tienen un poder de negociación grande en la industria” (Sepúlveda, Basurto & Vizcarra, 2010, p. 109), ello sería provechoso para los emprendimientos de turismo, dado que la experiencia y cercanía al turista permite que conozcan qué es lo que estos esperan recibir.

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, las agencias turísticas y las emprendedoras mantienen una buena comunicación, coordinan directamente sobre el servicio, se acuerda la cantidad de días, el tipo y cantidad de comida, y coordinan las actividades de recreación que se realizarán. Uno o dos días antes de la llegada de los turistas las socias vuelven a contactar con las agencias para confirmar los datos y la llegada. A pesar de las buenas relaciones que han tenido con las agencias, la asociación se encuentra en búsqueda de poder desarrollar su comercialización vía on-line, no quieren que las agencias sigan siendo los intermediarios, ello se debe, principalmente, a que las agencias ganan más, ante esto la Emprendedora de Raqchi 1 dijo que: “a nosotros solamente las agencias nos traen, entonces, y ellos muchas veces son los que ganan más recuerdo aquella vez que fui a cobrar a una agencia y curiosidad me dio me he fijado en su pantalla” (Comunicación Personal, 22 de noviembre 2020). La asociación espera que en el corto plazo los turistas puedan realizar sus reservas directamente con ellas vía on-line.

En la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, desde la perspectiva de los emprendedores, la comunicación con los operadores es constante, el líder comenta que las agencias le indican qué comida servirles a los turistas, ello varía según la nacionalidad o el pago que este realice. El Emprendedor de Luquina Chicos 1 señala que:

Son nuestros aliados son las agencias de viaje con las que trabajamos, ese es un trabajo en conjunto porque nosotros no lo tomamos como un servidor si no que es

parte del trabajo de ambos. La agencia de viaje te confía y tú también tienes que dar la confianza, porque al final a fin de cuentas el trabajo es conjunto (Comunicación Personal, 21 de noviembre del 2021).

Sin embargo, han experimentado malas experiencias con la agencia principal con la que trabajan, dado que esta no permitía que los emprendedores busquen a otras agencias, si esto pasaba la agencia principal dejaba de trabajar con ellos, ello generó temor en la asociación, pero decidieron deslindar relaciones con esa agencia.

El autor Porter señala que las agencias u operadores generan ventaja si estas se basan en “estrechas relaciones de trabajo (...) pueden aprovechar líneas directas de comunicación, un flujo constante y rápido de información y un intercambio continuo de ideas e innovaciones” (Porter, 1990, p. 13) (Porter, p.13). En la comunidad de Raqchi no dependen tanto de los operadores, y se encuentran en una etapa en la que sienten que pueden dejar de requerir sus servicios como medio principal de obtener visitantes. Por el lado de la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, se encuentran en un proceso de búsqueda de nuevos aliados para crecer en conjunto.

4.3. Condiciones de Demanda y Recursos

4.3.1. Imagen del destino (Hospitalidad)

La variable Imagen del Destino pertenece a la dimensión de Condiciones de Demanda, esta presenta una relación con la variable Hospitalidad la cual pertenece a la dimensión de Recursos. La vinculación de ambas variables se refleja en lo mencionado por la teoría que recalca que Imagen del destino se puede entender “como la percepción de los productos ofrecidos por el destino; y ello implica un papel de la imagen, pero, también, la calidad de este” (Gandara et al., 2013, p.121); es decir, de la imagen que se refleja del destino. Por otro lado, Crouch menciona sobre la hospitalidad que la “la esencia de la hospitalidad es hacer que cada asistente al evento se sienta como un invitado de honor. En destinos, el turista cuenta con la hospitalidad comunitaria y el residente se enorgullece de ser un anfitrión” (Crouch & Ritchie, 2003, p.121). Por lo tanto, el trato que los residentes puedan mostrar hacia los visitantes implica “(...) dan forma a la reputación de un destino amabilidad y hospitalidad” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 107).

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, la asociación es reconocida por los guías turísticos, según nos comentó la

entrevistada, como una asociación que brinda un cálido servicio. Desde que el turista llega, todos los esperan cantando y los reciben con un abrazo, logrando así que cada asistente se sienta como un invitado de honor. Por otro lado, muchos turistas no hablan el español y pocas son las socias que dominan el idioma inglés, frente a ello, las socias se comunican a través de mímicas, lo cual es valorado por el turista, pues se evidencia la intención de las socias de poder atenderlos de la mejor manera. Un hecho importante en cuanto a la imagen del destino que podría perjudicar su hospitalidad es la formalización de la asociación. La Emprendedora de Raqchi 1 menciona que “la calidad y la atención están respaldadas para la comunidad, porque nosotros estamos reconocidos del distrito y el municipio también nos reconoce” (Comunicación Personal, 22 de noviembre 2020).

En ese sentido, el ser reconocidas por otras entidades y ser formalizadas proyecta una mejor atención que pueden brindar. Sin embargo, la Emprendedora de Raqchi 1 menciona que existen asociaciones que no son legales y que, pese a ello, ofrecen turismo comunitario, este aspecto es preocupante para ella, ya que, en algunos casos, sí son formales pero el precio que brindan es bajo y el servicio que brindan también es bajo, lo cual genera inconsistencias frente a la oferta que la Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi ofrece. Finalmente, las emprendedoras comentan que algunos turistas perciben a Raqchi solo como un centro de arqueológico, más no por ser una asociación que brinda Turismo Comunitario, y esperan por ello estrategias de promoción y, además, que existen turistas que solo visitan Raqchi para el almuerzo, pero no para pernoctar, por ello las socias tienen planeado a futuro construir un comedor más amplio, para que puedan sentirse más cómodos.

En la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, al ser una asociación reciente, busca brindar una imagen al turista de buen trato y de grandes experiencias, además que quieren dar la imagen para que sí se pueda pernoctar. Asimismo, como asociación se han comprometido a estar, constantemente, con los visitantes; es decir, poder pasar el día junto con los miembros de la casa. Ellos buscan que se “sientan como en su casa”, el Emprendedor de Luquina Chico 1 señala que ellos les dicen “Bienvenido, eres mi hermano hoy día- o eres mi hijo-, entonces mi casa es tu casa ahora” (Comunicación Personal, 19 de noviembre 2020). Por otro lado, los entrevistados comentan que los visitantes solo almuerzan en Luquina y pernoctan en Taquile, por lo que ellos quieren cambiar eso. Para ello la asociación busca aprovechar

que está en camino a Taquile y proponen diversas tarifas para que los turistas puedan adaptarse según lo que busquen en el destino. Finalmente, en entrevistas con los funcionarios de la Municipalidad de Chucuito ellos señalaban que Luquina tenía la imagen de ser un destino accesible y con un buen servicio.

En ese sentido, ambas asociaciones buscan promover mejor su imagen del destino desde diferentes estrategias para que puedan, no solo visitar de paso el destino, sino que se convierta en una opción para poder pernoctar. Además, se evidencia que la hospitalidad que tienen con los turistas es muy similar en ambos destinos turísticos y que impacta de manera positiva en los turistas y; por lo tanto, en su imagen del destino.

5. Dimensión de Condiciones Situacionales

La dimensión de Condiciones Situacionales está, mayormente, relacionado con el factor de liderazgo, enfatizando el liderazgo del presidente o presidenta de la asociación de turismo comunitario, pues la capacidad de respuesta frente a un competidor o el poder de negociación con actores externos relacionados al turismo comunitario recae, principalmente, en las decisiones que el líder propone a su asociación, la cual implica que todas las partes interesadas involucradas reconozcan y den credibilidad al líder de la asociación para que este fiscalice mejor las actividades y las futuras decisiones que se sometan en consenso. Sumado a ello, se encuentra el factor de voluntad política, este tiene una relación importante con la estrategia, estructura y rivalidad de empresas, porque los entes gubernamentales son actores que, en cierta medida, pueden beneficiar o limitar el desarrollo de las asociaciones que buscan basarse en una gestión transparente.

5.1. Condiciones Situacionales y Valores Asociativos

5.1.1. Industrias relacionadas y de apoyo (Liderazgo)

Los factores a analizar corresponden al factor de industrias relacionadas y de apoyo, la cual pertenece a la dimensión de condiciones situacionales y el factor de liderazgo, que pertenece a valores asociativos. Estos tienen mucha similitud para su funcionamiento, pues la teoría afirma que “El líder es el que tiene clara la visión de futuro y el que está motivado para emprender un proyecto colectivo. Es la persona que es capaz de influir en los otros y de asumir el reto de transmitirles los beneficios de una visión compartida” (Amézaga, et al., 2013, p. 13). Así, el líder debe velar prioritariamente por los beneficios de la organización, pero cuando este beneficio implica otros actores es el

encargado de cumplir su rol la visión de la asociación; por ello, “El grupo tiene que entender perfectamente el rol que cumple un líder” (Amézaga, et al., 2013, p. 13). Por otro lado, Porter se refiere como industrias relacionadas y de apoyo a La presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras” (Porter, 2007, p. 9), y que “La competitividad local en industrias relacionadas entrega beneficios similares” (Porter, 2007, p. 13). En ese sentido, la relación que involucre otros actores relacionados al turismo para mejora de la competitividad, debe beneficiar a ambos y no solo a uno, pues no se cumpliría con la visión compartida que ambos actores deben tener para apoyarse.

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, su relación con los operadores de turismo presenta apertura para coordinar actividades o acerca de la llegada de los turistas a su asociación. No existe preferencia de algún operador sobre otro; sin embargo, lo que sí recalcan es que la agencia turística sea formal. Por otro lado, las asociadas señalan que algunos operadores las han capacitado para mejorar el servicio, así como también algunas ONG's, pero, es importante recalcar que esta disposición depende de ambos actores, y es donde el líder representa un papel importante, pues, en Raqchi, la ligereza busca que estas capacitaciones realmente beneficien a su comunidad. Finalmente, otro tipo de relación que ha logrado Raqchi es generando lazos a nivel regional por parte de la Red Cusco donde transmiten las buenas prácticas, en el cual Raqchi ya posee un nivel más desarrollado de ello.

En la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, contrasta un poco con la otra asociación con el tema de los operadores turísticos, pues los emprendedores mencionaron que la mayoría de casos las agencias son quienes definen la tarifa de precios; sin embargo, causa de ello es por el débil poder de negociación que posee el líder. En ese sentido, se puede evidencia una necesidad del intermediario para concretar turistas, aunque ello implique el aprovechamiento de los operadores turísticos. Por otro lado, los socios recalcan las capacitaciones brindadas por ONG's como Codespa, acerca de gestión empresarial, etc. Pero que no pasa lo mismo con el municipio, pues mencionan que “el municipio nos olvida, no tenemos apoyo de ellos” (Presidente de Luquina Chico, Comunicación Personal, 19 de noviembre 2020). Finalmente, en cuanto a su relación con otras asociaciones de turismo, Luquina Chico también pertenece a una Red: REDTOUR TITICACA, ello les permite que de manera mensual o trimestral puedan presentar diversas propuestas y visibilizarlas.

5.2. Condiciones Situacionales y Gestión del Destino

5.2.1. Estrategia, estructura y rivalidad (*Voluntad Política*)

El factor de estrategia, estructura y rivalidad de empresas el cual pertenece a la dimensión de condiciones situacionales posee un vínculo con el factor de voluntad política que pertenece a la dimensión de gestión de destinos. En cuanto, a lo que la teoría respalda es que “el ambiente nacional permite y apoya la acumulación más rápida de activos y habilidades especializadas –a veces simplemente debido al mayor esfuerzo y compromiso– las empresas obtienen una ventaja competitiva”(Porter, 2007, p. 10), además se refuerza que “La competitividad de una industria específica resulta de la convergencia de las prácticas de gestión y de los modos de organización preferidos en el país y de las fuentes de la ventaja competitiva en la industria” (Porter, 1999, p.13); por lo tanto este factor implica que está condicionado a las fuerzas externas de un ambiente nacional que impulse a lograr una ventaja competitiva para lograr parte de los objetivos. Por otro lado, la relación con la voluntad política es inherente, pues menciona Crouch que “(...) la voluntad política crea un medio ambiente, donde es más probable que las entidades turísticas muestren un enfoque progresivo y la dirección estratégica que toma” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 107, p. 143). En ese sentido, la voluntad política tendrá un objetivo importante para lograr lo que demanda la estrategia, estructura y rivalidad de empresas y así, gran parte de las estrategias sean apoyadas por las entidades gubernamentales.

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, consideran a la competencia como una oportunidad para mejorar constantemente y poder superarse. Sin embargo, ha ocurrido situaciones en las que una de sus competencias más cercanas recibió mayor apoyo por parte del Estado, generando ello incomodidad, pues en Raqchi no suelen recibir apoyo económico por parte de los Municipios o los gobiernos regionales, recalcaron que ellos como asociación deben buscar desde su propia inversión para mejorar su destino. Sumado a ello, consideran que no existe una transparencia por parte de las entidades estatales, porque, además, no supervisan la formalización que deben tener todas las asociaciones que practican el turismo comunitario. En ese sentido, Raqchi considera que la voluntad política de su distrito es casi nula y, que, además, perjudican a ellos como asociaciones formales, pues esta carencia de fiscalización implica que los informales brinden un mal servicio y lo

suelen relacionar con Raqchi, logrando que el turista perciba una imagen negativa del destino de manera general.

En la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, es algo distinto el escenario con respecto al apoyo del municipio, pues sí les brindan capacitaciones, etc.; sin embargo, lo que han manifestado es que buscan más apoyo por parte del Mincetur. Así, el Presidente menciona que “casi nunca nos ha apoyado, me hubiera gustado que haya más apoyo, porque carecemos de apoyo” (Comunicación Personal, 20 de noviembre 2020). Por lo tanto, esperan este apoyo a un nivel más de estrategia para mediano plazo para su asociación. Otro aspecto que menciona la asociación son las limitaciones son sobre todo del presupuesto y el uso indebido de este. En una entrevista con un funcionario de la Dircetur, él manifestó lo siguiente “El problema principal es que al turismo no le dan prioridad” (Funcionario Público 2, comunicación personal, 20 de noviembre 2020). Asimismo, mencionó un emprendedor que

"Si la autoridad local no tiene vara, ellos dicen que se lo consigan, porque eso es lo que estamos viendo, la realidad, el tema de la corrupción" (Emprendedor de Luquina Chico 1, Comunicación Personal, 20 de noviembre 2020). En ese sentido, con respecto a la voluntad política en Luquina Chico se refiere al tema de la poca transparencia para la designación de presupuesto hacia estos municipios, pues debería ser prioridad mejorar las accesibilidades como el puerto de Luquina Chico, pero solo lo establecen como propuesta más nunca lo ejecutan y recalcan que cuando van al municipio, estos le mencionan que no los pueden atender o simplemente no los atienden. Este tema preocupa bastante a Luquina Chico, pues parte de ello implica el desarrollo de su asociación y sus estrategias.

6. Dimensión de Valores Asociativos

En la Dimensión de Valores Asociativos son todos los cinco factores los que predominan y están presente a lo largo de todo el modelo integrado propuesto. Es decir, resultan como factores de apoyo que son inherentes en cada asociación; sin embargo, existen algunos subgrupos de valores asociativos que debe acompañar necesariamente a otros factores de otras dimensiones para que este se pueda desarrollar. Tal es el caso de la participación de los emprendedores a las capacitaciones, para ello los emprendedores se comprometen a asistir y es el líder el que promueve y fiscaliza la asistencia a estos espacios. La comunicación en las asociaciones es priorizada, pues es el único medio para

conocer lo que piensan los asociados, así como transmitir las preferencias de los turistas. Las asociaciones buscan ofrecer un servicio de calidad, por ello trabajan en equipo para monitorear el cumplimiento del reglamento interno, así como los acuerdos establecidos, todo ello con el compromiso de todos los asociados.

6.1. Dimensión de Valores Asociativos y Gestión de Destinos

6.1.1. Liderazgo + Participación + Compromiso (Desarrollo de RRHH)

Los factores liderazgo, participación y compromiso pertenecen a la dimensión de Valores Asociativos, estos se evidenciaron más en los hallazgos, pero todos son igual de importantes, estos tienen relación con el factor de Desarrollo de Recursos Humanos que pertenece a la dimensión de Gestión del Destino. La vinculación entre estos es respaldada por la teoría, pues “es deber de la organización promover esa participación, y para eso existen mecanismos organizacionales e instrumentales, como la realización de asambleas periódicas, la definición de un organigrama funcional y otros más” (Amézaga, et al.; Herrera, 2013, p. 14). Además, ello refuerza Crouch, porque sostiene que “se deben formular oportunidades de capacitación para ayudar a los miembros de la comunidad a adquirir habilidades empresariales necesarias para administrar una organización” (Crouch & Ritchie, 2003, p. 137, p. 51). Así, las habilidades blandas internas son un aspecto relevante para la organización, ya que “los compromisos de los asociados pasan por capacitarse para adaptar el producto a las características de los clientes” (Amézaga, et al., 2013, p. 14). Por lo tanto “el compromiso de los asociados con los objetivos estratégicos y las metas de corto y mediano plazo, se facilita si los líderes incentivan la participación activa de los asociados y si hay una buena comunicación interna” (Amézaga, et al., 2013, p. 14)

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, respecto a los valores asociativos se encuentran presente; con respecto al factor compromiso según la Emprendedora de Raqchi 1, existe un apoyo constante entre las socias para compartir conocimientos y consejos que han ido aprendiendo a través de las capacitaciones, en técnicas de comida u otros. Ello refleja que existe un trabajo en equipo, pues se evidencia un apoyo constante entre las asociadas. Por otro lado, el liderazgo es regido por quien eligen como presidenta y ello resulta de un proceso democrático cada dos años y lo importante es que buscan que cada una pueda ejercer para que sea rotativo este mandato. Asimismo, su asistencia a las asambleas es obligatoria y todo ello lo

establecen en sus reglamentos internos. Además se debe recalcar que en Raqchi existe la equidad de género, pues hombres y mujeres están empadronados, pero durante varios años han sido mujeres las elegidas y quienes supervisan y participan de manera más activa en la asociación, la Emprendedora de Raqchi 1 fue la primera mujer presidenta; sin embargo, respecto a la participación de los jóvenes es baja, pues la mayoría de los hijos de las asociadas van a la ciudad a trabajar o no estudian turismo necesariamente, pese a que las asociadas desean que sí participen más, porque es necesario que apoyen con temas de capacitaciones más tecnológicas. Finalmente, el compromiso con las capacitaciones es evidente, pues reconocen que estas son importantes para su asociación; para el líder, además, debe cumplir con asistir a alguna pasantía, pues en ellas pueden comparar con otras asociaciones y obtener una retroalimentación.

En la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, desde la perspectiva de los emprendedores, los valores asociativos también están inherentes. Con respecto al liderazgo, para que elijan un líder, es importante que este brinde apoyo constante a los demás socios. Asimismo, buscan que los jóvenes tomen la iniciativa de participar de estos espacios. En ese sentido, en esta asociación los jóvenes tienen más participación, pues reconocen que ellos pueden aportar para la mejora de la comunidad; sin embargo, el tema de participación femenina, hasta el año 2019 no ha existido ninguna mujer presidenta de la asociación, así dos emprendedoras mencionan que “Las mujeres somos cobardes. El miedo nos retiene. El miedo a hablar, a presentar, no hablamos bien, fallamos y nosotras nos miramos. Sentimos que los varones no nos valoran, ellos dicen que no hemos hecho bien y que por nuestra culpa ellos están fracasados” (Emprendedoras de Luquina Chico 7 y 8, Comunicación Personal, 20 de noviembre 2020). De esa manera, el tema de género en Luquina está segmentado. En cuanto al reglamento interno, consideran algunos emprendedores que quien no cumple, a veces, es el líder de ese momento, pues no lo perciben en serio el cumplimiento de este. En suma, a ello, consideran que no existe una correcta difusión sobre los resultados económicos o auditorías internas, ello refleja un problema de comunicación para que sepa toda la asociación que se realiza y así no exista desconfianza.

6.2. Dimensión Valores Asociativos y Condiciones de Demanda

6.2.1. Comunicación (Preferencia del turista)

La variable Comunicación pertenece a la dimensión de los Valores Asociativos, esta presenta una relación con la variable Preferencia del Turista, la cual pertenece a la dimensión de Condiciones de la demanda. La vinculación de ambas variables se refleja en lo mencionado por Viteri “La comunicación en esta instancia se convierte en una pieza fundamental en una empresa turística (...) constituye como puente de unión entre los directivos y el personal de la empresa que son los encargados de brindar un servicio rentable y confiable” (2013) , es así que la comunicación entre los emprendedores permitirá que en conjunto como asociación tomen conocimiento de lo que el turista manifiesta que desea, de esa manera el destino desarrollará un servicio “que coincida con las preferencias del consumidor (...) si el destino consigue mejorar, mantendrá la competitividad” (Dwyer & Kim, 2003, p. 13).

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, la comunicación es valorada, dado que, en el pasado, una asociación que actualmente no existe fracasó debido a la falta de encuentros y comunicación interna; a partir de ese momento la asociación estableció objetivos de comunicación definidos que se encuentran dentro de su estatuto. La entrevistada Emprendedora de Raqchi 2 comentó que la comunicación entre emprendedores se realiza de manera telefónica, una vocal va de casa en casa para comunicar algún mensaje o reuniones generales. De igual manera, la emprendedora Esther Camino señaló que cada socia tiene un cuaderno de feedback, con ello las emprendedoras toman conocimiento de lo que el turista espera y se comunica a la asociación.

En la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, la Emprendedora de Luquina Chico 7, mencionó que no hay una buena comunicación, como ejemplo dijo que no se informa sobre algunas reuniones, no le avisaron y ella por su cuenta asistió. Sin embargo, un miembro de la Municipalidad de Chucuito considera que la asociación tiene como fortaleza que “la gente siempre aptas y dispuestas a recibir, a la mejora continua” (Funcionario Público 2, Comunicación Personal, 20 de noviembre 2020). A pesar de la mala comunicación interna que existe según lo mencionado por la entrevistada, Luquina Chico ha sabido responder a las preferencias del turista, dado que

han realizado cambios a partir de los comentarios de los turistas por medio de la plataforma de Trip Advisor o comentarios en persona por parte de los guías.

Ambas asociaciones buscan desarrollar estrategias de comunicación efectivas para poder responder a la demanda por parte de los turistas. Cárdenas señala que las estrategias de comunicación buscan que “los colaboradores contribuyan a la organización sintiéndose parte de los procesos de evolución de la organización, es decir que el flujo comunicativo entre los dirigentes y los colaboradores sea tolerante” (2019, p. 23). Solo la comunidad de Raqchi, a partir de lo recolectado por las entrevistas, demuestra que genera espacios de comunicación para todos los asociados; por otro lado, en la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, se percibe que los emprendedores no se sienten parte de las estrategias tomadas para responder a las preferencias de los turistas.

6.3. Dimensión Valores Asociativos y Recursos

6.3.1. Confianza + Compromiso (Calidad del servicio)

Los factores de confianza y compromiso pertenecen a la dimensión de Valores Asociativos, el factor de Calidad del servicio, corresponde a la dimensión recursos. Todos ellos se vinculan, pues como refuerzan Amézaga, et al., “la participación y el compromiso se encuentran supeditados a la consolidación de la confianza, al desarrollo de capacidades en los líderes y a la puesta en marcha de mecanismos efectivos de comunicación interna” (Amézaga, et al., p. 2013, 18). De esa manera, el líder tiene implicancia a que esta confianza y compromiso se refuercen. Por otro lado, Dwyer refuerza que para cumplir con la calidad del servicio se debe “establecer normas para instalaciones turísticas, el desempeño del personal; programas monitorear la calidad de las experiencias proporcionadas; y seguimiento de la actitud de los residentes hacia los visitantes y hacia el desarrollo del sector turístico” (Dwyer & Kim, 2003, p. 383). Por lo tanto, al mejorar su calidad de servicio, cumplen con un correcto desarrollo del destino y se incrementan las ganancias por la experiencia brindada; ya que “los éxitos económicos que se deriven de las prácticas conjuntas contribuirán a reforzar el compromiso de los asociados con los objetivos de la organización” (Amézaga, et al., 2013, p. 15).

Desde la perspectiva de las emprendedoras de Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, un aspecto importante es cumplir con las capacitaciones establecidas, ello porque, primero, el reglamento interno que poseen buscan cumplirlo y, segundo, porque

su calidad del servicio es la que la diferencia de otras asociaciones que ofrecen turismo, y, parte de ello resulta por las capacitaciones que han asistido y que se comprometen a cumplir. Así, esta relación de factores logra una sólida oferta turística. Además, que si no cumplen deben pagar multas establecidas o por tardanza. Por otro lado, un aspecto que consideran las nuevas socias antes de empadronarse es que han evidenciado el apoyo que existe entre todas, así, la confianza interna evidencia el compromiso que todas asumen. Cabe recalcar que, para formar parte de la asociación, deben prepararse un año, pues buscan asegurar la calidad de su destino mediante una infraestructura adecuada, etc. En ese sentido, supervisan la calidad de sus servicios entre todas para que la estandarización de sus servicios sea igual y evite quejas de los turistas.

En la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, generalmente suelen asociarse por lazos familiares o amicales. Ello favorece al trabajo en equipo, pues ya existe una relación de confianza previa. Sin embargo, la Emprendedora de Luquina Chico 8 mencionó que existe un poco de envidia entre socios, pero otros sí buscan la idea de ayudarse entre todos; es decir, trabajar en equipo. Con respecto al compromiso en la asociación, ejemplifican a los jóvenes, resaltando que una vez que culminan sus estudios en la ciudad de Puno, regresan a la comunidad con nuevas ideas y con el compromiso de mejorar como asociación. Asimismo, por parte de los antiguos asociados existe una disposición a poder invertir esfuerzo, tiempo y dinero en las actividades promovidas por la organización, sobre todo para mejorar sus servicios. Con respecto a los nuevos miembros de la asociación, buscan que esté presente las habitaciones aptas para la atención y recalcan que el nuevo miembro debe manifestar su intención de ser parte de la asociación.

CONCLUSIONES

1. Los distintos modelos de gestión de destinos turísticos utilizados en la presente investigación fueron el Modelo de Diamante de Porter (1990), el Modelo de la Competitividad de Calgary (Crouch & Ritchie, 2003) y el Modelo Integrado de Destinos (Dwyer y Kim, 2003), los tres desarrollan factores que permitirán que un destino sea más competitivo. Sin embargo, en la revisión de la literatura académica, estos modelos presentaban diversas limitaciones. En el caso de Porter, este modelo fue planteado bajo un contexto industrial y enfocado en la creación de clústeres de diversas industrias. En el caso de Crouch y Ritchie, el modelo es descriptivo y conceptual. En el caso de Dwyer y Kim, su aplicación práctica es limitada. En ese sentido, no se toma en consideración las diferentes realidades de cada destino, por lo cual la investigación planteó un Modelo Propuesto Integrado propuesto que se adapte a la realidad de la Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi y la asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico.
2. El Modelo Propuesto Integrado es limitado, dado que el tiempo destinado para la presente investigación no fue suficiente para lograr incluir indicadores para cada una de las diferentes dimensiones. Sin embargo, a partir de los tres principales modelos teóricos, se desarrolló un modelo propio de competitividad de destinos enfocado desde la gestión estratégica de destinos comunitarios, considerando la premisa de que la competitividad es un medio y no un fin para el desarrollo de la comunidad.
3. En el contexto de la Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi y la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, uno de los aspectos más importantes para gestionar sus destinos son los recursos naturales y culturales. En la primera asociación, resalta la cultura e historia de su comunidad, además recibe el apoyo del Ministerio de Cultura (MINCUL); mientras que, en la segunda asociación, refuerzan sus recursos naturales y actividades festivas, dado que consideran que ello la diferencia de los otros emprendimientos situados al lado del Lago Titicaca. En ese sentido, los recursos naturales y culturales son valorados por ambas asociaciones, dado que se sienten orgullosos de su identidad cultural y buscan preservarlo; asimismo, reconocen que los turistas valoran sus recursos y ello también los motiva a preservarlo.

4. Uno de los aspectos a desarrollar en el contexto de ambas asociaciones es un mejor uso de las plataformas virtuales como una de las principales estrategias para posicionarse y gestionar el destino turístico. En la Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, algunas entidades estatales las han apoyado en ese sentido, sin embargo, en la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico se requiere más apoyo por parte de ellos. Sumado a ello, las estrategias desarrolladas para las capacitaciones tecnológicas no han sido bien direccionadas, dado que no se toma en cuenta la brecha generacional que ambas asociaciones poseen. Esta situación se ha agravado aún más en este contexto actual, situación de crisis, pues las relaciones virtuales son necesarias afectando a su gestión de sus destinos.
5. Otro de los aspectos para gestionar sus destinos en ambas asociaciones, es la relación entre los operadores turísticos y los líderes, el cual se basa en el poder de negociación que cada uno posee. En distintos escenarios, los operadores son quienes disponen del servicio recalando sus condiciones, pero el líder suele tener conflictos por ello, esto se evidencia más en la Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi que en la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico. Sin embargo, pese a ello, ambas asociaciones buscan brindar un buen trato al turista, porque son conscientes que ello va a reflejar la imagen de su destino turístico.
6. La Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi y la asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico coinciden en que esperan una gestión por parte del Estado que esté basada en la transparencia y no en la corrupción. La participación del gobierno regional y la ejecución del presupuesto brindado a la Dircetur no resulta suficiente para las asociaciones y ello se resalta más en la asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, la cual tiene más competidores turísticos y por ello requiere más apoyo. Sin embargo, la Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi espera una mayor participación estatal en la fiscalización de emprendimientos informales locales, pues afecta a su propia calidad del servicio y genera una percepción negativa del destino al turista.

7. Un aspecto fundamental para la gestión de destinos de ambas asociaciones y que no estaba contemplado desde el inicio de la investigación, pues se evidenció en los resultados, fueron los valores asociativos, que son considerados como indispensables para ambas asociaciones, es así que cada estrategia va acompañada de uno o varios de los valores. En la Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi predomina el liderazgo femenino, existe confianza por parte de las socias con su líder y ello conlleva a que exista participación y compromiso para lograr los objetivos. En la Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico, la participación y compromiso de los socios es resaltante; sin embargo, la participación femenina en espacios de liderazgo no es suficiente, por lo que esperan que se generen mayores espacios de comunicación y participación entre los socios.
8. La financiación en las asociaciones se obtiene por medios externos y también con sus propios recursos. La asociación de Turismo Vivencial Comunitario Luquina Chico evidencia una aversión al riesgo; es decir, el temor de poder invertir para mejorar sus servicios: ellos solo invierten cuando un tercero lo solicita, no por iniciativa. En la Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi existe una mejor disposición de invertir en conjunto, pues consideran que ello incrementará su estandarización de servicios. Sin embargo, ambas asociaciones siguen presentando dificultades para obtener financiación externa, pues los intereses son muy altos o no existen facilidades.

A continuación, se presentan las principales recomendaciones en base a las conclusiones finales que han sido desarrolladas previamente.

RECOMENDACIONES

1. Una de las principales recomendaciones para futuras investigaciones es complementar el Modelo Integrado Propuesto desde el enfoque cualitativo hacia un modelo de medición cuantitativo basado en indicadores claves y escalas que permitan medir la competitividad de destinos, ello adaptado a las características propias de las comunidades, para obtener resultados por dimensiones del modelo propuesto.
2. La recomendación, para una gestión efectiva en situaciones de crisis, es que se articulen más esfuerzos para brindar capacitaciones tecnológicas a los emprendedores, comenzando con herramientas digitales que les permitan posicionarse en el mercado turístico. Asimismo, es importante que se cuente con una mayor participación entre el Estado y los emprendedores para gestionar estrategias de marketing y posicionamiento para atraer más al turista interno, pues es el turismo interno el que impulsa la naturaleza y estructura de la industria turística de una nación, de manera que prospera la demanda extranjera más fácilmente cuando la demanda interna está bien establecida.
3. Para el sector público, se recomienda que simplifiquen los procedimientos administrativos y se eliminen las trabas burocráticas para el proceso de formalización de los emprendedores, ya que es un reto pendiente de los emprendimientos que limita el acceso a financiamiento privado para la mejora de sus emprendimientos.
4. Para los gobiernos locales y regionales de los departamentos de Puno y Cusco, así como las principales entidades públicas vinculadas al turismo como la DIRCETUR, se recomienda que puedan brindar más medidas de apoyo en financiación externa, como fondos económicos para el turismo comunitario, concursos de financiación para emprendimientos de turismo comunitario, etc. Por otro lado, las asociaciones requieren también de mejores capacitaciones en su idioma nativo, por lo que se recomienda a las instituciones públicas proponer nuevas capacitaciones en los idiomas que representan las diferentes comunidades.
5. Para las comunidades, una de las principales recomendaciones es que deben buscar autogestionarse a lo largo del tiempo y no depender de organizaciones

estatales o de intermediarios; para ello, deben posicionar su destino a través del uso de tecnología y las redes sociales, con ello podrán hacer conocido a su destino y gestionar las visitas de los turistas. Asimismo, la financiación interna es un factor importante, el cual permite continuar con los procesos de estandarización que aseguren la calidad, y a su vez, implementar actividades turísticas o recursos nuevos. Finalmente, si bien ambas asociaciones valoran sus recursos, no desarrollan estrategias de cuidado del medio ambiente, pese a que es uno de los aspectos importantes para la gestión de sus destinos, por lo cual resulta importante que en el mediano plazo se puedan plantear objetivos para ello.



REFERENCIAS

- Anderson, D. (2002). Gestión de destinos. En Jafari, J. (Ed.). *Enciclopedia del turismo*. Madrid: Síntesis.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M. & Herrera, D. (2013). *Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. <http://repiica.iica.int/docs/B3246e/B3246e.pdf>
- Arqueología Perú. (2013). *Parque Arqueológico de Raqchi, Cusco*. 1–6.
- Astorga, K., Huaman, D., & Salas, N. (2018). *Península de Chucuito El nuevo rostro el Turismo Rural Comunitario*.
- Astorga, M. (2018). *Funciones del Panel Principal*. Recuperado de Mastor.cl: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Doc-2.-Software-Panel-Principal-37-laminas.pdf>
- Barrado Timón, D. (2016). Destino turístico y competitividad territorial: una aproximación desde la geografía a la competitividad territorial y al papel del territorio como factor competitivo. *Esic Market*, 154, 233–273. <https://doi.org/10.7200/esicm.153.0472.2e>
- Barrio de Mendoza, R., Baca, E., & Valle Riestra, E. (2020). COVID-19 Y TURISMO EN CUSCO Balance de los primeros impactos en el sector. *Nota de Información y Análisis*, 32, 1–23.
- Cárdenas, M. (2019). *Comunicación interna, una mirada desde las organizaciones comunitarias: análisis de caso Asociación Agropecuaria “Santa Teresita” Cantón Guachapala periodo septiembre-enero 2018* [Tesis de bachiller]. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/32565>
- Cárdenas, P. J. (2011). La Competitividad Turística en los países del Mediterráneo. Análisis de los factores determinantes. *Journal of tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico (JTA)*
- Chara, A. C. (2012). *La re-invencción de la tradición Inka y su comercialización turística* (Vol. 66).
- Congreso de la República. (2018). *Proyecto de Ley N° 3599*.
- Córdova, F. (2017). Incidencias del Turismo Receptivo en los Cambios de Identidad Cultural de los pobladores de la localidad de Raqchi Sicuani Cusco - 2017. In *Estudio Comparado*.
- Casas, A., Soler, A. & Jaime V. (2012). El Turismo Comunitario Como Instrumento De Erradicación De La Pobreza: Potencialidades Para Su Desarrollo En Cuzco (Perú). *Cuadernos de Turismo*, 30, 91–108. Recuperado de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/160461>

- COMEX (2019). *Desempeño y competitividad turística en el Perú - Resultados en 2019*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-001.pdf>
- Crouch, J., Ritchie, J. (2003). *The competitive destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing.
- Culqui, J. & Suárez D. (2019) Ventaja competitiva de distintas industrias según la aplicación del diamante de Porter. *Revista electrónica Tambara*, 9(50), pp. 693-703
- Del Canto, C. (2000). De Competitividad Territorial Para Las Áreas Rurales. *Anales de Geografía de La Universidad Complutense*, 69–84.
- Del Pozo, C. & Guzmán E. (2019). *Análisis del sector turismo en la región Cusco: lineamientos de políticas públicas para el desarrollo del turismo inclusivo y competitivo*. Lima y Cusco: Grupo Propuesta Ciudadana y Centro de Estudios Regionales Andinos.
- Del Valle, S. (2017). La planificación y prevención de los impactos ambientales del turismo como herramienta para el desarrollo sostenible: Caso de estudio Timotes, Venezuela. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 13(2), 164–183.
- Diéguez, I., Gueimonde, A., Sinde, A., & Blanco, L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *CULTUR: Revista de Cultura e Turismo*, 24.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Faria, C., & Angarita, J. (2016). Modelo de planificación estratégica del turismo rural sostenible. Biblioteca digital repositorio académico. Universidad del Zulia, 268-276
- Figueroa, J. (2019). Arequipa y el Valle del Colca,. Turismo y Patrimonio Colonial en el Sur Andino. *Journal of Tourism and Heritage Research vol. 2, n° 3, pp. 302-321*.
- Flores, D. (2009). Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos : un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas. In *Files.Bartolomevazquezberna*
- Gandara, J. M., Chim-miki, A. F., Domareski, T. C., & Biz, A. A. (2013). *La competitividad turística de Foz do Iguaçu según los determinantes del «Integrative Model» de Dwyer & Kim: Analizando la Estrategia de Construcción*

del Futuro.

- Gandolfi, M., Guerrero, G., Peral, E., Gil-Casares, M., Uriona, B., Jaramillo, B. & Giraldo, V. (2011). Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA. Una experiencia regional andina. Fundación Codespa. Recuperado de <https://www.codespa.org/app/uploads/modelo-gestion-turismo-rural-comunitario.pdf>
- Garau, J. (2006) Propuesta de dos índices para la mediación de la competitividad de los destinos de sol y playa del Mediterráneo: avance de resultados desde el punto de vista de la demanda. *Journal of tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*. (4), 50-67
- García, L. & Marinzalda, M. (2014) El diamante de porter aplicado al destino turístico, San Juan. Dos Puntas, (9), pp. 165-182
- Go, F. and Govers, R. (2000) Integrated quality management for tourist destinations: A European perspective on achieving competitiveness. *Tourism Management* 21 (1), 79–88.
- González, I., Thomé, H., & Osorio, R. (2018). Políticas turísticas y etnoturismo: entre la rururbanización y el desarrollo de capacidades. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(1), 21–36. Recuperado de: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.002>
- González, R. C., & Mendieta, M. D. (2009). Reflexiones Sobre La Conceptualización De La Competitividad De Destinos Turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 2009(23), 111–128.
- González Reverté, F. (2012). *Destinos turísticos. Concepto y estructura*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Herrera, E. (2018). *Efectos del Crecimiento Turístico en el Desarrollo Económico del micro destino turístico de Raqchi, Cusco 2016* (Vol. 53, Issue 9).
- Hidalgo, E. M. (2014). *Modelo Estratégico para Mejorar la Competitividad del Destino Turístico Valle del Mantaro-Junín*. [Tesis para optar el grado académico de Magíster]. Universidad Nacional del Centro del Perú. Facultad de Ciencias de la Administración. Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/2995/Hidalgo%20Olivera.pdf?sequence=1>
- Hong, W. C. (2009). Global competitiveness measurement for the tourism sector. *Current Issues in Tourism*, 12(2), 105–132. <https://doi.org/10.1080/13683500802596359>

- Huaracha, J. (2018). *Cadena de valor de los emprendimientos del Turismo Rural Comunitario de Luquina Chico - Chucuito - Puno*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Huertas, N. C. (2015). *Turismo Rural Comunitario : Una Propuesta Metodológica De Innovación Social para Comunidades en conflicto. Caso Montes de María*. [Tesis Doctoral En Turismo, Derecho y Empresa]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/378657>
- Janesick (1998) *“Stretching” Exercises For Qualitative Researchers*. Estados Unidos: SAGE Publications, Inc.
- Jiménez, P., & Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 21(4), 977–995.
- Julca Meza, E. (2011). *Evaluación de factores básicos de competencia de emprendimiento empresarial en los estudiantes de turismo: Caso de la universidad San Martín de Porres, Lima (Perú)*. Universidad de Salamanca.
- Justo, V. (2015). *Clusterización y turismo rural vivencial en la Comunidad de Luquina Chico - Chucuito*. Universidad Nacional del Altiplano.
- Kelly, J. (1978) Situational and social factors in leisure decisions. *Pacific Sociological Review*. 21, 313–30.
- Kontogeorgopoulos, N., Churyen, A., & Duangsaeng, V. (2014). Success Factors in Community-Based Tourism in Thailand: The Role of Luck, External Support, and Local Leadership. *Tourism Planning and Development*, 11(1), 106–124. <https://doi.org/10.1080/21568316.2013.852991>
- Lévano, R. I. (2016). *Regulación del turismo rural comunitario en países de Latinoamérica*. 1(1), 30.
- Maldonado, C. (2005). Pautas metodológicas para el análisis de experiencias de turismo comunitario. In *REDTURS* (No. 73; Vol. 73).
- Mansilla, N. (2018) Impacto del ATPDEA en el Sector Textil y de Confecciones del Perú – Caso TSC. [Tesina para optar por el título de ingeniero industrial] Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ingeniería Industrial. Recuperado de: https://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/monografias/Ingenie/mansilla_nn/mansilla_nn.htm
- Medeiros, L. (2008) Midiendo la competitividad en los destinos: El modelo brasileño. Conferencia Internacional de Turismo. Recuperado de: https://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/monografias/Ingenie/mansilla_nn/mansilla_nn.htm
- Medina, S. (2017). *Análisis del impacto ambiental y aspectos ambientales que genera la actividad turística en la zona rural de Luquina Chico – Chucuito - Puno 2017*. Universidad Católica de Santa María Escuela de Posgrado Maestría en

Planificación y Gestión Ambiental.

- Méndez, N., & Vinasco, M. (2015). Análisis de la competitividad de asociaciones de productores que prestan servicios ecoturísticos en los municipios de San Agustín y Pitalito, departamento del Huila (Colombia). *Libre Empresa*, 12(1), 29–44. <https://doi.org/10.18041/libemp.v23n1.23102>
- Mincetur. (2019a). *Lineamientos_Desarrollo_Turismo_Comunitario_Peru.pdf* (p. 52).
- Mincetur . (2019b). *Lineamientos para el desarrollo del turismo comunitario en el Perú*.
- Mincetur . (2019c). *Lineamiento para el desarrollo del Turismo Comunitario en el Perú*.
- Mincetur. (2021). *Resolución Viceministerial N° 0004-202*.
- MINCUL. (2013). *Guía de Indentificación y Registro del Qhapaq Ñan*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020). *Turismo Llegada de Turistas*. 7–9.
- Ministerio de Cultura. (2018). *INFORME N° 900128-2018/DPI/DGPC/VMPCIC/MC*. 1–6.
- Moreno, A., Sariago, I., & Ávila, R. (2018). *La planificación y la gestión como herramientas de desarrollo de los destinos turísticos*. December.
- Morillo, P. (2016) *Desarrollo de un plan estratégico que permita mejorar la competitividad y el posicionamiento a través de medios digitales para la “Hostería Rio Blanco”, ubicada en el Cantón San Miguel de los Bancos de la provincia de Pichincha*. [Tesis de grado para la obtención del título en ingeniero comercial] Universidad Internacional del Ecuador.
- Murphy, P. E. (1988). Community driven tourism planning. *Tourism Management*, 9(2), 96–104. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(88\)90019-2](https://doi.org/10.1016/0261-5177(88)90019-2)
- Murphy, P., Pritchard, M. P., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism Management*, 21(1), 43–52. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00080-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00080-1)
- Navas-camargo, F. (2016). *Competitividad , Base Comunitaria y Turismo*. January 2014.
- OMT. (2007). A Practical Guide to Tourism Destination Management. In *A Practical Guide to Tourism Destination Management* (Centro esp). World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284412433>
- OMT. (2020). *Recomendaciones De La Omt Sobre Turismo Y Desarrollo Rural*.
- Oyarvide, H. (2013). *Factores que limitan el emprendedurismo empresarial en el Cantón Esmeraldas, Ecuador*. I(2), 15–19.
- Oyarvide, H., Nazareno, I., Roldán, C., & Ferrales, Y. (2016). Emprendimiento como

- factor del desarrollo turístico rural sostenible. *Retos de La Dirección*, 10(1), 71–93.
- Paucar, Yolanda; Inostroza, Gabriel; Uriona, B. (2010). *Fortalecimiento Institucional*. 2005, 1–4.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Vicerrectorado de investigación, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado de: https://www.academia.edu/36558561/_2015_Pasco_y_Ponce_Gu%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n_Gesti%C3%B3n_1_?auto=download
- Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. In *CIENCIA ergo-sum* (Vol. 1, Issue 1).
- Porter, M. E., & Luis, D. J. (1994). La ventaja competitiva de las naciones. *CIENCIA Ergo-Sum*, 1(1), 84–85.
- PRODER CUSCO. (2013). *Evaluación Social Valle Sagrado de los Incas*.
- PromPerú. (2014). *Sistema Vial Andino Qhapaq Ñan*.
- Riddle, C., & Thompson-Fawcett, M. (2019). Rural change and tourism in remote regions: Developments and Indigenous endeavour in Westland, Te Tai o Poutini, Aotearoa New Zealand. *New Zealand Geographer*, 75(3), 194–203. <https://doi.org/10.1111/nzg.12236>
- Ritchie, J.R.B. and Zins, M. (1978). Culture as determinant of the attractiveness of a tourism region. *Annals of Tourism Research* 5, 252–267.
- Rivas, H. (2009). Los impactos ambientales en áreas turísticas rurales y propuestas para la sustentabilidad. *Revista Desarrollo turístico y medio ambiente*.
- Salinas, E. (1999) Consideraciones sobre el desarrollo y la comercialización del turismo de naturaleza en Cuba. *Revista de Ciencias Ambientales*, 17(2), 55-61. <https://doi.org/10.15359/rca.17-1.10>
- Santa Cruz, D., Domínguez, T., & González, Á. (2015). El Turismo De Naturaleza y el Desarrollo Ambiental Sostenible. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 2(5), 1–15.
- Secretaría de Estado para Asuntos Económicos. (2014). *Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos* (F. S. de C. para el D. T. Swisscontact (ed.)).
- Sepúlveda, H., Basurto, R., & Vizcarra, U. (2010). *PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN LA REGION CUSCO*.
- Servicio Nacional de Turismo. (2016). Elementos para la gestión de Destinos Turísticos. *Subdirección de Desarrollo Sernatur En Base Al Documento “Gestión de Destinos Turísticos Sustentables”*., 140.

- Sillar, B., & Dean, E. (2002). Identidad étnica bajo el dominio Inka: una evaluación arqueológica y etnohistórica de las repercusiones del estado Inka en el grupo étnico Canas. *Boletín de Arqueología Pontificia Universidad Católica Del Perú*, 6, 205–264.
- Sobrino, Jaime. (2005). “Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis”. *Revista: Economía, Sociedad y Territorio*, N° 99, 2005: 123-183.
- Soto, L. (2019). Analisis del turismo rural comunitario en la comunidad campesina de raqchi 2018: caso asociacion turismo vivencial “raices inca. In *Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco*.
- Strickland, J., & Moore, S. (2014). Exploring the impacts of protected area tourism on local communities using a resilience approach. *Koedoe*, 56(2), 1 - 10.
- Swisscontact, F. S. de C. para el D. T. (2014). *Con ceptos básicos para la gestión de destinos turísticos* (F. S. de C. para el D. T. Swisscontact (ed.)).
- Timothy, D., & Tosun, C. (2003). Arguments for community participation in the tourism development process. *Journal of Tourism Studies*, 14(2), 2–15.
- Tour Operators’ Initiative, & c/o World Tourism Organisation. (2007). *Turismo y Montaña Guía práctica para gestionar los impactos sociales y medioambientales del turismo de montaña*.
- UNWTO. (2017). Definiciones Comité de Turismo y Competitividad (CTC). *Asamblea General En Su 22ª Sesión*, 1–25.
- UNWTO. (2020a). Barómetro OMT del Turismo Mundial mayo 2020 Con especial enfoque en el impacto de la COVID-19 (resumen). *Barómetro OMT Del Turismo Mundial Mayo 2020 Con Especial Enfoque En El Impacto de La COVID-19 (Resumen)*, 19. <https://doi.org/10.18111/9789284421831>
- UNWTO. (2020b). International Tourist Numbers Down 65% in First Half of 2020, Unwto Reports. *World Tourism Barometer*, 18(5), 1–36.
- UNWTO. (2020c). *UNWTO Briefing Note – Tourism and COVID-19*. 2, 1–27.
- Velasco, A. (2015). La competitividad territorial y el potencial socioeconómico urbano. *La Competitividad Territorial y El Potencial Socioeconómico Urbano*, 26(26), 39–59.
- Viñals, M. J. (2015). *Analisis de la participación de las comunidades locales en la gestión de sitios Patrimonio de la Humanidad. El caso del Parque Arqueológico de Petra (Jordania)*. 328.
- Viteri, M. (2013). *Plan de comunicación interna. Estudio de caso: la agencia de turismo “viajes paraíso” de la parroquia de san rafael para el año 2013*.
- Yachin, J. M., & Ioannides, D. (2020). “Making do” in rural tourism: the resourcing

behaviour of tourism micro-firms. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(7), 1003–1021. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1715993>



ANEXO A: Condiciones mínimas para el desarrollo del Turismo Comunitario

Figura A1: Condiciones mínimas para el desarrollo del turismo comunitario

Condiciones	Descripción de las condiciones
Vocación turística	<ul style="list-style-type: none"> Deberá desarrollarse en un medio rural con vocación turística, vinculado por lo menos a un recurso y/o atractivo turístico ancla² que genere motivación y el desplazamiento de visitantes, y que forme parte de un destino, ruta, corredor o circuito turístico priorizado de la región.
Organización de base comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> Deberá partir del interés de los pobladores de una determinada comunidad y de su disposición de participar de manera activa y directa en el desarrollo de la actividad turística, siendo liderada por una organización de base comunitaria reconocida por su población para que la represente y que contribuya en la gestión turística de su territorio, con la apertura al trabajo en equipo, el involucramiento de jóvenes y mujeres que asegure la continuidad y la transición de liderazgos a las nuevas generaciones, para beneficio de la misma comunidad.
Facilitación turística ³	<ul style="list-style-type: none"> Contempla las instalaciones físicas que se relacionan directamente con el recurso o atractivo turístico, así como la planta turística, equipamiento y recursos humanos necesarios para el desarrollo de los servicios y actividades turísticas. En relación con la infraestructura, comprende el conjunto de elementos básicos necesarios para el funcionamiento de un centro poblado urbano o rural; su existencia es vital para el desarrollo del turismo. Entre ellos se considera el transporte, servicios básicos, comunicaciones, así como los servicios complementarios (bancos, cajeros, comercio, servicios de esparcimiento, entre otros), de acuerdo a la realidad y el contexto de las comunidades que garanticen la accesibilidad, seguridad e integridad del visitante.
Condiciones	Descripción de las condiciones
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> Deberá contar con flujo de visitantes a la comunidad o evidenciar un flujo de visitantes al recurso/atractivo turístico ancla, o al centro soporte (ciudad principal), a fin de garantizar la sostenibilidad del emprendimiento. En esta condición también se evaluarán las características de la demanda, teniendo en cuenta los criterios de: tipo de oferta turística, segmentos del mercado, temporalidad, capacidad de carga de los atractivos turísticos, entre otros relacionados.
Patrimonio cultural y natural	<ul style="list-style-type: none"> La comunidad con un patrimonio cultural (material e inmaterial) y/o natural que forme la base de su desarrollo sociocultural deberá evidenciar prácticas orientadas al uso responsable y eficiente de los recursos naturales, así como a la conservación de sus tradiciones y costumbres auténticas a través de las prácticas cotidianas y contemporáneas, las cuales contribuirán a que el visitante tenga una experiencia de viaje real.
Propuesta del producto turístico	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo a la vocación turística, deberá identificar una idea o propuesta de valor innovadora que configure su producto turístico. Este deberá contar por lo menos con actividades y/o servicios turísticos adecuados al mercado y al contexto local, basados en los conocimientos, valores y destrezas tradicionales de la comunidad, y deberá estar conectado a un atractivo turístico ancla de la zona.

Fuente: Mincetur, 2019c

ANEXO B: Guía de entrevista a expertos

Datos Personales:

- Nombre
- Profesión
- Cargo que ocupa o ocupó (En caso lo tenga, si no, omitir pregunta)
- Cantidad de tiempo de experiencia en el sector

Cuestionario:

1. Desde el organismo al que pertenece, ¿cómo le ha afectado la pandemia?
2. (Desde el organismo al que pertenece) ¿Qué medidas piensan tomar? (estrategias)
3. ¿Cuál es la principal diferencia entre lo que se ha venido haciendo y lo que se hará? (estrategias) (hitos) ¿Cómo ve al sector turismo en general? ¿Qué dificultades está presentando el sector dada la coyuntura? Específicamente, en Puno/Cusco ¿Cuál es su análisis respecto al turismo en esa región?
4. ¿Qué es el TC para usted?, ¿Qué tan importante es el turismo comunitario para usted?, ¿Cómo lo considera?, ¿Qué características considera que debe tener el Turismo Comunitario?
5. ¿Cuáles son los desafíos más importantes para que las comunidades puedan consolidarse como un destino turístico vivencial?
6. ¿Cómo creen que la estructura actual permitirá esos desafíos?
7. ¿Qué debería cambiarse para enfrentar esos desafíos?
8. ¿Cuáles son los actores más importantes para que las comunidades puedan consolidarse como un destino turístico vivencial?
9. ¿Qué elementos identifican para que las comunidades puedan consolidarse como un destino turístico vivencial?
10. ¿Cómo podrían gestionar sus actividades las comunidades para que puedan darle continuidad a sus negocios?
11. ¿Cuánta disponibilidad tienen a corto plazo para colaborar con nosotros?

12. ¿Tendrá alguna persona que considere que pueda colaborar con una entrevista?

ANEXO C: Guía de entrevista a líderes

Datos Personales:

- Nombre
- Profesión
- Cargo que ocupa o ocupó (En caso lo tenga, si no, omitir pregunta)
- Cantidad de tiempo de experiencia en el sector

Cuestionario:

1. ¿Qué es el Turismo Comunitario para usted? ¿Qué tan importante es el turismo comunitario para usted?
2. ¿Qué diferencia tiene su emprendimiento de turismo comunitario a comparación de los otros de su localidad?
3. ¿Cuáles eran sus actividades relacionadas al turismo antes de la pandemia? ¿Qué cambios ha tenido que realizar por la pandemia? ¿Qué medidas tomará para continuar con su emprendimiento?
4. ¿Los actores con los que trabajabas (stakeholders) son los mismos, han desaparecido o aparecieron otros nuevos?
5. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las mayores dificultades que se le han presentado para mantener las actividades turísticas o relacionadas a ello?
6. ¿Qué nuevos retos considera que se deben resolver?
7. ¿Considera que el turismo podrá continuar? ¿Qué considera que se necesita para que el turismo pueda continuar en su región?
8. ¿Actualmente, cuenta con recursos para poder afrontarla? ¿Qué recursos nuevos necesitaría? (¿Cuenta con apoyo de un tercero?)
9. ¿Cuánta disponibilidad tienen a corto plazo para colaborar con nosotros?
10. ¿Tendrá alguna persona que considere que pueda colaborar con una entrevista?

ANEXO D: Matriz de preguntas vinculadas con factores (Fase Exploratoria)

Figura D1: Guía de preguntas estructurada a partir de temáticas y factores de competitividad

Temáticas	Guía de entrevista a expertos	Guía de entrevista a líderes de emprendimientos	CROUCH Y RITCHIE	DWYER Y KIM	PORIER
Perspectivas del Turismo Comunitario a través de diferentes actores	5. ¿Qué es el TC para usted? ¿Qué tan importante es el turismo comunitario para usted? ¿Cómo lo considera?	1. ¿Qué es el Turismo Comunitario para usted? ¿Qué tan importante es el turismo comunitario para usted?	Desarrollo Organización Visión Filosofía y valores	Políticas del Destino, Planificación y Desarrollo (Visión)	
Características de los emprendimientos de TC	5. ¿Qué características considera que debe tener el Turismo Comunitario?	2. ¿Qué diferencia tiene su emprendimiento de turismo comunitario a comparación de los otros de su localidad?	Fisiografía y clima Hospitalidad Marketing Cultura e Historia Consciencia/ imagen del destino Posicionamiento marca destino Entretención Localización Coste/ Valor	Recursos Dotados (Reserva Natural) Gestión Ambiental (Protección Ambiental) Recursos Heredados (Patrimonio Histórico) Factores de Demanda (Preferencia del Turista) Gestión del marketing (Posicionamiento del destino) Competitividad de los precios (Precios de paquetes turísticos)	Condiciones de la demanda Condiciones de los factores
Contexto del turismo durante la pandemia	4. ¿Cómo ve al sector turismo en general? ¿Qué dificultades está presentando el sector dada la coyuntura?	3. ¿Cuáles eran sus actividades relacionadas al turismo antes de la pandemia? ¿Que cambios ha tenido que realizar por la pandemia? ¿Que medidas tomará para continuar con su emprendimiento?	Capacidad de carga Gestión de visitantes		
Participación de diversos actores en el TC	9. ¿Cuáles son los actores más importantes para que las comunidades puedan consolidarse como un destino turístico vivencial?	4. ¿Los actores con los que trabaja/as (stakeholders) son los mismos, han desaparecido o aparecieron otros nuevos?	Vinculos de mercado Voluntad Política	Macro Entorno Global (Entorno legal y regulatorio)	Industrias relacionadas y de apoyo Gobierno Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Figura D1: Condiciones mínimas para el desarrollo del turismo comunitario (continuación)

Temáticas	Guía de entrevista a expertos	Guía de entrevista a líderes de emprendimientos	CROUCH Y RITCHIE	DWYER Y KIM	PORTER
Retos del turismo durante la pandemia	4. ¿Cuál es su análisis respecto al turismo en esa región?	5. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las mayores dificultades que se le han presentado para mantener las actividades turísticas o relacionadas a ello?	Financiación		
Retos de los emprendimientos de TC	6. ¿Cuáles son los desafíos más importantes para que las comunidades puedan consolidarse como un destino turístico vivencial?	6. ¿Qué nuevos retos considera que se deben resolver?	Recursos Facilitadores	Micro Entorno Competitivo (Innovación)	
			Desarrollo de RR.HH		
Soluciones para la continuidad el TC	11. ¿Cómo podrían gestionar sus actividades las comunidades para que puedan darle continuidad a sus negocios?	7. ¿Considera que el turismo podrá continuar? ¿Qué considera que se necesita para que el turismo pueda continuar en su región?	Infraestructura		
			Accesibilidad		
			Gestión de crisis		
Elementos existentes para afrontar el TC	10. ¿Qué elementos identifican para que las comunidades puedan consolidarse como un destino turístico vivencial?	8. ¿Actualmente, cuenta con recursos para poder afrontarla? ¿Qué recursos nuevos necesitaría? (¿Cuenta con apoyo de un tercero?)	Calidad servicio/experiencia	Recursos Creados (Calidad del servicio)	
			Monitoreo y evaluación		
Factores no mencionados			Superestructura	Recursos de apoyo o soporte (Seguridad para los visitantes)	Factor Causalidad
			Empresas		
			Administración de Recursos		
			Información-Investigación		
			Análisis competitivo / colaborativo		
			Auditoría		
			Seguridad		
			Interdependencia		
			Eventos especiales		
			Mix de actividades		
Definición del Sistema					

ANEXO E: Guía de entrevista a funcionarios públicos

1. ¿Cuáles son las principales medidas que han establecido para reactivar el turismo después de la pandemia?
2. ¿Cuáles son las principales actividades que realizan desde el sector público para fomentar el desarrollo de las comunidades?
3. ¿Cómo es su relación con el Mincetur? ¿Qué actividades han desarrollado para su región? ¿Cuál es su apreciación sobre el presupuesto?
4. ¿Cómo ha sido su trabajo junto con las comunidades? ¿Cómo establecen las estrategias que se llevarán a cabo con ellas?
5. Desde su experiencia, ¿Cuáles son las principales fortalezas y aspectos de mejora en su comunidad?



ANEXO F: Descarte de los 13 factores (Fase Exploratoria)

Figura F1: Descarte de factores en la fase exploratoria

Temáticas	CROUCH Y RITCHIE		DWYER Y KIM		PORTER	
Factores no mencionados	Superestructura	Estructuras mejoradas para la actividad turística, otros, construidos en épocas anteriores para otras razones, ahora sirven principalmente como turismo atracciones.	Recursos de apoyo o soporte (Seguridad para los visitantes)	La seguridad para el visitante es fundamental, esto se refiere a inestabilidad política, criminalidad, entre otros.	Factor Causalidad	Variables que se encuentran fuera del control de las empresas. La acción individual o combinada de estos factores produce impactos que pueden alterar y dar nueva forma a la estructura del sector.
	Empresas	La importancia de la empresa turística y el negocio del turismo para el desarrollo del turismo como industria.				
	Administración de Recursos	Gestión de los recursos físicos y humanos, énfasis en el cuidado y bienestar a largo plazo de los recursos, para asegurar que la integridad física y ecológica.				
	Información-Investigación	Gestión de información/ investigación, permite conocer las necesidades del destino, implica flujos de monitoreo y flujos de investigación, ambos involucran recopilación de información.				
	Análisis competitivo /	Desarrollo de alianzas, incluso hasta con la colaboración de competidores potenciales. La colaboración debe ser evaluada a partir de una política.				
	Auditoría	La auditoría representa la culminación de un ciclo de aprendizaje en un determinado periodo de tiempo, se revisan políticas / gestión, con miras a mejorar la acción en el futuro				
	Seguridad	Grado en el que los turistas se sienten seguros en un destino.				
	Interdependencia	La relación interdependiente es elegir la decisión de vincular el destino con otro y que si este funciona correctamente, el otro destino seguirá siendo competitivo.				
	Eventos especiales	Exigen un nivel más alto de compromiso, pero proporcionan una mayor oportunidad de establecer el turismo de un destino credenciales a nivel internacional.				
	Mix de actividades	Importancia de ofrecer al turista una amplia gama de actividades, de cosas memorables que hacer para que participen activamente y tengan recuerdos del viaje.				
	Definición del Sistema	Es una delimitación de la geografía y/o fronteras políticas que se definen física y/o jurisdiccionalmente en el destino.				

ANEXO G: Matriz de preguntas vinculadas con factores (Fase de Campo)

Figura G1: Matriz de preguntas vinculadas con factores

Dimensión	Gobernabilidad y funcionarios públicos	Caja de entrevista a emprendedores de TC, Puno y Cuzco	CROUCH Y RITCHIE	DWYER Y KIM	PERTELL
RECURSOS	1. ¿Cuáles son las principales actividades que realizan desde el sector público para fomentar el desarrollo de las comunidades?	1. ¿Cuáles consideran que son los principales atractivos culturales en su comunidad? ¿Considera que los atractivos culturales favorecen o son una ventaja para su emprendimiento?	Cultura e Historia Fisiografía y clima Entretenimiento	Recursos Dotados (Reserva Natural)	
	5. Desde su experiencia, ¿Cuáles son las principales fortalezas y aspectos de mejora en su comunidad?	2. ¿Las habitaciones siempre tuvieron ese diseño? Me podría describir, ¿cómo se diseñó la habitación? Si han hecho cambios ¿Qué cambios han realizado para habilitar estas habitaciones?	Monitoreo y evaluación	Factores de Demanda (Preferencia del Turista) Recursos Creados (Calidad del servicio)	
	4. ¿Cuáles son las principales actividades que realizan desde el sector público para fomentar el desarrollo de las comunidades?	1. ¿Por qué medios se puede acceder a la comunidad? 2. ¿Considera que genera beneficios el corredor del Sur? Reformular, no entiendo la pregunta	Accesibilidad		
	5. Desde su experiencia, ¿Cuáles son las principales fortalezas y aspectos de mejora en su comunidad?	1. ¿Cómo fueron las capacitaciones? ¿Le sirvió o no? 2. ¿Qué idiomas manejan en la asociación? ¿El idioma ha sido limitante?	Desarrollo de RR.HH		
	5. Desde su experiencia, ¿Cuáles son las principales fortalezas y aspectos de mejora en su comunidad?	1. ¿Cómo atienden a sus turistas? 2. ¿Existen servicios complementarios en su trato al turista? Explicar al entrevistado que es un sc ¿Cuáles son? ¿Siempre ofrecieron los mismo servicios?	Hospitalidad		
	5. Desde su experiencia, ¿Cuáles son las principales fortalezas y aspectos de mejora en su comunidad?	1. ¿Cuáles son las razones por las cuales los turistas no permanecen en la asociación?		Factores de Demanda (Preferencia del Turista)	
GESTIÓN DEL DESTINO	1. ¿Cuáles son las principales actividades que realizan desde el sector público para fomentar el desarrollo de las comunidades?	1. ¿La asociación cuenta con algún tipo de certificación? 2. ¿Qué lo motivó a obtenerlo? 3. Dado la nueva normalidad, ¿qué certificado considera que debe tener? ¿Por qué?	Calidad servicio/experiencia		
	5. Desde su experiencia, ¿Cuáles son las principales fortalezas y aspectos de mejora en su comunidad?	1. ¿Cómo promociona su producto o emprendimiento? 2. ¿Hace promoción online? ¿Cómo surgió la idea de comercializar su producto turístico via on line? 3. ¿Qué recursos utiliza para ello?		Gestión del marketing (Posicionamiento del destino)	
	1. ¿Cuáles son las principales actividades que realizan desde el sector público para fomentar el desarrollo de las comunidades?	1. ¿Qué temporada es la que tiene mayor afluencia? ¿Cómo se prepara para ello? 2. ¿Qué aspectos considera que son importantes para desarrollar cada temporada? (Hacer un diferencial con la temporada baja)	Gestión de visitantes		
	No aplica	1. ¿Qué inversiones ha realizado para su emprendimiento? ¿cuáles? ¿Por qué? 2. ¿Qué inversiones han realizado en conjunto como asociación? 3. ¿Considera futuras inversiones? ¿cuáles? (Mencionar COVID)	Financiación		
	No aplica	1. ¿Qué toma en cuenta para definir su precio?	Coste/ Valor		
	3. ¿Cuál es su apreciación sobre el presupuesto?	1. ¿Cómo maneja el tesoro de la asociación el fondo común? 2. ¿En qué situaciones se hace uso el fondo común? o ¿cada cuánto tiempo? 3. ¿Qué gastos priorizan dentro de la asociación que sean usados con el fondo común?	Financiación		
	5. Desde su experiencia, ¿Cuáles son las principales fortalezas y aspectos de mejora en su comunidad?	1. ¿Existen miembros de la asociación que tengan estudios superiores? 2. ¿Considera importante que la asociación cuente con profesionales de turismo (guías, admins, etc)? ¿Por qué?	Desarrollo de RR.HH		
	5. Desde su experiencia, ¿Cuáles son las principales fortalezas y aspectos de mejora en su comunidad?	1. ¿Qué lo motivó para formalizarse en la asociación XXX? 2. ¿Cuáles son los elementos que consideras te hacen un emprendimiento formal? (Ejms: boletas)	Calidad servicio/experiencia	Macro Entorno Global (Entorno legal y regulatorio)	
	5. Desde su experiencia, ¿Cuáles son las principales fortalezas y aspectos de mejora en su comunidad?	1. ¿Cuáles han sido sus objetivos en los últimos 3 años? 2. ¿Cómo veía inicialmente el desarrollo del turismo en su comunidad? ¿Cómo ve al TC en unos 3 años? 3. ¿Cuáles son sus objetivos futuros como asociación?	Visión Desarrollo	Políticas del Destino, Planificación y Desarrollo (Visión)	

Figura G1: Matriz de preguntas vinculadas con factores (continuación)

Dimensión	Guía de entrevista a funcionarios públicos	Guía de entrevista a emprendedores de TC Puno y Cusco	CROUCH Y RITCHIE	DWYER Y KIM	PORTER
CONDICIONES DE LA DEMANDA	4. ¿Cómo ha sido su trabajo junto con las comunidades? ¿Cómo establecen las estrategias que se llevarán a cabo con ellas?	1. ¿Qué elementos considera que tiene su asociación a diferencia de otras comunidades que ofrecen TC en otro departamento? 2. ¿Por qué buscó diferenciarse?	Marketing	Gestión del marketing (Posicionamiento del destino)	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas
			Posicionamiento marca destino		
			Consciencia/ imagen del destino		
CONDICIONES SITUACIONALES	No aplica	1. ¿Utiliza el internet para ofrecer sus servicios de turismo? ¿Por qué? 2. ¿Qué medio utiliza? ¿Ustedes lo utilizan o contratan a alguien?		Micro Entorno Competitivo (Innovación)	
	No aplica	1. ¿Están agremiados con otras organizaciones externas u operadores turísticos? ¿Por qué? 2. ¿Qué beneficios o dificultades presenta el agremiarse?	Vinculos de mercado		Industrias relacionadas y de apoyo
	4. ¿Cómo ha sido su trabajo junto con las comunidades? ¿Cómo establecen las estrategias que se llevarán a cabo con ellas?	1. ¿El gobierno local ejecuta algún proyecto para ayudar al desarrollo del turismo en su comunidad? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Qué tipo de proyectos ha realizado? ¿Qué otros proyectos le gustaría que realice?	Voluntad Política		Gobierno
REPREGUNTAS (Se realizaron diversas repreguntas a lo largo de las entrevistas, se priorizaron para el anexo las siguientes preguntas, dado que estas permitirían justificar la nueva dimensión propuesta para el modelo integrado: Valor Asociativos)	No aplica	1. ¿Cuál es el tipo de participación que tienen los jóvenes en la asociación? 2. ¿La asociación los motiva a tomar puestos de liderazgo?	Recursos Facilitadores		
	No aplica	1. Tomando en cuenta sus antiguos líderes, ¿Qué características considera que practica su líder? (Contar sobre resultados) 2. ¿Considera que existe una comunicación eficiente entre líderes y pobladores/líderes, gobierno local/líderes y operadores privados? ¿Ha generado alguna alianza? 3. ¿Cómo describiría la relación con su líder?	Recursos Facilitadores		
	2. ¿Cuáles son las principales medidas que han establecido para reactivar el turismo después de la pandemia?	1. ¿Confía en que usted podrá desarrollar su emprendimiento dentro de la asociación? 2. ¿Confía en que su líder podrá reactivar el turismo? ¿Por qué?	Gestión de crisis		
	4. ¿Cómo ha sido su trabajo junto con las comunidades?	1. ¿Qué característica debe tener un socio? 2. ¿Cuál es el proceso para formar parte de la asociación? 3. ¿Qué es lo más difícil para poder asociarse? ¿Desde cuándo no hay nuevos asociados?	Visión		
	No aplica	1. ¿Existe disposición por parte de los asociados de compartir recursos y conocimientos con su comunidad? 2. ¿Siente que todos los asociados trabajan de manera equitativa para beneficio de la asociación? ¿Por qué? 3. ¿Los asociados planifican en conjunto el desarrollo de las estrategias de la comunidad? ¿Cómo lo hacen?	Recursos Facilitadores		
	Factores no mencionados			Organización	Gestión Ambiental (Protección Ambiental)
			Filosofía y valores	Recursos Heredados (Patrimonio Histórico)	
			Localización	Competitividad de los precios (Precios de paquetes)	
			Capacidad de carga		
			Infraestructura		

ANEXO H: Descarte de los 09 factores (Fase de Campo)

Figura H1: Descarte de 09 factores en la fase de campo

Temáticas		CROUCH Y RITCHIE
Factores con Enraizamiento 0	Organización	Cómo los destinos deben organizarse desde una perspectiva de gestión, existencia de programas internos y externos para organizar una gestión de destino eficaz y de funcionamiento fluido.
	Filosofía y valores	Conjunto de principios que indica las creencias y valores de los miembros de una sociedad sobre cómo el turismo servirá a la población de un país o región.
	Localización	Una ubicación más (menos) favorable amplifica (califica) el potencial turístico. Ubicación más favorable puede ser equiparado con una ubicación que está más cerca de la mercados de origen.
	Capacidad de carga	Capacidad de un destino para albergar demanda, puede restringir el crecimiento si la demanda es cerca o en exceso de su límite sostenible o puede dar lugar al deterioro de las condiciones de un destino.
	Infraestructura	Se clasifican en dos grupos: infraestructura general y infraestructura de servicios básicos. El primero se refiere a instalaciones, sistemas, seguridad pública, etc. El segundo incluye instalaciones de compra, tiendas de alimentación, etc. El primero es otorgado por el Estado, en su mayoría, y el segundo por entidades privadas.
Temáticas		DWYER Y KIM
Factores con Enraizamiento 0	Gestión Ambiental (Protección Ambiental)	Los recursos deben ser mantenidos de una manera apropiada para protegerlos contra el deterioro indebido y facilitar su sostenibilidad.
	Recursos Heredados (Patrimonio Histórico)	Atracciones culturales y patrimoniales que pueden ser creados o construidos. Estos incluyen la gastronomía, costumbres, creencias o artesanías.
	Competitividad de los precios (Precios de paquetes turísticos)	Capacidad que poseen los precios para influir en los flujos de los visitantes. Se establece a investigaciones donde indican la sensibilidad de los viajeros es alta con respecto a los precios.
Temáticas		PORTER
Factores con Enraizamiento 0	Condiciones de los factores	Existencia de mano de obra calificada así como de un conocimiento científico, la existencia de recursos naturales y próximos, la presencia de infraestructuras adecuadas. Asimismo, estos factores deben crearse innovación y especializado en base a la industria que se opere.

ANEXO I: Descarte de los 14 factores (Fase de Análisis)

Figura I1: Descarte de los 14 factores

Factor que queda		Factor que se descarta		Residual de los emprendimientos de TC		Justificación de descarte	
Dwyer y Kim	Recursos Dotados (Reserva Natural)	Un marco ambiental, incluye la fisiografía, el clima, la flora, fauna, paisajes y otros bienes físicos. Los recursos naturales tienen la capacidad para atraer visitantes independientemente de los proveedores humanos.	Crouch y Ritchie	Fisiografía y clima	El grado al que el clima natural y el terreno son hospitalarios para los humanos proporcionalmente destino con atractivo un conjunto de parámetros que otorgan un competitivo o crean barreras a las que hay que adaptarse (consistencia, superar o mitigar el desafío)	"Dedicamos más a la agricultura y a la ganadería, y a la pesca aunque ahora hay poca pesca. A las otras comunidades, van por su artesanía. Nosotros hacemos ardo con los turistas, con los vacos, todo lo que hacemos pesc. Nos ayudan a recoger, rescatar. Esas son las diferencias, pe" (Emprendedora de Laguna X, Bliana, 2020)	Fisiografía y clima no fueron destacados, específicamente por los emprendedores entrevistados. Respecto al factor "fisiografía", solo se hace referencia a las actividades que se desarrollan a partir de ella. De igual manera, el "clima", no fue una variable que sea significativa en las actividades, no fue mencionado como un factor que afecta positiva o negativamente. Por ello, la definición "Fisiografía y clima" se relaciona con la definición de "Recursos Dotados", ese último engloba de mejor manera la totalidad de los emprendimientos, sobre todo, porque hace mención del atractivo que estos recursos tienen, tanto al turista y a la experiencia que experimentan gracias a ellos.
Porter	Industrias relacionadas y de apoyo	La presencia o ausencia en la nación de proveedores y sectores afines cuya interacción influye para que el sector sea internacionalmente competitivo. Asimismo, este determinante genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas, las cuales surgen de la relación cooperativa entre diferentes industrias vertical o horizontalmente relacionadas.	Crouch y Ritchie	Vinculos de mercado	Este factor se divide en dos categorías: personal-profesional y organizacional. El primero es el más dudoso, que implica patrones históricos de migración, comercio y que ha creado estos lazos familiares. El segundo implica ser visto motivados de viajes y pueden crear mayor valor, ofrecen más oportunidades para estimular e influir en los viajes relacionados por decisiones como las convenciones o congresos.	"Lo que son nuestros aliados son las agencias de viaje con las que trabajamos, ese es un trabajo en conjunto porque nosotros no lo hacemos como un servicio sino que es parte del trabajo de ambas. La agencia de viaje te confía y te también tienes que dar la confianza, porque al final a fin de cuentas el trabajo es conjunto" (ALIANO, Comunicación personal, 2020)	Los "vínculos de mercado" definidos por Crouch, hacen referencia a los lazos armados u organizacionales y el efecto en el flujo de turistas que el destino recibe, si bien es un apoyo, este se limita a la decisión de visitar el destino. Por ello, el factor "Industrias relacionadas y de apoyo", fue elegido, dado que, si bien hace referencia a los lazos de confianza, estos son con proveedores o entidades proveedoras del servicio turístico. Esa cooperación es la que los emprendedores destacan.
Crouch y Ritchie	Desarrollo de recursos humanos	Se refiere a la necesidad de fomentar y estimular más programas de educación y formación diseñados para satisfacer las necesidades específicas del turismo e industrias turísticas.	Crouch y Ritchie	Recursos facilitadores	Referencia a los recursos humanos, económicos y capital financiero como elementos que se pueden complementar y utilizar para resolver el desarrollo de la industria del turismo.	"Nos han capacitado en turismo gastronómico, pues todo atención al turista, después pues taller de cerámica también nos hemos capacitado, más que todo estamos así como se llama, club de gastronomía más que todo eso es siempre. Cada año con momento, director, así nos capacitan" (Osorio, 2020) "En aquella vez, del Ministerio, nos han dado capacitaciones. Una capacitación chef Tourism, con ella hemos aprendido bastante, nunca nos voy a olvidar y nos dicen "ponganse en los zapatos del turista", no tienen que hacer, nos dicen" (Esther, 2020)	Los "Recursos facilitadores", ensoñan al "Recursos Humanos" como elemento necesario para el desarrollo de la actividad turística, lo cual también es resultado por el factor "Desarrollo de Recursos Humanos". Sin embargo, este último destaca el turismo humano pero se centra, a su vez, en la estimulación y desarrollo de este. Por ello, en los emprendimientos se mencionan las capacitaciones brindadas por diversos actores, sobre todo el Estado.

Figura 11: Descarte de los 14 factores (continuación)

Factor a descartar		Estrategia de negocio		Realidad de los emprendimientos de TC		Justificación de descarte	
Crouch y Ritchie	Posicionamiento marca del destino	Define cómo el destino es visto tanto por el mercado del turismo en su conjunto y por segmentos del mercado en términos de beneficios y experiencias. Este factor implica decisiones estratégicas a nivel de políticas por parte del destino con respecto a cómo buscará diferenciarse de otros destinos	Crouch y Ritchie	Marketing	Optar por una imagen atractiva mediante diversas actividades para promover y vender el destino. También es importante el desarrollo del producto mediante la innovación y packaging para servir las necesidades cambiantes de los viajeros.	"Pertenezco a la asociación de turismo vivencial Raqchi, nuestra marca registrada en INDECOPI es raíces inca" (Esther, 2020) "Como asociaciones siempre participamos en las ferias nacionales e internacionales que se llevan por ejemplo un curso" (Esther, 2020) "También privados (puedo ejemplo) directa también nos invitan entonces ahí también siempre nos invita y participamos" (Esther, 2020) "Raqchi viene de la palabra quechua que viene a ser "varios artistas en cerámica", firmamos, más nos diferenciamos con la cerámica. La mayoría de asociaciones son de textiles y Raqchi desde el tiempo de los incas es conocido por la cerámica" (Esther, 2020)	Los factores "Marketing" y "Gestión del marketing" son importantes para el posicionamiento. Ambas hacen referencia a las estrategias para promocionar el destino, lo cual es rescatado por los emprendimientos, las formas en las que ellos promocionan sus destinos es a través de las ferias que promociona el Mincetur o actores privados, también registrando la asociación frente a Indecopi. Sin embargo, ambos factores fueron incluidos como parte del factor "Posicionamiento marca del destino", dado que la definición es más amplia e incluye las actividades o costumbres propias del destino que los diferencian frente a los demás, como es el caso de la cerámica en Raqchi.
		Dwyer y Kim	Gestión del marketing (Posicionamiento del destino)	Promoción del destino en su conjunto, incluye una función de facilitación que recopila, analiza datos de investigación de mercado.			
Dwyer y Kim	Recursos Creados (Calidad del servicio)	Initiatives para mejorar la calidad de la experiencia, debe ser proporcional de acuerdo a la situación y al precio cobrado. Los destinos turísticos incluyen establecimiento de normas para instalaciones turísticas y desempeño del personal, programas para monitorear la calidad de las experiencias proporcionadas, y seguimiento de la actitud de los residentes, orientaciones hacia los visitantes y hacia el desarrollo del sector turístico.	Crouch y Ritchie	Calidad servicio-experiencia	Esfuerzos para asegurar que el destino proporcione al visitante una experiencia de alta calidad a través de la educación y formación de proveedores de servicios, a través del liderazgo de los gestores de destinos y el esfuerzo colectivo entre los actores involucrados.	"Cada casa posee un máximo de cuatro a seis habitaciones, pues se busca brindar al turista un trato personalizado" (Asencio, Comunicación personal, 19 de Noviembre del 2020) "Nos decíamos, así tiene que ser, ¿verdad?" ahí nos vamos hablando y así, nos enseñamos y siempre, siempre. A veces, hay algunas personas que se olvidan y estamos para ellos, ¿no? Para hacerles recordar" (Esther Camino, Comunicación Personal, 22 de noviembre 2020).	El factor "Calidad servicio/experiencia" hace referencia a la formación que reciben los emprendedores para brindar un mejor servicio y ello es sumamente valorado y aplicado; por ejemplo, la cantidad de habitaciones. Sin embargo, no menciona las estrategias de monitoreo es su aplicación. Por otro lado, el factor "Monitoreo y evaluación", incluye lo que el factor anterior no tenía; sin embargo, las estrategias de medición son por medio de índices de éxito y ello no es aplicado en los emprendimientos. Frente a ello, se seleccionó el factor "Recursos Creados (Calidad del servicio)", el cual incluye ambos factores, pero, se adapta a las medidas de monitoreo; los mismos emprendedores son los que se evalúan, buscan la estandarización y se enseñan entre ellos para mejorar.
		Crouch y Ritchie	Monitoreo y evaluación	Seguimiento y evaluación del desempeño del destino. Usualmente, las herramientas para llevar a cabo este proceso es contar por índices de éxito para un destino.			
Crouch y Ritchie	Financiación (Externa e interna)	Apoyo a acceso a financiación de los miembros de turismo, así como ayudarlos a determinar la mejor manera de acceder y gestionar fondos de riesgo	Crouch y Ritchie	Costo/valor	Costos de bienes y servicios adquiridos en un destino consumidos por los turistas.	F. Externa: Como asociación no pueden pedir préstamos al banco porque resulta complicado (Emprendedor X, 2020) "Trabajamos con banco porque con eso nos hemos levantado como no tenemos apoyo del municipio con banco nosotros hemos levantado mayormente" (Fernandez, Comunicación personal, 19 de Noviembre del 2020)	El factor "Costo/Valor" es parte de todo el proceso de financiación, este hace referencia al costo de los bienes ofrecidos para los turistas. Por lo tanto, se incluye dentro del factor "financiación" porque este requiere del precio cobrado, pero también la financiación por parte de entidades externas como banco o fondos por parte de ONGs o el Estado.
		-	-	-	F. Interna: 4 participantes, señalaron la importancia de las ayudas por insistencia a las reuniones establecidas, ya que de esa forma pueden realizar un fondo común que les permite comprar implementos como frazadas, sábanas, colchones, entre otros, para todas las socias (Esther, 2020)	Es un factor propuesto para la investigación.	

Figura 11: Descarte de los 14 factores (continuación)

Factor que queda		Factor que se descartó		Realidad de los emprendimientos de TC		Justificación de descarte	
Crouch y Ritchie	Visión	Estrategias específicas de desarrollo de destinos que reflejen las fortalezas naturales, estilos de vida y patrimonio. Estrategias a largo plazo que ayudarían a posicionar y desarrollar el destino.	Crouch y Ritchie	Desarrollo	Los responsables de la formulación de políticas y los administradores de un destino deben asegurarse de tener un riguroso programa de desarrollo que permita a los destinos ser competitivos.	<p>"Mas, ahorita lo que nosotros queremos, es promoción, promoción y que lleguen más personas. Capacitamos en este también, capacitamos en gastronomía también, más platos, para variar los platos" (Dolores, 2020)</p> <p>"Hemos hecho para certificarnos en en Tour set chef todas nos hemos capacitado nos hemos trazado metas y ya pues hemos tenido misión visión todo" (Esther, 2020)</p>	El factor "desarrollo" y "Políticas del Destino, Planificación y Desarrollo", hacen referencia a los programas de desarrollo para los destinos para el futuro, ello va acorde a la realidad de los emprendimientos; sin embargo, el factor "Visión", engloba las estrategias para los destinos, también toma en consideración el estilo de vida de los miembros, el estado de los recursos y los servicios que ofrecen; a partir de ese análisis más extenso, se
			Dwyer y Kim	Políticas del Destino, Planificación y Desarrollo (Visión)	La comunidad y los miembros intentan mirar hacia el futuro e imaginar lo que les gustaría ser.		
Dwyer y Kim	Factores de Demanda (Preferencia del Turista)	La competitividad del destino dependerá de la coincidencia entre las preferencias del turista y lo que el destino ofrece.	Crouch y Ritchie	Gestión de visitantes	<p>Un destino como proveedor de experiencias satisfactorias a los visitantes que generarán altos niveles de satisfacción. Es importante que los destinos cuenten con un sistema de gestión de visitantes mediante servicios de información, internet, entre otros para garantizar una visita memorable y de calidad.</p> <p>"Inicialmente las casas tenían ventanas y puertas más pequeñas, los visitantes debían doblarse o se golpeaban, por ellos las reemplazaron por unas más grandes" (Emprendedor de Inquieta x, 2020).</p> <p>"Constantemente agregan diversas actividades, y hemos hecho cambios recientes: el primero es el taller de cerámica, se fueron cambiando las formas de presentarlo y los materiales; el segundo, el saludo de bienvenida, antes no era cantado y no daban abrazos" (Dolores, 2020).</p>	El factor de "Gestión de visitantes" se descartó dado que los emprendedores aún no desarrollan estrategias específicas para una mayor o menor afluencia de turistas y no es un tema que ellos priorizarían. Por otro lado, el factor "Factores de Demanda (Preferencia del Turista)" responde a lo mencionado por los emprendedores, muchos de los cambios realizados por los emprendimientos fue por recomendación y para brindar una mejor experiencia al turista.	
Porter	Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	Contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas. Un clima de competencia estimula la mejora y desalienta el estancamiento.	Dwyer y Kim	Macro Entorno Global (Entorno legal y regulatorio)	Turismo está influenciado por serie de fuerzas globales que incluyen leyes y regulaciones. Estas fuerzas pueden representar tanto ventajas y oportunidades para la industria del turismo.	"Porque también la competencia ¿que te hace? Mejoras la calidad del servicio" (Esther, 2020)	Los factores "Macro Entorno Global" y "Condiciones de la demanda", el primer, incluye temas relacionados a las fuerzas externas de competencia con los emprendimientos; el segundo, realiza un mayor énfasis en la competencia, a través de la innovación. Sin embargo, se seleccionó el factor "Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas", dado que incluye el estímulo por parte de los emprendimientos al competir, además, toma en consideración diversos aspectos de la realidad de
			Porter	Condiciones de la demanda	La influencia puede venir dada por varios caminos: a) por su repercusión favorable b) repercusión en la conformación del ritmo y el carácter de la mejora e innovación por parte de las empresas.		
Crouch y Ritchie	Voluntad política	No depende únicamente de los políticos, los líderes comunitarios son los que conocen y deben dar forma a las actitudes políticas que se requieren para el desarrollo social, económica y la calidad de vida del destino.	Porter	Gobierno	El gobierno ha de ser el catalizador y estimulador, alentando y empujando a las empresas a que eleve sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de actuación competitiva.	<p>" Casi nunca nos ha apoyado, me hubiera gustado que haya mas apoyo, porque carecemos de apoyo" (Manuel, 2020)</p> <p>"Falta de gestión, los gobiernos regionales todos los años devuelven dinero, si ahorita si Puno es turismo, entonces yo creo que el gobierno debería invertir, no lo hacen." (Manuel, 2020)</p> <p>"Ajá cada año el mincezar nos capacita pero nuestra atención es mas" (María Concepcion, 2020)</p>	La definición del factor "gobierno" está relacionada con la realidad de los emprendimientos, la diferencia con el factor "Voluntad política" es la participación de las comunidades en el proceso en conjunto con las entidades públicas. La realidad de las comunidades se evidencia en la necesidad del trabajo conjunto y no solo por parte del Estado.

ANEXO J: Criterios de análisis de Enraizamiento y Densidad (AtlasTi)

Figura J1: Promedio de criterios de análisis de Enraizamiento y Densidad de los factores

Código	Enraizamiento	Densidad	Grupos de códigos
● Desarrollo de recursos humanos	61	15	Gestión del destino
● Participación	42	15	Valores asociativos
● Liderazgo	48	14	Valores asociativos
● Gestión de crisis	23	12	Gestión del destino
● Calidad de servicio	86	12	Recursos
● Cultura e historia	40	12	Recursos
● Confianza	62	12	Valores asociativos
● Comunicación	43	12	Valores asociativos
● Financiación	12	11	Gestión del destino
● Hospitalidad	11	11	Recursos
● Imagen del destino	6	10	Demanda
● Preferencias del Turista	20	10	Demanda
● Voluntad Política	34	10	Gestión del destino
● Visión	12	10	Gestión del destino
● Compromiso	19	10	Valores asociativos
● Industrias Relacionadas y de Apoyo	26	9	Condiciones Situacionales
● Posicionamiento	12	9	Gestión del destino
● Accesibilidad	8	9	Recursos
● Recursos Dotados	9	9	Recursos
● Entretenimiento	11	7	Recursos
● Innovación	22	6	Condiciones Situacionales
● Estrategia, estructura y rivalidad de las	3	5	Condiciones Situacionales
PROMEDIO	27.7	10.5	

Figura K2: Código – Comunicación

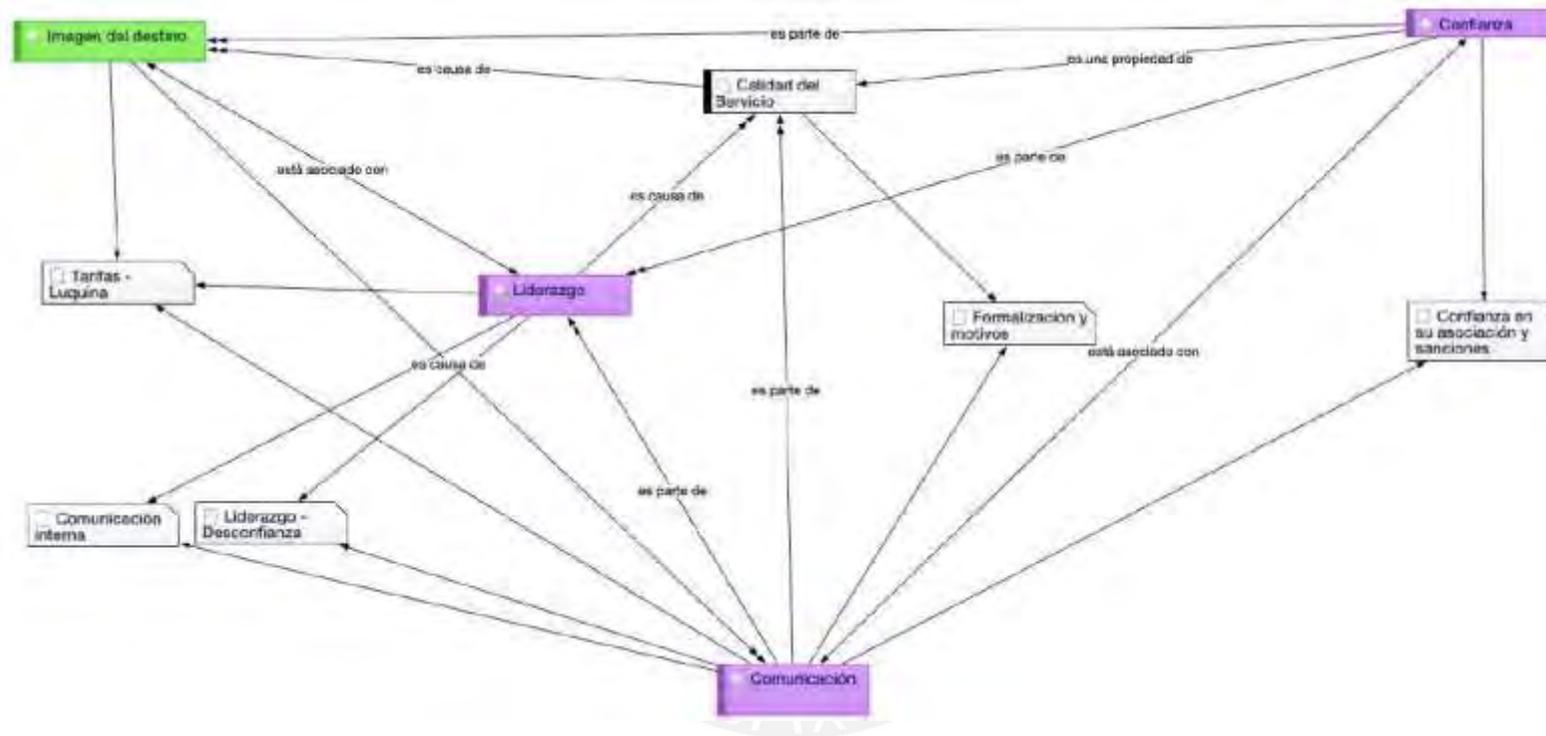


Figura K3: Código - Confianza

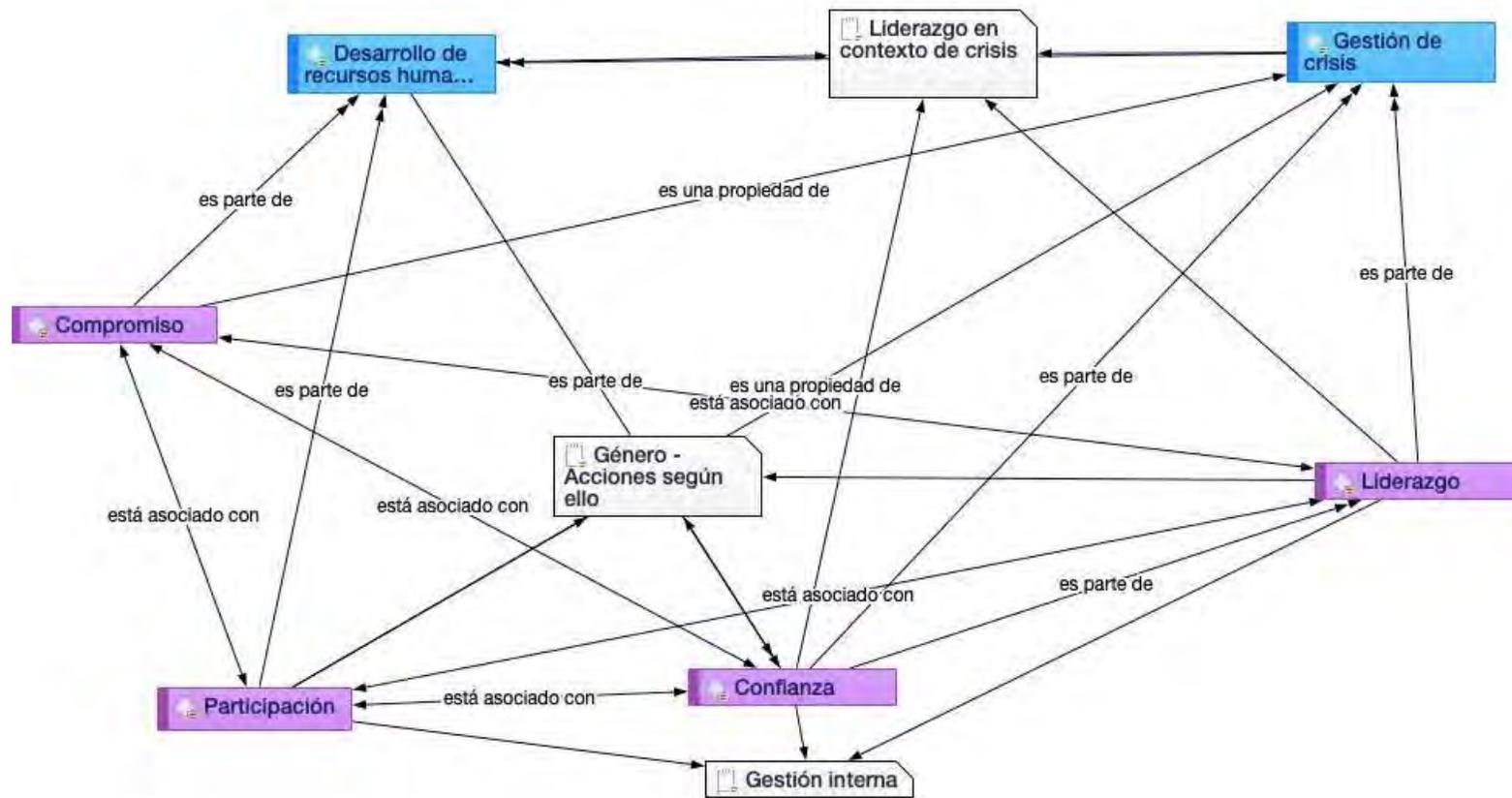


Figura K4: Desarrollo de Recursos Humanos

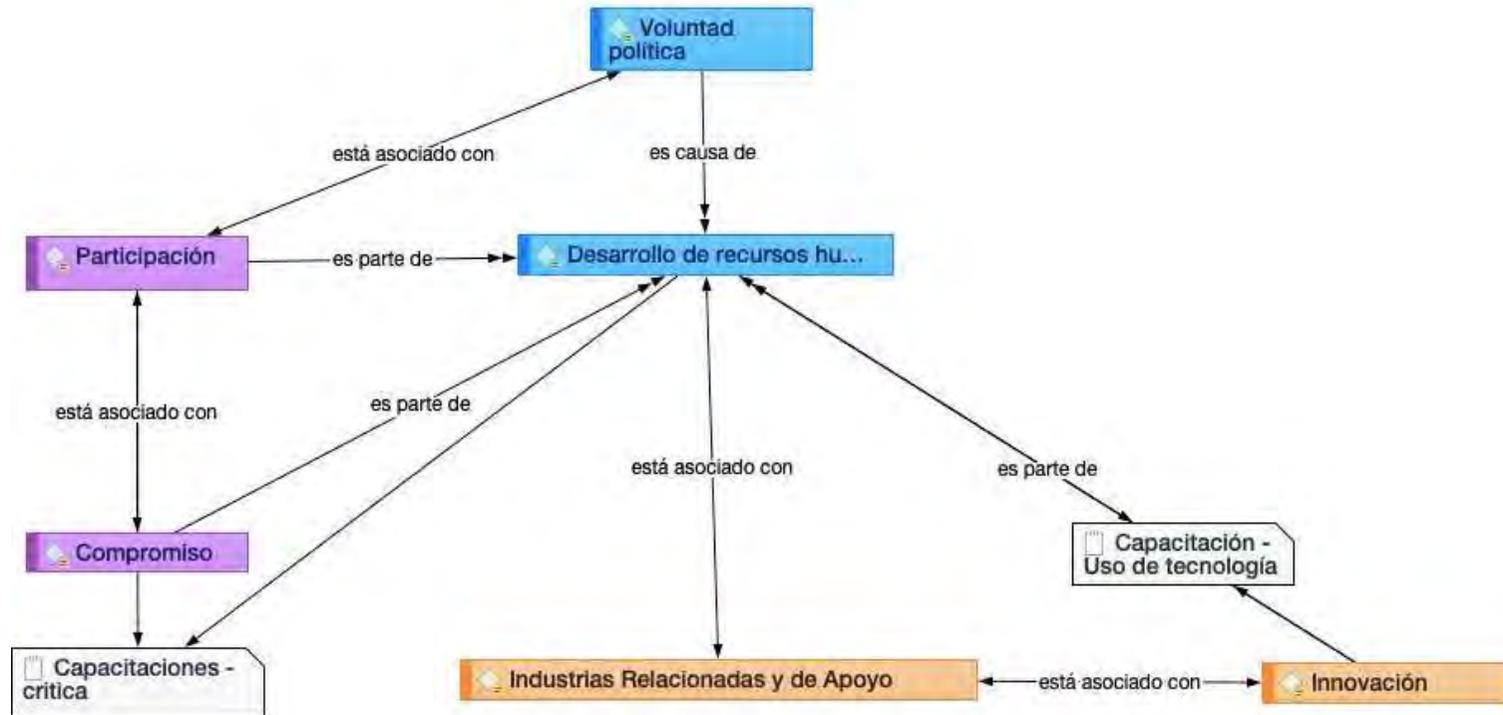


Figura K5: Código – Financiación

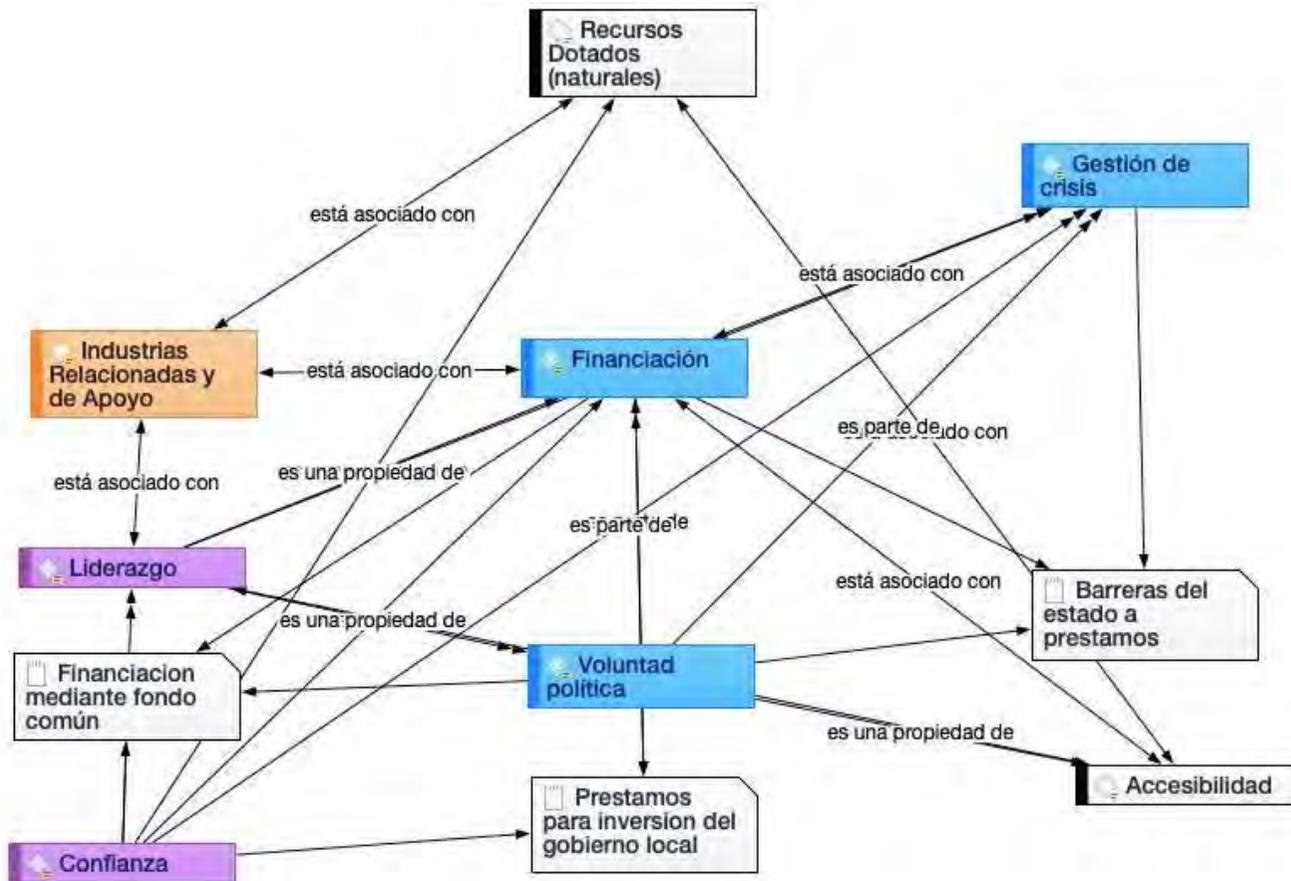


Figura K6: Código – Gestión de Crisis

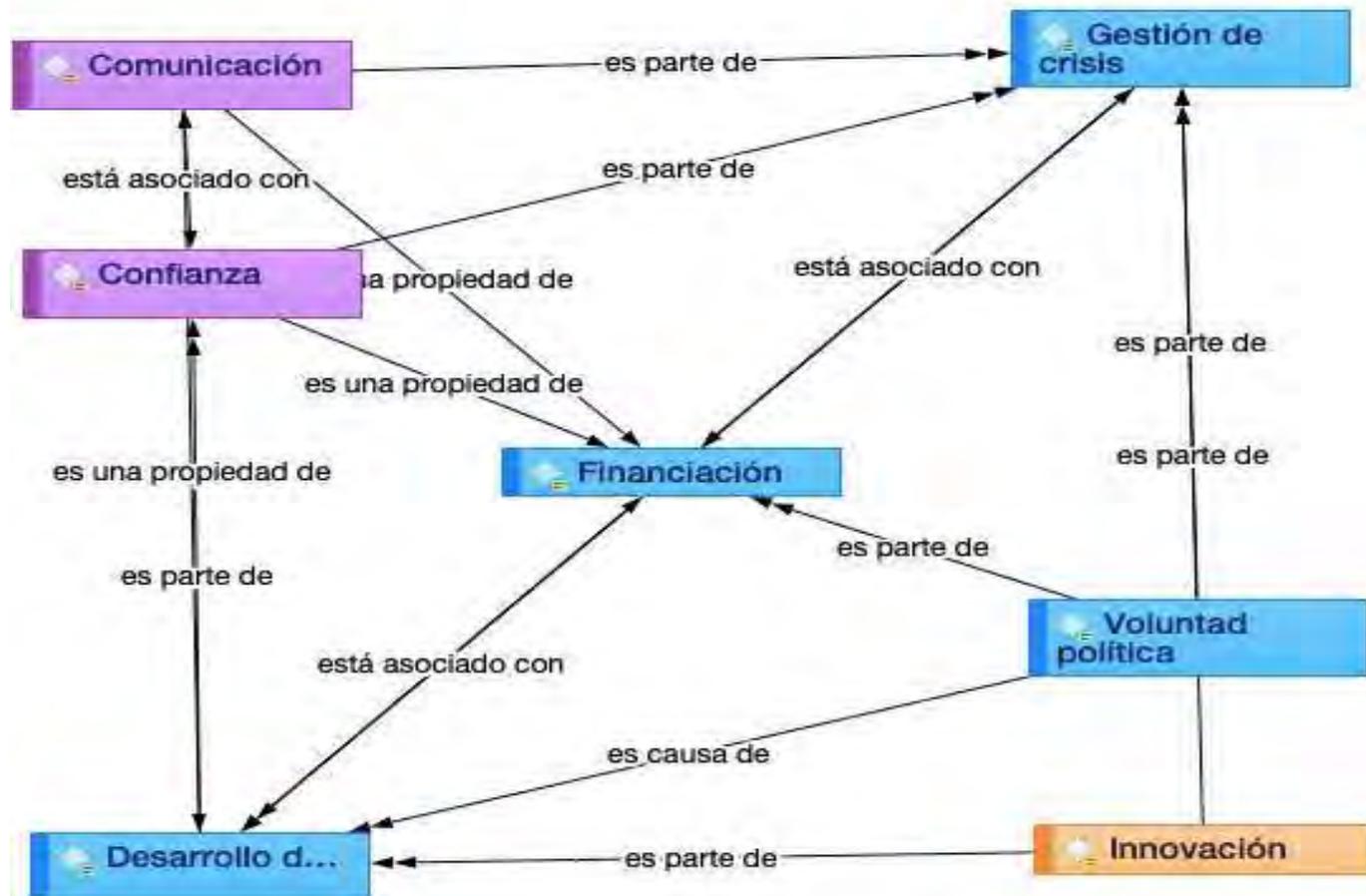


Figura K7: Código – Gestión de Visitantes

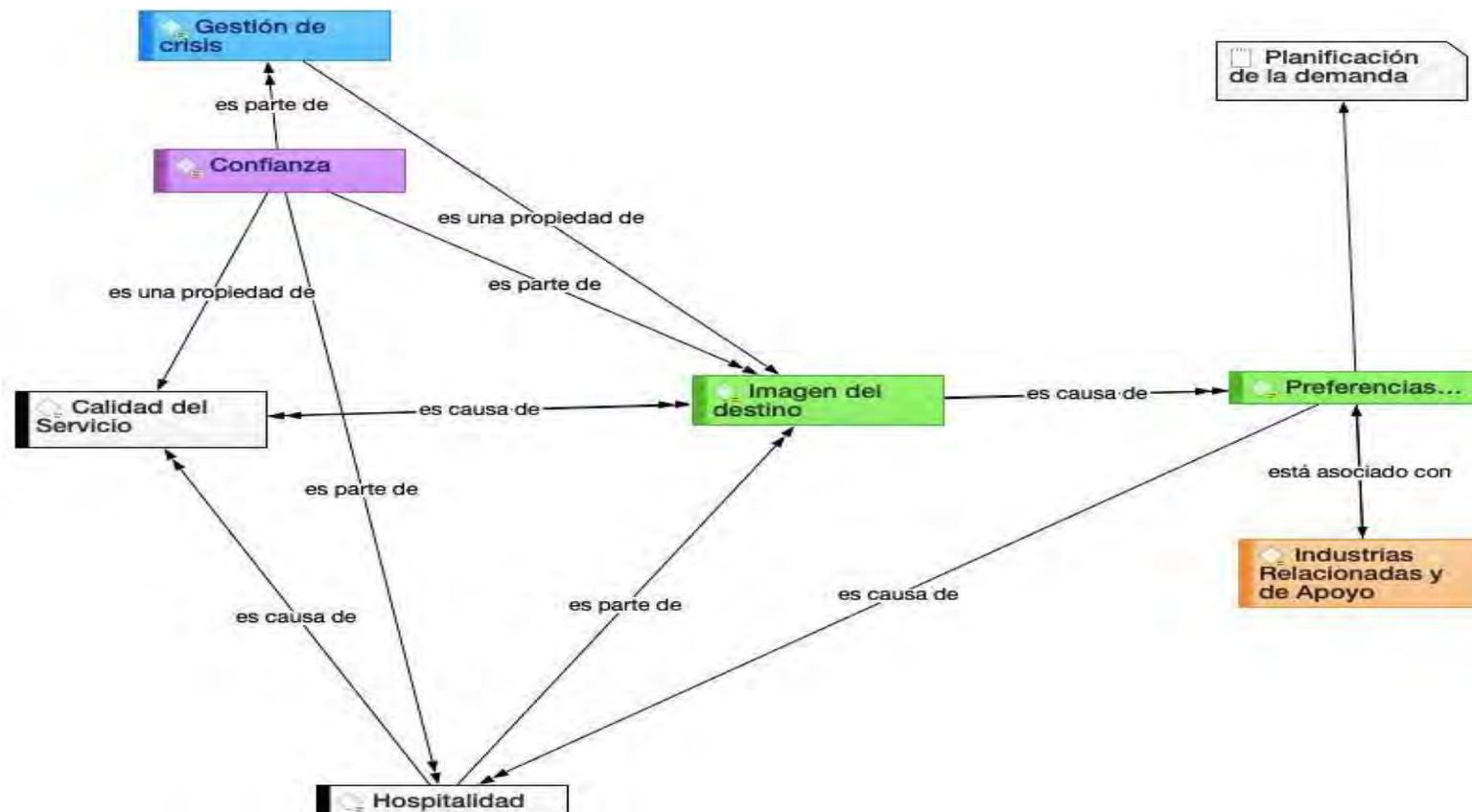


Figura K8: Código – Hospitalidad

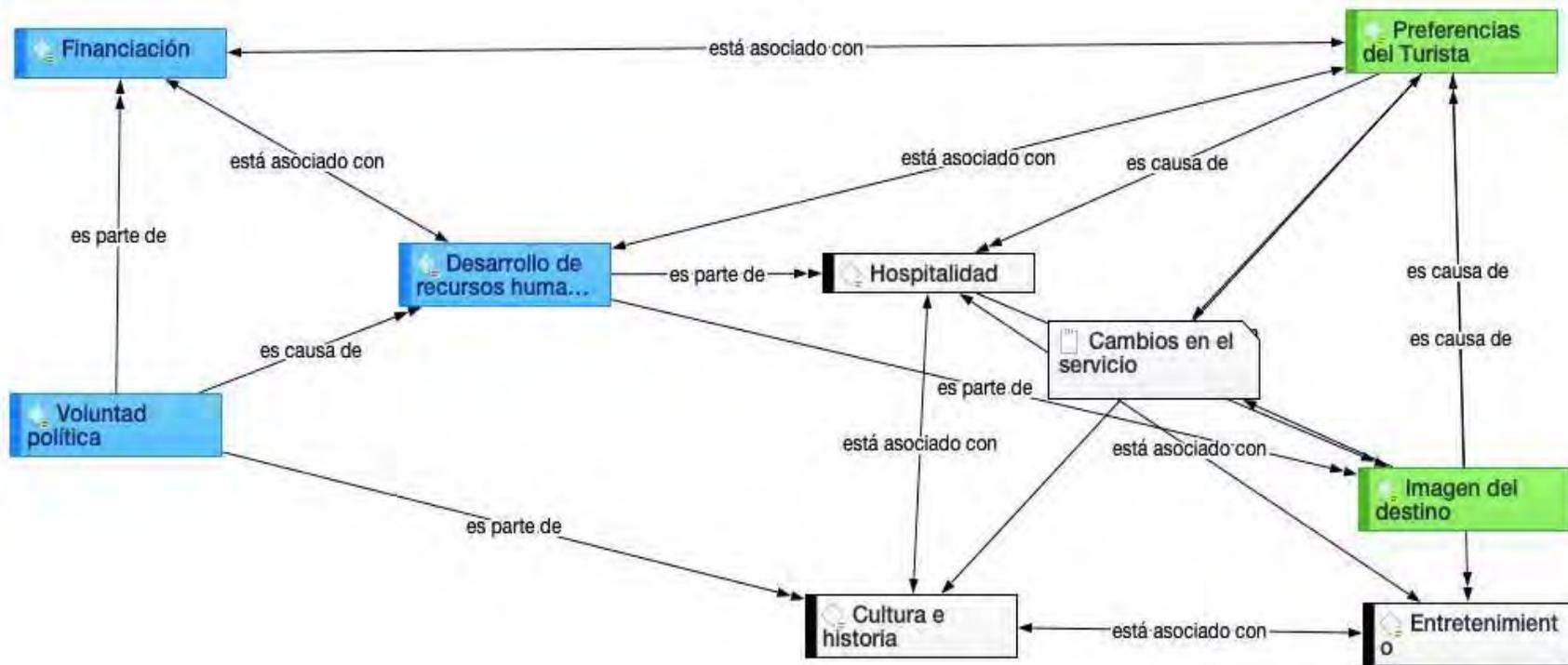


Figura K9: Código – Liderazgo

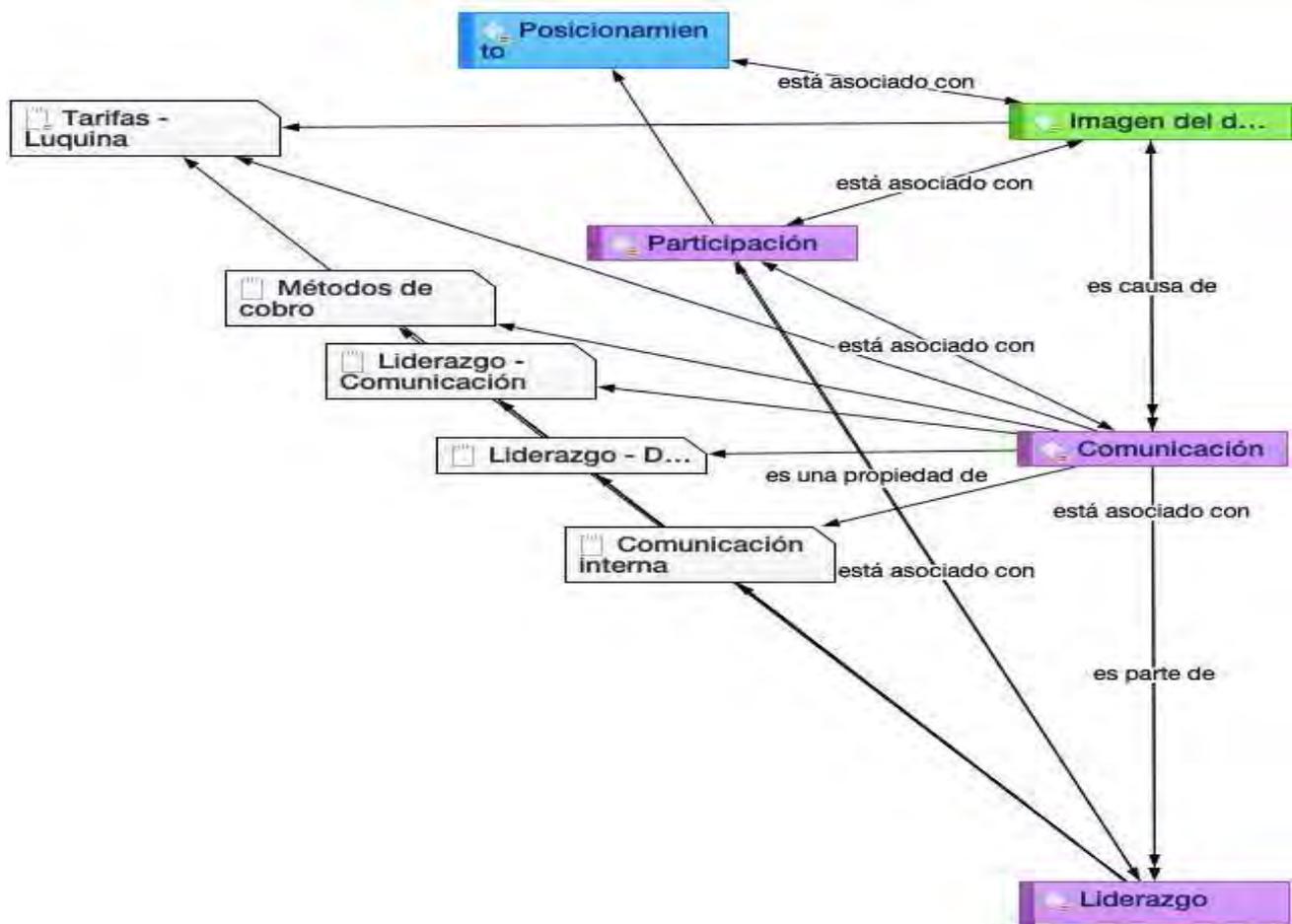


Figura K10: Código – Participación

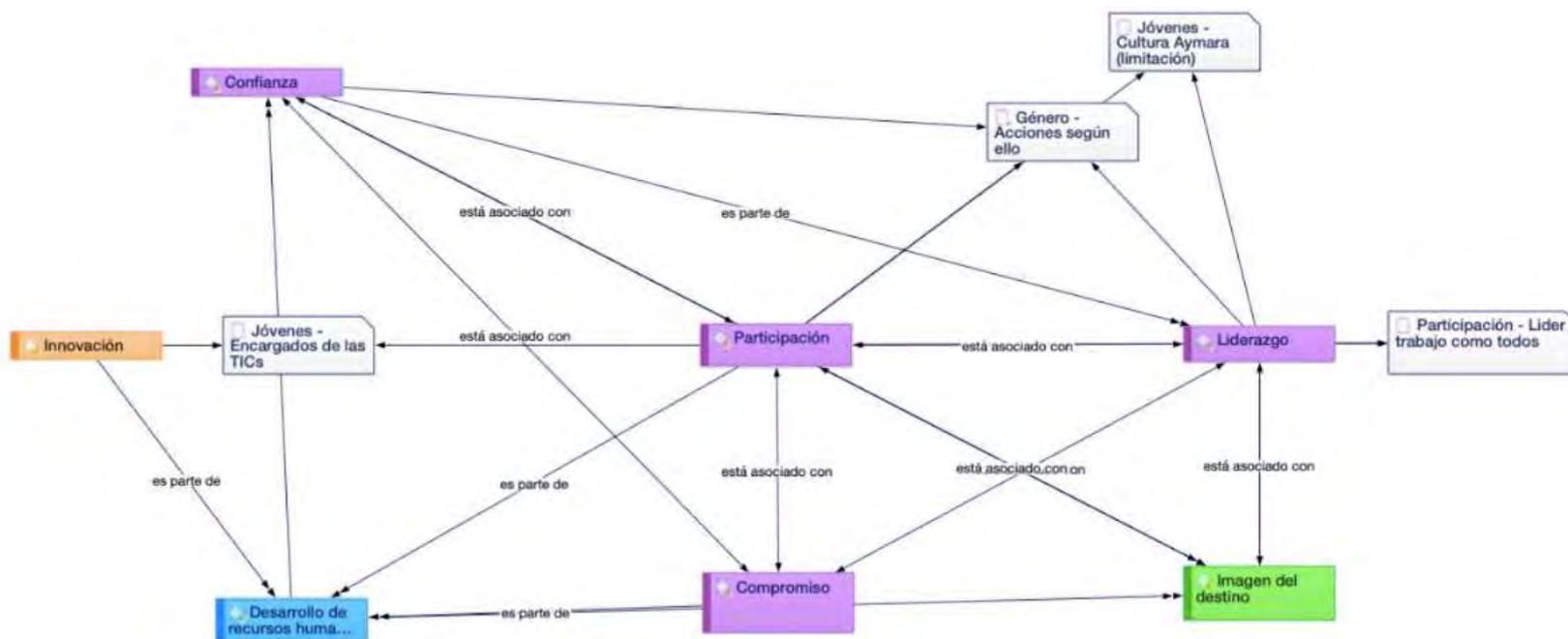


Figura K11: Código – Preferencia del Turista

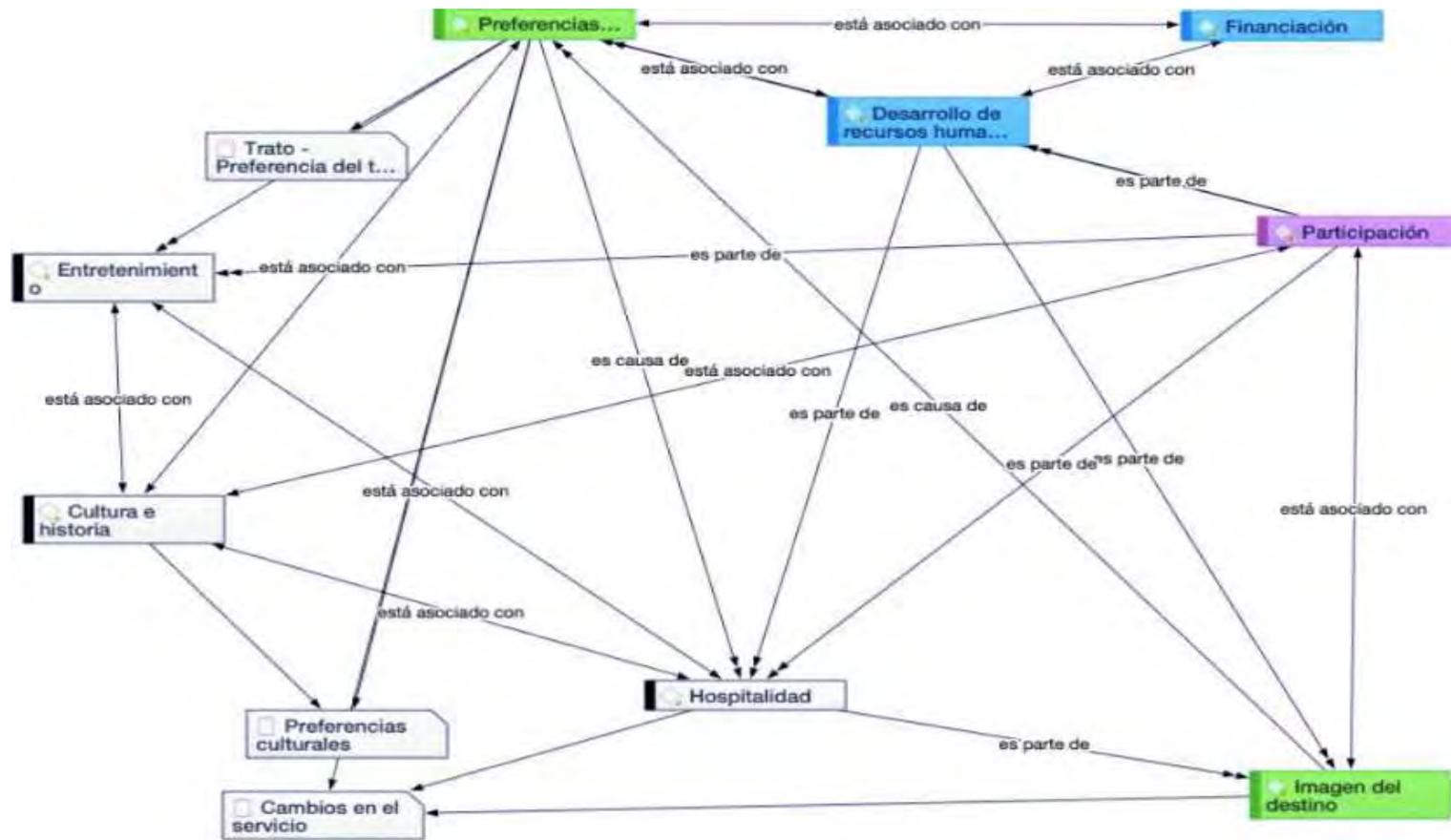


Figura K12: Código – Refuerza la Calidad

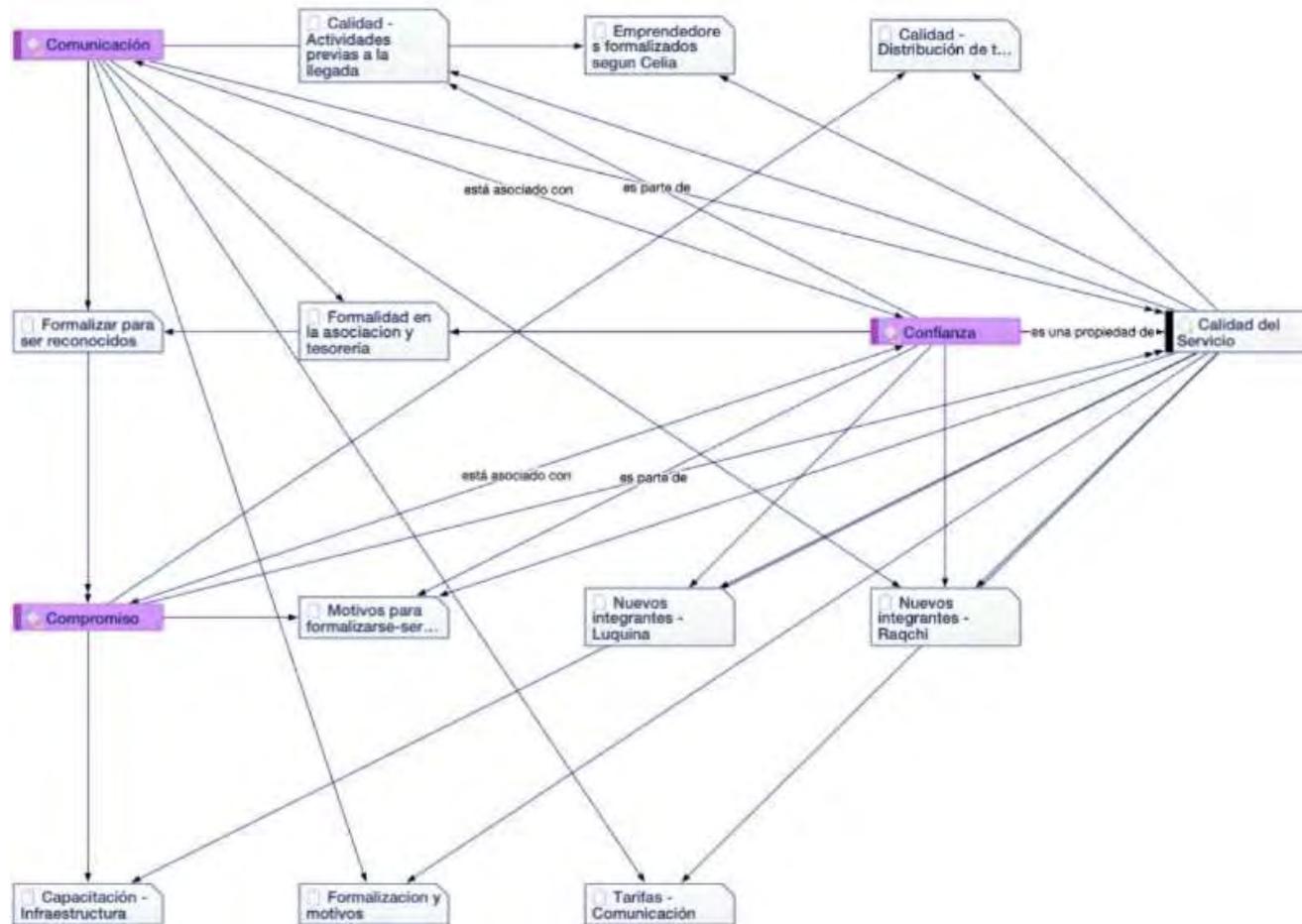
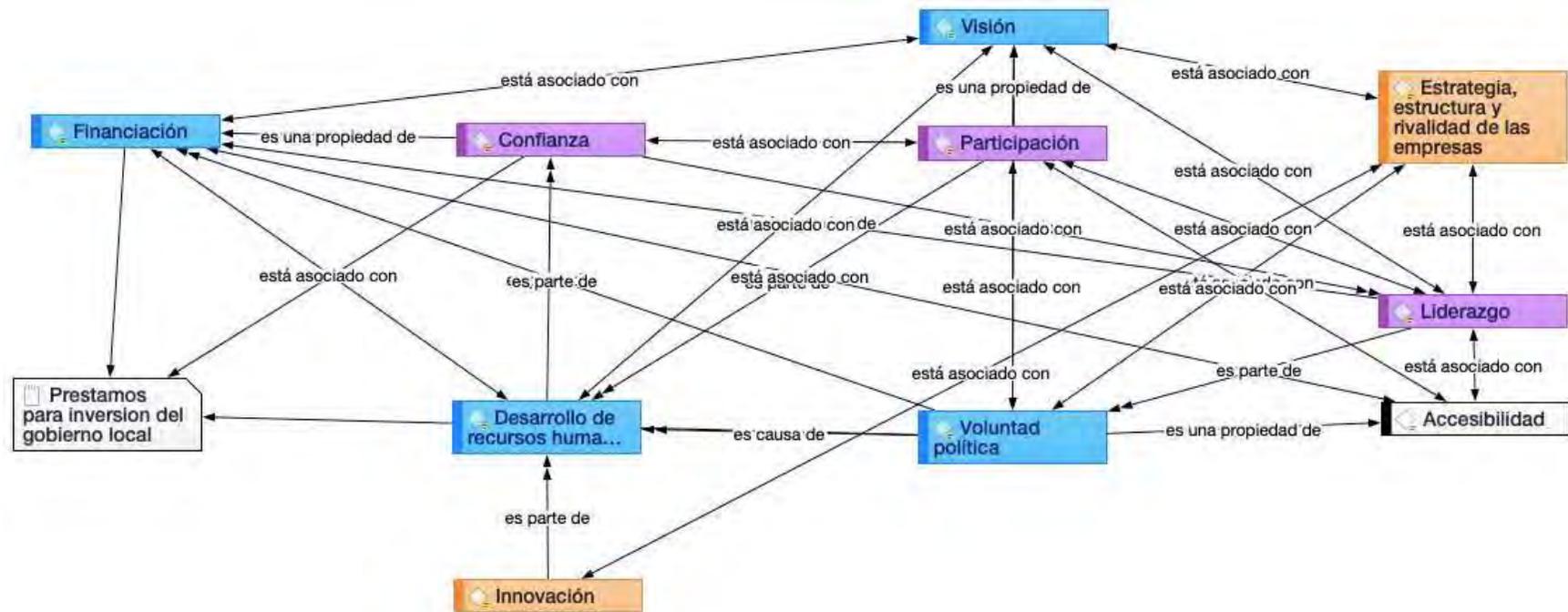


Figura K13: Código – Voluntad Política



ANEXO L: Análisis de redes por dimensiones utilizando el AtlasTi

Figura L1: Dimensión – Condiciones Situacionales

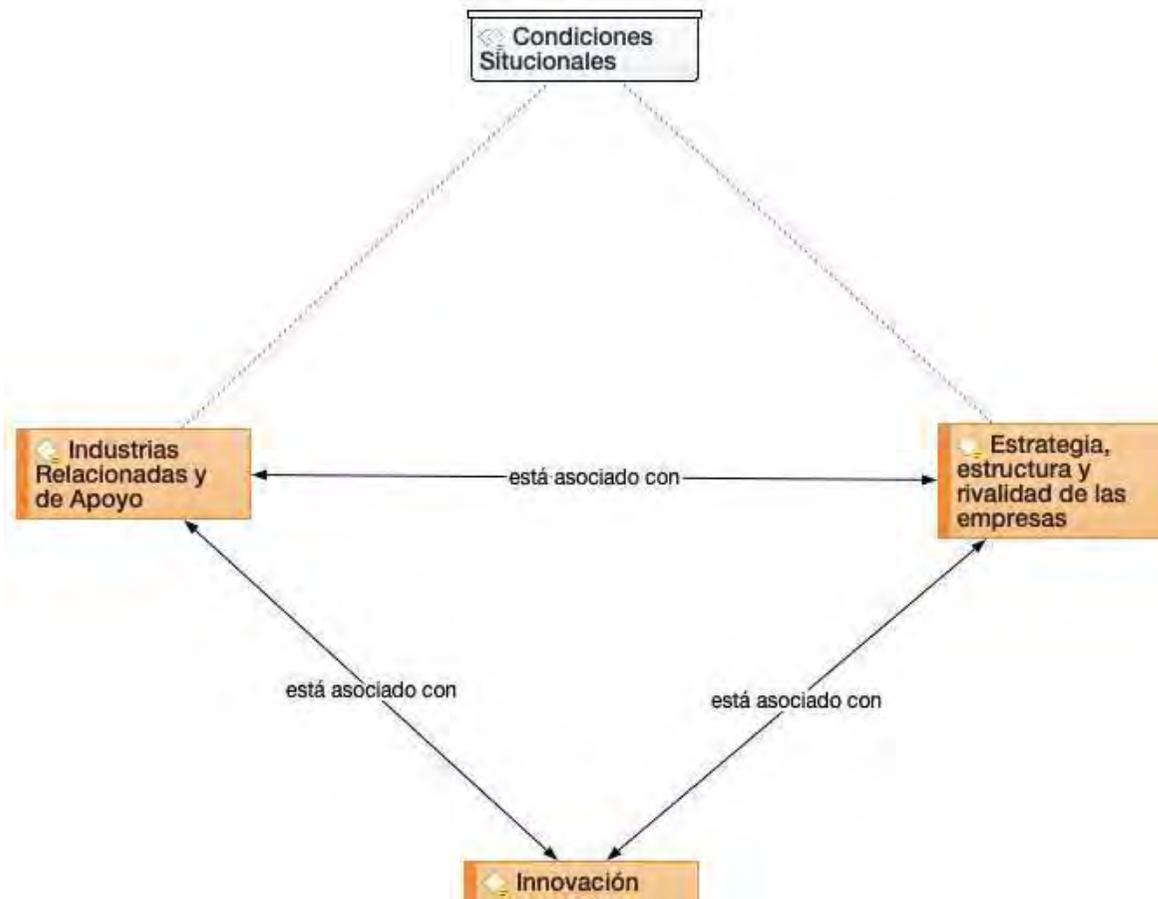


Figura L2: Dimensión – Condiciones de la Demanda



Figura L3: Dimensión – Gestión del Destino

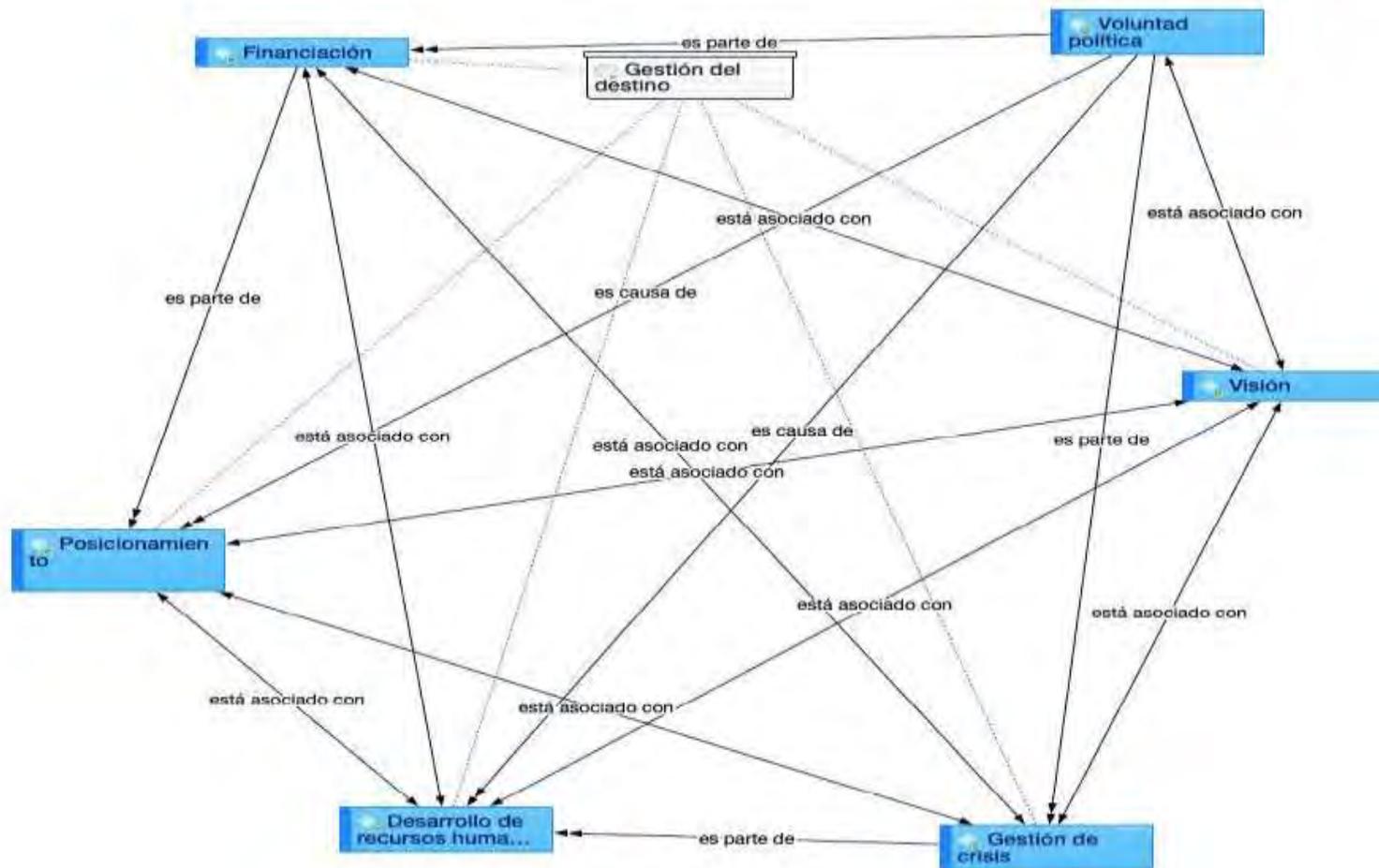


Figura L4: Dimensión – Recursos

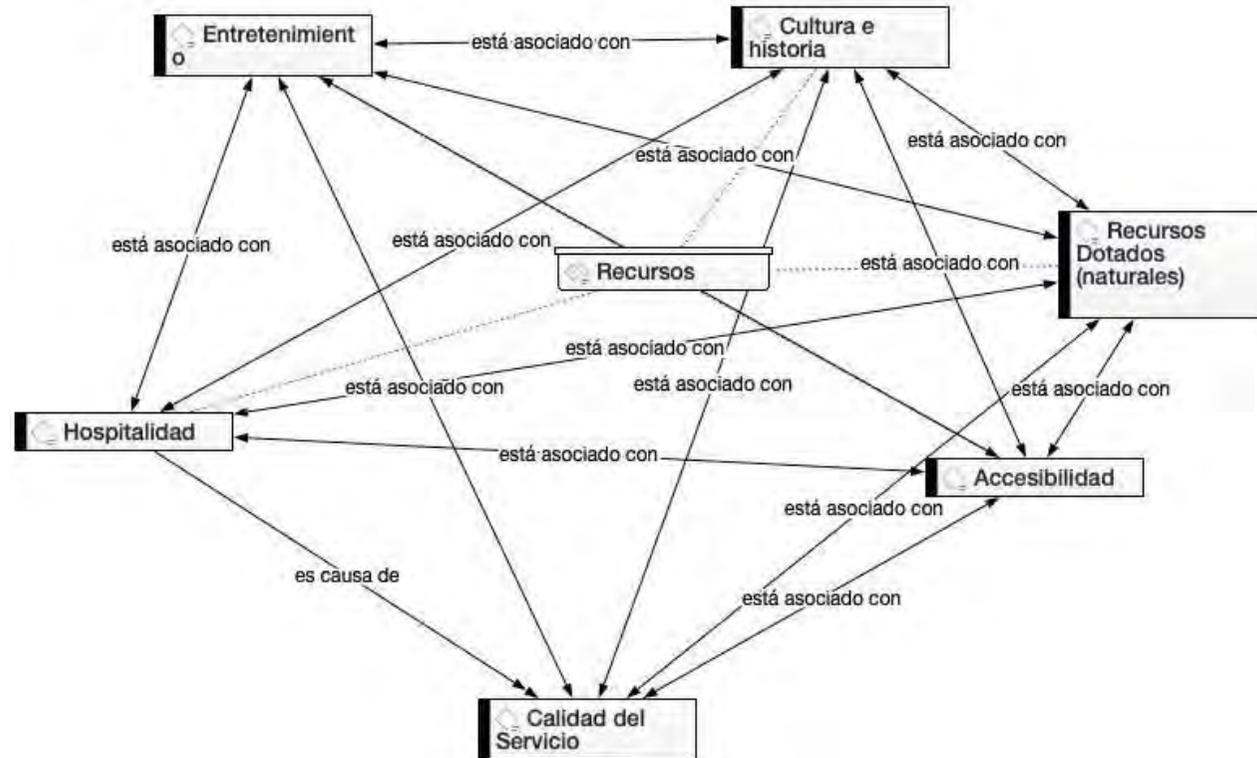
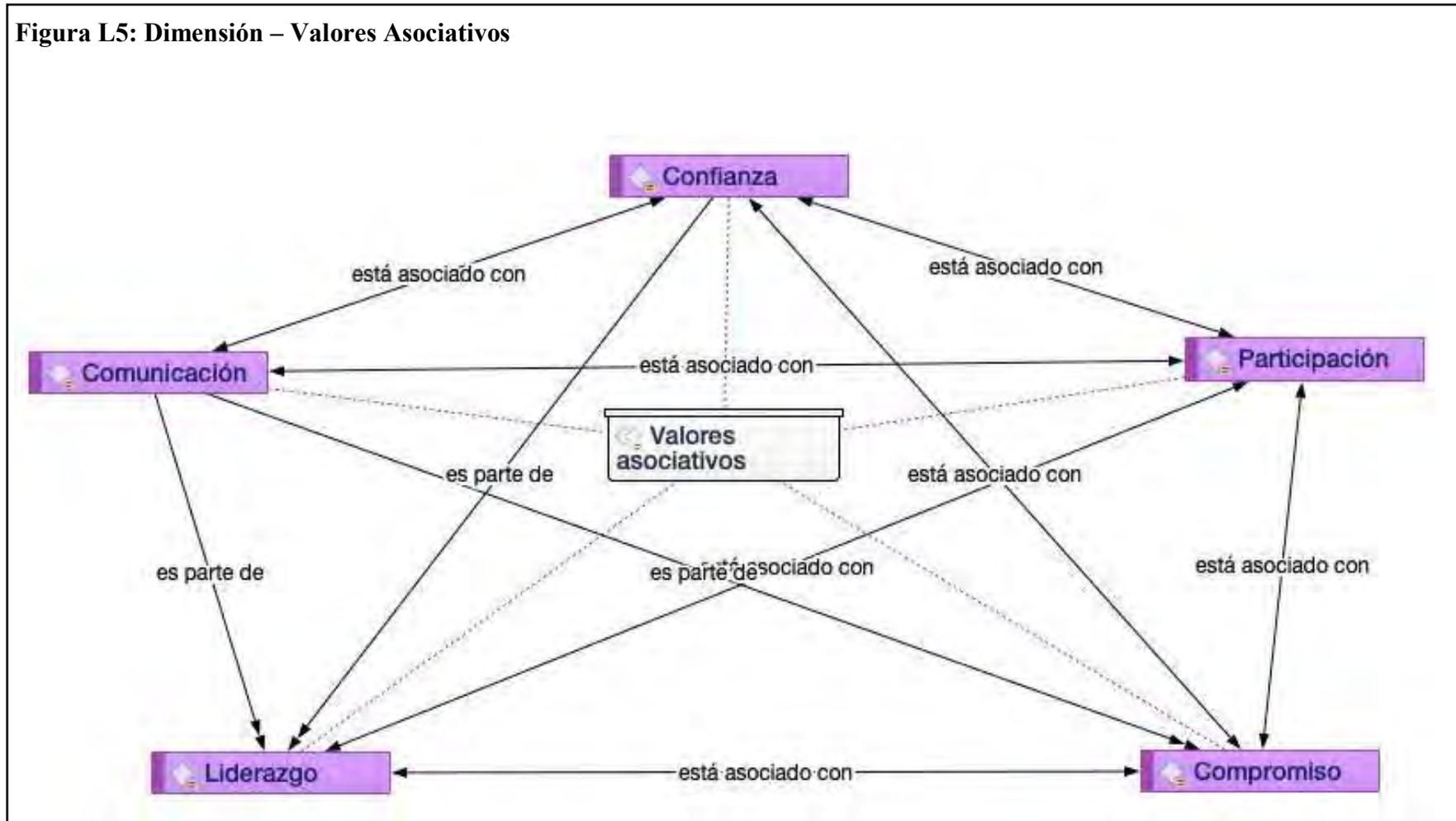
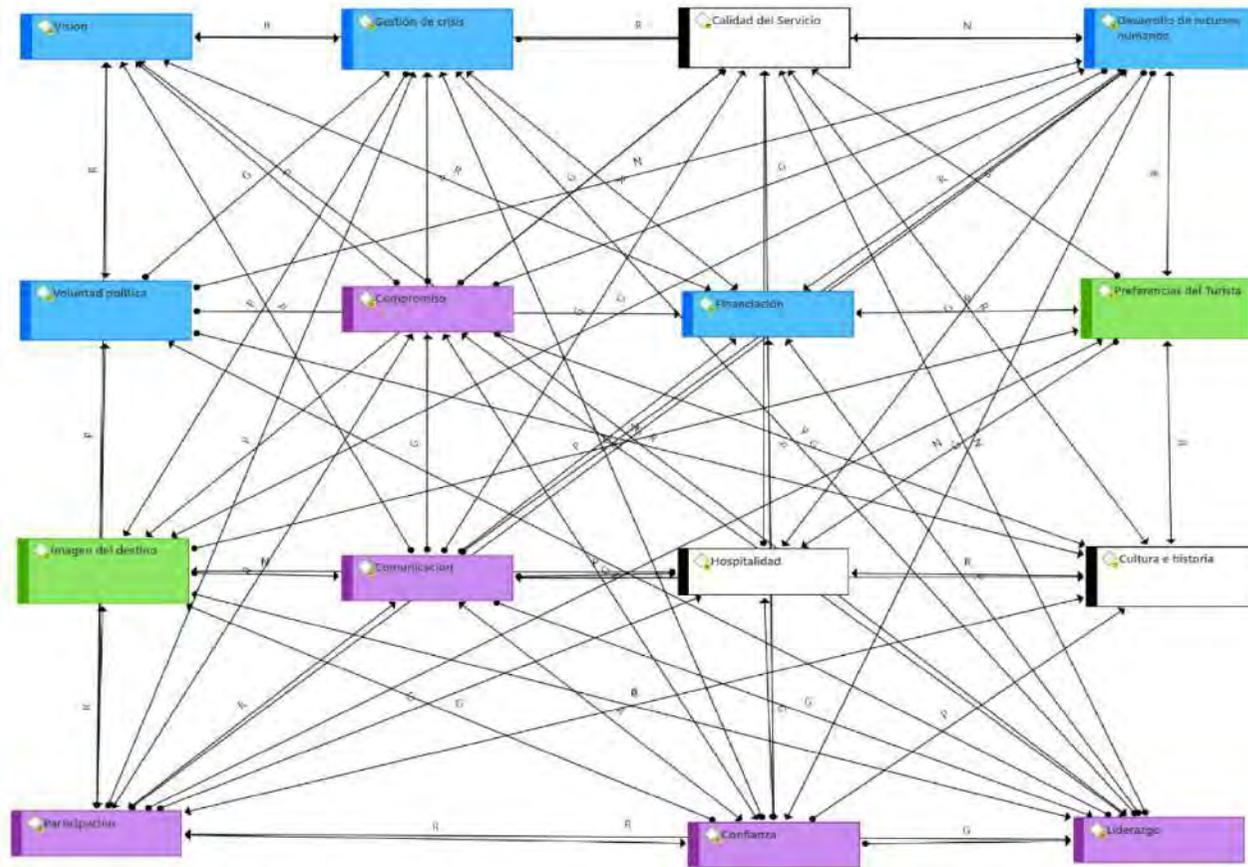


Figura L5: Dimensión – Valores Asociativos



ANEXO M: Red final

Figura M1: Red Final



ANEXO N: Subdimensiones finales de análisis

Figura N1: Subdimensiones finales de análisis

1	RECURSOS	Valores Asociativos	Cultura e Historia + Entretenimiento + Recursos Dotados (Participación)
		Gestión de destinos	Calidad del servicio + Hospitalidad (Desarrollo de RRHH)
		Demanda	Cultura e Historia + Entretenimiento + Hospitalidad (Preferencia del turista)
2	GESTIÓN DE DESTINOS	Valores Asociativos	Gestión de crisis + Visión + Voluntad Política (Confianza)
		Condiciones Situacionales	Posicionamiento + Desarrollo de RRIII (Innovación)
		Recursos	Financiación Externa + Voluntad Política (Accesibilidad + Cultura e Historia + Recursos Dotados)
3	CONDICIONES DE DEMANDA	Gestión de destinos	Imagen del destino + Preferencia del turista (Financiación Interna)
		Condiciones Situacionales	Preferencia del turista (Industrias relacionadas y de apoyo)
		Recursos	Imagen del destino (Hospitalidad)
4	CONDICIONES SITUACIONALES	Valores Asociativos	Industrias relacionadas y de apoyo (Liderazgo)
		Gestión de destinos	Estrategia, estructura y rivalidad (Voluntad Política)
5	VALORES ASOCIATIVOS	Gestión de destinos	Liderazgo + Participación + Compromiso (Desarrollo de RRIII)
		Demanda	Comunicación (Preferencia del turista)
		Recursos	Confianza + Compromiso (Calidad del servicio)

Anexo O : Fotografías de la asociación Raqchi y Luquina Chico



Fotografías de la asociación Luquina Chico



Fotografía de la asociación Raqchi



Fotografía de la asociación Raqchi



Fotografía de la asociación Raqchi



