

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Relaciones entre la innovación social y los factores relevantes de crecimiento en emprendimientos de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario (MINCETUR): Caso múltiple

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

Angiela Jazmin Ivonneth Fernandez Lopez

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

Mileny Lorena Olivas Salcedo

Asesora:

Hellen Del Rocio Lopez Valladares

Lima, 2021

La tesis

Relaciones entre la innovación social y los factores relevantes de crecimiento en emprendimientos de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario (MINCETUR): Caso múltiple.

ha sido aprobada por:

Mgtr. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Hellen Del Rocio Lopez Valladares
[Asesora Jurado]

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

A Dios por siempre estar conmigo y darme fuerzas para seguir progresando. A mis padres, Marlene y Nilo, por brindarme su amor y apoyo incondicional en todo momento, y darme las mejores enseñanzas de vida. A mi hermano, Adrian, por ser mi motivación para superarme día a día. A mis amistades, personas maravillosas que la universidad me ha podido brindar, por siempre apoyarme y animarme para cumplir mis sueños.

Angiela Fernandez

A mis padres, Erika y John José, maestros admirables, por ser mi inspiración y apoyo incondicional durante cada una de mis etapas de formación. A mis hermanos, Careliz, André y Loki, eternos infantes, por iluminar y matizar mis días grises con sus travesuras y ocurrencias. A mis familiares y amigos, leales cómplices, por su aliento y motivación para cumplir mis más profundos anhelos.

Mileny Olivas



Un agradecimiento muy especial a nuestra dedicada asesora, Hellen López, por su guía constante y acompañamiento en medio de una situación compleja. A todos los emprendimientos estudiados, por permitirnos conocer su organización, compartiendo sus experiencias y enseñanzas que presentaron a lo largo de su vida, así como a los pobladores de las diversas comunidades. Finalmente, agradecemos también a cada una de las personas que participaron de este proceso contribuyendo a la generación de valor a través del mismo.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Tema.....	2
2. Planteamiento del problema	2
3. Preguntas de investigación.....	4
3.1. Pregunta general.....	4
3.2. Preguntas específicas.....	4
4. Objetivos de investigación	5
4.1. Objetivo general	5
4.2. Objetivos específicos.....	5
5. Justificación del estudio	5
6. Emprendimientos sociales, innovación y crecimiento empresarial.....	7
6.1. Los emprendimientos sociales y la innovación social.....	7
6.2. El crecimiento empresarial en los emprendimientos sociales	13
6.3. Innovación social y crecimiento.....	20
7. Marco contextual.....	21
7.1. El turismo comunitario en el Perú.....	22
7.2. El turismo comunitario en Cusco	24
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
1. Enfoque, alcance y diseño metodológico	27
2. Secuencia metodológica.....	28
3. Unidades de la investigación y selección muestral	29
3.1. Unidades de observación y de análisis.....	29
3.2. Selección muestral.....	30
3.3. Matriz de consistencia.....	30

4. Técnicas de recolección de información	31
5. Técnicas de análisis.....	32
6. Evaluación de la validez y confiabilidad.....	32
7. Limitaciones.....	33
8. Ética de la investigación.....	34
CAPÍTULO 3: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN.....	35
1. La innovación social en los emprendimientos de turismo.....	35
1.1. Una mirada a los emprendimientos desde el modelo de las 5 variables.....	35
1.2. Los niveles de la innovación social presentes en los emprendimientos	48
2. Los factores de crecimiento empresarial de los emprendimientos de Turismo Comunitario.....	58
2.1. Factores asociados a la figura del emprendedor.....	58
2.2. Factores relacionados a la capacidad de la organización	65
2.3. Factores externos.....	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
REFERENCIAS.....	97
ANEXO A: Definiciones de Innovación Social.....	102
ANEXO B: Las cuatro dimensiones del tipo de innovación social.....	104
ANEXO C: Etapas de Crecimiento empresarial del Modelo de Churchill y Lewis.....	105
ANEXO D: Etapas de Crecimiento empresarial del Modelo de Greiner	106
ANEXO E: Factores de Crecimiento Empresarial	107
ANEXO G: Tipos de turismo rural y sus características.....	109
ANEXO I: Análisis del entorno (PESTE).....	111
ANEXO J: Evolución del arribo de turistas nacionales y extranjeros 2010 – 2016.....	113
ANEXO K: Perfil del turista de turismo rural comunitario: Cusco	114
ANEXO L: Relación de emprendimientos pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario.....	115

ANEXO M: Matriz FODA de emprendimientos seleccionados	117
ANEXO N: Matriz de consistencia.....	119
ANEXO O: Guías de entrevista	121
ANEXO P: Relación de entrevistas al ecosistema emprendedor	129
ANEXO Q: Relación de entrevistas de validación	130
ANEXO R: Protocolo del estudio de caso	131
ANEXO S: Tabla de códigos	132
ANEXO T: Relación entre códigos.....	134
ANEXO U: Matriz de Hallazgos	135
ANEXO V: Variable Impacto Social: Hallazgos de las entrevistas.....	148
ANEXO W: Business Model Canvas de los emprendimientos analizados.....	150
ANEXO X: Resumen de hallazgos de factores vinculados a la figura del emprendedor	153
ANEXO Y: Factores asociados a la capacidad organizativa según su nivel de desarrollo	154
ANEXO Z: Resumen de hallazgos de factores vinculados a la capacidad de la organización .	155
ANEXO AA: Resumen de hallazgos de factores externos de crecimiento empresarial	157

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: El modelo de las 5 variables	10
Tabla 2: Factores de crecimiento empresarial asociados al emprendedor	15
Tabla 3: Factores de crecimiento empresarial asociados a la capacidad de la organización.....	17
Tabla 4: Factores de crecimiento empresarial asociados al entorno	19
Tabla 5: Emprendimientos seleccionados	25
Tabla 6: Unidades de investigación	29
Tabla 7: Operacionalización de variables	30
Tabla 8: Financiamiento inicial.....	37
Tabla 9: Colaboración intersectorial	41
Tabla 10: Hallazgos sobre motivaciones y metas personales del emprendedor.....	59
Tabla 11: Hallazgos sobre capacidades del emprendedor.....	63
Tabla 12: Hallazgos sobre las estrategias más utilizadas	66
Tabla 13: Hallazgos sobre las características del personal.....	68
Tabla 14: Hallazgos sobre el tipo de capacitaciones	69
Tabla 15: Hallazgos sobre las características de la cultura de disciplina	71
Tabla 16: Hallazgos sobre los conocimientos especializados y las debilidades relacionadas.....	72
Tabla 17: Hallazgos sobre las características de la estructura organizativa y el nivel de formalidad.....	73
Tabla 18: Hallazgos sobre las características de la capacidad financiera	74
Tabla 19: Hallazgos sobre el financiamiento directo	76
Tabla 20: Hallazgos de las características de los sistemas de control	78
Tabla 21: Hallazgos sobre los incentivos	79
Tabla 22: Hallazgos sobre las características de los stakeholders.....	81
Tabla 23: Las cinco fuerzas de Porter	81
Tabla 24: Hallazgos de oportunidades y amenazas.....	83
Tabla 25: Hallazgos sobre el uso de la tecnología	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relación entre conceptos	9
Figura 2: Secuencia metodológica	28
Figura 3: Relación de los niveles de confianza y comunicación abierta.....	52



RESUMEN

Uno de los principales sectores que promueve la economía en el Perú es el turismo, el cual genera oportunidades de desarrollo y empleo para las poblaciones participantes de las actividades comerciales derivadas de esta actividad económica. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo general identificar las relaciones existentes entre la innovación social y los factores relevantes de crecimiento de los emprendimientos de la Estrategia de Turismo Comunitario en Cusco.

Se empleó una metodología con enfoque cualitativo con un alcance exploratorio y descriptivo. Asimismo, se realizó una revisión de la literatura relacionada a los temas de interés, y se entrevistó a personajes relevantes del ecosistema de Turismo comunitario como fundadores, emprendedores, comunidad, aliados estratégicos y especialistas, con el fin de analizar las variables más representativas para el crecimiento de este grupo de emprendimientos, pues dada su naturaleza de perseguir propósitos sociales y ambientales, además, de los beneficios económicos, presentan algunas particularidades asociadas a la figura del emprendedor, la capacidad de la organización y las fuerzas contextuales.

Como conclusión se identificaron las relaciones positivas de los niveles micro, meso y macro, y los factores de crecimiento asociados al emprendedor, la capacidad de la organización y el entorno sectorial; así también, las variables de innovación, como impacto social, escalabilidad, colaboración intersectorial y sostenibilidad económica, fortalecen las motivaciones de los emprendedores, promueven la innovación y diversificación de productos y servicios, mejoran las relaciones con las organizaciones aliadas quienes brindan capacitaciones y programas de desarrollo a los comuneros, y la dinámica de servicio contribuye con la salud financiera estable de los emprendimientos.

Palabras claves: Innovación social, crecimiento empresarial, turismo, emprendimiento

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito identificar las relaciones existentes entre la innovación social y los factores de crecimiento de los emprendimientos de la Estrategia de Turismo Comunitario en Cusco. El estudio surge de la necesidad de entender las razones del éxito de estos emprendimientos que gozan de rentabilidad económica y persiguen objetivos sociales y ambientales a través de una dinámica de negocio con innovación social y comercial en el sector turismo, de un universo de emprendimientos sociales en el Perú que no alcanzan una operación estable y no logran alcanzar la sustentabilidad del negocio.

En el primer capítulo, se presenta y explica el problema de investigación, también, se exponen las preguntas y objetivos del estudio. Por otro lado, se desarrollan los conceptos y aproximaciones teóricas y contextuales de la temática de la investigación. En esa línea, se han revisado el modelo de Innovación social de Buckland y Murrillo (2014) y los niveles del mismo propuestos por Fisk et al. (2019) que sugieren que el desarrollo de la innovación social por una organización le permite crecer y lograr cambios sistémicos, además, los modelos de crecimiento empresarial de Churchill y Lewis (1983) y Greinner (1998) y factores no funcionales de Collins (2012) y SEKN (2006) que presentan las características que posee cada factor de crecimiento.

En el segundo capítulo, se detalla el diseño metodológico de la investigación, el mismo que esclarece la información sobre las entrevistas semiestructuradas y a profundidad con actores relevantes del ecosistema de turismo comunitario como fundadores, emprendedores, colaboradores, comunidades, aliados externos y especialistas de este tipo de emprendimientos que fueron la base de la operacionalización de las variables analizadas.

En el tercer capítulo, se presentan los hallazgos derivados del trabajo de campo, la cual es contrastada con las fuentes académicas consultadas y el contexto analizado en el capítulo 1. Se presenta y analiza los datos proporcionados por cada uno de los entrevistados según las variables del modelo de Innovación social y sus niveles, y los factores de crecimiento empresarial.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se exponen las conclusiones de la investigación, las cuales están organizadas según los objetivos planteados para la investigación; asimismo, se incluyen las recomendaciones que buscan contribuir con el fortalecimiento de los factores claves de crecimiento de los emprendimientos estudiados. En adición, se sugieren futuros estudios que complementen y profundicen en la presente temática de crecimiento de emprendimientos que desarrollan innovación social.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se detalla el tema de la investigación, así como la descripción de la problemática, el problema u objeto de estudio, y el contexto. Asimismo, se plantean los objetivos de investigación, la justificación en el aspecto social, organizacional y académico.

1. Tema

El tema delimitado de la presente investigación es el siguiente: Las relaciones existentes entre la innovación social y el conjunto de factores relevantes de crecimiento empresarial en emprendimientos de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario impulsada por MINCETUR.

2. Planteamiento del problema

Los emprendimientos sociales son organizaciones que se caracterizan por contar con una misión social o ambiental explícita, un modelo de negocio que garantice su sostenibilidad, una solución innovadora que genere un cambio sistemático, y generar impacto mediante las actividades realizadas en función de sus propósitos económicos, sociales y/o ambientales (Kunan y Universidad Científica del Perú, 2019, pp. 26-27). Diversos estudios señalan que los emprendimientos sociales usan la innovación social para diseñar una solución y más importante aún para crecer y lograr el cambio sistémico (Fisk et al., 2019; Kunan y Universidad Científica del Perú, 2019). Por consiguiente, el emprendimiento social y la innovación social tienen relación, ya que este último es una herramienta que ofrece soluciones innovadoras a problemáticas sociales y “potencia la creación de asociaciones colectivas basadas en la cooperación, el intercambio y el uso compartido del conocimiento y la creación de valor social” (Westley & Antadze, 2010; Choi & Majumdar, 2014, citados en Valle, 2017, p. 171).

Según el GEM, en el Special Report on Social Entrepreneurship, el promedio de emprendimientos sociales nacientes es de 3,2% en la población de las 58 economías del estudio, siendo el país con mayor porcentaje de esta región Perú con 10,1% de emprendimientos sociales que se encuentran en esta etapa inicial (Bosma, Kew, Schott, & Terjesen, 2016, p. 32). Sin embargo, al contrastar las tasas de prevalencia de estos emprendimientos en una etapa operativa a nivel general, nuestro país se encuentra con un 5,9% aproximadamente (Bosma et al., 2016, p. 32), es decir, existe un porcentaje considerable de emprendimientos sociales que mueren o no alcanzan una operación estable, debido a que no logran alcanzar la sustentabilidad del negocio, permitiendo cuestionar cuáles son los factores necesarios para que estos emprendimientos crezcan y sean sostenibles económicamente.

Ante la evidencia sobre el estado de los emprendimientos sociales resulta pertinente conocer los elementos claves involucrados en su crecimiento, considerando que el crecimiento empresarial es entendido como un medio y un fin: puede tratarse de una estrategia para garantizar la continuidad y éxito de la entidad productiva (Canals Margalef, 2000, citado en Blázquez, Dorta & Verona, 2006a, pp. 172 - 174) o puede ser el producto de la efectividad de sus operaciones productivas y comerciales (Penrose 2006, citado en Vier, 2016, p. 420). La literatura sobre crecimiento empresarial permite identificar y comprender las condiciones y variables que propician el crecimiento en las organizaciones. Así pues, Ali, Breen y Morrison (2003) definen tres condiciones del crecimiento: la intención del emprendedor, la capacidad organizacional y las oportunidades del mercado. En estrecha relación, otros autores señalan factores, como estilo de liderazgo, recursos financieros, el sector, entre otros desarrollados en la presente investigación, que están vinculados a las tres condiciones mencionadas (Churchill & Lewis, 1983, Greiner, 1998, Collins, 2012, Blázquez et al., 2006b). De modo que, la combinación de factores de los tres diferentes grupos determinará el desarrollo de las organizaciones.

Por otro lado, la innovación social, “puede ser definida como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados” (Comisión Europea 2013, citado en Rojas, 2016, p. 4). Hernández y Sánchez (2014, citados en Arcos, Suárez & Zambrano, 2015) fundamentan que la innovación social fomenta cambios estructurales sociales complejos, permitiendo generar una mejor situación en aspectos relevantes de la vida de las comunidades (p. 88), como solidez y unión de los integrantes de la comunidad, construcción de lazos sociales, fortalecimiento de la identidad regional, fomento y desarrollo de proyectos comunes, entre otros (Arcos et al., 2015, p. 88).

Como se evidencia, la innovación social puede ser desarrollado por los emprendimientos sociales y genera un impacto positivo en comunidades involucradas, por ejemplo, mediante el desarrollo de emprendimientos de turismo comunitario, los cuales, según la Estrategia de Turismo Rural Comunitario, son iniciativas turísticas que generan experiencias de viajes auténticos a través de un modelo de gestión colaborativa entre actores de las comunidades y los emprendedores que impulsan el desarrollo, bienestar y sostenibilidad de la localidad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2019b, p. 25). En línea, Arboleda, Arias, Pérez y Correa (2020) concluyen en un estudio cualitativo, cuyo fin era analizar la innovación social como estrategia para el fortalecimiento del Turismo Rural Comunitario en Colombia, que estos “surgen como una alternativa al turismo masivo, que busca el desarrollo local, adaptado a las capacidades y potencialidades de los territorios” (p. 92).

Para la presente investigación, los emprendimientos seleccionados son participantes de esta estrategia y representan ejemplos de innovación social, puesto que, en una etapa exploratoria, cumplen con las variables de innovación social (impacto social, sostenibilidad económica, tipo de innovación, colaboración intersectorial, escalabilidad y replicabilidad). Por ello, se considera necesario analizarlos y conocer su impacto social y las limitaciones que presentan en su desarrollo. De esta forma, se busca incrementar el valor social y, también, el crecimiento empresarial mediante estrategias para fortalecer el capital social, generar una transformación sistémica, y crear masa crítica y sensación de confianza (Buckland & Murillo, 2014, p. 36).

En resumen, los procesos e iniciativas de la innovación social presentan retos en su desarrollo al involucrar recursos humanos, financieros, administrativos y tecnológicos, por lo que necesita desarrollar capacidades y habilidades, tanto en las personas como en las organizaciones que les permita ser sostenibles en el tiempo y generen reales transformaciones sociales positivas para las comunidades involucradas (Arcos et al., 2015, p. 94). Así, los emprendimientos sociales, que adoptan la innovación social a través de sus variables, tienen relación con los factores relevantes del crecimiento empresarial asociados a la figura del emprendedor, organización y entorno, para aumentar el impacto social y generar cambios transformacionales, por lo que se considera pertinente identificar cómo se relacionan la innovación social y estos factores de los emprendimientos de Turismo Comunitario, tema que no se ha estudiado a profundidad en el sector social.

3. Preguntas de investigación

La presente investigación busca responder las preguntas presentadas a continuación:

3.1. Pregunta general

¿Qué relaciones existen entre la innovación social y el conjunto de factores relevantes de crecimiento de los emprendimientos de la Estrategia de Turismo Comunitario en Cusco?

3.2. Preguntas específicas

- **Pregunta específica 1:** ¿Cuál es el contexto de los emprendimientos de turismo comunitario en Cusco?
- **Pregunta específica 2:** ¿Cuáles son las características, a partir de un análisis interno, de los emprendimientos seleccionados de turismo comunitario en Cuzco?
- **Pregunta específica 3:** ¿Cómo las variables y niveles de la innovación social se presentan en los emprendimientos estudiados?

- **Pregunta específica 4:** ¿Cuáles son los factores claves de crecimiento de los emprendimientos sociales de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario?

4. Objetivos de investigación

La presente investigación busca alcanzar los objetivos presentados a continuación:

4.1. Objetivo general

Identificar las relaciones existentes entre la innovación social y los factores relevantes de crecimiento de los emprendimientos de la Estrategia de Turismo Comunitario en Cusco.

4.2. Objetivos específicos

- **Objetivo específico 1:** Diagnosticar el contexto del turismo comunitario en Cusco
- **Objetivo específico 2:** Caracterizar a los emprendimientos seleccionados de turismo comunitario en Cusco, a partir de un análisis interno
- **Objetivo específico 3:** Caracterizar las variables y niveles de la innovación social presentes en los emprendimientos estudiados
- **Objetivo específico 4:** Identificar los factores claves de crecimiento de los emprendimientos de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario

5. Justificación del estudio

El turismo es una actividad importante no solo en la economía mundial sino también en el aspecto social, puesto que permite el intercambio cultural, considerando los aspectos relacionados a la sociedad, política y medio ambiente (Reyes, Ortega & Machado, 2017, pp. 251 - 252). Asimismo, desde hace unos años, el turismo está migrando de un enfoque convencional a uno basado en la creación de experiencias sostenibles, como es el caso del turismo vivencial, rural, comunitario, ecoturismo, entre otros (Rivera, 2013, p. 200). En especial, el turismo comunitario es un modelo de negocio innovador, que incluye a las comunidades en la creación de una propuesta con valor económico y social, es decir, la solución de una problemática social a través de la generación de ingresos para mejorar la calidad de vida de los pobladores, respetando la cultura y el medio ambiente que los rodea. De esta manera, se busca reducir la condición de pobreza en la que viven mayormente las comunidades rurales, cuidar y proteger el ecosistema ambiental, reducir las desigualdades, entre otros.

Si bien, estas iniciativas empresariales presentan retos y limitadas oportunidades para desarrollarse con éxito en el país debido a diversas condiciones, existe, a partir de la teoría,

modelos de crecimiento empresarial que señalan factores que se configuran como responsables de potenciar o limitar el desarrollo de los negocios (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1998; Collins, 2012; Ali et al., 2003; Blázquez et al., 2006b; Covin & Slevin, 1988, citado en Thomas & Sommerville, s.f.), los cuales no han sido analizados en la realidad específica de los emprendimientos de turismo comunitario que desarrollan innovación social en la región Cusco. Sin embargo, se considera que pueden ser aplicados a este grupo de emprendimientos sociales de mercado para garantizar su sostenibilidad económica y social, debido a las similitudes que tiene con las iniciativas empresariales tradicionales como la generación de utilidades por medio de la prestación de un servicio o venta de un producto.

En este sentido, en primer lugar, la presente investigación tiene una utilidad empírica porque servirá como apoyo para garantizar el crecimiento de los emprendimientos sociales de mercado, mediante la identificación de los factores relevantes de este tipo de negocios; por consiguiente, las organizaciones podrán concentrar esfuerzos y destinar recursos adecuados a potenciar y desarrollar determinados elementos para su continuidad en el tiempo, logrando garantizar la generación de valor social y económico de forma conjunta. Asimismo, se pretende conocer la problemática social abordada y el grado de transformación social generado por los emprendimientos de turismo seleccionados para esta investigación, puesto que, estas experiencias de negocio no han sido estudiadas previamente y demandan reconocimiento y reflexión de sus características. En suma, la adopción de la innovación social por estos emprendimientos permite lograr la escalabilidad de la iniciativa y un cambio sistémico en el ámbito de acción (Buckland & Murillo, 2014, p. 36), el mismo que se vincula con el efecto del crecimiento empresarial que garantiza una mayor cobertura e incidencia en la problemática social y capacidad para atender la necesidad de un grupo mayor de clientes (Brush 2009, citado en Vier, 2016, p. 420).

En segundo lugar, esta investigación ofrece una combinación de perspectivas teóricas, factores de crecimiento empresarial y la innovación social, las cuales ofrecen un criterio integrador para el análisis de los emprendimientos sociales de mercado que se caracterizan por perseguir objetivos sociales y económicos bajo un modelo de negocio que les permite ser competitivos en el mercado. Sin embargo, no existen estudios empíricos con dicho enfoque que contemplen la innovación y el crecimiento empresarial, más aún no han sido previamente explorado ni desarrollado a profundidad por otros académicos (Alonso, González & Nieto, 2015, p. 50). Asimismo, el desarrollo teórico de esta relación señala, principalmente, la posibilidad de integrar elementos originales de la innovación social a las organizaciones para mejorar sus condiciones competitivas y sociales en el mercado (Hernández et al., 2016, p. 185); así como también, generar oportunidades de crecimiento económico sostenible en la zona de incidencia, en especial, de las comunidades involucradas (Álvarez-González, García-Rodríguez, Sanzo-Perez &

Rey-García, 2017, p. 42). Sin embargo, no se detalla cómo se desenvuelve dicha correspondencia. Aunque existen estudios relacionados al crecimiento empresarial de emprendimientos, como del autor Del Barco (2010), quien analiza las buenas prácticas de los emprendimientos de turismo comunitario en países en vías de desarrollo a partir de recopilación de información secundaria y entrevistas a expertos, se recomienda adaptar los factores de éxito al contexto de cada comunidad (p. 107).

En tercer lugar, este estudio es relevante, principalmente, para los emprendimientos de turismo comunitario, así como a los stakeholders y los interesados en desarrollar este modelo de negocio, como comunidades rurales que estén evaluando la capacidad de replicabilidad, y, de esta forma, cumplir con los objetivos sociales y económicos, mediante el conocimiento de los factores relevantes de los emprendimientos sociales asociados con los elementos de innovación social para ser más efectivos con sus propósitos colectivos para sobreponerse a los obstáculos y asegurar el crecimiento de los mismos, lo que se traduce en la mejora de la calidad de vida de las comunidades involucradas. Así pues, esta visión inclusiva otorga la posibilidad de aprovechar ambas perspectivas basadas en la eficacia, eficiencia y economía para la institucionalización de los emprendimientos vinculado con el espíritu de responsabilidad compartida, sensibilidad social (Hernández, et al., 2016, p. 189-190) y el mayor alcance por la significativa cantidad de personas que podrían beneficiarse de esta dinámica empresarial con enfoque social (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2015, p. 5).

6. Emprendimientos sociales, innovación y crecimiento empresarial

Para lograr los objetivos planteados, la presente investigación tiene como objeto temático las teorías sobre los factores del crecimiento empresarial, que son aplicados y adaptados a los emprendimientos sociales de mercado a partir de la innovación social que opera en el sector turismo. En esta línea, se desarrollan los conceptos relevantes de forma individual e interrelacionada, con el fin de identificar los conceptos, enfoques, factores y modelos de crecimiento empresarial existentes, y, por otro lado, las definiciones, variables y niveles de la innovación social, así como su relación con los emprendimientos sociales.

6.1. Los emprendimientos sociales y la innovación social

Los emprendimientos sociales son organizaciones que se caracterizan por: primero, contar con una misión social o ambiental explícita; segundo, un modelo de negocio que garantice su sostenibilidad y no dependa de subsidios; tercero, propone una solución innovadora y genera un cambio sistemático; y, cuarto, el impacto de las actividades realizadas en función de sus propósitos económicos, sociales y/o ambientales, los cuales deben ser medibles (Kunan y

Universidad Científica del Perú, 2019, pp. 26 - 27). Así pues, estas organizaciones satisfacen de una manera diferente y creativa las necesidades de la sociedad asociadas a la problemática social de la población involucrada y, en ese sentido, se configura su accionar en una transformación social sostenible.

De igual manera, los emprendimientos sociales de mercado son aquellos que sí generan ingresos, cubren costos y generan rentabilidad, se trate de organizaciones con o sin fines de lucro (Barroso, Guzmán & Santos, 2013, p. 187). En otras palabras, estos rasgos descritos sugieren una nueva manera de concebir algunos negocios que se alejan de la forma tradicional de intervención que ha desarrollado el sector privado en las cuestiones sociales y, también, de algunas organizaciones no gubernamentales al incluir un enfoque de mercado.

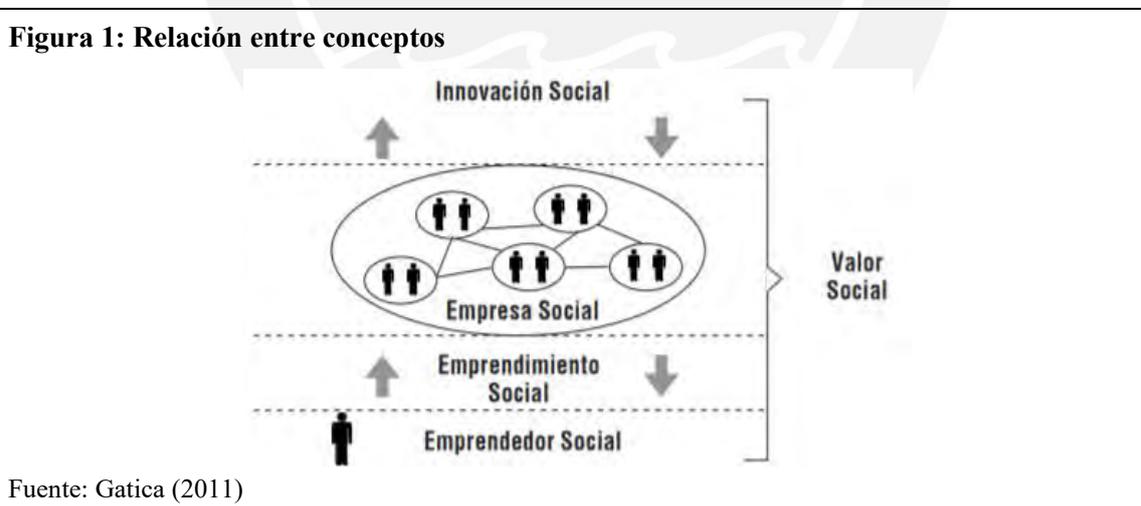
Dentro de este marco, la innovación social toma relevancia, ya que, según la Comisión Europea (citado en Buckland & Murrillo, 2014) consiste en innovaciones tanto en el fin como en el proceso, que resultan beneficiosas para la sociedad y para el impulso de la capacidad para actuar en los individuos en la sociedad (p. 9). Asimismo, se considera como un método popular para involucrar a las poblaciones vulnerables y marginadas a abordar problemáticas sociales y fomentar el progreso social (Mulgan et al. 2007, van Wijk et al., 2018, citados en Fisk et al., 2019, p. 3). Por otro lado, Arenilla y García (2013, citados en Hernández, Tirado & Ariza, 2016) lo definen como el desarrollo de productos o procesos novedosos que buscan resolver los problemas urgentes de la sociedad y, así, satisfacer sus principales necesidades, mejorando las condiciones de vida, y transformando el entorno social y las relaciones sociales. Alineado a esta definición, BEPA, Oficina de Consejeros de Política Europea (2010, citado en López, 2021), propone que es la ejecución de nuevas ideas, ya sean productos, servicios o modelos, que atiendan necesidades insatisfechas, creando nuevas relaciones (p. 2).

Como se evidencia, el concepto de innovación social no ha llegado a un consenso, sino que se constituye como un debate de definiciones, los cuales en los últimos años han tendido a enfocarlos desde el valor compartido, como un producto o proceso, fruto de una colaboración, generador de un cambio sistémico, una propuesta distinta de mercado o, por último, como un concepto ambiguo (Buckland & Murrillo, 2014, pp. 10 - 11). Se pueden observar más definiciones de innovación social organizadas por una línea del tiempo en el Anexo A.

Por otro lado, Hernández et al. (2016) consideran que la innovación social se relaciona con los emprendimientos, ya que actúa como motor del cambio social, desde el ámbito de la ciencia económica - gerencial (p. 189). Asimismo, según Alonso et al. (2015), la innovación social es un motor de creación de empresas, ya que colabora con la formación de “un clima de estabilidad, creatividad, medioambientalmente respetuoso y tecnológicamente activo” (p. 54), en

un país. Es así que la innovación social responde eficazmente a las problemáticas sociales, que el Estado no ha logrado atender o aquellas para las cuales no se encuentra preparado para afrontar, y, al mismo tiempo, permite desarrollar formas de innovación empresarial originados en las necesidades sociales (Leadbeater 1997, citado en Hernández et al., 2016, p. 190).

Como se demuestra, existe una relación entre la innovación social y la creación de negocios, en base a la resolución de problemáticas sociales. Sin embargo, esto no significa que sean lo mismo, ya que, desde una perspectiva sistémica, el emprendimiento social está asociado al sistema local, al igual que el emprendedor social se alinea a la persona; asimismo, se considera que la empresa social se constituye como organización y un sistema interorganizacional, y la innovación social se relaciona a un nivel más macro (Gatica, 2011, p. 5). A pesar de esta precisión conceptual, estos componentes se encuentran conectados con un mismo objetivo, generar valor social, siendo posible que un emprendedor social pertenezca a una empresa social, la cual puede estar colaborando en la promoción y difusión de innovaciones sociales (Gatica, 2011, p. 5). Como afirma Phills, Deiglmeier y Miller (2008, citados en Gatica, 2011), “la innovación social trasciende sectores, niveles de análisis, e incluso los métodos para descubrir los procesos que producen impacto duradero” (p. 4). Esta característica permite diferenciar a los otros elementos mencionados dentro del sistema social, además, de la perspectiva comercial y la autosostenibilidad. En la Figura 1, se puede apreciar la relación entre estos conceptos, desde un enfoque sistémico.



Desde esta diferenciación conceptual, se entiende que pueden existir empresas o emprendimientos sociales que no logren desarrollar innovación social, ya sea porque no son novedosos o no buscan un cambio sistémico. Sin embargo, cabe resaltar que el significado de innovación dependerá de la formulación que cada organización determine para su ejecución, ya que el concepto tiene diferentes aproximaciones según cada autor (Rojas, 2016, p. 14). A pesar

de esta realidad, Rojas (2016) estudió los factores de la innovación social, entre los cuales, se encuentra la originalidad, la cual define como innovaciones que “no tienen que ser completamente originales o únicas, pero sí deben ser nuevas de algún modo en el sector, región, mercado o usuario o ser aplicada de una forma nueva” (p. 34). Por ello, considera los siguientes elementos para determinar si una iniciativa es innovadora o no: Es una idea original, crea nuevas soluciones, y novedosa para la organización a nivel contexto y país.

A partir de esta diferenciación, se distinguirán variables para analizar el nivel de impacto y el grado de viabilidad a largo plazo de las iniciativas de innovación social, basadas en Buckland y Murillo (2014). Las variables a estudiar se resumen mediante la Tabla 1.

Tabla 1: El modelo de las 5 variables

Variable	Preguntas que plantea	Elementos y mecanismos de medición
Impacto social	¿Hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve el problema abordado?	¿Qué fase medir? ¿Cómo medir? Herramientas de medición
Sostenibilidad económica	¿Cuál es el modelo de financiación y qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro?	Estrategias de inversión Modelos de financiación Nuevas tendencias
Tipo de innovación	¿Es una innovación cerrada o abierta (puede ser replicada por otros)? ¿Se basa en algún concepto anterior? ¿Qué rasgos innovadores presenta? ¿Es incremental o radical la innovación que presenta?	Grado: de incremental a radical Alcance: proceso o producto Apertura: cerrada o abierta Origen: “entre” o “intra”
Colaboración intersectorial	¿Quiénes son los diferentes actores implicados en la iniciativa y cómo se relacionan entre ellos?	Ecosistema de la IS Organizaciones híbridas Disrupción colaborativa Gobiernos y sociedad civil
Escalabilidad y replicabilidad	¿En qué medida la iniciativa se puede ampliar o multiplicar? ¿En qué condiciones se puede replicar en una situación diferente?	Capital social Transformación sistémica Masa crítica

Fuente: Buckland y Murillo (2014)

En relación al impacto social, este se mide desde dos dimensiones: la primera, en qué etapa de la innovación social se desea enfocar la evaluación, ya sea diagnóstico y análisis, propuestas e ideas, prototipos y pruebas piloto, desarrollo del modelo de negocio, ampliación y difusión, o cambio sistémico, y qué tipo de herramienta aplicar para la medición (Buckland & Murillo, 2014, p. 14). Asimismo, la sostenibilidad económica se analiza en dos fases: el financiamiento para iniciar o escalar la actividad, y el modelo de negocio que permita generar un retorno social y económico a largo plazo. En relación a los mecanismos de financiamiento, existen varios desde una economía subvencionada, modelos de negocio híbridos e inversiones del sector público (Buckland & Murillo, 2014, pp. 20-21).

En relación a la tercera variable, según Buckland & Murillo (2014) el tipo de innovación, se puede analizar desde cuatro dimensiones: grado, alcance, apertura y origen. Cada dimensión se detalla en el Anexo B. En relación a la colaboración intersectorial, esta se refiere a la interrelación con diferentes sectores, ya sea público, privado y/o sociedad civil para el surgimiento de la innovación social. Asimismo, Krania y Kramer (2011, citados en Buckland & Murillo, 2014) afirman que “las condiciones para lograr una colaboración intersectorial exitosa son compartir objetivos globales, disponer de un sistema de medición compartida, realizar actividades de apoyo mutuo, así como establecer una comunicación continua y tener un sistema de apoyo estructural” (p. 35).

Finalmente, la escalabilidad y replicabilidad se realiza mediante estrategias, las cuales deben considerar el capital social de la iniciativa, la capacidad de generar una transformación sistémica, y de crear masa crítica y sensación de confianza (Buckland & Murillo, 2014, p. 36). En relación al capital social, este es entendido como “las relaciones y los flujos de información, así como los recursos necesarios para que este ecosistema esté vivo y operante” (Buckland & Murillo 2014, p. 38). Asimismo, el capital social puede analizarse desde dos formas diferentes, el individual y el colectivo o comunitario, según Durston (2000). El primero se basa en el crédito que una persona ha acumulado en forma de reciprocidad que se pueda reclamar en determinados momentos de necesidad. Por otro lado, el segundo consta de normas y estructuras conformadas por instituciones de cooperación (Durston, 2000, p. 21).

Por otro lado, la transformación sistémica propicia introducir nuevos productos, procesos o programas al buscar una transformación social y económica que cambien las rutinas y las concepciones sobre el tema que se produce dicha innovación (Westley 2011, citado en Buckland & Murillo, 2014, pp. 38 - 39); por lo cual, se afirma que se requiere el capital social para operar a diferentes niveles con propuestas disruptivas y catalizadoras (Christensen et al. 2006, citados en Buckland & Murillo, 2014, p. 39). Con respecto a la masa crítica, se refiere como el punto en que un número suficiente de personas hayan adoptado una innovación (Rogers 2003, citado en Buckland & Murillo, 2014, p. 39), lo cual se puede lograr mediante la comunicación y sus diferentes mecanismos. Asimismo, la confianza para asimilar una nueva iniciativa debe realizarse en dos niveles: entre los usuarios y dentro de la institución, por medio de la transparencia de la entidad (Buckland & Murillo, 2014, pp. 39 - 40).

A partir de las características mencionadas, se entiende que la innovación social busca impactar positivamente en la sociedad, que sea sostenible financieramente, que colabore con otros sectores como el público, privado y la sociedad civil, así como que sea capaz de ser replicable y escalable, con el fin último de generar el cambio social sistémico.

Fisk et al. (2019) proponen un modelo de colaboración transformadora basada en tres niveles de análisis para acelerar el cambio de sistemas, fin de la innovación social: el nivel micro, meso y macro. El primer nivel se relaciona a un cambio de mentalidad individual; en este nivel, surgen los líderes colaborativos, abiertos a las opiniones y contribuciones de los demás, empleando técnicas de atención, reflexión y escucha activa, así como el desarrollo de habilidades relacionadas a la empatía y pensamiento sistémico, además, de estrategias para activar el nivel de conciencia en el otro y conectar emociones para alinear los valores y creencias (López, 2021, p. 5). Cabe resaltar que se entiende el pensamiento sistémico como “la capacidad de comprender las relaciones entre los diversos componentes de un sistema organizacional que obtiene resultados deseados e indeseados” (Aljure, 2007, p. 2), es decir, el emprendedor social que haya desarrollado el pensamiento sistémico es capaz de analizar el negocio de manera global, considerando todas las variables que influyen en el logro de los objetivos económicos y sociales.

En el segundo nivel, surge una o múltiples organizaciones colaborativas, en donde los stakeholders tienen libertad de expresión, comunicación abierta, altos niveles de confianza y objetivos compartidos entre todos los actores involucrados como colaboradores, clientes, comunidades y otros stakeholders (Fisk et al., 2019), es decir, “debe contar con una plataforma organizacional que busque activamente trabajar con grupos de interés con los que se construyen puentes con altos niveles de confianza y valores compartidos” (López, 2021, p. 5). El tercer nivel, macro, busca desarrollar ecosistemas o redes colaborativas con el fin de construir y/o sostener el logro de la innovación social (Fisk et al., 2019, p. 11). De esta manera, se permite acelerar el cambio sistémico y se hace posible lograr el cambio transformativo que persiguen las innovaciones sociales, mediante la colaboración y reconstrucción de normas y reglas sociales, económicas y políticas que fomenten un desarrollo pleno para toda la sociedad (López, 2021, p. 7).

En consonancia, desde un enfoque integrador, se pretende complementar la perspectiva de innovación social con el de crecimiento empresarial, y aprovechar la naturaleza de este tipo de organizaciones que presentan una visión de mercado que les permite sostener un crecimiento y cumplir con su propósito social y/o ambiental. De ese modo, la innovación social funciona como una estrategia de crecimiento empresarial porque a través de ella se pueden desarrollar ventajas competitivas en términos de rasgos diferenciadores frente a sus competidoras que se traduce en una mayor participación de mercado, mayores ventas, más clientes, etc. (Muñoz, 2018, p. 31). Además, esta innovación genera cambios en diferentes niveles organizacionales, estructurales, de procesos, de productos o servicios, entre otros, los cuales contribuyen con el desarrollo de los emprendimientos en el corto plazo y consolidan su propuesta diferenciadora en el largo plazo. A

continuación, se explicarán conceptos de crecimiento empresarial, factores relevantes que permiten el crecimiento en empresas tradicionales y emprendimientos sociales.

6.2. El crecimiento empresarial en los emprendimientos sociales

Las aproximaciones conceptuales de crecimiento empresarial presentan enfoques muy variados por la complejidad del fenómeno que representa y las distintas dimensiones que posee. Así pues, Correa, González y Acosta (2001, citados en Blázquez et al., 2006a) aseguran que no existe una definición conceptual universalmente aceptada sobre el crecimiento empresarial porque este está sujeto al juicio sobre su extensión, los indicadores de medida y factores decisivos (p. 168). Entre ellos, se pueden identificar enfoques que lo categorizan como una estrategia o intención de crecimiento, y otros como un fin último de la organización, así como elementos cuantitativos y cualitativos que evidencian dicho desarrollo.

Por un lado, se entiende el crecimiento empresarial como una situación necesaria para la continuidad y éxito de la entidad productiva, una estrategia adecuada para responder al entorno competitivo y conseguir efectividad en sus operaciones internas (Canals 2000, citado en Blázquez et al., 2006a, pp. 172 - 174). Este concepto involucra la mejora de sus procesos y la dinámica de trabajo entre las diversas áreas funcionales que dan como resultado una mejor situación económica: “el crecimiento es producto de un proceso interno en el desarrollo de una empresa y un aumento de la calidad y/o expansión” (Penrose 2006, citado en Vier, 2016, p. 420).

Por otro lado, en términos cuantitativos y de manera tradicional, los indicadores de crecimiento se relacionan con el volumen de ventas, cantidad de empleados, activo fijo, diversificación de productos o servicios, fusiones o adquisiciones que representan en sí mismos una meta de crecimiento (Brush 2009, citado en Vier, 2016, p. 420). De modo que, la evolución organizacional se percibe en el incremento de la oferta y la demanda, la expansión a nuevos mercados, más unidades productivas, entre otros, las cuales implican, necesariamente, la optimización de los procesos internos para garantizar la adaptación a las exigencias del ambiente económico.

En sintonía, los investigadores han desarrollado modelos para examinar la evolución de las empresas y comprender los elementos que han determinado esta evolución, así como los elementos de gestión que ayudan a comprender el crecimiento de las mismas. En ese sentido, dos de los modelos de crecimiento empresarial que gozan de gran aceptación por la academia son Churchill y Lewis (1983) y Greiner (1998), quienes describen un conjunto de factores que intervienen en cada una de las etapas de evolución propuestos. Más adelante, se profundiza en el tema de los factores que desarrollan estos autores y, por otro lado, para conocer un poco más a detalle las fases de crecimiento de cada modelo se recomienda revisar el Anexo C y D.

El crecimiento de pequeñas empresas según Scase y Goffee (1989, citados en Ali et al., 2003) comprende un proceso complejo con un alcance y carácter multidimensional; debido a la convergencia de diferentes condiciones internas y externas al negocio. Asimismo, el crecimiento está asociado a factores internos como el capital humano y sus habilidades, la capacidad y los recursos de la organización, y a factores externos referidos a las condiciones del sector y el mercado (Wiklund 2009, citado en Machado, 2016, p. 421).

En suma, Ali et al. (2003) en su estudio definen tres variables que condicionan este crecimiento empresarial: la intención del emprendedor, la capacidad organizacional y las oportunidades del mercado. Estas condiciones agrupan diferentes factores de crecimiento empresarial, los mismos que son reconocidos y estudiados por diversos autores como Churchill y Lewis (1983), Greiner (1998), Thomas y Sommerville (s.f), Collins (2012) y Blázquez et al. (2006b). Por ello, a continuación, se presenta información y cuadros con detalle de los factores de crecimiento de los tres grupos.

Así pues, asociado al primer grupo, Churchill y Lewis (1983) definen al emprendedor como un elemento directamente relacionado con cuatro factores claves de gestión que determinan el éxito o fracaso del negocio: el establecimiento de objetivos personales y organizacionales, el desarrollo de habilidades operativas, el desarrollo de capacidades de gestión y delegación de responsabilidades y, el desarrollo de la capacidad estratégica del propietario (p. 9). Así pues, el crecimiento se explica en gran medida por la evolución del propietario con cada uno de los aspectos y habilidades antes mencionados, principalmente, la necesidad de flexibilidad durante las etapas iniciales, pues, sus tareas más operativas y centralizadas deben migrar a labores de tipo más administrativas y delegativas (Churchill & Lewis, 1983, p. 10).

Por otro lado, el modelo de Greiner (1998) desarrolla cinco etapas de crecimiento empresarial determinadas por crisis específicas que caracterizan cada fase y que deben superar para pasar al siguiente nivel; además, señala cinco variables de prácticas organizacionales: enfoque de gestión, estructura organizacional, sistema de control, gestión de recompensas y estilo de dirección (pp. 5 - 9). Todos estos factores involucran al emprendedor, en especial, el último que hace referencia a la forma cómo se desenvuelve el emprendedor en la dirección de la organización; y, las crisis están directamente relacionadas con esta variable, tales como el liderazgo, la autonomía, el control y la burocracia (Greiner, 1998, pp. 7 - 9). De esta manera, el dueño tiene un papel fundamental en el crecimiento de la organización con el modo de dirección que ejerza, y en su manera de afrontar la crisis y encontrar las soluciones pertinentes.

Asimismo, la intención del emprendedor se construye con base en variables demográficas y personales, y a su sistema de valores y creencias (Ali et al., 2003, p. 423). Sin embargo, hay

características que difieren entre los emprendedores bajo el funcionamiento empresarial y no empresarial, según Covin y Slevin (1988, citados en Thomas & Sommerville, s.f.). Entendiendo el funcionamiento empresarial como aquel enfoque con objetivos de crecimiento, los emprendedores se caracterizan por tener una inclinación a asumir riesgos en el negocio, favorecer el cambio y la innovación, y competir agresivamente con otras empresas. Mientras que el emprendedor no empresarial es pasivo y reactivo, poco innovador y posee una aversión al riesgo (Thomas & Sommerville, s.f., p. 94). Así pues, el rol que cumple el emprendedor en el crecimiento de los negocios es fundamental gracias a su injerencia y sus competencias potenciales.

En ese sentido, Collins (2012) sugiere una lista de factores no funcionales que son determinantes para el crecimiento de las organizaciones, de los cuales es preciso desarrollar los siguientes: Liderazgo nivel cinco, personal adecuado, una cultura de disciplina y la tecnología como acelerador del crecimiento. De estos, el primero se configura como un factor asociado al emprendedor, los dos siguientes a la capacidad de la organización y el último, al entorno. Así pues, el liderazgo nivel cinco se refiere al nivel más alto de una jerarquía de capacidades gerenciales que se caracteriza por la extrema humildad personal, una intensa voluntad profesional y una canalización de las ambiciones hacia el objetivo corporativo: establecen sucesores preparados para el éxito de la organización una vez que dejen el cargo, se muestran modestos de apariencia común que generan resultados extraordinarios y una determinación inquebrantable con el logro del éxito corporativo (Collins, 2012). Es así que, la personalidad modesta y comprometida del emprendedor permite construir una figura de respeto e inspiración para el resto de la organización.

En seguida, en la Tabla 2 se puede visualizar el detalle de cada uno los factores de crecimiento empresarial sugeridos por los autores antes mencionados.

Tabla 2: Factores de crecimiento empresarial asociados al emprendedor

Factores de crecimiento empresarial asociados al emprendedor		
Factor de crecimiento	Detalle	Autor(es)
Objetivos personales y organizacionales	La definición de metas del emprendedor y su nivel de alineación y consonancia con los objetivos corporativos.	Churchill y Lewis (1983)
Habilidades operativas	El desarrollo de conocimiento especializado y técnico de las operaciones principales de la organización.	
Capacidad de gestión y delegación de responsabilidades	El desarrollo de competencias de gestión como el liderazgo, organización, control, negociación, etc., también relacionado al carácter, los valores, el manejo adecuado de situaciones problemáticas y la gestión de personas.	
Capacidad estratégica	La adopción de una mirada estratégica implica una visión integral tanto del entorno como su relación e impacto en las actividades internas del negocio.	
Estilo de Liderazgo	La adopción de un tipo de liderazgo que puede ser de naturaleza individualista, delegativa, vigilante o participativa.	Greiner (1998)

Tabla 2: Factores de crecimiento empresarial asociados al emprendedor (continuación)

Factores de crecimiento empresarial asociados al emprendedor		
Factor de crecimiento	Detalle	Autor(es)
Variables demográficas	La personalidad y el comportamiento del emprendedor está determinado por variables demográficas como la edad, el género, el ciclo de vida, la profesión, el nivel educativo, el estatus socioeconómico, la cultura, etc.	Ali, Breen y Morrison (2003)
Sistema de valores y creencias personales	El carácter y la conducta del emprendedor está definido por el conjunto de reglas morales, sociales, culturales, políticas, entre otros, y el sistema de creencias personales.	
Liderazgo nivel 5 (factor no funcional)	La adopción de capacidades gerenciales que lo sitúan en el nivel más alto liderazgo, el cual se caracteriza por la extrema humildad personal, una intensa voluntad profesional y una canalización de las ambiciones hacia el objetivo corporativo; así como, la preparación de sus futuros sucesores.	Collins (2012)

Adaptado de Churchill y Lewis (1983), Greiner (1998), Ali et al. (2003) y Collins (2012)

De otro lado, en relación a los factores referidos a la capacidad de la organización, Churchill y Lewis (1983) describen factores de gestión tales como la estructura organizativa, la formalidad de los sistemas y la estrategia principal, los cuales van a determinar la efectividad operacional y administrativa de la organización frente a las demandas (pp. 4 - 5). Por consiguiente, la estructura organizacional puede tener diferentes grados de jerarquización y disposiciones horizontales u orgánicas; la formalización de los sistemas internos presenta distintos grados que se regulan según la etapa en la que se encuentre la organización, en general, migra de lo informal y básico a lo formal y extendido; y, la estrategia principal orienta los esfuerzos y la distribución de los recursos según la fase actual. Asimismo, se indican cuatro factores claves de gestión sobre la capacidad de la organización: capacidad de contar con recursos financieros (efectivo y poder de endeudamiento), recursos humanos (cantidad, calidad, competencias y capacidad), recursos de sistemas (información, planificación y control) y recursos comerciales (relación con clientes, proveedores y la industria) (Churchill & Lewis, 1983, p. 9).

En el mismo orden, Greiner (1998) sugiere que es preciso identificar la etapa en la que la organización se encuentra, reconocer la gama de limitaciones organizacionales y diseñar soluciones específicas para lograr superar la crisis particular a la que enfrenta (p. 10), lo cual implica el abandono de viejas prácticas organizacionales. Es decir, la capacidad de la empresa determina si la organización va poder vencer las dificultades de la fase actual y continuar a la siguiente etapa. Asimismo, las variables citadas por este autor son la estructura organizacional, el sistema de control y la gestión de recompensas, las cuales ayudan a describir la competencia y capacidad de la empresa para responder a las exigencias del entorno y conseguir el crecimiento deseado (Greiner, 1998, pp. 6 - 7).

Desde el enfoque de los factores no funcionales, la identificación de las personas adecuadas, referidas específicamente al carácter y personalidad y no necesariamente a la capacidad técnica, es la tarea principal que se debe realizar previo a la realización de cualquier proyecto, incluso, antes del establecimiento de la visión del mismo (Collins, 2012, p. 3); de manera que, contar con el personal correcto reduce, en gran medida, los problemas derivados de la falta de motivación individual y colectivo, pues este tipo de empleados muestran un gran compromiso para iniciar y desarrollar cualquier iniciativa. En contraste, Churchill y Lewis (1983) enfatizan la habilidad técnica de los recursos humanos (cantidad, calidad, capacidad y competencia del personal) (p. 9). Asimismo, Collins (2012) sugiere cuestiones prácticas: persistir en la búsqueda del personal idóneo; guardar la idea celosa de que las personas no necesitan ser administradas sino guiadas, enseñadas y dirigidas, y si identifica personal equivocado será necesario retirarlas; y generar y brindar las mejores oportunidades al personal y no situarlos en los escenarios más adversos (p. 4).

Otro factor no funcional perteneciente a este grupo es el desarrollo de una cultura de disciplina que consiste en el desarrollo de una autoconducta de su gente que regula su comportamiento, la cual se logra a partir de tres acciones: construcción de una cultura que promueva la libertad y responsabilidad bajo un sistema con limitaciones claras; una cultura asociada al cumplimiento de las responsabilidades designadas y la autonomía; no confundir una cultura disciplinada con normas impositivas y estrictas de liderazgo; y la coherencia en el accionar corporativo y la cultura disciplinada que se busca construir (Collins, 2012, p. 6 - 7). De manera que, es importante entender que los pensamientos y conductas disciplinadas del personal facilitan la ejecución de las actividades empresariales para la obtención de los resultados deseados. A continuación, en la Tabla 3 se puede apreciar la definición de cada uno de los factores de crecimiento empresarial vinculados a la capacidad de la organización según los autores citados en esta sección.

Tabla 3: Factores de crecimiento empresarial asociados a la capacidad de la organización

Factores de crecimiento empresarial asociados a la capacidad de la organización		
Factor de crecimiento	Detalle	Autor(es)
La formalidad de los sistemas	Capacidad de la empresa para estandarizar los procesos, el tratamiento de la información, etc., a través de normas, políticas e instructivos. Presentan distintos grados de formalización según la etapa en la que se encuentre la organización para afrontar las contingencias.	Churchill y Lewis (1983)
Estrategias	Capacidad de la organización para el diseño, definición e implementación de estrategias, las misma que orienten y contemplen una secuencia coherente de acciones que permita cumplir los objetivos corporativos.	Churchill y Lewis (1983)
Recursos financieros	Capacidad de tener acceso a efectivo y de endeudamiento en el corto y en el largo plazo.	

Tabla 3: Factores de crecimiento empresarial asociados a la capacidad de la organización (continuación)

Factores de crecimiento empresarial asociados a la capacidad de la organización		
Factor de crecimiento	Detalle	Autor(es)
Recursos humanos	Capacidad de contar con la cantidad adecuada de personal y que estos posean las características, competencias y habilidades adecuadas.	
Recursos de sistemas	Capacidad de organizar, integrar y sistematizar la información, planificación y control de las operaciones y actividades de la organización.	
Recursos comerciales	Capacidad de establecer y fortalecer el vínculo comercial con los clientes, proveedores, distribuidores y demás actores de la industria y el mercado.	
Estructura organizativa	Capacidad de la empresa para organizar, distribuir y definir las áreas o divisiones, la línea de autoridad y el flujo de comunicación entre las mismas. Puede presentarse en diferentes grados de jerarquización y generar un orden de tipo horizontal u orgánica y vertical.	Churchill y Lewis (1983), y Greiner (1998)
Sistema de Control	Capacidad de gestionar, regular e influir en el funcionamiento de los procesos y los resultados de la organización a través del uso de diferentes herramientas e instrumentos que configuran medidas de prevención frente a escenarios no favorables.	Greiner (1998)
Gestión de recompensas	Capacidad de influir, liderar y gestionar el comportamiento de las personas a través de incentivos, reconocimientos, programas de formación y beneficios monetarios y no monetarios; que involucre la medición del rendimiento y la productividad del personal.	
Personas adecuadas (factor no funcional)	Capacidad de contar con la gente idónea, específicamente, enfocadas en su carácter y su personalidad y no en su capacidad técnica, necesariamente.	Collins (2012)
Cultura de disciplina (factor no funcional)	Capacidad de desarrollar una cultura de disciplina basada en la libertad, la responsabilidad, la autonomía y la coherencia que implica la formación y practicidad de la auto-conducta del personal que orienta su comportamiento en beneficio de la corporación.	

Adaptado de Churchill y Lewis (1983), Greiner (1998) y Collins (2012)

El tercer grupo conformado por los factores externos son aquellos que contemplan el entorno sectorial y el contexto de la demanda (Blázquez et al., 2006b). En simultáneo, Collins propone que la tecnología cuando es usada de manera correcta se convierte en un acelerador de éxito para la organización (Collins, 2012, p 7). A continuación, en la Tabla 4, se exponen estos factores externos según los escritores citados.

Tabla 4: Factores de crecimiento empresarial asociados al entorno

Factores de crecimiento empresarial asociados al entorno		
Factor de crecimiento	Detalle	Autor(es)
El sector	La influencia y las relaciones que se establecen entre la organización y su grupo de interés (clientes, proveedores, distribuidores, competidores, etc.)	Blázquez, Dorta y Verona (2006b).
La demanda	La influencia del contexto de la demanda determinada por el aspecto político, social, cultural, económico y de otra índole, que pueden configurar una oportunidad o una amenaza.	
La tecnología (factor no funcional)	La tecnología como un instrumento acelerador del crecimiento organizacional gracias a su adaptación adecuada a los propósitos de la organización que potencia su evolución.	Collins (2012)

Adaptado de Blázquez et al. (2006b) y Collins (2012)

Por otro lado, Social Enterprise Knowledge Network (SEKN, 2006), junto a diversas organizaciones, investigó factores que contribuyen al desempeño superior de los emprendimientos sociales (p. 5), lo cual como efecto indirecto puede generar el crecimiento de estos a partir de buenas prácticas que desarrollan estas iniciativas. Tal como Gupta y Govindarajan (citados en Pérez & Cortés, 2009) lo demuestran a través de la definición de variables que ayudan a la comprensión del desempeño, las cuales son las siguientes:

Ventas, tasa de crecimiento, proporción de mercado, rentabilidad operativa, rentabilidad en ventas, flujo de caja de las operaciones, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, actividades de I+D, programas de reducción de costos, desarrollo de personal y asuntos políticos y públicos (p. 260).

Estos componentes son algunas de las variables de crecimiento mencionadas anteriormente, desde los diversos enfoques que existen en torno a este tema. Por lo que, se considera relevante describir estos factores, ya que, actúan como complemento y con más precisión en los emprendimientos sociales. Asimismo, es necesario destacar que se explicarán aquellos factores que se relacionan directamente con el crecimiento de estos negocios.

Estos componentes han sido clasificados en cuatro grupos: factores primordiales, factores de integración, factores de implementación y fuerzas contextuales; así pues, el logro de los resultados esperados derivados de un buen desempeño dependen de la integración adecuada de los elementos de gestión y no solo de un factor único (SEKN, 2006, p. 6), dicha idea, es compartida también por Churchill y Lewis (1983), cuando sugieren que los factores van adquiriendo cierta importancia a medida que la empresa crece y se desarrolla y el éxito o fracaso es determinado por el conjunto y no de manera aislada por el desarrollo de una de las variables (p. 9). Así pues, se ha preparado un cuadro que sintetiza la propuesta de SEKN y su relación con lo desarrollado con los autores anteriormente citados (ver Anexo F).

En síntesis, se ha podido conocer el conjunto de factores asociados a la figura del emprendedor, otros vinculados a la capacidad de la organización y algunos relacionados al entorno que permiten tener una mirada más integral y una mejor comprensión de los elementos del contexto que determinan el crecimiento de las organizaciones. Así pues, el crecimiento empresarial puede darse por la combinación y la gestión adecuada de diferentes tipos de factores, relacionados con la parte interna en consonancia con elementos externos, para poder conseguir los resultados deseados.

A continuación, con la intención de vincular los temas teóricos de la investigación, se detalla la posible relación entre innovación social y crecimiento empresarial en el siguiente apartado.

6.3. Innovación social y crecimiento

El sector privado asume un rol crítico en la generación y escalamiento de innovaciones sociales, evidenciando que la innovación social no es exclusiva del sector sin fines de lucro, sino que un gran volumen de las innovaciones sociales más exitosas son aquellas que se lograron mediante alianzas entre ambos sectores, ya que, principalmente, en el caso de las grandes organizaciones, estas tienen la capacidad de escalar estas innovaciones y conseguir mayor alcance involucrando a un mayor número de personas (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2015, p. 5).

De este modo, las organizaciones que apuestan por esta innovación utilizan su actividad empresarial para resolver oportunamente la problemática social: “la forma en la cual se aborda la innovación social permite identificar elementos originales, incorporarlos a la organización para mejorar sus condiciones competitivas y socializarlas mediante el contexto del mercado” (Hernández et al., 2016, p. 185). Así pues, la iniciativa empresarial permite la consecución de objetivos sociales porque la innovación social está integrada de manera transversal a la organización. Asimismo, la propuesta de negocio que contempla tanto los propósitos sociales como económicos ayuda a generar ventajas competitivas en el mercado y la innovación social trasciende en la esfera social gracias a los productos y servicios diseñados con esta perspectiva integral (Hernández et al., 2016, p. 185). Es decir, la oferta innovadora contribuye con la diferenciación con los competidores y garantiza la respuesta efectiva frente al problema social en cuestión.

En esa línea, la adopción de la innovación social puede otorgar a las organizaciones la oportunidad de fijar objetivos ambiciosos relacionados con el crecimiento organizacional: “La empresa puede ser vista como un deseo de llegar al mayor número de consumidores posibles con un comportamiento ético y socialmente responsable, un espíritu de responsabilidad compartida,

sensibilidad y colaboración para ser más efectivos” (Hernández, et al., 2016, p. 189). De este modo, la imagen que se construye alrededor de la organización que adopta la innovación social le proporciona elementos positivos que le pueden permitir establecer estrategias de crecimiento corporativo y así obtener mayores ventajas en el entorno en el que opera (Blázquez et al., 2006a, p. 175).

Por un lado, a nivel macro o de sociedad, el impacto puede materializarse mediante diferentes vías: En primer lugar, incrementando la visibilidad de la causa social que motiva la intervención innovadora y, consiguientemente, la identificación y el apoyo de la sociedad; en segundo lugar, aumentando la capacidad de influencia de los(as) involucrados(as), la influencia de la causa social en la agenda política y los cambios en la legislación o reformas a favor de la causa social; y, en tercer lugar, fomentando la generación de oportunidades de crecimiento económico sostenible en la comunidad y mejora en las condiciones sectoriales (Álvarez-González, García-Rodríguez, Sanzo-Perez & Rey-García, 2017, p. 42). Del mismo modo, “los autores argumentan que la mayor parte de las innovaciones técnicas contribuyen al crecimiento económico, al desarrollo de la sociedad y de esta forma al bienestar humano” (Alquézar-Sabadie, 2014, citado en Alonso et al., 2015, p. 124).

En resumen, desde un enfoque económico-gerencial la innovación social se entendería como un proceso cuyo fin principal es contribuir con nuevas soluciones a problemas sociales no resueltos (Lévesque 2012, citado en Hernández et al., 2016, p. 190), principalmente, “centrado en la innovación organizacional (management y relaciones de coordinación), así como en los rendimientos progresivos de su institucionalización, basados en la eficacia, la eficiencia y la economía” (Hernández et al., 2016, p. 190). En base a lo desarrollado en este apartado se buscará analizar las relaciones de la innovación social y los factores de crecimiento de los emprendimientos de turismo comunitario de la región de Cusco, por lo que, a continuación, se presenta el marco contextual de la presente investigación.

7. Marco contextual

En este apartado, se expondrá el marco contextual de los emprendimientos de turismo comunitario de la región de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario, abarcando desde el entorno nacional hasta el regional. Asimismo, se presentan cifras que demuestran el crecimiento de este sector por el lado de la demanda y oferta turística, e información general de los emprendimientos a analizar.

Arcos et al. (2015) afirman que las iniciativas de innovación social surgen desde “los mismos individuos, desde las comunidades, que desean de manera voluntaria aportar soluciones novedosas o renovadas para mejorar su nivel de vida” (p. 89). Desde esta perspectiva, el turismo,

con mayor énfasis el turismo comunitario, mantiene una relación estrecha con la sociedad puesto que actúa como un generador socioeconómico de estructuras productivas y, socialmente, permite la organización, participación de la comunidad, igualdad de género, así como el rescate de culturas y promoción de estas para mantenerlas vivas (Loja, 2017, p. 69). Es decir, genera valor social y económico a partir de iniciativas empresariales innovadoras que brindan respuesta a una problemática social como es la situación de pobreza en la que se encuentran las comunidades.

En esa línea, una de las estrategias de innovación social que las comunidades rurales pueden adoptar es el turismo comunitario, el cual es definido como “toda actividad turística que se desarrolla en un medio rural, de manera planificada y sostenible, a través de modelos de gestión con participación activa y el liderazgo de las poblaciones locales, representadas por organizaciones de base comunitaria” (MINCETUR, 2019b, p. 18). Esta variante de turismo está incluida en diferentes tipologías, por ejemplo, dentro del marco del turismo rural, su principal diferencia del turismo rural comunitario es “que este último es una actividad económica planificada por la organización comunal, y son los pobladores de las comunidades quienes participan en forma directa en la gestión de los servicios” (Fontana, 2009). Asimismo, el Centro Europeo de Postgrado y Empresa (CEUPE, s.f) realiza una comparación entre las diversas variaciones del turismo rural, la cual se puede visibilizar en el Anexo G.

De esta forma, el turismo rural comunitario es considerado como aquel tipo que busca aliviar el impacto negativo sobre la naturaleza local y contribuir en la generación de riquezas de esta población a través de la gestión turística (Casas, Soler & Pastor, 2012, p. 93). Así también, se pretende preservar la identidad étnica, el sistema de valores, la historia, la identidad y la transmisión del patrimonio cultural local (Maldonado 2005, citado en Casas et al., 2012, p. 93).

7.1. El turismo comunitario en el Perú

En el Perú, el turismo rural comunitario ha significado un nuevo modelo de turismo no convencional, el cual ha manifestado un crecimiento constante de su demanda y en la generación de emprendimientos en este sector (Nicacio, 2017, p. 49). Desde el lado de la oferta, los emprendimientos formales en este rubro en específico han aumentado de 42 a 76 negocios, desde el año 2010 hasta el 2016 (MINCETUR 2016, citado en Nicacio, 2017, p. 49), así como la demanda, la cual se ve reflejada en los cerca de 100 mil visitantes extranjeros que realizan turismo en zonas rurales gestionadas por las organizaciones de base comunitaria y el crecimiento anual del 18% en el flujo de visitantes, según el portal del MINCETUR (2016).

Por ello, el sector turismo, también, es impulsado por el gobierno peruano a través de instituciones públicas, las cuales actúan como aliados estratégicos para el emprendedor y así lograr el desarrollo local y mejorar la oferta del servicio turístico que este posea (Nicacio, 2017,

p. 51). Un ejemplo es la Estrategia de Turismo Rural Comunitario, bajo la cual se desarrolla un marco de trabajo basado en modelos de gestión que prioricen la gestión local, facilitando el desarrollo sustentable de la actividad turística y la inclusión socioeconómica de las poblaciones rurales por medio del uso correcto de sus activos naturales, culturales, financieros, humanos, sociales y físicos (Carpio, 2018, p. 42).

Para la Estrategia de Turismo Rural Comunitario, se define el emprendimiento de turismo comunitario como

[e]l 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, 2019b, p. 25).

De esta manera, en la intervención de estas organizaciones participan tanto miembros de la comunidad como emprendedores y especialistas que permiten la generación de servicios de calidad, respetando la cultura, el medioambiente y el bienestar de la población.

Los emprendimientos pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario, hasta el año 2020, sumaban un aproximado de 67 iniciativas ubicadas en 13 regiones (MINCETUR, 2020a, p. 3). A nivel regional de Cusco, en la actualidad, se encuentran registrados 21 emprendimientos (Flores, 2021). En esa línea, la Estrategia de Turismo Rural Comunitario desarrolla 3 líneas de acción: el fortalecimiento de competencias y capacidades de los emprendedores rurales para la gestión de sus negocios, la construcción de productos y/o servicios únicos y competitivos, y el fortalecimiento de la política institucional orientada a generar un turismo sostenible mediante el rol principal de los emprendedores y el acompañamiento técnico de MINCETUR (Carpio, 2018, p. 43). Con estas acciones, el MINCETUR (2019b) considera a la Estrategia de Turismo Comunitario como una línea de intervención que “fomenta un desarrollo turístico competitivo, sostenible y diferenciado desde las comunidades, mediante experiencias turísticas auténticas que respondan a las tendencias y exigencias del mercado” (p. 18), y, con esto, diversificar la oferta turística nacional y fomentar el desarrollo socioeconómico de las comunidades involucradas.

Cabe resaltar que el alcance de la intervención se realiza a nivel de fortalecimiento de las capacidades del emprendedor, mediante capacitaciones, asistencia técnica, monitoreo y otros beneficios relacionados al desarrollo del emprendimiento (ver Anexo H). Por otro lado, en relación a la intervención en los servicios turísticos públicos, el MINCETUR no tiene las competencias para realizar acciones directas de intervención como inversión pública en

instalaciones y recursos, aunque los gobiernos locales y regionales, sí pueden realizarlo (MINCETUR, 2019b, p. 28). De esta manera, el gobierno pretende fortalecer las condiciones necesarias para que estos emprendimientos puedan seguir desarrollándose. Hasta el año 2020, los emprendimientos pertenecientes a la Estrategia de Turismo comunitario a nivel nacional estaban integrados por 72 comunidades, de las cuales el 59.7% se encontraba en el sur del país; el 14.9%, en la zona centro; y, el 25.4%, en el norte. Asimismo, sin considerar las regiones de Madre de Dios y Loreto Allpahuayo Mishana, existen un total de 1663 emprendedores(as) registrados(as), de los(as) cuales 774 son hombres y 889, mujeres (MINCETUR, 2020a, p. 3).

7.2. El turismo comunitario en Cusco

La actividad turística en Cusco puede ser representada a través de cifras económicas significativas, ya que contribuye con la generación de puestos de trabajo y representa el 14% del PBI regional (Barrio, Baca & Valle-Riestra, 2020, p. 4). Asimismo, en el 2018, el rubro de Alojamiento y Restaurantes aportaron el 6.6% del PBI en Cusco, dichos porcentajes duplican al del promedio nacional (Barrio et al., 2020, p. 4). Así pues, el turismo se configura como un sector estratégico para la región que contribuye con la diversificación de la economía local y exportación de la riqueza cultural (Casas et al., 2012, p. 94). Para complementar dicha información, se realizó un análisis del entorno (PESTE) (ver Anexo I). Esta diversificación de la riqueza regional se puede relacionar con el crecimiento de la demanda, el cual entre el año 2015 y 2016, tuvo un aumento de 26,26%, en relación a los turistas nacionales, y un 6,75%, en relación a los turistas extranjeros (DIRCETUR y Gobierno Regional de Cusco, 2017). Para mayor detalle, ver Anexo J.

Por otro lado, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016) y Turismo In (2019) realizaron un estudio para reconocer las características del perfil del visitante y usuario de turismo rural comunitario en Cusco. Entre las principales características se encuentran que es soltero(a), con un grado de instrucción superior y con un ingreso promedio de US\$ 20,000 a US\$ 79,999. Asimismo, la principal motivación de la visita es el conocer nuevas culturas y suele hospedarse en casa de pobladores por aproximadamente 2 noches. Para mayor detalle, ver Anexo K.

Por el lado de la oferta de los emprendimientos de turismo comunitario en Cusco, en la actualidad, existen 21 emprendimientos inscritos en la Estrategia de Turismo Comunitario impulsado por el MINCETUR (Flores, 2021), los cuales se observan en el Anexo L. Los 21 emprendimientos mostrados se ubican en 14 distritos de la región; asimismo, están conformados por un total de 25 comunidades y 29 organizaciones de base comunitaria, las cuales son organizaciones constituidas, reconocidas y promovidas por la misma comunidad para participar

y/o liderar la gestión de la actividad turística en dicho territorio, bajo un modelo de gestión establecido por los emprendedores en beneficio de su comunidad (MINCETUR, 2019b).

Sin embargo, para la presente investigación, los emprendimientos a estudiar han sido seleccionados por tipo de muestreo por cadena y conveniencia, como se explicará en el siguiente capítulo, y, principalmente, quienes, en una etapa exploratoria, cumplen con las variables de innovación social, explicadas en apartados anteriores. Por ello, los emprendimientos, tal como se puede ver en la Tabla 5, son los siguientes:

Tabla 5: Emprendimientos seleccionados

Emprendimiento	Comunidad	Productos que ofrecen
Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray	CC. Misminay	<ul style="list-style-type: none"> ● Alojamiento ● Alimentación ● Experiencias culturales: Caminatas al mirador de Moray, paseos en caballo y burro, pastoreo, etnobotánica, demostración de actividades agrícolas y textiles, elaboración de adobes, aprendizaje de la cosmovisión andina.
Asociación Sol Naciente de Maras	Maras	<ul style="list-style-type: none"> ● Alojamiento ● Alimentación ● Actividades culturales: Talleres de sombreros, exhibición de picapedreros, pastoreo de ovejas, caminatas en burros, talleres de cocina, panca, tejidos, dibujo y pintura, exposición de cuentacuentos, espectáculos de danzas típicas, conciertos de arpa, muestras de teatro en quechua.
Parque de la Papa	CC. Chahuaytire CC. Sacacca CC. Paru Paru CC. Pampallacta CC. Amaru	<ul style="list-style-type: none"> ● Alojamiento ● Alimentación ● Orientación turística ● Actividades culturales: Recepción y música andina, visita al invernadero con las 1,400 variedades de papa, refrigerio con diferentes productos andinos, visita a la laguna, exposición sobre el cambio climático y sus efectos
La Tierra de los Yachaqs	CPR. Huayllafara	<ul style="list-style-type: none"> ● Alimentación ● Alojamiento ● Actividades culturales (en quechua): Artesanía, textiles andinos, apicultura, floricultura, gastronomía, danzas, agricultura, crianza de animales.

Adaptado de MINCETUR (2015), Parque de la Papa (s.f.)

Como se evidencia, los servicios brindados por los emprendimientos turísticos varían de acuerdo a su historia y cultura, permitiendo que cada experiencia sea única en base a sus costumbres y conocimientos. Para complementar esta información, se realizó un análisis FODA para cada emprendimiento seleccionado (ver Anexo M). De igual manera, estos emprendimientos presentan retos; por un lado, los emprendimientos deben estar preparados para brindar estrategias innovadoras de comunicación por medio del uso de medios digitales, a través de la generación de contenido y una marca potente que atraiga al cliente (MINCETUR, 2019b, p. 74), lo cual no solo depende del conocimiento de los(as) emprendedores(as), sino, también, del acceso al internet

desde sus comunidades. Asimismo, en base al Diagnóstico realizado por el MINCETUR (2019a), los emprendimientos de Cusco requieren mejorar la gestión organizacional, uso de herramientas de gestión, consolidación de los productos turísticos, identidad de marca, entre otros.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se realiza la definición de la metodología de investigación, secuencia metodológica, el enfoque, el alcance y el diseño de la investigación. En seguida, se detalla la selección de los sujetos de análisis, herramientas de recojo de información, procedimiento del registro de datos, el análisis de los datos, la validez y confianza, y la ética en la investigación.

1. Enfoque, alcance y diseño metodológico

Esta investigación presenta un enfoque cualitativo, el mismo que involucra métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente como en el enfoque cuantitativo, ya que, su interés está centrado en la adquisición de las diferentes perspectivas de los grupos de interés, haciendo énfasis en sus experiencias, emociones y demás aspectos subjetivos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 8).

Asimismo, este tipo de estudios sigue una lógica y presenta un proceso inductivo que explora y recaba información, en seguida, describe la situación con el tratamiento de los datos encontrados y, termina por afinar las preguntas de la investigación asociadas a perspectivas teóricas (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 9). Así pues, las investigaciones cualitativas dependen de las condiciones de cada contexto en específico (Hernández et al., 2014, p.470). De manera que, se utilizaron diversas fuentes de información tanto primarias como secundarias que permitieron precisar el estudio.

En ese sentido, bajo este enfoque, los instrumentos de medición empleados fueron de naturaleza más flexible, abierta e interactiva que facilitaron la interpretación y comprensión más profunda del fenómeno en investigación (Ponce & Pasco, 2015, p. 45). Entre algunas herramientas sugeridas para esta perspectiva se encuentran las entrevistas semiestructuradas y a profundidad (Hernández et al., 2014, p. 394), las cuales se realizaron a académicos y expertos en temas de crecimiento empresarial e innovación social, y a personas claves de los emprendimientos de turismo comunitario participantes, quienes contribuyeron con información relevante asociada a las variables de la investigación. Asimismo, se recopiló información pertinente de fuentes secundarias en los temas de análisis, proporcionados por MINCETUR.

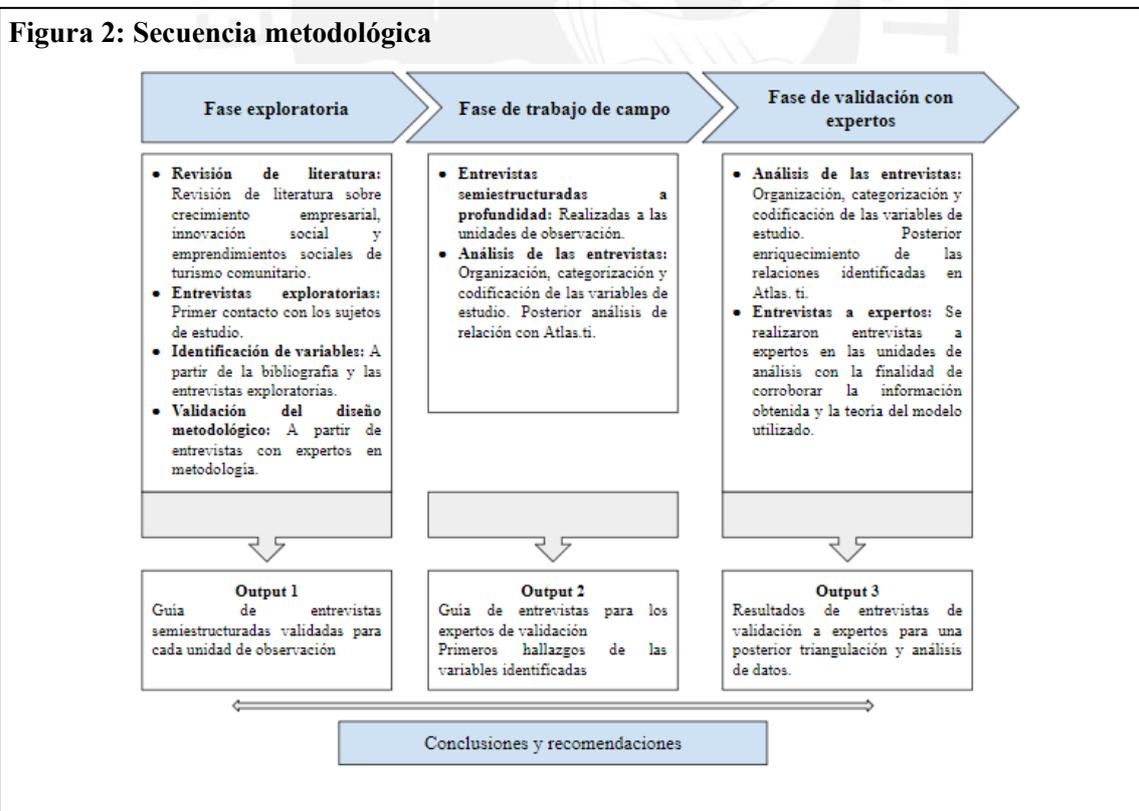
En la misma dirección, el presente estudio posee un alcance exploratorio y descriptivo. Por un lado, se trata de un análisis exploratorio porque su propósito es indagar nuevos problemas y familiarizarse con fenómenos o casos relativamente desconocidos (Hernández et al., 2014, p. 91). Por otro lado, hablamos de una investigación descriptiva, pues esta pretende comprender a profundidad una problemática en particular y especificar sus propiedades y características (Hernández et al., 2014, p. 92). Por ello, se presentaron las características de los principales

involucrados de los emprendimientos sociales de turismo comunitario y actores locales claves que ayudó a desarrollar un análisis más completo sobre los vínculos establecidos entre los participantes.

El diseño metodológico seleccionado fue el estudio de casos, el cual, según Yin (2003), consiste en una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en el marco de un contexto real y sobre una situación específica, usando múltiples fuentes de evidencia para converger la información en un estilo de triangulación, debido a las diversas variables de interés. Así pues, los casos estuvieron conformados por un universo de cuatro emprendimientos de turismo comunitario de la región Cusco, y se enfatizaron los temas asociados al funcionamiento de las organizaciones, elementos internos y externos de índole tanto económico, políticos, sociales y ambientales que influyen en la evolución de estas entidades.

2. Secuencia metodológica

En este apartado, se explica la secuencia metodológica del presente estudio. Esta secuencia consta de tres fases (ver Figura 2), las cuales son las siguientes: exploratoria, trabajo de campo y validación con expertos. Cabe resaltar que esta secuencia se basa en el procedimiento metodológico utilizado para estudios de caso propuesto por Castro (2010) y Yin (2003).



En la fase exploratoria, se realizó una revisión de literatura sobre la teoría existente sobre crecimiento empresarial e innovación social, con lo cual se pudo elaborar las guías de entrevistas semi estructuradas para el trabajo de campo. Asimismo, se realizaron entrevistas exploratorias con representantes de los emprendimientos de estudio y MINCETUR, y, finalmente, se validó el diseño metodológico del presente estudio. Durante la fase de trabajo de campo, se realizaron las entrevistas semiestructuradas a las unidades de observación. Finalmente, en la fase de validación de expertos, se procedió a organizar, categorizar y codificar las variables de estudio, considerando las relaciones identificadas en Atlas. ti., y se concluyó con la realización de las entrevistas a expertos.

3. Unidades de la investigación y selección muestral

Las unidades de una investigación son de dos tipos: observación y análisis. Por un lado, las unidades de observación se refieren a los objetos de interés para el estudio, mientras que las de análisis se relacionan con lo que se va a analizar del objeto de interés. Asimismo, la selección muestral se realizó por cadena y el de conveniencia.

3.1. Unidades de observación y de análisis

La presente investigación busca identificar los factores claves de crecimiento de los emprendimientos de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario a partir de su innovación social, por lo que las unidades de observación son los(as) fundadores(as) y colaboradores de los emprendimientos seleccionados, representantes del gobierno local, de Mincetur y de las organizaciones de base comunitaria, y pobladores de las comunidades. Asimismo, las unidades de análisis de la presente investigación son los factores relevantes de crecimiento empresarial, así como las variables de innovación social, los cuales serán analizados en cada uno de los emprendimientos de turismo comunitario seleccionados como caso de estudio (ver Tabla 6).

Tabla 6: Unidades de investigación

Unidades de investigación		
Unidades de observación	Entorno externo	Representante de Mincetur
		Aliados estratégicos de los emprendimientos
		Pobladores de la comunidad
Unidades de observación	Entorno interno	Fundador(a)
		Colaboradores
Unidades de análisis	Factores relevantes de crecimiento empresarial	
	Variables de innovación social	

3.2. Selección muestral

Según Hernández et al. (2014), en el proceso cualitativo al buscar recolectar los datos de un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, entre otros, no es imprescindible que la muestra sea representativa del universo o población que se estudia (p. 384). Por ello, al realizar una investigación cualitativa, el tipo de muestreo que se utilizó fue mixto: muestreo por cadena y el de conveniencia. Por un lado, en el muestreo por conveniencia, según Battaglia (2008, citado en Hernández et al., 2014), las “muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p. 390). Por otro lado, en el muestreo por cadena o por redes, según Morgan (2008, citado en Hernández et al., 2014), se identifican actores clave para agregar a la muestra existente, asimismo, “se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información” (p. 388). En otras palabras, los actores involucrados se convierten en punto de contacto para conseguir otros actores que puedan brindar información relevante para la investigación.

3.3. Matriz de consistencia

La matriz de consistencia tiene como objetivo “evaluar y ponderar la coherencia lógica y metodológica del proceso de investigación” (Pasco & Ponce, 2018, p. 79). Asimismo, la operacionalización de una investigación consiste en la tangibilización de los objetivos generales incorporados en los objetivos e hipótesis de investigación a variables concretas de estudio” (Pasco & Ponce, 2018, p. 56). En esa línea, el estudio cuenta con variables teóricas y empíricas; las primeras no poseen un correlato empírico directo, mientras que las empíricas se relacionan a aspectos con un evidente referente empírico (Pasco & Ponce, 2018, p. 56). A partir de estos conocimientos, en el presente estudio se elaboró una matriz de consistencia que engloba los objetivos de investigación (ver Anexo N); asimismo, se realizó la operacionalización de variables a partir del análisis del marco teórico, englobando los factores de acuerdo a su naturaleza, la cual se resume en la Tabla 7.

Tabla 7: Operacionalización de variables

Factores	Variables	Subvariables
Modelo de las 5 variables	Impacto social	Impacto/Contribución social por etapa de innovación
	Escalabilidad y replicabilidad	Capital social
		Transformación sistémica
		Masa crítica y de confianza
Colaboración intersectorial	Entidades involucradas en la iniciativa (público, privado y sociedad civil)	

Tabla 7: Operacionalización de variables (continuación)

Factores	Variables	Subvariables
	Sostenibilidad económica	Tipo de financiamiento inicial y para escalar
		Tipo de modelo de negocio
	Tipo de innovación	Grado (Incremental, semirradical, radical)
		Alcance (bienes o servicios, proceso, métodos de comercialización, métodos de organización)
		Apertura (abierta, cerrada)
		Origen (intraemprendimiento social, emprendimiento social)
Niveles	Micro	Competencias orientadas a la empatía y pensamiento sistémico
		Liderazgo colaborativo
	Meso	Organización con altos niveles de confianza y comunicación abierta
		Valores compartidos y objetivos alineados
	Macro	Redes colaborativas
Figura del emprendedor	Motivación y metas personales	
	Tipo de liderazgo	
	Capacidad de gestión de la organización en base a habilidades técnicas, comerciales y sociales	
Relacionados a capacidad de la organización	Aprendizaje continuo y proactivo	
	Conocimiento especializado de los productos o servicios del negocio	
	Estructura organizativa y formalidad de los sistemas	
	Estrategias del negocio	
	Sistemas de control	
	Personal adecuado de carácter y conocimientos	
	Gestión de recompensas para el personal	
	Capacidad financiera	
	Gestión de la estructura financiera y decisiones de endeudamiento	
	Cultura de disciplina	
Relacionados al entorno	Factores relacionados al contexto sectorial conformado por competidores, clientes y proveedores	
	Contexto asociado a la demanda: económicos, sociales, políticos y tecnológico	
	La tecnología como acelerador	

4. Técnicas de recolección de información

El enfoque cualitativo “se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente” (Hernández et al., 2014, p. 8). Esta recolección busca conseguir las perspectivas y puntos de vista de los participantes en relación a un tema; asimismo, también, son interesantes las interacciones entre personas, grupos y colectividades (Hernández et al., 2014, p. 8). Por consiguiente, el investigador utiliza técnicas “como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias

personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades” (Hernández et al., 2014, p. 9).

Para la presente investigación, se utilizaron las entrevistas individuales a profundidad (ver Anexo O), ya que nos permite recabar información detallada sobre un tema específico (Pasco & Ponce, 2018, p. 63). De igual manera, esta técnica al presentar tres variantes, entre estructurada, semiestructurada y no estructurada, se eligió desarrollar la segunda puesto que, al igual que el resto, comprende un conjunto definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible (Pasco & Ponce, 2018, p. 63). En base a lo mencionado y a partir de los objetivos planteados en la presente investigación se realizaron 15 entrevistas a profundidad a diversos actores del ecosistema emprendedor (ver Anexo P) y 3 entrevistas a especialistas en este sector y en los ejes temáticos analizados (ver Anexo Q).

5. Técnicas de análisis

El accionar del análisis de la información cualitativa se define de la siguiente manera: “el proceso esencial consiste en que recibimos datos no estructurados y los estructuramos e interpretamos” (Hernández et al., 2010, p. 480). Por ello, luego de recabar toda la información, se pasó a sistematizarla.

En primer lugar, se estableció un sistema para organizar la información considerando los objetivos de investigación y el tipo de análisis a realizar, el cual en esta investigación es el análisis de contenido, ya que se busca “realizar inferencias de los datos analizados sobre el contexto en el que fueron producidos” (Pasco & Ponce, 2018, p. 75). En segundo lugar, se procedió con la segmentación de la información en categorías y se buscó la validación de un experto independiente de la investigación para reducir el problema de subjetividad del análisis. En tercer lugar, se identificaron conexiones entre las categorías identificadas con el fin de identificar patrones, regularidades, causas y efectos comunes en los datos recolectados (Pasco & Ponce, 2018, p. 75). Finalmente, se concluyó con la interpretación de los resultados obtenidos, respondiendo a los objetivos de investigación planteados. Para optimizar este proceso, se ingresaron las entrevistas realizadas a la herramienta ATLAS.ti, y se obtuvo grupos de códigos (ver Anexo S) y un gráfico de redes (ver Anexo T), los cuales permitieron complementar el análisis de las variables del crecimiento empresarial e innovación social.

6. Evaluación de la validez y confiabilidad

Con el fin de evaluar la calidad del estudio, este debe cumplir con los criterios de validez del modelo, interna y externa, y confiabilidad. En relación a la validez del modelo, esta se relaciona con varios aspectos fundamentales como: “deben abarcar todos los conceptos que deben

analizarse, las medidas operativas que los caractericen deben ser verdaderos indicadores del fenómeno y debe elegirse una forma eficiente que realmente sea un evaluador de todo que se va a investigar” (Yin 1994, citado en Castro, 2010, p. 47). Por ello, la presente investigación emplea diversas fuentes de evidencias, mediante citas a la información recopilada de las entrevistas; y, finalmente, se presentaron los resultados preliminares a expertos.

En relación a la validez interna, según Yin (1994, citado en Castro, 2010), esta validez se refiere al “grado en el cual se pueden establecer relaciones causales, donde ciertas condiciones demuestran conducir a otras” (p. 47). Para cumplir con este criterio, se aplicó la técnica metodológica de la triangulación de la información, la cual se realizó entre las fuentes de información y datos obtenidos por parte de la revisión de literatura y documentos de MINCETUR, y entrevistas a los sujetos de estudio y expertos.

En relación a la validez externa, según Kidder y Judd (1986, citados en Castro, 2010), este aspecto “establece el dominio en el cual pueden generalizarse los hallazgos del estudio” (p. 48). Si bien los casos de la presente investigación tienen cierta heterogeneidad, hay patrones en el crecimiento empresarial y en la contribución social de cada de los emprendimientos seleccionados que se repiten, lo cual muestra cierta relación, no es posible realizar una generalización estadística, el objetivo de los estudios de caso no es lograr dicha generalización, sino “que estas investigaciones se basan en la generalización analítica de un conjunto particular de resultados a una teoría más amplia” (Yin 1989, citado en Castro, 2010, p. 48).

Por otro lado, en lo que se refiere a la confiabilidad, esta se relaciona con “las técnicas de recolección de información o los procedimientos de análisis arrojan resultados consistentes” (Saunders et al. 2009, citado en Pasco & Ponce, 2018, p. 83). Esto supone que, si un investigador replica el estudio en el mismo contexto, dentro de un determinado periodo de tiempo, los resultados deberían ser similares (Pasco & Ponce, 2018, p. 83). Por ello, la presente investigación desarrolla un protocolo de estudio de caso (ver Anexo R), en el cual se detallan los pasos que se siguieron para la recolección y análisis de la información.

7. Limitaciones

La presente investigación no se encuentra exenta a limitaciones, por ello, a continuación, se presentan aquellas por las que se atravesaron, considerando que este estudio se centra en el análisis de cuatro casos de estudio elegidos por conveniencia y cadena, y la metodología utilizada tiene un enfoque cualitativo y una aproximación holística no integral. Asimismo, no se pudo acceder a todos los colaboradores, ni a otros stakeholders del negocio para conocer su perspectiva sobre el tema analizado, por lo que la información recopilada es desde el enfoque de los entrevistados, lo cual, sumado a la escasa teoría existente sobre la relación de la innovación social

y factores de crecimiento empresarial, genera que los resultados obtenidos no se puedan extrapolar y generalizar para el sector. Sin embargo, este estudio sí puede servir de guía para futuras investigaciones para el mismo perfil de emprendimientos en otros sectores del país.

Por otro lado, debido a la coyuntura de la pandemia causada por la COVID-19, el trabajo de campo se vio afectado, ya que se tuvo que realizar todo este proceso por medio de entrevistas online y llamadas. Asimismo, dada la reactivación de las actividades comerciales de los emprendimientos, los participantes se encontraban con sus agendas de trabajo recargadas. Cabe señalar que algunos de los entrevistados no contaban con internet ni con señal telefónica, lo cual dificultó el contacto con los involucrados y retrasó el desarrollo del estudio. Además, esta realidad, sumado a la poca o nula formalización de procesos de gestión, no permitió la obtención de documentos propios de los emprendimientos analizados; sin embargo, se cuenta con un estudio de MINCETUR en base a diversos factores de gestión.

8. Ética de la investigación

La presente investigación se ha realizado bajo los principios de ética promovidos por el Comité de Ética de la Investigación (CEI) de la PUCP: Respeto por las personas, beneficencia y no maleficencia, justicia, integridad científica y responsabilidad (Pasco & Ponce, 2018, p. 136). Esto se demuestra a partir del accionar de las investigadoras, así como en el uso de herramientas adicionales como los consentimientos informados firmados por persona entrevistada, en los cuales se especifica los objetivos de la investigación y el alcance; asimismo, se aclara que el uso de la información es solo con fines académicos y que se garantizará la confidencialidad del participante. Además, al concluir con la investigación, se compartirán los resultados del estudio y las recomendaciones para los emprendimientos.

CAPÍTULO 3: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo evidencia los hallazgos recogidos de las entrevistas realizadas a los sujetos de estudio con el fin de encontrar patrones, coincidencias y diferencias entre los testimonios, definiciones teóricas y elementos contextuales sobre los principales resultados (ver Anexo U). La información está organizada de la siguiente manera: Primero, se muestran los hallazgos en relación a los emprendimientos como ejemplos de la innovación social y sus resultados. Segundo, se exponen las variables de crecimiento empresarial correspondiente a los factores asociados a la figura del emprendedor, factores relacionados a la capacidad de la organización y factores externos vinculados al sector y a la demanda. Cabe resaltar que, de forma transversal en el presente capítulo, se desarrolla la relación entre ambas variables con el fin de responder a nuestras preguntas de investigación.

1. La innovación social en los emprendimientos de turismo

Este punto tiene como objetivo caracterizar las variables y niveles de la innovación social presentes en los emprendimientos seleccionados con el fin de evaluar, en primer lugar, si estos pueden ser reconocidos como una iniciativa de este tipo de innovación a nivel de resultado y, en segundo lugar, conocer el nivel de transformación sistémica alcanzado, para posteriormente analizar la relación de estas variables con los factores relevantes de crecimiento de estos emprendimientos. Para ello, se tiene en consideración las cinco variables desarrolladas por Buckland y Murillo (2014), los niveles de innovación analizados por Fisk et al. (2019).

1.1. Una mirada a los emprendimientos desde el modelo de las 5 variables

Para la presente investigación, se utilizan las variables de innovación social propuestas y desarrolladas por Buckland y Murillo (2014) por la facilidad del modelo para la identificación de una iniciativa de este tipo de innovación, permitiendo entender el contexto en el que se desarrollan. Asimismo, estas variables fueron validadas por diferentes investigaciones del Instituto de Innovación Social de la ESADE (Flórez, 2017, p. 12), por lo que se consideran pertinentes para analizar la relación entre estas, los niveles de innovación social y los factores de crecimiento empresarial. De igual manera, la adaptabilidad de estas variables en los sujetos de estudios se verificó en la etapa exploratoria.

1.1.1. Impacto social (IS)

Desde esta variable, se trata de medir hasta qué punto la iniciativa logra la transformación social deseada y resuelve la problemática abordada, mediante la determinación de la etapa en la que se encuentra y herramientas de medición (Buckland & Murillo, 2014). A partir de las

entrevistas realizadas a los sujetos de estudio, se identificó que los emprendimientos seleccionados se encuentran en la fase de desarrollo del modelo de negocio. Si bien desean crecer aún no cuentan con una estrategia de ampliación definida, es decir, se encuentran en una etapa de mantenimiento del emprendimiento antes del despliegue. Asimismo, a partir de los testimonios recogidos, los entrevistados señalan que el desarrollo de estos emprendimientos ha permitido el acceso a servicios básicos para los pobladores como salud y educación, conservación del medio ambiente, empoderamiento de la mujer, aumento de la capacidad adquisitiva de los pobladores, revaloración de sus culturas, e intercambio de ideas y conocimientos, como se encuentran detallados en el Anexo V.

Dichos beneficios del desarrollo de emprendimientos de turismo comunitario son compartidos por el especialista Franco Flores, coordinador de la Estrategia Turismo Comunitario (MINCETUR), quien comenta que el principal beneficiario es

[e]l emprendedor porque dinamiza economía, mejora la calidad de vida, tiene posibilidad de tener una actividad adicional para generar ingresos, desde ya tiene una apropiación de su territorio, una identidad mucho más fuerte de la cual se enorgullece, [...] consolida la participación de la mujer [...] (comunicación personal, 23 de junio de 2021).

Además, relacionado al aumento de ingresos, comenta que estos suelen ser reinvertidos en las comunidades, por lo que algunas de estas ya cuentan con postas médicas, colegios, es decir, ahora pueden acceder a servicios básicos y así mejorar su calidad de vida (comunicación personal, 23 de junio, 2021). Si bien los mismos pobladores no construyen o gestionan estos centros de salud y educación, los gobiernos lo realizan por medio de los impuestos recaudados.

Como se evidencia, esas contribuciones sociales rectifican lo mencionado anteriormente por Loja (2017), quien afirmaba que el turismo comunitario al tener una estrecha relación con la sociedad permite generar estructuras productivas socioeconómicas, participación de la comunidad, igualdad de género, y rescate y promoción de culturas (p. 69). En línea, los pobladores reconocen estos beneficios sociales del turismo comunitario en sus vidas y las de sus familias, ya que por medio de estas iniciativas han logrado educar a sus hijos y darles la oportunidad para alcanzar un mayor nivel educativo al de ellos; asimismo, en relación al medio ambiente, promueven la conservación de su entorno y productos agrícolas. Por otro lado, ahora la mujer tiene un rol en la sociedad y puede tomar decisiones en sus hogares por los ingresos que tiene; de igual manera, se contribuye con la revaloración de las costumbres y tradiciones de estas comunidades, evitando que se extingan en el tiempo. Además, existe un intercambio de ideas y conocimientos entre los diversos actores involucrados, generando nuevos aprendizajes e innovaciones en el ecosistema.

Como se puede observar el turismo comunitario ha generado en las comunidades beneficios sociales; sin embargo, no se puede considerar un impacto social, ya que no se cuenta con información sobre la medición del logro alcanzado. Por ello, se puede considerar el de esta actividad económica al resto de factores involucrados en el desarrollo de estas comunidades.

Estas iniciativas sí generan una contribución social, ambiental y económico para las familias y las comunidades, dicha afirmación cuenta con el respaldo del especialista entrevistado, Beaumont, pues precisa que los resultados de estos emprendimientos se configuran como ejemplos relevantes de valor social (comunicación personal, 5 de agosto de 2021). Aunque es necesario resaltar que esta contribución es inicial, ya que aún existen barreras y carencias en la vida de los pobladores como el acceso a servicios básicos (agua, internet), educación financiera, infraestructura comunitaria adecuada, entre otros.

Así también, al considerar los principales objetivos de estos emprendimientos con impacto socio-ambiental de manera transversal en sus actividades económicas, se reconoce la estrategia de sus negocios, que se entiende como la secuencia coherente de acciones para alcanzar las metas deseadas (Churchill & Lewis, 1983), que en este caso, se centra en la innovación y la diversificación de productos y servicios, los cuales integran productos nativos de la zona, elementos culturales, costumbres típicas y mejoras en la infraestructura de las viviendas de los comuneros. De esta manera, los beneficios económicos configuran también una evolución significativa en aspectos socioambientales, pues su inclusión contribuye con el acceso a recursos para la comunidad y la preservación de prácticas culturales.

1.1.2. Sostenibilidad económica (SE)

Uno de los retos de la innovación social es lograr el equilibrio entre el modelo de negocio sostenible de una iniciativa y la generación de impacto social (Buckland & Murillo, 2014, p. 20). En otras palabras, “se refiere a que estas deben tener el potencial suficiente para ser implementadas de forma práctica y diseñadas con el fin de que se mantengan en el largo plazo” (Rojas, 2016, p. 76). Para analizar esta variable, es necesario identificar el tipo de financiamiento para iniciar o escalar el emprendimiento, y el modelo de negocio (ver Anexo W) para generar un retorno social y económico (Buckland & Murillo, 2014, p. 20). A partir de las entrevistas, se presentan los siguientes hallazgos (ver Tabla 8).

Tabla 8: Financiamiento inicial

Emprendimiento	Financiamiento inicial	Financiamiento para escalar
Parque de la Papa	Fundación Andes	Financiación mixta: Donaciones, modelo de negocio de prestación de servicios y venta de productos

Tabla 8: Financiamiento inicial (continuación)

Emprendimiento	Financiamiento inicial	Financiamiento para escalar
La Tierra de los Yachajs	Fundación CODESPA	Modelo de negocio de prestación de servicios y venta de productos
Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray	Empresa Condor Travel	Modelo de negocio de prestación de servicios y venta de productos
Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras	Préstamos bancarios	Modelo de negocio de prestación de servicios y venta de productos

En relación a los emprendimientos seleccionados, se identificó que 3 de los 4 casos analizados han alcanzado la autosuficiencia financiera y administrativa, es decir, sí generan ingresos y cubren costes, ya sea con o sin fin de lucro (Barroso et al., 2013, p. 187), ya que no dependen de apoyo financiero mediante donaciones ni apoyo en la gestión administrativa por otros actores externos a las comunidades involucradas en el emprendimiento. La excepción es el Parque de la Papa, ya que tiene una financiación mixta, debido a que aún cuenta con donaciones por parte de entidades internacionales, aunque estas contribuciones se dirigen principalmente a la conservación de la papa y a estudios académicos, actividades complementarias de la organización. Cabe resaltar que el modelo de negocio de estas iniciativas se sostiene en base a la prestación de servicios y venta de productos turísticos, los cuales han sido explicados en la Tabla 5 Sin embargo, para seguir escalando en el tiempo, también suelen recurrir a préstamos bancarios para poder mejorar sus establecimientos como es el caso de la Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras y la Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray, y expandir oficinas en la ciudad como el caso de La Tierra de los Yachajs.

En esa misma línea, en general, se destaca la autonomía financiera de los emprendimientos al lograr su sostenibilidad a través de los ingresos derivados de sus actividades económicas, los cuales atienden, a su vez, a problemáticas sociales y ambientales específicas que benefician a los participantes y/o prestadores de las ofertas comerciales, lo que corresponde a una estructura de financiamiento directo clasificado por SEKN (2006) y representa un factor relevante para el crecimiento de las organizaciones asociado a la gestión y capacidad financiera de estas.

Por otro lado, relacionado al financiamiento inicial para despegar el emprendimiento, se evidenció que 3 de los 4 emprendimientos iniciaron con el apoyo de ONG's o empresas privadas como los casos de la Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray, Parque de la Papa y Tierra de los Yachajs, mientras que la Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras inició sus labores por medio de financiamiento externo a través de préstamos bancarios.

En resumen, la principal fuente económica para iniciar los emprendimientos fue la inversión por parte de aliados externos, mientras que para escalar son los préstamos bancarios.

Además, el modelo de negocio de estas iniciativas se basa en la venta de productos y prestación de servicios, el cual se encuentra relacionado con la contribución social, debido a que, si estas actividades económicas disminuyen, los beneficios sociales y ambientales de igual manera, principalmente, por la reducción de ingresos.

1.1.3. Tipo de innovación (TI)

Buckland y Murillo (2014) consideran cuatro dimensiones de la innovación social, las cuales son el grado, alcance, apertura y origen de la iniciativa (p. 26); en base a estas dimensiones, se procede a analizar los emprendimientos seleccionados.

En relación al grado de innovación, se considera semirradical en todos los emprendimientos analizados porque parte de cambios significativos en el estilo de vida de los pobladores, siendo el más visible la diversificación de actividades económicas, ya que, antes de decidir emprender, se centraban en actividades extractivas como la agricultura y ganadería, y ahora el turismo forma parte de sus ingresos familiares. De igual manera, el desarrollo de la innovación social ha logrado que los emprendedores tomen nuevos roles en la sociedad, ya que “ellos brindan servicios, brindan experiencias, a la par conservan su territorio, a la par son artesanos, a la par gestionan, toman decisiones” (Franco Flores, comunicación personal, 23 de junio de 2021), así como innovaciones en la organización de las comunidades mediante un trabajo comunal y no individual (Jhon Ccoyo, comunicación personal, 1 de julio de 2021).

En relación al alcance del emprendimiento, todos tienen un modelo innovador a nivel de productos y servicios, ya que cada uno tiene un diferencial cultural que los caracteriza como es el caso de La Tierra de los Yachaqs, quienes están conformados por diversas comunidades y cada una de ellas tiene un producto bandera basado en su cultura (Pilar Montesinos, comunicación personal, 28 de junio de 2021): La comunidad Janac Chuquibamba tiene La ruta de la Achupalla, mientras que la comunidad Chumpe - Lamay brinda la caminata “El Hombre y la Llama”. Por otro lado, existe el caso del Parque de la Papa, que innova en sus métodos organizativos. Tammy Stenner, representante de la Asociación Andes, aliada del Parque de la Papa, rescata que un aspecto innovador del emprendimiento es el acuerdo intercomunal que existe entre las comunidades involucradas (comunicación personal, 29 de junio de 2021). En línea, Alejandro, miembro fundador del Parque de la Papa comenta lo siguiente:

Ellos ponen el 10% de sus ganancias en un fondo comunal común [...] al final del año, las comunidades se reúnen y ranquean para ver quién ha trabajado más y se reparten esas ganancias de una manera equitativa entre todas las comunidades; de esa manera, las ganancias que ingresan van más allá de los participantes directos y benefician a las comunidades (comunicación personal, 30 de junio de 2021).

En estrecha relación con esta dimensión, la innovación de productos y servicios puede representar para los emprendimientos una estrategia de negocio que permita la consecución de su propósito central (Churchill & Lewis, 1983), en esta oportunidad, los paquetes de turismo ofrecidos son innovadores, ya que ayudan con su diferenciación en el sector, adaptan los productos a las necesidades y demandas del público y se desarrollan e integran elementos y productos culturales y sociales a la cartera de servicios para enriquecer su oferta comercial; de esta forma, buscan la evolución de sus emprendimientos en el mercado. Así también, han juntado productos derivados del propósito que persiguen: la preservación de la cultura y costumbres típicas de las comunidades como las danzas y cuentos de la zona.

En relación a la apertura, estos emprendimientos no tienen un sistema de patentes o licencias difíciles de conseguir que limiten la entrada de nuevas innovaciones del mismo estilo, por el contrario, se realiza un “uso deliberado de los inputs y los outputs de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación” (Chesborough et al 2006, citados en Buckland & Murillo, 2014, p. 26), como lo evidencia el caso del emprendimiento del Parque de la Papa, quien a partir de los aprendizajes obtenidos con el desarrollo de esta iniciativa lograron replicar el modelo en otras partes de la región y del mundo. De igual manera, Amílcar (comunicación personal, 15 de julio de 2021) comenta que comparte sus conocimientos y experiencias con otros emprendimientos de Apurímac y Arequipa para así acelerar la innovación social en estos territorios y expandir el modelo de negocio.

Por otro lado, en relación al origen de la innovación, 3 de los 4 emprendimientos nacieron como iniciativas independientes, es decir, no surgieron desde proyectos ya existentes. Solo el Parque de la Papa constituye una excepción, ya que surgió como un intraemprendimiento social del trabajo colaborativo entre las comunidades involucradas y la Fundación Andes en el 2010 (Jhon Ccoyo, comunicación personal, 1 de julio de 2021). Este tipo de origen permite beneficiarse de los recursos humanos y, principalmente, el apoyo financiero. por ello, la financiación hasta el momento resulta ser mixta en este caso.

En resumen, estos emprendimientos desarrollan una innovación semirradical por el cambio en el estilo de vida de los pobladores. Asimismo, tienen, por un lado, un alcance a nivel de productos, servicios y métodos de organización, así como, por otro lado, una apertura abierta. Además, suelen ser iniciativas independientes que no cuentan con el soporte de gestión de proyectos ya existentes, por lo que necesitan desarrollar sus conocimientos y competencias desde este negocio.

1.1.4. Colaboración intersectorial (CI)

Con esta variable, se busca conocer quiénes son los diferentes actores implicados en la iniciativa y la relación entre estos (Buckland & Murillo, 2014, p. 31). Asimismo, es necesario resaltar que esta variable se relaciona con el capital social de cada emprendimiento, entendiendo que este es “las relaciones y los flujos de información, así como los recursos necesarios para que este ecosistema esté vivo y operante” (Buckland & Murillo, 2014, p. 38), como se detalló en el primer capítulo. Por ello, a partir de las entrevistas realizadas a los emprendedores, se plantearon los siguientes hallazgos (ver Tabla 9).

Tabla 9: Colaboración intersectorial

Emprendimiento	Actores involucrados	Aporte al emprendimiento
Parque de la Papa	Fundación Andes	Soporte administrativo y técnico: Capacitaciones, contabilidad, apoyo en la gestión turística, investigaciones académicas
	Voluntarios y practicantes	Desarrollo de productos, marketing, diseño y mantenimiento de página web
	Organizaciones donantes	Donaciones económicas o en especias (semillas)
La Tierra de los Yachaqs	Fundación CODESPA	Capacitaciones y promoción del lugar turístico
	Agencias de turismo responsables	Promoción turística
Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray	Empresa Condor Travel	Capacitaciones y promoción turística (principalmente, al inicio de vida del emprendimiento)
Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras	Agencias de turismo responsables	Acciones de Responsabilidad Social Empresarial: Donación de implementos para la mejora de la comunidad y del emprendimiento

A partir de la Tabla 9, se evidencia que los actores involucrados en estos emprendimientos, principalmente, pertenecen al sector social (ONG's y agentes de la sociedad civil) y privado (agencias turísticas responsables). Sus aportes se basan en el apoyo administrativo por medio de la realización de capacitaciones y promoción turística, así como donaciones de implementos y/o especias para la mejora de las comunidades. Además, cada actor tiene una relación distinta con cada emprendimiento de acuerdo a las necesidades y acuerdos de estos como es el caso de las agencias turísticas responsables que por un lado brindan, principalmente, apoyo en la promoción turística de la Tierra de los Yachaqs, mientras que, a la Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras, le realizan donaciones para la mejora de las comunidades.

Sin embargo, esta relación armoniosa no existe en todos los emprendimientos, ya que se identificaron algunas dificultades en estas relaciones debido a retrasos en pagos, altas comisiones que las agencias solicitan o rivalidad entre ellas mismas, como lo afirman los emprendedores

Amílcar Del Castillo (comunicación personal, 15 de julio de 2021) y Wilber Aucapfuro (comunicación personal, 18 de julio de 2021).

Si bien, por un lado, existen agencias que son socialmente responsables con las comunidades, generando una relación no solo contractual, sino también de apoyo; por otro lado, hay algunas que solo persiguen un fin lucrativo por sus actividades y no cumplen los acuerdos con los emprendimientos, ocasionando malestar y desconfianza entre los dirigentes emprendedores.

Por consiguiente, estas relaciones afectan el desarrollo de la innovación social, ya sea negativa o positivamente, de acuerdo al tipo de relación que existe. Por ejemplo, las agencias de turismo funcionan como un proveedor u oficina comercial de los emprendimientos, basado en el análisis sectorial de crecimiento empresarial (Blázquez et al., 2006b), pues se encargan de negociar los paquetes turísticos y contactar a los usuarios, lo cual resulta favorable, pues representa una alternativa para garantizar la visita del público, que se traduce en mayor volumen de asistentes e ingresos para los comuneros que destinan este dinero para satisfacer sus necesidades más urgentes. En otras palabras, este tipo de proveedor goza de un nivel de negociación media según el análisis de las fuerzas de Porter (2007), ya que, los emprendimientos deciden fortalecer y preservar relaciones duraderas con una agencia de turismo para evitar conflictos, pero utilizan otros canales de comunicación directa con los clientes.

Asimismo, se rescatan las alianzas donde se evidencia una sinergia intersectorial que permite generar contribución social en las comunidades. Asimismo, estas se configuran como factores claves en la sostenibilidad de estos emprendimientos. Sin embargo, las relaciones, donde los objetivos estratégicos no se encuentran alineados entre los actores, limitan la innovación y el cambio transformacional. Por ello, los emprendimientos necesitan desarrollar el pensamiento sistémico y la capacidad de generar relaciones basadas en la confianza y objetivos compartidos; de igual manera, algunas competencias gerenciales como comerciales, ayudarían a este proceso.

Por otro lado, desde el sector público, el único actor mencionado por todos los entrevistados es MINCETUR, quien refuerza el desarrollo de competencias por medio de capacitaciones, asistencia técnica, monitoreo y pasantías que brindan. Por ejemplo, Luis Quispe (comunicación personal, 21 de julio de 2021) comenta que MINCETUR realizó talleres de cocina en su misma comunidad y lograron aprender diversos platos con productos autóctonos de sus localidades. De igual manera, Wilber (comunicación personal, 18 de julio de 2021), miembro fundador de la Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray, afirma haber participado de pasantías en otros lugares gracias al apoyo de la organización. De esta forma, MINCETUR busca

fortalecer las capacidades de los emprendedores y consolidar los productos/servicios turísticos que ofrecen.

Sin embargo, algunos actores consideran que se necesita una mayor presencia del sector público. Por un lado, integrante de La Tierra de los Yachaqs, comenta que debería existir un marco normativo para la formalidad de este tipo de emprendimientos, ya que, en la actualidad, algunos se encuentran limitados para seguir creciendo mediante el desarrollo de proyectos:

[...] depende también desde el Estado como no tenemos normas, leyes que nos amparen como emprendimientos y organizaciones, por más que tú quieres desarrollar, no tienes una ley o una norma que te amparen y no es lo mismo. Y eso aquí en Perú, por ejemplo, no tenemos el turismo comunitario en una ley[...] Hay muchos proyectos para turismo, pero los emprendimientos no estamos clasificados, no estamos categorizados. Si hay proyectos concursables tenemos que competir con las empresas de tres estrellas, de cuatro estrellas, igual con las agencias (Pilar Montesinos, comunicación personal, 3 de julio de 2021).

Si bien existen los Lineamientos para el desarrollo del Turismo Comunitario en el Perú (MINCETUR, 2019b), no se tienen políticas públicas que reconozcan y promuevan el surgimiento de estos emprendimientos, faciliten el acceso al financiamiento privado y promocionen sus actividades como es el caso de los artesanos. Esta afirmación es compartida por el especialista Franco Flores (comunicación personal, 23 de julio de 2021) al comentar que el marco regulatorio debe estar orientado a facilitar el desarrollo de diferentes iniciativas o emprendimientos que surjan en diferentes contextos, es decir, que el gobierno adecúe las normas de acuerdo al contexto y no que los emprendimientos tengan que amoldarse. Sin embargo, debido a temas burocráticos y de gestión pública no se concluye con este objetivo.

En la misma línea, este aspecto asociado al entorno político y regulatorio, podría configurar una amenaza para los emprendimientos de turismo Comunitario, según el análisis del contexto de la demanda (Blázquez et al., 2006b), puesto que, el Estado no está creando condiciones propicias para la evolución de este tipo de emprendimientos, los cuales deben competir con empresas con mayores recursos y organizaciones solo con objetivos económicos.

Sumado a esto, la centralización de funciones en MINCETUR, no permite un mayor soporte y conocimiento de las necesidades de los emprendedores, como lo manifiesta la representante de GERCETUR Cusco, quien afirma que sus funciones son limitadas y el Ministerio es quien trabaja de forma directa, aunque en los últimos meses están tomando un protagonismo en este ecosistema emprendedor (Rosa Serrano, comunicación personal, 23 de agosto de 2021). De igual manera, la experta Castañeda afirma que desde el MINCETUR se trabajaba de forma

directa desde Lima con los emprendimientos, sin conversar con los actores públicos y privados de la zona, ocasionando acciones e intervenciones repetitivas sin valor agregado para las comunidades (comunicación personal, 16 de enero de 2022).

Asimismo, algunos emprendimientos consideran que no tienen apoyo de otras entidades públicas de alcance local o regional, como comenta Jhon Ccoyo (comunicación personal, 1 de julio de 2021): “al Parque de la Papa no le apoya el gobierno ni la municipalidad”, y Santos Jancco, representante de la comunidad Amaru perteneciente a La Tierra de los Yachaqs: “Nos gustaría que nos apoye el Estado, el municipio de Cusco o a nivel nacional como el ministerio de relaciones exteriores sobre todo en promoción para que vengan más turistas” (comunicación personal, 17 de julio de 2021). De igual manera, Wilber Aucapfuro (comunicación personal, 18 de julio de 2021), miembro de la Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray, afirma lo siguiente:

Gobierno local o regional no nos ha dado ningún apoyo, en ese entonces no querían apoyarnos recién ahora viendo lo que estamos trabajando y lo que ganamos recién hay algunas cosas que nos han dado, pero no nos ayudan a vender nuestros paquetes.

Sin embargo, Brisaida Morales (comunicación personal, 22 de agosto de 2021), pobladora y colaboradora de la Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras, afirma que la municipalidad de su distrito sí les brinda capacitaciones y organiza ferias para visibilizar los emprendimientos. Aunque, Alvizu Segovia, poblador y representante del Comité Técnico de Turismo de Maras, comenta que este apoyo es reciente y, principalmente, el soporte está centralizado en Mullaka's Misminay, emprendimiento emblema de la localidad. De igual manera, afirma que no existe una adecuada función reguladora y fiscalizadora por parte de este gobierno local, provocando que el turismo desarrollado no sea sostenible (Alvizu Segovia, comunicación personal, 21 de agosto, 2021).

Como se evidencia, las relaciones con el sector público no resultan tan favorables para los emprendimientos por la ausencia de los diferentes niveles de gobierno o por el incumplimiento de sus funciones a cabalidad, limitando alcanzar el objetivo de la innovación social de lograr un cambio sistémico. Si bien se encontró que los emprendedores desean contactar con los diferentes actores públicos, no existe un interés genuino por el lado contrario. Por consiguiente, al no formar relaciones intersectoriales, la innovación social no alcanza desarrollarse a un nivel macro, ya que no existen cambios en políticas públicas y sociales, obstaculizando la sostenibilidad de estos emprendimientos a un largo plazo al no crear el contexto óptimo para la creación y desarrollo de estas iniciativas.

Asimismo, según la experta Castañeda, la colaboración intersectorial es base para el desarrollo de la innovación social y alcanzar la sostenibilidad de los emprendimientos. Sin embargo, se configura como un reto el hacer gobernanza con las instituciones debido a la falta de coordinación, compromiso o tiempos (comunicación personal, 16 de enero de 2022), tal como otros actores consultados afirman.

1.1.5. Escalabilidad y replicabilidad

Como se explicó en el primer capítulo, la escalabilidad y replicabilidad se realiza mediante estrategias, considerando el capital social de la iniciativa, su capacidad de provocar una transformación sistémica, y su capacidad de generar masa crítica y sensación de confianza (Buckland & Murillo, 2014, p. 36). A partir de esta definición, se procedió a consultar a los emprendimientos la capacidad de replicar y escalar sus propias iniciativas, para lo cual respondieron que sí consideran que pueden seguir creciendo e incluso replicar el modelo en otras partes del mundo. Sin embargo, las organizaciones presentaron debilidades en temas de gestión, las cuales se detallarán con mayor precisión en el siguiente apartado.

Estas limitantes impactan en la capacidad de replicabilidad y escalabilidad del negocio, ya que, a pesar de encontrarse en una región de alta demanda turística y tener alianzas estratégicas, si no desarrollan las competencias organizacionales no podrán aprovechar las oportunidades del entorno. En otras palabras, según Ali et al. (2003), la capacidad de la organización, entendida como la gestión adecuada de sus áreas funcionales, es una condición necesaria para su crecimiento.

Un ejemplo de modelo replicado es el caso del “Parque de la Papa”, como lo explica el representante de la Fundación Andes:

[...] estamos replicando ese modelo en otros lugares del Perú, estamos compartiendo las enseñanzas en todo el mundo así que hay otros parques, en otros partes del mundo, por ejemplo, bueno en Lares el parque del maíz, el parque Chalacui, pero en Tayique está un parque de manzana, Etiopía un parque de Ensete y eso es basado en los aprendizajes [...] (Tammy Stenner, comunicación personal, 29 de junio de 2021).

Además de lo mencionado, Tammy Stenner considera que no es necesario replicar la iniciativa en un mismo contexto, ya que no es desarrollar exactamente lo mismo, sino que se busca reconocer y valorar el patrimonio biocultural local (comunicación personal, 29 de junio de 2021). En línea, el especialista Franco Flores, comenta que “si no hay los accesos, si no hay las facilidades políticas también, si no hay un patrimonio cultural y natural, igual que propuesta de productos, no se puede desarrollar, pero lo más importante es si las organizaciones no están

interesadas” (comunicación personal, 23 de junio de 2021). Como refuerzo a estas ideas, Manolo Chávez, miembro fundador de la Cámara de Turismo de Maras, comenta que para replicar las iniciativas se necesitan ganas de querer emprender, el entorno turístico y la decisión en conjunto de la comunidad, y para ampliar o multiplicar el emprendimiento considera que es importante el compromiso y comunicación de todas las comunidades involucradas (comunicación personal, 15 de julio de 2021).

Se puede apreciar que para poder replicar una iniciativa de turismo comunitario es necesario, principalmente, la decisión de toda la comunidad a emprender, así como el desarrollo de un producto turístico, el cual debe consistir en actividades y/o servicios turísticos adaptados al mercado y al contexto local, en base a los conocimientos, valores y destrezas tradicionales de la comunidad (MINCETUR, 2019b, p. 47). Si bien no se puede replicar el mismo emprendimiento en otra zona o tiempo, ya que el contexto será distinto, sí se puede desarrollar el modelo de negocio comunitario en diferentes zonas geográficas a partir de los aprendizajes obtenidos, adecuándose a la propia realidad de las comunidades involucradas, lo cual se evidencia en los 67 emprendimientos de todo el país que pertenecen a esta Estrategia de Turismo Comunitario.

Por otro lado, en relación al crecimiento de los emprendimientos, se puede afirmar que los emprendimientos se encuentran en crecimiento, ya sea por el incremento de productos/servicios que ofrecen, mediante la generación de espacios de cocreación, o la cantidad de familias (colaboradores) dedicadas al turismo. Estos indicadores descritos representan elementos cuantitativos y cualitativos de un crecimiento empresarial para sus negocios en marcha (Brush 2009, citado en Vier, 2016, p. 420). Asimismo, el tipo de innovación según la apertura, en este caso colabora con el crecimiento de estas iniciativas, ya que la apertura abierta facilita la expansión del modelo en otros contextos y el crecimiento a partir del aprendizaje continuo.

Sin embargo, presentan debilidades en gestión como la falta de conocimientos técnicos para la promoción turística, concentración de funciones en los emprendedores fundadores, falta de gestión financiera y desarrollo de herramientas tecnológicas. Esta realidad es considerada por la experta Castañeda (comunicación personal, 16 de enero de 2022), quien considera que esta es una de las principales complicaciones existentes, debido quizá a la forma en cómo surgieron estos emprendimientos. Detalla que algunas ONG’s desarrollaron una gran cantidad de proyectos que busquen reducir la pobreza de las comunidades por medio del turismo; sin embargo, muchos no tenían visión de mercado, por lo que no funcionaron. Así pues, el desafío actual incluye romper con esa visión paternalista instaurada, debido a la mirada asistencialista aplicada en estas zonas comunitarias desde el inicio de sus proyectos turísticos.

Asimismo, la ausencia de distintos niveles del gobierno no colabora con esta etapa de los emprendimientos. En otras palabras, la masa crítica, el capital social y la capacidad de transformación sistémica se complementa con una visión empresarial que permita el crecimiento y escalabilidad de los emprendimientos. Es decir, el crecimiento se da a través del aprovechamiento de las oportunidades del mercado basados en el desarrollo y fortalecimiento de los elementos internos de las organizaciones como lo son la capacidad de la organización y la figura del emprendedor (Ali et al., 2003).

En suma, a lo detallado por los entrevistados, como menciona Buckland & Murillo, es necesario analizar esta variable desde el capital social de las iniciativas, la capacidad para generar transformación sistémica y masa crítica, así como sensación de confianza (2014, p. 36). Por ello, en relación al capital social, podemos visualizar, en la Tabla 5, las comunidades y asociaciones que pertenecen a cada emprendimiento, siendo los de mayor número de relaciones formadas los emprendimientos de El Parque de la Papa y La Tierra de los Yachaqs. En estos casos, se encuentra, principalmente, el desarrollo de un capital social colectivo o comunitario, el cual consta de estructuras normativas, gestionarias y sancionadoras (Durston, 2000, p. 21). Asimismo, estas relaciones permiten la ejecución de actividades por parte de los emprendimientos, ya que facilitan las transacciones simples que exigen altos grados de confianza (Durston, 2000, p.12).

En conclusión, estos emprendimientos analizados se configuran como casos de innovación social a partir de la definición propuesta por Kunan y la Universidad Científica del Perú (2019, pp. 26-27) explicada anteriormente. De igual manera, considerando la característica de originalidad estudiada por Rojas (2016), la experta Castañeda confirma la innovación social desarrollada por estos emprendimientos, detallando lo siguiente: “es una innovación en todos los sentidos porque es un modelo de gestión del territorio para prestación de servicios turísticos, pero con una mirada comunitaria y colectiva. Es una forma de gestionar la actividad turística propia de las comunidades y que no surge de la teoría, sino de una manera más empírica, sin conocer el sector turístico, pero poco a poco las comunidades se fueron insertando dentro de esta actividad y escalando los niveles de negocio a través de diferentes tipos de innovación” (comunicación personal, 2022). En otras palabras, el turismo comunitario se configura como una idea original que crea nuevas soluciones ante las problemáticas existentes en las comunidades estudiadas como es la pobreza, así mismo es novedosa para las organizaciones a nivel contextual y país, debido a los beneficios antes detallados.

Por otro lado, del estudio de las variables propuestas por Buckland y Murillo (2014) permite caracterizar la contribución social de estas iniciativas en ya que genera una contribución

social en las comunidades, que desarrollan innovación a nivel de producto y servicio, tiene sostenibilidad económica y aliados que le permiten tener una colaboración intersectorial.

Finalmente, tienen la capacidad de replicar y escalar, a partir de aprendizajes de modelos similares. Si bien se ha visto que existen variedad de emprendimientos parecidos alrededor del país, el diferencial único es la cultura misma de las comunidades, ya que existen productos y servicios bandera de cada una de estas que no se replican en otras zonas. De igual manera, desarrollan una innovación a nivel organizacional a partir de la gestión comunitaria que empodera a cada poblador para la toma de decisiones en relación a la iniciativa empresarial, así como a la contribución social.

1.2. Los niveles de la innovación social presentes en los emprendimientos

Como se desarrolló anteriormente, los autores Fisk et al. (2019) proponen un modelo de colaboración transformadora basado en tres niveles de análisis para acelerar el cambio de sistemas, fin de la innovación social: el nivel micro, meso y macro. En el presente apartado, se busca analizar a los emprendimientos desde los tres niveles mencionados con la finalidad de conocer el nivel de impacto en el que se encuentran estas iniciativas.

1.2.1. Nivel micro

Fisk et al. (2019) afirman que para el cambio de mentalidad individual es necesario el desarrollo de habilidades relacionadas a la empatía y pensamiento sistémico, además, de estrategias para activar el nivel de conciencia en el otro y conectar emociones para alinear los valores y creencias (López, 2021, p. 5). Por esta razón, resulta importante este nivel, ya que, a partir de las estrategias de las organizaciones e individuos tras un cambio de mentalidad individual, de equipos, de organizaciones y de redes, se podrá colaborar y reconstruir las normas sociales en beneficio de un desarrollo pleno de todas y todos (López, 2021, p. 8), en este caso, principalmente, de las comunidades rurales. Este nivel se analiza desde la figura del emprendedor(a) por ser los líderes transformadores de esta iniciativa.

a. Competencias orientadas a la empatía y pensamiento sistémico (CO)

A partir de las entrevistas realizadas, se encontró que todos los emprendimientos presentan altos niveles de empatía, los cuales se desarrollan por medio de las siguientes estrategias: cambio de mentalidad en los colaboradores, motivación para el cambio y generación de nuevos aprendizajes. Sin embargo, sobre el pensamiento sistémico no se evidenciaron prácticas que demuestren el desarrollo de esta capacidad, la cual busca comprender las relaciones existentes entre los diversos componentes del sistema organizacional (Aljure, 2007, p.2), como se explicó anteriormente.

Para iniciar, Amilcar Del Castillo, miembro fundador de la Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras, evidencia que busca cambiar la mentalidad de sus compañeros, al expresar lo siguiente:

Les he motivado para que cada uno de ellos crezca, antes yo daba almuerzo en casa y ahora ellos se han preparado bien [...], ya hay más responsabilidad para cada uno y puedan crecer, esa es la idea de crecer todos en conjunto (comunicación personal, 15 de julio de 2021).

De esta forma, demuestra que no busca solo el crecimiento personal, sino también colectivo, apoyando a sus compañeros(as) en este proceso y motivando el cambio en la forma de vida de ellos, ya que amplían sus actividades económicas. Este espíritu lo transmite incluso a los otros actores involucrados en este ecosistema emprendedor, como lo afirma el especialista Franco Flores:

Amílcar en Maras, es un músico, hace teatro, yo cuando voy a Cuzco y me lo encuentro me dice oye mira y me abre su mochila, me muestra, mira he diseñado estas máscaras, qué te parece y me regala un cd, mira acabo de componer esto y es un tipo que tiene energía en los ojos [...] (comunicación personal, 23 de julio de 2021).

Como se demuestra, Amílcar es una persona motivadora no solo para su comunidad, sino que también para el resto de involucrados, inspirando a más actores a sumarse y comprometerse con la visión y los objetivos organizacionales. Además, el entender las problemáticas de la comunidad le permite empatizar con la realidad de los colaboradores y buscar una mejora en sus formas de vida, promoviendo el cambio de mentalidad de sus compañeros a través de llamados a la consciencia. Por ejemplo, les resalta el valor de su cultura, los beneficios de sus comunidades, la necesidad y obligación de exigir sus derechos, y tomar acción para lograr ello. Dentro de los ideales de Amilcar, se evidenció que tiene metas que involucran a toda la comunidad y no solo de forma individual. Por ello, siempre se encuentra compartiendo sus conocimientos y experiencias con todos los pobladores.

Por otro lado, en el caso de La Tierra de los Yachaqs, Pilar Montesinos comenta que sus compañeros y compañeras aprendieron a ser responsables a partir de sus enseñanzas: “en algunos temas yo era parte exigente porque se tenía que cumplir actividades concretas para mejorar servicios de calidad [...], también aprendieron a ser responsables [...]” (comunicación personal, 3 de julio de 2021). De esta forma, Pilar promueve el cambio de mentalidad del resto de miembros de la comunidad en relación a los servicios que brindan y a los beneficios del turismo, ya que, al brindar un servicio de calidad, pueden alcanzar sus objetivos organizacionales y, por consiguiente, los sociales. Además, esto permite generar una ventaja frente a otros emprendimientos de turismo

comunitario, ya que, según el MINCETUR (2019b), a pesar del crecimiento de la oferta turística, aún existen brechas en temas de calidad de los servicios, comercialización y desarrollo de propuestas innovadoras y diferenciadas, lo cual, por consiguiente, influirá en la sostenibilidad de la iniciativa (p. 80).

En El Parque de la Papa, Jhon nos comenta que, a través del emprendimiento, busca transmitir a otras personas sus conocimientos y el valor de la biodiversidad para que la puedan cuidar (comunicación personal, 1 de julio de 2021); de igual manera, Brisaida cuenta que compartían sus experiencias con los voluntarios que llegaban a la zona (comunicación personal, 1 de julio de 2021). De esta forma, no solo lograron el cambio de mentalidad individual, sino que colaboran con el cambio colectivo al impartir sus enseñanzas y experiencias. Sin embargo, en Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray, no se observaron estas competencias desarrolladas al mismo nivel de los emprendedores anteriores, si bien existe un afán de crecimiento para la mejora de calidad de vida de los miembros de la comunidad, no se evidenciaron acciones para impulsar un cambio sistémico.

En síntesis, las características de los emprendedores que ayudan con el crecimiento de sus organizaciones son la motivación y metas personales (Churchill y Lewis, 1983), las mismas que se encuentran asociadas al mejoramiento de la calidad de vida de los comuneros involucrados, muy alineadas a las metas de los emprendimientos, tal como lo señaló el especialista Beaumont (comunicación personal, 5 de agosto de 2021). Por otro lado, resalta el tipo de liderazgo (Greinner, 1998), el cual ha contribuido para inspirar al resto de comuneros y el fomento y promoción de valores como la puntualidad, el compromiso y responsabilidad de los participantes en las actividades comerciales; finalmente, entra las habilidades sociales del emprendedor (Churchill Lewis, 1983) destacan la colaboración basada en la confianza, la comunicación continua y la resolución de problemas en aprovechamiento de su autoridad y legitimidad para intervenir en situaciones conflictivas.

b. Liderazgo colaborativo (LC)

En este nivel, surgen los líderes colaborativos, abiertos a las opiniones y contribuciones de los demás, empleando técnicas de atención, reflexión y escucha activa (Fisk et al., 2019). En el presente estudio, se hallaron dos niveles de líderes colaborativos: por un lado, aquellos que tienen un nivel alto de liderazgo colaborativo, ya que tienen apertura para compartir y recibir retroalimentación; mientras que, por otro, se evidenció un liderazgo bajo en colaboración caracterizado por la apertura a compartir experiencias, sin fomentar la reflexión del resto de colaboradores y la generación de opiniones por parte de estos. De igual manera, este tipo de

liderazgo se ve influenciado por un liderazgo individualista, es decir, los emprendedores concentran la mayoría de funciones administrativas.

En relación a las características del primer tipo de liderazgo, Brisaida, representante de la comisión de Gastronomía del Parque de la Papa, afirma que, a partir de las ideas de las compañeras del colectivo, surgen nuevas para el emprendimiento, como innovadoras formas de almacenamiento de productos agrícolas (comunicación personal, 1 de julio de 2021). De igual manera, se encuentran abiertas a compartir sus conocimientos con otros colectivos mediante lo que denominan capacitación horizontal, la cual se realiza de una persona a otra, mediante la enseñanza presencial de antiguas recetas y recientes conocimientos adquiridos (comunicación personal, 1 de julio de 2021).

Como se evidencia, a través de las experiencias y conocimientos compartidos, el Parque de la Papa ha demostrado tener una apertura a las opiniones y contribuciones de diferentes actores sociales. De esta forma, fomentan el cambio de mentalidad individual y colectiva, además de reforzar la capacidad de crecimiento organizacional, ya que, a partir del intercambio de ideas, se logra la creación de nuevos productos y servicios de calidad. Esta habilidad social de liderazgo en los emprendedores es un aspecto positivo para los emprendimientos y su desarrollo (Churchill y Lewis, 1983), pues a través de su imagen como líder les permite influir en las ideas, valores y comportamientos de los comuneros para alcanzar los objetivos colectivos deseados.

Por otro lado, Wilber, miembro de la Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray, afirma que toda experiencia y conocimiento que adquiere, busca compartirlo con sus compañeros: “esa experiencia siempre busco traer a mi comunidad a compartir a mis compañeros.” (comunicación personal, 18 de julio de 2021). De igual manera, Amílcar Del Castillo afirma lo siguiente: “[...] les estoy enseñando todo lo que he aprendido [...]” (comunicación personal, 14 de julio de 2021). Si bien en estos dos casos, evidencian una apertura de impartir conocimientos, no se hallaron evidencias de contribuciones por parte del resto de colaboradores. Asimismo, en relación a La Tierra de los Yachaqs, Pilar comenta que siempre está preocupada por las necesidades de su comunidad y busca maneras de apoyar a sus compañeros(as); sin embargo, no expresó algún ejemplo donde demuestre la apertura de opiniones y contribuciones como en el primer caso detallado. Si bien les enseña a ser responsables con su labor, no compartió alguna experiencia de retroalimentación mutua. Cabe resaltar que, adicionalmente, se halló un liderazgo individualista por la concentración de funciones y responsabilidades que recaen sobre los emprendedores, especialmente, en el emprendimiento de Pilar y Amílcar, lo cual puede limitar el desarrollo del liderazgo colaborativo y corresponde con la definición de Greinner (1998), que

sugiere que se debe procurar la evolución hacia un liderazgo colaborativo que propicie el crecimiento deseado.

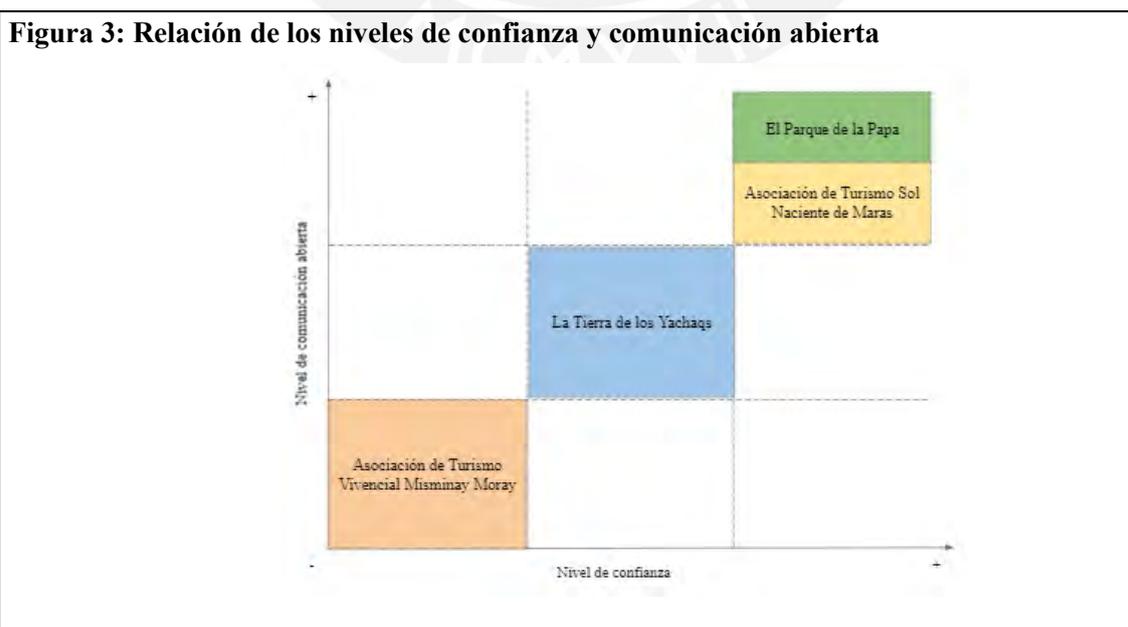
En resumen, los emprendedores tienen las capacidades para impulsar el cambio de mentalidad individual y colectiva con el fin de buscar la mejora de calidad de vida de los miembros de sus comunidades; sin embargo, se encuentran en diferentes grados en relación a las variables estudiadas. Por un lado, la Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray no evidencia acciones que impulsen el cambio sistémico, lo cual puede verse reflejado en el capital social que tienen. Por otro lado, La Tierra de los Yachaq y la Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras demuestran el afán de mejorar junto con las comunidades; sin embargo, el desarrollo de un liderazgo individualista influye negativamente en el liderazgo colaborativo y, por consiguiente, en el cambio de mentalidad colectiva.

1.2.2. Nivel meso

Este nivel se relaciona con la libertad de expresión, comunicación abierta, altos niveles de confianza y objetivos compartidos entre todos los actores involucrados de la iniciativa (Fisk et al., 2019). Cabe resaltar que este nivel junto con el nivel micro sirven de insumo para la generación de ecosistemas (López, 2021, p. 5), es allí donde recae su importancia de análisis. A continuación, se detallan los hallazgos en estas características:

a. Organización con altos niveles de confianza y comunicación abierta (CON)

Para tener objetivos y valores compartidos con los stakeholders de la iniciativa, es necesario desarrollar altos niveles de confianza y comunicación abierta con estos (Fisk et al., 2019). A partir de estas variables, se halló lo siguiente (ver Figura 3).



De los emprendimientos analizados, el Parque de la Papa mostró altos niveles de confianza y comunicación abierta. Como evidencia, Alejandro, comenta que “la relación entre las comunidades tiene que ser tan buenas como las relaciones que se tiene con el resto de los bienes y servicios del ecosistema” (comunicación personal, 30 de junio de 2021). En línea a esta afirmación, Brisaida afirma que existe una comunicación con los otros colectivos del Parque de la Papa para conocer los avances de la organización: “nos juntamos los colectivos, el Parque de la Papa siempre nos informa quiénes son sus aliados, más que todo cómo trabaja con la conservación de papa [...]” (comunicación personal, 1 de julio de 2021).

Como lo afirma Alejandro, es necesario tener buenas relaciones entre los stakeholders tanto individuos como el medio ambiente que les rodea, ya que son piezas fundamentales para el desarrollo de la innovación. Por ejemplo, los emprendedores han manifestado su interés por desarrollar y fortalecer sus relaciones con las agencias de turismo, quienes representan a sus proveedores según el análisis del contexto sectorial (Blázquez et al., 2006b) y brindan esta mirada de mercado al negocio y al tener un contacto directo con los clientes en la negociación de los paquetes turísticos pueden conocer más a detalle sus necesidades y compartirlo con las comunidades para desarrollar cambios que se ajusten a las nuevas expectativas; sin embargo, es necesario alinear los objetivos organizacionales de ambos actores para cumplir con el propósito social y económico.

Asimismo, esta transparencia en las acciones realizadas por la asociación Andes, quien colabora en la gestión administrativa de El Parque, permite generar confianza entre las comunidades, los colectivos y los directivos. Por esta razón, los pobladores resaltan la labor de esta asociación en la historia de El Parque, incluso consideran que, sin la organización, no se hubiera logrado todo lo que se tiene en la actualidad.

Asimismo, la Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras representada por Amílcar afirma que existen algunas empresas responsables que generan un valor social para las comunidades receptoras mediante el apoyo en las necesidades de estas:

Había una agencia que es muy buena, durante la pandemia nos ha tocado la puerta y nos dijeron mira Amílcar están en problemas y nos dieron 800 para que distribuir para el grupo, para nuestro azúcar y arroz; manda siempre su gente para que nos ayuden. Tengo otra agencia que le digo hermano necesito Fitotoldos y nos dice ya vamos a dar en los municipios y las escuelas, cada escuela aquí tiene su Fitotoldo, [...], en la navidad pido apoyo para los abuelitos de Maras, estamos colocando los CD a los pasajeros para que

los compren y los lleven y esa plata sirva para los músicos, para que tengan un poquito más de ingreso (comunicación personal, 14 de julio de 2021).

En el trabajo con comunidades, es necesario poder identificar a estas empresas responsables para trabajar de forma conjunta en el cambio sistémico esperado.

Por otro lado, La Tierra de los Yachaqs evidencia un nivel medio de confianza y comunicación abierta. Esta situación se ve influenciada por las diferentes relaciones entre los mismos stakeholders. Por ejemplo, Pilar Montesinos menciona que la relación entre algunos actores del ecosistema emprendedor puede generar impactos negativos en la organización, principalmente, se refiere a las agencias de turismo, las cuales entre ellas mismas “hay muchos recelos institucionales[...]” (comunicación personal, 3 de julio de 2021).

Se considera que esta situación se debe a que estas agencias turísticas se centran, principalmente, en generar un valor económico, más no social, ya que los entrevistados afirmaban que no podían mencionar frente a una determinada agencia el nombre de otra por temas de rivalidad de clientes. De igual manera, como se mencionó anteriormente, algunas agencias cobran comisiones altas, reduciendo el ingreso económico para la comunidad visitada. Sin embargo, esta realidad no aplica para todas las agencias turísticas, ya que como comentó Amílcar (comunicación personal, 14 de julio de 2021) existen empresas socialmente responsables con las comunidades y el medio ambiente.

Con respecto a la relación de los emprendimientos con el sector público, en este caso específicamente con MINCETUR, el especialista Franco Flores afirma que existe una comunicación abierta y confianza en ambos sentidos: “los emprendedores con nosotros, se abren mucho, como nosotros con ellos” (comunicación personal, 23 de junio de 2021). En línea, Visente Quillahuaman comenta que tiene una buena relación con esta entidad por medio de su representante: “hace poco hemos estado hablando con Franco para que nos pueda considerar.” (comunicación personal, 20 de julio de 2021). De igual manera, Amílcar Del Castillo afirma lo siguiente: “siempre estoy en contacto con los supervisores de MINCETUR y Servicio comunitario pidiendo consejos[...]” (comunicación personal, 14 de julio de 2021).

Se observa que la apertura de comunicación es recíproca, generando confianza entre los involucrados y permitiendo alinear los objetivos, el cual, en este caso, es empoderar a las comunidades y desarrollar las competencias de los emprendedores para una adecuada gestión turística. Cabe mencionar que, por el lado de La Tierra de los Yachaqs, tienen una buena relación con la asociación que les apoyó en el inicio del emprendimiento, la Fundación CODESPA; sin embargo, se resaltó en reiteradas ocasiones el deslinde de esta organización en temas administrativos para evidenciar su autonomía.

b. Valores compartidos y objetivos alineados (VC)

Como complemento a los altos niveles de confianza y comunicación abierta entre los stakeholders, se requiere de tener los valores y objetivos alineados para lograr un cambio sistémico. Por un lado, MINCETUR evidencia que comparte los mismos valores y objetivos que todos los emprendimientos analizados, mediante el compromiso que tienen para satisfacer las necesidades de estos, aunque a veces no se logran cumplir por dificultades en la organización, como lo afirma el especialista Franco: “[...] el nivel de involucramiento que tenemos con ellos, un compromiso que a veces lo hemos fallado porque uno se compromete cuando va allá, cuando llega acá, a veces las cosas no salen al final como uno espera” (comunicación personal, 23 de junio de 2021).

A partir de la investigación, se halló que los valores que comparten los emprendimientos son los siguientes: orgullo por la cultura, respeto por la biodiversidad y los pobladores, solidaridad y reciprocidad. Asimismo, todos los emprendimientos tienen como objetivo principal, el seguir creciendo a nivel organizacional y de ventas, con ello, buscan mejorar su calidad de vida y aumentar el beneficio social.

Así también, los elementos descritos previamente, se relacionan con los factores de crecimiento asociadas a la figura del emprendedor como la motivación y metas personales alineadas a los intereses colectivos (Churchill & Lewis, 1983) que buscan el bienestar de la población participante de las actividades comerciales y a variables vinculadas a la capacidad de la organización como el personal adecuado (Collins, 2012) referido al carácter y personalidad de los comuneros que comparten el compromiso de buscar el desarrollo de los emprendimientos y aprovechar las ganancias para su progreso social.

En línea, Alejandro, representante del Parque de la Papa afirma lo siguiente: “El Parque de la Papa nos simboliza, esta iniciativa que nos pone orgullosos y más allá de ese orgullo reconoce que esa formulación territorial de varias comunidades a enfrentar juntos desafíos comunes, lo cual ha fortalecido esas visiones de solidaridad y reciprocidad de sociedad entre las comunidades” (comunicación personal, 30 de junio de 2021). De igual manera, Wilber afirma que la comunidad de Misminay se encuentra mentalizada con el mismo objetivo: “sí mami, sí siempre nuestro objetivo es crecer para sustentar a cada familia y nada más porque si nosotros desanimados por esta pandemia que no hay pasajeros la asociación se puede destruir entonces debemos sustentarnos con lo que tenemos y manejar bien estratégicamente” (comunicación personal, 18 de julio de 2021), al igual que Luis: “toda la comunidad tiene las ansias para seguir con el turismo” (comunicación personal, 21 de julio de 2021).

En estos casos, se afirma que cada comunidad tiene sus propios objetivos trazados y se comparten entre todos los pobladores. Aunque solo en el caso del Parque de la Papa, se resaltan valores compartidos como la solidaridad, reciprocidad y orgullo. En relación a La Tierra de los Yachaqs, no se evidenció esta alineación de objetivos y valores con los otros actores involucrados, a excepción de la Fundación CODESPA, en algunos proyectos que trabajan en conjunto. De igual manera, Pilar comentó que buscaba motivar a los gobiernos regionales y locales a que se preocupen en el turismo comunitario; sin embargo, no demuestran interés en este tema, reforzando la idea de que las entidades públicas en sus diferentes niveles resaltan por su ausencia en el turismo comunitario. Este nivel meso junto al nivel micro constituyen las bases para lograr un cambio sistémico y una gestión de ecosistemas; por ello, es necesario reforzar estas competencias en los emprendimientos analizados.

1.2.3. Nivel macro

Este nivel se caracteriza por la colaboración y reconstrucción de normas y reglas sociales, económicas y políticas que fomenten un desarrollo pleno para toda la sociedad (López, 2021, p. 7). Asimismo, la colaboración transformadora a este nivel emplea las prácticas micro y meso, anteriormente vistas, para lograr resultados positivos en un alcance mayor (Fisk et al., 2019). A continuación, se analiza la innovación social en este nivel.

a. Redes colaborativas (RC)

Este nivel busca desarrollar ecosistemas o redes colaborativas con el fin de construir y/o sostener el logro de la innovación social (Fisk et al., 2019), por lo que se considera que este nivel está relacionado con la variable de colaboración intersectorial explicada a detalle en párrafos anteriores. Asimismo, mediante la generación de estas redes, se puede acelerar el cambio sistémico y se hace posible lograr el cambio transformativo que persiguen estas iniciativas a través de la colaboración y reconstrucción de normas y reglas sociales, económicas y políticas (López, 2021, p. 7). A partir del caso, se evidenció que la colaboración principalmente se da con el sector privado y social, mediante acciones que contribuyen a la sostenibilidad de los emprendimientos en relación a conocimientos y soporte administrativo. Asimismo, se evidenció la ausencia de los gobiernos locales en la generación de marcos regulatorios para el desarrollo de un turismo comunitario sostenible.

En este marco, la emprendedora Pilar Montesinos muestra interés en lograr cambios a nivel sistémico con el apoyo de, principalmente, entidades públicas, lo cual demuestra en el siguiente comentario: “Siempre yo he planteado a Mincetur que haya una red nacional de turismo comunitario netamente y tal vez esa red puede hacer llegar sus proyectos porque no hay quién dé

ese seguimiento, no tenemos esa representación nacional” (comunicación personal, 3 de julio de 2021). Asimismo, menciona lo siguiente:

Nosotros estamos reconocidos dentro del programa nacional de turismo comunitario y estamos coordinando con los municipios que tengan un interés mínimo, pero la mayor parte de los municipios no lo toman importancia, pero estamos gestionando con Gercetur de Cusco, asociación de guías a Gotur, Colitur, los gremios que también deberían conocer, a los cuales siempre les estamos invitando a las comunidades para que puedan conocer (Pilar Montesinos, comunicación personal, 3 de julio de 2021).

Si bien se busca el apoyo y guía de entidades públicas, en algunos casos hay desinterés por parte de estas organizaciones, problemas burocráticos o problemas internos organizacionales, como lo menciona el especialista Franco Flores, en relación al MINCETUR:

Dentro de las áreas no dialogamos [...], cuando deberíamos de estar como una misma empresa digamos pública solucionando problemas que requiere y que demanda la población, estamos compitiendo o no queremos romper nuestro status quo [...], y eso al final hace pues que no avancemos y no logremos esa generación de políticas que tanto necesitamos (comunicación personal, 23 de junio, 2021).

En este nivel, estas debilidades organizacionales no permiten la generación de valor público ni social, limitando el cambio sistémico que se busca alcanzar, lo cual sumado a la rotación de ministros(as) no permite una continuación de los proyectos, debido a que la visión de cada uno es diferente. Así pues, el entorno contextual político, regulatorio y económico es un factor importante para la evolución de estos emprendimientos (Blázquez et al., 2006b), pues pueden crear condiciones más favorables para su desarrollo, instrumentos normativos y legislativos que agilicen su reconocimiento formal y la promoción de concursos para la obtención de capital y recursos económicos que contribuyan con su crecimiento. En otras palabras, situación perjudica, principalmente, a los emprendimientos, ya que limita sus capacidades de escalamiento y, por consiguiente, los beneficios sociales de este tipo de turismo. De igual manera, Pilar comenta que busca a los municipios, pero que estos no muestran importancia; por ello, considera gestionar con otras entidades como Gercetur Cusco, asociaciones de guías, entre otros, para que conozcan las comunidades y sus realidades (comunicación personal, 28 de junio de 2021).

Cabe resaltar el caso del distrito de Maras, ya que es el único que evidenció acciones por parte de una sociedad organizada para exigir cambios por parte de su gobierno local, logrando que promueva el turismo mediante talleres, capacitaciones, ferias y actividades de promoción turística. Asimismo, se formó el Comité Técnico de Turismo de Maras (COGESTUR Maras), debido a la ausencia del Estado en la localidad y al cumplimiento incorrecto de sus funciones. El

representante de esta organización, Alvizu Segovia, comenta que no existe un plan articulado de turismo en Maras que incluya lineamientos para las actividades turísticas, permitiendo que se realice un desarrollo sostenible; por otro lado, no se ha formulado un plan de desarrollo urbanístico, cuya inexistencia afecta a la conservación del medio ambiente y la cultura de la localidad (comunicación telefónica, 21 de agosto de 2021). Frente a esta realidad, COGESTUR Maras se encuentra comprometida con apoyar al gobierno para poder plantear estas políticas y desarrollar un turismo sostenible en beneficio de toda la comunidad. Sin embargo, en este caso no se evidenció que el emprendimiento analizado sea el principal actor del cambio, sino la sociedad en conjunto que se dio cuenta de la necesidad de la intervención del gobierno en el turismo.

Como se evidencia, este nivel debería representar los cambios logrados a nivel de políticas; sin embargo, los emprendimientos aún se encuentran en el proceso de lograr este cambio transformacional, si bien algunos muestran un mayor avance que otros, se considera pertinente seguir reforzando el mindset shift individual y colectivo.

2. Los factores de crecimiento empresarial de los emprendimientos de Turismo

Comunitario

El propósito de la investigación busca conocer a mayor profundidad los potenciales factores de crecimiento de los sujetos de estudio y la relación con las variables de innovación social en dicha evolución. En ese sentido, en la siguiente sección, se desarrolla el análisis de los hallazgos encontrados a través de los datos obtenidos de la teoría y las entrevistas a los sujetos de estudio y los expertos. De esta manera, se busca responder al objetivo de identificar los factores de crecimiento de los emprendimientos de turismo comunitario analizados. En seguida, se presentan estos hallazgos, clasificados en factores asociados al emprendedor, vinculados a la capacidad de la organización y relacionados con el entorno.

2.1. Factores asociados a la figura del emprendedor

En esta sección, se analizarán las variables asociadas al emprendedor, pues su rol resulta decisivo en el origen, gestión y crecimiento de los emprendimientos según los autores consultados como Churchill y Lewis (1983) y Greiner (1998). En seguida, a partir del marco teórico revisado, se han considerado tres factores: motivación y metas personales (Churchill & Lewis, 1983), tipo de liderazgo (Greiner, 1998) y habilidades técnicas, comerciales y sociales (Churchill & Lewis, 1983).

2.1.1. Motivación y metas personales (M)

Se han explorado las motivaciones de los emprendedores de los emprendimientos de Turismo Comunitario y se ha identificado que su motivación está asociada al bienestar de las comunidades participantes y sus metas personales, a los propósitos organizacionales que permite la satisfacción personal derivada del éxito de las actividades de la iniciativa, el cual guarda relación con lo descrito por Churchill y Lewis (1983) que sugiere la alineación de las metas y motivaciones personales con los objetivos corporativos. A continuación, se presenta en la Tabla 10 las motivaciones y metas personales de los emprendedores.

Tabla 10: Hallazgos sobre motivaciones y metas personales del emprendedor

Subvariable	Tipos	Detalle	Testimonios
Motivaciones	Intrínseca	Las motivaciones de los emprendedores están asociadas al crecimiento y satisfacción personal que generan las actividades que realizan en la dirección y gestión de las organizaciones.	<p>“La satisfacción personal más que económica. Creo que cuando empiezas a generar una organización, pues no entras por un pago o sueldo, sino es más bien el compromiso, la voluntad propia de una persona, ad honorem (...)” (Pilar Montesinos, comunicación personal, 28 de junio de 2021).</p> <p>“Quieren buscar un balance para aportar a su buena vida (...) a su modo de vida” (Tammy Stenner, comunicación personal, 29 de junio de 2021).</p>
	Positiva exterior	Las motivaciones exteriores de los emprendedores están relacionadas con el compromiso de los mismos con respecto a la conservación de la diversidad (cultural, ecológica, etc.) y la mejora del modo de vida de las comunidades. Asimismo, al observar la contribución social de las innovaciones sociales que desarrollan, los motiva a continuar con el cambio.	<p>“(…) Me identifico con el pueblo, como te digo soy hijo adoptivo de Maras” (Amilcar Del Castillo, comunicación personal, 14 de julio, 2021)</p> <p>“(…) He tenido la oportunidad de irme lejos con otros proyectos, pero esta gente con toda la confianza que han depositado en mí y ha crecido, era difícil dejarlos (...) la motivación más viene de ellos, pues tiene que ver con el compromiso y la confianza que uno se gana con las comunidades... son como los motorcitos que dicen no nos dejes y necesitamos trabajar aún falta mucho” (Pilar Montesinos, comunicación personal, 28 de junio de 2021).</p>
Metas personales	Corto plazo	Las metas en periodos inmediatos están vinculadas a la continuidad y resultados de las actividades comerciales; así como también, a la generación de beneficios económicos y sociales tanto para los emprendedores como para las comunidades	<p>“el espíritu emprendedor se basa en la intención del emprendedor de mejorar su calidad de vida a través de la evolución continua de los servicios de turismo que ofrecen las comunidades” (Franco, comunicación personal, 23 de junio de 2021)</p>

Tabla 10: Hallazgos sobre motivaciones y metas personales del emprendedor (continuación)

Subvariable	Tipos	Detalle	Testimonios
		participantes.	
	Mediano y largo plazo	Los emprendedores consideran como principal meta, en periodos moderados, la contribución con el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las familias involucradas con el emprendimiento.	<p>“Tenemos que apoyar para transformar y a construir este país” (Amilcar Del Castillo, comunicación personal, 14 de julio de 2021)</p> <p>“(…) el resultado que se cosecha es el mejoramiento de la calidad de vida en las familias.” (Pilar Montesinos, comunicación personal, 28 de junio de 2021)</p> <p>“el principal propósito es poder contribuir con el desarrollo de los pobladores que trabajan con la organización a través de la transmisión de conocimientos técnicos, ancestrales y culturales de las comunidades” (Jhon Ccoyo, comunicación personal, 7 de julio de 2021)</p>

De esta manera, las motivaciones y metas individuales están estrechamente relacionadas con las demandas colectivas, las mismas que promueven el respeto de la naturaleza y la valoración e identificación con la cultura de los pueblos involucrados mediante las actividades comerciales de los emprendimientos. En consonancia, Franco Flores (comunicación personal, 23 de junio de 2021), coordinador de la Estrategia de Turismo Comunitario del MINCETUR, sostiene que el espíritu emprendedor está basado en la intención de mejorar su calidad de vida a través de la evolución continua (gestión y calidad de los productos) de los servicios de turismo que ofrecen las comunidades. Así también, la experta Yulissa Castañeda (comunicación personal, 16 de enero del 2022) sugiere que la motivación principal de los emprendedores que los lleva a actuar es el propósito colectivo, pues poseen un compromiso con el territorio, basado en la preservación de su cultura y de sus saberes ancestrales. Es decir, el emprendedor comprende la relevancia de la convergencia de su voluntad particular con la de la organización para lograr el desarrollo de la misma y responder a las demandas de su persona y la de todos los involucrados.

En consonancia, los hallazgos descritos y su importancia pueden ser entendidos a partir de los estudios de Churchill y Lewis (1983), quienes destacan que el establecimiento y alineación de los objetivos personales y organizacionales por parte del emprendedor representa un factor clave de gestión que determina el éxito o fracaso del negocio. En esta ocasión, todos los

emprendimientos estudiados muestran una congruencia entre las metas del emprendedor y la organización. En suma, Ali et al. (2003) en su estudio aseguran que una de las tres variables que condicionan el crecimiento empresarial corresponde a la intención del emprendedor, en otras palabras, la visión e interés individual del líder puede ser favorable para la iniciativa cuando se encuentre semejanzas en sus prioridades.

En resumen, de los emprendimientos estudiados, se entiende que la motivación del emprendedor y sus metas personales están alineadas con el propósito de los emprendimientos que buscan generar bienestar social, económico y ambiental para las comunidades involucradas con las actividades de turismo de la organización. Por ello, este factor resulta positivo y contribuye con el crecimiento de la misma.

2.1.2. Tipo de liderazgo (L)

La manera de ejercer el liderazgo por parte de los emprendedores tiene una influencia directa en el comportamiento de los colaboradores y la organización. En este estudio, se logró identificar que el tipo de liderazgo adoptado por los sujetos en mención corresponde a uno de aspecto individualista, según la clasificación de Greiner (1998), pues es el emprendedor, quien asume las principales responsabilidades dentro de la organización como la negociación de los paquetes de servicios con los clientes, la distribución de las actividades entre las comunidades, resolución de conflictos, etc.

En sintonía, se desprende de los comentarios recogidos de los entrevistados que la figura del emprendedor en estas organizaciones es indispensable para que estas marchen bien, pues son estas personas las que asumen la responsabilidad de las tareas de gestión y actividades con mayor dificultad como la reserva de las agencias, selección de los servicios, gestión de los programas y funciones de cada persona, entre otros. Así pues, este actor asume tareas de distinta naturaleza de forma individualizada para cumplir con los objetivos de la organización, tal como lo señala Pilar Montesinos (comunicación personal, 28 de junio de 2021): “yo era la que asumía toda la responsabilidad, yo soy la de mercado, yo soy la representante, soy la que vende, la que organiza a la comunidad cuando el turista llega (...)”. Es decir, si bien el emprendedor coordina y debate las decisiones con los comuneros sobre la venta de paquetes turísticos para conocer la capacidad disponible, es quien comunica la oferta final y negocia la transacción comercial con el cliente.

En consecuencia, esta realidad limita el desarrollo de la innovación social, puesto que afecta el desarrollo de un liderazgo colaborativo, como es el caso mencionado de La Tierra de los Yachaqs y la Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras, quienes tienen un liderazgo colaborativo bajo, que no promueve la formación de sucesores y centraliza las principales actividades, como se explicó en la sección anterior.

Por otro lado, se han identificado tres líderes con características de emprendedores no empresariales, clasificación según Covin y Slevin (1988, citados en Thomas & Sommerville, s.f., p. 94), las mismas que contemplan un emprendedor pasivo y reactivo, poco innovador y con aversión al riesgo. Los entrevistados muestran una visión de mercado reducida, principalmente en el área comercial y marketing, pues no han establecido lazos directos con los clientes y la promoción de los servicios y productos es poco activa en las plataformas virtuales. Aunque, algunos reconocen las debilidades en este aspecto de la organización y han identificado con bastante precisión oportunidades de desarrollo en el sector turismo, asociado a la innovación de servicios, productos y procesos de la misma, por ejemplo, Alejandro (comunicación personal, 30 de junio de 2021) comenta que el Parque de la Papa ha creado nichos de mercado que sirven para diferenciarse de la competencia de la región como lo son el conjunto de productos de carácter educativo y científico que ofrece el emprendimiento en la actualidad.

Sin embargo, dos de los cuatro emprendedores no están dispuestos a asumir grandes riesgos, pues se compromete el bienestar de cada uno de los comuneros involucrados y sus familias, así lo manifiesta Amilcar: “antes de tomar una decisión importante que pueda ser muy riesgosa debo pensar en las consecuencias que puede tener para las comunidades” (comunicación personal, 14 de julio de 2021).

Asimismo, Pilar Montesinos es la excepción, pues ella posee características de un emprendedor de mercado (Covin & Slevin 1988, citados en Thomas y Sommerville, s.f, p. 94), dado que establece objetivos de crecimiento para la organización orientados a la innovación y diversificación de productos, presenta una inclinación a asumir riesgos en el negocio, favorece el cambio y la innovación, y reconoce la agresividad de la competencia y está dispuesta a adaptarse a ese contexto. Así pues, el rol que cumple el emprendedor en el crecimiento de los negocios es fundamental gracias a su injerencia y sus competencias potenciales.

En suma, los emprendedores han sido agentes importantes para la promoción y el fomento de valores como la puntualidad, el compromiso y la responsabilidad en las comunidades para el desarrollo de las actividades comerciales y la mejora de la calidad de los servicios ofertados y, así, conseguir los objetivos deseados para las organizaciones. Si bien este es un aspecto positivo para la evolución de los emprendimientos, existen otras variables descritas por Collins (2012), como parte del liderazgo nivel cinco de los factores no funcionales para el crecimiento empresarial, las cuales consisten en el establecimiento de sucesores preparados para el éxito de la organización una vez que dejen el cargo, el mismo que no han podido desarrollar ninguno de los emprendedores entrevistados. Por ejemplo, la especialista Castañeda (comunicación personal, 16 de enero del 2022) comenta que asociado al aspecto del liderazgo, específicamente, la preparación

de colegas sucesores, es preocupante el rango etario de los dirigentes de estos emprendimientos, pues en su mayoría se trata de adultos mayores que pueden ir perdiendo, prontamente, capacidades físicas que les impida ejercer su labor con normalidad.

Por ello, se evidencia un liderazgo individualista por parte de los emprendedores que centralizan las tareas claves de las organizaciones porque cuentan con el conocimiento, expertise, confianza y legitimidad de las comunidades para intervenir en discusiones de diferentes categorías. Además, la mayoría de los líderes no cuenta con una visión de mercado que fomente el crecimiento de las organizaciones. Así también, el emprendedor ha influido en la adopción de buenas prácticas y valores en la organización para poder brindar servicios y productos de mejor calidad a los turistas; a su vez, contribuir con el desarrollo de cada una de las comunidades participantes.

2.1.3. Capacidad de gestión de la organización en base a habilidades técnicas, comerciales y sociales (HT)

Los conocimientos especializados en la gestión (organización, control, negociación, etc.), las habilidades sociales y la experiencia de los emprendedores en las operaciones de la organización son elementos que influyen en el crecimiento de la misma (Churchill & Lewis, 1983). En esta oportunidad, se ha identificado que dos de los cuatro emprendedores cuentan con formación técnica relacionada a las principales actividades de las iniciativas, poseen habilidades de gestión de recursos económicos, no económicos y personales, y que se encuentran en constante capacitación en temas de actualidad asociadas al Turismo. En la Tabla 11, se han organizado los principales insights correspondientes a las capacidades técnicas, comerciales y sociales del emprendedor.

Tabla 11: Hallazgos sobre capacidades del emprendedor

Capacidad	Tipo	Detalle
Capacidades técnicas	La formación y experiencia	Formación en carreras técnicas y universitarias afines al rubro de Turismo: psicología organizacional y Turismo rural. Sin embargo, otros no cuentan con estudios superiores, pero han adquirido los conocimientos básicos gracias a su experiencia empírica y capacitaciones.
		Participación en capacitaciones, talleres, congresos, conferencias y pasantías en temas de turismo en Perú y en el extranjero: conocimiento de casos exitosos a nivel internacional y mejora de los productos y servicios como desarrollo sostenible, turismo global, especialización en temas de mercado, etc.
	Planificación	Planificación simple a través de la realización de planes anuales poco detallados sobre las actividades y acciones a ejecutar durante el periodo correspondiente: la especificación de los responsables, actividades y productos a ofrecer.

Tabla 11: Hallazgos sobre capacidades del emprendedor (continuación)

Capacidad	Tipo	Detalle
	Organización	Organización de las comunidades, teniendo en cuenta los rasgos distintivos de cada una, para la prestación de los servicios y productos demandados por los clientes.
	Conocimiento sobre el negocio	Conocimiento regular sobre las actividades de la organización han permitido el diagnóstico de las debilidades como la formalidad en las finanzas y habilidades tecnológicas y de las fortalezas como la innovación de los productos y colaboración de los comuneros, pero no todas han sido gestionadas adecuadamente.
	Finanzas	Conocimiento básico en manejo de los recursos financieros como la gestión del efectivo derivado de las actividades comerciales, donaciones, gastos, costos y distribución de los beneficios entre los comuneros.
Capacidades comerciales	Orientado al cliente	Se recogen regularmente los comentarios, opiniones y recomendaciones de los clientes para que sean integrados a los planes de mejora de los servicios y productos que ofrecen. venta de paquetes turísticos, conflictos internos de las comunidades, entre otros.
	Negociación	Habilidades de negociación en un nivel básico con las agencias de turismo y clientes nacionales y extranjeros sobre la oferta de paquetes turísticos (días, actividades, servicios, productos, etc.).
Habilidades sociales	Colaboración	Los lazos de confianza con las comunidades y representantes de las mismas permiten la colaboración de los comuneros.
	Comunicación	Comunicación buena y continua con los comuneros, vía telefónica y presencial, en la cual se discuten temas sobre las coordinaciones y actividades comerciales, informe de irregularidades, celebración de las asambleas generales, etc.
	Liderazgo	Los emprendedores han gestionado por mucho tiempo los emprendimientos, la mayoría desde la fundación de los mismos, por lo que, influyen en el comportamiento de los comuneros y han contribuido con valores y principios colectivos.
	Resolución de problemas	Los líderes poseen la autoridad y legitimidad para intervenir y resolver conflictos y discusiones de diferente índole al interior de las comunidades y a nivel organizacional.

De ese modo, los emprendedores muestran preparación y conocimientos mínimos en la gestión administrativa, comercial y social de las iniciativas. En sintonía, el modelo de Greiner (1998) destaca como una de las variables prácticas organizacionales para el crecimiento de los emprendimientos el enfoque de gestión que poseen las iniciativas y el líder de estas. En ese sentido, los casos estudiados presentan esta visión en niveles básicos, pues han comprometido algunos recursos en la capacitación y formación de habilidades de gestión de los emprendedores y representantes de las comunidades para desarrollar mejor sus funciones. Cabe resaltar que otras organizaciones aliadas también promovieron el aprendizaje de estos conocimientos a través de talleres y capacitaciones, los cuales se configuran como una consecuencia del desarrollo de la colaboración intersectorial y capital social.

Sin embargo, para el crecimiento de los emprendimientos resulta importante superar el nivel básico de las capacidades y habilidades descritas previamente, así también, se muestran carencias en el uso de herramientas de gestión en diferentes áreas como marketing, finanzas, planificación, entre otros, que mejoren la eficiencia y productividad de las iniciativas.

En efecto, los emprendedores cuentan con una mirada de gestión básica y apuestan por la preparación técnica vinculada a las principales funciones del emprendimiento, reciben capacitación constante en temas de actualidad sobre turismo y mejora de los productos y servicios; así también, mantienen comunicación continua y han construido una buena relación con las comunidades participantes. En resumen, en alusión a los factores asociadas a la figura del emprendedor, se puede revisar el Anexo X.

A la luz de la información recogida y organizada en los párrafos y las tablas, se ha identificado que los emprendedores cuentan con formación técnica mínima asociada al negocio, evidencian una gestión básica de los emprendimientos y conocimientos regulares de las actividades involucradas en este rubro; así también, cuentan con capacitaciones continuas en temas asociados al turismo, los cuales resultan relevantes para la evolución de los emprendimientos en el aspecto económico, social y ambiental. Más aún, las motivaciones y la alineación de las metas personales con las de las organizaciones contribuyen en el fortalecimiento del compromiso individual con los propósitos colectivos.

Sin embargo, en el caso del liderazgo individualista, este debe evolucionar hacia uno colaborativo (Greiner, 1998) con el fin de encontrar soporte, dinamizar el trabajo y formar líderes sucesores para la continuación de las operaciones (Collins, 2012). Ello asociado a las actividades de turismo comunitario e innovación social, para las cuales resultan importantes el desarrollo de un liderazgo colaborativo que genere un comportamiento empático, reflexivo, abiertos a opiniones de los demás y escucha activa por parte de los emprendedores (Fisk et al., 2019), pues la dinámica de trabajo se da de manera colectiva, impulsando las capacidades de los comuneros, para la evolución sostenible de los emprendimientos y el desarrollo local.

2.2. Factores relacionados a la capacidad de la organización

En este apartado, se examinan los factores vinculados a la capacidad de las organizaciones, pues estas variables tienen una influencia crucial en el desarrollo, gestión y crecimiento de los emprendimientos según Churchill y Lewis (1983) y Greiner (1998). A continuación, se han identificado diez elementos, basados en la teoría revisada, que pertenecen a este grupo relacionados a la competencia organizativa, los cuales se van mencionando según su nivel de desarrollo, desde el más alto al menos avanzado. Asimismo, la presente lista de factores

es resultado del análisis de varias fuentes académicas, las cuales tenían coincidencias, lo cual explica el número de factores seleccionados. Se puede consultar el Anexo Y para más detalle.

2.2.1. Estrategias del negocio

La estrategia corporativa se refiere a la capacidad de la organización para el diseño, definición e implementación de estrategias, la misma que orienta y contempla una secuencia coherente de acciones que permita cumplir los objetivos corporativos (Churchill y Lewis, 1983). En esta dirección, se identificó que las estrategias están basadas en la innovación, adaptación, y diversificación de los servicios y productos ofrecidos para garantizar los propósitos económicos, sociales y ambientales de la organización. Por ello, se presenta en la Tabla 12 las tres estrategias más usadas por los emprendimientos estudiados.

Tabla 12: Hallazgos sobre las estrategias más utilizadas

Estrategia	Detalle	Testimonios
Innovación	Mejoran los paquetes turísticos para que respondan mejor a las necesidades y deseos de los clientes y crean nichos de mercado que sirvan para diferenciarse de la competencia en la región.	“Es importante innovar en el desarrollo de productos y procesos porque la competencia en este sector de turismo es agresiva” (Santos Jancco, comunicación personal, 17 de julio de 2021).
Adaptación	Implementan algunos equipos para el área comercial y usan herramientas digitales en el área de marketing para estar en armonía con el entorno tecnológico. Así también, invierten en la mejora de la infraestructura y otros recursos como los hospedajes, nuevos espacios para comedores e incluyen o quitan ciertos ingredientes de los platillos que se ofertan, etc.	“Hemos necesitado implementar equipos para el área comercial y el uso de herramientas digitales [...]” (Pilar Montesinos, comunicación personal, 3 de julio de 2021). “Para entregar un servicio mejorado es necesario invertir en la mejora de la infraestructura” (Visente, comunicación personal, 20 de julio de 2021).
Diversificación	Diversifican los productos y servicios y, así, amplían su cartera de paquetes turísticos. Es una alternativa para integrar los insumos nativos y productos de la zona. Así también, han juntado productos derivados del propósito que persiguen: la preservación de la cultura y costumbres típicas de las comunidades como las danzas y cuentos de la zona.	“La diversificación de los productos es una manera de aprovechar los recursos que poseen las comunidades como los alimentos orgánicos. Tenemos también el turismo para eventos y convenciones [...]” (Pilar Montesinos, comunicación personal, 3 de julio de 2021). “Tenemos un enfoque biocultural lo que significa que la cultura y la diversidad local son los que guían el desarrollo de productos” (Alejandro, comunicación personal, 30 de junio de 2021).

De esta manera, las estrategias brindan una dirección más clara a largo plazo y ayudan a conocer la posición actual respecto a las metas trazadas (SEKN, 2006), en esa línea, si bien se

han desarrollado ventajas frente a la competencia a través del uso de determinados recursos y capacidades de la empresa para aprovechar oportunidades del entorno, existen brechas respecto al desarrollo de habilidades asociadas al uso de la tecnología para la promoción de los nuevos productos y la inversión en la mejora de las instalaciones y espacios de entretenimiento para los clientes.

En consonancia, el coordinador de Turismo Comunitario del MINCETUR, Franco Flores (comunicación personal, 23 de junio de 2021) concuerda con las ideas anteriores enfocadas en los usuarios: “se debe generar una mejor experiencia en los visitantes a través de la innovación de los productos con un valor agregado [...], pues tenemos viajeros mucho más exigentes con la calidad de los servicios”. Por tanto, las organizaciones están orientadas a fortalecer la comunicación y captación de los turistas de manera directa para dar a conocer las características de los productos y servicios que los clientes más aprecian y, en ese sentido, obtener mayor visibilidad en el sector.

En efecto, los emprendimientos son conscientes de las exigencias del sector turismo y la inversión que representa enfocarse en la innovación y adaptación de los servicios y productos para la satisfacción de los clientes y lograr una diferenciación significativa con la competencia. Sin embargo, presentan dificultades vinculadas al desarrollo de capacidades de las comunidades y emprendedores, perfeccionamiento de la infraestructura y la comunicación de los atributos que poseen los bienes ofertados al mercado, los cuales afectan la propuesta de valor de la organización y la satisfacción de los visitantes.

2.2.2. Personal adecuado de carácter y conocimientos

El personal idóneo está definido en función del carácter y personalidad de los colaboradores bajo el enfoque de que las personas no necesitan ser administradas sino guiadas, enseñadas y dirigidas (Collins, 2012) y de la cantidad adecuada y las características, competencias y habilidades que exige cada puesto de trabajo de la organización (Churchill & Lewis, 1983). En este contexto, se ha identificado que las comunidades y los emprendedores poseen conocimientos especializados sobre los servicios y productos que ofrecen; así también, muestran compromiso y responsabilidad con los objetivos de la organización y el bienestar de las poblaciones involucradas. En seguida, se presenta un cuadro (Tabla 13) con las características del personal de los emprendimientos.

Tabla 13: Hallazgos sobre las características del personal

Característica	Avance	Debilidades
Conocimientos sobre servicios y productos	Se destacan las habilidades técnicas básicas de las comunidades desarrolladas gracias a capacitaciones en diferentes herramientas y procesos de trabajo, que son utilizadas para guiar al resto de la comunidad y la gente nueva que se integra a la organización. En la misma línea, se adaptan los servicios a los requerimientos de los clientes como vegetarianos y la calidad no se altera.	Se requieren conocimientos técnicos, en gestión y habilidades digitales para la promoción y comercialización de los paquetes en formato virtual, pues las comunidades están enfocadas en los servicios y productos y necesitan formación en el aspecto del uso de herramientas digitales. Asimismo, se requiere el desarrollo de una mirada orientada al mercado para reconocer las oportunidades y amenazas del entorno.
Compromiso y responsabilidad de las comunidades involucradas	Los comuneros al ser los principales beneficiarios de las actividades comerciales de los emprendimientos, muestran gran compromiso y responsabilidad con las tareas asignadas para el cumplimiento de las metas colectivas. Asimismo, las comunidades presentan mucho interés en el aprendizaje continuo (capacitaciones, talleres, etc.) para estar preparados y responder adecuadamente a los deseos de los clientes y resolver consultas sobre el conjunto de servicios que la organización ofrece.	La garantía del nivel de calidad de los productos y servicios prestados por las diferentes comunidades dada la naturaleza de la dinámica de trabajo rotativo no es regular. Asimismo, establecer estrategias para conocer y gestionar las motivaciones y valores individuales y colectivos de las comunidades involucradas.

De la misma forma, Franco Flores (comunicación personal, 23 de junio de 2021), coordinador de la Estrategia de Turismo Comunitario, destaca que si bien son importantes los conocimientos técnicos, las habilidades blandas, sus valores, sus metas y objetivos personales resultan más prioritarios en la actualidad: “hace mucho tiempo que no evalué conocimientos, yo evalué que los chicos tengan claro qué quieren, qué buscan, a dónde van [...]”. Más aún, Churchill y Lewis (1983) respaldan esta posición, ya que sugieren que la congruencia entre motivaciones y metas individuales con las organizaciones configuran un aspecto favorable para el crecimiento empresarial.

Además, se evidencia que la comunicación abierta y los altos niveles de confianza presentes en la organización, características del nivel meso de la innovación social, colaboran en el desarrollo de una cultura organizacional transparente asociadas a los valores y metas corporativas. Tal como lo señala la experta Castañeda cuando sugiere la presencia de un sentir colectivo positivo de los comuneros participantes vinculado “al autoestima, el reconocerse como personas válidas con capacidad de aportar, se ser agentes de cambio, de su familia, de su territorio, les ha permitido escalar a nivel de red” (comunicación personal, 16 de enero de 2022). Asimismo, los especialistas consultados, Díaz y Beaumont afirman que los modelos de estos emprendimientos requieren que exista transparencia de información entre los involucrados

(comunicación personal, 5 de agosto de 2021). En otras palabras, los emprendimientos han desarrollado y poseen actualmente una cultura organizacional que tiene su principal soporte en el crecimiento personal de sus miembros que puede resultar favorable para la evolución corporativa.

Así también, los especialistas involucrados en el sector turismo consideran que en este sector hace mucha falta profesionales con una mirada de mercado, especialistas en marketing e innovación (Franco, comunicación personal, 23 de junio de 2021). En ese sentido, la brújula para la búsqueda de candidatos para los emprendimientos debería centrarse en aspectos de la persona y competencias de mercado.

En efecto, los colaboradores y comuneros de los emprendimientos demuestran conocimientos regulares sobre los servicios ofrecidos; así también, se reconocen sus limitaciones sobre las capacidades de gestión y habilidades tecnológicas del personal en las áreas de marketing y de mercado, las cuales resultan ser las más valoradas en el sector; por lo que, las organizaciones deben concentrar sus recursos y esfuerzos en corregir y fortalecer los aspectos señalados para impulsar las competencias de sus colaboradores y marcar la diferencia en su entorno.

2.2.3. Aprendizaje continuo y proactivo

Uno de los elementos destacados del desarrollo de los emprendimientos es el aprendizaje continuo y proactivo que ha mostrado el personal y que no se había mapeado de manera precisa en las teorías revisadas, pero en el trabajo de campo resultó relevante para la evolución de los emprendimientos mencionados. A continuación, en la Tabla 14, se presentan los tres principales tipos de capacitaciones en las que el emprendedor y las comunidades han participado activamente.

Tabla 14: Hallazgos sobre el tipo de capacitaciones

Tipo	Detalle	Testimonios
Gestión del emprendimiento	Se han solicitado y organizado capacitaciones con temas relacionados al turismo como Turismo Global y Desarrollo sostenible para los emprendedores y representantes de las comunidades con el apoyo de los aliados de los emprendimientos e instituciones estatales como MINCETUR y DIRCETUR Cusco.	“Yo siempre pido a MINCETUR que nos capacite sobre los protocolos, sobre la bioseguridad de cómo atender al visitante, siempre es necesario el trabajo que hacemos para la papa (...), hacemos rotativamente entonces queremos siempre tener capacitaciones” (Jhon Ccoyo, comunicación personal, 7 de julio, 2021).
Talleres sobre mejora de productos y servicios	Los comuneros y emprendedores han sido formados periódicamente en la creación y mejora de productos y servicios: inclusión de platillos con ingredientes e insumos nativos (gastronomía), mejora de los servicios higiénicos, mejora de la infraestructura y muebles de los hospedajes, nuevos servicios en la categoría de eventos y convenciones	“Cuando no sabían hacer un jabón en barra entonces un experto les enseñaba (...) ellos ya pueden hacer solas un shampoo o varios shampoos, también así ya sabían que el romero era bueno para el cabello, pero un shampoo así producido para venta han aprendido hacerlo” (Tammy Stenner, Comunicación personal, 29 de junio, 2021).

Tabla 14: Hallazgos sobre el tipo de capacitaciones (continuación)

Tipo	Detalle	Testimonios
	(nuevas prendas textiles, nuevos bocaditos y números artísticos), entre otros.	
Idiomas	Los emprendedores y personal de atención al cliente de dos de los emprendimientos (Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras y Tierra de la Papa) han sido preparados para llevar cursos con un profesor particular de idiomas extranjeros para mejorar la comunicación con los visitantes.	<p>“Seguían capacitándonos, necesitábamos especializarnos más y hablar inglés un poquito en la comida [...]” (Jhon Ccoyo, comunicación personal, 7 de julio, 2021).</p> <p>“MINCETUR te pide, señor, ¿qué es lo que quieres? Y les dije que quiero un profesor de inglés [...]” (Amilcar Del Castillo, comunicación personal, 14 de julio, 2021)</p>

En esa línea, los emprendedores son los solicitantes del apoyo de capacitaciones para la organización, luego de identificar las necesidades en cuanto a los conocimientos y habilidades por desarrollar de los comuneros: “Yo siempre pido a MINCETUR que nos capacite sobre los protocolos, sobre la bioseguridad de cómo atender al visitante que nos visita (...)” (Jhon Ccoyo, comunicación personal, 7 de julio de 2021). Así también, Pilar Montesinos (comunicación personal, 28 de junio de 2021) comenta que las capacitaciones se dan de manera periódica y que es necesario actualizar los conocimientos constantemente. Así pues, si bien no se precisa la frecuencia de las capacitaciones, estas se realizan cuando se diagnostican carencias o debilidades en la organización.

Asimismo, es relevante mencionar que el desarrollo de este aprendizaje continuo es producto de la colaboración intersectorial, ya que a partir del capital social que posee cada emprendimiento se solicita el apoyo a los aliados para la ejecución de los talleres y capacitaciones, como se explicó en el apartado anterior. Sin embargo, la especialista en este sector, Yulissa Castañeda (comunicación personal, 16 de enero de 2022) invita a reconocer dos aspectos asociados a este tema: primero, los hombres, en su mayoría, son los que pueden insertarse con mayor facilidad en el mercado y participar de las capacitaciones porque son los que más saben leer y escribir en español y en quechua en las comunidades y; segundo, la poca visión intercultural que poseen los programas y talleres de formación y metodologías dirigidos a los comuneros, muchos de ellos dirigidos por el sector público, también, ONGs y sector privado. Es decir, se identifica una limitante respecto a las características de las comunidades como su analfabetismo y, en estrecha relación, el pobre enfoque intercultural que no se ajusta a la realidad de la población.

Por consiguiente, de los casos estudiados, el aprendizaje se da de manera proactiva por la iniciativa de los emprendedores, quienes, en colaboración de los comuneros, reconocen las temáticas de los talleres formativos necesarios para su preparación. Asimismo, no se puede

determinar la continuidad de las capacitaciones, pues no se detalla la regularidad de las mismas; sin embargo, estas representan un factor valioso para el desarrollo de los emprendimientos, principalmente, en el mejoramiento de los servicios, la creación de nuevos productos y el fortalecimiento de capacidades de los comuneros. Por otro lado, es importante reconocer las características de las comunidades y de sus miembros para la promoción de su crecimiento personal equitativo a través de los programas de capacitación que deben integrar un enfoque intercultural que garantice la participación de la población para quienes se diseñan.

2.2.4. Cultura de disciplina

Este factor asociado a la capacidad de la organización se entiende como la habilidad de desarrollar una cultura de disciplina basada en la libertad, la responsabilidad, la autonomía y la coherencia que implica la formación y practicidad de la auto-conducta del personal que orienta su comportamiento en beneficio de la corporación (Collins, 2012). En esta línea, las comunidades participantes de los diferentes emprendimientos han elaborado estatutos y reglamentos de conductas que orienten el comportamiento de los miembros en pro de conseguir los objetivos organizacionales. De este modo, se ha elaborado la Tabla 15 con las características de la cultura de disciplina que poseen los emprendimientos estudiados.

Tabla 15: Hallazgos sobre las características de la cultura de disciplina

Característica	Detalle
Reglamentos	Las organizaciones han creado estatutos que guían a toda la organización, es decir, cada colectivo o grupo de trabajo conoce estas normas, las mismas que fueron fruto de la discusión y concertación entre todas las comunidades; por lo que, el compromiso es mucho mayor. Asimismo, se han consignado sanciones en este documento que apelan a la responsabilidad del actuar y las consecuencias del mismo de cada integrante; de lo contrario, el consejo directivo llama la atención y aplica las penalidades correspondientes. Por otro lado, la ejecución de las sanciones son una forma de garantizar la calidad de los servicios y la seguridad de los clientes y socios.
Autodisciplina	Se destaca la autodisciplina de los comuneros, quienes a pesar de estar con algún disgusto o molestia no lo manifiestan hasta cuando los turistas se retiran y, reconocen que estas reflexiones luego de las visitas contribuyen con la implementación de mejoras para las próximas visitas.

De ese modo, la creación de reglamentos y el desarrollo de una autoconducta de la población participante ayuda a construir una cultura de disciplina fuerte para el bien de la organización porque regula el comportamiento colectivo de los individuos alineados a los intereses de la mayoría. Así también, Collins (2012) aconseja realizar tres acciones para lograr una cultura favorable en las organizaciones: fomentar la libertad y responsabilidad asignadas y autónomas bajo un sistema con limitaciones claras; no optar por normas impositivas y estrictas de liderazgo; y buscar la coherencia en el accionar corporativo. Así pues, los pensamientos y

conductas disciplinadas del personal facilitan la ejecución de las actividades empresariales para la obtención de los resultados deseados.

En síntesis, los acuerdos y las normas establecidas frutos del consenso contribuyen a alinear y guiar el comportamiento de las comunidades para conseguir el beneficio colectivo, de lo contrario se ejecutan las sanciones que buscan desincentivar conductas no deseadas que afectan el desenvolvimiento de la organización, ver Anexo Z.

2.2.5. *Conocimiento especializado de los productos y servicios*

Otro elemento identificado como clave para el desenvolvimiento de los emprendimientos durante las entrevistas con los fundadores, colaboradores y especialistas ha sido el conocimiento especializado de los productos y servicios que posee el personal. En ese sentido, se ha organizado la información en la Tabla 16, la cual muestra los tres principales conocimientos especializados que poseen los emprendimientos y las tres debilidades asociadas a los mismos.

Tabla 16: Hallazgos sobre los conocimientos especializados y las debilidades relacionadas

Conocimiento	Avances	Debilidades
Gestión y Liderazgo	Los comuneros de los diferentes emprendimientos conocen bien los diferentes procesos, herramientas y formatos del trabajo, pues son guiados por los emprendedores y formados periódicamente a través de las capacitaciones para que sean los encargados de preparar y orientar al nuevo personal.	Presentan dificultades, a nivel técnico, en el uso de herramientas de gestión en las áreas de finanzas, marketing, recursos humanos, etc., que les permita optimizar sus recursos y conseguir eficiencia en sus operaciones. Asimismo, el liderazgo presenta características como la concentración de funciones que no favorece el trabajo colectivo y colaborativo propio de la naturaleza de estos negocios.
Investigación y Desarrollo	Las comunidades y los emprendedores participan de capacitaciones, talleres, pasantías y congresos en el país y el extranjero que les permite sugerir cambios y mejoras a los productos y servicios existentes, basados en su conocimiento de experiencias exitosas y tendencias en el sector. Asimismo, ellos conocen las características de los servicios y productos ofertados, pues han sido co-creados junto a ellos, considerando el aspecto cultural, ancestral ambiental, social y económico.	Se desconoce la frecuencia con precisión del desarrollo de las actividades de capacitaciones y eventos relacionados, la inversión que se requiere y la evaluación costo-beneficio de las mismas. Más aún, dada la dinámica de trabajo colectiva de co-creación de los nuevos productos, los resultados suelen tardar más que al ser encargados a un número reducido de personas, pues requieren la aprobación de todos los involucrados que, muchas veces, se trata de varias comunidades.
Marketing y Ventas	Los emprendedores desempeñan las funciones más importantes dentro de las organizaciones, una de ellas, gestionar las ventas y desarrollar el área de marketing. Ellos administran las redes sociales y páginas web, y negocian los paquetes turísticos con agencias o directamente con los turistas.	Los conocimientos asociados al marketing y a lo comercial son básicos y las funciones que se realizan son limitadas, pues se presenta poca actividad en las plataformas virtuales y las ventas directas representan un porcentaje no significativo respecto a las transacciones comerciales con las agencias de turismo.

En resumen, las personas involucradas en las actividades de los emprendimientos como las comunidades, los colaboradores técnicos y fundadores o emprendedores muestran un conocimiento regular de la gestión de las iniciativas, la dinámica de servicios y productos que ofertan sus organizaciones, pues presentan ciertas debilidades a nivel de herramientas de gestión que limitan su evolución. Por otro lado, si bien los comuneros se encuentran en la capacidad de proponer cambios y mejoras a los servicios y productos, dicha dinámica colaborativa sin habilidades de gestión adecuadas retrasa el lanzamiento de las nuevas propuestas.

2.2.6. Estructura organizativa y formalidad de los sistemas

Este factor consiste en la capacidad de la empresa para estandarizar los procesos, el tratamiento de la información, etc., a través de normas, políticas e instructivos que permiten guiar con claridad los procedimientos, tiempos y responsables de cada una de las actividades programadas (Churchill & Lewis, 1983). En la investigación, se encontró una sencilla estructura organizativa y baja formalización en su sistema de los emprendimientos estudiados. A continuación, en la Tabla 17, se presentan las principales características en cuanto a su estructura y nivel de formalidad de los sistemas de los emprendimientos en cuestión.

Tabla 17: Hallazgos sobre las características de la estructura organizativa y el nivel de formalidad

Característica	Detalle
Poca jerarquización	Las organizaciones están conformadas por comunidades, las mismas que cuentan con un presidente y un comité directivo (un secretario, un tesorero y un fiscal), quienes son los responsables de la toma de decisiones para el colectivo y la organización respecto a las actividades económicas y sociales. Asimismo, estos actores cuentan con el apoyo de entidades aliadas que asesoran y brindan información relevante para una correcta dirección por parte de los comuneros. En contraste, la Tierra de los Yaqchas es la única de las organizaciones estudiadas que trabaja con un grupo de profesionales que llevan a cabo las funciones administrativas y comerciales (marketing, ventas, etc.), quienes no pertenecen a las comunidades.
Baja formalidad	Las actividades comerciales son organizadas luego de la contratación de los servicios a través de la convocatoria de diferentes grupos de las comunidades pertenecientes a las organizaciones que desarrollan un trabajo comunal y rotativo para que los beneficios distribuidos a fin de año sean similares y de manera equitativa. Es decir, las funciones no son estáticas y determinadas para los grupos, sino que estos son convocados según la afluencia de los clientes y se vela por una participación equitativa para no afectar los ingresos individuales. Asimismo, no cuentan con organigramas u otros documentos de la misma naturaleza.

En la misma dirección, Greiner (1998) sugiere que una de las variables para describir la competencia y capacidad de la empresa para responder a las exigencias del entorno y conseguir el crecimiento deseado es la estructura organizacional, la misma que puede tener diferentes grados de jerarquización y organización con tendencia horizontal o vertical, según la etapa en la que se encuentre la entidad, en general, migra de lo informal y básico a lo formal y extendido. En este

caso, podemos señalar que los emprendimientos muestran una estructura poca jerarquizada, su propensión es horizontal y es poco formal en su ordenamiento porque posee dos niveles de poder correspondientes a la comisión directiva y los comuneros, en su mayoría; algunas decisiones son debatidas en asamblea general, donde participan todos pobladores y no cuentan con organigramas ni documentos con funciones definidas para determinado grupo de pobladores por la naturaleza de la dinámica de trabajo comunal y rotativa.

Asimismo, Castañeda (comunicación personal, 16 de enero de 2022), la experta en este sector, recomienda que la estructura y dinámica de trabajo actual de los emprendimientos debe apoyarse en la adopción de elementos de gestión fáciles, útiles y ágiles que permitan superar las dificultades derivadas de su esquema organizativo. Así pues, se sugiere el uso de instrumentos de gestión ajustados a la realidad de los emprendimientos que le permitan seguir desarrollándose.

En síntesis, la baja jerarquización, por un lado, contribuye con el modelo de gestión colaborativo del turismo comunitario que cuenta con la participación de diferentes comunidades y emprendedores (MINCETUR, 2019b, p. 25), quienes se organizan y asocian para la generación de beneficios derivados de sus actividades comerciales; por otro lado, la poca formalidad puede generar desorden en cuanto a las funciones y responsabilidades individuales y colectivas al no estar consignadas en documentos de manera explícita.

2.2.7. Capacidad financiera

Esta variable se define por la capacidad de una organización para tener acceso a efectivo y de endeudamiento en el corto y en el largo plazo (Churchill & Lewis, 1983). En esta ocasión, los emprendimientos no cuentan con la emisión de boletas que permita conocer con precisión la cantidad de efectivo disponible y los préstamos realizados se están cubriendo con normalidad. A continuación, en la Tabla 18, se presentan las características de la capacidad financiera de los emprendimientos.

Tabla 18: Hallazgos sobre las características de la capacidad financiera

Característica	Avances	Debilidades
Gestión del Efectivo	Se destaca la autonomía de los emprendimientos, pues no dependen de subsidios de ONG; más bien, se financian con los ingresos de las actividades y servicios que se ofertan, y no han presentado dificultades con respecto al efectivo.	Los emprendimientos declaran que no utilizan boletas o facturas en las transacciones derivadas de los servicios que brindan, a excepción del Parque de la Papa que hace uso de comprobantes en los intercambios de servicio con los clientes, los cuales facilitan los reportes contables y financieros a fin de año con las instituciones públicas pertinentes.
Gestión de los préstamos	Se han obtenido resultados favorables respecto a la solvencia económica de las organizaciones derivados de las	La naturaleza de la toma de decisiones por consenso y de manera colectiva dificulta la elección de determinada

Tabla 18: Hallazgos sobre las características de la capacidad financiera (continuación)

Característica	Avances	Debilidades
Gestión de los préstamos	actividades de la organización, en la etapa inicial, sacaron préstamos del banco para implementar todo lo necesario para brindar los servicios de Turismo comunitario.	alternativa crediticia para financiar las operaciones de la organización.

Del mismo modo, Tammy Stenner (comunicación personal, 29 de junio de 2021), representante de Andes, aliada del Parque de la Papa, desde su experiencia, narra la necesidad de donaciones y apoyo de fundaciones a los emprendimientos en sus etapas tempranas para luego conseguir su autosustentabilidad, fruto del desarrollo de capacidades humanas y capacidades en términos de herramientas y espacios para generar fondos suficientes para su independencia. Así pues, los emprendimientos estudiados han requerido de financiamiento externo para conseguir su desarrollo.

Sin embargo, Yulissa Castañeda (comunicación personal, 16 de enero de 2022), la especialista en este sector, señala que la forma en que el sector público, ONGs y fundaciones habían intervenido en el desarrollo de los emprendimientos en sus primeros años había resultado perjudicial para las comunidades y emprendedores de la zona por la dinámica asistencialista de entrega de donaciones y fondos que había configurado una relación paternalista entre estos actores; limitando de esta manera, la visión empresarial que deberían tener estos emprendimientos. Asimismo, agregó lo siguiente: “Yo creo que ese es un reto que en los últimos años se ha estado trabajando bastante y es algo muy positivo porque le damos una mayor autonomía a las comunidades” (Castañeda, comunicación personal, 16 de enero de 2022). Es decir, se han invertido recursos y esfuerzos en migrar y adoptar un enfoque más de mercado en las comunidades para la sostenibilidad de sus emprendimientos.

En tal sentido, el especialista en Turismo Comunitario, Franco Flores, (Comunicación personal, 23 de junio de 2021) coincide en que los emprendimientos sociales nacen con inversión privada y a medida que evolucionan se va cediendo la participación a la comunidad (20, 30, 40, 50%) hasta que la comunidad ya tiene el 100% de intervención tanto en temas comerciales como de finanzas. Es decir, existe una participación progresiva de las comunidades a medida que adquieren los conocimientos necesarios para asumir las funciones y tareas en las diferentes áreas de la organización. En la misma línea, la experta Castañeda (comunicación personal, 16 de enero de 2022), recomienda que el desarrollo de la autogestión y la visión de mercado por parte de las comunidades debe integrar su propia visión local y formas culturales: “las comunidades deben

desarrollar emprendimientos sostenibles empresarialmente respetando sus patrones culturales (...) visión empresarial, pero con base comunitaria.

Por ello, es propicio indicar que los emprendimientos han tenido una evolución favorable, ya que han superado la fase de dependencia en el aspecto financiero y muestran capacidad para acceder a préstamos, aun cuando, no se emitan recibos o comprobantes, los cuales resultan útiles para la gestión financiera, por ahora, no se presentan dificultades graves respecto a la solvencia económica. Asimismo, resulta positivo el cambio de mentalidad y la inclusión de la visión empresarial en los comuneros y emprendedores.

2.2.8. Gestión de la estructura financiera y decisiones de endeudamiento

En estrecha relación al factor anterior, la gestión de la estructura financiera y decisiones de endeudamiento hace referencia a los diferentes mecanismos y distintas fuentes de financiamiento derivadas de transacciones comerciales o de inversión relacionadas con el emprendimiento social (SEKN, 2006). En esta oportunidad, se ha identificado que el tipo de estructura de financiamiento es indirecto (SEKN, 2006), el cual consiste en mecanismos de generación o movilización de recursos a través de la atención de una problemática social y ambiental específica, donde los beneficiarios directos participan activamente en la prestación de servicios y comercialización de productos. Por ello, se presenta en la Tabla 19 las características de financiamiento directo que los emprendimientos desarrollan.

Tabla 19: Hallazgos sobre el financiamiento directo

Característica	Detalle	Ejemplo
Recapitalización	Basados en el reglamento interno de las organizaciones, el 10% de los ingresos de cualquier actividad comercial a nombre de los emprendimientos, se destina a un fondo comunal para ser distribuido entre todas las comunidades que la integran, y el porcentaje restante, se reinvierte en las mejoras pertinentes, además, de cubrir gastos y costos.	Las inversiones se emplean en la conservación de los paisajes y mantener la infraestructura de las comunidades en buen estado; así también, en la organización de capacitaciones.
Conocimientos financieros	Los emprendedores y algunos comuneros poseen la experiencia y conocimientos básicos en el manejo de las finanzas en la organización.	Se registran los ingresos, los gastos y costos y se distribuyen las ganancias para garantizar el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ambientales.

Asimismo, se reciben donaciones esporádicamente, lo cual no es imprescindible para el desarrollo de los emprendimientos (Jhon Ccoyo, comunicación personal, 1 de julio de 2021), puesto que la dinámica de negocio permite solventar las actividades involucradas al gasto y reinversión. En estrecha relación, la experta Castañeda (comunicación personal, 16 de enero del

2022) sugiere que los emprendimientos deben buscar garantizar la sostenibilidad de sus negocios y, así, consigan el cambio sistémico a nivel cultural, ambiental, económico, territorial y de empoderamiento de la población participante. De manera que, se logra cumplir con el propósito económico, social y ambiental de la organización y la población.

Desde otro punto, este modelo comercial ha ayudado a crear hábitos de ahorro y responsabilidad en los comuneros con sus gastos personales (Amilcar del Castillo, comunicación personal, 14 de julio de 2021). Así pues, estas actividades a nivel organizacional contribuyen con la confianza hacia las entidades de esta naturaleza y con la cultura bancaria del país. Asimismo, en el caso de la Tierra de los Yaqchas, la formalidad de sus finanzas como la tributación a la Sunat, le ha permitido generar gráficos estadísticos para conocer la evolución de las actividades comerciales, las ganancias, los ingresos y gastos; así también, identificar las temporadas bajas y altas para evitar las dificultades (Pilar Montesinos, comunicación personal, 3 de julio de 2021). De esta forma, el uso más profesional de las finanzas impulsa el crecimiento de los emprendimientos.

En línea, Castañeda sugiere que la inclusión de una visión empresarial a la base comunitaria es positivo para el funcionamiento del sistema en su conjunto, pero que existen barreras a nivel de la estructura política, tributaria, social y económica del sistema nacional, que están diseñados en función de emprendimientos y microempresas de la ciudad, las cuales no consideran las características propias de este tipo de emprendimientos ubicados en la zona rural y dirigidos por comunidades, que en muchos casos, se trata de población quechuahablante (comunicación personal, 16 de enero de 2022). Es decir, existen desafíos en el aspecto financiero a nivel interno y también en el ecosistema económico en el que se desarrollan estos emprendimientos que debe ser parte de la discusión.

En consonancia, los emprendimientos desarrollan el tipo de financiamiento directo (SENK, 2006), que hace referencia a las actividades comerciales que desarrollan los emprendimientos, cuyos resultados permiten cumplir con el propósito social y financiar todas las operaciones involucradas. Asimismo, los conocimientos mínimos en el manejo de las finanzas por parte de los emprendedores y algunos comuneros son favorable para la generación de hábitos de ahorro y la formalidad y bancarización de este sector.

2.2.9. Sistemas de control

Los sistemas de control se refieren a la capacidad de la organización para organizar, integrar y sistematizar la información, planificación y control de las operaciones y actividades de la organización (Churchill & Lewis, 1983). En este caso, los emprendimientos muestran sistemas de control básicos a través de escritos, asambleas de discusión y reporte. En esa línea, en la Tabla

20, se presentan las principales características de los sistemas de control de los emprendimientos explorados.

Tabla 20: Hallazgos de las características de los sistemas de control

Instrumento de control	Características	Dificultades
Cadena de mando	Cada uno de los comuneros participantes de las actividades del emprendimiento le reporta directamente al líder de su grupo. Luego, este último informa del desempeño de sus compañeros durante las asambleas o reuniones a partir de su observación del comportamiento individual y colectivo, y la información recogida en los cuadernos de recomendaciones.	La poca formalidad de las cadenas de mando y su falta de registro en documentos oficiales puede generar confusiones y desorden en las acciones individuales y colectivas. Además, la carencia de pluralidad de perspectivas que juzguen y reporten el performance de los comuneros afecta la objetividad de las evaluaciones de desempeño.
Cuadernos de recomendaciones de los clientes	El cuaderno de apreciaciones permite que los clientes brinden sus opiniones y sugerencias. Esta dinámica de reporte se estableció con la idea de mejorar los estándares de calidad y la consecución de alguna certificación internacional de turismo comunitario y sostenible.	El insuficiente análisis y sistematización de los datos registrados en los cuadernos para que oriente de manera más pertinente las decisiones de gestión.
Asambleas	La celebración de asambleas generales, es el lugar donde se discuten diferentes temas, entre ellas, las observaciones identificadas, las mismas que derivan de la alteración o violación de las normas internas. De esta manera, los comuneros pueden compartir información sobre su comportamiento y otros temas como las donaciones percibidas, presentar los balances periódicos y cumplir con el plan de trabajo presentado al MINCETUR, etc.	La ausencia de una programación anual de las asambleas, diseño de una estructura definida de su desarrollo y establecimientos de mecanismos específicos para gestionar determinadas demandas y participaciones de los asistentes a las reuniones que aporten con la efectividad de las mismas.

En sintonía, Franco Flores (comunicación personal, 23 de junio de 2021), sugiere que los cuadernos de recomendación son herramientas muy valiosas para conocer la percepción de los clientes que facilitan la adopción de cambios asociados a las sugerencias recibidas. Asimismo, menciona que la Estrategia de Turismo comunitario exige a estos emprendimientos un plan de trabajo, el cual permite monitorear y supervisar el avance de cada uno ellos durante todo el año (Franco, comunicación personal, 23 de junio de 2021). Por ello, resulta necesario gestionar las debilidades identificadas asociadas a las herramientas de control utilizadas por estos emprendimientos para conocer con mayor exactitud el rendimiento real individual, guiar las acciones organizacionales y mejorar la productividad de las reuniones, en efecto, conseguir mayores estándares de calidad en los productos y servicios en el mercado.

En esa línea, Castañeda (comunicación personal, 16 de enero de 2022), especialista del sector, reconoce la valiosa acción que realizan las comunidades respecto al levantamiento de

información a través de los cuadernos de recomendaciones; sin embargo, demanda una acción necesaria para darle un uso efectivo a los datos recolectados y es la sistematización de los mismos. De esa manera, se aprovecha estos elementos para conocer la percepción de los clientes y realizar los cambios necesarios para responder a sus demandas de manera más oportuna.

Así pues, las organizaciones estudiadas presentan sistemas de control básicos a través del reporte a los líderes, asambleas generales y el recojo de recomendaciones de los clientes, los mismos que evidencian obstáculos para la dinámica de servicios y productos que se ofertan en el sector turismo; por lo que, deben recibir tratamiento para que faciliten la implementación rápida de mejoras para mayor satisfacción del público asistente.

2.2.10. Gestión de recompensas para el personal

Este factor está asociado a la capacidad de influir, liderar y gestionar el comportamiento de las personas a través de incentivos, reconocimientos, programas de formación y beneficios monetarios y no monetarios; que involucra la medición del rendimiento y la productividad del personal (Greiner, 1998). En el caso de los emprendimientos estudiados, se ha encontrado que algunos no cuentan con una dinámica de recompensas y los que sí lo emplean optan por incentivos de tipo no monetario como reconocimientos y beneficios de participación en programas de formación. En esa dirección, se muestra la Tabla 21 con las principales formas de incentivos utilizados por los emprendimientos.

Tabla 21: Hallazgos sobre los incentivos

Incentivo	Detalle	Ejemplos
Programas de formación	Este tipo de incentivo consiste en el aporte a la formación y preparación de las comunidades basados en el buen desempeño que amerita un reconocimiento al personal dentro de las actividades que realizan.	<ul style="list-style-type: none"> • Se otorga la preferencia al personal destacado a los viajes de capacitación o congresos internacionales, a los cuales es invitada la organización. • Se busca apoyo para organizar capacitaciones con diferentes temáticas que se sumen a la formación personal y profesional de los comuneros.
Beneficios no monetarios	Las recompensas no económicas incluyen reconocimientos, permisos, descansos, entre otros, gestos que contribuyan con el bienestar emocional del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Los jóvenes con habilidades destacadas, quienes son parientes o provenientes de las comunidades involucradas, pueden realizar sus prácticas profesionales y pre profesionales en las organizaciones.

En esa dirección, si bien se menciona que los emprendimientos no cuentan con un sistema de incentivos o recompensas económicas al personal, los beneficios económicos que generan se reparten de manera equitativa a todos los participantes: “los beneficios son directos, las comunidades se reúnen y ranquean para ver quien ha trabajado más y se reparten esas ganancias de una manera equitativa” (Alejandro, comunicación personal, 30 de junio de 2021). Así pues,

los comuneros sienten que los beneficios individuales son justos y los motiva a seguir trabajando con responsabilidad y compromiso.

Sin embargo, se evidencia la necesidad del diseño de un sistema de incentivos para los colaboradores que contribuya con la productividad organizacional, el mismo que exige capacidades de gestión y herramientas que permitan evaluar y medir el desempeño individual; de manera que, las recompensas sean distribuidas y asignadas por justicia.

En resumen, la gestión de las recompensas al personal es un factor poco desarrollado por los emprendimientos, a excepción de la Tierra de los Yaqchas, tanto a nivel económico como a nivel de reconocimientos o programas de formación. En contraste, se resalta la buena distribución de manera equitativa de los recursos económicos derivados de las actividades de la organización.

En resumen, a partir de la información organizada en los párrafos y las tablas, se ha identificado que los emprendedores apuestan por un aprendizaje continuo y proactivo en temas de gestión del emprendimiento, mejora de productos y servicios e idiomas; así también, poseen conocimientos especializados en gestión y la parte comercial, marketing y ventas. Además, en cuanto a su estructura, presentan una organización poco jerarquizada y poca formalidad. En cuanto a las estrategias, estas están enfocadas en la innovación, adaptación y diversificación de los productos según las tendencias del entorno y el conocimiento de los visitantes. Referente a su sistema de control, se utilizan tres herramientas: cadena de mando, asambleas y libros de recomendaciones. Asimismo, se cuenta con comunidades comprometidas con los objetivos organizacionales y, en general, no se presenta un sistema de recompensas económicas para el personal. En cuanto a lo financiero, son organizaciones autónomas y no dependen de subsidios, sino que cubren sus gastos y reinversiones con lo que se genera de las actividades comerciales que realizan. Finalmente, están en un proceso de construcción de una cultura de disciplina a través de reglamentos establecidos en consensos y el fomento de una autoconducta alineada a los intereses de la organización. Se sugiere revisar el Anexo Z que muestra el resumen de los factores asociados a la capacidad de la organización.

2.3. Factores externos

En este apartado, se analizarán los factores de crecimiento que se encuentran asociados al entorno sectorial y a los aspectos de la demanda (Blázquez et al., 2006b), así también, la tecnología como acelerador del crecimiento (Collins, 2012), los cuales generan oportunidades y amenazas en el contexto que deben ser gestionadas oportunamente por los emprendimientos. En seguida, a partir de la literatura y los hallazgos encontrados se presenta el desarrollo de cada uno de ellos.

2.3.1. Factores relacionados al contexto sectorial conformado por competidores, clientes y proveedores.

Este grupo de factores relacionados al entorno sectorial se encuentran los principales stakeholders de la organización: los clientes, proveedores y competidores (Blázquez et al., 2006b). En este marco, se han identificado el vínculo de los emprendimientos y los grupos de interés relevantes donde se encuentran, las agencias turísticas, los turistas y organizaciones con servicios turísticos. A continuación, en la Tabla 22, se presentan las características de los stakeholders relevantes para los emprendimientos estudiados.

Tabla 22: Hallazgos sobre las características de los stakeholders

Stakeholder	Características
Proveedores	Las agencias de turismo funcionan como un intermediario entre los turistas y los emprendimientos, considerados proveedores al vender los paquetes turísticos y asegurar la visita de los turistas. Asimismo, los emprendimientos buscan mantener buenas relaciones con las agencias, pues representan una alternativa para contactar a los turistas, aun cuando, las comisiones que se tienen que pagar por el servicio que realizan desaliente esta dinámica comercial.
Clientes	Los clientes están conformados principalmente por turistas nacionales y extranjeros, pero también por empresas para eventos y convenciones. En esa línea, los emprendimientos reconocen la importancia de generar experiencias inolvidables y únicas para los clientes; así también, responder a las exigencias del entorno y adoptar tendencias del sector como apostar por productos de vida saludable y, de este modo, utilizar productos orgánicos de la zona como parte de su cartera de alimentos. Asimismo, otra alternativa es la diversificación de los productos y servicios para hacer frente a la competencia y satisfacer mejor los deseos de los clientes.
Competidores	En este grupo están consideradas las organizaciones empresariales, públicas y sociales del sector turismo, en especial, las agencias, las cuales al tener mayor visibilidad y acceso al mercado representan la mayor amenaza. Asimismo, los emprendimientos resaltan la relevancia de innovar constantemente en el sector turismo para poder distinguirse de la competencia: cada comunidad ofrece características únicas y diferenciadas del resto de comunidades participantes de la organización para no canibalizarse entre ellas y ofrecer una gran variedad de productos a los turistas.

Asimismo, con el objetivo de comprender el nivel de influencia, poder e interés de cada actor, se ha realizado un análisis basado en las fuerzas de Porter (2007), como se evidencia en la Tabla 23.

Tabla 23: Las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Detalle
Poder de negociación del cliente	Alta: Existen muchas alternativas y ofertas variadas de productos sustitutos o de características similares en el sector turismo; así también, la información sobre los precios y otros aspectos de los productos y servicios es de fácil acceso para los visitantes.

Tabla 23: Las cinco fuerzas de Porter (continuación)

Fuerzas de Porter	Detalle
Poder de Negociación del Proveedor	Media: Si bien existen múltiples proveedores (agencias turísticas), se opta por conservar y fortalecer relaciones con algunas por la rivalidad que existen entre ellas. Además, los emprendimientos utilizan otro canal de comunicación para contactar a los clientes de manera directa, prescindiendo de los proveedores.
Amenaza de nuevos competidores	Bajo: Si bien las barreras de entrada no son fuertes referentes a la inversión y las regulaciones, sí lo son las asociadas a la innovación de los productos y servicios para lograr una diferenciación en el sector.
Amenaza de productos sustitutos	Alta: Existen muchas alternativas de servicios y productos de entretenimiento que pueden satisfacer la misma necesidad de los turistas que son asequibles y de sencillo contacto.
Rivalidad entre competidores	Alta: Hay un número significativo de competidores, los cuales suelen tener mayores recursos y ofrecer productos que son más valorados por su valor histórico por los clientes.

Adaptado de Porter (2007)

De manera que, se generan diferentes actividades y productos comerciales como alojamiento, alimentación, guías, intérpretes y emprendedores de turismo comunitario con productos específicos, los cuales son diseñados para satisfacer las necesidades y deseos de los turistas, quienes dinamizan la economía en la región. En esa línea, respecto a la competencia agresiva que describen los entrevistados, las cifras oficiales del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo sobre los emprendimientos formales en este rubro muestran un aumento de 42 a 76 negocios, desde el año 2010 hasta el 2016 (2016, citado en Nicacio, 2017, p. 49). Es decir, el número de empresas que ofertan servicios y productos turísticos tiene una tendencia ascendente, lo cual representa una amenaza para los emprendimientos de TRC, pues deben responder adecuadamente a este contexto y competir contra ellas.

Por otro lado, el potencial de este sector presenta cifras favorables, pues referente a la demanda, se observa cerca de 100 mil visitantes extranjeros que realizan turismo en zonas rurales gestionadas por las organizaciones de base comunitaria y su crecimiento se estima en 18% anual en el flujo de visitantes (MINCETUR, 2016). Así pues, los emprendimientos pueden seguir apostando por la innovación y diversificación de sus servicios para poder satisfacer los deseos de los visitantes, quienes seguirán aumentando su número según esta proyección en los próximos años. En resumen, los emprendimientos reconocen la demanda del sector turismo de innovar o diversificar para responder adecuadamente a la competencia y a los viajeros con deseos y necesidades cambiantes. Asimismo, generar relaciones positivas con los proveedores, las agencias de viajes, las cuales también representan a la competencia.

2.3.2. Contexto asociado a la demanda: económico, sociales, política y tecnológicos

La influencia del contexto de la demanda determinada por el aspecto político, social, cultural, económico y de otra índole, que pueden configurar una oportunidad o una amenaza

(Blázquez et al., 2006b). En tal sentido, se han identificado algunas oportunidades y amenazas que podrían afectar el desenvolvimiento de los emprendimientos estudiados. En seguida, se presentan las oportunidades y amenazas de la demanda identificadas para estos emprendimientos (ver Tabla 24).

Tabla 24: Hallazgos de oportunidades y amenazas

Contexto	Detalle
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • La región Cusco ha liderado el ranking de competitividad turística a nivel nacional, con un puntaje de 0.54 (2019), lo cual significa que los servicios y actividades de turismo han mostrado una preferencia abrumadora respecto a otras regiones, tendencia positiva asociada a la mayor demanda. • Mayor acceso a servicios tecnológicos de información y comunicación en la región Cusco: Proyecto de conectividad beneficiará con Internet de alta velocidad a más de 200 mil personas de 371 localidades rurales (2021). • La tendencia de Destinos Turísticos Inteligentes consiste en la preferencia por la práctica de actividades turísticas basadas en la innovación, accesibilidad, tecnología, sostenibilidad y gobernanza (2021). • La tendencia de las Agencias de viaje que buscan lograr un impacto medioambiental positivo a través de la Responsabilidad Social Corporativa, por ejemplo, el caso de Tour in Peru (2021).
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • La fuerte amenaza de los competidores, específicamente las agencias de viaje de Cusco y Lima, pues tienen mayor capacidad para captar turistas extranjeros. Aun cuando las agencias trabajen como proveedoras, las comisiones que cobran reducen en gran medida los beneficios para los pobladores locales. • El entorno político y regulatorio es otro desafío, pues presenta una carencia de políticas públicas o leyes que incentiven este tipo de emprendimientos con impacto social y ambiental. Este entorno podría considerarse una amenaza porque el Estado no crea condiciones propicias para la evolución de este tipo de emprendimientos, los cuales deben competir con empresas con mayores recursos y agencias que solo persiguen objetivos económicos. • La inestabilidad política y económica, pues la incertidumbre de las acciones futuras del país en estos aspectos genera gran temor y suspende muchas de las decisiones de compra o consumo de bienes de entretenimiento como lo son los paquetes turísticos que ofertan los emprendimientos de Turismo Comunitario en Cusco. • El riesgo de una nueva pandemia como el Covid 19, el cual afectó negativamente el desarrollo de los emprendimientos, pues suspendió las principales actividades comerciales por varios meses, en los mismos que no percibieron ingresos. Asimismo, el plan de reactivación económica exigía medidas y elementos de bioseguridad y su adaptación a las operaciones económicas demandó muchas semanas por la falta de claridad en las disposiciones estatales y el acceso a los recursos necesarios para su implementación. • El poco enfoque intercultural de los programas de capacitación y formación dirigido a los comuneros, pues evidencian una visión parcial que no considera características culturales y sociales propias de las comunidades al diseñar elementos educativos sin considerar el idioma originario y poca adaptación de los recursos y metodologías que se utilizan en el dictado de talleres. • Otro aspecto peligroso es la alteración de los paisajes turísticos por la práctica de un turismo no sostenible, pues esta dinámica deteriora los ecosistemas de animales, plantas y las comunidades que residen en esos lugares.

*Elaboración basada en el análisis Pestel (Anexo I).

De ese modo, los emprendimientos, si bien han identificado las alternativas de desarrollo y los posibles obstáculos del entorno para poder obtener beneficios y reducir los impactos negativos, están en proceso de ejecución de algunas medidas. Por ejemplo, las tendencias de vida saludable y el cuidado del medio ambiente vienen siendo aprovechadas por la comunidad de Misminay para diversificar su cartera de productos e incluir alimentos orgánicos como las papas de colores, alimentos veganos, etc. (Amilcar, comunicación personal, 14 de julio de 2021). Así también, Tammy Stenner del Parque de la Papa, comenta que, frente a la agresividad de la competencia y el mayor acceso al servicio de internet en la zona, se han mejorado los canales digitales para ganar mayor visibilidad por este medio y poder captar clientes de manera directa para obtener mayores beneficios (comunicación personal, 29 de junio de 2021).

En ese sentido, la evolución de los negocios dependerá, especialmente, de la capacidad de respuesta de la organización a los cambios del sector y factores macros que afectan directa o indirectamente sus actividades y operaciones (SEKN, 2006). Así pues, las fuerzas contextuales condicionan el desempeño de las iniciativas y es preciso identificarlas y gestionarlas adecuadamente.

Por otro lado, si bien no existe un marco regulatorio específico para los emprendimientos de TRC, el MINCETUR a través de la Estrategia de Turismo Rural Comunitario realiza acciones que contribuyen con el fortalecimiento de estas organizaciones a partir de tres enfoques principalmente: la mejora de las competencias y capacidades de los emprendedores rurales en gestión de las iniciativas, la creación de productos y servicios diferenciados y apreciados por el mercado y la promoción de un turismo sostenible mediante acompañamiento técnico a los emprendedores (Carpio, 2018, p. 43). De esta manera, las intervenciones comerciales que realizan estas organizaciones cuentan con el apoyo y orientación del grupo de profesionales encargados de la presente Estrategia.

Sin embargo, Castañeda (comunicación personal, 16 de enero de 2022), especialista del sector, señala que existe una demanda legítima por parte de las comunidades hacia los actores externos como las ONGs, sector privado e instituciones públicas que no realizan un trabajo articulado en la organización de múltiples actividades, en especial, programas de capacitación que, en muchos casos, no resultan provechosas por el cruce de horarios, repetitividad de los temas y, sobre todo, la falta de la inclusión de un enfoque intercultural que considere las características y limitaciones de las comunidades participantes en estos eventos. En ese sentido, se reclama mayor comunicación entre los actores del ecosistema empresarial y social para que las acciones ejecutadas sean más efectivas y se respete y adapte metodologías e instrumentos a la realidad de las comunidades.

Esta realidad es resultado de las redes colaborativas y colaboración intersectorial que ha desarrollado cada emprendimiento, pero, como se evidencia, estas no han logrado alcanzar un producto a nivel macro en relación al cambio de políticas, por lo que no se puede conocer el impacto real de esta variable en el factor de crecimiento relacionado al contexto.

En resumen, las oportunidades mapeadas a nivel del contexto son el uso de tecnologías para la promoción y marketing de los productos de los emprendimientos y la adopción de tendencias de vida saludable y cuidado del medioambiente con la creación de productos orgánicos. En contraste, las amenazas están asociadas a los competidores y al aspecto político y la falta de leyes favorables a emprendimientos con propósito social y ambiental; más aún, el deterioro de los paisajes naturales derivados de un turismo no sostenible. Por ello, se destaca la importancia de la capacidad de la organización para identificar los factores del entorno y gestionar los riesgos y alternativas de desarrollo de manera conveniente.

2.3.3. La tecnología como acelerador

La tecnología según Collins (2012) puede configurarse como un instrumento acelerador del crecimiento organizacional gracias a su adaptación adecuada a los propósitos de la organización que potencia su evolución (p. 7). En los emprendimientos evaluados, se ha determinado que el uso de la tecnología es básico, principalmente, para comunicarse y promocionar sus servicios de manera poco activa. De esta manera, en la Tabla 25, se presentan los principales usos que los emprendimientos hacen de la tecnología.

Tabla 25: Hallazgos sobre el uso de la tecnología

Usos	Detalle
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Los emprendimientos utilizan los teléfonos móviles, básicamente, para la comunicación, • Algunos han recibido capacitación en torno a las herramientas tecnológicas como el uso de algunas aplicaciones que funcionan con internet, servicio con el que algunas comunidades aún no cuentan. • Las comunidades que gozan del servicio de internet, han logrado utilizar varias aplicaciones para una comunicación de mayor calidad y con mejores alternativas para compartir archivos y fotografías como WhatsApp y Messenger. • Algunos comuneros tienen la capacidad del uso de varios dispositivos tecnológicos como laptops, smartphones y computadoras.
Promoción y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Esta oportunidad ha sido poco aprovechada por los emprendimientos, a pesar de que reconocen los beneficios que trae consigo el uso de la tecnología, en especial, el internet para promocionar la gastronomía y los servicios que ofrecen las comunidades. • Se han utilizado de manera poco activa el empleo de herramientas virtuales para el contacto de turistas para la venta de paquetes turísticos a través de las redes sociales, página web y la implementación de otras alternativas de pago. • Se han presentado dificultades para el uso del internet debido a la poca cobertura del servicio en zonas rurales y la posesión de dispositivos electrónicos y la carencia de habilidades tecnológicas por parte del personal.

Así pues, resulta importante para los emprendimientos y su evolución adaptarse al entorno tecnológico y emplearlo en las áreas y actividades prioritarias para la organización. En esa dirección, el coordinador de TRC, Franco Flores considera que es una oportunidad valiosa invertir en la generación de contenidos sobre los productos y servicios de las organizaciones a través de las redes sociales, pues los turistas jóvenes toman sus decisiones, principalmente, derivados de las emociones que le generan los contenidos atractivos (comunicación personal, 23 de junio de 2021). Es decir, los emprendimientos pueden invertir sus recursos en la generación de contenido visual y audiovisual con fines de promoción y venta de paquetes turísticos a través del canal digital.

Asimismo, el uso inteligente de las herramientas tecnológicas son elementos que permiten el desarrollo de los emprendimientos, tal como lo sugiere Collins (2012), quien señala que la tecnología cuando es usada de manera correcta se convierte en un acelerador de éxito, pues se maneja con rigurosidad la elección de las nuevas tecnologías que sean más adecuadas para la organización, de forma que, se convierten en pioneras de su aplicación (p 7). En adición, respaldando esta idea, la especialista, Castañeda (comunicación personal, 16 de enero de 2022) sugiere que la tecnología es una oportunidad para este sector pueda diseñar experiencias turísticas más enriquecedoras, pero que se identifican dificultades como la barrera tecnológica, la accesibilidad al internet y la falta de competencias tecnológicas asociadas a ello que se configuran en un reto para los emprendimientos. Por ello, resulta necesario una evaluación consciente de las necesidades de las organizaciones y determinar, así, el instrumento adecuado para la evolución de los emprendimientos en cuestión.

En efecto, los emprendimientos reconocen la potencialidad que significa el uso de la tecnología para la promoción y contacto de turistas; sin embargo, todavía no han desarrollado habilidades suficientes para hacer uso de las herramientas tecnológicas. Más aún, la infraestructura es una limitante en algunas zonas geográficas donde se ubican algunas comunidades pertenecientes a los emprendimientos. Para visualizar el resumen sobre los factores externos de crecimiento de los emprendimientos estudiados, ver Anexo AA.

En síntesis, el entorno sectorial y las fuerzas del contexto de la demanda generan oportunidades y amenazas para la evolución de los emprendimientos tales como el avance tecnológico y los instrumentos electrónicos para facilitar las tareas de promoción y venta de productos y, por otro lado, la competencia y la falta de un marco regulatorio que favorezca a los emprendimientos con impacto social y ambiental como los de TRC, respectivamente. Asimismo, la tecnología como acelerador del desarrollo de los emprendimientos presenta alternativas de

mejora para las diferentes áreas y actividades de las organizaciones, las cuales deben ser evaluadas y seleccionadas dependiendo de la pertinencia y necesidad de cada entidad.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo tiene como objetivo presentar las conclusiones respecto al análisis realizado en la presente investigación. Asimismo, se detalla la respuesta a los objetivos específicos de la investigación; por último, se han planteado recomendaciones para los emprendimientos estudiados, otros actores de su ecosistema emprendedor y futuras líneas de investigación.

- **Conclusiones**

A partir del análisis realizado en base a las entrevistas con expertos y actores pertenecientes al ecosistema emprendedor de los 4 emprendimientos, se identificó que la innovación social tiene relación con el conjunto de factores de crecimiento, ya que colabora con la generación del valor económico y social de estas iniciativas. Por un lado, las competencias del nivel micro favorecen y complementan a los factores relacionados a la figura del emprendedor; ya que, estas habilidades orientan y fortalecen las motivaciones y metas personales, las cuales están enfocadas en la mejora de las comunidades y sus familias. Por consiguiente, se alinean estas metas con los objetivos organizacionales para lograr la contribución deseada. Asimismo, el nivel micro se relaciona con los factores asociados a la capacidad de la organización, ya que el desarrollar un liderazgo colaborativo permite que los colaboradores tengan conocimientos especializados en sus productos y servicios, al compartir experiencias y aprendizajes, así como la generación de espacios de innovación conjunta para la creación y adaptación de productos. Sin embargo, al mismo tiempo, se desarrolla un liderazgo individualista por la concentración de tareas claves de la organización, lo cual limita el desarrollo de la innovación social y, al mismo tiempo, del crecimiento empresarial.

Además, se concluye que los factores de la figura del emprendedor y de la capacidad de la organización permiten que la iniciativa social alcance el nivel meso de la innovación, desarrollando altos niveles de confianza, comunicación abierta, valores compartidos y objetivos alineados con los stakeholders, y que los pobladores se sientan comprometidos con la iniciativa y anhelan el crecimiento organizacional; por lo que, los comuneros buscarán colaborar con este proceso al tener los conocimientos necesarios básicos, buscar la innovación, respetar los acuerdos y cumplir con sus responsabilidades en la entrega de los servicios turísticos.

En relación al nivel macro, como no se evidenció un logro a este nivel por parte de los emprendimientos, no se puede analizar la relación tangible que podría tener sobre el entorno. Esta situación se debe a que el sector público local y regional no muestra interés y preocupación por este tipo de turismo, ocasionando que no se desarrollen cambios a nivel de políticas, normas

sociales y económicas, a pesar de que los emprendedores desean trabajar de forma conjunta para lograr el cambio sistémico. Solo existe el caso de la comunidad de Maras, quienes han exigido a sus autoridades locales el apoyo a los emprendimientos mediante capacitaciones y promoción turística; sin embargo, falta desarrollar los aspectos regulatorios normativos para un turismo sostenible. Frente a esta situación, es necesario desarrollar gobernanza de manera integral en los territorios con enfoque intercultural, basados en el compromiso de las comunidades y actores del ecosistema emprendedor.

De igual manera, se evidenció que la colaboración intersectorial tiene una relación positiva en la figura del emprendedor y capacidad de la organización, principalmente, por los aportes al emprendimiento, siendo el más evidente las capacitaciones. Por medio de estas enseñanzas, el emprendedor tiene los conocimientos y competencias básicos necesarios para dirigir el negocio, así como los colaboradores. Es decir, se consolidan las competencias, principalmente, en gestión necesarias para tener la capacidad de replicar y escalar la iniciativa. Asimismo, la sostenibilidad económica tiene una relación con las variables de capacidad y gestión financiera, factores relevantes de la capacidad de la organización, ya que al identificar la estrategia de financiamiento inicial y de escalamiento, complementa el análisis necesario para la toma de decisiones, lo cual resulta de suma importancia, ya que el reto de los emprendimientos sociales es lograr la sostenibilidad y autosuficiencia financiera, encontrando el equilibrio entre la generación de valor económico y social. Sin embargo, se reconoce la demanda legítima de las comunidades en materia de reconocimiento de sus características sociales, culturales y económicas para el diseño de programas de formación y capacitación, pues se deben adaptar las metodologías e instrumentos utilizados a la realidad de los comuneros, quienes tienen dificultades para hablar y escribir en español, e incluso, su lengua materna que es el quechua.

Por otro lado, el tipo de innovación de acuerdo a la apertura que posee este tipo de emprendimiento promueve el crecimiento de estos, ya que no desarrollan un sistema de patentes o limitaciones para la entrada de nuevas innovaciones. Finalmente, en relación a la variable de escalabilidad y replicabilidad, se evidenció que esta capacidad se relaciona con el desarrollo de capital social, capacidad de generar una transformación sistémica y masa crítica; sin embargo, también es necesario ejecutar estrategias con visión de mercado. En otras palabras, para lograr que un emprendimiento crezca y se replique es imprescindible que el emprendedor y organización tengan las capacidades de gestión básicas. Por ello, esta variable se encuentra relacionada con factores de crecimiento asociadas a la figura del emprendedor y capacidad de la organización.

En otra línea, en cuanto al objetivo específico de diagnosticar el contexto del turismo comunitario en Cusco, se encontró que el principal actor que fomenta e impulsa la creación de

estos emprendimientos es el MINCETUR por medio de la Estrategia de Turismo Comunitario, la cual se concibe como una oportunidad para los emprendedores, ya que desarrollan competencias individuales empresariales, conocimientos en gestión turística y experiencias. Esto colabora con el crecimiento empresarial, ya que permite que los emprendedores se encuentren en la capacidad de dirigir sus propios negocios con el fin de desarrollar un modelo sostenible; además, el contar con estas herramientas les permite aprender a generar estrategias para aprovechar otras oportunidades del entorno como la alta demanda de turistas en la región Cusco, una tendencia positiva en los últimos años, anteriores a la emergencia sanitaria. Sin embargo, la ausencia de otros organismos públicos limita el crecimiento mediante la carencia de políticas públicas, acceso a las comunidades, promoción y reconocimiento dentro del sector turístico, ya que genera invisibilidad de las comunidades frente a los turistas. A pesar de la existencia de agencias responsables que colaboran con esta promoción, si no se otorgan las facilidades de acceso y visibilidad, el crecimiento se encontrará limitado.

De acuerdo al objetivo específico de caracterizar a los emprendimientos seleccionados de turismo comunitario, se concluye que estas organizaciones logran cumplir con sus objetivos económicos, sociales y ambientales, pues muestran una solvencia económica derivada de sus actividades comerciales, en las cuales participan activamente las comunidades rurales de las zonas de intervención, quienes son los principales beneficiarios, y promotores de la conservación del medioambiente y elementos culturales integrados a los productos y servicios ofertados. Así también, las actividades comerciales son el motor principal para el avance de los otros dos pilares, puesto que, los resultados positivos se traducen en el desarrollo de aspectos específicos de la población como vestimenta, alimentación, salud, etc., y el cuidado de la naturaleza. Asimismo, respecto a la contribución social esperada, las comunidades aún muestran ciertas carencias; por lo que, es un objetivo que se encuentra en proceso al igual que el aspecto ambiental, pues no se conocen con precisión cifras que acompañan el buen desempeño en esta temática.

Asimismo, estas iniciativas evidencian autonomía en la toma de decisiones; aun cuando mantienen aliados externos comprometidos con la realización de un turismo sostenible y rentable para los comuneros participantes, a quienes han brindado capacitaciones en temas de promoción e innovación de productos y servicios, y la gestión administrativa, lo cual explica la evolución de las iniciativas a través de la diversificación de productos y la diferenciación de los mismos centrados en las costumbres y particularidades de cada comunidad. En contraste, las organizaciones estudiadas presentan debilidades asociadas a su capacidad de promoción, marketing y contacto directo de turistas, aspectos que afectan los beneficios esperados en tanto se reducen los márgenes, y no permiten la comunicación y fidelización de los clientes. Asimismo, los emprendimientos no han desarrollado habilidades y conocimientos técnicos y tecnológicos

para la promoción del emprendimiento como desarrollo de páginas web y la gestión de las redes sociales para una comunicación estrecha con los visitantes, el mismo que limita el desarrollo de canales alternativos para la relación con los clientes y su visibilidad en el sector.

En relación al objetivo específico de caracterizar las variables y niveles de la innovación social presentes en los emprendimientos estudiados, se concluye, a partir del análisis realizado y la revisión de la literatura, que realmente son iniciativas que desarrollan innovación social mediante un modelo de venta de servicios y productos que genera contribución social, ambiental y económica en las comunidades. De esta forma, los pobladores logran mejorar su calidad de vida, revalorizar su cultura y preservar el medio ambiente. Asimismo, estas iniciativas tienen oportunidades de escalar y replicar la iniciativa por la masa crítica, capital social y capacidad de transformación sistémica que desarrollan, a partir de que existen otros actores involucrados como ONG's y agencias socialmente responsables que aportan significativamente a estos emprendimientos, principalmente, por medio de promoción turística y capacitaciones. De esta forma, estas relaciones permiten que los emprendimientos desarrollen capital social para el logro de objetivos tanto personales como organizacionales. Sin embargo, el escalamiento se encontrará limitado por la capacidad del mismo emprendimiento, pues involucra la capacidad de gestión de los emprendedores, la infraestructura y recursos disponibles para la recepción de un número mayor de turistas.

Por otro lado, a partir del análisis de los niveles de la transformación sistémica se concluye que no se logró el impacto deseado en el nivel macro, ya que no se cuenta con la capacidad de influir en la generación de políticas públicas, sociales y económicas para el cambio como capacidades de negociación y persuasión; asimismo, algunos pobladores no confían en la labor y representatividad de los gobiernos por lo que consideran no necesario solicitar apoyo a estas entidades, ya que no los escucharán. En adición, no solo se necesita el desarrollo de competencias por parte de los emprendimientos, sino que un interés genuino de las autoridades públicas y otros actores involucrados en el ecosistema emprendedor, tal como lo sugirió el especialista, Beaumont, (comunicación personal, 5 de agosto de 2021).

Respecto al objetivo específico de identificar los factores claves de crecimiento de los emprendimientos, se concluye que para los emprendimientos investigados los factores asociados a la dimensión interna como la figura del emprendedor y la capacidad de la organización tienen mayor influencia en el crecimiento que los externos; esto se puede explicar a partir, por un lado, de la preparación y las capacidades técnicas, comerciales y sociales de los emprendedores como la planificación, poder de negociación y comunicación para asumir las funciones administrativas y, por otro lado, la competencia colectiva de los comuneros en actividades específicas como el

establecimiento de estrategias y gestión de la cultura de disciplina, las cuales contribuyen con la mejora e innovación de los productos y servicios turísticos ofertados para dar una respuesta adecuada al entorno y conseguir el desarrollo corporativo deseado.

En primer lugar, los factores más determinantes vinculados al emprendedor son las motivaciones y metas personales porque estas se encuentran alineadas a los propósitos organizacionales como la contribución a la mejora de la calidad de vida de las familias involucradas derivado de los beneficios obtenidos por las actividades comerciales y la preservación de áreas naturales y cuidado del medioambiente. Asimismo, las habilidades referidas a la planificación, organización, poder de negociación, cooperación y comunicación de los emprendedores han permitido la gestión regular de los emprendimientos y han promovido el fortalecimiento de capacidades del resto de la comunidad y la mejora de las diferentes actividades comerciales ofertadas por los emprendimientos. Sin embargo, el tipo de liderazgo que ejercen los emprendedores puede resultar perjudicial para los emprendimientos, debido a que centralizan las tareas claves, no han preparado a sus sucesores y, en su mayoría, pertenecen al grupo etario de los adultos mayores.

En segundo lugar, los factores relacionados a la capacidad de la organización son las estrategias del negocio, las cuales están centradas en la innovación de los procesos, la adaptación y diversificación de la cartera de productos y servicios, los cuales resultan pertinentes en el sector turismo, competitivo y dinámico, con paquetes turísticos diferenciados y diversos que incluyen aspectos culturales propios de cada comunidad. Segundo, los sistemas de control, pues ayudan a conocer y supervisar la evolución de las actividades y sugerir mejoras convenientes para el desarrollo del emprendimiento, aun cuando, el desafío reside en la sistematización de la valiosa información que logran recoger a través de los libros de recomendaciones de los clientes.

Tercero, la capacidad financiera ha tenido mejoras significativas desde los inicios de los emprendimientos, ya que han superado la relación paternalista y asistencial con las ONGs y fundaciones y han adoptado una mirada más empresarial que ha sido positiva para la sostenibilidad de los emprendimientos que ha mejorado su acceso al efectivo y préstamos. Cuarto, la gestión del personal adecuado evidencia el compromiso colectivo de los participantes para con las actividades y fines del emprendimiento, principalmente, por el sentir compartido de preservación de sus costumbres, cultura y patrimonio ancestral que los motiva a seguir desarrollando habilidades que contribuyan con la evolución de sus negocios, pues con ello, también crece el alcance de los objetivos sociales y ambientales. Finalmente, la cultura de disciplina, pues la construcción de una cultura de comportamiento compartida garantiza la

responsabilidad individual y la cooperación entre los pares con el objetivo de generar mayores beneficios para el colectivo involucrado y los fines organizacionales.

Tercero, los factores externos asociados al contexto sectorial muestran la importancia de las relaciones establecidas entre los emprendimientos y las agencias de turismo, las cuales gozan de un nivel de negociación media, pues demandan una comisión significativa por la venta de los paquetes turísticos, ya que tienen mayor alcance y cercanía con los clientes, pero existen muchas organizaciones de este tipo y los emprendimientos pueden optar por canales directos para contactar a los turistas. Por otro lado, respecto a los aspectos político, social, regulatorio y social de la demanda, se puede señalar que las amenazas con mayor riesgo son la aparición de una pandemia similar al Covid 19, la cual suspenda por tiempo prolongado las actividades de los negocios y, de esa manera, restrinja la obtención de beneficios para las comunidades, quienes han convertido a esta actividad económica en su principal fuente de ingresos. Además, la ausencia de un marco regulatorio, legislativo y tributario pertinente y específico para los emprendimientos de TRC representa una gran barrera para la formalización y desarrollo de este modelo de negocios en el mercado porque las condiciones actuales no contemplan sus particularidades.

Así también, las acciones realizadas por las ONGs, las empresas y el sector público para contribuir con el desarrollo de los emprendimientos de TRC no han integrado de manera transversal el enfoque intercultural, lo cual ha sido negativo porque ha excluido a muchos comuneros de participar en las actividades que se han realizado, pues los contenidos e instrumentos utilizados no han sido adaptados a la realidad social y cultural de la población. Finalmente, se reconoce la gran oportunidad que representa la tecnología para la evolución del área comercial y marketing de los emprendimientos, pero se identifican dificultades asociadas a la cobertura telefónica e internet, el acceso a dispositivos electrónicos necesarios y el desarrollo de habilidades y capacidades tecnológicas.

Finalmente, es necesario destacar que los resultados obtenidos no se pueden generalizar debido a las limitaciones presentes en la investigación, detalladas en los capítulos anteriores, por lo que se sugiere complementar el estudio con una mayor cantidad de entrevistas a los actores del ecosistema emprendedor y visitar las localidades de intervención.

- **Recomendaciones y futuras investigaciones**

En esta sección, a partir de las relaciones identificadas entre los factores claves de crecimiento e innovación social, se presentarán las recomendaciones para los emprendimientos estudiados, las cuales tienen como finalidad que estas iniciativas enfoquen sus esfuerzos y recursos en fortalecer cada uno de los aspectos estudiados y, así, aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos asociados a las amenazas del entorno. Asimismo, los emprendedores y

comuneros participantes de las intervenciones y tomadores de decisiones puedan utilizar la investigación para implementar las mejoras pertinentes para la evolución de los emprendimientos y sus propósitos sociales, económicos y ambientales.

Como se evidenció para lograr que un emprendimiento de turismo comunitario logre contribución social, es necesario que sea sostenible económicamente, desarrollando una visión de mercado y modelo de negocio; en caso contrario, no lograrán desarrollar un cambio sistémico en la sociedad. Por ello, en primer lugar, se expondrán recomendaciones a nivel de gestión del crecimiento empresarial y, en segundo lugar, a nivel de la innovación social desarrollada por las iniciativas.

En primer lugar, en consideración de los factores asociados a la figura del emprendedor se recomienda seguir actualizando sus conocimientos y; así, mejorar sus habilidades sociales y técnicas en temas de gestión y tendencias asociadas al sector para poder diseñar planes de mejora más convenientes para el emprendimiento. En consonancia, se sugiere una adopción de un estilo de liderazgo colaborativo por parte del emprendedor, de manera que, se descentralice las tareas claves y se comparta la información para la toma de decisiones y, sobre todo, se invierta en la preparación de sucesores de los emprendedores y se supere esta fuerte dependencia con este actor, pues existe un riesgo por el rango etario en el que se encuentran la mayoría de emprendedores correspondiente al adulto mayor.

Por otro lado, referido a los factores vinculados a la capacidad de la organización, se aconseja, seguir apostando por la diversificación e innovación de los productos y servicios, pues resulta oportuno por el sector competitivo y dinámico en el cual se encuentran los emprendimientos y las alternativas de desarrollo relacionadas a las tendencias sobre la vida saludable y cuidado del medioambiente que se pueden aprovechar. Además, se recomienda formalizar las transacciones comerciales a través de la emisión de algún documento o comprobante que acredite la acción para conocer con precisión los montos y los flujos económicos, realizar gráficos estadísticos y tomar mejores decisiones financieras que permitan una situación financiera saludable permanente. Asimismo, se sugiere la adopción de elementos de gestión fáciles y útiles que agilicen las acciones administrativas de la organización teniendo en cuenta el tamaño y alcance de sus operaciones.

En adición, se propone la implementación de un sistema de recompensas para el personal, principalmente, de tipo no monetarias mediante el apoyo formativo en temáticas asociadas al desarrollo de habilidades técnicas y sociales; así pues, fortalecer su compromiso con la organización, promover un comportamiento organizacional deseado y generar crecimiento profesional individual y colectivo. En esta línea, se plantea aprovechar las oportunidades del

entorno vinculadas a la tecnología, por lo que, el personal debe recibir capacitaciones en el uso de herramientas tecnológicas, dispositivos electrónicos y temas relacionados para mejorar sus habilidades y conocimientos en este aspecto. Asimismo, se recomienda invertir recursos en la superación del analfabetismo en la comunidad para mejorar las oportunidades de crecimiento personal y profesional de mujeres y varones.

En suma, se sugiere la inversión en la generación de contenido visual y audiovisual para las páginas web y redes sociales de las iniciativas con la finalidad de fortalecer las funciones de promoción, marketing y ventas a través de la participación activa en las plataformas virtuales que permitan mayor visibilidad y alcance de los servicios y productos ofertados y la captación de turistas de manera directa.

En segundo lugar, para lograr un cambio sistémico se necesita, además de las prácticas de gestión empresarial recomendadas anteriormente, desarrollar y fortalecer el cambio de mentalidad individual y colectivo de los actores involucrados en este ecosistema emprendedor. Asimismo, se recomienda formar una red de emprendedores de turismo comunitario para crear mesas de trabajo con el fin de generar incidencia política con la ayuda de otras organizaciones como las ONGs y empresas responsables, quienes se evidenció que tienen una preocupación auténtica por las comunidades. De igual manera, se requiere un trabajo integral entre los organismos públicos involucrados como son los gobiernos locales y regionales para plantear un marco normativo y acciones de apoyo en la promoción turística de sus localidades. Por ello, es necesario que estas entidades tomen conciencia de los beneficios que este tipo de turismo genera en sus comunidades, además de conocimientos técnicos en gestión turística. Cabe recalcar que se deben desarrollar planes de acción basados en la coordinación y cooperación de los diferentes actores, incluyendo a las comunidades, de manera que, el enfoque intercultural sea transversal y no limite la participación de algunos comuneros en los eventos y actividades que se realicen. De esta forma, se promoverá el cambio sistémico que se busca alcanzar y del crecimiento de oportunidades a partir de cambios en políticas públicas, sociales y económicas.

Finalmente, sobre la reflexión de la presente investigación, se espera que estos sirvan de cimiento para estudios futuros sobre el crecimiento de emprendimientos que desarrollan innovación social en el sector turismo peruano, con una muestra más representativa y un análisis a mayor profundidad de las relaciones de la innovación social con los factores de crecimiento empresarial identificados en esta investigación. Asimismo, se recomienda realizar estudios con un enfoque cuantitativo para complementar el análisis de las relaciones existentes entre las variables analizadas y validar el tipo de asociación. En términos generales, se aconseja llevar a cabo investigaciones sobre el ecosistema del Turismo Rural Comunitario en el Perú desde

diferentes criterios y orientaciones teóricas. Por último, se sugiere la promoción de la investigación en el sector turismo, específicamente, referidas a este tipo de emprendimientos con propósitos económicos, sociales y ambientales desde la academia a través de concursos y otro tipo de eventos.



REFERENCIAS

- Ali, S., Breen, J., & Morrison, A. (2003). Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425. Recuperado de <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Morrison-Breen%20and%20Ali%202003.pdf>
- Aljure, J.P. (2007). *Pensamiento sistémico: la clave para la creación de futuros realmente deseados*. Recuperado de <https://docplayer.es/11596682-Pensamiento-sistemico-la-clave-para-la-creacion-de-futuros-realmente-deseados.html>
- Alonso, D.; González, N., & Nieto, M. (2015). Emprendimiento social vs innovación social. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 24(1-2), 119-140. Recuperado de http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/emprendimiento_social_vs_innovaci%C3%B3n_social.pdf
- Álvarez, L., García, N., Sanzo, M., & Rey-García, M. (2017). Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas. *Revista Española del Tercer Sector*, (36), 23-48. Recuperado de <http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/N36%20RETS%20Innovaci%C3%B3n%20social.pdf#page=141>
- Arboleda, C., Arias, C., Pérez, E., & Correa, P. (2020). Innovación social como estrategia para fortalecer el turismo rural comunitario en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25, (89), 92-101. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062641008/29062641008.pdf>
- Arcos, C., Suárez, M., & Zambrano, S. (2015). Procesos de innovación social (IS) como fuente de transformación social de comunidades rurales. *Revista Academia y Virtualidad*, 8(2), 85-99. Recuperado de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/ravi/article/view/1425/1139>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2015). *Innovación social empresarial: impulsando el emprendedurismo para el desarrollo social*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Innovaci%C3%B3n-social-y-empresarial-Impulsando-el-emprendedurismo-para-el-desarrollo-social.pdf>
- Barrio 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. Recuperado de <https://propuestaciudadana.org.pe/wp-content/uploads/2020/08/NIA-32-2020-COVID-19-y-turismo-en-Cusco.-Balance-de-los-primeros-impactos-en-el-sector.pdf>
- Barroso, M., Guzmán, C., & Santos, F. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. *Revista de Economía Mundial*, (35), 177-196. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/866/86629567010.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006a). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165-195. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503107.pdf>
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006b). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43-56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>

- Bosma, N., Kew, P., Schott, T., & Terjesen, S. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor 2015 to 2016: Special Topic Report on Social Entrepreneurship*. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2786949
- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. Barcelona: ESADE. Recuperado de <https://www.scribd.com/document/349711647/ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marco-conceptual-y-agentes-pdf>
- Carpio, K. (2018). *Condiciones de los emprendimientos y el flujo de visitantes de turismo rural comunitario del destino Valle del Colca 2010 - 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7637>
- Casas, A., Soler A., & Pastor V. (2012). El turismo comunitario como instrumento de erradicación de la pobreza: potencialidades para su desarrollo en Cusco (Perú). *Cuadernos de Turismo*, (30), 91-108. Recuperado de <https://revistas.um.es/turismo/article/view/160461>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Centro Europeo de Postgrado y Empresa [CEUPE]. (s.f.). ¿Cuáles son las diferentes tipologías de Turismo Rural? Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/cuales-son-las-diferentes-tipologias-de-turismo-rural.html>
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 1-11. Recuperado de https://site-453261.mozfiles.com/files/453261/Harvard_Business_Review_-_The_5_Stages_Of_Small_Business_Growth.pdf
- Collins, J. (2012). GOOD TO GREAT: Why Some Companies Make the Leap...and Some Others Don't. *AL ALBAB - Borneo Journal of Religious Studies*, 1(1), 137-140. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/316003560_GOOD_TO_GREAT_WHY_SOME_COMPANIES_MAKE_THE_LEAPAND_SOME_OTHERS_DON'T
- Del Barco, L. (2010). *Turismo comunitario en países en vías de desarrollo: buenas prácticas para la planificación de un emprendimiento* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16411/1/Turismo%20comunitario%20Del%20Barco.pdf>
- DIRCETUR y Gobierno Regional de Cusco. (2017). *Boletín estadístico de turismo 2016*. Recuperado de <https://docplayer.es/84163247-Boletin-estadistico-de-turismo-2016.html>
- Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 1-11. Recuperado de <https://www.achievementmission.org/wp-content/uploads/2021/03/Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow-Harvard-Business-Review-copy.pdf>

- Fisk, R., Fuessel, A. Laszlo, C., Struebi, P., Valera, A., & Weiss, C. (2019). Systemic Social Innovation: Co-Creating a Future Where Humans and all Life Thrive. *Humanistic Management Journal*, 4(2), 191-214.
- Flores, F. (2021). *Relación de emprendimientos de turismo comunitario Cusco* (Informe interno- no publicado).
- Flórez, L. (2017). *La innovación social y su aplicación en los proyectos de proyección social de la Universidad Católica de Manizales* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/323/1/Innovaci%C3%B3n_social_a_plicaci%C3%B3n_proyectos_proyecci%C3%B3n_social_Universidad_Cat%C3%B3lica_Manizales.pdf
- Fontana, Y. (2009). *Políticas de apoyo al turismo rural comunitario: Caso Costa Rica* [Diapositiva de PowerPoint]. Recuperado de https://es.slideshare.net/PRISMA_comunicaciones/politicas-de-apoyo-al-turismo-rural-comunitario-caso-costa-rica
- Gatica, H. (2011). Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile. *Temas de la Agenda Pública*, 6 (48), 1-15. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/xmlui/bitstream/handle/11534/1763/584600.pdf>
- Hernández S., Fernandez C., & Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México D.F. Pearson Educación.
- Hernández S., Fernandez C., & Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México D.F. Pearson Educación.
- Hernández, J., Tirado, P. & Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (88), 165-199. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17449696006.pdf>
- Kunan y Universidad Científica del Sur (2019). *Reporte sobre el estado del emprendimiento social y ambiental en el Perú*. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/08/reporte-emprendimiento-social.pdf>
- Loja, S. (2017). *El turismo desde los emprendimientos sociales y su incidencia en la economía ecuatoriana* (Tesis de licenciatura). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7981/1/T-UCSG-PRE-ECO-CECO-188.pdf>
- López, H. (2021). La innovación social y sus estrategias para el cambio sistémico. *Notas Académicas*, (52), 1-10. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/175631/Nota%20Acad%C3%A9mica%2052%20-%20Hellen%20L%C3%B3pez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2015). *Memorial de Turismo Rural Comunitario en el Perú*. Recuperado de <http://media.peru.info/koha/Memorial-Turismo-Rural-Comunitario-en-el-Peru.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Recuperado https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2019a). *Ficha de resultados por niveles de crecimiento de las OBC Cusco* (Informe interno de la organización-no publicado).
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2019b). *Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Comunitario en el Perú*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/363231-lineamientos-para-el-desarrollo-del-turismo-comunitario-en-el-peru>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2020a). *Proceso de evaluación de nuevas iniciativas a la estrategia de turismo comunitario* [Diapositiva de PowerPoint]. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1664405/Proceso%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Nuevas%20Iniciativas%20a%20la%20Estrategia%20de%20Turismo%20Comunitario.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. *Turismo Rural Comunitario*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/producto-turistico/turismo-rural-comunitario/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Pauta metodológica para la elaboración de planes de negocio de turismo rural comunitario en el marco de la ley PROCOMPITE*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/procompite/2016/plan_negocio/Pauta_planes_de_negocio_de_turismo_rural_comunitario-TRC.pdf
- Muñoz, J. (2018). *Innovación empresarial*. Recuperado de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448614224.pdf>
- Nicacio, C. (2017). Turismo rural comunitario: una tentadora alternativa para futuros emprendedores. *InnovaG*, (2), 49-55. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/18748>
- Parque de la Papa (s.f.). Inicio. Recuperado de <https://parquedelapapa.org/>
- Pérez, J., & Cortés, J.A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151313682008.pdf>
- Ponce, M.F., & Pasco, M.M. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%ADa%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. E. (2007). *Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (13a ed.). México D.F.: Editorial Patria

- Reyes, M.V., Ortega, A.F., & Machado, E.L. (2017). Modelo para la gestión integrada del turismo comunitario en Ecuador, caso de estudio Pastaza. *Revista de Estudios Cooperativos*, (123), 250-275. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/367/36750475010.pdf>
- Rivera, M. (2013). El turismo experiencial como forma de turismo responsable e intercultural. *Relaciones interculturales en la diversidad*, 199 - 217. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4768331>
- Rojas, A. (2016). *Análisis de una iniciativa de innovación social: estudio de caso del programa "Reciclar para ayudar" impulsado por ANIQUEM*. (Tesis de licenciatura). Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8101>
- Social Enterprise Knowledge Network [SEKN]. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. New York: BID.
- Thomas, W., & Sommerville, J. (s.f.). *Key ingredients for growth of micro Enterprises in The UK construction industry*. Recuperado de <https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB10616.pdf>
- Turismo In. (2019). *Perfil del turista extranjero que visita Cusco-2019*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Cusco&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2669/PTE%202019%20-%20Visita%20Cusco.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=212038
- Valle, D.L. (2017). *Determinantes de la Innovación Social. Un estudio empírico en empresas de Economía Social* (Tesis doctoral). Recuperado de https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/55487/1/Tesis_Doct_Ledi%c3%a1n%20Valle%20Mestre.pdf
- Vier, H.P. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gest. Prod., São Carlos*, 23(2), 419-432.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research Design Methods* (3a ed.). California: SAGE Publications

ANEXO A: Definiciones de Innovación Social

Tabla A1: Definiciones de innovación social

Autores	Año	Concepto
Phills et al. citado en	2008	“una solución novedosa a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones existentes y para los cuales el valor creado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto, en lugar de en sus particulares”
Murray et al.	2010	“nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que a la vez satisfacer una necesidad social (con más eficacia que las soluciones existentes) dan lugar a capacidades y relaciones nuevas o mejoradas y a una mejor utilización de los activos y recursos”
Alonso, González, Nieto	2015	“aquellas innovaciones desarrolladas por gobiernos, empresas o personas que contribuyen de forma novedosa a mejorar la calidad de vida de la sociedad y que al mismo tiempo genera beneficios económicos o al menos sostenibles”
Stanford University	2008	En última instancia, la innovación es lo que crea valor social. Toda aquella solución novedosa a un problema social que sea más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las soluciones actuales, y cuya aportación de valor se dirija a los intereses de la sociedad en su conjunto y no a los intereses particulares. Una nueva solución a un problema social que es más eficaz, eficiente, sostenible, o simplemente que las soluciones existentes y para el cual el valor creado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto en lugar de los particulares.
Kesselring y Leitner	2008	Elementos de cambio social que crean nuevas realidades sociales, es decir, impactan sobre el comportamiento de los individuos o grupos de una manera muy reconocible con una orientación hacia temas reconocidos que no tienen una motivación económica. La innovación social se debe entender como el punto de interfaz entre la reflexión sociológica y la acción social que requiere reflejarse en problemas sociales y acciones intencionales.
CEPAL	2008	(…) nuevos procesos, prácticas, métodos o sistemas para llevar a cabo procesos tradicionales o tareas nuevas que se hacen con participación de la comunidad y de los beneficiarios. Para otros también incluiría aquellas iniciativas originales que mejoran la eficacia de la acción pública. Muchos identifican la innovación social con las aplicaciones sociales de la innovación tecnológica e incluso la parte de ésta que corresponde a la participación y la gestión del talento humano.
Morales	2008	Una acción endógena o intervención exógena (surgida desde las personas necesitadas o desde las que las quieren ayudar) de desarrollo social (que mejora el bienestar y/o la cohesión social) que a través de cambios originalmente novedosos (se produce una situación diferente a la preexistente) en la prestación de un servicio o en la producción de un bien (admite diferentes formas de manifestación intangibles y/o tangibles) logra unos resultados (existen indicadores objetivables del cambio producido) generalmente a través de un sistema en red (adquieren mayor protagonismo las relaciones interorganizativas más que las intraorganizativas) y que tiene potencial de ser reproducible (tiende a su difusión ilimitada en lugar de su reproducción restringida o controlada).

Tabla A1: Definiciones de innovación social (continuación)

Autores	Año	Concepto
Waterloo Institute of Social Innovation and Resilience	2008	La innovación social es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los flujos de recursos y de autoridad, o creencias del sistema social en el que se produce la innovación. Tales innovaciones sociales exitosas tienen una durabilidad y un amplio impacto.
Social Innovation center. INSEAD	2008	Introducción de nuevos modelos de negocio y mecanismos basados en el mercado que proporcionan prosperidad económica, ambiental y social sostenible
Howaldt y Schwarz	2010	Son nuevas combinaciones y/o configuraciones de las prácticas sociales en ciertas áreas de acción o contextos sociales, promovida por ciertos actores o constelación de actores de una forma intencional con el objetivo de satisfacer mejor necesidades y problemas
Agnés Hubert, BEPA, CE	2011	Las innovaciones sociales son innovaciones que son sociales tanto en sus fines como en sus medios. Específicamente, definimos las innovaciones sociales como productos (nuevas ideas, servicios y modelos) que cumplan simultáneamente las necesidades sociales (más eficaces que otras alternativas) y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones. Son innovaciones que no sólo son buenas para la sociedad, sino que también mejoran la capacidad de actuar societariamente.
OCDE	2011	La innovación social es la que puede afectar a un cambio conceptual, de proceso o de producto, un cambio organizacional así como los cambios en la financiación, y puede hacer frente a nuevas relaciones con las partes interesadas y territorios... la innovación social busca encontrar respuestas a los problemas sociales mediante: a- La identificación y la entrega de nuevos servicios que mejoren la calidad de vida de los individuos y las comunidades b- La identificación y la implementación de nuevos procesos de integración del mercado de trabajo, nuevas competencias, nuevos empleos y nuevas formas de participación así como diversos elementos que cada uno contribuya a mejorar la posición de los individuos en la población activa .
Arenilla y García	2013	Desarrollo de productos o procesos novedosos que están orientados a la resolución de los problemas más acuciantes de las personas y a la satisfacción de sus principales necesidades, suponen una mejora de las condiciones anteriores, así como una transformación del entorno social y las relaciones humanas.

Adaptado de Alonso et al. (2015); Hernández et al. (2016)

ANEXO B: Las cuatro dimensiones del tipo de innovación social

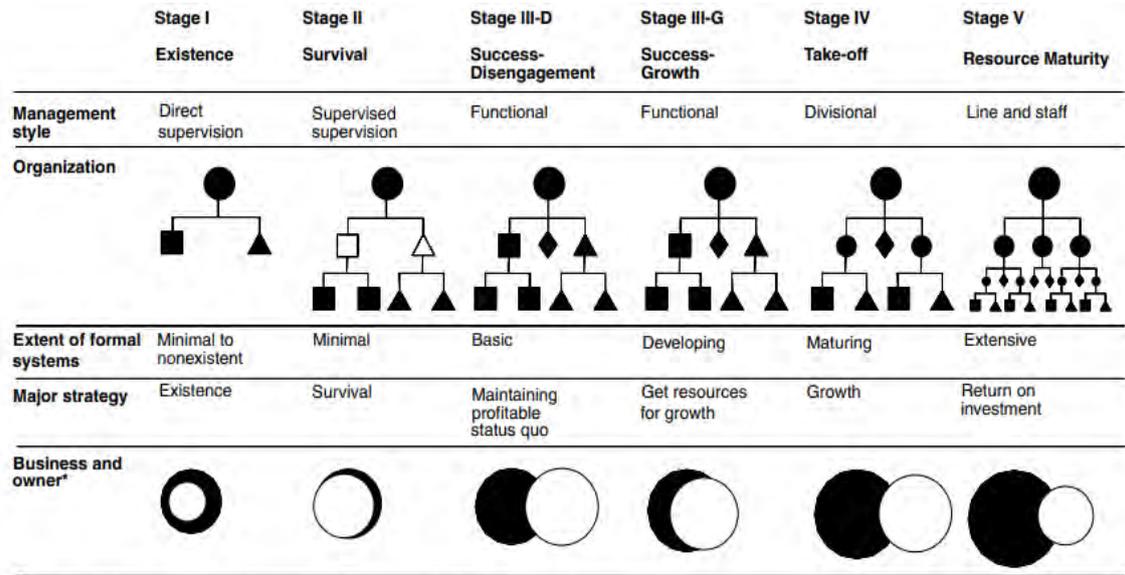
Tabla B1: Las cuatro dimensiones del tipo de innovación social

Dimensión	Descripción	Autores
Grado	<ul style="list-style-type: none"> Incremental: Pequeñas modificaciones que no requieren cambios o inversiones significativas Semirradical: Cambios significativos, que pueden ser profundos, pero no radicales, y afectar la capacidad de crecimiento de la organización Radical: Cambios que requieren inversión y sustituyen productos/servicios o procesos, lo cual conlleva alto riesgo y altas expectativas 	Christensen (2006), Rodríguez Blanco et al. (2012), Dávila, Epstein y Shelton (2007)
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> De bienes o servicios: productos nuevos o significativamente mejorados De procesos: métodos de producción o distribución nuevos o significativamente mejorados (equipos, técnicos, software) De métodos de comercialización: cambios significativos en el diseño, el empaquetamiento, la venta, el posicionamiento De métodos de organización: nuevas formas en las prácticas comerciales, la organización y las relaciones 	Nicholls (2008), Phills (2008), OCDE (2005)
Apertura	<ul style="list-style-type: none"> Abierta: Uso deliberado de los inputs y los outputs de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación Cerrada: sistema de patentes y licencias 	Chesborough et al. (2006)
Origen	<ul style="list-style-type: none"> Intraemprendimiento social: puede beneficiarse de la infraestructura, los recursos humanos y el apoyo financiero de la entidad Emprendimiento social: una iniciativa independiente 	Elis (2012), Vernis y Navarro (2011)

Adaptado de Buckland y Murrillo (2014)

ANEXO C: Etapas de Crecimiento empresarial del Modelo de Churchill y Lewis

Figura C1: Etapas de Crecimiento empresarial del Modelo de Churchill y Lewis



*Smaller circle represents owner. Larger circle represents business.

Fuente: Churchill y Lewis (1983)

ANEXO D: Etapas de Crecimiento empresarial del Modelo de Greiner

Figura D1: Etapas de Crecimiento empresarial del Modelo de Greiner

ORGANIZATIONAL PRACTICES IN THE FIVE PHASES OF GROWTH

CATEGORY	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
Management Focus	Make and sell	Efficiency of operations	Expansion of market	Consolidation of organization	Problem solving and innovation
Organizational Structure	Informal	Centralized and functional	Decentralized and geographical	Line staff and product groups	Matrix of teams
Top-Management Style	Individualistic and entrepreneurial	Directive	Delegative	Watchdog	Participative
Control System	Market results	Standards and cost centers	Reports and profit centers	Plans and investment centers	Mutual goal setting
Management Reward Emphasis	Ownership	Salary and merit increases	Individual bonus	Profit sharing and stock options	Team bonus

Fuente: Greiner (1998, pp. 10)

ANEXO E: Factores de Crecimiento Empresarial

Tabla E1: Factores de crecimiento empresarial

Tipos de factores de crecimiento empresarial	Factores	Autores
Relacionados con la figura del emprendedor	Motivación y metas personales	Churchill y Lewis (1983), Ali, Breen y Morrison (2003) y Blázquez, Dorta y Verona (2006b)
	Tipo de Liderazgo	Collins (2012)
	Capacidad de gestión de la organización en base a habilidades técnicas, comerciales y sociales	Greiner (1998)
	Variables demográficas y psicográficas en el funcionamiento empresarial	Ali, Breen y Morrison (2003) y Covin y Slevin (1988 citado en Thomas & Sommerville, s.f.).
Relacionados a capacidad de la organización	Percepción del personal sobre las competencias del emprendedor	Ali, Breen y Morrison (2003)
	Aprendizaje continuo y proactivo	
	Conocimiento especializado de los productos o servicios del negocio	Thomas y Sommerville (s.f.)
	Estructura organizativa y formalidad de los sistemas	Churchill y Lewis (1983), Greiner (1998) y Collins (2012)
	Estrategias del negocio	
	Sistemas de control	
	Personal adecuado de carácter y conocimiento	
	Gestión de recompensas para el personal	
	Capacidad financiera	Blázquez, Dorta y Verona (2006b)
	Gestión de la estructura financiera y decisiones de endeudamiento	
Cultura de disciplina	Collins (2012)	
Relacionados al entorno	Factores relacionados al contexto sectorial conformado por competidores, clientes y proveedores	Blázquez, Dorta y Verona (2006b)
	Contexto asociado a la demanda: económicos, sociales, políticos y tecnológico	
	Entorno dinámico que puede generar oportunidades o amenazas en el mercado	Penrose (1959 citado en Sommerville y Thomas) y Ali, Breen y Morrison (2003).
	La tecnología como acelerador	Collins (2012)

Adaptado de Ali et al. (2003), Churchill y Lewis (1983), Greiner (1998), Sommerville y Thoma (s/f), Collins (2012) y Blázquez et al. (2006b).

ANEXO F: Factores que contribuyen al desempeño superior de los emprendimientos sociales

Tabla F1: Factores que contribuyen al desempeño superior de los emprendimientos sociales

Factores que contribuyen al desempeño superior de los emprendimientos sociales por SEKN		
Factores de crecimiento	Detalle	Autor(es) relacionados
Propósito fundamental	Capacidad de la organización en la creación del valor social como núcleo de las actividades para tener un impacto positivo en la sociedad. Por ello, es imprescindible la coherencia entre la misión (social, ambiental o económica) y los valores institucionales con las estrategias, objetivos, políticas y planes que establece la empresa.	Churchill y Lewis (1983) y Collins (2012)
Factores de integración	El liderazgo consiste en la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes a través de una dirección consciente de las dificultades particulares de cada organización en determinado momento y circunstancia.	Greiner (1998) y Collins (2012)
	Las estrategias ayudan a establecer una dirección a largo plazo y conocer la posición actual respecto a las metas trazadas que permite crear ventajas a través del uso de determinados recursos y capacidades de la empresa para aprovechar oportunidades del entorno.	Churchill y Lewis (1983) y Greiner (1998)
	La cultura organizacional se pone de manifiesto a través de los patrones de conducta de los colaboradores, y en las relaciones con los stakeholders externos que, en su conjunto, son los que determinan el desempeño de la organización. Así como los patrones culturales ayudan a comprender el desempeño organizacional y encontrar oportunidades de mejora.	Collins (2012)
Factores de implementación	La capacidad de financiamiento presenta diferentes mecanismos y distintos grados de alineación con la estrategia empresarial. Asimismo, las fuentes de financiamiento derivadas de transacciones comerciales o de inversión relacionadas con el emprendimiento social se realizan de manera directa o indirecta: la primera vinculada con mecanismos de generación o movilización de recursos a través de la atención de una problemática social específica; y la segunda, a la gestión de recursos derivados de las ventas de bienes diversos a través de subsidios cruzados con beneficios a la población involucrada con la problemática social.	Churchill y Lewis (1983), Greiner (1998) y Ali, Breen y Morrison (2003)
Fuerzas contextuales	Las fuerzas contextuales contemplan el entorno (aspecto político, económico, social, tecnológico, ambiental o demográfico) donde opera el negocio que condicionan su desempeño, las mismas que pueden configurarse como amenazas u oportunidades y exigen su inmediata identificación y gestión. Asimismo, la evolución del negocio dependerá en gran parte de la capacidad de respuesta de la organización a los cambios del sector y factores macros a nivel nacional e internacional que afecten directa o indirectamente sus operaciones.	Blázquez, Dorta y Verona (2006b), Collins (2012) y Ali, Breen y Morrison (2003)

Adaptado de SEKN (2006), Churchill y Lewis (1983), Greiner (1998), Ali et al. (2003), Collins (2012) y Blázquez et al. (2006b)

ANEXO G: Tipos de turismo rural y sus características

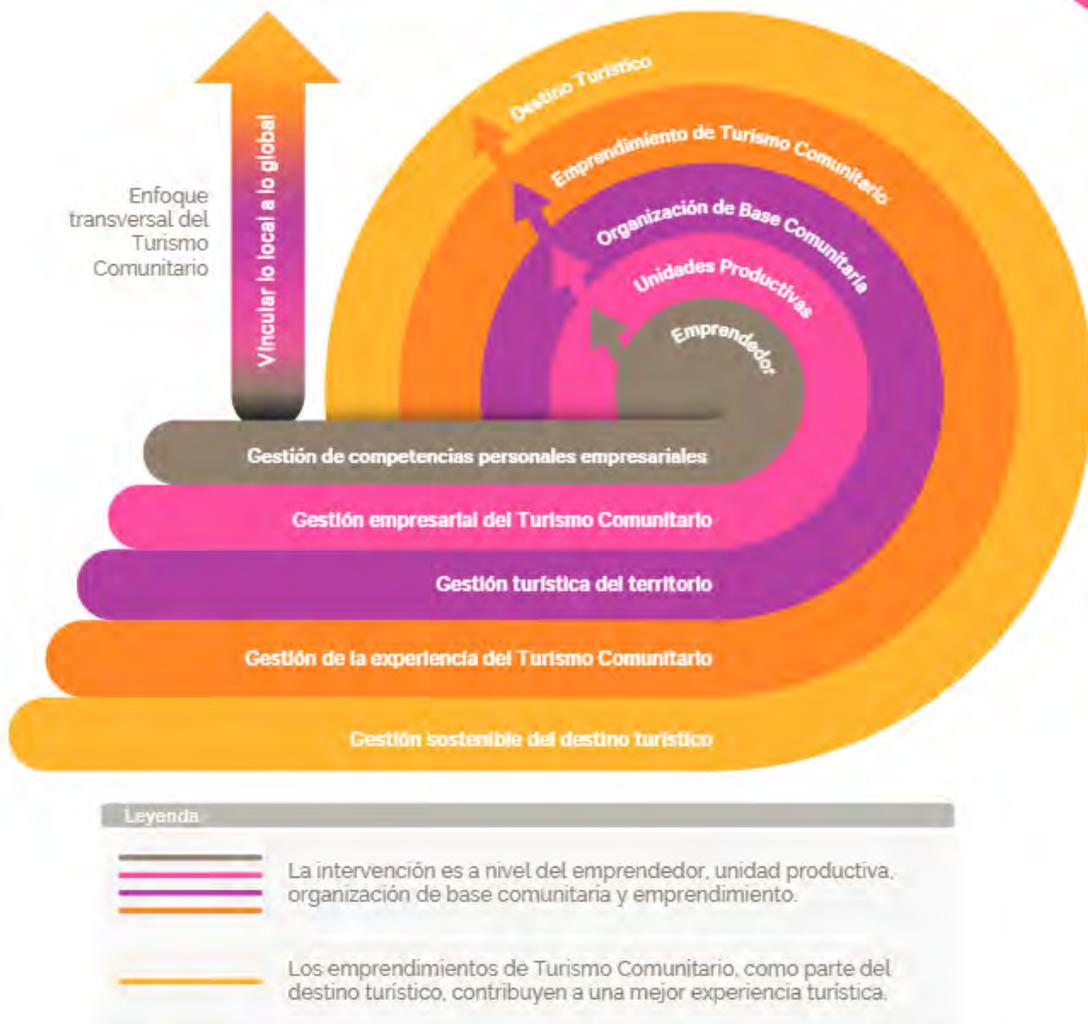
Tabla G1: Tipos de turismo rural y sus características

Tipo de turismo rural	Características
Agroturismo	<ul style="list-style-type: none"> • Carácter agrícola de lo rural, el hecho de lo local • Posibilidad de establecer vínculos relacionales con la población local
Ecoturismo – Turismo ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Protección por la naturaleza / Respeto con el medioambiente • Participación activa en las comunidades locales • Educación ambiental • Mínimo impacto ambiental
Turismo verde	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con la naturaleza • Integración en el medio natural • Descubrir el paisaje
Turismo de aventura	<ul style="list-style-type: none"> • Vivencia de una experiencia de aventura • Contacto con el medio natural
Turismo deportivo	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica deportiva al aire libre
Turismo de balneario o turismo de salud	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación centrada en la salud y relax • Espacios turísticos rurales caracterizados por la existencia de centros termales
Turismo rural – cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la cultura local
Turismo de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Vivencia de un evento singular en un paraje especial
Turismo científico	<ul style="list-style-type: none"> • Descubrimiento y saber • Conocimiento de lo ajeno
Turismo de pueblo	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación familiar • Segundas residencias
Turismo rural comunitario	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de la tranquilidad y relax • Conocimiento de la cultura local
Turismo complementariedad del mundo rural con áreas litorales	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el desarrollo de las comunidades de acogida • Conocimiento y participación de la cultura local • Conservación del medio • Desarrollo rural y sostenibilidad

Fuente: CEUPE (s.f.)

ANEXO H: Alcance de la intervención

Figura H1: Alcance de la intervención



Fuente: MINCETUR (2019b)

ANEXO I: Análisis del entorno (PESTE)

Tabla I1: Análisis del entorno (PESTE)

Factor	Descripción
Político - Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución Ministerial N° 402-2019-MINCETUR: Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Comunitario en el Perú (2019) • Resolución Ministerial N° 685-2021-MTC/01: Suspensión de vuelos de pasajeros provenientes de Sudáfrica, Brasil e India están suspendidos hasta el 31 de julio de 2021 • RM N° 0643-2020-MTC/01: "Lineamientos Sectoriales para la prevención del COVID-19 en la Prestación del Servicio de Transporte Aéreo de pasajeros a Nivel Internacional" • Decreto Supremo N° 144-2021-PCM: Medidas para enfrentar la pandemia según nivel de alerta y región • LEY N° 31103: LEY QUE DECLARA DE INTERÉS NACIONAL LA REACTIVACIÓN DEL SECTOR TURISMO Y ESTABLECE MEDIDAS PARA SU DESARROLLO SOSTENIBLE • N° - 2021 - MINCETUR/VMT: Aprueban la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 – 2023 • Ley N° 29408: Ley General de Turismo • Ley N° 26834, Ley de Áreas Naturales Protegidas • DECRETO LEGISLATIVO N° 1489: DECRETO LEGISLATIVO QUE ESTABLECE ACCIONES PARA LA PROTECCIÓN DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS U ORIGINARIOS EN EL MARCO DE LA EMERGENCIA SANITARIA DECLARADA POR EL COVID-19 • Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR/DM: PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL DE TURISMO - PENTUR 2025
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Decrecimiento del PBI en un 11.1% durante el año 2020 • Durante el 1° trimestre del 2021, hubo un decrecimiento de los servicios brindados por las agencias de viaje y operadores turísticos de 81,5% • El subsector alojamiento decreció 75,1% en el 1° trimestre del 2021. • Cusco lideró el ranking de competitividad turística departamental, con un puntaje de 0.54 (2019) • Inversión en infraestructura turística de Cusco (enero - setiembre 2020): S/ 131,849, -43%
Social - Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo perfil de turista nacional vacacionista post pandemia: <ul style="list-style-type: none"> ○ 33 % de ellas organizaría todo su viaje con agentes o tour-operadores (cifra pre pandemia: menor al 10 %) ○ 51 % sería millennial ○ 62 % viajaría acompañada de un familiar directo o pareja ○ 47 % usaría las redes sociales para informarse sobre su destino y más
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a servicios tecnológicos de información y comunicación (Cusco) <ul style="list-style-type: none"> ○ 16,9% de hogares de Cusco tienen acceso a Internet (2017) ○ 77,3% de hogares de Cusco tienen al menos un miembro con teléfono celular (2017) ○ 21,9% de hogares de Cusco no tienen acceso a ningún tipo de tecnología de información y comunicación (2017) • Destino Turístico Inteligente: Turismo basado en la innovación, accesibilidad, tecnología, sostenibilidad y gobernanza (2021) • Proyecto de conectividad beneficiará con Internet de alta velocidad a más de 200 mil personas de 371 localidades rurales (2021) • Uso del pasaporte electrónico

Tabla I1: Análisis del entorno (PESTE) (continuación)

Factor	Descripción
Ecológico	<ul style="list-style-type: none">• Pérdida del 0,13% del bosque amazónico, 9643 ha (2018)• Restricción de turistas para ingresar a las Salineras de Maras por contaminación de residuos sólidos (2019)• Responsabilidad Social Corporativa: Agencias de viaje que buscan mejorar su impacto ecológico, caso: Tour in Peru (2021)

Elaboración propia.

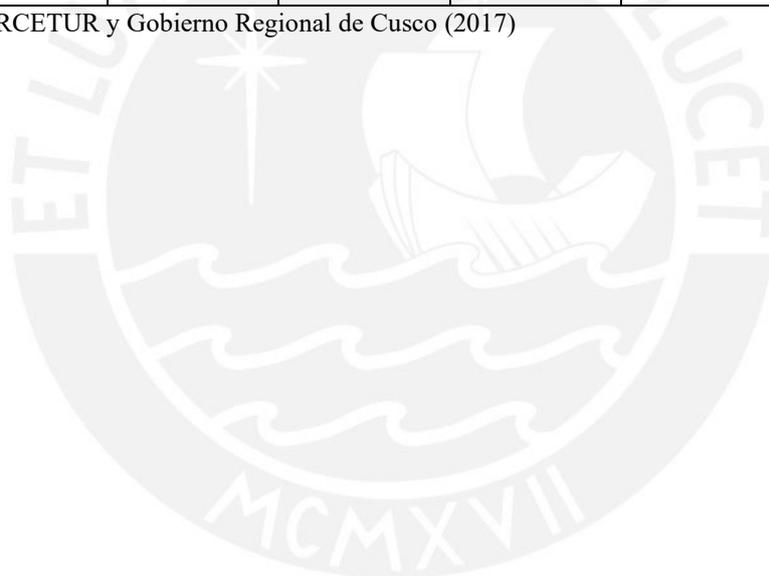


ANEXO J: Evolución del arribo de turistas nacionales y extranjeros 2010 – 2016

Tabla J1: Evolución del arribo de turistas nacionales y extranjeros 2010 – 2016

Año	Visitantes			Variación anual porcentual		
	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total
2010	778.464,00	969.488,00	1.747.952,00	18,77%	-4,28%	4,78%
2011	839.687,00	1.234.604,00	2.074.291,00	7,86%	27,35%	18,67%
2012	907.579,00	1.449.483,00	2.357.062,00	8,09%	17,40%	13,63%
2013	973.033,00	1.559.836,00	2.532.869,00	7,21%	7,61%	7,46%
2014	1.055.370,00	1.691.728,00	2.747.098,00	8,46%	8,46%	8,46%
2015	1.023.419,00	1.858.258,00	2.881.677,00	-3,03%	9,84%	4,90%
2016	1.292.145,00	1.983.609,00	3.275.754,00	26,26%	6,75%	13,68%

Adaptado de DIRCETUR y Gobierno Regional de Cusco (2017)



ANEXO K: Perfil del turista de turismo rural comunitario: Cusco

Tabla K1: Perfil del turista de turismo rural comunitario: Cusco

Aspectos sociodemográficos	
Sexo	Hombre (58%) Mujer (42%)
Edad	25 a 44 años (67%)
Estado civil	Soltero (60%)
Grado de instrucción	Superior (98%)
Ocupación	Profesional ejecutivo (24%) Empleado de servicios (29%)
País de residencia	2018: EEUU (25%), Chile y Francia (7%)
Ingreso	US\$ 20,000 a US\$ 79,999 (53%)
Características del viaje	
Motivo de visita	Conocer nuevas culturas (82%)
Tipo de alojamiento	Casa poblador (45%)
Promedio de permanencia	2 noches
Actividades realizadas	
Actividad en la comunidad	Probar la comida del lugar (41%) Interactuar con los pobladores (37%)
Participación en actividad agrícola/ganadera	No (82%) Sí (18%)

Fuente: MEF (2016), Turismo In (2019)

ANEXO L: Relación de emprendimientos pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario

Tabla L1: Relación de emprendimientos pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario

Destino	Provincia	Distrito	Comunidades / Centro poblado	Emprendimiento	Organización de base comunitaria
Valle Sagrado de los Incas	Urubamba	Chinchero	CPR. Umasbamba	Umasbamba	Asociación de Artesanos Virgen Purificada
		Maras	CC. Misminay	Misminay	Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray Asociación de Turismo Vivencial Sin Fines de Lucro Waninmarca Asociación de Turismo Vivencial Misminay Mirador Moray (nueva)
			Maras	Maras	Asociación Sol Naciente de Maras
		Ollantaytambo	CPR. Huilloc	Huilloc	Asociación de Turismo Vivencial Willoc Ayllu Inca
			CPR. Patacancha	Patacancha	Asociación de Jóvenes Indígenas Inkas Vivientes
		Urubamba	CPR. Chichubamba	Chichubamba	Asociación de Agroturismo Chichubamba
	Calca	Lamay	CPR. Janac Chuquibamba	Janac Chuquibamba	Asociación de Turismo Vivencial Qanchispujio
			CPR. Huayllafara	Huayllafara	Asociación de Productores Agropecuarios Y Ecoturismo Huayllafara
			CPR. Chumpe	Chumpe	Asociación Sumaq Tiana Wasi (Chumpe)
			CC. Huchuyqosqo	Huchuyqosqo	Asociación de Turismo Vivencial Condor Tiana de Huchuy Qosqo

Tabla L1: Relación de emprendimientos pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario (continuación)

Destino	Provincia	Distrito	Comunidades / Centro poblado	Emprendimiento	Organización de base comunitaria
		Pisac	CPR. Cuyo Chico	Cuyo Chico	Asociación de Turismo Vivencial Riqchary Cuyo Chico
			CPR. Amaru	Amaru	Asociación Apu Runawana Tikalar de Amaru Asociación de Tejedores Laraypas Indigenas Asociación de Turismo Vivencial Comunitario Taqueorcco
			CC. Chahuaytire	Parque de la Papa	Asociación Gastronomía Qhachun Waqachi
			CC. Sacacca		Asociación de Artesanías en Tejido Ñaupa Away
			CC. Paru Paru		Asociación Tukuy Rikuchiq Waynakuna
		CC. Pampallacta	Asociación de Papa Arariwas Lino		
		Coya	CPR. Patabamba	Patabamba	Asociación de Trabajadores En Servicios Múltiples de La Comunidad de Patabamba
		Taray	CPR. Ccaccacollo	Ccaccacollo	Asociación de Turismo Comunitario Inti Pakareq
Corredor Valle Sur	Quispicanchis	Ocongate	CPR. Tinke	Ocongate	Emprendimiento Familiar
		Ccaccta	CPR. Cuyuni	Cuyuni	Empresa Comunal Mirador de Cuyuni Ausangatec Hatun Pukaran - Mirador Cuyuni
	Canchis	Pitumarca	CC. Osefina	Ausangate	Asociación de Portadores del Valle de Ausangate
			CC. Chilca		Asociación de Portadores del Valle de Ausangate
		San Pedro	Raqchi	Raqchi	Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi
	Checacupe	CC. Chari	Chari	Red de Turismo Rural Apu Pitusiray	
	Anta	Anta	CPR. Chacan	Chacan	Asociación de Turismo Vivencial Y Artesanal Ñusta Encantada Chacán

Adaptado de Flores (2021)

ANEXO M: Matriz FODA de emprendimientos seleccionados

Tabla M1: Análisis FODA Parque de la Papa

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Cuenta con aliados externos para capacitaciones, promoción de la innovación y apoyo en la gestión administrativa ● Productos diversificados y únicos de acuerdo a la cultura de cada comunidad ● Personal capacitado e idóneo para cumplir con sus respectivas funciones ● Cuenta con sistemas de control para medir la satisfacción de sus clientes en relación a la calidad de los servicios que brindan. ● La organización cuenta con una estructura formal para la toma de decisiones. ● Realización de evaluación del desempeño de los trabajadores y las comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nuevo perfil de viajero turista dedicado a la investigación académica ● Reactivación económica ● Región turística -> Flujo constante de turistas ● Donaciones de organizaciones de investigación para la conservación del producto principal, la papa ● Descubrimiento de materia prima (plantas medicinales) para la creación de nuevos productos
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de conocimientos técnicos y tecnológicos para la promoción del emprendimiento turístico: Desarrollo de página web, folletos, entre otros. ● Falta de personal que hable en otros idiomas como el inglés 	<ul style="list-style-type: none"> ● COVID19: Nueva ola de contagios, restricciones para el desenvolvimiento de las actividades ● Resistencia de algunas comunidades a trabajar de forma conjunta

Tabla M2: Análisis FODA La Tierra de los Yachaqs

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Productos diversificados y únicos de acuerdo a la cultura de cada comunidad ● Aliados para la capacitación del personal ● Personal adecuado en habilidades técnicas para actividades operativas ● Reconocimientos en concursos y programas nacionales ● Participación y compromiso de las comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> ● COVID19: Permite replantear las estrategias y mejorar como organización ● Alianzas con entidades públicas para la mejora del turismo comunitario
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Concentración de responsabilidades comerciales en una sola persona, convirtiéndola en indispensable para el funcionamiento del emprendimiento ● Poca gestión del talento 	<ul style="list-style-type: none"> ● COVID19: Paralización económica ● Falta de un marco normativo por parte del Estado sobre los emprendimientos de turismo comunitario ● Falta de promoción por parte del Estado, en sus diferentes niveles ● Falta de capacitación a gobiernos locales para la correcta gestión turística ● Vías de acceso y de comunicaciones inadecuadas en algunas comunidades que pertenecen a la asociación

Tabla M3: Análisis FODA Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Productos diversificados y únicos de acuerdo a la cultura de cada comunidad ● Personal adecuado en conocimientos técnicos para las actividades operativas ● Comunicación abierta y clima organizacional adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nuevo perfil de viajero turista dedicado a la investigación académica ● Reactivación económica
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de gestión financiera en la organización por medio de registros contables ● Falta de conocimientos en herramientas tecnológicas ● Falta de conocimientos en Marketing para la promoción del emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ● COVID19: Nueva ola de contagios, restricciones para el desenvolvimiento de las actividades ● Pérdida de alianzas con empresas privadas como las agencias para la promoción del lugar turístico ● Existencia de agencias irresponsables en los pagos o condiciones restrictivas por parte de ellas ● Falta de apoyo del Estado en relación a la promoción turística

Tabla M4: Análisis FODA Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de un liderazgo colaborativo que permite crecer y dirigir al emprendimiento ● Trabajo en conjunto con agencias relevantes en el sector de turismo nacionales y extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Concentración de responsabilidades comerciales en una sola persona, convirtiéndola en indispensable para el funcionamiento del emprendimiento ● Existencia de agencias que realizan RSE, brindando apoyo a los emprendimientos comunitarios ● Facilidad para el desarrollo de nuevos servicios (talleres)
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de valores y objetivos compartidos entre los integrantes de la organización ● Concentración de funciones en el fundador: Persona indispensable en el funcionamiento de la asociación ● Personal poco proactivo para realizar funciones core del negocio ● Falta de personal con conocimientos en herramientas tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> ● COVID19: Nueva ola de contagios, restricciones para el desenvolvimiento de las actividades ● Construcciones de estilo moderno que transforman el territorio, perdiendo el característico cultural ● Falta de servicios básicos en la zona ● Falta de apoyo del Gobierno local ● Inadecuada gestión de los municipios para la inversión en turismo

ANEXO N: Matriz de consistencia

Tabla N1: Matriz de consistencia

Pregunta general	Objetivo general	Preguntas específicas	Objetivos específicos	Variables de estudio	Métodos y herramientas	Fuentes de información
¿Qué relaciones existen entre la innovación social y el conjunto de factores relevantes de crecimiento de los emprendimientos de la Estrategia de Turismo Comunitario en Cusco?	Identificar las relaciones existentes entre la innovación social y los factores relevantes de crecimiento de los emprendimientos de la Estrategia de Turismo Comunitario en Cusco	¿Cuál es el contexto de los emprendimientos de turismo comunitario en Cusco?	Diagnosticar el contexto del turismo comunitario en Cusco	Análisis del entorno de los emprendimientos seleccionados: PESTEL	Entrevistas semiestructuradas a profundidad a expertos/as, actores claves en el contexto de turismo comunitario y emprendedores/as de los sujetos de estudio, y análisis documental	Fuente primaria y secundaria
		¿Cuáles son las características, a partir de un análisis interno, de los emprendimientos seleccionados de turismo comunitario en Cuzco?	Caracterizar a los emprendimientos seleccionados de turismo comunitario en Cusco, a partir de un análisis interno	Análisis interno de los emprendimientos seleccionados: 4 perspectivas de análisis interno: Análisis FODA	Entrevistas semiestructuradas a profundidad a los/as emprendedores/as	Fuente primaria y secundaria
		¿Cómo las variables y niveles de la innovación social se presentan en los emprendimientos estudiados?	Caracterizar las variables y niveles de la innovación social presentes en los emprendimientos estudiados	<ul style="list-style-type: none"> - Variables de Innovación social al sujeto de estudio (hallazgos) - Impacto social - Escalabilidad y replicabilidad - Colaboración intersectorial - Sostenibilidad económica - Tipo de innovación 	Entrevistas a profundidad a las comunidades, expertos y representantes de las organizaciones	Fuente primaria y secundaria

Tabla N1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta general	Objetivo general	Preguntas específicas	Objetivos específicos	Variables de estudio	Métodos y herramientas	Fuentes de información
		<p>¿Cuáles son los factores claves de crecimiento de los emprendimientos sociales de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario?</p>	<p>Identificar los factores claves de crecimiento de los emprendimientos de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Factores relevantes de crecimiento - Relacionados al emprendedor - Relacionados a la organización - Relacionados al entorno 	<p>Entrevistas semiestructuradas a profundidad a expertos/as, actores claves en el contexto de turismo comunitario y emprendedores/as de los sujetos de estudio</p>	<p>Fuente primaria y secundaria: "Innovación social Raymond Fisk, Angie Fuessel, Christopher Laszlo y Patrick Struebi (2019). Hellen López Valladares (), Pol y Ville, (2009), Collier et al., (2006), Ayob et al. (2016), BEPA, (2010) y Hämäläinen y Heiskala, (2007). Alessandro Valera 5 & Carey Weiss6 Buckland & Murillo (2014) Crecimiento empresarial en ESM Churchill y Lewis (1983), Ali, Breen y Morrison (2003) y Blázquez, Dorta y Verona (2006a;2006b), Collins (2012), Greiner (1998), Covin y Slevin (1988 citado en Thomas & Sommerville, s.f.), Covin y Slevin (1988 citado en Thomas & Sommerville, s.f.), Thomas y Sommerville (s.f.) y Penrose (1959 citado en Thomas & Sommerville, s.f.)."</p>

ANEXO O: Guías de entrevista

- **Guía dirigida a los miembros fundadores/as de los emprendimientos y colaboradores/as**

Estimado/a (nombre del entrevistado) buenos días/tardes. En primer lugar, agradecerle por brindarnos su tiempo y recibirnos el día de hoy. Mi nombre es (Angiela/Mileny) y junto a (Angiela/Mileny), estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando la tesis “Efectos de la innovación social en el conjunto de factores relevantes de crecimiento empresarial en emprendimientos de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario impulsada por MINCETUR: Un estudio de caso múltiple”

Siendo “nombre del emprendimiento” uno de los sujetos de investigación, la presente entrevista tiene como objetivo recoger sus impresiones sobre los posibles efectos de la innovación social en los factores relevantes de crecimiento de (nombre del emprendimiento) desde su fundación. Para ello, nos centraremos en preguntarle sobre las variables de la innovación social y factores que hemos identificado en la literatura de crecimiento empresarial y emprendimiento social. Antes de comenzar, queremos tener su aprobación para poder grabar esta entrevista, resaltando que toda información que nos brindará es de estricto carácter confidencial y será solo utilizada para fines de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Puede señalar si ha comprendido y si está de acuerdo con las condiciones indicadas (ACEPTA).

Datos de identificación

Nombre:

Edad:

Cargo:

Identificación de la empresa

- ¿Qué servicios o productos ofrecen? ¿En qué año inició operaciones el emprendimiento? ¿Nos puede comentar sus inicios?
- ¿Con cuántas áreas funcionales (RRHH, Finanzas, Marketing, etc.) cuenta la organización? ¿Con cuántos colaboradores/as cuenta en la actualidad (en cada una de las áreas)? ¿Hubo cambios a lo largo del tiempo desde la fundación? ¿Cuáles?
- ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuántos son sus clientes aproximadamente?
- ¿Tienen indicadores para medir el crecimiento del emprendimiento? ¿Cuáles son y cómo van?
- ¿Cuáles son los principales retos que ha evidenciado en el desarrollo del emprendimiento?

Perfil del emprendedor/a

- ¿Qué características utilizaría para describirse (a usted mismo)? ¿Cómo describiría su estilo

de vida? ¿Cómo cree que afectan estos aspectos en el funcionamiento de la empresa?

- ¿Qué nivel educativo alcanzó? ¿Cuánta experiencia posee relacionado al cargo que ocupa en la actualidad? ¿Qué conocimientos técnicos y habilidades blandas posee en alguna o algunas áreas del emprendimiento? ¿Se ha capacitado en la gestión de empresas o temas relacionados? De ser afirmativo, ¿cómo cree que le ayudó en la gestión del emprendimiento?

Innovación social

Tipo de innovación

- ¿Qué rasgos innovadores presenta? (En bienes o servicios, procesos, comercialización, organización) ¿Cómo los desarrollaron? ¿sufrió modificaciones? ¿Cómo fueron (pequeños o grandes)?
 - ¿Cuáles considera que son los aspectos que más valoran de su servicio? ¿Sus clientes los recomiendan? ¿Cómo llegan sus clientes?

Para esta primera parte, es necesario entender lo que es innovación social (según la Comisión Europea) consiste en innovaciones tanto en el fin como en el proceso, que resultan beneficiosas para la sociedad y para el impulso de la capacidad para actuar en los individuos en la sociedad. Por otro lado, Arenilla y García (2013) lo definen como el desarrollo de productos o procesos novedosos que buscan resolver los problemas urgentes de la sociedad y, así, satisfacer sus principales necesidades, mejorando las condiciones de vida y transformando el entorno social y las relaciones sociales.

Impacto social

- ¿Quiénes considera que son los beneficiarios del emprendimiento? ¿Cuántos beneficiarios considera que ha generado el desarrollo del emprendimiento? ¿Cuáles son? ¿Qué aspectos (económico, social (reconocimiento), político, cultural, etc.)
- ¿Considera que el emprendimiento trajo consigo beneficios para usted, su familia, los trabajadores, la comunidad y el medioambiente? ¿Cuáles son? ¿Qué aspectos (económico, social (reconocimiento), político, cultural, etc.) están involucrados?

Colaboración intersectorial

- ¿El emprendimiento cuenta con aliados externos? ¿Quiénes son los diferentes actores implicados en la iniciativa, cómo intervienen y cómo se relacionan entre ellos?
- ¿Considera que los vínculos con estos actores le han ayudado en el crecimiento del emprendimiento? ¿Cómo?
- ¿Con qué otros aliados le gustaría contar y para qué?

Sostenibilidad económica

- ¿Cuál es el modelo de financiación del emprendimiento? ¿Cuáles son sus principales fuentes de ingresos? ¿Siempre pasan el equilibrio? ¿Logran cubrir sus costos? ¿Cómo ha sido su evolución? ¿Cuentan con registros y documentos de sus operaciones contables y/o financieras?
- ¿Cómo se maneja la capacidad financiera de la organización? ¿Consideran que poseen

suficientes recursos financieros para ejecutar sus planes futuros?

- ¿Qué estrategias se han adoptado para garantizar su supervivencia en el futuro? ¿Qué retos tienen? ¿Han evaluado alternativas para mejorar su capacidad financiera (nuevas fuentes de financiamiento como préstamos o donaciones)?
- ¿La información financiera y contable le ayuda a tomar decisiones? ¿Ejemplos?

Escalabilidad y replicabilidad

- ¿En qué medida la iniciativa considera que se puede ampliar o multiplicar?
- ¿Considera que se puede replicar en una situación diferente? ¿Qué condiciones se requeriría para este proceso?
 - En el futuro, ¿quién asumiría el emprendimiento? ¿Un familiar, miembro de la comunidad, otro?

Niveles de la innovación social

Nivel Micro

- ¿Cuáles son sus metas personales? ¿Considera que sus valores y principios personales se alinean con los de la organización?
- ¿Cuál fue la motivación inicial para emprender el negocio? ¿La motivación inicial se mantiene o ha sufrido cambios? ¿Esta motivación le ayudó a seguir creciendo?
- ¿En qué circunstancias se dio la oportunidad de emprender? ¿Alguien influyó en su decisión de emprender? ¿Tiene algún ejemplo de negocio a seguir? ¿Cuál lo inspira? ¿Por qué?
- ¿Sigue alguna causa social? ¿Cuál(es)? ¿Por qué? ¿Se encuentra relacionado con lo que espera en un futuro para su familia, sociedad, comunidad?
- ¿Cómo se considera usted como líder? ¿Qué acciones toma usted como líder? ¿Qué características presenta su liderazgo? ¿Considera que esto es clave para la gestión de sus colaboradores? Por favor, mencione algunos ejemplos de acciones que suele llevar a cabo, ¿qué resultados ha obtenido al seguir este estilo de liderazgo?
- ¿Cuál es su percepción sobre el(la) emprendedor(a)?*
- ¿Considera que el líder puede mejorar en conocimientos, competencias y/o habilidades para hacer crecer al emprendimiento? ¿Cuáles?*

() Preguntas especiales para colaboradores*

- ¿Realiza programas de capacitación para sus colaboradores? ¿Por qué? ¿En qué consisten? (Sistemas de control, prestación de servicios, entre otros) ¿Todos(as) deben participar? ¿Cada cuánto se realizan? ¿Cuánto se invierte?
- ¿Considera que este aprendizaje es clave para el desarrollo de la organización?

Nivel Meso

- ¿Cómo se organiza o estructura la organización? ¿Cómo es la comunicación en la organización?
- ¿Cuenta con un organigrama o alguna herramienta donde se definan las funciones de cada puesto de trabajo?

- De ser negativa: ¿Por qué no lo tienen? ¿Le gustaría implementarlo o considera que no es necesario?
- ¿Qué valores tiene la organización y sus miembros?
- ¿Considera que los objetivos están alineados entre todos los miembros?
- ¿Cómo es la cultura de la organización, cómo ha cambiado, cómo afectó el clima?
- ¿La organización cuenta con sistemas de control en las actividades claves de la organización? ¿Quiénes son los responsables y cómo lo realizan? (Contable, cumplimiento de objetivos, calidad del servicio/producto)
- ¿De qué manera esta información afecta la toma de decisiones de la empresa?
- ¿Cómo maneja el reclutamiento y selección del personal?
- ¿Existe un plan de recompensas para el personal? ¿Cómo se maneja?
- ¿Existe una cultura de disciplina en la organización? ¿Cómo se regula la conducta de los colaboradores? ¿Existen normas y/o políticas de comportamiento en la organización o existen acuerdos informales para estos fines?
- ¿Cuáles son las estrategias de la organización para cumplir con sus objetivos planteados en este año en relación al crecimiento? ¿Cómo se establecen? ¿Con qué frecuencia se actualizan?
- ¿Cuál de todos los elementos cree que ha apoyado en el posicionamiento y crecimiento del emprendimiento?
- ¿Cuáles considera que han sido los principales retos y/o desafíos en la organización?

Nivel Macro

- ¿Cómo le gustaría colaborar para que el sector turismo mejore?
- ¿Considera que existen cambios en el entorno desde que iniciaron el emprendimiento? ¿Cuáles? ¿En relación a todo el ecosistema emprendedor (sector público, social y privado)?
 - ¿Estos cambios han permitido el crecimiento del emprendimiento? ¿O lo dificultaron?
 - ¿Cuáles cree que son los factores que dificultan o benefician para el crecimiento del emprendimiento respecto al entorno que podrían afectar de alguna manera a la organización respecto al aspecto económico, sociales, políticos, etc.?
 - ¿Considera que el marco político - legal actual favorece y/o promueve a los emprendimientos de este sector?
- ¿Nos podría mencionar aspectos positivos y negativos que haya percibido que la competencia influyó en su negocio?
- ¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado de su sector?
- ¿Quién/quienes afectan la cadena de valor de la organización? ¿Cómo?
 - ¿Qué entidades pueden ayudar a la organización a tratar impactos específicos?
 - ¿Qué entidades pueden afectar la capacidad de la organización para cumplir con sus responsabilidades?
- ¿Qué herramientas tecnológicas utiliza en su negocio?

Estimado(a) _____, hemos concluido con las preguntas no sabemos si tienes algún otro comentario, de no ser así, queremos agradecerte nuevamente por tu tiempo y las respuestas que nos proporcionaste. Esperamos que continúen los éxitos a nivel personal y profesional para ti y la comunidad.

- **Guía dirigida a aliados externos**

Estimado/a (nombre del entrevistado) buenos días/tardes. En primer lugar, agradecerle por brindarnos su tiempo y recibirnos el día de hoy. Mi nombre es (Angiela/Mileny) y junto a (Angiela/Mileny), estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando la tesis “Efectos de la innovación social en el conjunto de factores relevantes de crecimiento empresarial en emprendimientos de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario impulsada por MINCETUR: Un estudio de caso múltiple”

Siendo “nombre de la organización” uno de los actores involucrados en el desarrollo de los emprendimientos que son nuestros sujetos de investigación, la presente entrevista tiene como objetivo recoger sus impresiones sobre la innovación social en los emprendimientos de Turismo Comunitario de la región Cuzco. Para ello, nos centraremos en preguntarle sobre las variables de la innovación social. Antes de comenzar, queremos tener su aprobación para poder grabar esta entrevista, resaltando que toda información que nos brindará es de estricto carácter confidencial y será solo utilizada para fines de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Puede señalar si ha comprendido y si está de acuerdo con las condiciones indicadas (ACEPTA).

Datos de identificación

Nombre:

Tiempo en la organización:

Cargo:

Niveles de la innovación social

Nivel Macro

- ¿Qué barreras y retos existen en el sector de turismo? ¿Qué recursos se requieren?
- ¿Qué oportunidades encuentra dentro del sector de turismo? ¿En la actualidad y en un futuro?
- ¿Existen otros actores en este sector?
- ¿Hubo dificultades para contactarse con los emprendimientos? ¿Cómo inició esta red de contacto?
- ¿Cómo podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización?

Innovación social

Impacto social

- ¿Qué innovaciones sociales ha visto en el sector turismo?, considerando una innovación social como “el desarrollo de productos o procesos novedosos que buscan resolver los problemas urgentes de la sociedad y, así, satisfacer sus principales necesidades,

mejorando las condiciones de vida y transformando el entorno social y las relaciones sociales” (Arenilla y García, 2013)

- ¿Qué beneficios considera que trae este tipo de emprendimientos en los clientes, comunidad y otros actores (medioambiente, ejm)?
- ¿Quiénes son los más beneficiados con los emprendimientos sociales de este tipo en el sector turismo?

Colaboración intersectorial

- ¿Qué aliados (estratégicos) existen en la región o a nivel nacional que apoyen a los emprendimientos?
- ¿Qué función cumplen ustedes como aliados?
- ¿Qué logros han obtenido de sus intervenciones en conjunto? ¿Considera que alguno está relacionado con el crecimiento del emprendimiento? ¿A qué considera con crecimiento?
- ¿De qué manera considera que ha ayudado en el crecimiento de los emprendimientos?

Sostenibilidad económica

- ¿Aportan a la sostenibilidad económica de los emprendimientos? ¿De qué manera?
- ¿Existen controles para supervisar el trabajo de los emprendimientos con sus aportes?

Tipo de innovación

- ¿Cómo apoyan al desarrollo de más innovación en el sector de turismo?
- ¿Qué tipo de innovaciones son las más recomendadas? ¿Cuáles son las más demandantes? ¿Cuáles existen más?
- ¿Algunos tipos de innovación presentan dificultades/obstáculos para su subsistencia o para el inicio? ¿Cuáles?
- ¿Conoce cómo surgen las innovaciones en Cusco?

Escalabilidad y replicabilidad

- ¿Considera que se puede replicar en una situación diferente? ¿Qué condiciones se requeriría para este proceso? -> ¿Qué condiciones requirió para replicar este modelo en las otras partes del mundo que mencionaba?
- ¿Qué falta para que el emprendimiento se pueda ampliar o multiplicar? → debilidades no?
- ¿Cómo se imagina al emprendimiento en un futuro? ¿De qué manera sería su relación con ellos? ¿Cuál sería su aporte? ¿Qué dificultades podrían tener en el crecimiento?

Estimado(a) _____, hemos concluido con las preguntas no sabemos si tienes algún otro comentario, de no ser así, queremos agradecerte nuevamente por tu tiempo y las respuestas que nos proporcionaste. Esperamos que continúen los éxitos a nivel personal y profesional para ti y la comunidad.

- **Guía dirigida a pobladores de la comunidad**

Estimado/a (nombre del entrevistado) buenos días/tardes. En primer lugar, agradecerle por brindarnos su tiempo y recibirnos el día de hoy. Mi nombre es (Angiela/Mileny) y junto a (Angiela/Mileny), estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, nos encontramos realizando la tesis “Efectos de la innovación social en el conjunto de factores relevantes de crecimiento empresarial en emprendimientos de Cusco pertenecientes a la Estrategia de Turismo Comunitario impulsada por MINCETUR: Un estudio de caso múltiple”

Siendo una de las comunidades involucradas con nuestros sujetos de investigación, la presente entrevista tiene como objetivo recoger sus impresiones sobre la innovación social en los emprendimientos de Turismo Comunitario de la región. Para ello, nos centraremos en preguntarle sobre las variables de la innovación social. Antes de comenzar, queremos tener su aprobación para poder grabar esta entrevista, resaltando que toda información que nos brindará es de estricto carácter confidencial y será solo utilizada para fines de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Puede señalar si ha comprendido y si está de acuerdo con las condiciones indicadas (ACEPTA).

Datos de identificación

Nombre:

Edad:

Empleo:

Innovación social

Es necesario entender lo que es innovación social, según la Comisión Europea consiste en innovaciones tanto en el fin como en el proceso, que resultan beneficiosas para la sociedad y para el impulso de la capacidad para actuar en los individuos en la sociedad. Por otro lado, Arenilla y García (2013) lo definen como el desarrollo de productos o procesos novedosos que buscan resolver los problemas urgentes de la sociedad y, así, satisfacer sus principales necesidades, mejorando las condiciones de vida y transformando el entorno social y las relaciones sociales.

Tipo de innovación

- ¿Considera que los productos/servicios ofrecidos por el emprendimiento son distintos a otros existentes? ¿Por qué? ¿Qué rasgos innovadores presenta? (En bienes o servicios, procesos, comercialización, organización)

Impacto social

- ¿Cómo se involucran con la empresa? ¿Qué servicios o en qué productos trabajan? ¿Qué apoyo les pide el emprendimiento? ¿Qué capacitaciones u otros servicios les han brindado la empresa, qué recursos les brinda el emprendimiento, qué recursos faltan?
 - ¿Usted ha participado en la creación de estos servicios/productos?

- ¿Este involucramiento sigue hasta la actualidad? ¿De qué manera? (Mejora de los servicios, supervisión del impacto en la comunidad, entre otros)
- ¿Cómo se relacionan con los clientes de la empresa?
- ¿Cómo ha cambiado su vida, su familia, desde que está vinculado con el emprendimiento?
- ¿Qué otros beneficiarios de los emprendimientos conocen?
- ¿Considera que el emprendimiento trajo consigo beneficios para la comunidad en su conjunto? ¿Cuáles?

Colaboración intersectorial

- ¿Conoce con qué aliados externos cuenta el emprendimiento y cómo es su relación?
- ¿Qué logros han obtenido de sus intervenciones en conjunto?
- ¿Considera que ha ayudado en el crecimiento de los emprendimientos? ¿Cómo?

Escalabilidad y replicabilidad

- ¿En qué medida la iniciativa considera que se puede ampliar o multiplicar la ayuda/apoyo que hace el emprendimiento? ¿Qué otros beneficiarios pueden existir?
- ¿De qué manera le gustaría seguir involucrándose con el emprendimiento? ¿Qué nuevos servicios podrían dar ustedes desde la comunidad?
- ¿Cómo se imagina a los emprendimientos en un futuro? ¿De qué manera sería su relación con ellos? ¿Cuál sería su aporte? ¿Qué dificultades podrían tener en el crecimiento?

Niveles de la innovación social

Nivel Macro

- ¿Existen otros actores en este sector? ¿Cómo se vincula con los otros actores?
- El emprendimiento, ¿qué cambios ha logrado en su comunidad, en sus relaciones, en su forma de participación? ¿Cómo se da el reparto de los beneficios económicos?
- ¿Cómo podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización?

Estimado(a) _____, hemos concluido con las preguntas no sabemos si tienes algún otro comentario, de no ser así, queremos agradecerte nuevamente por tu tiempo y las respuestas que nos proporcionaste. Esperamos que continúen los éxitos a nivel personal y profesional para usted y toda su comunidad.

ANEXO P: Relación de entrevistas al ecosistema emprendedor

Tabla P1: Relación de entrevistas al ecosistema emprendedor

Nº	Fecha	Tipo de actor	Nombre y apellido	Organización	Duración
1	23/06/21	Actor externo	Franco Flores	MINCETUR	2 hrs 3 mins
2	29/06/21	Actor externo	Tammy Stenner	Fundación Andes	53 mins
3	15/07/21	Actor externo	Manolo Chávez	Cámara de Turismo de Maras	40 mins
4	23/08/21	Actor externo	Rosa Serrano	GERCETUR Cusco	30 mins
5	30/06/21	Fundador	Alejandro Argumedo	Parque de la Papa	55 mins
6	01/07/21	Colaborador	Jhon Ccoyo	Parque de la Papa	58 mins
7	01/07/21	Poblador	Brizaida	Comunidad	37 mins
8	28/06/21 03/07/21	Colaborador	Pilar Montesinos	La Tierra de los Yachaqs	52 mins 1 hr 21 mins
9	17/07/21	Poblador	Santos Jancco Palomino	Comunidad Amaru - La Tierra de los Yachaqs	32 mins
10	20/07/21	Colaborador	Visente Quillahuaman	Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray	30 mins
11	18/07/21	Fundador	Wilber Auccapfuro	Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray	1 hr 8 mins
12	21/07/21	Poblador	Luis Quispe	Comunidad Misminay	40 mins
13	14/07/21	Fundador	Amilcar Del Castillo	Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras	1 hr 31 mins
14	22/08/21	Poblador	Brizaida Morales	Distrito de Maras	35 mins
15	21/08/21	Poblador/Actor externo	Alvizu Segovia	Comité Técnico de Turismo de Maras	35 mins

ANEXO Q: Relación de entrevistas de validación

Tabla Q1: Relación de entrevistas de validación

N°	Fecha	Nombre y apellido	Organización	Duración
1	05/08/21	Martín Beaumont	PUCP	1 hr 10 mins
2	05/08/21	Manuel Díaz	PUCP	1 hr
3	16/01/2022	Yulissa Castañeda	Experta en Turismo Comunitario	1 hr 10 mins



ANEXO R: Protocolo del estudio de caso

1. Revisión de literatura sobre temas de emprendimientos sociales, innovación social, crecimiento empresarial, turismo comunitario y la Estrategia de Turismo Comunitario impulsada por el Mincetur
2. Realización de análisis bibliométrico.
3. Búsqueda de especialistas del Mincetur en emprendimientos de Turismo Comunitario para la fase exploratoria.
4. Validación del diseño metodológico de la presente investigación.
5. Elaboración de las guías de entrevistas semiestructuradas para cada unidad de observación.
6. Realización de entrevistas.
7. Organización de la información de acuerdo a categorías planteadas.
8. Sistematización de la información recabada de los emprendimientos y actores relevantes a través de Atlas.ti
9. Elaboración de guías de entrevistas semiestructuradas para la validación con expertos.
10. Realización de entrevistas de validación a expertos como docentes investigadores de crecimiento empresarial y de innovación social.
11. Sistematización de la información recabada de los expertos a través de Atlas.ti
12. Análisis de la información recolectada: Hallazgos y conclusiones.

ANEXO S: Tabla de códigos

Tabla S1: Tabla de códigos

Clasificación	Factores	Variables	Subvariables	Código	
Innovación social	Modelo de las 5 variables	Impacto social	Impacto/Contribución social por etapa de innovación	IS	
		Escalabilidad y replicabilidad	Capital social		ER
			Transformación sistémica		
			Masa crítica y de confianza		
		Colaboración intersectorial	Entidades involucradas en la iniciativa (público, privado y sociedad civil)		CI
		Sostenibilidad económica	Tipo de financiamiento inicial y para escalar		SE
			Tipo de modelo de negocio		
		Tipo de innovación	Grado (Incremental, semirradical, radical)		TI
			Alcance (bienes o servicios, proceso, métodos de comercialización, métodos de organización)		
			Apertura (abierta, cerrada)		
	Origen (intraemprendimiento social, emprendimiento social)				
	Niveles	Micro	Competencias orientadas a la empatía y pensamiento sistémico		CO
			Liderazgo colaborativo		LC
		Meso	Organización con altos niveles de confianza y comunicación abierta		CON
Valores compartidos y objetivos alineados			VC		
Macro		Redes colaborativas		RC	
Crecimiento empresarial	Figura del emprendedor	Motivación y metas personales		M	
		Tipo de liderazgo		L	
		Capacidad de gestión de la organización en base a habilidades técnicas, comerciales y sociales		HT	
	Relacionados a capacidad de la organización	Aprendizaje continuo y proactivo		ACP	

Tabla S1: Tabla de códigos (continuación)

Clasificación	Factores	Variables	Subvariables	Código
		Conocimiento especializado de los productos o servicios del negocio		EO
		Estructura organizativa y formalidad de los sistemas		FS
		Estrategias del negocio		EN
		Sistemas de control		SC
		Personal adecuado de carácter y conocimientos		CC
		Gestión de recompensas para el personal		RP
		Capacidad financiera		CF
		Gestión de la estructura financiera y decisiones de endeudamiento		EF
		Cultura de disciplina		CD
	Relacionados al entorno	Factores relacionados al contexto sectorial conformado por competidores, clientes y proveedores		CS
		Contexto asociado a la demanda: económicos, sociales, políticos y tecnológico		CD
		La tecnología como acelerador		T



ANEXO U: Matriz de Hallazgos

Tabla U1: Matriz de Hallazgos de Innovación Social

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
MODELO DE LAS 5 VARIABLES					
Impacto Social	<p>Santos: "Sí, bueno nuestra comunidad ahora tiene escuelas, posta y demás, están bien"</p> <p>Pilar: "Sería transferencia de conocimientos hacia otras organizaciones, cultura, revalorización de conocimientos, costumbres, tradiciones que se tiene en las 8 comunidades, puesta en valor intangible del material que se tiene, la participación de la mujer en las comunidades, mejorar las condiciones de vida en las comunidades y el aporte económico, generar puestos de trabajo para los jóvenes, mujeres de las comunidades. El 80% de las comunidades es liderada por las mujeres y a partir de ello la mujer defiende económicamente la familia."</p>	<p>Alejandro: "[...] es una iniciativa comunal colectiva que trata de generar ganancias que vayan a la mayoría de las personas, especialmente a las más vulnerables, si ven el parque por ejemplo la mayoría de las micro empresas están asociadas al turismo, la artesanía o los tejidos y otras micro empresas están manejadas por mujeres.[...] las comunidades que usan este dinero en sus niños, ancianos o para mantener este tipo de servicios, institución, etc.[...] mantenimiento de diversidad biológica, cultura y de generar ingresos."</p> <p>Brisaida: "Como beneficio personal por ejemplo, antes aquí en el Perú más que todo tal vez se puede ver en otros países también las mujeres casi no eran así valoradas, como se puede decir entonces, los varones nomas trabajaban en el campo ya sea en la ciudades pa que puedan proveer dinero y las mujeres se quedaban en la casa cuidando a los hijos o cocinando, lavando ropa, así nomás pero cuando ha habido esa oportunidad con este trabajo del parque con las organización del parque nosotros las mujeres ya podemos ya siquiera dar un poco de ingreso al hogar y con ese ingreso ya podemos decidir que comprar, para que, para que, como se llama, para que puede ser bueno este dinerito que estamos proveendo, entonces ya podemos decidir, ya va a ser para nuestra ropa o puede ser para la educación de nuestros hijos, ya no ya dependemos mucho de los varones, ya podemos ayudar ya las mujeres también entonces de esa forma yo creo que nuestro hogar y nuestra familia también ya mejor siquiera un poco. [...] a comunidad se bendecía así indirectamente porque como le decía mi compañero Jhon cada fin de año los consejos directivos hacen el en la asamblea hacen como evaluación l fin del año que comunidad, ha participado así durante el año así seguido o continuo con las actividades que realiza el parque y también o ha tenido faltas así en cualquier actividad dependiendo al puntaje cada comunidad recibe su parte entonces de esa forma las comunidades se beneficia ya sea mayores de edad o ya sea niño entone cada comunidad ya decide con esa plata en qué</p>	<p>Luis: "Estamos revalorando la vida de nuestros ancestros que nos han dejado, estaba olvidado y se estaba perdiendo las costumbres como los textiles, en el tema de agricultura, la ofrenda a la pachamama... Las costumbres se estaban perdiendo. Nosotros estamos muy orgullosos de recuperando y revalorando las costumbres de antes, de nuestros abuelos, que vivían de esa forma [...] antes no llegaban los turistas y nosotros nos íbamos a trabajar en las montañas, en la selva, para poder sacar un grano de arena si quiera. Ahora no ya, gracias a las empresas, a los visitantes que nos han apoyado que han llegado a nuestra comunidad, quedamos muy agradecidos y ya tenemos un apoyo en la comunidad."</p> <p>Wilber: "Con eso nos hemos mejorado la comunidad a la persona ahora en comparación de 2008 a 2021 ha sido mucho mejor la comunidad, también está visto a nivel nacional e internacional ha mejorado la comunidad en la actualidad mucho más limpio y la gente está dedicándose al turismo como ahora han visto que hay mucho turismo también están haciendo nuevas organizaciones[...] nuestras señoras también están en lo que es textilería ellas mismas hacen su textilería y cuando hay visitante se vende de eso teníamos el ingreso, porque de otra parte nos dedicábamos a la agricultura, ganadería siempre en la comunidad todo hay mami"</p>	<p>Amilcar: "Es mejor tener tu emprendimiento porque te has valorado tú como persona también lo otro es que esto te ayuda a crecer[...] lamentablemente antes nadie ahorra y vivías el día a día, ahora la mayoría ha sacado crédito"</p> <p>Alvizu Segovia: "[...] édito"el estilo de vida ah mejorado, antes Vivian como siempre, pero ahora gracias al turismo han logrado tener limpieza, mejorado sus casas y eso genera un ingreso económico y eso significa darles una mejor calidad educativa a sus hijos, el otro es de la equidad de género ahora las mujeres se sienten más útiles, ya no son dependientes de sus esposos eso generalmente en el turismo comunitario, incluso los artesanos igual la mayoría del 90% de colofar de maras son mujeres eso indica que la mujer está tomando un papel importante en la economía gracias a estas prácticas. [...]"</p> <p>Brisaida Morales: "sí ha cambiado demasiado la verdad, recuerdo cuando era pequeña, no era tan visitado, incluso Maras no era conocidas y la sal era consumida por los mismos pobladores, pero ahora incluso con los medios de comunicación con el mediador que tenemos aquí el señor Amilcar y las actividades que él realiza para darnos a conocer esto recién empezó a cambiar todo esto no, las personas de afuera nos veían como comunidad con muchas culturas, lugares atractivos así fue que muchas personas llegaron de otros lugares y fue creciendo, las personas ahí empezaron ha visionar mejor que es un buen puesto una buena manera de crear alguna actividad cultural para mejorar la economía a través del turismo, entonces realmente ha cambiado demasiado porque antes las actividades culturales que realizan como el teatro, escultura con sal no había, así mismo los medios de comunicación de hecho ayudaron a que nos puedan ver desde afuera y las personas con más ganas empezaron a ser creativos y así intentar su economía y dar a conocer a los turistas extranjeros aquí a la comunidad de Maras realmente ha cambiado demasiado[...] eso también fue un cambio verdadero ya que gracias al ingreso de la economía los padres han podido educar a sus</p>	<p>Manolo: "Ingresos económicos, las familias han podido hacer que sus hijos estudien, mejorar sus tierras."</p> <p>Tammy: "para las comunidades hay ingresos económicos de diferentes maneras, hay intercambio de ideas porque muchas veces son como digo, educativos, hay también la oportunidad de cambiar opiniones o cambiar mentes de otra gente en el mundo y así posiblemente cambiar prácticas y políticas, invitan no solo a educadores o profesores o estudiantes sino hacedores de políticas, a gente de empresa, diferentes tipos de personas, para hacer un cambio global, es lo que queremos, un mundo más justo y como se puede hacer aislado, hay que intercambiar con otra gente acordar qué tipo de mundo queremos y buscar soluciones"</p> <p>Franco: "el emprendedor porque dinamiza economía, mejora la calidad de vida tiene posibilidad de tener una actividad adicional para generar ingresos, desde ya tiene una apropiación de su territorio una identidad mucho más fuerte se enorgullece, yo creo que eso consolida la participación de la mujer también eso es muy importante, se pone en evidencia estos espacios"</p> <p>Rosa Serrano: "[...] más que todo es un tema económico para las familias, para la comunidad normalmente un tema laboral porque ellos lo consideran como un trabajo porque están agrupados a asociaciones [...] los agentes de viaje han construido un local para que un poquito más, para que pueda llegar a toda la comunidad porque no siempre es emprendimiento no, en este caso que pues beneficia no."</p>

Tabla U1: Matriz de Hallazgos de Innovación Social (continuación)

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
MODELO DE LAS 5 VARIABLES					
		<p>forma vana a distribuir a cada comunero entonces, la comunidad también de esa forma se beneficia."</p> <p>Jhon: "A ser organizados, a como conservar el medio ambiente, como conservar a las plantas, a los animales, a los que tenemos y el único que a nosotros nos damos, dejamos nuestra única herencia a nuestros hijos a conservar todo lo que tenemos alrededor y enseñamos"</p>		<p>hijos eso fue un gran beneficio y en cuanto al medio ambiente, no hay mucha contaminación aquí en Maras pero aún falta que las personas se puedan educar en cuanto a la separación y clasificación lo que viene a ser los residuos sólidos, pero poco a poco en ese aspecto como que todavía estamos bajos en cuanto a la quema y todo eso no hay muchos incidentes de eso estamos en un nivel medio por ahora, pero si esos cambios ayudaron que la comunidad crezca de alguna manera."</p>	
Colaboración intersectorial	<p>Pilar: "Dentro de ahí siempre ha estado apoyando la ONG que era la Fundación CODESPA, a través de un proyecto [...] depende también desde el Estado como no tenemos normas, leyes que nos amparen como emprendimientos y organizaciones, por más que tú quieres desarrollar, no tienes una ley o una norma que te amparen y no es lo mismo. Y eso aquí en Perú, por ejemplo, no tenemos el turismo comunitario en una ley. Los artesanos tienen ley. Hay muchos proyectos para turismo, pero los emprendimientos no estamos clasificados, no estamos categorizados. Si hay proyectos concursables tenemos que competir con las empresas de tres estrellas, de cuatro estrellas, igual con las agencias. Y pues no es lo mismo, un emprendimiento competir con una agencia o un hotel de tres estrellas[...] desde Mincetur debería capacitar primero a los gobiernos locales sobre turismo comunitario, entender cuál es el plan de este turismo comunitario, a veces solo capacitan a líderes de estos emprendimientos, dos o tres, para que ellos puedan transmitir, no es eficiente eso. A veces salen normativas generales para todos, cuando las necesidades de las regiones no son iguales, desde nuestra cultura, pero se generaliza todo, aunque todos los emprendimientos no estamos en el mismo estándar. Es lo que hallamos desde los gobiernos locales. Los emprendimientos con el apoyo del Estado o sin el apoyo del Estado seguimos para adelante, de nosotros depende esto [...] contamos con un aliado que es la fundación CODESPA con los que tenemos convenios, pero no es que nos apoye con proyectos, la asociación marcha solo, no dependemos de la ONG"</p>	<p>Brisaida: "[...] también nos da capacitación en el institución Andes nos brinda capacitaciones, os valores que tiene las plantas los productos y también nos ayuda a por ejemplo más que todo con esa pandemia sí sobre la higiene, entonces de esa forma nosotros también recibimos los beneficios en el grupo [...] si no hubiera aparecido Andes entonces tal vez nosotros también hubiéramos estado así, entonces tal vez ya no hubiera existido así papas nativas en el parque por eso antes también se llevaron de acá del Parque de la Papa, papas nativas entonces con el trabajo aquí de Andes así hemos rescatado nuestras semillas hemos hecho regresar y eso nomas lo que recuerdo de Andes, si no hubiera venido tal vez nosotros también no hubiéramos olvidado nuestras costumbre nuestras tradiciones, las costumbres que tenían nuestros abuelos y las plantas para que sirven tal vez ya no hubiéramos sabido"</p> <p>Jhon: "Nuestro aliados son pues solamente esa asociación Andes porque al Parque de la Papa no le apoya el gobierno ni la municipalidad, nada sino (silencio) peruano que impulsado a trabajar, a ser organizados como el Parque de la Papa [...] sería bueno que nos apoye el gobierno, las municipalidades, el gobierno regional o MINCETUR que nos apoye para poder ser más organizados y para tener pues más ingreso, más visitantes, que nos pueda promocionar y también nos pueda apoyar en el campo, el trabajo del cultivo y todo eso."</p>	<p>Wilber: "[...] visitantes, nos visitaron a la comunidad y nos promocionan las agencias de visita a la comunidad y hemos empezado a trabajar con Condor travel en los primeros años y nos trajeron pasajeros por medio de la agencia había bastante visita a la comunidad [...] nosotros trabajamos mediante agencia hay veces que la agencia nos tardar el pago eso es lo que nosotros queremos vender nuestro paquete desde casa [...] gobierno local o regional no nos ha dado ningún apoyo, en ese entonces no querían apoyarnos recién ahora viendo lo que estamos trabajando y lo que ganamos recién hay algunas cosas que nos han dado, pero no nos ayudan a vender nuestros paquetes."</p>	<p>Amilcar: "Desde ahí he estado trabajan con grandes agencias y seguimos manteniendo la cuenta [...] Siempre estoy en contacto los supervisores de MINCETUR y Servicio comunitario pidiendo consejos, apoyo que siempre intervengan para que hagan conocimiento para que la marca Perú salga adelante.[...] había una agencia Responsor, que es muy buena ha pasado al pandemia nos ha tocado la puerta y nos dijeron mira Amilcar están en problemas y nos dieron 800 para que distribuir para el grupo, para nuestro azúcar y arroz; manda siempre su gente para que nos ayuden, tengo otra agencia Andina anvensour que le digo hermano necesito Fito toldos y nos dice ya vamos a dar en los municipios y las escuelas, cada escuela aquí tiene su Fito toldo, entonces toco las puertas de los amigos de algunas agencias que trabajamos, en la navidad pido apoyo para los abuelitos de Mara, estamos colocando los CD a los pasajeros para que los compren y los lleven y esa plata sirva para los músicos, para que tengan un poquito más de ingreso."</p> <p>Alvizu Segovia: "[...] ausencia del Estado tanto de las instituciones públicas encargadas, como Mincetur y el gobierno local [...] por iniciativas privadas menos mal en este caso hay que indicar que han apostado en esta comunidad y han seguido con el proceso de capacitación y concientización con los pobladores [...]"</p> <p>Brisaida Morales: "[...] en coordinación con la Municipalidad de Maras mayormente se hace quedar todo tipo de personas que vienen de otros lugares a ayudar o presentar algunos proyectos que ayuden a mejorar de alguna manera a la comunidad[...] así es los apoyos pues tal vez capacitando para un servicio adecuado a los turistas ya sea con las actividades que ofrezcan</p>	<p>Franco: "Son gestores, son prestadores y gestores, tienes a los gobiernos locales o los diferentes niveles de gobierno que tienen que ver con la gestión de su destino, tienen que ver ahí los operadores de viaje, las agencias, los intermediarios que son el enlace entre la oferta y la demanda, tienes al sector público en este caso el MINCETUR o la direcciones de turismo en las regiones que son los que regulan, que fiscalizan, que generan la promoción también, entonces hay una serie de actores involucrados directamente otros indirectamente pero que tienen diferentes intereses, diferentes objetivos y por lo tanto una necesidad particular y colectiva de crear y de tener procesos bastante fáciles"</p> <p>Rosa Serrano: "[...]todavía es nuevo como que no se le da mucha teoría porque todo lo que se hace coordinaciones o algunas capacitaciones lo hacen con Mincetur, y a nosotros nos dan algunas opciones de coordinar nada más y el resto después inclusive lo que son las inscripciones toda así lo hacen en Lima directamente con Mincetur, en la página o en todo caso, hay algunas coordinaciones que tienen aquí en Cusco que tienen por zonas si no me equivoco son [...] Hay dos sectoristas no, entonces ellos son los que están en contacto con los que son los terrenos [...] el problema es que las funciones no nos dan todo el Mincetur la mayoría ellos son los que lo están trabajándolo de manera directa y nosotros sin embargo este año con el tema de la pandemia al parecer han sido un poquito dejados, abandonados entonces ya hemos estado trabajando, porque ya tenemos el interés de los mismos emprendimientos nos enviaron documentos para poder hacer algunas y fortalecer algunas capacidades, lo</p>

Tabla U1: Matriz de Hallazgos de Innovación Social (continuación)

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
MODELO DE LAS 5 VARIABLES					
				<p>los ciudadanos no también los apoya incluso congregándolos así algunas actividades que va a haber ej. Uno fue la apertura de maras lugar seguro se convocó a todas las asociaciones a todas las familias que tiene un emprendimiento entonces para dar a conocer de este emprendimiento cultural de esa manera colabora la municipalidad no simplemente llamando vengan a este tal evento, vengan a tal capacitación si talvez llevan lodos o apoyándolos de los proyectos de otras empresas o instituciones presentan para beneficio de ellos, de esa manera colabora la municipalidad activamente de hecho realiza muchas colaboraciones la municipalidad con varias ONGS, instituciones para la comunidad de Maras"</p>	<p>hemos estado haciendo con algunas organizaciones [...] mira aquí hay algunas ONGS que también apoyan de manera voluntaria que sí apoyan al menos aquí en Valle Sagrado son una zona que tiene bastante tiempo desarrollando este tipo de turismo ellos apoyan[...] la Municipalidad casi no, no hace lo que hace turismo rural, si hace capacitaciones o lo que le solicitan o en este caso al Gercetur o de repente contratan a especialistas [...] así es más antes también siempre lo hemos haciendo, no es un tema que tengamos así exclusivo como eso no, las funciones básicamente lo realiza Mincetur, nosotros ya un poquito para fortalecer no los emprendimientos aparte de eso que nos lo piden a eso también nosotros acudimos estamos también ahí para proveer las capacitaciones, muchas veces pasa que Mincetur también con los coordinadores que tienen la verdad no sé si decir que no les alcanza, no tiene mucha disponibilidad o tal vez no les compete la función y no lo hacen no"</p>
Sostenibilidad económica	<p>Pilar: "[...] fuentes de ingreso como te dije la primera vez del aporte de agricultura de ganadería agropecuaria y el segundo serian actividad de turismo comunitario un aporte más, pero principalmente en las comunidades el turismo ha subido en segundo en lo aportes dentro de la familia, las comunidades son artesanos que ellos mismos venden su artesanía que son fuentes de ingreso económico para la familia."</p>	<p>Tammy: "[...] siempre hemos necesitado donantes, fundaciones u otros que ayudan porque no es que empiece de nada ya ser autosustentable un emprendimiento así habría que crear la capacidad humano la capacidad en términos de herramientas o espacio te toma tiempo y fondos" Jhon: "no tenemos ningún tipo de donación pero sí cuando a la asociación Andes se hace una donación a la asociación Andes dan pues una donación de un dinero y nos comenta cuánto dinero nos esta donando para el trabajo en los campos para apoyar en la conservación más que todo, en los capacitaciones que requerimos nosotros los colectivos."</p>	<p>Luis: "Más, en un 80%, nosotros mismos nos hemos sacrificado, sacando préstamos del banco, y recién ahora de algunos que le he indicado, algunos de mis compañeros están terminando de pagar a los bancos, para implementar todo lo que es en materiales" Wilber: "Los primeros años hemos atendido sin ninguna incentivación, no nos han pagado hasta que aprendemos todo el manejo de atención a turismo, tampoco hemos sabido lo que es en la cocina nada mientras tanto hemos atendido así nada más para promocionarse y aprender muchas cosas que es para los pasajeros" Visente: "Hemos realizado préstamos para mejorar nuestras casas"</p>	<p>Amilcar: "[...] cada emprendimiento que llego a notros ah sacada platita del banco, para mejora las cosa"</p>	<p>Manolo: "Al inicio, más que todo hay problemas para poder invertir." Franco: "[...] lo que hace falta en las GERCETURES es uno, también equipo personal pero sobre todo recursos, entonces las direcciones a veces no pueden lograr ejecutar porque tienen un presupuesto muy delgado [...] Económicamente, osea a nivel de inyectarle presupuesto, no, digamos las acciones que hacemos tienen del objetivo de que obviamente haya más visitas y eso genere ingresos"</p>

Tabla U1: Matriz de Hallazgos de Innovación Social (continuación)

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
MODELO DE LAS 5 VARIABLES					
Tipo de innovación	<p>Santos: "[...] toda mi comunidad ha cambiado ya no es como antes con el turismo comunitario"</p> <p>Pilar: "[...] para el mercado se diseña de cada comunidad un producto principal, esto no simplemente de lo que hemos visto sino de un estudio del patrimonio cultural y material de las ocho comunidades. A base de ello, se desarrolla sus productos principales y diferenciados de cada comunidad de los Yaqchas. Cada comunidad te ofrece diferente producto, no se repiten los productos [...] tenemos el proceso de textilería andina, medicina tradicional, agroturismo, el trabajo de reloj agrícola de todo el calendario [...] tenemos las rutas, tracking con llamas, taller de cocina o clases de cocina, el de cerámica, también de chocolates, el proceso de la chicha tradicional, taller de bisutería, de apicultura, de floricultura, otras actividades como caminatas que se muestra la flora y la fauna y se muestran algunos atractivos que son naturales dentro de la comunidad y se ha diseñado estos, como por ejemplo tipo camping, algunos tradicionales que se complementa con de aventura, en las mismas rutas de las comunidades campesinas. Dentro de místico, tenemos matrimonio andino, ceremonias, rituales, ofrendas para la pachamama, ofendas. Eso también los calendarios del año [...] En los programas diversificados, para el turismo voluntariado, tenemos clases de Quechua, intercambio de clase de inglés que los que llegan enseñan, juegos tradicionales, taller de músicas andinas de cada comunidad porque varía el ritmo, taller de danza típica, son noches culturales."</p>	<p>Brisaida: "Sí nosotros con el mismo producto que crece en el parque de la papa ofrecemos una innovación por ejemplo a base de papa que podemos preparar diferentes platos como pisco sour, como dulce de papa, otros platos, y otros productos también, no solamente de la papa sino de otros productos y de otras plantas silvestres y también frutos silvestres entonces ofrecemos así productos innovados"</p> <p>Jhon: "Nosotros como innovación en el Parque de la Papa, hemos querido innovar o hemos querido ofrecer nuestro producto a base de papas, formas una empresa de semillas que estamos en el camino de hacer la empresa de semilla también el trabajo que las señoras en gastronomía innovación querían hacer chifle de papas, el Papita Lays ¿no? Ellos querían innovar en caso de plantas medicinales otros plantas medicinales aumentar como desfiltrantes que para que (ruido.....) y respecto de las artesanías seguimos trabajando"</p>	<p>Luis: "[...] brindamos servicios lo que es el hospedaje, recepción, servicios en temas de agricultura, en tema textil, paseo en burros, pastoreo de ovejas, clases de cocina, clases de quechua. Además, tenemos un mirador aquí en la comunidad, ahí brindamos también el servicio, por ejemplo, un kilómetro aproximado [...] en el tema de textiles, nuestros productos de acá de la zona son con diseños de acá de la comunidad, los diseños que nosotros tenemos no lo tienen en otros lugares u otras comunidades porque según lo que sabemos es que cada comunidad y cada pueblo tiene su diseño de cada prenda y nosotros también, presentamos diseños de la comunidad y no lo pueden hacer en otros lugares [...]"</p> <p>Wilber: "[...] presentamos nuestros platos no hay en ninguna comunidad en restaurantes los pasajeros que llegan a nuestra comunidad comen muy diferente hasta postres, entrada, sopa, segundo todo eso es muy diferente en nuestra comunidad"</p>	<p>Amilcar: "[...] empezamos a trabajar atendiendo grupos pequeños de 10 personas, de poco a poco se dio la capacitación y después me inserte en el programa comunitario en el primer año, hizo tres programas conmigo ahí los motive a las personas, abrí la iglesia, poner velas, poner conciertos buscar músicos, como todo pueblito tiene su artista, personas que les gusta la música, tocando el arpa, violín otros les gusta dibujar y pintar a ellos los convoque y fuimos formando un pequeño circuito, de empecé a llevar las fotografías"</p> <p>Brisaida Morales: "[...]es el único en la zona, ya que solo tiene una denominación es algo con Maras [...] incluso crean sus propias innovaciones entonces ahí está lo que es teatro, música, escultura con la sal, también está, paseo en los burros, asnos, mulas que es parte de la identidad cultural del distrito de Maras, entonces sí es la única que existe en la comunidad de Maras[...] las personas se involucran siendo creadores mismos de los materiales o talvez de alguna innovación que tenga que ver con la zona de Maras[...] ellos mismo tratan de buscar algunas actividades que las vuelvas importante[...]"</p>	<p>Manolo: "[...] Servicios, productos, playa de las lagunas [...]"</p> <p>Tammy: "Bueno uno es como ya dije que no es individual ehh individualista sino es colectivo, es un manejo colectivo, beneficios colectivos, toma de decisiones colectivo no es así de una persona, un líder, un jefe, eso es uno, también tienen un acuerdo intercomunal que es algo muy innovador"</p> <p>Franco: "[...] es muy importante la innovación en el sector turismo nuevamente [...] tienen productos muy diferenciales [...] turismo comunitario no solamente es una comunidad dentro de un territorio que brinda servicios sino es cómo yo veo que involucrarme en la gestión no solamente brindar servicios, entonces cuando tu pasas de un nivel que solamente brindan servicio a decir muchas sabes que por qué no nos juntamos para gestionar el territorio y tomas decisiones para la conservación ahí estamos hablando de turismo comunitario"</p>

Tabla U1: Matriz de Hallazgos de Innovación Social (continuación)

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
MODELO DE LAS 5 VARIABLES					
Escalabilidad y replicabilidad	Santos: "[...] todos tenemos la visión de crecer [...] los clientes quieren nuevos paquetes y estamos pensando en la floricultura" Pilar: "Como te dije la organización sigue creciendo hay nuevas organizaciones que quieren incorporarse y estamos retirando algunas organizaciones que no tienen compromiso de seguir trabajando con nosotros"	Tammy: "[...] estamos replicando ese modelo en otros lugares del Perú, estamos compartiendo las enseñanzas en todo el mundo así que hay otros parques, en otros partes del mundo por ejemplo, bueno en Lares el parque del maíz, el parque Chalacui, pero en Tayique está un parque de manzana, Etiopia un parque de Ensete y eso es basado en los aprendizajes del de nuestra colaboración con el parque y seguimos trabajando con el parque y compartiendo mejores prácticas y todo eso, en todo el mundo." Brisaida: "Tenemos una réplica en el distrito de Lares que es por Cuzco, entonces ahí tenemos una réplica y nosotros como grupo de gastronomía hemos ido a capacitar así, nosotros llamamos esa capacitación horizontal, de una persona a otra no es así escrito ni así como se puede decir"	Luis: "Según con lo que ven, toda la comunidad tiene las ansias para seguir con el turismo, ya vamos 5 asociaciones creadas en la comunidad para ver el tema de turismo"	Amilcar: "[...] bueno haciendo ej. Ahora ya motivando a tu familia, yo era solo con mi mamá ahora tengo una sobrina y ya pues está creciendo igual a mis vecinos para que hagan lo mismo que yo para progresar todo alrededor para que haya comunión entre todos [...] sí se puede replicar, de Arequipa vinieron varios emprendimientos, Apurímac, también fui a Apurímac a contar mi experiencia, consejos; esa es la idea ahora estoy haciendo una pequeña aldea entre Maras y Moray, vamos a hacer casas sostenibles que van a tener una vida agradable juntamente con el ecosistema, para que duerman o pasen el rato con la naturaleza" Alvizu Segovia: "Se requiere aceptación por parte de la población para trabajar con esta actividad nueva para ellos porque naturalmente esta comunidad era netamente campesina [...] hay una predisposición la gente ya entendió que tiene potencial y cual es importante de gobierno local y las instituciones se apueste y se haga un trabajo en conjunto y que realmente las autoridades entiendan la importancia y asuman un compromiso real con el desarrollo turístico[...]"	Manolo: "Sí, se pueden replicar, se necesitarían las ganas de querer emprender, el ambiente y la decisión de la comunidad." Franco: "¿Si se puede replicar? Claro que sí pero creo que lo esencial es que haya interés [...] yo creo que nosotros en los lineamientos estamos establecido ciertas condiciones que producto de un análisis con ellos mismos, vocación turística tiene que haber o sea no"
NIVELES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL					
NIVEL MICRO					
Competencias orientadas a la empatía y pensamiento sistémico	Pilar: "[...] en algunos temas yo era parte exigen porque se tenía que cumplir actividades concretas para mejorar servicios de calidad y yo decía y tal día tiene que estar y en turismo también aprendieron a ser responsables [...]"			Amilcar: "[...] les he motivado para que cada uno de ellos crezca, antes yo daba almuerzo en casa y ahora ellos se han preparado bien entonces ya tiene que dar su comida a los pasajeros así tiene mayor ingreso, ya hay más responsabilidad para cada uno y puedan crecer, esa es la idea de crecer todos en conjunto"	Franco: "Amilcar en Maras, es un músico, hace teatro, yo cuando voy a Cuzco y me lo encuentro me dice oye mira y me abre su mochila, me muestra, mira he diseñado estas máscaras qué te parece y me regala un cd, mira acabo de componer esto y es un tipo que tiene energía en los ojos, entonces tienes a Ester Camino, que es cantante que es de Raqchi [...]"
Liderazgo colaborativo	Pilar: "[...] para mí después aprendí a decir no, a tomar mis propias decisiones asumir mis responsabilidades creo que son eso nada mas y siempre me gusta apoyar a que una comunidad, a que una familia salga adelante eso es lo que gusta, sin esperar nada a cambio"	Brisaida: "[...] en esos meses que ya no va a haber habas verdes entonces nos estaba enseñando una compañera por ejemplo de verduras como se dice esto, la cabeza, hemos hecho con limón, sal, después pimienta, hemos guardado como en un refrigerador [...] de una persona a otra, no es así escrito, [...] sino así horizontal, por ejemplo en grupo de gastronomía practicamos por ejemplo las antiguas recetas y enseñamos a las compañeras nuevas nuestros conocimientos [...]"	Wilber: "Cuando estoy dentro de mi trabajo estoy bien alegre, como ahora estamos empezando a trabajar con los pasajeros me siento muy alegre cuando trabajo con mis compañeros debemos estar limpiando y haciendo todo lo necesario para que lleguen los pasajeros al ver a mis compañeros que están trabajando con las ropas típicas me alegro, pero cuando no trabajamos o no hay visitantes estoy en mi casa y no en el trabajo y otra actividad fuera del turismo me preocupa porque a veces, para nosotros es nuestro ingreso del trabajo de turismo [...] esa experiencia traer a mi comunidad a compartir y compañeros."	Amilcar: "[...] les estoy enseñando todo lo que eh aprendido, como presentarse con el cabello recogido hablar lo necesario hemos ido a comer en Minay, aquí en Maras no hay mano de obra y tengo que hacer casi todo [...] estar al mando es bien agotador estar diciéndoles que cumplan con su labor para mejorar, ahora va a asumir la responsabilidad de la presidencia una de las chicas y yo voy a seguir acompañando."	

Tabla U1: Matriz de Hallazgos de Innovación Social (continuación)

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
NIVELES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL					
NIVEL MESO					
Organización con altos niveles de confianza y comunicación abierta	Santos: "[...] en las asambleas, también hablamos y nos conocemos [...] siempre estamos con las puertas abiertas para nuevas organizaciones que tienen compromiso que tienen ganas de trabajar que están para seguir uniendo esfuerzos para que la organización pueda seguir creciendo y evaluamos siempre no todos pueden entrar porque nosotros nos ha costado mucho esfuerzo, " Pilar: "Son 8 comunidades y cada comunidad tiene su forma de pensar de actuar y así para llegar en un acuerdo con las 8 comunidades se necesita un trabajo de antropólogo y sociólogos lo cual carecemos de eso temas"	Brisaida: "Los colectivos del parque de la papa siempre nos informa [...] es difícil manejar así personas que piensan distinto o dentro de otra comunidad que a veces una comunidad está de acuerdo o otra comunidad que no está de acuerdo entonces siempre es difícil así organizar como es un grupo grande de esa parte no creo que tengamos así una dificultad en el parque [...] nos juntamos los colectivos del parque de la papa siempre nos informa, quienes son sus aliados, más que todo como el parque de la papa trabaja con la conservación de papa [...]" Jhon: "Siempre es necesario comunicarse con ellos y directamente para poder que hagan llegar sus inquietudes que tienen de esa forma ellos también pueden recoger e información pero nosotros comenzamos con la capacitación después ya se viendo que necesidades hay todo eso." Alejandro: "[...] la relación entre las comunidades tienen que ser tan buenas como las relaciones que se tiene con el resto de los bienes y servicios del ecosistema"	Wilber: "Nuestro líder se comunica con el grupo que va a llegar y ya sabemos para hacer la compra para ese tipo de pasajeros" Visente: "Nuestra organización es libre para quien quiera participar, puertas abiertas [...] hace poco hemos estado hablando con Franco para que nos pueda considerar."	Amilcar: "[...] pero sí somos solidarios cuando hay problemas tenemos un fondo común que es para accidentes, muertes y esas cosas [...] eso vi en el pueblo que hay más comunión hay más solidaridad. Es tu cumpleaños te traen su gaseosita, galletita, su tostadito, gelatinitas y al final lo pones en la mesa y tienes una gran fiesta, para todo esto hay solidaridad [...] había una agencia que es muy buena ha pasado a la pandemia nos ha tocado la puerta y nos dijeron mira Amilcar están en problemas y nos dieron 800 para que distribuir para el grupo, para nuestro azúcar y arroz; manda siempre su gente para que nos ayuden. Tengo otra agencia que le digo hermano necesito Fitotoldos y nos dice ya vamos a dar en los municipios y las escuelas, cada escuela aquí tiene su Fitotoldo, [...], en la navidad pido apoyo para los abuelitos de Mara, estamos colocando los CD a los pasajeros para que los compren y los lleven y esa plata sirva para los músicos, para que tengan un poquito más de ingreso [...] siempre estoy en contacto con los supervisores de MINCETUR y Servicio comunitario pidiendo consejos, apoyo que siempre intervengan para que hagan conocimiento para que la marca Perú salga adelante"	Manolo: "[...] falta para que el emprendimiento se pueda ampliar o multiplicar? ¿debilidades no? Compromiso y comunicación de toda la comunidad." Franco: "Las comunidades estaban bastante abiertas a que el sector se acerque a ellos entonces fue muy práctico [...] los emprendedores con nosotros, se abren mucho, como nosotros con ello"
Valores compartidos y objetivos alineados		Alejandro: "El parque de la papa nos simboliza esta iniciativa que nos orgullosos y más allá de ese orgullo reconoce de que esa formulación territorial de varias comunidad a enfrentar juntos desafíos comunes lo cual ha fortalecido esa visión de solidaridad y reciprocidad de sociedad entre las comunidades" Jhon: "Claro, los valores que sí, seguimos que nuestros antepasados nos enseñaban los valores, el Aymi, la reciprocidad a seguir manteniendo el costumbre, las tradiciones que teníamos en la comunidad o en el Parque de la Papa [...] es forma nosotros nos gusta trabajar a compartir porque eso nos enseña esos valores nosotros aprendemos pues desde nuestros abuelos, nuestros antepasados que nos enseñaban a ayudarnos unos a otros, compartir y seguimos el costumbre de compartir."	Wilber: "[...] sí mami, si siempre nuestro objetivo es crecer para sustentar a cada familia y nada más porque si nosotros desanimados por esta pandemia que no hay pasajeros la asociación se puede destruir entonces debemos sustentarnos con lo que tenemos y manejar bien estratégicamente."	Amilcar: "[...] fórmalos, ellos tienen que fórmalos desde la familia, no les inculcan valores, bueno otros si tiene buenos valores acá es lo que sacan los árboles y sacan leña y nunca ponen los arbolitos, es una mala forma y el reto es afrontar, [...]"	Franco: "[...] tengan objetivos claros como comunidad, como asociación, como organización y que sepan claramente a qué viajero o a qué mercado le quieren dar"

Tabla U1: Matriz de Hallazgos de Innovación Social (continuación)

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
NIVELES DE LA INNOVACIÓN SOCIAL					
NIVEL MACRO					
Redes colaborativas	<p>Santos: "Nos gustaría que nos apoye el estado, el municipio de Cusco o a nivel nacional como el ministerio de relaciones exteriores sobre todo en promoción para que vengan más turista"</p> <p>Pilar: "Siempre yo he planteado a Mincetur que haya una red nacional de turismo comunitario netamente y tal vez esa red puede hacer llegar sus proyectos porque no hay quien, de ese seguimiento, no tenemos esa representación nacional [...] nosotros estamos reconocidos dentro del programa nacional de turismo comunitario. Y estamos coordinando con los municipios que tengan un interés mínimo, pero la mayor parte de los municipios no lo toman importancia, pero estamos gestionando con Gercetur de Cusco, asociación de guías a Gotur, Colitur, los gremios que también deberían conocer, a los cuales siempre les estamos invitando a las comunidades para que puedan conocer"</p>			<p>Alvizu Segovia: "Mincetur, todos estos últimos años, ha aportado directamente, se ha logrado la certificación (ininteligible) [...] Será nacional, pero eso solamente y que yo he indicado en algunas reuniones con funcionarios que han venido, les hemos indicado de que en Maras no solo es MISMINAY, hay más asociaciones de turismo, el cual considero que Mincetur debería de dar una mirada a los demás emprendimientos no solo en esa comunidad, sino también en otras comunidades con mucho potencial [...] más allá de los empoderamientos y las capacitaciones, lograr articulaciones del mercado no vamos a lograr lo que pensamos no[...] la primera vez que hemos tratado de contactarnos con el gobierno local percibíamos en algunos casos cierto rechazo, explicándoles cuál es el proceso de la nueva gestión qué es lo que queremos buscar y eso poco a poco creo que sí hemos logrado acercarnos al punto que hemos logrado con una afluencia muy importante de todos los emprendimiento [...] hay que indicar que esta organización de Cogestur es una organización nueva en Maras, que estamos a punto de ser reconocidos a nivel de alcaldía para presentarnos a nivel local y hasta conformidad ya tiene un comité técnico, ya tenemos muchas reuniones avanzadas inclusive vamos a tener una reunión con Cogestur también, pero estamos a la espera de que salga la resolución oficial, es lograr el desarrollo de un turismo sostenible en maras es todo lo que implica no [...] lanzamiento de Maras como destino sostenible para lo cual tenemos que preparar en temas de protocolos, calidad de servicio a los clientes, hacer un lanzamiento de una feria turística que posiblemente lo hagamos en Cusco, se viene el tema de gestionar y articular con las instituciones que corresponde la guía nacional de turismo para lograr un turismo más ordenado también tenemos planeado organizar y articular a todas las organizaciones que sean necesarias para generar los instrumentos de gestión en el desarrollo de Maras, por ejemplo dar una plan de desarrollo turístico concertado pero no está actualizado y hay que actualizar eso y el otro es no tenemos el plan de desarrollo urbanístico en maras de gobierno local es un instrumento de gestión transversal para todas las actividades no solamente para la actividad turística sino también para todos en general, es un tema que colaboramos con las instituciones y ojala podamos concretar no, estos instrumentos nos preocupa que el gobierno local ya debería tener entonces estamos trabajando en eso."</p> <p>Brisaida Morales: "[...] entonces con insistencia de la población ya pues todo se logró habrá acreciendo y creo que va a seguir creciendo, va ir apareciendo más innovaciones más actividades culturales en la comunidad."</p>	<p>Franco: "[...] son gestores, son prestadores y gestores, tienes a los gobiernos locales o los diferentes niveles de gobierno que tienen que ver con la gestión de su destino, tienen que ver ahí los operadores de viaje, las agencias, los intermediarios que son el enlace entre la oferta y la demanda, tienes al sector público en este caso el MINCETUR o la direcciones de turismo en las regiones que son los que regulan, que fiscalizan, que generan la promoción también, entonces hay una serie de actores involucrados directamente otros indirectamente pero que tienen diferentes intereses, diferentes objetivos y por lo tanto una necesidad particular y colectivos, pero que en un futuro la estrategia tenga un nivel de autonomía tanto de toma de decisiones como presupuestaria, con ello tenga mayor alcance a nivel nacional, que haya descentralización en las regiones, hablo de equipos, me gustaría que las universidades se involucren más en este tema y que haya materia en las universidades y que haya más investigación a de crear y de tener procesos bastante fáciles [...] dentro de las áreas no dialogamos también y eso es otro tema, eso es otro tema también, cuando deberíamos de estar como una misma empresa digamos pública solucionando problemas que requiere y que demanda la población estamos compitiendo o no queremos romper nuestro status quo entonces eso al final cansa, eso al final desgasta, y eso al final hace pues que no avancemos y no logremos esa generación de políticas que tanto necesitamos"</p> <p>Rosa Serrano: "[...] si yo creo que sí para que sea más consolidado debería de existir una ley para que ellos puedan formalizar y algunos aquí tienen formalizados y de esa forma pedir algún apoyo y que tengan esas ganas de seguir trabajando en ese rubro porque cuando no tiene ese apoyo ya se retiran y lo dejan, entonces para eso creo que sería no."</p>

Tabla U2: Matriz de Hallazgos de Crecimiento Empresarial

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
FACTORES RELACIONADOS A LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR					
Motivación y metas personales	Pilar: La motivación más viene de ellos es el compromiso la confianza que uno se gana con las comunidades, puede ser como los motorcitos que dicen no nos dejes y necesitamos trabajar aún falta mucho y son ellos las que te motivan al ver hay muchas mujeres que necesitan apoyar que no solo están al servicio para su familiar si no pueden dar más de lo que tienen y eso es creo uno de los aspectos que eh visto y creo que la mujer puede hacer todo siempre en dualidad y creo que esa oportunidad, y no decir yo hasta aquí nada más y debe de seguir"	Jhon: Motivación del Parque de la Papa pues mi motivación de trabajar aprender más sobre la organización, sobre los tecnologías que tenemos y eso sería y conservar lo que tenemos en el Parque de la Papa y seguir transmitiendo a otras personas para que ellos vean y conozcan y transmitir a la generación, a la futura generación que viene.	Wilber: [...] cuando estoy dentro de mi trabajo estoy bien alegre, como ahora estamos empezando a trabajar con los pasajeros me siento muy alegre cuando trabajo con mis compañeros debemos estar limpiando y haciendo todo lo necesario para que lleguen los pasajeros al ver a mis compañeros que están trabajando con las ropas típicas me alegro[...]	Amilcar: [...] sabes conversar quieres a tu pueblo, respetas a tus padres, abuelo; nosotros debemos ser los nuevos peruanos, en el Perú lamentablemente aquí no hay ni de izquierda o derecha eso no. Tu eres peruano y debes sentirte orgulloso de tener la sierra, la Amazonia, Machu Pichu, que tienes todo esto y darte por este país y agradecer que vives aquí con tantas riquezas.	Tammy: [...] quieren buscar un balance para aportar su buena vida pero también a su conservación de diversidad o su paisaje, su modo de vida y se no tomar tomo su tiempo cambiar todo hacia ese lado. Franco Flores: [...] este ese espíritu emprendedor que ellos tienen, yo creo que es la base fundamental para que todos los procesos y acciones que hablamos desde calidad, desde mejora de la gestión, se vayan desarrollando.
Tipo de liderazgo	Pilar: Entonces, cuando las cosas se están haciendo mal lo digo así en las comunidades. Así también, yo hace poco estaba mal y me operé y muchas cambiaron en mi vida personal, yo era la que asumía toda la responsabilidad como ahora, la de mercado, yo soy la representante, la que vendía, igual a la comunidad tengo que organizarla cuando el turista llega [...]	Jhon: [...] justamente siempre yo estoy viendo qué necesidad tenemos o que necesitamos, [...]	Wilber: [...] si todo dentro de mi grupo yo como si fuera su padre a todos veo igual.	Amilcar: [...] antes no podía, tenía que quedarme por los grupos, si no estaba Amilcar las cosas salían mal y era peor para mí y ahora hay organización y responde [...]	
Capacidad de gestión de la organización en base a habilidades técnicas, comerciales y sociales	Santos: "nos hemos capacitado. Hemos hecho pasantías y hemos aprendido de otros casos" Pilar: "En mi carrera profesional, soy técnica en turismo rural, ya debería terminar la universidad igual, pero no lo he hecho, pero siempre estado yo especializando en temas de mercado, siempre capacitándome, también con Mincetur, un año, fuimos a China, estábamos un mes capacitándonos en lo que es desarrollo sostenible, y en otras conferencias, siempre he estado fuera del país"	Jhon: "por ejemplo en mi caso, yo no estudié ninguna carrera técnica y él me ha apoyado como vemos en la comunidad no hay esa educación suficiente que, como en la ciudad el manejo de los tractores o el manejo de muchas tecnologías" Alejandro: "capacitados en diferentes procesos, herramientas y formatos en el trabajo, ellos son encargados de capacitar y guiar a todos los que participan en el programa de turismo"	Luis Quispe: "Hemos tenido capacitaciones, talleres, pasantías y recién con ese nivel hemos llegado porque según lo que necesitábamos para atender a un turista, para llegar al punto, cómo vamos a recibir a los pasajeros, arreglar las casas, tener los servicios higiénicos de calidad."	Amilcar: "[...] estudié en la Nacional pues había una catedra de San Martín de Lima y aquí en la central el convento de Santo Domingo, psicología organizacional, primeros auxilios, estoy en constante capacitación eh viajado a China gracias al turismo global comunitario estado una mes allá"	
FACTORES RELACIONADOS A LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL					
Aprendizaje continuo y proactivo	Pilar: Las capacitaciones siempre van a ser un aprendizaje para cada una de las personas bastante útil en la vida.	Brisaida: "[...] capacitación horizontal, de una persona a otra no es así escrito ni así como se puede decir, así de como hoy es la capacitación profesionalmente sino así horizontal, por ejemplo en grupo de gastronomía practicamos por ejemplo las antiguas, enseñamos a las compañeras nuevas que vienen nuestro conocimiento" Jhon: "Yo siempre también pido a MINCETUR que nos capacite sobre los protocolos, sobre la bioseguridad de cómo atender al visitante que nos visita, siempre es necesario el trabajo que hacemos para la papa no solamente una persona nomas	Visente: "[...] como nos han pasado nuestras experiencias, eso nosotros hacemos, en nuestra organización ya, nosotros mismos lo hacemos[...]	Amilcar: "[...] hay agencias que te ponen cocineros que tu vas a un sitio y aprendes la cocina, Mincetur también tiene porque te pide, señor qué es lo que quieres y les dije que quiero un profesor de inglés, acá viene francés también para que la gente de emprendimiento pueda hablar bien al pasajero ahora hay otro de la cocina que les den gestión marketing digital [...]"	

Tabla U2: Matriz de Hallazgos de Crecimiento Empresarial (continuación)

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
FACTORES RELACIONADOS A LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL					
		trabaja toda su vida sino hacemos rotativamente entonces queremos siempre tener capacitaciones porque el cambio de los colectivos son dos años"			
Conocimiento especializado de los productos o servicios del negocio		Alejandro: "[...] capacitados en diferentes procesos, herramientas y formatos en el trabajo, ellos son encargados de capacitar y guiar a todos los que participan en el programa de turismo [...]"			
Estructura organizativa y formalidad de los sistemas	Pilar: "[...] toma de decisiones es autónoma la organización autónoma en tomar sus decisiones y acciones y cada proyecto cualquier acuerdo la máxima autoridad es la asamblea [...]"	Alejandro: "Como funciona es de que hay un comité que trabaja en el turismo que está en un sistema de gobernanza del parque de la papa, esta esta distribuido por los presidentes de las comunidades, son 5 comunidades actualmente ellos eligen a un presidente y el resto son miembros de este cuerpo directivo y ellos toman decisiones por el parque aun que cada uno de ellos es autónomo en su propia comunidad y ese comité de vastación y turismo funciona bajo la autoridad de esta asociación del parque de la papa, este comité funciona y trabaja bajo la guía de los expertos de cada comunidad que son elegidos por las comunidades"	Luis: "[...] tenemos como un comité de junta directiva [...]" Wilber: "En nuestra organización tenemos nuestros líderes aparte del presidente hay un líder que coordina con todo el personal el coordina en todo momento con su presidente, él se encarga con la gente."	Amilcar: "[...] pues el organigrama, tienes al presidente, tesorero, secretario y el vocal"	
Estrategias del negocio	Santos: "Respecto a la competencia, nosotros tenemos que innovar" Pilar: "Ahora por la pandemia, el perfil del cliente cambia, pero no sé si mi segmento de mercado, va mantener la misma secuencia o como organización nosotros, estamos pensando cómo llegar al cliente final, pero todo es un proceso."	Alejandro: "hay que adaptarse o innovarse también los paquetes turísticos a las respuestas que se den y el contenido de los paquetes también cambien"	Wilber: "Este año por esta enfermedad estamos empezando nuevamente en nuestro trabajo solamente nuestra meta es que nos aumente más visitantes a nuestra comunidad y también por la enfermedad tenemos muchas dificultades en lo que hemos atendido los años pasados, ahora es muy distinto con los protocolos y la seguridad debemos mejorar la atención a los clientes."	Amilcar: "[...] estamos haciendo una estrategia para este año pero normalmente cada 3 meses vemos en un taller de panca entonces tenemos que ver que es lo mejor, después de la actividad vemos en que hemos falla para poder mejorar"	Franco: "[...] las metas tienen que ser mas que todo de satisfacción, de lograr generar una mejor experiencia en los visitantes de innovar, como mencionas aquí de innovar los productos, de darle valor agregado a cada uno de los procesos que impulsemos desde aquí de manera conjunta con el sector privado, tener un acercamiento más fuerte, de respetar mucho creo las normativas los protocolos, no solamente de seguridad sino a nivel general, creo que esto va a hacer que desde ya tengamos un viajero mucho más exigente, mucho más, con una mirada mucho más profunda a la hora de buscar la calidad en el producto o servicio que reciban, la capacidad de poder darnos feedback de poder exigirnos" Rosa Serrano: "[...] la promoción es importante porque ellos se limitan y no tienen mucha facilidad para poder hacer esto, pero sin embargo van a seguir mejorando porque tiene que seguir preparándose para mejorar la calidad de servicio"

Tabla U2: Matriz de Hallazgos de Crecimiento Empresarial (continuación)

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
FACTORES RELACIONADOS A LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL					
Sistemas de control	Santos: "Los turistas cuando vienen dejan sugerencias y con eso nosotros trabajamos." Pilar: "Y la oficina durante el servicio de operación hace el seguimiento de calidades. Eso era la idea de otros emprendimientos, la Tierra de los Yaqchas si te garantizaba la calidad de los servicios, desde el momento que entraba un pasajero hasta la comunidad, se hace 100% responsable del servicio que recibe"	Jhon: "A nosotros se nos pide cada año, MINCETUR ¿no? Que cuanto cantidad de visitante tenemos, cuanto ingreso está entrando al Parque de la Papa entonces de esa forma damos la información y yo te podría facilitar toda la información que tenemos mediante un correo y para que ustedes vean como se trabaja y todo eso, como hacemos el trabajo."	Luis: "Tenemos un grupo de cuadernos que nos reportamos, un cuaderno de comentarios, un cuaderno de registro, con esos reportes nos garantizamos a brindar calidad en nuestros servicio"	Amilcar: "Siempre hacemos reportes para mejorar no, en el servicio de atención y todo eso cada vez tratamos de mejorar."	Franco: "Tienen sus cuadernos de recomendación, tú los lees y ahí vas a ver pues que un montón de hojas llenas donde les dicen que gracias he aprendido esto y ellos conocen mucho eh, o sea ellos conocen mucho, conocen mucho las características de sus visitantes"
Personal adecuado de carácter y conocimientos	Pilar: "[...] faltaba también, personas que me apoyen, porque sola no se podía [...]" Santos: "[...] en la atención al cliente, cómo atenderlos. En este campo nos han capacitado al personal [...]"	Alejandro: "[...] capacitados en diferentes procesos, herramientas y formatos en el trabajo, ellos son encargados de capacitar y guiar a todos los que participan en el programa de turismo [...]"	Wilber: "[...] debemos saber atender a ese tipo de pasajeros, para todo eso la gente está preparado porque en el grupo siempre hay vegetarianos de todo, que no comen queso, leche, harina y el cocinero está preparado, para eso ha recibido capacitaciones nuestro líder se comunica con el grupo que va a llegar y ya sabemos para hacer la compra para ese tipo de pasajeros."	Amilcar: "[...] viendo sus actitudes de la persona ej. Tú tienes un carisma especial ahora que tengas un mal carácter te voy a poner en decepción, te veo unas cualidades que sabes hacer en la cocina o preparar bebidas ahí estas no, me dices que te gusta y a una persona se ve al ojo como es el tipo, tu ves a un compañero que esta con manos en el bolsillo ya estás viendo que se ha pasado no en cambio si ves bien parada, bien plantadita ahí es otra cosa es la diferencia, también influye la manera de vestirse pero hoy en día te ayuda muchas cosas e indicadores que te ayudan"	
Gestión de recompensas para el personal	Pilar: "[...] Sí hay reconocimiento dentro de las actividades, si hay quien es más activo identificados tenemos seleccionado a las personas. [...] económica no, siempre cuando tenemos digamos una feria, un viaje, un evento pues ahí lo llevamos"	Alejandro: "Las comunidades se reúnen y ranquean para ver quién ha trabajado más y se reparten esa ganancias de una manera equitativa" John: "Sí eso ve la organización Andes"	Wilber: "Sí hay una recompensa ej., en cada lugar que está trabajando siempre hay una recompensa que por decir si yo hago mi trabajo más rápido tiene una recompensa de salir a descansar o a distraerte no, también en cada lugar que están trabajando, si yo soy un buen cocinero y trabajo bien, estoy bien presentable me pueden dar una propina esa es mi recompensa igual en agricultura a mi compañero que está explicado en agricultura te enseña cómo se usan las herramientas como hacen sus trabajos."	Amilcar: "[...] de recompensa hacemos un viaje por acá cerca tiene algo que le gusta, si eres cocinera te compro un buen mandil y bonito."	
Capacidad financiera	Pilar: "[...] es en tema de costos porque pagamos un alquiler de la oficina que está en el centro de cusco, ahora tenemos una deuda del año pasado que la organización no tiene una oficina de admiración directa no tiene personal, fiscalizador de servicios, todos a ellos directamente la agencias llegaban a la comunidad"	Jhon: "Sí justamente con el apoyo de sus acciones que trabajamos siempre ellos nos ve como estamos trabajando, cuanto cantidad estamos recibiendo, entonces ya ellos nos apoyan si cualquiera inconveniente tenemos y apoya no para poder contabilizar todo eso ¿no? Como está pagándose a la SUNAT por el momento ¿no? Para contratar a una contadora se necesita bastante dinero y para pagar así ¿no? Entonces el (ruido) nos está apoyando actualmente." Tammy: "ANDES ayuda mucho si hay donaciones recibimos en nuestro banco ayudamos preparando informes y todo para el manejo de proyectos y recepción de fondos den turismo también el parque normalmente"	Luis: "Más, en un 80%, nosotros mismos nos hemos sacrificado, sacando préstamos del banco, y recién ahora de algunos que le he indicado, algunos de mis compañeros están terminando de pagar a los bancos, para implementar todo lo que es en materiales" Visente: "[...] Casi no nos falta mucho, casi estamos por ahí, no creemos que sea relevante. Nos falta un poco de contaduría, nos falta una contabilidad alguien que sepa, cuantos ingresos se tiene"	Amilcar: "[...] usted considera que la información financiera y contable le ayuda tomar decisiones?" AM: sí, sí es importante por los pasos que vas a dar más adelante, vas a priorizar tus gastos para tu beneficio, pero si somos solidarios cuando hay problemas tenemos un fondo común que es para accidentes, muertes y esas cosas" Brisaida Morales: "[...] una de las dificultades talvez este será incluso la economía porque para conseguir incluso o hacer los productos mismos que uno sabe hacer necesita invertir, ahí va ser un poquito el problema porque a principio no va a salir tanto sus"	

Tabla U2: Matriz de Hallazgos de Crecimiento Empresarial (continuación)

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
FACTORES RELACIONADOS A LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL					
		tiene su propia cuenta pero es complicado porque los presidentes cambian entonces a veces también se usa cuentas de ANDES."		emprendimientos en venta y va a estar invirtiendo y no va tener ganancias[...]"	
Gestión de la estructura financiera y decisiones de endeudamiento	Pilar: "Nosotros si nos agravó la pandemia dejándonos deudas y muchos emprendimientos que o tiene eso pues no lo siente porque no lo tenían, esas son las necesidades ahora será porque también cada año fuimos implementando más de acuerdo a las necesidades del mercado como en la oficina lo cual son varias cosas, ahora será una manera de analizar nuestros costos de servicio de producción"	Brisaida: "Nosotros como grupo de gastronomía siempre aportamos de cada visita que recibimos el 10% al parque de la papa entonces de esa forma la comunidad también se beneficia indirectamente nosotros directos." Jhon: "es una repartición comunalmente en cada comunidad de acuerdo a la evaluación que hacemos, cómo ha trabajado esa comunidad, tiene dificultad, cuantas variedades de papas sigue obteniendo, están perdiendo las variedades de papas, hacemos una evaluación a nuestras comunidades que tenemos o respecto de los colectivos si están participando o no están participando de eso se da pues un porcentaje de dinero que pertenecen a ocho mil soles siete mil soles entonces se da en una asamblea comunalmente en una comunidad se da pues directamente a la comunidad y también el beneficio es directamente indirectamente este beneficio, y también trabaja rotativamente para que el beneficio que se beneficien toda la comunidad."	Visente: "Hemos realizado préstamos para mejorar nuestras casas"	Amilcar: "[...] tú tienes una cuenta entonces dice tal mes tengo que pagar la luz, el agua, el banco te haces un presupuesto eso te enseña a ahorra te enseña distribuir tu dinero y no gastes en vano, trabajamos con cuentas caja cusco, BCP, Caja Arequipa todos tiene su cuentita hay un banco comunal Ararihua que nos juntamos y nos da 500 o 1000 soles para cada mes pagar y ahorramos y tenemos nuestra capital" Brisaida Morales: "[...] pero en el distrito de Maras si, la mayor parte de las personas no podría decir todos, la mayor parte tiene esas facilidades de recibir el préstamos de los bancos, eso sería como una ayuda a hacer que desaparezca un poco la dificultad de la economía y si realmente tiene esa facilidad."	
Cultura de disciplina	Pilar: "¿existe alguna norma o política para el comportamiento adecuado que deben de tener los miembros dentro de la organización? P. como te digo eso existe dentro de cada estatuto de la organización."	Jhon: "Cuando un grupo de participantes no participa a la organización, es irresponsable entonces cambiar a la persona que trabaja, otra persona para que continúe, el que tiene pues ganas de trabajar, tiene que trabajar entonces por eso siempre se hace una reunión con el consejo directivo para poder, cada año doy pues cómo ellos están trabajando tiene esa voluntad o no para que otra persona pueda trabajar, entonces ellos tienen que poner la voluntad de trabajar de ser organizados."	Wilber: "¿Existe una cultura de disciplina, hay normas políticas de comportamiento de sus compañeros en su organización? W: si también esa parte en cada organización ej. Si yo fallo a algún compañero que está trabajando hay normas y sanciones para cada socio, no puede fallar si hoy me toca trabajar no puedo ir borracho apestando a alcohol, en esa parte como socio tiene una sanción y está pactado en nuestras actas esas sanciones."	Amilcar: "Varios grupos nos han castigado cuando las cosas no sales bien no nos pagan, a la gente se le dice que has fallado en esto por su impuntualidad y no vas a tener tu paga hoy día, para el siguiente grupo ya se aparece temprano."	

Tabla U2: Matriz de Hallazgos de Crecimiento Empresarial (continuación)

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
FACTORES RELACIONADOS A LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR					
Factores relacionados al contexto sectorial conformado por competidores, clientes y proveedores	Pilar: "La competencia es buena pero siempre en cuando el competidor sea formal, que no generalice cuando algo salga mal" [...] "ya la competencia es fuerte, entonces debemos diversificar los productos en los eventos [...]"	Tammy: "Bueno si quieren trabajar en turismo deben innovar porque hay mucha competencia, hay muchos haciendo lo mismo, entonces si quieres otro tipo de cliente hay que ofrecer algo diferente [...]"	Luis: "Nosotros no tenemos mucha competencia por otros emprendimientos en las actividades que realizamos, solo en algunas"	Amilcar: "No decíamos que ha venido Lima tour, porque todos trabajábamos y nos quedábamos callados, creas conflictos al decir algo entre las agencias y cada uno tiene su producto" [...] "cuando la competencia es sana es bienvenida pero cuando la competencia es mala eso no es bueno entonces siempre hay miramiento, son bien especiales si fallaste en algo va a estar alegre el otro. Hay que cambiar eso no. La competencia con el medio ambiente, lo social tiene que dar apoyo para la comunidad" Alvizu Segovia: "muchos se han confundido y muchas veces casi se ha caído en la mera comercialización de la cultura, es importante hacerles entender a ellos cuál es la importancia de conservar su cultura para lograr un turismo sostenible y así no tenga un impacto negativo en su población básicamente eso y lo otro es [...] lo que estamos buscando también de generar emprendimientos formales, le tiene miedo a la formalización por la SUNAT y han generado un tabú de que uno se formaliza pues ha trabajado solo para la SUNAT, pero no es así, al formalizarse significa apertura muchas puertas no entonces eso es uno de los temas pendientes con Cogestur para trabajar, y más adelante vemos con positivismo esto en Maras."	Franco: "Porque tenemos un mercado que atender, los visitantes, los viajeros digamos es un mercado que es el que genera divisas, es el que dinamiza la economía, tenemos una serie de actores dentro de la cadena involucrados, muchos actores en turismo, servicios, alojamiento, alimentación, guías, interpretes, emprendedores de turismo comunitario que también son prestadores de servicio turístico"
Contexto asociado a la demanda: económicos, sociales, políticos y tecnológico	Pilar: "Depende también desde el Estado como no tenemos normas, leyes que nos amparen como emprendimientos y organizaciones, por más que tú quieres desarrollar, no tienes una ley o una norma que te amparen y no es lo mismo. Y eso aquí en Perú, por ejemplo, no tenemos el turismo comunitario en una ley. Los artesanos tienen ley. Hay muchos proyectos para turismo, pero los emprendimientos no estamos clasificados, no estamos categorizados. Si hay proyectos concursables tenemos que competir con las empresas de tres estrellas, de cuatro estrellas, igual con las agencias. Y pues no es lo mismo, un emprendimiento competir con una agencia o un hotel de tres estrellas."	Alejandro: "[...] si tenemos el COVID y los impactos del cambio climático del lugar presente y sobre todo el cambio climático que se está acelerando y el COVID que no desaparece pues nos enfrenta a desafíos que necesitan de innovación y adaptación"	Wilber: "[...] gobierno local o regional no nos ha dado ningún apoyo, en ese entonces no querían apoyarnos recién ahora viendo lo que estamos trabajando y lo que ganamos recién hay algunas cosas que nos han dado, pero no nos ayudan a vender nuestros paquetes."	Amilcar: "[...] Moray, checo en un mismo pueblo estas con una distancia de 15 minutos de Salinas, 20 minutos Chincheros, es un sitio estratégico ahora más que todo que se viene el aeropuerto va a ser un problema porque no hay preparaciones tenemos que formar mucho" Alvizu Segovia: "[...] el tema del gobierno local lamentablemente no todas la autoridades tiene el enfoque o la mirada de turismo [...] Las actividades turísticas en Maras están totalmente desarticulada. No había una articulación turística como corresponde, hay actividades ilícitas que no están consideradas como turísticas de aventura, lo cual es de la cuatrimoto que están proliferadas totalmente y entiendo que una de las funciones es la regularización de las actividades turísticas, el cual tampoco no se está cumpliendo entonces hemos tratado de crear mesa técnica desde Congestur del gobierno local para regular o desaparecer tal vez el tema de actividades turísticas de aventura aquí en Maras"	Franco: "El viajero de ahora según las encuesta de PROMPERÚ ahora casi más del 60% antes de la pandemia ya no compraba por agencias de viaje, según lo que he estado leyendo ahora ultimo porque estábamos haciendo un trabajo de investigación, entra al perfil del visitante del vacacionista extranjero hay un perfil dentro del vacacionista extranjero de PROMPERÚ hay un perfil del turismo comunitario y del nacional no lo hay pero hay un 3% que visita comunidades pero, por ejemplo allí se puede ver un poco del millennial y un poco del comportamiento consumidor que un pocos están ahora comprando o mejor dicho antes de la pandemia nos compraban por agencias por canales clásicos y después había otro cuanto tiempo planificaban, más del 30% creo que no planificaba más de dos semanas osea eso te da entender que el visitante es muy, como ya lo sabemos ¿no? Que se deja llevar mucho por, toma sus decisiones emocionales, entonces no estamos aprovechando eso por ejemplo en

Tabla U2: Matriz de Hallazgos de Crecimiento Empresarial (continuación)

FACTOR	LA TIERRA DE LOS YACHAQS	EL PARQUE DE LA PAPA	ASOCIACIÓN DE TURISMO VIVENCIAL MISMINAY MORAY	ASOCIACIÓN DE TURISMO SOL NACIENTE DE MARAS	ACTORES EXTERNOS
FACTORES RELACIONADOS A LA FIGURA DEL EMPRENDEDOR					
					generar buenos contenidos a buenos canales que permitan comprar hacer conversión, eso, ahí también hay una oportunidad"
La tecnología como acelerador	<p>Santos: "Las dificultades podrían ser el celular porque es normal para otros y para nosotros es difícil usarlo"</p> <p>Pilar: "[...] la página web, implementar más todas las herramientas que se tiene ahora actual con la pandemia, implementando los pagos, por ejemplo, con visa, siempre nos han pedido eso."</p>	<p>Jhon: "Hace poco nosotros la comunidad tenemos internet casi 5 años que tenemos internet, pero el apoyo de ellos ya aprendí a usar la computadora, ese apoyo nos capacita ellos, son asociaciones que nos impulsan a poder hacer algo más en la vida ¿no? [...] actualmente contamos con un celular que nosotros nos comunicamos y mi persona tiene un laptop para poder hacer los trabajos para enviar las programaciones, mi persona, los demás casi un celular con teclas"</p>	<p>Luis: "Ellos conversan por teléfono, el WhatsApp, el Messenger, y ahora queremos llegar a tener internet."</p> <p>Wilber: "Si estaríamos capacitados está con la nueva tecnología lo que es el internet, enviar por medio del internet nuestra gastronomía podemos ganar, pero nosotros todavía estamos iniciando el aprendizaje con la tecnología, y estamos aprendiendo a manejar el celular; lo que nos falta es conocernos pero lo podemos hacer mediante el internet"</p>	<p>Amilcar: "Hoy día con la tecnología, ni yo mismo casi puedo manejar algunas cosas, pero hay que adaptarse a esos medios para que podamos salir adelante"</p>	



ANEXO V: Variable Impacto Social: Hallazgos de las entrevistas

Tabla V1: Variable Impacto Social: Hallazgos de las entrevistas

Impacto social	Hallazgos de las entrevistas
Acceso a servicios básicos para los pobladores como salud y educación	“Sí, bueno nuestra comunidad ahora tiene escuelas, posta y demás, están bien” (Santos Jancco, comunicación personal, 17 de julio de 2021)
	“La vida ha sido muy triste porque la educación que nos brindado nuestros padres era pésimo porque no tenían plata para educarnos, suficiente nos hemos quedado en que terminábamos nuestra primaria y algunos no hemos conocido ni la secundaria [...] porque no había plata. Entonces, ahora, nosotros sí educamos a nuestros hijos, entran a los institutos, antes era menos.” (Luis Quispe, comunicación personal, 21 de julio de 2021).
	“[...]eso también fue un cambio verdadero ya que gracias al ingreso de la economía los padres han podido educar a sus hijos eso fue un gran beneficio[...].” (Brisaida Morales, comunicación telefónica, 22 de agosto de 2021)
Conservación del medio ambiente	“[...] tenemos un proyecto de poner un arbolito, para que cada pasajero que viene con nosotros planta un arbolito en los terrenos que tenemos y otros grupos vienen a regar para tener una cadena de bosques [...]” (Amilcar Del Castillo, comunicación personal, 14 de julio de 2021).
	“[...] la conservación del medio ambiente que es el sector turismo que lo llamamos, conservar las plantas que tenemos, respetar las montañas sagradas que tenemos, más que todo a seguir conservando las variedades de papas y también a los animales que tenemos [...]” (Jhon Ccoyo, comunicación personal, 1 de julio de 2021).
Empoderamiento de la mujer	“[...] las mujeres casi no eran así valoradas, como se puede decir entonces, los varones nomas trabajaban en el campo ya sea en las ciudades para que puedan proveer dinero y las mujeres se quedaban en la casa cuidando a los hijos o cocinando, lavando ropa, así nomás pero cuando ha habido esa oportunidad ... con ese ingreso ya podemos decidir qué comprar, para qué [...] puede ser bueno este dinerito que estamos proveendo, entonces ya podemos decidir, ya va a ser para nuestra ropa o puede ser para la educación de nuestros hijos, ya no ya dependemos mucho de los varones” (Brisaida, comunicación personal, 1 de julio de 2021).
Aumento de la capacidad adquisitiva	“[...] para nosotros es un beneficio para poder sostener a nuestra familia e hijos en sus estudios, dar la mejor educación, vivir en una casa bonita que es natural de tierra [...]” (Wilber Auccapfuro, comunicación personal, 20 de julio de 2021).
	“[...] mejorar las condiciones de vida en las comunidades y el aporte económico, generar puestos de trabajo para los jóvenes, mujeres de las comunidades [...]” (Pilar Montesinos, comunicación personal, 3 de julio de 2021).
Revaloración de la cultura	“Estamos revalorando la vida de nuestros ancestros que nos han dejado, estaba olvidado y se estaba perdiendo las costumbres como los textiles, en el tema de agricultura, la ofrenda a la pachamama [...] Las costumbres se estaban perdiendo” (Luis Quispe, comunicación personal, 21 de julio de 2021).

Tabla V1: Variable Impacto Social: Hallazgos de las entrevistas (continuación)

Impacto social	Hallazgos de las entrevistas
	<p>“[...] revalorización de conocimientos, costumbres, tradiciones que se tiene en las 8 comunidades, puesta en valor intangible del material que se tiene [...]” (Pilar Montesinos, comunicación personal, 3 de julio, 2021).</p>
<p>Intercambio de ideas y conocimientos</p>	<p>“[...] hay intercambio de ideas porque muchas veces son como digo, educativos, hay también la oportunidad de cambiar opiniones o cambiar mentes de otra gente en el mundo y así posiblemente cambiar prácticas y políticas, invitan no solo a educadores o profesores o estudiantes sino hacedores de políticas, a gente de empresa, diferentes tipos de personas, para hacer un cambio global, es lo que queremos, un mundo más justo y como se puede hacer aislado, hay que intercambiar con otra gente acordar qué tipo de mundo queremos y buscar soluciones [...]” (Tammy Stenner, comunicación personal, 29 de junio de 2021).</p> <p>“ [...] otro es el aprender idiomas; las personas que viene hablan inglés y te inculcan a hablar inglés y hablas por lo menos el básico y se aprende de ellos” (Amilcar Del Castillo, comunicación personal, 14 de julio de 2021).</p>



ANEXO W: Business Model Canvas de los emprendimientos analizados

Tabla W1: Parque de la Papa

SOCIOS CLAVES Comunidades asociadas Fundación Andes	ACTIVIDADES CLAVES Coordinación con las comunidades asociadas Realización de mesas de diálogo para la creación de nuevos productos Diversidad y flexibilidad en los programas y actividades de Turismo Promoción de productos y servicios	PROPUESTA DE VALOR El Parque de la Papa es un territorio sociocultural dedicada a la conservación de la diversidad biológica y cultural en las montañas de los Andes cerca de Písaq. Brinda diversos programas centrados en la exposición de las diversas variedades de la papa con carácter educativo y de representación cultural.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES Asistencia y guía personal y colectivo Trato ameno, respetuoso y personalizado Relación amigable	SEGMENTO DE MERCADO Varones y mujeres interesados en la biodiversidad peruana y preocupados por el cuidado ambiental Investigadores de la diversidad de productos agrícolas
	RECURSOS CLAVES Comuneros(as) Materia prima (papa) Elementos culturales Recursos naturales		CANALES Página web Redes sociales Agencias turísticas	
ESTRUCTURA DE COSTOS Comisiones a agencias turísticas Costo de alimentos Costo de mantenimiento y limpieza de los ambientes Impuestos Retención de ganancias para mejora social		FLUJO DE INGRESOS Ventas de los servicios ofrecidos (venta directa o por medio de agencias) Ventas de los productos ofrecidos (venta directa) Donaciones para investigación e innovación		

Tabla W2: La Tierra de los Yachaqs

SOCIOS CLAVES Comunidades asociadas	ACTIVIDADES CLAVES Coordinación con las comunidades asociadas Marketing por redes sociales Diversidad de servicios turísticos	PROPUESTA DE VALOR La Tierra de los Yachaqs busca resaltar la diversidad cultural de la ciudad de Cusco, ofreciendo productos turísticos únicos y emblemáticos en cada comunidad que la conforman asociado a actividades tradicionales como la artesanía, la gastronomía, textilería y actividad agrícola.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES Trato ameno y respetuoso Relación amigable	SEGMENTO DE MERCADO Varones y mujeres millennials que les gusten vivir nuevas experiencias de turismo y conocer nuevas culturas y revalorar sus costumbres en armonía y respeto de la naturaleza Empresas o asociaciones que realizan eventos y desean promocionar la cultura cusqueña
	RECURSOS CLAVES Comuneros(as) Relaciones públicas Elementos culturales		CANALES Redes sociales Agencias turísticas Vía telefónica	
ESTRUCTURA DE COSTOS Comisiones a agencias turísticas Costo de alimentos Costo de mantenimiento y limpieza de los ambientes Alquiler para una agencia turística propia Retención de ganancias para mejora social		FLUJO DE INGRESOS Ventas de los servicios ofrecidos (venta directa o por medio de agencias) Ventas de los productos ofrecidos (venta directa) Venta de servicios de realización de eventos		

Tabla W3: Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray

SOCIOS CLAVES Familias asociadas Agencias turísticas	ACTIVIDADES CLAVES Coordinación con las familias y agencias turísticas asociadas Capacitaciones en servicio al cliente	PROPUESTA DE VALOR La Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray brinda experiencias vivenciales de la cultura cusqueña en los propios hogares de las familias comuneras.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES Trato ameno y respetuoso Relación amigable	SEGMENTO DE MERCADO Varones y mujeres millennials que les gusten vivir nuevas experiencias y conocer nuevas culturas
	RECURSOS CLAVES Comuneros(as) Elementos culturales		CANALES WhatsApp Llamada telefónica Agencias turísticas	

Tabla W3: Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray (continuación)

<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Comisiones a agencias turísticas</p> <p>Costo de alimentos</p> <p>Costo de mantenimiento y limpieza de los ambientes</p> <p>Retención de ganancias para mejora social</p>	<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Ventas de los servicios ofrecidos (venta directa o por medio de agencias)</p> <p>Ventas de los productos ofrecidos (venta directa)</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla W4: Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras

<p>SOCIOS CLAVES</p> <p>Familias asociadas</p> <p>Agencias turísticas</p> <p>Cámara de Turismo de Maras</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>Coordinación con las familias y agencias turísticas asociadas</p> <p>Organización de actividades culturales y artísticas</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>La Asociación de Turismo Sol Naciente de Maras crea experiencias inolvidables por medio de actividades artísticas que representen la cultura de la localidad, por medio de representaciones de teatro en quechua, clases de instrumentos musicales, entre otros.</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>Trato ameno y respetuoso</p> <p>Relación amigable</p>	<p>SEGMENTO DE MERCADO</p> <p>Varones y mujeres millennials que les gusten vivir nuevas experiencias y conocer nuevas culturas, así como aprender diferentes actividades originarias del Perú</p>
	<p>RECURSOS CLAVES</p> <p>Comuneros(as)</p> <p>Elementos culturales</p> <p>Instrumentos y materiales artísticos</p>		<p>CANALES</p> <p>WhatsApp</p> <p>Llamada telefónica</p> <p>Agencias turísticas</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Comisiones a agencias turísticas</p> <p>Costo de alimentos</p> <p>Costo de mantenimiento y limpieza de los ambientes</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Ventas de los servicios ofrecidos (venta directa o por medio de agencias)</p> <p>Ventas de los productos ofrecidos (venta directa)</p>		

ANEXO X: Resumen de hallazgos de factores vinculados a la figura del emprendedor

Tabla X1: Resumen de hallazgos de factores vinculados a la figura del emprendedor

Perfil del Emprendedor	Parque de la Papa	La Tierra de los Yachaqs	Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray	Asociación de Turismo Sol Naciente de Mara
Motivación y metas personales	Sí, el emprendedor quiere aportar con la conservación de la diversidad y modo de vida de la comunidad a través de la transmisión de conocimientos técnicos, ancestrales y culturales.	Sí, la emprendedora siente satisfacción personal derivado de contribuir con la mejora de la calidad de vida de las comunidades.	Sí, el emprendedor busca contribuir con el desarrollo de los pobladores que trabajan con la organización.	Sí, el emprendedor busca fomentar el respeto por la naturaleza y la identificación con la cultura de los pueblos.
Tipo de liderazgo	Individualista, el emprendedor desarrolla distintas labores administrativas y operacionales, que en su conjunto resultan dificultosas.	Individualista, la emprendedora asume las principales responsabilidades que contemplan funciones variadas.	Individualista, el emprendedor lleva a cabo diferentes tareas e influye en la formación de buenos hábitos de la comunidad: compromiso y responsabilidad.	Individualista, resulta indispensable la presencia del emprendedor para el correcto funcionamiento de la organización.
Capacidad técnica y comerciales y habilidades sociales	El emprendedor no cuenta con estudios superiores, pero posee conocimientos derivados de las capacitaciones y talleres sobre el turismo.	La emprendedora cursó estudios técnicos en Turismo Rural, especialización en temas de Mercado, capacitaciones en turismo y desarrollo sostenible.	El emprendedor no cuenta con estudios superiores, pero posee conocimientos en gastronomía y housekeeping derivados de las capacitaciones recibidas.	El emprendedor cuenta con estudios universitarios en Psicología organizacional y capacitaciones en Turismo global, estudio de idiomas y marketing digital.
	El emprendedor ha establecido fuertes lazos de confianza y comunicación con las comunidades.	La emprendedora soluciona conflictos al interior de las comunidades.	El emprendedor ha establecido buena comunicación con las comunidades al ser miembro de ellas.	El emprendedor muestra una personalidad carismática con las comunidades.

ANEXO Y: Factores asociados a la capacidad organizativa según su nivel de desarrollo

Tabla Y1: Factores asociados a la capacidad organizativa según su nivel de desarrollo

Factores	Nivel de desarrollo			Observación
	Bajo	Medio	Alto	
Estrategias del negocio			x	Brechas asociadas al desarrollo de competencias y habilidades tecnológicas del personal para la promoción de los servicios y productos ofertados.
Personal adecuado de carácter y conocimientos		x		Debilidades referidas a conocimientos técnicos, de gestión y habilidades digitales que contribuyan con la calidad del servicio brindado.
Aprendizaje continuo y proactivo		x		Limitaciones vinculadas al desconocimiento de la frecuencia de las capacitaciones.
Cultura de disciplina		x		Limitaciones relacionadas a la predominancia de sanciones establecidas en los estatutos y normas que la inclusión de incentivos para promover un comportamiento deseado.
Conocimiento especializado de productos y servicios		x		Debilidades del personal a nivel de competencias técnicas y de gestión en las áreas de finanzas, marketing y recursos humanos.
Estructura organizativa y formalidad de los sistemas	x			Debilidades vinculadas a la baja formalización de la estructura organizativa y en actividades claves como la planificación y programación de actividades anticipadamente.
Capacidad financiera	x			Limitaciones derivadas de la ausencia de la emisión de boletas o facturas por los servicios ofrecidos.
Gestión de la estructura financiera y decisiones de endeudamiento	x			Debilidades respecto al conocimiento básico sobre las decisiones de endeudamiento y la gestión de las finanzas.
Sistemas de control	x			Brechas referidas al tratamiento básico de los datos obtenidos de los cuadernos de recomendaciones y baja planificación de las asambleas generales.
Gestión de recompensas para el personal	x			Limitaciones relacionadas al poco desarrollo de programas de incentivos monetarios y no monetarios para el personal.

ANEXO Z: Resumen de hallazgos de factores vinculados a la capacidad de la organización

Tabla Z1: Resumen de hallazgos de factores vinculados a la capacidad de la organización

Capacidad de la organización	Parque de la Papa	La Tierra de los Yachaqs	Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray	Asociación de Turismo Sol Naciente de Mara
Estrategia del negocio	Innovación y adaptación de los servicios y productos según las tendencias identificadas en el sector.	Innovación y diferenciación de los servicios y productos según las tendencias del sector y las sugerencias de los turistas.	Adaptación de los servicios y productos según las preferencias particulares de los turistas.	Innovación de los servicios y productos según las sugerencias de los turistas.
Personal adecuado de carácter y conocimientos	Comunidades comprometidas y con conocimientos especializados de las actividades comerciales ofertadas por la organización.	Comunidades comprometidas y organizadas en una dinámica de trabajo rotativa y con conocimientos especializados de las actividades comerciales ofertadas por la organización.	Comunidades comprometidas y con conocimientos especializados de las actividades comerciales ofertadas por la organización.	Comunidades comprometidas y organizadas en una dinámica de trabajo rotativa y con conocimientos especializados de las actividades comerciales ofertadas por la organización.
Aprendizaje continuo y proactivo	Centrado en temas de Gestión del Emprendimiento y Mejora de Productos y servicios	Enfocados en temas de Mejora de Productos y servicios	Orientados en temáticas de Gestión del Emprendimiento, Mejora de Productos y servicios e Idiomas	Focalizado en el tema de Mejora de Productos y servicios
Cultura de disciplina	Establecimiento de normas y sanciones en asamblea general, discusión grupal y consenso entre las diferentes comunidades integrantes de la organización. Además, construcción de una cultura de autodisciplina.	Establecimiento de normas y sanciones en asamblea general, discusión grupal y consenso entre las diferentes comunidades integrantes de la organización.	Establecimiento de normas y sanciones en asamblea general, discusión grupal y consenso entre las diferentes comunidades integrantes de la organización. Además, construcción de una cultura de autodisciplina.	Establecimiento de normas y sanciones en asamblea general, discusión grupal y consenso entre las diferentes comunidades integrantes de la organización.
Conocimiento especializado de los servicios y productos	Gestión y liderazgo e Investigación y desarrollo.	Investigación y desarrollo y Marketing y ventas	Investigación y desarrollo	Gestión y liderazgo e Investigación y desarrollo

Tabla Z1: Resumen de hallazgos de factores vinculados a la capacidad de la organización (continuación)

Capacidad de la organización	Parque de la Papa	La Tierra de los Yachaqs	Asociación de Turismo Vivencial Misminay Moray	Asociación de Turismo Sol Naciente de Mara
Estructura organizativa y formalidad de los sistemas	Estructura poco jerarquizada y poca formalidad en sus sistemas organizativos			
Capacidad financiera	Han superado la etapa de subsidio y dependencia, aunque aún reciben donaciones, estas no son indispensables. Además, tienen acceso a préstamo, cuentan con acceso a efectivo, pero se desconoce la precisión de los montos porque no emiten boletas.	Han superado la etapa de subsidio y dependencia. Además, tienen acceso a préstamo, cuentan con acceso a efectivo y se conoce la precisión de los montos porque se emiten boletas en las transacciones comerciales.	Han superado la etapa de subsidio y dependencia. Además, tienen acceso a préstamos, cuentan con acceso a efectivo, pero se desconoce la precisión de los montos al no emitir boletas.	Han superado la etapa de subsidio y dependencia. Además, cuentan con acceso a efectivo, pero se desconoce la precisión de los montos al no emitir boletas.
Gestión de la estructura de financiamiento y decisiones de endeudamiento	Directa: los ingresos son destinados a cubrir los costos, luego, el 10% destinados a un fondo común, en seguida, se destinan a las mejoras y reinversión y, finalmente, se reparten las ganancias directas a los participantes de las actividades comerciales.			
Sistema de control	Cadena de mando de dos niveles (junta directiva y comuneros) y asambleas generales.	Cadena de mando de dos niveles (junta directiva como organismo con mayor poder y, luego, los comuneros y la oficina administrativa), recojo de opiniones de los clientes a través de cuadernos escritos y asambleas generales.	Cadena de mando de dos niveles (junta directiva, como organismo con mayor poder y, luego, los líderes y comuneros), recojo de opiniones de los clientes a través de cuadernos escritos y asambleas generales.	Cadena de mando de dos niveles (junta directiva y comuneros), recojo de opiniones de los clientes a través de cuadernos escritos y asambleas generales.
Gestión de las recompensas para el personal	No	Reconocimientos y programas de formación	No	No

ANEXO AA: Resumen de hallazgos de factores externos de crecimiento empresarial

Tabla AA1: Resumen de hallazgos de factores externos de crecimiento empresarial

Factores externos	Emprendimientos de TRC
Contexto sectorial	<ul style="list-style-type: none"> ● Las agencias como intermediarias entre los turistas y el emprendimiento, proveedoras de turistas. ● Agencias como proveedoras de turistas y la innovación de productos para hacer frente a la competencia.
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidad: Tendencias de vida saludables y cuidado del medioambiente ● Amenaza: Carencia de un marco regulatorio específico para los Emprendimientos de Turismo Rural Comunitario ● Amenaza: Competencia agresiva del sector Turismo ● Amenaza: Deterioro de los paisajes naturales por un turismo no sostenible

