

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Estudio de caso sobre los factores de competitividad del emprendimiento de turismo comunitario “Laraos Travel” de la Asociación Turística Sinchimarka Laraos”, en Yauyos – Lima

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

Thalía Cruzado Tananta

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Daniel Hajime Bereche Makino

Asesor:

Carlos Estuardo Albán Ramírez

Lima, 2026

La tesis

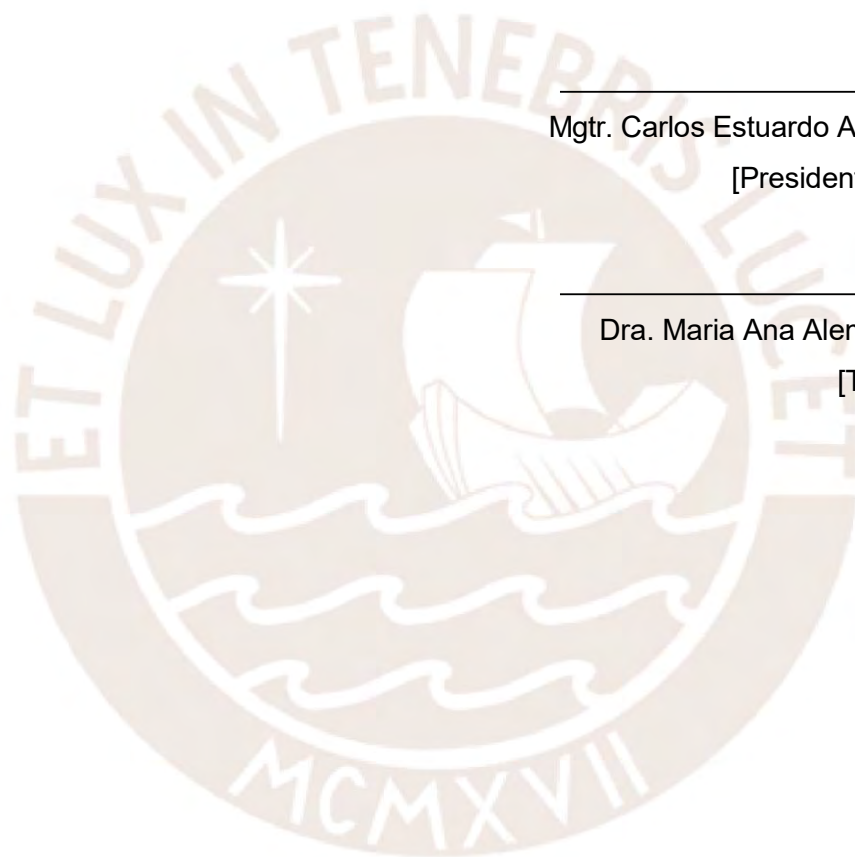
Estudio de caso sobre los factores de competitividad del emprendimiento de turismo comunitario “Laraos Travel” de la Asociación Turística Sinchimarka Laraos”, en Yauyos - Lima

ha sido aprobada por:

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Carlos Estuardo Albán Ramirez
[Presidente del Jurado]

Dra. Maria Ana Alemán Carmona
[Tercer Jurado]

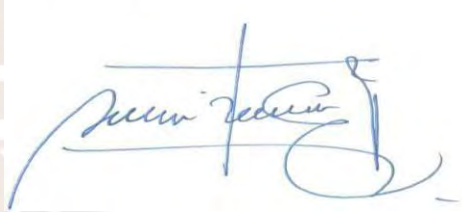


INFORME DE SIMILITUD

Yo, Carlos Estuardo Albán Ramírez, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada Estudio de caso sobre los factores de competitividad del emprendimiento de turismo comunitario “Laraos Travel” de la Asociación Turística Sinchimarka Laraos”, en Yauyos- Lima, de los autores: Thalía Cruzado Tananta y Daniel Hajimi Bereche Makino, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 9%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 09/02/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima 9 de Febrero de 2026

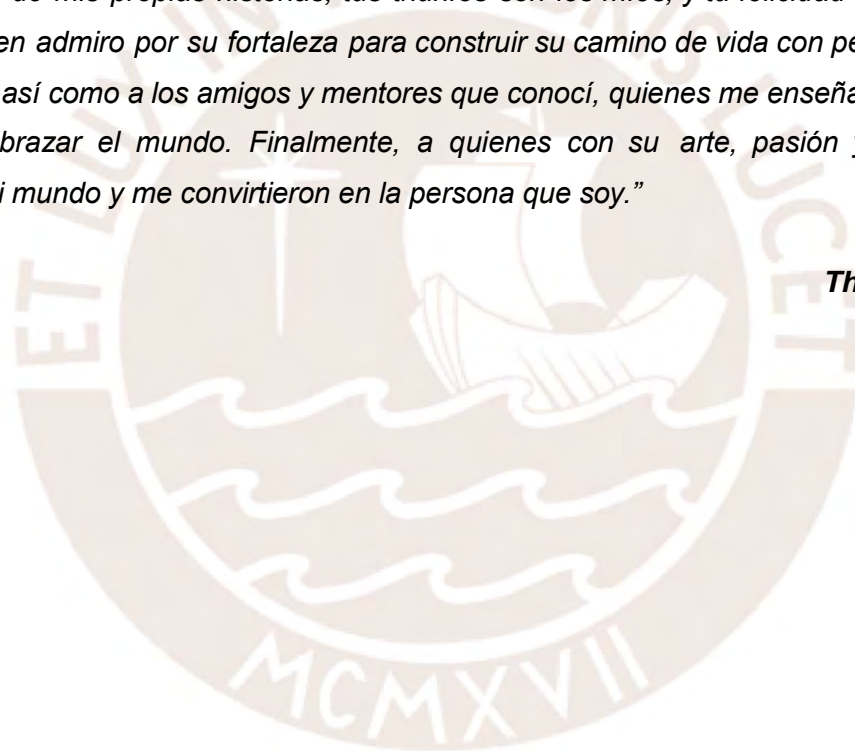
Apellidos y nombres: Albán Ramírez Carlos Estuardo	
DNI: 03499358	Firma: 
ORCID: 0009-0006-0035-1347	

“A mis padres, cuya guía, amor y sacrificio han sido la base de cada uno de mis logros. Gracias por su apoyo incondicional, por creer en mí, y por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la perseverancia. Cada paso en este camino ha sido posible gracias a su aliento y confianza. A todas las personas que me acompañaron durante este recorrido, que me brindaron su apoyo, sus palabras de aliento y su compañía en los momentos más difíciles. Gracias por creer en mí, y por darme la fuerza para seguir adelante. A ellos, por forjarme en la persona que soy hoy, les dedico todos mis esfuerzos 頑張ります”

Daniel Bereche

“A Dios, por ser la base de mi esperanza y por acercarme cada día a mi destino. A mi papá, quien me contó mis primeros cuentos, y a través de ellos, me enseñó a soñar en grande y ser la artífice de mis propias historias; tus triunfos son los míos, y tu felicidad también. A mi mamá, a quien admiro por su fortaleza para construir su camino de vida con perseverancia. A mi familia, así como a los amigos y mentores que conocí, quienes me enseñaron diversas formas de abrazar el mundo. Finalmente, a quienes con su arte, pasión y amabilidad, cambiaron mi mundo y me convirtieron en la persona que soy.”

Thalía Cruzado



RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue analizar la competitividad del emprendimiento de turismo comunitario "Laraos Travel", el cual es gestionado por la Asociación Turística Sinchimarka Laraos, ubicada en el distrito de Laraos, en la provincia de Yauyos, en Lima. Para ello, se ha adaptado un modelo de turismo comunitario con el objetivo de diagnosticar el estado de competitividad de los emprendimientos de turismo comunitario en el marco peruano basado en los ejes de sostenibilidad de turismo comunitario dictados por Mincetur. En suma, el modelo engloba 5 ejes: recursos, fortalecimiento de la gestión, consolidación de producto, posicionamiento y gobernanza, los cuales, a su vez, están compuestos por dimensiones y factores según los modelos de autores internacionales como Ritchie y Crouch; Dwyer y Kim; Covo et al., y el Foro Económico Mundial, y autores nacionales como Mincetur; Poma, Urbina y Villacruz; y Comex Perú. A partir del análisis, se determinó que, como resultado de la gestión de la Asociación Turística Sinchimarka Laraos, la competitividad del destino turístico se encuentra en un estadio intermedio. Ello se debe a que el emprendimiento muestra fortalezas en su gestión, aunque requiere mejoras en infraestructura y motivación del personal. La accesibilidad muestra limitaciones por la falta de vías de acceso, pero se destaca una cultura de innovación y mejora continua.

En términos de posicionamiento, se usan redes sociales para el acceso a nuevos mercados, pero se requiere que los socios le tomen mayor importancia, ya que muestran desconocimiento de las mismas. El panorama competitivo se ve afectado por el contexto social. En cuanto a la gobernanza, se evidencia una relación positiva con la comunidad y los agentes públicos, aunque existe una debilidad en la colaboración estructural con estos entes. Finalmente, se identifica un alto potencial en la cultura comunitaria y la diversidad de paisajes y actividades presentes en el emprendimiento. En suma, este estudio proporciona información valiosa para mejorar la competitividad de "Laraos Travel" en el turismo comunitario, y contribuye al conocimiento en el campo de la competitividad turística en esta área.

Palabras Clave: Competitividad turística, turismo comunitario, gestión estratégica, emprendimiento

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Objetivos de investigación	7
2.1. Objetivo general	7
2.2. Objetivos específicos.....	7
3. Justificación.....	7
4. Viabilidad de la investigación.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	10
1. Turismo Comunitario	10
1.1. Definición de turismo comunitario.....	10
1.2. Definición de comunidad	11
1.3. Definición de autenticidad.....	11
2. Competitividad turística	13
2.1. Definición de competitividad	13
2.2. Definición de competitividad turística	14
2.3. Modelos de competitividad turística	15
2.4. Conclusiones.....	27
3. Modelo de ejes por factores de competitividad para el turismo comunitario	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	31
1. Turismo comunitario a nivel latinoamericano	31
1.1. Contextualización	31
1.2. Desarrollo competitivo	31
2. Perú	33
2.1. Mincetur y turismo comunitario	33
2.2. Desarrollo competitivo	35
2.3. Actores de turismo comunitario	37
2.4. Rol de los operadores logísticos	39
3. Turismo en Lima.....	40
3.1. Turismo en Yauyos	41

3.2. Competitividad en Lima Provincias	41
3.3. Laraos Travel	43
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	45
1. Enfoque de investigación.....	45
2. Alcance de investigación	45
3. Diseño de investigación.....	46
4. Selección muestral	46
5. Técnicas de recolección	48
5.1. Literatura	48
5.2. Entrevistas	48
6. Estrategia para análisis y recolección de datos.....	49
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS	50
1. Eje 1. Recursos	53
1.1. Cultura	53
1.2. Diversidad ecológica	56
1.3. Recursos de atracción.....	57
2. Eje 2. Fortalecimiento de la Gestión	58
2.1. Gestión Empresarial.....	58
2.2. Infraestructura del destino	62
2.3. Recursos humanos	68
3. Eje 3. Consolidación del Producto	70
3.1. Accesibilidad	70
3.2. Innovación.....	71
3.3. Calidad.....	75
4. Eje 4. Posicionamiento	78
4.1. Condiciones situacionales	78
4.2. Inteligencia de mercado.....	81
4.3. Mercadeo	82
5. Eje 5. Gobernanza	85
5.1. Gestión del territorio	85
5.2. Economía Solidaria	86
5.3. Política de Viajes.....	87

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
1. Conclusiones.....	91
2. Recomendaciones.....	93
REFERENCIAS.....	95
ANEXOS.....	104
ANEXO A: Guía de Entrevista de diagnóstico de Competitividad a los miembros del emprendimiento de turismo comunitario	104
ANEXO B: Resumen de entrevistas con expertos de Turismo Comunitario	109
ANEXO C: Informe de Distribución de Códigos	112
ANEXO D: Relaciones entre ejes de competitividad	113
ANEXO E. Medición de indicadores de competitividad	114
ANEXO F: Diagnóstico de competitividad por etapa de Laraos Travel.....	134



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Flujo de viajes por turismo interno	5
Figura 2: Evolución del presupuesto para Mincetur en el periodo 2019 - 2023.....	8
Figura 3: Ejes esenciales de turismo comunitario	17
Figura 4: Sistema de evolución de emprendimientos Mincetur (2019)	18
Figura 5: Emprendimientos de turismo comunitario en configuración.....	18
Figura 6: Emprendimientos de turismo comunitario en crecimiento.....	19
Figura 7: Emprendimientos de turismo comunitario en consolidación	19
Figura 8: Modelo de competitividad y sostenibilidad del destino	21
Figura 9: Índice de Competitividad de Turismo y Viajes.....	22
Figura 10: Modelo de competitividad de destinos turísticos	23
Figura 11: Indicadores de competitividad de recursos turísticos.....	24
Figura 12: Modelo Integrado de Turismo Comunitario	25
Figura 13: Componentes del Índice de Competitividad Turística Departamental	26
Figura 14: Ejes y Factores de competitividad del modelo propuesto	28
Figura 15: Emprendimientos por país	32
Figura 16: Crecimiento de afluencia de turistas por año.....	33
Figura 17: Segmento de turistas.....	34
Figura 18: Mapa de emprendimientos de turismo comunitario	36
Figura 19: Mapa de actores.....	39
Figura 20: Flujo de turistas en la Reserva Nor Yauyos Cochas por estacionalidad.....	41
Figura 21. Análisis bibliométrico por año	46
Figura 22: Selección muestral por actor.....	48
Figura 23. Fuente de información por objetivos	49
Figura 24: Dimensiones de Competitividad del Turismo Rural Comunitario	50
Figura 25: Proceso de análisis competitivo.....	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Conversión a niveles y equivalencia.....53



ABREVIATURAS

Sernanp Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado

Profonanpe Fondo Nacional para Áreas Naturales Protegidas por el Estado

Promperú Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo

TR Turismo Rural

TRC Turismo Rural Comunitario

INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática



INTRODUCCIÓN

El turismo comunitario surgió como una alternativa de desarrollo sostenible en numerosas regiones del mundo, la cual permitió así que las comunidades locales puedan aprovechar sus recursos naturales y socioculturales de su entorno para generar ingresos económicos, y, por consiguiente, mejorar su calidad de vida. En este contexto, la Asociación Turística Sinchimarka Laraos, localizada en la provincia de Yauyos, en el departamento de Lima, ha desarrollado el emprendimiento de turismo comunitario “Laraos Travel”. Así, desde el año 2012, esta iniciativa de la comunidad ha desarrollado su actividad turística en conjunto a 23 asociados como medio para revalorizar su cultura, conocerla en profundidad más, e impulsar su desarrollo de manera sostenible, sin sacrificar su identidad, cultura, actividades o vida comunal. A través de esta rama del turismo, se ofrece al turista la oportunidad de formar parte de las actividades cotidianas de los pobladores, conocer más sobre sus costumbres, y así poder reconocer a Laraos como un pueblo de encanto, costumbres y con una gran biodiversidad.

Desafortunadamente, el cierre de fronteras y restricciones de viaje impuestas como medida de contención del Covid-19 han tenido un impacto significativo en el sector turístico a nivel mundial. El impacto de este fenómeno ha representado un desafío inmenso en el rubro de turismo comunitario, el cual depende de la llegada de estos turistas. Con la drástica disminución de la demanda y la interrupción de actividades, la capacidad del emprendimiento para la generación de ingresos se ha visto afectada. Durante dicho contexto, la organización también dejó de recibir apoyo de entidades públicas y privadas para el desarrollo de sus actividades turísticas debido a la suspensión de las actividades.

Entonces, la interrogante principal que se pretende responder en la investigación es la siguiente: ¿cuáles son los factores de competitividad que influyen en el emprendimiento de turismo comunitario “Laraos Travel” de la Asociación Turística Sinchimarka Laraos, en Yauyos - Lima? Este estudio se realiza bajo el marco de los modelos de competitividad turística existentes, y el modelo de “Ejes de sostenibilidad” del Mincetur (2019). Asimismo, el enfoque de la metodología es de carácter cualitativo, y las técnicas correspondientes son la revisión de la literatura, la observación de campo, y las entrevistas a profundidad con miembros de la organización, así como con expertos sobre turismo comunitario. A partir del análisis, se esperó obtener un conocimiento más profundo sobre los factores de competitividad que han influido en el éxito del emprendimiento de turismo comunitario “Laraos Travel”. Los resultados de la investigación podrán servir como base para la implementación de estrategias por parte de emprendimientos turísticos, y de políticas

públicas por parte de las entidades públicas que contribuyen directa o indirectamente al crecimiento sostenible del turismo comunitario en otras regiones geográficas.

La investigación está integrada por cinco capítulos. Estos capítulos corresponden al planteamiento de la investigación, marco teórico, marco contextual, marco metodológico, y, finalmente, el análisis, dentro de la cual se incluyen conclusiones y recomendaciones finales de todos los capítulos. El primer capítulo aborda la problemática sobre la competitividad del turismo en el contexto actual, así como los retos emergentes que este supone para la competitividad de los emprendimientos. Estos retos se encuentran enmarcados en la relación con la comunidad, el nivel de apoyo político recibido, y la contracción del turismo como consecuencia de un nuevo entorno social. El segundo capítulo presenta los conceptos clave asociados al turismo comunitario, sus características inherentes, y los distintos enfoques en su concepto. Así, se presentan las diferentes formas bajo las cuales se ha abordado el turismo comunitario, y características inherentes definidas en su conceptualización dentro de la literatura. Luego, se identifican los factores de competitividad de modelos referentes en la literatura y se adaptan dentro de un nuevo modelo basado en el modelo de ejes de sostenibilidad del Mincetur.

El tercer capítulo corresponde al marco metodológico, donde se aborda el tipo de estudio, y cómo se ha llevado a cabo el trabajo de campo para hacer esta investigación posible. En este sentido, se describe al público entrevistado, tanto actores de la comunidad como expertos en turismo comunitario, específicamente, de la “Estrategia Nacional de Turismo Comunitario” del Mincetur (2019). Por un lado, las entrevistas con los socios se hacen con el propósito de diagnosticar la competitividad en el emprendimiento de “Laraos Travel”. Por otro lado, las entrevistas con los expertos permiten un acercamiento hacia las complejidades sistémicas que el turismo comunitario posee. Finalmente, para el análisis, se realiza una triangulación de datos en base a la información recabada en la revisión de literatura, las observaciones de campo y las mencionadas entrevistas. Dicho análisis es realizado a partir de 5 ejes: recursos, fortalecimiento de la gestión, consolidación del producto, posicionamiento, y gobernanza. En otras palabras, el modelo adaptado plantea un análisis holístico para comprender el estado de competitividad en la que se encuentra el emprendimiento, y definir en qué aspectos se debe incidir para el incremento de su competitividad. Luego, se exponen las conclusiones principales, y las recomendaciones hacia el emprendimiento y en la metodología implementada.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Tema: Análisis de los factores de competitividad del emprendimiento de turismo comunitario “Laraos Travel” de la Asociación Turística Sinchimarka Laraos”, en Yauyos - Lima

1. Problema de investigación

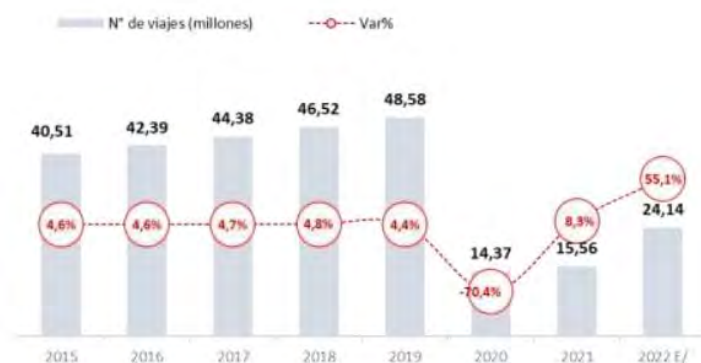
Hacia el 2019, el turismo representaba una de las industrias con mayor crecimiento, así como una de las mayores fuerzas socioeconómicas a nivel global. En ese sentido, el turismo representaba el 10.3% del PBI, contribuyendo a la economía mundial con 8 billones de dólares y empleando a 334 millones de personas, es decir, el 10.6% de la fuerza laboral mundial. Asimismo, se halló que el turismo interno representaba la mayor parte del gasto en turismo -71.7%, con 4295.1 billones de dólares- en comparación al turismo internacional -28.3%, con 1691.5 billones de dólares- (Fondo Monetario Internacional, 2020; Organización Mundial del Turismo [OMT], 2023; Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2021). En 2020, la pandemia global a causa del COVID-19 provocó la paralización de diversas industrias económicas, siendo el turismo una de estas. Dos años después, hacia 2022, el número de turistas internacionales a nivel mundial se duplicó con respecto al 2021, siendo de 900 millones en total; sin embargo, dicha cifra apenas representa el 63% de las cifras previas a la pandemia, cuando los vuelos internacionales ascendían 1.5 mil millones. Cabe resaltar que, en 2022, el continente americano recuperó el 65% de los visitantes pre pandémicos (OMT, 2023).

Actualmente, hacia el primer trimestre del 2023, se encontró que, en América, el turismo se ha recuperado paulatinamente, pero aún no iguala los niveles alcanzados en 2019, existiendo una brecha diferencial de 14%. Entre los factores globales a considerar para el crecimiento paulatino del turismo, se encuentran, por un lado, la importancia de la salud y la seguridad, pues el comportamiento de los turistas en la época post-pandémica estará fundamentado en el bienestar personal y familiar, y en las preocupaciones por el distanciamiento físico, y el bienestar. Por ello, la confianza, entre viajeros y empresas turísticas, empresas y proveedores, y visitantes y comunidades locales, será un motor fundamental en la recuperación del sector de viajes y turismo. Otro de los factores de la era post-pandemia se trata del impacto socio ambiental debido a la creciente conciencia sobre los problemas climáticos, ambientales y sociales, como el desarrollo de las comunidades, la gestión de residuos, la inclusión y la salud mental entre los viajeros de todo el mundo (Machiarelli, 2022).

En esa misma línea, en el Perú, la industria turística ha representado un rol clave en la economía a lo largo de la última década. Previo a la pandemia, en 2019, el turismo se trataba del tercer sector económico más relevante en el país, siendo superado únicamente por los sectores agricultura y minería. Como muestra de ello, el sector turístico representó el 3.8% del PBI peruano, recibiendo a alrededor de 4.4 millones de extranjeros, y obteniendo USD 4.784 millones en ingresos por divisas con un incremento promedio anual de 9.3% anualmente desde 2010. Asimismo, hacia el 2019, el flujo de viajes por turismo interno ascendió a 48 millones, aproximadamente, siendo Lima el destino más visitado con más 10 millones 445 turistas (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021; El Peruano, 2021; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2018; Mincetur, 2020). Sin embargo, el COVID-19 interrumpió dicho crecimiento; como consecuencia, la cantidad de turistas extranjeros descendió en 79.3% entre los años 2019 y 2020 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020). De la misma manera, el turismo interno disminuyó en 70.4% (Mincetur, 2023).

En la actualidad, el sector experimenta un periodo de reactivación impulsado por el Mincetur: el órgano nacional encargado del diseño, implementación y evaluación de políticas y líneas de intervención para el desarrollo de la industria (Gobierno del Perú, 2022). No obstante, a pesar de los esfuerzos por la recuperación económica, según cifras del Mincetur (2022) "(...) entre enero y septiembre de 2022, llegaron 1.4 millones de turistas internacionales. Esto es un 523.2% más que en similar periodo de 2021, pero un 58.4% menor que lo registrado entre enero y septiembre de 2019". Igualmente, en el caso del turismo interno, hubo un crecimiento del turismo entre 2020 y 2022 del 47%; sin embargo, el total de turistas que llegaron hacia el año 2022 (más de 27 millones no alcanzaron el número regular previo a la pandemia (Mincetur, 2023). Así, las cifras mostradas muestran una recuperación sumamente lenta del turismo a nivel internacional, no habiendo recuperado los márgenes de crecimiento en períodos anteriores al estado de emergencia ocasionado por el COVID-19. Tal y como se muestra en la Figura 1, a comparación de los casi 49 millones de turistas internos que se recibían para el año 2019, en 2022, solo se alcanzó a 24 millones (Mincetur, 2023). Este número representa a menos de la mitad de turistas para un contexto anterior al de la pandemia.

Figura 1: Flujo de viajes por turismo interno



Fuente: Mincetur (2023).

Particularmente, la ciudad de Lima es el principal centro de mercado que concentra la mayor demanda del turismo nacional en Perú. En 2019, la región Lima recibió a más de 4 millones 478 mil turistas; el 90.3% de turistas fueron residentes peruanos. Hacia el 2020, con el inicio de las restricciones por la pandemia, el turismo a nivel nacional disminuyó en 65%, reduciéndose a la cifra de 1 millón 500 mil, aproximadamente. Desde entonces, ha habido una recuperación paulatina del turismo, y hacia 2023, se espera que el turismo crezca en un 22.3%, ascendiendo a 2.5 millones de turistas (El Comercio, 2023). Hacia 2019, el número de visitantes de turismo comunitario a nivel nacional ascendió a 516 609, por lo que los ingresos del sector ascendieron a S/7,990,559. No obstante, hacia 2020, tras el inicio de la crisis sanitaria por la pandemia, el número de turistas disminuyó a 86 987, así como los ingresos descendieron a S/936,761, es decir, en un 88.19% (Mincetur, 2021). Esto no solo afecta la sostenibilidad del emprendimiento, sino también a la asociación, debido a que la utilidad percibida por Laraos Travel se distribuye entre los miembros de la Asociación Turística Sinchimarka Laraos, quienes gestionan el emprendimiento y hacen uso de las ganancias principalmente en favor del bienestar de sus familias. A nivel sectorial, se halló que los emprendimientos de turismo comunitario peruanos no han logrado recuperar los márgenes económicos que poseían con anterioridad. Por eso, la gestión del turismo comunitario representa una herramienta para el desarrollo social de la comunidad de Laraos.

Sumado a ello, se identificó que los procesos de entrega de servicio al turista en Laraos Travel son insatisfactorios debido al desconocimiento del personal sobre prácticas de atención al cliente o sobre la gestión de procesos. De acuerdo a Clara Meza, coordinadora de la asociación, ello suscita quejas de los turistas por tratos poco adecuados,

así como por la calidad del servicio que reciben. En cuanto a ello, se encontró que existe desconocimiento sobre el perfil de los turistas que reciben; es decir, existe desconocimiento sobre los intereses y necesidades, ya que no se lleva registro de la opinión de los turistas que asisten al emprendimiento. Además, se identificó que el sistema de registro de número de visitantes se realiza de forma manual, mas no se tiene mapeada la cantidad exacta de turistas que asisten al emprendimiento. Adicionalmente, sus operaciones contables y financieras se registran de manera manual, por lo cual es susceptible a errores de cálculo o digitación y a la manipulación de los datos por terceros, así como al limitado seguimiento de la evolución de la información en el tiempo (C. Meza, comunicación personal, 18 de mayo de 2023).

Adicionalmente, desde la gestión externa del emprendimiento, se halló que el bajo nivel de la competitividad de Laraos Travel también se explica por el fenómeno de competitividad en la región de Lima Provincias. Así, los indicadores de competitividad departamental muestran un desempeño deficiente en Lima Provincias para los ejes de infraestructura turística, seguridad y protección, y priorización gubernamental de viajes y turismo (Comex, 2022). Según el Instituto Peruano de Economía (IPE) (2022), Lima Provincias cuenta con una infraestructura terrestre deficiente, con solo un 35.8% de carreteras asfaltadas. Ello significa que los turistas no tienen una vía rápida para llegar al destino, pues el acceso accidentado dificulta el tránsito de turistas por la zona. También, en cuanto a la seguridad de Laraos, IPE (2022) indica que Lima Provincias se encuentra en el puesto 13 sobre todos los departamentos en este segmento; de la misma forma, la percepción de inseguridad en la provincia de Yauyos aumentó en 2 puntos porcentuales (INEI, 2022). Así, para este mismo año, ha aumentado en 4 puntos porcentuales la población de 15 años a más que ha sido víctima de algún hecho delictivo. Entonces, en líneas generales, existen altos índices de inseguridad para la región de Lima Provincias.

Así, en el contexto de la lenta recuperación del turismo comunitario, se encontró que emprendimientos de turismo comunitario no han logrado recuperar los márgenes económicos que poseían con anterioridad, lo cual permitía. En el marco del emprendimiento “Laraos Travel”, se halló que, precisamente, debido a las repercusiones socioeconómicas por la pandemia, este percibe bajos niveles de ingresos económicos. Así, la demanda de turismo comunitario disminuyó hacia 2020, debido a la pandemia por COVID-19. En este caso, la competitividad ha sido afectada, siendo que las cifras obtenidas en los indicadores de competitividad departamental (Comex, 2022) muestran un desempeño deficiente en Lima Provincias para los ejes de infraestructura turística, seguridad y protección, y priorización gubernamental de viajes y turismo. En primer lugar, dentro de lo que respecta a infraestructura turística, en Lima Provincias según IPE (2022),

se encuentra en los últimos puestos en cuanto a transporte aéreo, y 13 en vía terrestre pavimentada y/o afirmada. En segundo lugar, en cuanto a seguridad, IPE (2022) indica que se encuentra en el puesto 13 sobre todos los departamentos en este segmento. Finalmente, con respecto a priorización gubernamental, solo ha ejecutado un 69.2% en lo que respecta al presupuesto en turismo del año 2022. Así, el desarrollo competitivo de los emprendimientos en la región se encuentran en un contexto de dificultad.

En suma, el problema de investigación es la limitada competitividad turística de "Laraos Travel", pues este término explora la limitada capacidad de los emprendimientos para posicionarse como destino turístico, así como para ser sostenible en el tiempo, lo cual supone la suma de las situaciones mencionadas: la disminución de los ingresos debido a los efectos socioeconómicos de la pandemia por COVID-19, la limitada asignación de recursos al distrito de parte de entidades públicas, los limitados conocimientos del personal con respecto a la atención al cliente, así como la poca eficiencia de la infraestructura del transporte y de la seguridad en el distrito de Laraos. Por consiguiente, el problema público radica en la limitada competitividad turística del distrito de Laraos, ubicado en Lima Provincias.

2. Objetivos de investigación

2.1. Objetivo general

Analizar los factores de competitividad del emprendimiento de turismo comunitario "Laraos Travel" de la Asociación Turística Sinchimarka Laraos", en Yauyos - Lima

2.2. Objetivos específicos

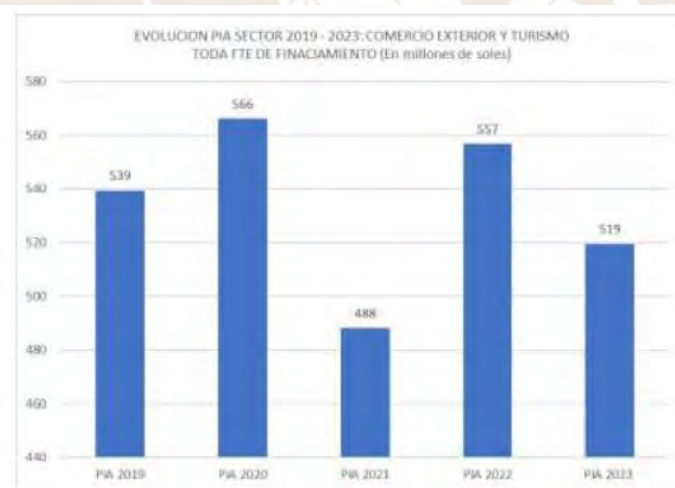
- Objetivo específico 1. Explicar los modelos de competitividad turística en el marco de turismo comunitario
- Objetivo específico 2. Adaptar un modelo de competitividad de turismo comunitario en base a los ejes de la Estrategia de Turismo Rural Comunitario del Mincetur
- Objetivo específico 3. Diagnosticar el estado de la competitividad del emprendimiento "Laraos Travel" en base al modelo de competitividad de turismo comunitario propuesto

3. Justificación

El presente trabajo de investigación busca explicar la competitividad en base a los 4 ejes de sostenibilidad expuestos en los "Lineamientos para el Desarrollo del Turismo

Comunitario en Perú” (Mincetur, 2019): Fortalecimiento de la gestión del turismo comunitario, Consolidación de productos de turismo comunitario, Posicionamiento del turismo comunitario, y Fortalecimiento de la gobernanza del turismo comunitario. Así, a través de dichos ejes, será posible diagnosticar el estado actual de la competitividad en el emprendimiento de turismo comunitario “Laraos Travel”. En primer lugar, la relevancia de este estudio reside en establecer un marco de análisis de la competitividad para el aporte de conocimientos técnicos, experiencia, y herramientas de gestión que ayuden al diseño e implementación de estrategias, desarrollar productos turísticos, así como para el establecimiento de potenciales sistemas de gestión efectivos. Siguiendo esta línea, se pretende que el presente trabajo sea usado como guía de consulta por el emprendimiento con motivo que puedan establecer un plan de acción, y seguir a posteriori las pautas del mismo para mejorar en este aspecto. La disminución del presupuesto puede ser observada en el “RESUMEN EJECUTIVO DE SUSTENTACIÓN DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO PARA EL AÑO FISCAL 2023” del Mincetur (2023). Así, se muestra una disminución de casi 50 millones de soles en el PIA para el presente año 2023, los cuales son mostrados en la Figura 2:

Figura 2: Evolución del presupuesto para Mincetur en el periodo 2019 - 2023



Fuente: Mincetur (2023).

En segundo lugar, la elaboración de un diagnóstico sobre los ejes de competitividad permiten la articulación con el Mincetur para la elaboración de un plan de acción sobre los ejes evaluados. Así, a partir de un diagnóstico holístico de la competitividad del destino, los actores de interés podrán establecer un plan de acción con mayor facilidad. Finalmente, se apunta a que este modelo pueda ser implementado dentro de la comunidad académica con

el fin de incrementar el nivel de competitividad de los emprendimientos de turismo comunitario, lo cual, a su vez, logre potenciar su desarrollo económico, social y medioambiental en favor de Laraos, Lima y del Perú.

4. Viabilidad de la investigación

La presente investigación resulta viable por distintas razones. En primer lugar, se cuenta con acceso a bases de datos y repositorios académicos de distintas partes del mundo. En ese sentido, hay cantidades significativas de información sobre temas relacionados al turismo comunitario y competitividad turística. El reto de la investigación radica en integrar estos temas de manera coherente con el fin de generar nuevos hallazgos. En segundo lugar, resulta posible contactar a los actores relevantes para el estudio. Actualmente, se consiguió obtener comunicación directa con los representantes de "Laraos Travel", quienes facilitaron el intercambio de información sobre el emprendimiento en favor de la presente investigación. Además, se cuenta con el contacto con entidades del sector público relacionadas con el turismo, como el Servicio Nacional Forestal (Serfor) y Mincetur. Estos resultan claves para comprender las oportunidades y retos que enfrenta el sector del turismo comunitario en Lima. También, los investigadores poseen los recursos para dedicar esfuerzos al seguimiento de los actores involucrados en el sistema turístico estudiado.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Turismo Comunitario

1.1. Definición de turismo comunitario

Ante todo, resulta relevante señalar que no existe un consenso con respecto al término “turismo comunitario” en los estudios a través del tiempo, dado que el significado de “comunidad” conlleva múltiples connotaciones. De acuerdo a Mtapuri y Giampicolli (2018), el turismo comunitario se caracteriza por la retención de beneficios en favor de la comunidad local; la búsqueda de la igualdad social; e involucramiento de los actores locales. De este modo, la concepción de ambos autores se refiere a una intervención netamente enfocada en desarrollar capacidades dentro de la comunidad donde se realiza. Esta mirada social es sumamente importante destacar para el turismo comunitario, ya que se debe establecer un balance entre el aspecto económico y el mantener la autenticidad de la comunidad donde se realiza. Este punto será explorado al enmarcar el funcionamiento del turismo comunitario y el rol de los operadores turísticos.

Luego, una concepción sumamente relevante que hay que tener en consideración al momento de analizar el turismo comunitario dentro del contexto nacional es la que se muestra en la Estrategia Nacional de Turismo Comunitario, la cual lo define como:

“El turismo comunitario es 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. El Turismo Comunitario se integra de manera armoniosa a las actividades económicas tradicionales locales, para contribuir al desarrollo de la comunidad, siendo su cultura y el entorno natural los componentes clave y diferenciadores que conforman su producto turístico” (Mincetur, 2019, p.19).

Así, se tiene que en ambas interpretaciones se sigue la concepción del turismo comunitario como una herramienta de fortalecimiento de la comunidad o la localidad en la que se está realizando la intervención. No obstante, dentro del segundo concepto, se debe hacer un especial énfasis en la integración armoniosa de actividades económicas tradicionales locales como el producto turístico. Asimismo, dentro de la Estrategia Nacional de Turismo Comunitario se detalla el concepto de emprendimiento de turismo comunitario como:

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

En otras palabras, utilizando las concepciones que se tienen de turismo comunitario para definirlo, se tiene que es una actividad turística desarrollada en comunidades del ámbito rural enfocada en ofrecer experiencias auténticas como producto turístico para fortalecer a la comunidad. Siguiendo esta línea, para poder explorar este concepto, se tienen en cuenta las definiciones de comunidad y autenticidad extraídas de la literatura.

1.2. Definición de comunidad

Adentrándose en la definición de comunidad para establecer un marco teórico se tienen distintas concepciones que se han venido tratando para el turismo comunitario. Se han explorado cuatro conceptos de comunidad en Richards (2000):

“Primero, la idea de comunidad como perteneciente a una ubicación topográfica específica. En segundo lugar, como definición de un sistema social local particular. Tercero, en términos de un sentimiento de "communitas" o unión; y cuarto como ideología, que a menudo oculta las relaciones de poder que inevitablemente subyacen las mismas” (p.2).

Estas concepciones de comunidad han sido usadas para definir el término comunidad; sin embargo, fuera de la concepción espacial que se tiene del término, existen críticas debido a la homogeneidad con la que se trata. En Blackstock, (2005) se critica la concepción de comunidad visto desde el marco del turismo en McIntyre, Hetherington and Inskeep (1993) como ‘Cualquier lugar homogéneo que permite el desarrollo de turismo (...). No obstante, esta concepción admite que dentro de una comunidad no puede existir heterogeneidad, y que todos los miembros de la misma se guían bajo la construcción de un bien común más no actúan por interés propio. Entonces, entendemos a la comunidad visto desde la concepción social en términos de unión y compartiendo un sistema social particular que la define, más con la existencia de seres autónomos.

1.3. Definición de autenticidad

El término de autenticidad ha sido ampliamente explorado al referirse a la experiencia buscada por los turistas. Según la literatura explorada, se han encontrado tres acercamientos distintos: objetivo, social y existencial (Tiberghien et al., 2017). Luego, los

mismos autores proponen un acercamiento empírico a la autenticidad bajo encuestas realizadas a turistas de Kazakhstan. En primer lugar, el enfoque objetivo se refiere, según Tiberghien et al. (2017), que “la experiencia auténtica del visitante depende de que el turista reconozca la autenticidad de los objetos o el lugar visitado”. Bajo este concepto de autenticidad, basta que el turista reconozca los elementos tangibles del lugar visitado como únicos de la cultura para que se viva una experiencia auténtica. Sin embargo, se han tratado otros enfoques de autenticidad en Tiberghien et al. (2017) sobre el enfoque social:

“Algunos argumentan que el sentido de lugar de un destino es uno que se puede construir. La autenticidad constructiva de una experiencia es relativa y negociable (Cohen, 1988) y dependiente del contexto (Salamone, 1997). Como consecuencia, se argumenta que la autenticidad también puede verse como una “construcción social” (Hughes, 1995). Lo que se considera una experiencia turística auténtica no es estático, evoluciona con el tiempo y está influenciado por factores sociológicos y culturales” (p.250).

Bajo este enfoque, el concepto de autenticidad no es estático y varía con el tiempo. Es construida como una proyección bajo la cultura, expectativas y pensamientos preconcebidos de los propios turistas. En otras palabras, los turistas son quienes hacen la experiencia auténtica. Finalmente, el acercamiento existencial descrito en Tiberghien et al. (2017) indica que la autenticidad se basa en las experiencias, y del involucramiento personal en la experiencia turística. Siguiendo esta línea, la autenticidad depende de la experiencia que el turista desarrolla en torno a las emociones y pensamientos surgidos en el servicio.

Al haber explorado estas definiciones en la literatura, se sigue que la autenticidad del turismo, si bien puede responder a estos conceptos en la teoría, se necesita un enfoque más empírico desarrollado por los mismos turistas y sus concepciones de este término. Bajo esta perspectiva, en Tiberghien et al. (2017) se establece autenticidad como la relación de tres características complementarias: espontaneidad, participación, reciprocidad. Estos términos son características encontradas en el discurso de turistas de Kazakhstan al ser cuestionados sobre la autenticidad de su experiencia turística. Espontaneidad es entendida como la forma en la que los eventos dentro de la experiencia turística ocurren sin ser previamente planeados, como parte de la cotidianidad de la comunidad. En segundo lugar, para que sea una experiencia auténtica, los turistas consideran que debe existir una participación constante dentro de las actividades desarrolladas por la comunidad. Finalmente, la reciprocidad debe ser una característica inherente de la relación que manejan los turistas con la comunidad. En otras palabras, debe existir un diálogo constante e intercambio de ideas entre ambos.

2. Competitividad turística

2.1. Definición de competitividad

El término “competitividad” resulta difícil de definir debido a la complejidad para su medición, y a los múltiples enfoques que han surgido sobre el tema a lo largo de las décadas (Voinescu y Moisoiu, 2015; Raez et al., 2022). Hacia 1990, dicho término cobró relevancia en el mundo académico, ya que Porter (1990) propuso que se trata de la capacidad de las empresas para crear y entregar productos y/o servicios con el fin de generar ventaja sobre los competidores del mercado. Asimismo, se planteó una relación positiva entre la competitividad empresarial y el nivel promedio de la calidad de vida de los países. A ello, Oughton and Whittam (1996) añadió que una consecuencia de esta capacidad es tanto el incremento como el mantenimiento del empleo entre los trabajadores. Chikán (2008) sumó que el propósito de la competitividad es crear bienestar, además de que debe ser realizada cumpliendo las normas sociales dinámicas globales. Más adelante, mientras que la definición de Porter enmarca la competitividad a nivel nacional, la Comisión Europea (2013) incorporó que la competitividad es también la habilidad de una localidad o región para sostener el crecimiento económico per cápita de los ciudadanos.

Por otro lado, el Foro Económico Mundial (2015), de la misma manera que Porter, relaciona la competitividad y productividad, señalando que la primera es el conjunto de políticas y factores que indican el nivel de la segunda en un país. Posteriormente, Khumar y Dhir (2020) reformularon la competitividad como la capacidad organizacional para diseñar, producir y brindar valor al mercado de una manera más atractiva que sus competidores, obteniendo como consecuencia rentabilidad constante. Ello es una muestra de que, con el paso de los años, el enfoque de la competitividad se ha ampliado, pues al principio solo se enmarca en ámbitos nacionales. Poco a poco, con la evolución de las organizaciones, es posible asociar la competitividad a organizaciones distintas de empresas, como entidades de carácter público y social. A partir de ello, se planteará una nueva definición de competitividad para el desarrollo del presente trabajo, la cual es la siguiente: la competitividad es la capacidad de las organizaciones empresariales, públicas y/o sociales para generar rentabilidad, así como para crear y entregar valor diferencial con respecto a sus competidores en el marco de una localidad, región o país, con el objetivo de desarrollar valor económico y social para sus habitantes (Comisión Europea, 2013; Khumar y Dhir, 2020). Así, se tomaron como referencia estas teorías porque, por un lado, la Comisión Europea destaca la importancia de generar beneficios económicos a largo plazo entre los ciudadanos, mientras que Khumar y Dhir incorporan a cualquier tipo de organizaciones, por

lo que el sujeto de estudio, un emprendimiento turístico, califica en esta categoría al ser de carácter social.

2.2. Definición de competitividad turística

Tras la revisión del término “competitividad”, es posible profundizar en el significado de la competitividad turística. Hacia el 2000, la definición más aceptada expresaba que esta es la habilidad para crear productos que favorezcan la sostenibilidad de los recursos; dichos productos deben generar ventaja competitiva, así como garantizar al posicionamiento en el mercado de los destinos turísticos (D’Hautesserre, 2000; Hassan, 2000). Por otro lado, el enfoque de Ritchie y Crouch (2003) fue distinto a los anteriores autores, ya que incorporó más elementos propios del sector turístico. En ese sentido, ellos señalaron que la competitividad en el sector es la capacidad para atraer turistas y brindarles experiencias satisfactorias y memorables. Asimismo, desde el punto de vista de la localidad, orienta a mejorar el bienestar de los residentes del destino, y a preservar los recursos naturales en favor de las futuras generaciones, siempre bajo un marco de rentabilidad en favor del destino. Adicionalmente, Dwyer and Kim (2003) caracterizaron el concepto como la habilidad del destino turístico para entregar tanto productos como servicios con atributos superiores a los de otros lugares; especialmente, se busca destacar en el mercado por aquellos atributos mejor valorados por los turistas.

Años después, además de considerar elementos relevantes como la generación de ventaja competitiva y la conservación del destino en favor de las generaciones del futuro al igual que otros autores, Azzopardi (2011) enfatizó que se deben entregar experiencias positivas a los turistas por un precio justo que favorezca el desarrollo económico del lugar. En otras palabras, se manifiesta la importancia de hallar el punto de equilibrio entre precios accesibles, pero que también creen riqueza para la localidad. Frente a ello, Croes (2011) recalcó que el producto entregado debe ser de alta calidad. Después, Abreu-Novais et al. (2016) enumeró las 3 características en común presentes en las definiciones de los anteriores autores: ventaja competitiva, atracción y retención del turista, y la sostenibilidad. Con relación a este último elemento, Khumar y Dhir (2020) comentaron que el destino turístico debe ser capaz de garantizar y asegurar el desarrollo sostenible local. Por último, Uyar et al. (2022) evaluó la competitividad turística desde perspectivas empresariales, sociales y culturales. Ello se debe a que el manejo de un emprendimiento turístico es dirigido a partir de las prácticas y funciones de una empresa, abordadas desde un enfoque sociocultural, pues busca contribuir al desarrollo y preservación de la cultura y los residentes del entorno.

En base a la revisión de la literatura, se plantea la teoría elegida para la competitividad turística. Así, la definición final consiste en que esta es la capacidad de los emprendimientos del rubro para atraer y fidelizar turistas a partir de experiencias positivas, memorables, y con valor añadido y significativo con respecto a los competidores del rubro, de manera rentable, en favor del desarrollo social, económico, medioambiental y cultural del destino (Ritchie y Crouch, 2003; Uyar et al., 2022). Así, en primer lugar, se aplicará la definición de Ritchie y Crouch (2003) porque enfoca la competitividad desde el punto de vista del turista y de la localidad, manteniendo un equilibrio entre brindar servicios atractivos de calidad y garantizar el desarrollo y protección de los recursos humanos y naturales de la localidad. En segundo lugar, el concepto de Uyar (2022) proporciona un acercamiento cultural, al mismo tiempo que favorece estudiar la competitividad turística del emprendimiento "Laraos Travel" a través de herramientas de gestión, pues establece un enfoque del destino turístico desde una perspectiva de negocios.

2.3. Modelos de competitividad turística

2.3.1. Modelo de ejes de sostenibilidad del turismo comunitario (Mincetur, 2019)

Dentro de lo que respecta a la competitividad del Turismo Comunitario, se han establecido cuatro ejes de sostenibilidad del emprendimiento del turismo comunitario. Cabe destacar que, según Franco Flores (comunicación personal, 27 de abril de 2023), director general de la "Estrategia de Turismo Comunitario", los factores se dividen en los siguientes ejes: Fortalecimiento de la gestión del turismo comunitario, Consolidación de productos de turismo comunitario, Posicionamiento del turismo comunitario, y Fortalecimiento de la gobernanza del turismo comunitario. Primero, la gestión organizacional se refiere a la formalización de la empresa frente a registros públicos, instrumentos de gestión que posea la empresa, participación de emprendedores y la misma comunidad, y la aceptación de los locales. "Se refiere a la promoción mediante el fortalecimiento de las capacidades y habilidades individuales y colectivas, así como los procesos de planificación y gestión de sus organizaciones. En otras palabras, se centra en desarrollar herramientas de gestión como plan estratégico, comercial e instrumentos de monitoreo y evaluación" (Mincetur, 2019). Así, el primer factor se refiere a desarrollar los instrumentos de gestión necesarios para poder crecer de manera sostenida, y sostenible con la comunidad. Luego, el primer eje es evaluado bajo 3 dimensiones principales: gestión empresarial, gestión organizacional, y vida orgánica (Mincetur, 2019).

Segundo, la oferta turística es el eje que permite desarrollar un servicio de calidad e innovador; sin embargo, se hace énfasis que no pierda la autenticidad. Este término resulta sumamente relevante en la narrativa del turismo comunitario, ya que todo el servicio se basa en la existencia de espontaneidad, participación y reciprocidad que es ofrecida al turista. En otras palabras, "(...) es desarrollar productos de Turismo Comunitario con valor diferenciado y de calidad, a través del diseño de experiencias que respondan a las necesidades del mercado (...) respetando el patrimonio natural y cultural de las comunidades y sus diversos activos territoriales (Mincetur, 2019, p. 55). Así, el servicio debe crecer de forma sostenible con la comunidad. En otras palabras, debe respetar la narrativa de la comunidad, respetando el patrimonio cultural y natural. Siguiendo esta línea, una oferta turística desarrollada y de calidad debe responder a estas características de autenticidad. Así, este eje corresponde a las dimensiones de infraestructura, recursos turísticos y servicios turísticos según el Mincetur (2019).

Tercero, se trabaja el posicionamiento del emprendimiento turístico. Ya una vez la organización esté consolidada, al trabajar los factores anteriores, no significa que responda a las necesidades de un mercado meta. En este sentido, se trabaja en cuanto a gestión comercial para poder fortalecer este aspecto. En cuanto al Posicionamiento del Turismo Comunitario, se tiene el posicionamiento mediante una promoción y comunicación efectiva que resalte los atributos, beneficios y valores de la marca (Mincetur, 2019). En este sentido, resulta sumamente relevante las estrategias de marketing que maneja el emprendimiento para difundir su servicio, y generar mayores rentabilidades. Finalmente, el último factor está relacionado a la gobernanza de la organización con el objetivo de promover la colaboración entre diferentes actores a través de métodos y estrategias que favorezcan una adecuada gestión del turismo comunitario. En este sentido, se trabajan las relaciones dentro de la organización para formar una estructura orgánica que pueda mantenerse en el tiempo. En cuanto al Fortalecimiento de la Gobernanza (Mincetur, 2019), se debe fomentar la articulación entre los diversos actores mediante mecanismos y estrategias que permitan sumar esfuerzos y cerrar brechas en la comunidad. Luego, en torno a la gobernanza para los emprendimientos de turismo comunitario, es relevante que se trabaje la rendición de cuentas, transparencia, y que se maneje un diálogo abierto que permita la cooperación entre los entes que componen la comunidad, y el sector público-privado. Luego, los ejes anteriormente expuestos se muestran a continuación en la Figura 3:

Figura 3: Ejes esenciales de turismo comunitario

Ejes esenciales



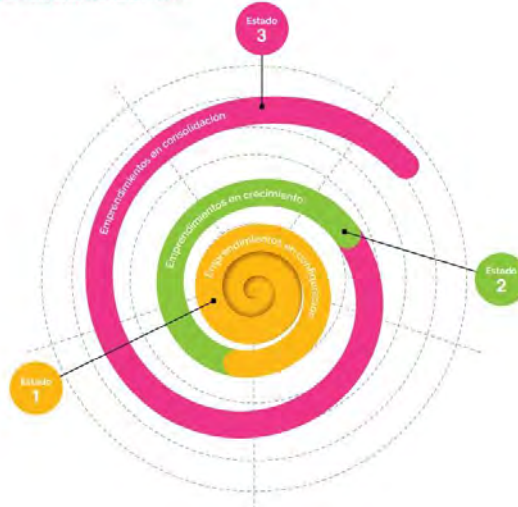
Fuente: Mincetur (2019).

a. Sistema de evolución de los emprendimientos

Los emprendimientos de Turismo Comunitario atraviesan procesos de transformación que están conectados entre sí, se acumulan a lo largo del tiempo y son dinámicos. Esta visión integral nos permite entender que existen diferentes etapas de evolución que dependen de múltiples factores, como las condiciones territoriales y los contextos en los que se desarrollan (Mincetur, 2019). Además, al reconocer las diversas situaciones y características de los emprendimientos, podemos proponer estrategias de intervención innovadoras y adaptadas que aborden necesidades específicas. Estas etapas pueden ser visualizadas en la Figura 4 a continuación:

Figura 4: Sistema de evolución de emprendimientos Mincetur (2019)

Sistema de evolución de los emprendimientos



Fuente: Mincetur (2019).

Estas etapas se dividen en tres principales: en configuración, en crecimiento, y en consolidación. Según el Mincetur (2019), estas etapas corresponden al desarrollo de los cuatro ejes de sostenibilidad expuestos en el acápite anterior. En primer lugar, la etapa de configuración corresponde a las siguientes características, desarrolladas por eje de sostenibilidad en la figura 5:

Figura 5: Emprendimientos de turismo comunitario en configuración



Fuente: Mincetur (2019).

En segundo lugar, la siguiente etapa corresponde a un mayor desarrollo de estos cuatro ejes. Para que un emprendimiento de turismo comunitario pueda ser considerado en crecimiento, resulta relevante que desarrolle las características expuestas en la Figura 6:

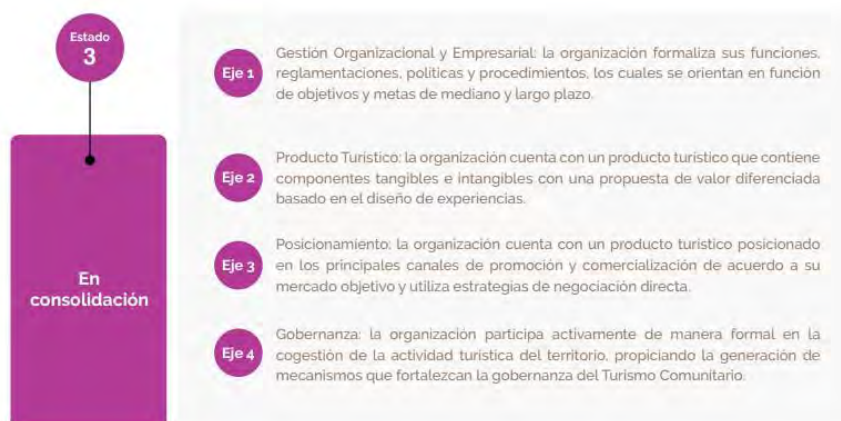
Figura 6: Emprendimientos de turismo comunitario en crecimiento



Fuente: Mincetur (2019).

Finalmente, una vez ha logrado consolidarse en los cuatro ejes de sostenibilidad, se considera un emprendimiento sostenible que puede generar rendimientos económicos suficientes para subsistir, y maneja una gestión eficiente en sus procesos internos, producto turístico, y se encuentra bien posicionada en el mercado. Así, estos ejes de la etapa de consolidación pueden ser visualizados en la Figura 7.

Figura 7: Emprendimientos de turismo comunitario en consolidación



Fuente: Mincetur (2019).

En conclusión, resulta sumamente útil comprender los ejes de competitividad para poder desarrollar a los emprendimientos de turismo comunitario hacia una etapa de consolidación. No obstante, cabe resaltar que, según el Mincetur (2019), las características antes expuestas responden a parámetros flexibles. En otras palabras, estas características deben ser analizadas según el contexto del turismo comunitario al que correspondan, y pueden ser evaluadas bajo distintas métricas, según corresponda al contexto donde se desarrolle el emprendimiento. Finalmente, reconocer la ubicación de un emprendimiento de turismo comunitario con estos ejes permitirá realizar intervenciones con el fin de lograr un proceso evolutivo continuo, y desarrollar este tipo de organizaciones hacia un nivel óptimo.

2.3.2. Modelo Conceptual de Competitividad y Sostenibilidad para Destinaciones Turísticas (Ritchie y Crouch, 2003)

El modelo de competitividad y sostenibilidad para destinos turísticos fue el primero en señalar las dimensiones que caracterizan a una zona geográfica como competitiva, así como la relación entre estas. Así, ellos proponen 5 factores para explicar la competitividad de los emprendimientos turísticos: los recursos de soporte, los recursos de atracción, la gestión del destino, la política de destino y planeación de desarrollo, y los calificadores amplificadores de los determinantes. El primero de ellos hace referencia a aquellos productos que, pese a no ser los principales para la entrega del servicio, favorecen la experiencia turística, pues brinda mayores facilidades. Dichos factores son la infraestructura, la accesibilidad, los recursos facilitadores, y las empresas. El segundo grupo de factores representan los servicios fundamentales ofrecidos, dado que son los, principalmente, motivan a los turistas a conocer el destino. Entre ellos, destacan el clima, la cultura, la historia, los vínculos de mercado, el conjunto de actividades, la variedad de eventos, y el entretenimiento. Tercero, la gestión del destino se refiere a las actividades que buscan mantener y elevar el nivel de calidad entre los servicios brindados. Entre estos, se encuentran la aplicación de estrategias de marketing, el desarrollo de los recursos humanos, evaluación de la calidad, etc. En cuarto lugar, la planeación del desarrollo turístico se vincula a la esencia y propósito del emprendimiento, así como a las estrategias organizacionales que diseña e implementa. Por último, los calificadores y amplificadores de los determinantes se refieren a aquellos factores relacionados con la percepción del turista para tomar la decisión de ir o no a un determinado destino. Estos pueden ser la ubicación, la seguridad, la marca, etc. Por otra parte, este modelo se destaca por incorporar el factor de sostenibilidad organizacional en el tiempo. No obstante, la limitación de este modelo radica en que atribuye el mismo grado de relevancia a todos los factores, cuando los

factores y recursos de atracción son fundamentales frente a otros que actúan como servicios complementarios (Jiménez y Aquino, 2012).

Figura 8: Modelo de competitividad y sostenibilidad del destino



Fuente: Mazaro y Varzin (2008).

2.3.3. Índice de competitividad de turismo y viajes (Foro Económico Mundial, 2022)

En 2001, el Foro Económico Mundial (FEM) introdujo el Monitor del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo con el fin de evaluar las condiciones bajo las cuales se ofrecen servicios turísticos entre distintos países a nivel mundial. Para ello, se realiza una evaluación cada dos años con el fin de mantener un seguimiento de la evolución de la entrega de servicios. Estos indicadores se basan en 3 pilares: 1) El marco regulatorio del sector turístico, 2) el ambiente de negocios e infraestructura del sector turístico, y 3) los recursos humanos, culturales y naturales para el sector turístico, siendo evaluados con un puntaje del 1 al 6 (FEM, 2022). No obstante, la limitación con respecto a este índice radica en que puede carecer de sustentos teóricos sólidos, ya que se realizan suposiciones para realizar la evaluación.

Figura 9: Índice de Competitividad de Turismo y Viajes

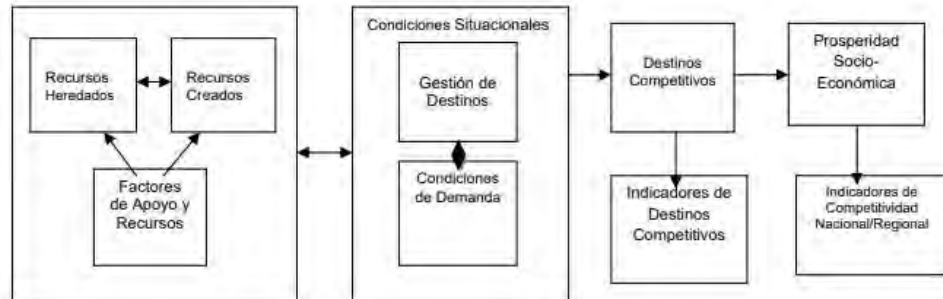


Fuente: FEM (2022).

2.3.4. Modelo integrado de competitividad (Dwyer y Kim, 2003)

Este modelo está compuesto por 3 bloques de factores. En primer lugar, el bloque de recursos se subdivide en heredados y creados, además de los factores de apoyo y recursos, los cuales no son el servicio principal del emprendimiento, pero contribuyen a elevar la calidad del servicio general. En segundo lugar, las condiciones situacionales se refiere a cómo las circunstancias del emprendimiento pueden afectar positiva o negativamente en la llegada de los turistas. En tercer lugar, finalmente, a modo de conclusión, se hace uso del análisis de los 2 primeros pasos para determinar la competitividad del destino, realizando una vinculación con el nivel de la competitividad a nivel regional y nacional. Así, a diferencia de otros modelos, este propone sus propios indicadores (Aquino y Jiménez, 2012) (Ver Figura 10).

Figura 10: Modelo de competitividad de destinos turísticos



Fuente: Aquino y Jiménez (2012).

2.3.5. Modelo de medición de indicadores de recursos turísticos (Covo et al., 2019)

El objetivo de este modelo fue medir la competitividad de recursos turísticos en el marco del Caribe colombiano, por lo que se dividió en 3 fases. La primera consiste en definir los indicadores, para lo cual se tomaron como base a aquellos propuestos por Díaz y Márquez (2016) para medir la competitividad del turismo en la región del Caribe en Colombia. Sumado a ello, también es necesario identificar los recursos, así como diagnosticar su estado a partir de fuentes primarias y secundarias. En ese sentido, las variables finales variarán de acuerdo a las condiciones del emprendimiento y su entorno. Para este modelo en particular, los indicadores propuestos fueron los siguientes: la infraestructura, los recursos humanos, la cultura e investigación, la localización, el mercadeo, la innovación, los costos, y la calidad (Covo et al., 2019) (Ver Figura 11).

Figura 11: Indicadores de competitividad de recursos turísticos

VARIABLES	DIMENSIONES
Infraestructura	Capacidad
	Condiciones medio ambientales
	Seguridad
	Organización
Recursos humanos	Cualificación
	Número de personas
	Capacidades
Cultura e Investigación	Recursos asociados a la cultura
	Recursos asociados a procesos de investigación
	Trayectoria de los productos /servicios
Localización	Acceso a la ubicación del recurso
	Servicios básicos disponibles
Gestión empresarial	Direccionamiento estratégico
	Liderazgo para alcanzar las metas del recurso
	Estructura organizacional
Mercadeo	Plan estructurado de comunicaciones
	Estrategias de marketing
	Gestión de nuevos mercados
Innovación	Desarrollo de nuevos productos
	Implementación de desarrollos tecnológicos
	Mejoras del servicio mediante la innovación de procesos
	Innovación organizacional
Costos	Sistema de planificación de costos
	Sistema de control de costos
	Precios asequibles
Calidad	Sistema de gestión de calidad
	Medición de satisfacción de clientes
	Estrategias de mejoramiento continuo

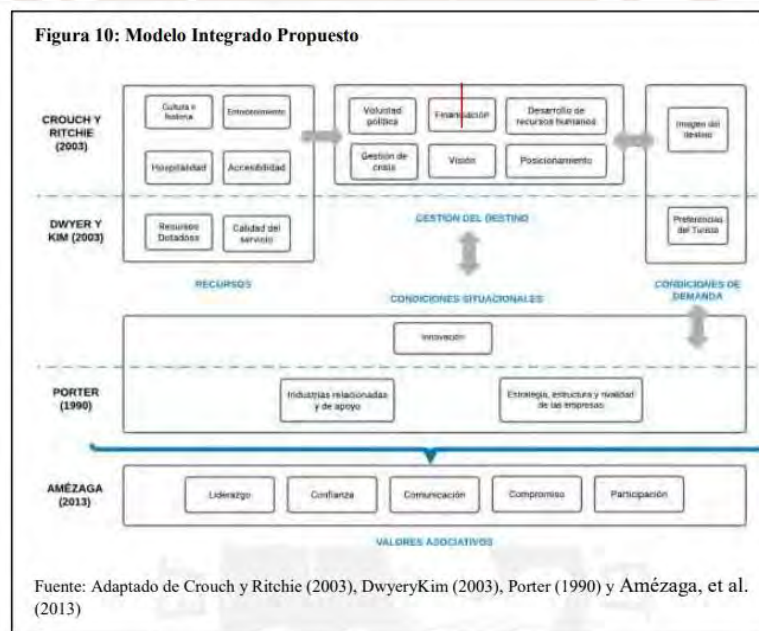
Fuente: Covo et al. (2019).

2.3.6. Modelo integrado propuesto de competitividad de turismo comunitario (Poma et al. 2021)

Las autoras presentan un modelo integrado propuesto para mejorar la competitividad de las comunidades de turismo comunitario Raqchi y Luquina Chico, ambas localizadas en Perú. En ese sentido, a partir de los modelos de competitividad de Crouch y Ritchie (2003), Dwyer y Kim (2003), Porter (1990) y Amézaga, et al. (2013). El modelo comienza con la dimensión "Recursos", donde se reconocen los elementos tangibles e intangibles que posee el destino turístico para comprender sus necesidades y la influencia de sus factores en la competitividad. Luego, la dimensión "Gestión del destino" busca mejorar el atractivo del

destino comunitario, fortaleciendo la calidad y eficacia de los recursos básicos. La dimensión "Condiciones de la demanda" comprende los elementos principales de la demanda turística y su comportamiento ante los cambios del consumidor. Por otra parte, la dimensión "Condiciones situacionales" se relaciona con elementos externos que impactan en las organizaciones y cómo estas aprovechan las oportunidades y previenen las amenazas para las operaciones. Finalmente, la dimensión "Valores asociativos" se refiere a los principios que comparten los miembros de una asociación para fortalecer la organización. Estos factores son transversales para el funcionamiento del modelo y se consideran imprescindibles para lograr los objetivos comunes. La dimensión se fomentará a medida que se ejecuten los factores de las demás dimensiones y se establezcan relaciones con otros actores clave. Así, el modelo se representa gráficamente con flechas que indican la dirección del flujo de la información y la influencia de cada dimensión en las demás (Figura 12).

Figura 12: Modelo Integrado de Turismo Comunitario



Fuente: Poma et al. (2021).

2.3.7. Índice de competitividad turística departamental (Comex, 2022)

Desde Comex, se ha planteado un marco analítico para el análisis de la competitividad turística a nivel departamental. Este marco posee cuatro factores de

competitividad para garantizar una oferta adecuada en el turismo comunitario. En este sentido, los indicadores bajo los que se mide la competitividad son: Ambiente apto; política de viajes y turismo, y condiciones habilitadoras; infraestructura turística; y recursos naturales y culturales. En primer lugar, según el Comex (2022), ambiente apto se subdivide en ambiente de negocios, seguridad y protección, salud e higiene, e inclusión digital y financiera, y se refiere a los aspectos socioeconómicos de la zona donde se desarrolla el turismo comunitario. En segundo lugar, política de viajes y turismo, y condiciones habilitadoras, refleja la priorización departamental del gasto público vinculado con el sector turismo (Comex, 2022, p. 43). En tercer lugar, la infraestructura turística se refiere a los elementos que habilitan la actividad turística. En otras palabras, se refiere al transporte aéreo, terrestre e infraestructura del lugar (Comex, 2022). Finalmente, los recursos naturales y culturales son la principal razón de visita al lugar en cuestión, es el elemento que crea valor en la zona turística. (Comex, 2022). Así, con estos cuatro elementos se puede diagnosticar la competitividad a nivel departamental. Luego, este modelo será usado para poder contextualizar la competitividad a nivel departamental en el caso de Lima-provincias para poder caracterizar el contexto competitivo del turismo comunitario en la zona donde se desarrolla el emprendimiento. El modelo antes descrito puede ser visualizado a continuación en la Figura 13.

Figura 13: Componentes del Índice de Competitividad Turística Departamental



Fuente: Comex (2022).

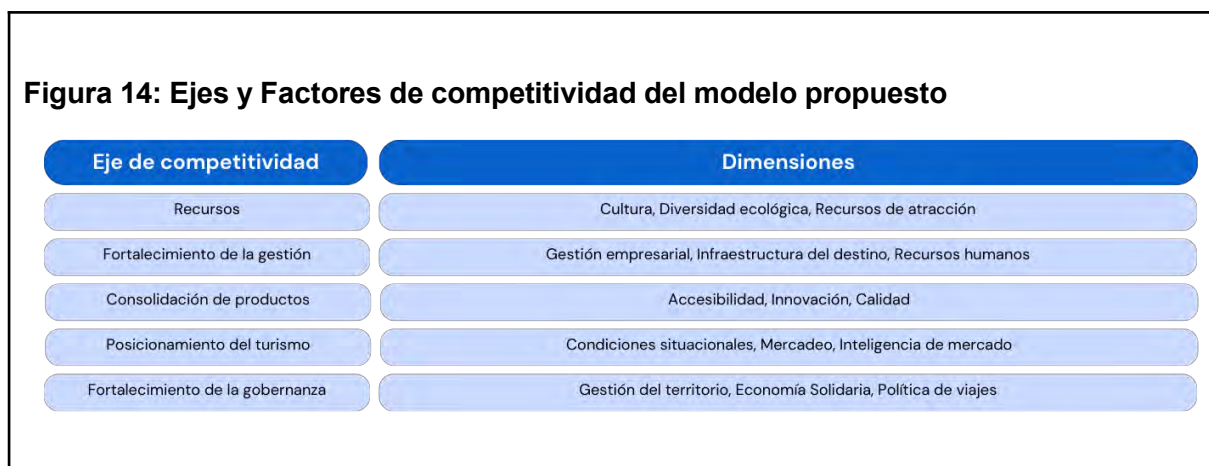
2.4. Conclusiones

Los modelos anteriormente explicados son los más aplicados en las investigaciones sobre competitividad turísticas. Sin embargo, presentan una limitación en común, pues asumen que todos los indicadores presentan el mismo grado de relevancia en el marco del emprendimiento, lo cual provoca que los resultados sean distintos de la realidad. En esa misma línea, otra limitación frecuente es que los pesos asignados a cada indicador no se hallan adecuadamente sustentados, o pueden incurrir en sesgos. Por esa razón, se adaptará un modelo, el cual integrará indicadores del “Modelo de competitividad y sostenibilidad para destinos turísticos” (Ritchie y Crouch, 2003), el “Índice de competitividad de turismo y viajes” (FEM, 2014), y los “Indicadores de Competitividad de recursos turísticos” (Covo et al, 2019). El primero resulta relevante porque examina en detalle los factores internos que influyen en la competitividad del emprendimiento. Una de las debilidades de dicho modelo es que se centra más en los factores internos que en los externos, los cuales también son importantes para un estudio holístico de la capacidad competitiva de "Laraos Travel". Precisamente por ello, se considerará también el modelo del FEM a modo de complemento, ya que este toma en consideración aquellos criterios propios del entorno. De igual manera, el modelo de “Índice de competitividad departamental” (Comex, 2022), resulta pertinente principalmente para la evaluación del entorno en la que se desarrolla la actividad turística. Finalmente, las variables de estos modelos serán acopladas y organizadas según los ejes temáticos expuestos en “Ejes de Sostenibilidad del Turismo” (Mincetur, 2019).

3. Modelo de ejes por factores de competitividad para el turismo comunitario

Finalmente, estos factores encontrados en la literatura serán evaluados según los ejes propuestos por los autores mencionados anteriormente, y se establece un marco de análisis para poder analizar la competitividad según un modelo que sume todos estos factores en la Figura 14:

Figura 14: Ejes y Factores de competitividad del modelo propuesto



Primero, en cuanto al eje de recursos, se busca reconocer los insumos que el emprendimiento de turismo comunitario posee para poder crear su producto turístico. En primer lugar, los “recursos de atracción” están referidos a los elementos culturales y naturales con los que cuenta el emprendimiento para desarrollar su oferta turística. Estos elementos pueden ser encontrados en el índice de competitividad del sector turismo del Comex (2022), de Dwyer y Kim (2003) y Ritchie y Crouch (2003) se subdividen en las dos categorías señaladas. Así, el primer factor se centra en las actividades que se desarrollan tomando como base los recursos que posee el emprendimiento en base a estas dos categorías señaladas. En segundo lugar, en cuanto a la dimensión denominada “diversidad ecológica”, presente en la literatura de Ritchie y Crouch (2003) se refiere a las características fisiológicas y al clima del lugar donde se desarrolla la actividad turística. Finalmente, con relación al factor de cultura de Calle-Calderón (2020), se considera la riqueza cultural local en los ámbitos de gastronomía, artesanías, bailes típicos, lenguas originarias, festividades, etc.

Segundo, se exponen los factores encontrados en la literatura para el análisis del primer eje correspondiente al Fortalecimiento de la Gestión. El factor de “gestión empresarial” incluye una agrupación de los factores de gestión en Ritchie y Crouch (2003). Así, este factor se relaciona con la dimensión de análisis de la “gestión empresarial” propuesto por el Mincetur (2019). Este factor hace alusión a la capacidad de la organización para aplicar instrumentos de gestión empresarial y poder manejar un negocio sostenible en el tiempo. En segundo lugar, en cuanto al factor de “ambiente de negocios” es sumamente importante, ya que se refiere a cumplir con los requerimientos legales para poder operar como empresa, y al contexto productivo y económico. Este factor ha sido extraído de las dimensiones proporcionadas por el Mincetur (2019), y ambiente de negocios del FEM (2022). Otro factor importante para el desarrollo del primer eje es el de recursos humanos

según Covo et al. (2019) ya que está relacionado con el desarrollo de capacidades y habilidades individuales de las personas involucradas en el emprendimiento de turismo comunitario. En este sentido, este factor se centra en la medición de la capacidad y calidad que poseen los colaboradores del emprendimiento. Además, para la medición del mismo, se destacan las capacitaciones brindadas a los colaboradores en temas de gestión concernientes al desarrollo del negocio. Finalmente, se toma en cuenta la infraestructura del destino turístico, factor encontrado en el modelo del Comex (2022), el FEM (2022) y Covo et al. (2019).

Como tercer eje, con respecto a Consolidación de productos se evalúan los factores correspondientes a la entrega del producto. En primer lugar, los “Recursos de soporte” visto en Ritchie y Crouch (2003), agrupa 4 factores vistos dentro del presente modelo: Infraestructura, accesibilidad, empresas y recursos facilitadores. No obstante, 2 de estos cuatro factores pueden ser encontrados dentro del índice del Comex (2022) referidos a infraestructura y el eje de recursos. Por un lado, la infraestructura tiene tres componentes: la infraestructura vial, terrestre y del destino. En este sentido, para efectos del caso el segundo factor, referido a accesibilidad agrupa la infraestructura vial y terrestre. Esta agrupación también puede ser encontrada en el modelo presentado en Ritchie y Crouch (2003). No obstante, para las dimensiones de empresa y recursos facilitadores se considerarán dentro del primer eje, ya que hacen referencia al fortalecimiento de las capacidades en temas de gestión del emprendimiento. Finalmente, se toma en cuenta los factores de calidad e innovación en Covo et al. (2019), por lo que han sido incluidos dentro de este eje. Para estos factores, se evalúa tanto la calidad del servicio turístico, las herramientas de mejora continua, y la innovación en sus procesos y productos para ser competitivos en el mercado turístico.

Como cuarto eje, referido al posicionamiento del turismo, las condiciones situacionales se refiere a cómo las circunstancias del emprendimiento pueden afectar positiva o negativamente en la llegada de los turistas (Dwyer y Kim, 2003). En este sentido, se realiza el análisis de posicionamiento según la rivalidad entre empresas, industrias relacionadas, y de apoyo, como se puede observar en el modelo de Covo y otros autores (2019). Estas dimensiones se evalúan con el fin de conocer la posición del emprendimiento frente a otros del mismo rubro en cuanto a turismo comunitario respecta. Además, se toma en cuenta el factor de “mercadeo” (Covo et al, 2019), la cual posee tres dimensiones: plan de comunicaciones, de marketing, y gestión de nuevos mercados. Este factor se relaciona con la presencia de redes y canales de comunicación de la organización, y su posicionamiento en los mismos. Luego, el factor de “inteligencia de mercado” (Mincetur,

2019) evalúa las herramientas que el emprendimiento tiene para poder conocer a su público objetivo y las tendencias que siguen los turistas.

Finalmente, en cuanto al eje de la gobernanza, se han agregado factores encontrados en la literatura. La gobernanza establece normas y reglas para la interacción entre actores públicos, privados y sociales en el marco de entornos complejos y dinámicos con el objetivo de promover la gestión de redes integradas por múltiples actores y la cooperación intersectorial a nivel privado, público y social. Estas pueden ser abordadas desde 4 factores. En primer lugar, la gestión del territorio describe la gestión adecuada del territorio por parte de la comunidad, procurando el equilibrio entre la conservación de la naturaleza y el desarrollo económico de manera sostenible. Entre los indicadores relacionados, se encuentran las medidas de protección del entorno natural, el uso eficiente de energía y agua, las características del patrimonio natural, y prácticas de producción sustentable. En segundo lugar, la dimensión de economía solidaria consiste en la promoción de una economía solidaria y cooperativa en el turismo comunitario. Así, se busca generar oportunidades económicas para los habitantes de la comunidad y fortalecer la redistribución de los ingresos de manera equitativa. Algunos indicadores relevantes pueden incluir la creación de empleo y nuevas oportunidades para los habitantes locales, el apoyo económico a grupos vulnerables, la mejora de la calidad de vida de la comunidad y la creación de mercados para la venta de productos locales. En tercer lugar, se incluye el factor de “política de viajes”, encontrado en el Comex (2022) referido al apoyo gubernamental sobre el emprendimiento, y la sostenibilidad ambiental. Así, con estos indicadores evaluados en la literatura se plantea la evaluación del eje de la gobernanza en el emprendimiento.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Turismo comunitario a nivel latinoamericano

1.1. Contextualización

El turismo comunitario latinoamericano se encuentra en auge debido a la calidad como el número de emprendimientos que surgen y se organizan entre sí para compartir los saberes tradicionales propios de la historia de las comunidades, así como para desplegar actividades relacionadas a los paisajes y la naturaleza (Alba Sud, 2015). Así, existen elementos en común entre los emprendimientos de turismo comunitario. Primero, las principales formas de organización, ya sea a través de autoridades indígenas, asociaciones, o por grupos de familias. Segundo, una de las formas de generar ingresos es mediante el alquiler de alojamientos al interior o contiguos a la vivienda de los miembros de la comunidad. Tercero, los servicios ofrecidos al turista suelen ser los siguientes: actividades de aventura, caminatas, observación de plantas y animales, la realización de las actividades productivas, y la aproximación a las tradiciones y costumbres del lugar (Cañada, 2015).

Un hito importante en el marco del presente nicho del turismo en América Latina es el diseño y la implementación de la Ruta Pachamama: el primer el corredor rural de carácter turístico en conectar y brindar experiencias de turismo comunitario a lo largo de Cusco y Puno -en Perú-, y el Lago Titicaca y Uyuni -en Bolivia-. Desarrollada por el CAF -Banco de Desarrollo de América Latina- y la Fundación CODESPA, su objetivo es elevar la calidad de vida de las comunidades indígenas que residen en los alrededores del corredor turístico, así como impulsar su desarrollo socioeconómico. Como resultado, esta ruta ha beneficiado a más de 500 familias indígenas, y ha recibido a 60,000 turistas entre los años 2016 y 2018 (CODESPA, 2017). Ello es de suma importancia porque demuestra la viabilidad de la colaboración entre emprendimientos turísticos de distintos países con la posibilidad de generar ingresos y mayor visibilidad a nivel regional.

1.2. Desarrollo competitivo

En lo que respecta al desarrollo del turismo comunitario en el aspecto de competitividad, se tiene una dinámica distinta en lo que respecta a cada país de Latinoamérica. Según la Figura 15, para el año 2011, se puede observar un claro predominio de Ecuador, Brasil, México, Nicaragua y Perú en el desarrollo del turismo comunitario en la región.

Figura 15: Emprendimientos por país

PAIS	NÚMERO DE EMPRENDIMIENTOS
Argentina	7
Bolivia	21
Brasil	37
Chile	6
Colombia	19
Costa Rica	35
Ecuador	52
Guatemala	16
Honduras	6
México	36
Nicaragua	36
Panamá	5
Perú	36
Venezuela	5

Fuente: Tierra (2018).

A pesar de que existen iniciativas que quieren formalizarse como emprendimientos de turismo comunitario, no han logrado desarrollar las capacidades adecuadas para poder ganarse esta distinción. Así, el mercado de turismo comunitario en Latinoamérica resulta uno sumamente variado; sin embargo, muchos países pueden seguir desarrollando estas capacidades y lograr un mayor número de emprendimientos competitivos a nivel latinoamericano. “En América Latina, los problemas de comercialización del turismo comunitario se deben al escaso dominio por parte de las comunidades sobre la actividad, un acompañamiento técnico erróneo, excesiva dependencia de actores externos, limitaciones comerciales, y debilidad administrativa” (Tierra, 2018; García, 2013). Estas deficiencias del sector son descritas por el FEM. A nivel mundial, según el reporte de competitividad turística realizado por el WEF (2019) Perú ocupa el puesto 49, Ecuador el 70, Brasil el 32, Argentina el 50, Colombia el 56, y Costa Rica el puesto 41 en lo que respecta a competitividad del sector turismo. En este sentido, existe disparidad en el desarrollo competitivo del turismo. A pesar que existen varios emprendimientos, no pueden desarrollarse a plenitud debido a estas características inherentes de su propio contexto.

2. Perú

2.1. Mincetur y turismo comunitario

En Perú, el Mincetur es el ente responsable de la actividad turística y la articulación con diferentes actores públicos a nivel intersectorial y alianzas con el sector privado. En este sentido, el Ministerio de Turismo es el encargado de establecer los lineamientos para el desarrollo del turismo comunitario a lo largo de todo el territorio peruano. “La Estrategia de Turismo Comunitario” es una línea de intervención del sector Turismo, liderado por el Mincetur, que fomenta el desarrollo turístico competitivo, sostenible y diferenciado desde las comunidades, (...) contribuyendo a la diversificación de la oferta turística nacional y al desarrollo socioeconómico” (Mincetur, 2022). Así, el plan estratégico de turismo comunitario por el Mincetur permite el desarrollo de la competitividad de este sector y fortalece las capacidades de los emprendimientos para que puedan desarrollarse de forma sostenible. Para entender un poco más sobre el contexto en el que se desarrollará el trabajo, se tiene que según la Figura 16, en el año 2016, se registró la mayor cantidad de turistas. Asimismo, la desaceleración del sector ocurrió en los años 2017 y 2018, de 16% y 17%, respectivamente. De este modo, para el 2019, debido al gradual descenso de esta actividad, se renuevan los lineamientos de la estrategia.

Figura 16: Crecimiento de afluencia de turistas por año

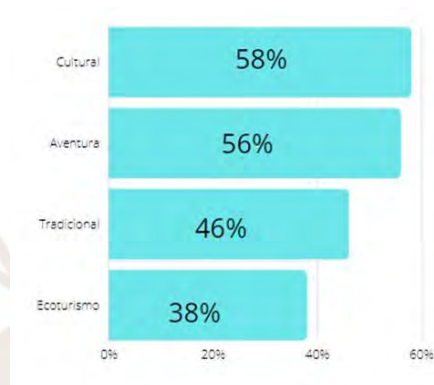


Fuente: Mincetur (2019).

Según el Mincetur (2019), los turistas que consumen productos de turismo comunitario provienen de los segmentos cultural (58%), aventura (56%), tradicional (46%) y

ecoturismo (38%). Así, como se puede observar en la Figura 17, se tiene que el principal segmento del que provienen los turistas comunitarios es el turismo cultural. Además, el Mincetur (2019) señala que los elementos más apreciados por los turistas que realizan la intervención de turismo comunitario son cultura viva (73%), contacto con la población local (72%), experiencia única (39%), y la autenticidad (38%).

Figura 17: Segmento de turistas



Adaptado de Mincetur (2019).

En este sentido, los turistas comunitarios en el Perú pertenecen al segmento de Cultura y Aventura en su mayoría, y valoran una experiencia que les permita experimentar y participar dentro de la cultura de la comunidad con contacto directo con los pobladores locales. Así, como menciona Franco Flores (comunicación personal, 27 de abril de 2023), el turista que va a Laraos con el objetivo de turismo comunitario para conocer a la comunidad es un nicho de mercado, por lo que es un segmento reducido. Pero, generalmente, el mercado que consume estas experiencias va para desarrollar actividades culturales y de aventura. El componente que ellos valoran es que la actividad es gestionada por la comunidad. En otras palabras, el turista valora la autenticidad de la experiencia turística, más no como actividad principal, sino como característica inherente de la actividad cultural o de aventura que realicen dentro del emprendimiento. En la provincia de Yauyos, uno de los destinos turísticos que también resulta ser uno de los principales referentes y competidores es Huancaya. Localizada a 7 horas de Lima, ofrece actividades turísticas como el avistamiento desde el mirador San Cristóbal, el cual está a 4000 m.s.n.m, el mirador Canta Gallo y el Bosque del Amor (La República, 2022). Así, el valor diferencial de Huancaya radica en sus atractivos turísticos naturales, y lo que particularmente lo diferencia de la

gestión de Laraos es que Huancaya cuenta con mayor posicionamiento; en otras palabras, este destino cuenta con más difusión que Laraos (H. Haro, comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Huancaya también se trata de un destino de turismo comunitario, por lo que dispone de paquetes turísticos que proponen el recorrido del destino en 3 días y 2 noches (Huancaya Perú, 2023). Durante el primer día, el turista es llevado hacia una chacra en Huancayapata con el objeto de observar la fauna compuesta por vizcachas y venados. En el proceso, el turista puede aprender sobre procedimientos y técnicas tradicionales para levantar andenes, así como para elaborar quesos. Luego, se continúa el recorrido hacia la laguna de Huallhua a través de un camino denominado “La ruta del pescador” para visualizar la flora silvestre y la fauna marina. Complementariamente, durante la noche, es posible recoger leña como parte de la actividad común de Huancaya, así como aprender sobre plantas medicinales oriundas de la zona.

En cuanto al segundo día, los turistas son llevados al pueblo de Vilca. En el camino, también se atraviesan las cascadas Cabracancho, así como una serie de 9 lagunas de colores, en total. Tras ello, se prosigue con el pago tradicional a los apus locales, al mismo tiempo que se comparten leyendas propias de Huancaya. Complementariamente, se realizará la pesca de truchas con los turistas, compartiendo con ellos sobre el procedimiento para lograrlo.

2.2. Desarrollo competitivo

El desarrollo competitivo del turismo comunitario es importante en el entorno nacional, ya que todas las comunidades dispersas alrededor del territorio peruano cuentan con diversas expresiones culturales, lo que los hace destinos únicos para los turistas que buscan vivir estas experiencias. Por esto, el Mincetur, en su rol como promotor del sector turístico y la competitividad sostenible desarrolla la estrategia nacional de turismo comunitario. El fin de la misma es potenciar a los emprendimientos de turismo comunitario y dotarlos de capacidades clave para que puedan competir en el mercado.

A nivel nacional, se cuenta con 67 emprendimientos inscritos dentro de la estrategia de turismo comunitario del Mincetur (2019). El turismo comunitario es una actividad ampliamente desarrollada en la región sur, ya que se cuenta con 40 emprendimientos, de los cuáles el 51% se encuentra en la región del Cusco. Luego, 17 en la región Norte con Amazonas y San Martín encabezando la lista de emprendimientos, y finalmente la región centro con 10 emprendimientos en total distribuidos en Lima y Ancash (Ver Figura 18).

Figura 18: Mapa de emprendimientos de turismo comunitario



Fuente: Mincetur (2019).

Así, como se puede apreciar en los gráficos, es en la zona sur, sobre todo en las regiones de Arequipa, Cusco y Puno donde se encuentran los emprendimientos de turismo comunitario más desarrollados. Asimismo, la “Estrategia de Turismo Comunitario” ha dotado de capacidades a estos emprendimientos desde el año 2007 para que puedan desarrollarse y crecer en el mercado turístico peruano. En este sentido, el articularse y coludirse con estos emprendimientos ha permitido que puedan desarrollar sus capacidades y ser competitivos frente a la demanda de turismo actual. Sin embargo, debido al contexto, según Anthony Vilchez (comunicación personal, 20 de junio de 2022) se paralizaron todas las actividades de la estrategia debido a que se dejaron de asignar recursos, y el plan se encontraba desactualizado hasta el año 2019. Así, a pesar que la estrategia dio resultados positivos hasta el año 2016 con un incremento del 26% de turistas, se vieron mermados para años posteriores en un 18% para el año 2018 (Mincetur, 2019). En los últimos años, se ha evidenciado menor apoyo estatal en el desarrollo de las capacidades de los emprendimientos de turismo comunitario. Por ejemplo, ello se evidencia con la ausencia de asignación de presupuesto público en el rubro de turismo para el distrito de Laraos en el año 2023 (MEF, 2023). Al mismo tiempo, la falta de actualización del plan estratégico de turismo comunitario de forma paulatina también respalda dicha información.

2.3. Actores de turismo comunitario

Luego, para entender esta intervención, es importante destacar el rol de los actores del turismo comunitario dentro del sistema de turismo. Dentro del Mincetur (2019) se cuenta con la participación de seis actores principales, los cuáles conforman el alcance de la estrategia: el visitante, la sociedad civil, la academia, los actores privados, la organización de base comunitaria, y los actores públicos.

Por otro lado, se abordará el ámbito de acción de cada actor presente en el sistema de turismo comunitario peruano. En primer lugar, las organizaciones de base comunitaria se encargan de promover la autonomía de las comunidades en gestión de Turismo Comunitario. Así, ayudan con la adopción de una visión empresarial de manera sostenible. En segundo lugar, las organizaciones públicas se dividen en cuatro principales: el Mincetur, órgano rector que genera el marco normativo para impulsar el desarrollo del turismo comunitario; sectores del Gobierno Nacional, articula los sectores de ambiente y cultura con el turismo comunitario; los gobiernos locales, mediante proyectos de inversión o desarrollo de infraestructura y capacidades contribuyen al desarrollo de esta intervención, y los gobiernos regionales, quienes generan incentivos mediante fondos concursables para favorecer a la competitividad de esta actividad.

En tercer lugar, las organizaciones privadas están conformadas por los operadores turísticos quienes adoptan los lineamientos para fomentar el desarrollo del turismo comunitario. Además, son quienes establecen un espacio de negociación entre los elementos del mercado. En cuarto lugar, las organizaciones académicas son actores destacados, ya que entablan alianzas que promueven el desarrollo de turismo comunitario a través de investigaciones científicas. Finalmente, la sociedad civil contribuye a sensibilizar a la sociedad en cuanto a los impactos y beneficios del turismo comunitario.

Con el objetivo de caracterizar a los actores del ecosistema en el cual se desarrolla “Laraos Travel”, se hizo uso de la herramienta “mapa de actores” propuesta por el GIZ Capacity Works (2015). La herramienta clasifica a los actores en 3 grupos según su nivel de influencia sobre el grupo de estudio: clave, primarios, secundarios. Los primeros poseen la capacidad de afectar directamente al grupo de estudio, ya sea a través de la toma de decisiones, o la aplicación de conocimientos. Los segundos también cuentan con una participación cercana, por lo que pueden ser afectados por las consecuencias de los cambios en la población objetivo. Los últimos se caracterizan por estar relacionados con el grupo principal, pero de forma indirecta. Por un lado, entre los actores cercanos, desde el punto de vista de la sociedad civil, se identifica a los turistas nacionales (principalmente

provenientes de Lima e Ica), y a los turistas receptivos (aquellos que residen en el extranjero). Los turistas son considerados como turistas cercanos porque son quienes reciben los servicios provistos por la asociación, y al mismo tiempo, quienes deciden destinar su capacidad adquisitiva al consumo y uso de los servicios. En ese sentido, representan la fuente más significativa de ingresos económicos para la organización. También, su nivel de satisfacción con respecto a los servicios puede influir de manera positiva o negativa sobre otros potenciales visitantes, ya sean familiares, amigos, entre otros.

Análogamente, otro actor cercano está compuesto por los miembros de la Asociación Turística Sinchimarka Laraos, quienes se encargan de proveer servicios de turismo como servicios de restaurante y hospedajes a través de la marca comercial "Laraos Travel". Ellos son actores cercanos debido a que el grado de calidad y eficiencia con el que entregan sus servicios influyen sobre la satisfacción y la predisposición al retorno de los turistas. Sumado a ello, los miembros del pueblo de Laraos son actores cercanos, debido a que, por un lado, su hospitalidad y trato resulta ser un factor para garantizar la comodidad de los turistas. Por otra parte, el nivel de afluencia de turistas puede impactar en la apertura de nuevos servicios y negocios en la comunidad dirigidos por los vecinos del distrito; a su vez, ello puede favorecer nuevas entradas de ingresos económicos.

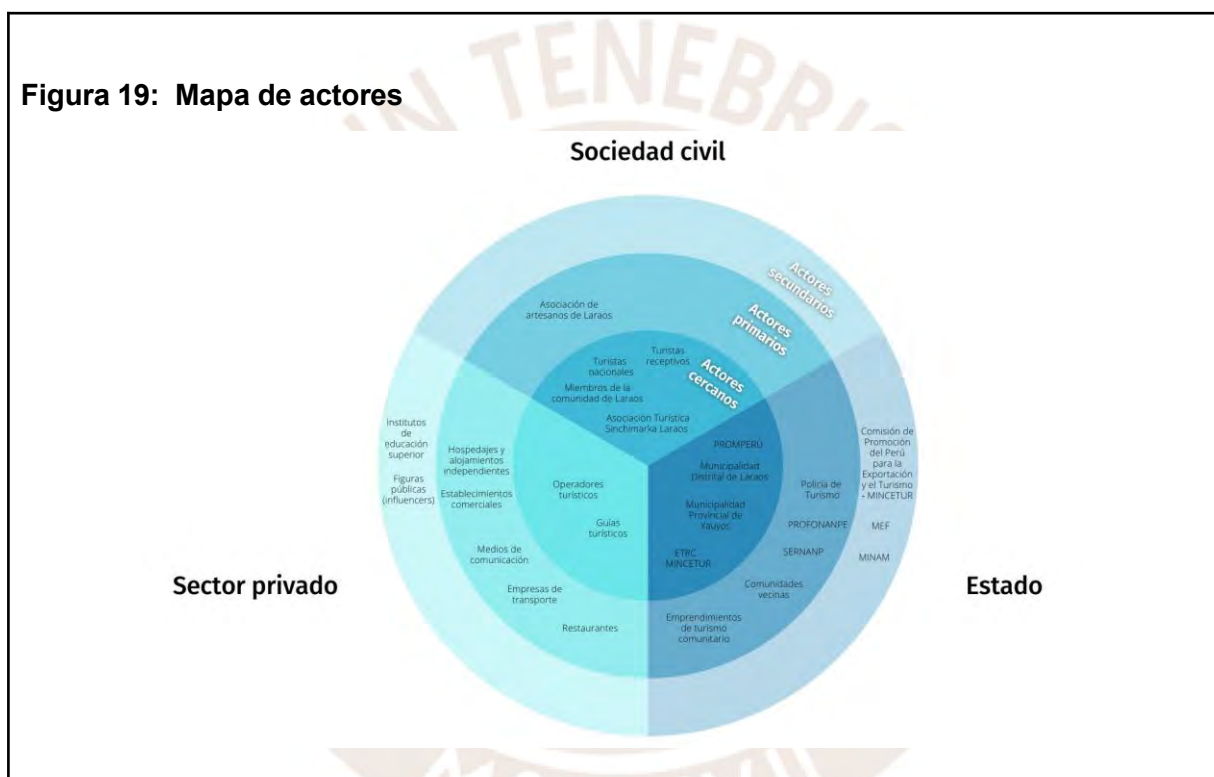
Desde el punto de vista público, se reconoce a 3 actores cercanos: la Municipalidad Distrital de Laraos, la Municipalidad Distrital de Yauyos, y la Estrategia de Turismo Comunitario (ETC). Con respecto al primer actor, este se encarga de gestionar y ejecutar el presupuesto, así como de organizar e implementar proyectos en favor del desarrollo de la comunidad de Laraos. Particularmente, en el ámbito turístico, la municipalidad cuenta con una oficina de informes con el objeto de brindar información sobre las alternativas de turismo a los visitantes, y de resolver dudas sobre el destino turístico. Así, se considera a la municipalidad como un actor cercano porque, por una parte, esta es la encargada de potenciar y mejorar los atractivos turísticos, posibilitar nuevas rutas turísticas, y optimizar la infraestructura urbana distrital, mejorando así la experiencia del usuario.

En el caso del segundo actor, la Municipalidad Distrital de Yauyos también ejecuta el presupuesto público en beneficio de la provincia. Es categorizada como actor cercano debido a su función principal de promover el desarrollo de los distritos bajo su jurisdicción a través de acciones como garantizar la prestación de servicios adecuada y ejecutar proyectos para la mejora de la infraestructura y conectividad de la provincia de Yauyos. La mejora en estos aspectos propiciará mayor eficiencia y comodidad para el transporte y desplazamiento de los turistas hacia y dentro del destino. Por último, la ETC es el programa del MINCETUR encargado de promocionar el turismo a nivel de centros de turismo comunitario en el país. Este es un actor cercano porque, como órgano del Estado, tiene la

capacidad de diseñar y ejecutar políticas en favor de estos emprendimientos, así como favorecer los encuentros entre ellos con el objetivo de favorecer la retroalimentación de experiencias y aprendizajes.

Desde el punto de vista privado, se ha identificado, por una parte, a operadores turísticos, es decir, a las entidades encargadas de comercializar experiencias turísticas a nivel nacional. Estos son actores cercanos porque su propuesta diferencial radica en organizar y facilitar las actividades de turismo que pueden ser realizadas en un lugar particular, así como por trasladar y acercar a los turistas desde sus lugares de origen a sus destinos deseados. Por ello, también representan un sustituto con respecto a los paquetes turísticos de turismo comunitario ofrecidos por Laraos Travel (Figura 19).

Figura 19: Mapa de actores



2.4. Rol de los operadores logísticos

Para poder explorar el rol de los operadores logísticos dentro del turismo comunitario, resulta de suma importancia entender el funcionamiento de esta intervención. En Ernawati, et al. (2017) dentro del turismo comunitario, los turistas son co-productores durante el proceso de consumo, y la cultura, el elemento de atracción más importante, es ya preexistente. En otras palabras, el turismo comunitario a diferencia de un negocio normal, no crea un producto en función a las necesidades de los clientes, sino que es un servicio de nicho el cuál no puede ser modificado. Esto se debe a que el turismo comunitario busca

generar experiencias de viaje auténticas (...) (Mincetur, 2019, p. 19). En este sentido, el turista participa dentro de la comunidad, más a diferencia de una intervención de turismo regular, los operadores logísticos no pueden modificar el servicio ofrecido, ya que es propio de la comunidad donde se lleva a cabo.

En este contexto, los operadores turísticos son quienes conectan los emprendimientos de turismo comunitario con los turistas interesados en una cultura; en la forma de vida de una comunidad. Además, en la “Estrategia Nacional de Turismo Comunitario” (2019) se definen como los “actores que establecen espacios de diálogo y negociación entre la oferta y la demanda turística” (p. 35). Así, los operadores logísticos conectan la intervención con el mercado. El papel de los mismos destaca en el marco de la competitividad, según Franco Flores (comunicación personal, 27 de abril de 2023), se presentan los emprendimientos a los operadores logísticos con un producto rentable. En otras palabras, si bien el emprendimiento tiene que desarrollar la oferta, el operador logístico se encarga de la venta del mismo.

3. Turismo en Lima

Ubicada geográficamente en la zona centro-oeste del Perú, el departamento de Lima se extiende a lo largo de la costa del país, su superficie alcanza 34,801.59 km², y su población total asciende a 12, 053, 100 (CPI, 2022). Lima es la capital de Perú, y se encuentra compuesta por 10 provincias: Lima Metropolitana, Barranca, Cajatambo, Cañete, Canta, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos. La ciudad de Lima es el principal centro de mercado que concentra la mayor demanda del turismo nacional en Perú. En 2019, la región Lima recibió a más de 4 millones 478 mil turistas; el 90.3% de turistas fueron residentes peruanos. Hacia el 2020, con el inicio de las restricciones por la pandemia, el turismo a nivel nacional disminuyó en 65%, reduciéndose a la cifra de 1 millón 500 mil, aproximadamente. Desde entonces, ha habido una recuperación paulatina del turismo, y hacia 2023, se espera que el turismo crezca en un 22.3%, ascendiendo a 2.5 millones de turistas (El Comercio, 2023). Asimismo, en este departamento, existen cinco destinos turísticos que han sido reconocidos con el distintivo internacional Safe Travels: Caral-Barranca, Lunahuaná, Huaura-Huaral, Nor Yauyos, Cochas-Huancaya, y Cañete Valle Bendito. Estos destinos se distribuyen en siete rutas turísticas que abarcan un total de 33 atractivos turísticos. Específicamente, Lima cuenta con 43 establecimientos de hospedaje, 43 restaurantes, 19 agencias de viaje reconocidos con el sello internacional Safe Travels (Mincetur, 2022).

3.1. Turismo en Yauyos

Por otra parte, la población de Yauyos asciende a 22,000 personas, aproximadamente. Particularmente, el distrito de Laraos está situado en la provincia de Yauyos, en la zona quechua de la sierra de Lima. Su altitud es de 3,310 metros sobre el nivel del mar y una superficie territorial de 403,73 km². Forma parte de la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas (RPNYC), cuyo potencial turístico radica en su diversidad natural y ecológica, siendo un destino ideal para el turismo comunitario. La creación de RPNYC tuvo como propósito fomentar el desarrollo sostenible de la preservación de los ecosistemas y de las comunidades de las zonas altas de los Andes. En cuanto a la demanda turística, se encuentra mayoritariamente conformada por personas en edad laboral de Lima en búsqueda de actividades de ocio y relajación durante su viaje. Además, visitan sitios naturales y algunos sitios arqueológicos, con un gasto promedio que oscila entre 150 y 350 soles (C. Meza, comunicación personal, 18 de mayo de 2023; Mincetur, 2019; SERNANP, 2011). A continuación, se muestra el flujo de turistas por mes a la Reserva Nor Yauyos Cochas entre el 2010 y 2019 (Figura 20), donde se muestra que los meses con mayor afluencia son julio y agosto.

Figura 20: Flujo de turistas en la Reserva Nor Yauyos Cochas por estacionalidad

Mes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Crecimiento
Enero	100	110	415	274	981	1 509	864	763	712	728	56 %
Febrero	150	76	122	742	575	469	823	261	1 186	1 114	93 %
Marzo	1 600	62	158	1 016	494	730	5 339	329	7 842	1 174	370 %
Abril	480	2 860	3 312	3 669	4 549	5 195	722	8 017	2 141	7 727	186 %
Mayo	450	652	394	246	592	1 845	613	230	666	1 552	57 %
Junio	570	520	372	445	827	1 236	677	2 226	1 980	815	26 %
Julio	2 031	3 460	2 176	2 824	4 621	3 674	10 833	8 303	3 916	16 778	61 %
Agosto	1 000	1 238	959	1 363	570	266	732	1 136	411	7 965	215 %
Septiembre	500	230	1 678	2 887	449	1 204	590	1 124	1 606	2 413	96 %
Octubre	438	220	637	1 363	874	1 560	697	449	4 500	1 223	115 %
Noviembre	742	172	279	1 728	1 301	823	2 822	737	1 850	2 522	89 %
Diciembre	314	163	371	374	694	857	733	2 971	1 790	337	40 %
Total	8 375	9 763	10 873	16 931	16 527	19 368	25 445	26 546	28 600	44 348	

Fuente: Plan Estratégico Regional de Turismo (2021).

3.2. Competitividad en Lima Provincias

A continuación, se analizará el panorama turístico de Lima y Lima Provincia según el Índice de Competitividad Turística Departamental de 2021 y el Índice de Competitividad Regional de 2022 (Comex, 2022; IPE, 2022). Así, existen 4 pilares de competitividad del turismo. El primer pilar hace referencia al carácter social y económico del entorno turístico

según departamento; a su vez, este pilar tiene 4 indicadores: ambiente empresarial, seguridad, salubridad e inclusión financiera y digital. Por un lado, el departamento de Lima cuenta con un ambiente de negocios adecuado, así como con salud e higiene apropiados (0.62 y 0.73 puntos porcentuales sobre 1, respectivamente), por lo que es el líder en competitividad de estas categorías a nivel nacional. Sin embargo, con respecto al criterio de seguridad, se halló que el 13.9% de la población mayor a 15 años en Lima Provincias fue víctima de actividades criminales. Por último, Lima cuenta con un alto nivel de competitividad en el indicador de inclusión financiera y digital, obteniendo 0.75 puntos porcentuales sobre 1, y ocupando el segundo lugar después de Arequipa.

El segundo pilar se refiere a las políticas en turismo, es decir, al nivel de gasto y prioridad que el gobierno dedica a la preservación y promoción de productos turísticos en un departamento en particular. Para ello, hay 2 indicadores: la priorización del Estado en turismo, y la sostenibilidad del medio ambiente. En cuanto al primero, hacia 2021, el gasto público dedicado a turismo por cada cien mil habitantes fue de 1,375,273 soles, ocupando el quinto puesto a nivel nacional. En cuanto al segundo indicador, se identificó que hay 7 rellenos sanitarios y de seguridad en Lima; uno de ellos se encuentra ubicado en la provincia de Yauyos, y se encuentra a cargo de la Municipalidad Provincial de Yauyos. Con respecto a este indicador, Lima obtuvo 0.61 puntos porcentuales sobre 1, siendo el departamento con más rellenos sanitarios junto a Ayacucho (Comex, 2022; IPE, 2022; Minam, 2019).

El tercer pilar comprende los servicios de transporte aéreo y terrestre, así como la disponibilidad de alojamientos. Así, este pilar permite “cuantificar la disponibilidad y la calidad del capital físico que habilita la actividad turística en los departamentos del Perú” (Comex, 2022, p. 44). En ese sentido, el estado de la infraestructura turística en Lima es deficiente. De acuerdo al Índice de Competitividad Regional de 2022, por un lado, la densidad del transporte por vía aérea tiene un valor de 0 puntos debido a la ausencia de aeropuertos en Lima Provincias, por lo que la región ocupa el puesto 23 a nivel nacional. Por otra parte, el estado de la red terrestre en el departamento de Lima Provincias muestra deficiencias, obteniendo 35.8 puntos porcentuales sobre 100 y ocupando el puesto 14 en el Perú. En cuanto al Índice de Competitividad Turística Departamental, el departamento de Lima ocupa el puesto 23 debido a que la insuficiente proporción del número de requisitos que los alojamientos deben cumplir en comparación a aquellos que verdaderamente cumplen, así como por la poca capacidad de abastecimiento de plaza-camas por diez mil habitantes: solo se abastecen 1216 plaza-camas por diez mil habitantes de la región (Comex, 2022; IPE, 2022).

3.3. Laraos Travel

Específicamente, Laraos Travel está localizado en el distrito de Laraos, en la provincia de Yauyos, en Lima, a 3310 m.s.n.m. A 6 horas desde la capital (314 km) y a 8 horas (320 km) desde la sierra central del Perú, Laraos Travel es el nombre comercial del emprendimiento de turismo comunitario creado por la Asociación Turística Sinchimarka, la cual fue fundada el 19 de junio de 2012 con el objetivo de brindar servicios turísticos en favor de la promoción de su identidad cultural y del desarrollo económico sostenible de la comunidad. La asociación, inicialmente conformada por 23 personas, se encuentra liderada por Clara Meza Gago, y reúne actualmente a 34 asociados: 22 mujeres y 12 hombres; entre ellos, hay 18 adultos mayores, 10 adultos, 5 jóvenes y una persona con invalidez (Laraos Travel, 2023; Mincetur, 2019). Sus principales servicios turísticos están dirigidos a familias y grupos de amigos; entre dichos servicios, se encuentran los siguientes. En primer lugar, se brindan servicios de hospedaje; en Laraos Travel, existen 15 casas hospedajes y 1 casa de campo, las cuales cuentan con habitaciones dobles y triples, y cuyo costo promedio por noche cuesta entre 40 y 70 soles. Así, la pernoctación más frecuente entre los turistas es de dos días y una noche (Laraos Travel, 2023).

Asimismo, Laraos Travel brinda servicios de alimentación a través de 2 restaurantes: “Sinchimarka” y “Doña Ruth”; aproximadamente, cada plato típico cuesta 35 soles. Sumado a ello, se realizan visitas a paisajes naturales como la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochabamba; actividades al aire libre como pesca deportiva, canopy, columpio extremo, trekking o senderismo de montaña; gastronomía, danzas, entre otros. Asimismo, Laraos Travel ha desarrollado productos comerciales como hierbas medicinales y aromáticas en base a elixer, muña, hinojo, culen; miel; papa seca, maíz seco, papas nativas, entre otros. Entre sus principales aliados, destacan el Ministerio de Turismo y Comercio Exterior (Mincetur), el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochabamba, Turismo Emprende, entre otros (C. Meza, comunicación personal, 18 de mayo de 2023; Laraos Travel, 2023).

Previo a la pandemia por COVID-19, el principal público objetivo del emprendimiento estaba compuesto por grupos de familias y adultos mayores, principalmente, recibiendo a alrededor de 2000 turistas. Por ello, trabajaban junto a operadores nacionales (como Candela Tours y Andina Travel) e internacionales, por lo que recibían a turistas nacionales, principalmente de Lima e Ica, y extranjeros provenientes de países como Rusia, Egipto, Canadá y Alemania. Actualmente, el público objetivo está enfocado en parejas y jóvenes entre 20 y 28 años, y reciben entre 50 y 70 turistas cada fin de semana. Los periodos de temporada alta y baja varían según el origen de procedencia del turista. Para los turistas nacionales, la temporada alta dura entre marzo y octubre; para los extranjeros, entre mayo y

septiembre. Por otra parte, para los residentes peruanos, la temporada baja transcurre entre noviembre y febrero; para los extranjeros, entre diciembre y enero (C. Meza, comunicación personal, 18 de mayo de 2023).



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Enfoque de investigación

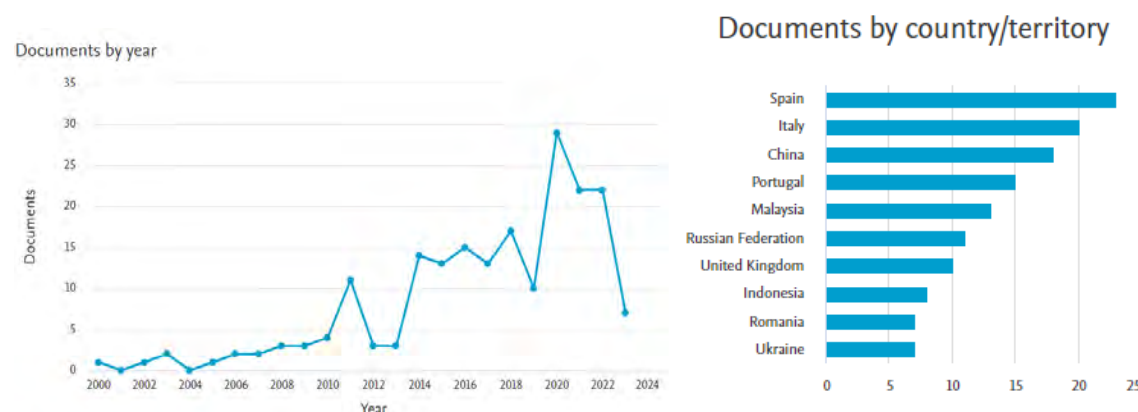
El enfoque del presente trabajo es cualitativo, ya que se caracteriza por describir, analizar e integrar datos de carácter cualitativo con la finalidad de obtener una comprensión holística del fenómeno estudiado (Hernández et al., 2014, p. 534). En ese sentido, se plantea que el enfoque de la presente investigación es cualitativo porque es importante conocer las percepciones de los actores que conforman el ecosistema turístico. Al analizar sus respuestas, se llega a una mayor profundidad en la obtención de datos. En ese sentido, el enfoque cualitativo permite ampliar las conclusiones sobre el tema general a partir de las particularidades del estudio, dado que dicho enfoque favorece flexibilidad en el proceso y mayor profundidad en la obtención de resultados.

2. Alcance de investigación

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que propone “la descripción de conceptos” y “el establecimiento de relaciones entre conceptos” (Hernández et al., 2014, p. 95). Precisamente, el modelo adaptado propuesto busca brindar información sobre el estado situacional de cada factor de competitividad de Laraos Travel, así como establecer relaciones entre dichos factores para señalar cuáles son los más relevantes. En primer lugar, el tema planteado es relevante dentro de las Ciencias de la Gestión debido a que brinda un enfoque diferente en el análisis de la competitividad en el contexto peruano de turismo comunitario. Además, el tema resulta novedoso porque al identificar el vínculo entre la elaboración de un modelo de gestión de turismo comunitario y la competitividad de Laraos Travel se está contribuyendo a incrementar la información sobre un campo no abordado a profundidad dentro de lo que respecta a la literatura¹. Dentro de la Figura 21 se pueden observar los datos correspondientes al análisis bibliométrico realizado:

¹ El análisis bibliométrico realizado en la base de datos de Scopus ha permitido identificar el número de investigaciones realizadas con respecto a las palabras clave “competitividad” y “turismo comunitario”, o traducido al inglés como “competitiveness” y “community-based tourism”. Se encontraron 198 fuentes académicas relacionadas a estas palabras clave.

Figura 21. Análisis bibliométrico por año



Según los gráficos mostrados, la elaboración de material académico dentro del territorio latinoamericano es muy baja, siendo que ningún trabajo realizado ha abordado estos países. Luego, según la publicación de documentos por año, durante el año 2022, no ha habido estudios que aborden esta temática. Por ende, resulta un tema innovador que aportará a gran medida la literatura sobre el tema.

3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental y transeccional. Primero, se identifica que es no experimental porque no se alterarán las variables de estudio de manera deliberada con el fin de observar su efecto o reacción en el contexto en el que se desarrollan. Por esa razón, durante el estudio de campo en Lima, el diseño se limitará a la observación de situaciones producidas dentro de su entorno natural, como la interacción con los miembros de la comunidad, el cuidado de los recursos naturales y los patrimonios culturales, entre otros. Segundo, se señala que el diseño es transeccional, dado que la información es obtenida en un único momento en la duración de la investigación. Precisamente, se ha considerado que el estudio de campo se llevará a cabo una sola vez en el tiempo con el fin de recoger la información de parte de los miembros de la asociación, así como corroborar la información obtenida en la fase de revisión de la literatura (Hernández et al., 2014, p. 155).

4. Selección muestral

A continuación, se describe el proceso para definir la selección de la población muestral en el marco del estudio para la elaboración del plan estratégico para "Laraos

Travel". El primer paso para la selección muestral consiste en identificar a las unidades de muestreo, es decir, aquellos elementos que participarán del estudio como personas, comunidades, organizaciones, fenómenos, entre otros (Hernández et al., 2014, p. 172). En este caso, se han identificado a los miembros del emprendimiento, y especialistas del Mincetur. Esta suma de actores resulta clave para comprender el funcionamiento del emprendimiento tanto a nivel interno como externo.

Cabe resaltar que el estudio presentó las siguientes limitaciones. Por un lado, no se incluyó a representantes de la municipalidad distrital, debido a que no se contaba con la disponibilidad de los mismos. Por otra parte, no se construyó un instrumento específico para las observaciones, el cual, como resultado, podría haber proporcionado resultados con mayor precisión. Finalmente, una limitación a considerar fue la forma de codificación de la investigación a través del software Atlas.ti, ya que no se realiza una segunda codificación con los resultados obtenidos a fin de reducir los sesgos interpretativos.

El segundo paso de la selección de la muestra trata de señalar las características de la población. La población está conformada por los miembros de la Asociación Turística Sinchimarka Laraos debido a que la presente investigación busca hacer un estudio de la oferta turística. Para ello, se ha optado por una muestra no probabilística, la cual es extraída a partir de la población indicada. El criterio para elegir a dicho subgrupo no radica en las probabilidades, sino que están relacionadas con los objetivos y el proceso para tomar decisiones de parte del equipo de estudio. Siguiendo esta línea, se ha utilizado la técnica de muestreo de bola de nieve para poder llegar a los asociados del emprendimiento Laraos Travel. Así, la muestra final comprende a los actores mencionados en la Figura 22:

Figura 22: Selección muestral por actor

Sector	Nombre	Entidad	Características	Cargo	Fecha
Público	Franco Flores	Mincetur	Funcionarios participantes en la ENTC	Director General de la ENTC	27/04/2023
	Anthony Vilches	Turismo Emprende		Miembro de Dirección de Turismo Emprende	20/06/2022
Sociedad civil	Clara Meza	Laraos Travel	Miembros activos de la asociación	Presidenta	03/07/2023
	Kelly Camayo			Community Manager	03/07/2023
	Waldyr Rodríguez				03/07/2023
	Amanda Beltrán				02/07/2023
	Erasto Haro				03/07/2023
	Hilda Rosales				04/07/2023
	Keyla Flores				02/07/2023
	Silvia Brañez				03/07/2023

5. Técnicas de recolección

La presente investigación es de enfoque mixto. Por un lado, las técnicas cualitativas de recolección de información usadas para la misma serán la revisión de la literatura y el desarrollo de entrevistas semiestructuradas. Por otro lado, la técnica cuantitativa usada para la recolección de información será un cuestionario para asignar valores numéricos de competitividad.

5.1. Literatura

Las fuentes bibliográficas nacionales e internacionales han permitido obtener información sobre el análisis de los factores de competitividad en el marco del turismo y de turismo comunitario. Asimismo, posibilitaron realizar un diagnóstico económico y social de Lima, Lima Provincias, la provincia de Yauyos y el distrito de Laraos con el fin de conocer el estado actual del contexto en el cual se ha desarrollado el emprendimiento.

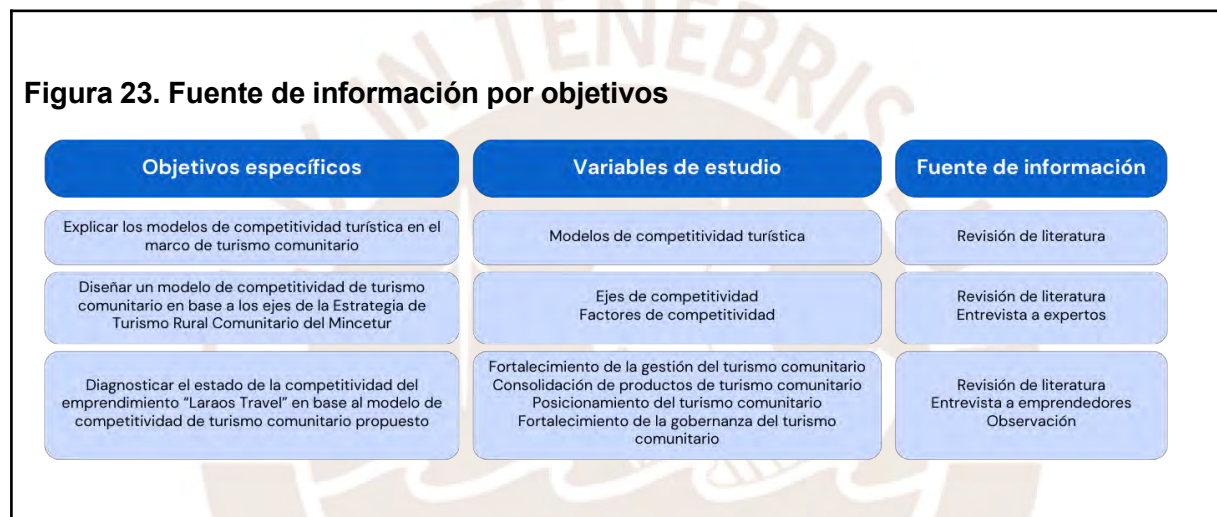
5.2. Entrevistas

La presente investigación recoge información a través de la realización de entrevistas a profundidad con tres grupos de actores relevantes para el emprendimiento. En primer lugar, se entrevistaron a especialistas en turismo y turismo comunitario para conocer las acciones gubernamentales en dichas materias; principalmente, a funcionarios del Mincetur que han intervenido en la Estrategia de Turismo Comunitario. Asimismo, estas

entrevistas brindarán detalles sobre los estudios y los proyectos realizados particularmente en Laraos Travel. Luego, se realizarán entrevistas a los miembros de la Asociación Turística Sinchimarka Laraos con la finalidad de levantar datos sobre las actividades y proyectos implementados al interior del emprendimiento, pues son quienes lo gestionan y participan en el desarrollo de las actividades turísticas. Además, resulta relevante para el análisis de los ejes para conocer la relación existente entre actores de turismo comunitario.

6. Estrategia para análisis y recolección de datos

La presente investigación se desarrolla con diseño cualitativo, por lo que los cuatro objetivos se desarrollan con un enfoque en herramientas pertenecientes a este tipo de análisis. Los tres objetivos de investigación son definidos a continuación en la Figura 23:



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS

El presente análisis de los resultados sobre los 5 ejes de competitividad del modelo adaptado propuesto se realizó mediante la investigación de campo con entrevistas semiestructuradas. Así, se asignaron las dimensiones pertinentes a la literatura por el factor propuesto. El marco de análisis de resultados propuesto se descompone entonces en las dimensiones de la forma mostrada en la Figura 24:

Figura 24: Dimensiones de Competitividad del Turismo Rural Comunitario

Ejes	Factores	Dimensiones
Recursos	Cultura (Calle-Calderón y Salazar)	FO1. Sabiduría y técnicas ancestrales en arquitectura. Conocimiento transmitido de generación en generación sobre técnicas de construcción y diseño arquitectónico tradicional.
		FO2. Sabiduría y técnicas ancestrales en artesanías. Habilidades y conocimientos transmitidos en la creación de artesanías tradicionales como tejidos, tallados y cerámicas.
		FO3. Sabiduría y técnicas ancestrales en gastronomía. Conocimientos culinarios tradicionales y técnicas ancestrales utilizadas en la preparación de platos y recetas autóctonas.
		FO4. Expresiones culturales del patrimonio inmaterial. Manifestaciones artísticas, musicales, danzas y festividades que representan la identidad cultural y el patrimonio inmaterial de la comunidad.
	Diversidad ecológica (Ritchie y Crouch)	FO1. Fisiología y clima. Considera las características fisiológicas de los ecosistemas presentes en la comunidad y cómo el clima influye en su funcionamiento, distribución de especies y estacionalidad de actividades turísticas.
	Recursos de atracción (Ritchie y Crouch)	FO2. Mix de actividades. Considera las actividades turísticas disponibles en la comunidad, incluyendo opciones como senderismo, avistamiento de fauna, turismo de aventura, visitas a sitios históricos y culturales, entre otras, que enriquecen la experiencia turística y atraen a diferentes tipos de visitantes.
Infraestructura del destino (Comex, Foro económico mundial)	Gestión empresarial (Covo, et. al)	FO1. Direccionamiento Estratégico: Observa si se plantean metas claras y realistas que contribuyan al crecimiento y beneficio de la comunidad a largo plazo.
		FO2. Liderazgo para alcanzar las metas de los recursos del emprendimiento: Analiza cómo se fomenta un liderazgo participativo y empoderador en el emprendimiento de turismo comunitario.
		FO3. Estructura organizacional: Evalúa si existe una coordinación efectiva entre los miembros y si se facilita la comunicación y colaboración entre ellos.
	Infraestructura del destino (Comex, Foro económico mundial)	FO1. Salud e higiene: Examina cómo se consideran las condiciones de salud e higiene en el turismo del departamento.
		FO2. Seguridad y Protección: Analiza cómo se abordan los desafíos de seguridad y protección en el turismo del departamento.
		FO3. Hospedaje: Analiza la calidad del hospedaje que es ofrecido a los turistas, y la experiencia que conlleva el pernoctar en los alojamientos.
		FO4. Infraestructura para actividades de esparcimiento: Evalúa la calidad de infraestructura de los distintos servicios que posee el emprendimiento de turismo.
	Recursos humanos (WEF y Covo et, al)	FO1. Disponibilidad: Se evalúa el compromiso y la disposición de los miembros del emprendimiento para cumplir con responsabilidades y horarios asignados.
		FO2. Productividad: Se analizan las estrategias y enfoques utilizados por los miembros del emprendimiento para mantener o mejorar su rendimiento en el emprendimiento de turismo comunitario.

Figura 24. Dimensiones de Competitividad del Turismo Rural Comunitario (continuación)

Ejes	Factores	Dimensiones
Consolidación de productos	Accesibilidad (Comex)	FO1. Infraestructura Vial: Se analiza la calidad de las vías de acceso al emprendimiento y si se mencionan dificultades que afecten la accesibilidad, como el estado de las carreteras o problemas de tráfico.
		FO2. Infraestructura Aérea: Se analiza la conectividad aérea, incluyendo la disponibilidad y frecuencia de vuelos. Considera si se mencionan aeropuertos cercanos y si hay inquietudes o sugerencias para mejorar la infraestructura aérea.
	Innovación (Covo et. al)	FO1. Desarrollo de nuevos productos: El análisis del factor de desarrollo de nuevos productos turísticos se centra en evaluar la capacidad del emprendimiento para generar ideas innovadoras y emocionantes. Se busca medir cómo se identifican y comprenden las necesidades y preferencias de los clientes, así como la diversidad de productos ofrecidos que abarcan diferentes segmentos de mercado y nichos específicos.
		FO2. Implementación de desarrollo tecnológico: Se considera cómo la implementación de tecnología ha mejorado la experiencia general del cliente y ha optimizado los procesos internos, así como la capacidad del emprendimiento para adaptarse y mantenerse actualizado en un entorno tecnológico en constante cambio.
		FO3. Innovación Organizacional: Se busca medir cómo se fomenta la participación de los empleados en la generación de ideas innovadoras, así como la implementación de esas ideas en la operativa y estrategia del negocio.
	Calidad (Covo et. al)	FO1. Control de Calidad: Se evalúa la eficacia de las políticas y prácticas de control de calidad en la prevención de defectos, la detección temprana de problemas y la corrección de desviaciones, así como el cumplimiento de las normativas y estándares de calidad aplicables.
		FO2. Satisfacción de los clientes: Mide la capacidad del emprendimiento para cumplir y superar las expectativas de los clientes, brindando experiencias positivas y satisfactorias.
		FO3. Estrategias de mejora continua: Se evalúa la efectividad de las estrategias y prácticas implementadas, como el uso de herramientas de análisis de datos, la participación de los empleados en la generación de ideas y la implementación de iniciativas de capacitación y desarrollo.
	Posicionamiento	Condiciones Situacionales (Dwyer y Kim)
Inteligencia de mercado (Mincetur)		FO1. Definición del público objetivo. Implica identificar y segmentar claramente los grupos de turistas a los que se dirige el emprendimiento de turismo comunitario, considerando características demográficas, intereses y necesidades específicas.
		FO2. Tendencias del mercado. Implica el conocimiento de los cambios y evoluciones en la demanda turística, preferencias de los viajeros y nuevas oportunidades de mercado.
Mercadeo (Covo et. al)		FO1. Plan Estructurado de Comunicaciones: Este factor indica la existencia y la calidad del plan estructurado de comunicaciones en el emprendimiento turístico.
		FO2. Estrategias de Marketing: Este factor indica las estrategias y acciones implementadas por el emprendimiento turístico para promover sus productos o servicios.
		FO3. Gestión de nuevos mercados: Mide la capacidad de la empresa para identificar oportunidades en segmentos de mercado no tradicionales o geográficamente diferentes, y desarrollar estrategias para ingresar y expandirse en estos mercados.
Gobernanza	Gestión del territorio (Calle-Calderón y Salazar)	FO1. Gestión del territorio. Hace referencia a la relación entre la conservación de la naturaleza basada en la comunidad local versus el desarrollo económico junto a la necesidad de protección del territorio por medio de modelos de gestión que apalanquen el cuidado efectivo de los recursos.
	Economía solidaria (Calle-Calderón y Salazar)	FO1. Economía solidaria. Se refiere a las actividades que generan oportunidades económicas para los habitantes de la comunidad y fortalecer la redistribución de los ingresos de manera equitativa.
	Política de viajes (Comex)	FO1. Priorización Gubernamental de viajes y turismo: Grado en que los gobiernos subnacionales priorizan el sector turístico en la zona.
FO2. Sostenibilidad ambiental: Evalúa las políticas de cuidado ambiental del emprendimiento, recolección de residuos sólidos, no contaminación, y/o reciclaje.		

Así, para el diagnóstico de cada uno de los factores encontrados en la literatura se ha diseñado la guía de entrevistas según las dimensiones propuestas por cada autor. Siguiendo esta línea, con las entrevistas a profundidad se puede diagnosticar el estado del

emprendimiento en cuanto a los ejes de competitividad según el estado de cada una de las dimensiones en particular. Con una revisión holística de las dimensiones se puede realizar un diagnóstico completo de la situación competitiva del emprendimiento de turismo comunitario “Laraos Travel”. Finalmente, se presenta el análisis en los acápite posteriores por cada factor de competitividad. Las preguntas realizadas para el diagnóstico de cada dimensión de competitividad puede ser visualizada en el Anexo A, y frente al resumen con la entrevista con expertos en el Anexo B. Luego, se ha tenido en cuenta el peso en las entrevistas de cada factor y sus interrelaciones en cuanto a las dimensiones que poseen (Anexo C y Anexo D). En este sentido, se tiene que entender el análisis de los ejes como un proceso holístico, se puede observar que la interrelación de cada factor hace que exista una afectación mutua si algo no funciona. Este proceso se puede resumir con la figura mostrada a continuación en la Figura 25:



Con el objetivo de brindar un diagnóstico final del nivel de competitividad en el que se encuentra cada emprendimiento de turismo comunitario, se han determinado 3 niveles de valorización: nivel básico, nivel intermedio y nivel avanzado. Así, es necesario diagnosticar cada factor según la evidencia obtenida en la triangulación de datos (entrevistas y revisión de literatura). En el Anexo E, se presentan los criterios que cada factor debe cumplir para su valoración correspondiente. Si el factor cumple con el nivel básico, se le asigna un puntaje de 1; con el nivel intermedio, 2; y con el nivel avanzado, 3.

Tras asignar dichos puntajes a cada factor, se hace un promedio de los valores por eje. Así, según el promedio obtenido, se asignará un valor a cada uno de los ejes (Tabla 1).

Tabla 1: Conversión a niveles y equivalencia

Nivel	Equivalencia
Avanzado	Mayor a 2.5
Intermedio	Entre 1.5 y 2.5
Básico	Menor a 1.5

Para finalizar con el diagnóstico holístico de competitividad de la gestión del destino de parte de Laraos Travel, tras haber obtenido el nivel y el puntaje de cada uno de los ejes del modelo, se procede a promediar los puntajes obtenidos, usando la escala de básico a avanzado para señalar un resultado final. Complementariamente, tras realizar la transcripción de las entrevistas, se procede con la codificación de la información a través del software Atlas.ti en un solo nivel con el objetivo de identificar patrones entre factores clave según el modelo adaptado propuesto.

1. Eje 1. Recursos

En primer lugar, el eje de recursos está compuesto por 3 factores: cultura, diversidad ecológica y recursos de atracción.

1.1. Cultura

En primer lugar, el factor de cultura se subdivide en 4 dimensiones: sabiduría y técnicas ancestrales en arquitectura, artesanías, gastronomía, y manifestaciones artísticas. La primera dimensión hace referencia al conocimiento transmitido de generación en generación sobre las técnicas de construcción y diseño arquitectónico de un destino turístico. Particularmente, la arquitectura de Laraos es resultado de la influencia incaica y española, la cual se caracteriza por sus edificaciones de 2 a 3 pisos, las cuales fueron construidas alrededor de calles empedradas con escalones y desniveles pronunciados (Moscoso, 2018). Hacia 2017, este distrito albergaba un total de 214 viviendas particulares; entre ellas, el 97.2% está conformada por casas particulares. En cuanto al resto de hogares, se identificaron 5 chozas y una vivienda que no resultaba adecuada para la habitación humana. El 45.8% del total de casas ha sido construida en base a materiales precarios,

como la quincha, la piedra con barro, el triplay, calamina o estera, mientras que el resto de viviendas ha sido elaborada en base a adobe o tapia. En los últimos años, la comunidad ha comenzado a construir viviendas en base a ladrillo. Sumado a ello, el material usado predominantemente en los hogares es de tierra, en 74.8%. (C. Meza, comunicación personal, 18 de mayo de 2023; INEI, 2017).

Así, la arquitectura de Laraos impacta en el destino porque la arquitectura resulta ser parte de la historia del lugar, al mismo tiempo que convierte al pueblo en un atractivo turístico por las particularidades de sus casas. En resumen, este factor se encuentra en el nivel intermedio debido a que la asociación gestiona un destino turístico dispone de una serie de edificios históricos, de la misma manera en la que, a través del tiempo, se han realizado mejoras de las viviendas de los residentes del distrito. La suma de estos factores contribuyen a la autenticidad en la experiencia de turismo comunitario en Laraos. Sin embargo, aún es preciso integrar señales y gráficos que faciliten el recorrido por el lugar, así como la comprensión de la historia. Asimismo, resulta importante reforzar la calidad de la infraestructura de las viviendas del distrito bajo un estándar que garantice la sostenibilidad en la construcción de casas, y la preservación de la autenticidad de la cultura e historia de Laraos, de modo que permitan un estado de bienestar entre los residentes de Laraos.

La segunda dimensión, enfocada en sabiduría y técnicas ancestrales en artesanías, consiste en las habilidades y conocimientos transmitidos en la creación de artesanías tradicionales como tejidos, tallados y cerámicas. Con respecto a ello, se halló que el 11% de la población que pertenece a la RPNYC (Mercado y Gómez, 2015) se dedica al rubro de artesanías. En Laraos, la población cuenta con conocimientos sobre la elaboración de artesanía, pues hay personas que se dedican al tejido de indumentaria. En el pasado, la población de Laraos, comúnmente, elaboraba sus propias prendas de vestir debido a la poca frecuencia de llegada de indumentaria del exterior. Sin embargo, el emprendimiento no ha ingresado activamente al mercado de tejidos y artesanías debido a que la asociación Sinchimarka ha evitado competir en el mercado de artesanías con el fin de “no quitarles espacio” a los miembros de otra asociación dedicada al rubro de artesanías en Laraos (C. Meza, comunicación personal, 2 de julio de 2023). Aún así, los miembros del emprendimiento cuentan con acceso a insumos como lana de ovino y auquénidos, y con el potencial para realizar tejidos y convertirlos en chalinas, chompas, suéteres, medias, guantes, bufandas y mantas. Así, la artesanía en Laraos se encuentra en un nivel básico debido a que la variedad de artesanías es limitada. Además, si bien los miembros de la asociación conocen técnicas locales para el tejido y la elaboración de prendas de vestir, estas no representan un impacto significativo en la experiencia de turismo comunitario.

La tercera dimensión consiste en sabiduría y técnicas ancestrales en gastronomía, referida al conjunto de conocimientos culinarios para la preparación de recetas autóctonas. La agricultura es una de las principales actividades económicas del distrito de Laraos. Uno de los productos más significativos a nivel local es la papa nativa de RPNYC debido a que representa el alimento base en las familias de Laraos (Instituto Continental et al., 2021; Midagri, 2023). Otros cultivos característicos de la localidad son los maíces de diversos colores y usos, cancha, mote, olluco, oca, trigo y cebada. En base a dichos cultivos, se realizan los siguientes platos típicos: pachamanca, humitas, chupe de olluco y oca, sopa con queso, carhuapi, el caldillo, el olluco con charqui, bistec de alpaca, la sopa a la cholita, oca chupe, chauca, caldo de quinua con charqui, canca o charqui, tuclush, yuyo, etc. Asimismo, existen variaciones de platos típicos de otras zonas del Perú, como la carapulcra, el cau cau y el seco. Sumado a ello, la comunidad dispone de granjas para la producción de truchas, las cuales también incorporan en sus recetas.

Entre los postres, se encuentran la mazamorra de calabaza, la mazamorra de maíz morado, la mazamorra amarilla, el dulce de arracacha con cahui, el queque de mashua y el queque de papa. Asimismo, las bebidas más representativas son la chicha de jora, al igual que los refrescos de huaroco, de mashua y de papa. Por todo ello, se considera que la gastronomía de Laraos es variada, cuenta con un valor diferencial y tiene capacidad para ser adaptada a múltiples presentaciones. Este factor se encuentra en un nivel intermedio porque el destino de Laraos posee una gran variedad de recetas gastronómicas, las cuales se distinguen de otras regiones por estar hechos a base de productos locales que son cultivados o criados en la región. Sin embargo, aún existe espacio para la innovación en la presentación y la adaptación de los menús de los restaurantes, de modo que puedan ser identificables y reconocidos por los turistas.

La cuarta dimensión aborda las expresiones culturales del patrimonio inmaterial, es decir, aquellas manifestaciones artísticas, danzas, festividades y la música que, en su conjunto, representan la identidad cultural y el patrimonio inmaterial de la comunidad. Una de las festividades más importantes se denomina "La fiesta del agua", la cual se celebra entre el 15 y 18 de mayo como ofrenda o pago al agua para obtener cultivos y siembras satisfactorias durante el resto del año. Otra celebración destacada es la "Palla Larahuina", la cual se celebra durante la primera semana de agosto, y consiste en un festival que reúne al pueblo de Laraos en las calles para desplegar sus bailes y canciones típicos. Entre otras festividades, se reconocen las siguientes (Beltrán, 2019; Moscoso, 2018; Salgado, 1990): "Bajada de Reyes" (primera semana de enero), carnavales (febrero), Semana Santa (primera semana de abril), "Limpia acequia" (entre el 15 y 17 de mayo "La champería" (fines de mayo y comienzos de junio), "Corpus Christi" (entre 27 y 29 de junio). Así, las

celebraciones de la comunidad cuentan con un gran influencia religiosa y campesina, la cual suele extenderse por varios días, y tiene particularidades locales propias de la historia y cultura larahuina, por lo cual pueden ser atractivas para los turistas. La evaluación de este factor se enmarca en un nivel avanzado, debido a que hay una amplia gama de manifestaciones culturales que recogen elementos auténticos de la cultural local de Laraos, siendo tanto los miembros de la asociación como los de la comunidad quienes se encargan de planificar y ejecutar las fiestas más grandes del distrito. De esa forma, han conseguido que los turistas, así como pobladores de distritos cercanos y antiguos residentes sean parte de las celebraciones (C. Meza, comunicación personal, 18 de mayo de 2023).

1.2. Diversidad ecológica

Otro de los factores propuestos es la diversidad ecológica, y dentro de ella se plantea una dimensión denominada “fisiología y clima”. Esta considera las características fisiológicas de los ecosistemas presentes en la comunidad donde se desarrolla el emprendimiento de turismo comunitario, así como la manera en la que el clima influye en la estacionalidad de actividades turísticas. De acuerdo a la Clasificación Climática de Warren Thornthwaite, el clima de Laraos se caracteriza por ser frío, seco y lluvioso debido a que pertenece a la Reserva Paisajista Nor Yauyos – Cochas. Según el promedio histórico de clima realizado correspondiente al periodo 1981 - 2010, la temperatura máxima es de 19°C, mientras que la mínima es de -3°C. La temporada turística alta data de marzo a mayo; esta se caracteriza por los verdes paisajes y fuertes lluvias, las cuales son aprovechadas para los cultivos (SENHAMI, 2021, SERNANP, 2006).

En ese sentido, las actividades de aventura como el kayak o canotaje solo pueden ser realizadas en la temporada alta debido a la disponibilidad de agua. Por otra parte, la temporada baja, la cual ocurre entre mayo y septiembre, aproximadamente, se caracteriza por la época de sequía, la cual provoca que la laguna de Cochapampa, uno de los principales recursos naturales y atractivos turísticos, se encuentre seca. Así, es factible decir que el clima de Laraos influye en las actividades de agricultura y ganadería, debido a que son las principales actividades productivas de la población; en el turismo, debido a que hay mayor afluencia de viajeros en las temporadas altas, cuando las lluvias son frecuentes, los paisajes son verdes y la laguna se encuentra llena de agua; y en la salud de la población, ya que las bajas temperaturas pueden ocasionar en la causalidad de enfermedades. Por todo ello, se ha considerado que Laraos se encuentra en un estadio intermedio de competitividad, ya que las temporadas han sido adecuadamente identificadas por los miembros de Laraos Travel, quienes buscan incentivar las actividades de deporte

extremo durante los flujos de afluencia más altos de turistas. No obstante, por un lado, en base a la observación de campo, se observó que las condiciones climáticas y la altitud de la zona pueden representar un reto para grupos de personas que presentan factores de riesgo en su salud, como personas con enfermedades cardiovasculares. Por otra parte, aún existe potencial por parte de Laraos Travel para gestionar actividades recreativas que sean atractivas para los turistas, incluso durante temporada baja, cuando no se dispone de la laguna.

1.3. Recursos de atracción

Finalmente, el factor de recursos de atracción, propuesto en base al modelo de competitividad generado por Ritchie y Crouch, contiene la dimensión “mix de actividades”. Esta considera las actividades turísticas disponibles que son ofrecidas por el emprendimiento, las cuales son las siguientes en el caso de Laraos Travel: actividades de turismo extremo como canopy, columpio extremo, salto en el puente de Tinco; avistamiento del paisaje; y trekking. Además de ello, ofrecen servicios de alojamiento en casas hospedaje y la alimentación en restaurantes (Laraos Travel, 2023). En cuanto al turismo comunitario, los guías del emprendimiento ofrecen rutas turísticas alrededor de los 95 niveles de andenes, en las cuales explican las costumbres ligadas a la agricultura. Como parte de ello, les colocan las vestimentas tradicionales a los turistas y realizan la ceremonia del tau a la tierra, además de que se les invita coca, cigarro y una copa de aguardiente. Sumado a ello, Laraos tiene un visor, donde puedes ver todos los paisajes, contarlos y observarlos con detalle, y al otro extremo se tiene el visor para ver el pueblo y la laguna, cuando está o no está con agua. Luego, se tienen paquetes para visitar pueblos aledaños como Huancaya. Además, se comparten las costumbres de la comunidad con respecto a la siembra, al igual que se recorren los andenes, canales de irrigación, y las pinturas rupestres.

También, es posible realizar turismo centrado en la historia de la localidad, es decir, el legado histórico de la comunidad de Laraos. Por ejemplo, a unos 25 km del centro de Laraos, hay una cueva llamada Jillkasca, donde hay pinturas rupestres elaboradas por nómadas que vivieron allí hace más de 6000 años atrás. Las pinturas rupestres muestran imágenes de tarucas, venados, zorros, seres humanos. También, se encuentra la laguna Pomacocha, la cual mide 338 metros en total y 1 km de forma horizontal, y se trataría de la cadena más profunda en Sudamérica. Por otro lado, a 8 km del centro, aproximadamente, hay un lugar denominado Pucapampa, donde se halla un cerro con filas de colores rojo, gris, amarillo, crema y verde, ubicado a 4600 metros de altura. En Laraos, es posible identificar el cañón de Shutco (“estrecho” en quechua), la cual es una formación geológica

convertida en una especie de cañón, por lo que hay una ruta turística en este lugar. En esta ruta, también es posible avistar una parte del camino incaico llamado “Qhapac Ñan”, el cual es usado para llegar a Huancayo (SERNANP, 2006). Por todo ello, Laraos se distingue por ser un destino que permite acceder a distintas rutas con valor natural, cultural e histórico.

En resumen, se considera que el eje de recursos se encuentra en nivel intermedio. Así, Laraos dispone de una serie de recursos heredados debido a la influencia inca colonial. En ese sentido, resulta evidente que la asociación Sinchimarka, a través de la marca “Laraos Travel” ha trabajado en la gestión de dichos recursos en favor de la atracción de turistas. Sin embargo, existen espacios de mejora relacionados con la generación de estrategias que permitan garantizar la llegada de turistas tanto en temporada alta como en temporada baja, asegurando que factores externos como el clima no sean un impedimento para ello, y mejorando la infraestructura local y la presentación de sus productos turísticos.

2. Eje 2. Fortalecimiento de la Gestión

En segundo lugar, desde el eje de fortalecimiento de la gestión, se evalúan tres factores para analizar las herramientas de gestión que posee el emprendimiento: Gestión Empresarial, Infraestructura del Destino, y Recursos Humanos.

2.1. Gestión Empresarial

En cuanto a lo concerniente con la Gestión Empresarial, según Covo et al. (2019), se refiere a la capacidad del emprendimiento para la generación de estrategias para mejorar la competitividad. En otras palabras, es la capacidad de las organizaciones para poder crear planes y objetivos asequibles que respondan a la mejora de la competitividad. Para esto, se tienen tres dimensiones relevantes para analizar este punto: “Direccionamiento Estratégico del emprendimiento, Liderazgo para alcanzar las metas del recurso, y Estructura Organizacional” (Covo et al., 2019).

En cuanto a lo concerniente con la Gestión Empresarial, según Covo et al., (2019), esta se refiere a la capacidad del emprendimiento para la generación de estrategias para mejorar la competitividad. En otras palabras, es la capacidad de las organizaciones para poder crear planes y objetivos asequibles que respondan a la mejora de la competitividad. Para esto, se tienen tres dimensiones relevantes para analizar este punto: “Direccionamiento Estratégico del emprendimiento, Liderazgo para alcanzar las metas del recurso, y Estructura Organizacional” (Covo et al., 2019).

En primer lugar, para la dimensión de Direccionamiento Estratégico del emprendimiento, el cuál se refiere a la visión a largo plazo de la empresa, y cómo se alinean

los objetivos estratégicos de los socios con respecto a la misma. La visión de Laraos Travel establece que la organización “pretende ser un espacio integrador que brinde servicios ecoturísticos con calidad sobresaliente y alta atención a los visitantes, conservando el patrimonio natural y cultural del distrito de Laraos, provincia de Yauyos, región Lima” (Laraos Travel, 2023). Así, dicha visión enfatiza 3 puntos principales: Integración y servicios ecoturísticos de calidad, atención destacada a los visitantes, y conservación del patrimonio natural y cultural para poder convertirse en un emprendimiento competitivo. En relación a ello, cuando los miembros de la asociación entrevistados fueron interrogados sobre cuál consideraban que era la visión organizacional, sus respuestas se complementaban. Por ejemplo, Erasto Haro la definió de la siguiente forma:

"Mejorar sus servicios de alojamiento, alimentación, trato a las personas (...) Deben informarles a las personas que llegan. (...) Es importante ofrecer algo más, por ejemplo, ofrecen poco en artesanías con los recursos que tienen, como lana, piedra. En la alimentación, hay que variar. También deben mejorar en el trato, en la alegría, en la presentación de las personas" (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Este fragmento muestra una fuerte relación entre la dimensión y la oferta de un producto ecoturístico excepcional, porque menciona los servicios a los turistas que vienen a quedarse y una mayor variedad en un producto turístico. Además, se enfoca en la mejora en el trato con los clientes para brindarles la mejor experiencia posible. Luego, se enfatizan las habilidades culturales del emprendimiento, como gastronomía y artesanías. Complementado a esto, Amanda Beltrán declara lo siguiente:

"Lo ideal es que cada persona tenga su propia casa de hospedaje. Atender las necesidades básicas del visitante. Buena atención y alimentación. Lo del guiado es independiente de cada quien (...) Hay pocos guías, y se deberían implementar más. Falta capacidad cuando hay muchos turistas" (comunicación personal, 03 de julio del 2023).

Así, se muestra un enfoque en la mejora de infraestructura de los servicios que posee el emprendimiento como meta para mejorar el servicio. Luego, incide en la necesidad de contar con disponibilidad de personal para poder atender a la demanda de turistas durante las épocas de gran afluencia turística. En este sentido, se hace énfasis en la mejora de los servicios de alojamiento. En líneas generales, los socios tienen metas relacionadas con la mejora de infraestructura, promoción de la cultura y la historia local, establecimiento de contactos con agencias turísticas, atención a las necesidades de los visitantes, mejora de servicios básicos, comunicación interna y externa, y preservación de las tradiciones. Asimismo, es posible afirmar que las metas reflejan un enfoque tanto en el crecimiento del emprendimiento y la organización, como el desarrollo del mismo para satisfacer las necesidades de los visitantes. No obstante, se considera que el nivel de gestión empresarial

se encuentra en un nivel intermedio debido a que, si bien la comunidad comprende cuáles son los objetivos de Laraos Travel y cuáles son las oportunidades de mejora más próximas, no se enfoca en demasía en los objetivos a largo plazo.

En segundo lugar, según Covo et al., (2019), la dimensión de liderazgo se refiere a cómo se fomenta un liderazgo participativo y empoderador en el emprendimiento de turismo comunitario. Para esta dimensión, se analiza cómo se fomenta un liderazgo participativo y empoderador en el emprendimiento de turismo comunitario. Por ello, el líder debe ser un catalizador de las necesidades de los socios del emprendimiento. En otras palabras, se refiere a la forma en cómo el líder permite que los socios se mantengan unidos, concreten sus metas orientadas a la visión, y que permita una participación activa de todos.

Así, se tienen los testimonios de los socios respecto al liderazgo, y si este permite la creación de un ambiente participativo y democrático entre sus miembros. Así, se tiene el testimonio de Waldyr Rodríguez:

“Tiene que ver con el liderazgo de Clara, siempre ha estado en la gestión. Hubo una época en la que el turismo estaba bajo. Pero Clara siempre ha motivado para que los colaboradores se capaciten. (...) De hecho, todos estaban dispuestos a seguir colaborando y creciendo” (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Según el testimonio mostrado, se puede visualizar a Clara Meza como una líder que fomenta la participación entre todos y un ambiente ameno entre los miembros del emprendimiento. Asimismo, Clara Meza, comenta que se ha estado mejorando las casas de los socios, e incentivando al trabajo para mejorar el rendimiento de los socios. El liderazgo se basa en mantener un ambiente colaborativo e incentivando el crecimiento económico personal de cada socio que muestre mayor participación en el emprendimiento. Así, Clara Meza señala lo siguiente:

“Los asociados están viendo que con esta actividad genera su economía. (...) Económicamente, les estamos incentivando a que es posible trabajar en esta actividad porque es rentable. Y aparte que no estás dependiendo de nadie. Tú mismo, pues, los días que hay, trabajas; los días que no, estás en otras actividades” (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Siguiendo esta línea argumentativa, el liderazgo de Clara se basa en difundir la ganancia de un beneficio económico para los socios del emprendimiento. En este sentido, los socios realizan un mejor trabajo al reconocer que podrán generar mayores recursos económicos. Así, el liderazgo de Laraos Travel se encuentra en un nivel avanzado, pues se halló que Clara Meza, bajo su rol de líder del emprendimiento, promueve la participación entre los socios, y empodera a seguir trabajando para crecer organizacionalmente y

localmente, buscando adaptarse a los cambios en el mercado turístico. No obstante, es importante considerar que dicha situación también puede generar dependencia en ella, ocasionando que, ante su ausencia, los procesos relacionados a la optimización e innovación de procesos en la asociación se ralenticen o se paralicen.

Finalmente, para la dimensión de Estructura Organizacional se evalúa si la estructura actual permite una coordinación efectiva entre los miembros (Covo et al., 2019). Así, en el marco del turismo comunitario, resulta imprescindible que los emprendimientos posean un enfoque participativo, el cual tiene por objeto “promover la sinergia entre los actores involucrados” (Mincetur, 2019, p. 83). En otras palabras, se promueve la participación de todos los miembros de forma conjunta, donde las decisiones de todos repercutan en el direccionamiento del emprendimiento, y el logro de los objetivos hacia la visión compartida que comparten. Esto se evidencia en las comunicaciones siguientes:

"Para tomar una decisión, tienen una reunión. Tienen una junta directiva. Allí, toman las decisiones de proyectos. Hay reuniones semanalmente cuando hay gente; sino cada 15 a 20 días. Se toman las decisiones por mayoría" (K. Flores, comunicación personal, 02 de julio de 2023).

Para la presente cita, se muestra que el emprendimiento posee reuniones periódicas; no obstante, se reconoce que las reuniones se realizan según la necesidad del emprendimiento, de forma periódica, según la disponibilidad de personas de la directiva presentes. Así, si no hay disponibilidad de los socios del emprendimiento, el proceso se ve interrumpido y puede reflejar un quiebre en la comunicación.

"Existe división de funciones, se tiene una junta directiva para separar funciones. Cada persona posee funciones distintas según la organización de la junta. Se hacen reuniones con todos los asociados de la misma, y se discuten las decisiones para ejecutar un nuevo producto, todos colaboran y toman decisiones a medida de su disponibilidad. Muy notorio el liderazgo de Clara, en cambio hay personas que están ocupadas en sus quehaceres principales (W. Rodríguez, comunicación personal, 03 de julio de 2023)".

También, se muestra que en respuesta, los socios reconocen la existencia de una organización que se divide por funciones según la junta directiva. Asimismo, la participación en cada junta es voluntaria, y opcional. esto se fundamenta con el testimonio de Amanda Beltrán:

"Hay una directiva, se ha formado el grupo que se responsabiliza de los botes y kayak. Hay un grupo de cocina (6-8 personas). Luego, el grupo de turismo vivencial. Se hace participar a los turistas, ya que para ellos es todo novedad, y degustan de esto. Entra

la danza, la música, los vestidos, la historia, todo ya más completo” (comunicación personal, 03 de julio del 2023).

Siguiendo esta línea, existe una división de funciones según la disponibilidad de los socios. En este sentido, si existe poca demanda de una actividad del emprendimiento que les tomó preparación, se incurre en mano de obra perdida. Así, se están gastando recursos humanos para un producto no solicitado.

En general, las respuestas brindadas por los socios del emprendimiento proporcionan una visión de cómo se distribuyen las responsabilidades y la toma de decisiones en la organización de turismo comunitario, por lo que el nivel de competitividad para este factor corresponde al intermedio. Se observa una variedad de enfoques, desde la toma de decisiones, en su mayoría, mediante la junta directiva, hasta la asignación de roles y responsabilidades específicas a través de grupos de trabajo. Además, se destaca la importancia del liderazgo y participación activa de los miembros de la comunidad en la gestión del emprendimiento. No obstante, se señalan desafíos como la disponibilidad limitada de algunos miembros, y la demanda variable actividades turísticas que posee el emprendimiento. Por ejemplo, el hecho de que algunas personas no priorizan el emprendimiento puede generar una carga desigual de responsabilidades y limitar la capacidad para aprovechar las oportunidades. Luego, la demanda variable puede dificultar la generación de ingresos consistentes, y el pleno aprovechamiento de los recursos y habilidades de los socios del emprendimiento.

Por eso, este factor se encuentra en un nivel intermedio, ya que, si bien la organización cuenta y aplica un liderazgo con enfoque participativo bajo el cual los miembros se involucran y son conscientes de los objetivos a corto plazo de Laraos Travel, la principal debilidad del emprendimiento se relaciona con una falta de alineación estratégica. No obstante, se identifican áreas de mejora en la capacitación de guías y en la gestión de la demanda durante las temporadas de alta afluencia turística. Al mismo tiempo, el liderazgo se fundamenta en el incentivo económico que puedan recibir los socios. Entonces, al ser el incentivo económico el principal gatillador para mantener un ambiente laborioso, se puede perjudicar la motivación intrínseca de los socios.

2.2. Infraestructura del destino

Posteriormente, dentro de lo que respecta a Infraestructura del destino definido en el Comex (2020), Jimenez (2022), y el FEM (2022) se refiere a la infraestructura de los servicios que ofrece el emprendimiento de turismo. En este sentido, se desglosa en cuatro dimensiones principales: Salud e higiene, Seguridad y protección, Hospedaje, e

Infraestructura para las actividades de esparcimiento. Estos factores son extraídos de la literatura antes mencionada.

Primero, en cuanto respecta a Salud e Higiene según el FEM (2022), se examinan las condiciones de salud e higiene dentro del emprendimiento. En este sentido, se evalúan las condiciones de los alojamientos en cuánto a este factor. Dentro de lo que respecta a lo dicho por los socios se tienen las siguientes declaraciones de los socios:

Según Clara Meza, “Los alojamientos cuentan con acceso al agua y baños en los alojamientos”. Dentro de esta cita, se puede observar que los alojamientos del emprendimiento cuentan con servicios básicos de sanidad (comunicación personal, 03 de julio del 2023). Así, en Laraos, el 83.2% de viviendas cuentan con agua que proviene de la red pública, es decir, 178, viviendas, mientras que el resto de la población cuenta con piletas y pozos (13.5%) (INEI, 2017).

Siguiendo esta línea, se puede observar que se tienen esfuerzos conjuntos para mantener un ambiente limpio y de higiene. Los asociados se han puesto de acuerdo para garantizar que cada alojamiento gestionado por ellos cuente con un mantenimiento adecuado, con camas cómodas y amobladas para los visitantes, además de tener acceso a servicios básicos de luz y agua (K. Camayo, comunicación personal, 03 de julio de 2023). En este sentido, se muestra que existe un esfuerzo por mantener las condiciones de higiene básicas para el huésped en las instalaciones.

No obstante a pesar de la preparación, y buena disposición por miembros del emprendimiento para mantener los ambientes limpios y con buena higiene, se muestran testimonios como el de Amanda Beltrán, “se encuentran bien, quizás la limpieza debe mejorar. Nosotros cuidamos nuestro poblado, pero a pesar de las recomendaciones muchas personas van en contra, no aceptan recomendaciones ni nada, y se ve. Pero bueno esto hay que estar insistiendo para que recojan sus cosas”. En línea con este comentario, se muestra que a pesar que, en líneas generales, se mantenga un ambiente limpio, es necesario reincidir con los turistas en temas de limpieza. Asimismo, no existe un protocolo para infundir en los turistas una cultura de limpieza e higiene. Esto se ha podido corroborar mediante la observación, ya que no existe señalización para que los turistas puedan deshacerse de sus residuos o tachos de reciclaje. Sin embargo, con respecto a los hospedajes, cuentan con servicios básicos, limpios y de buena calidad. En base al estudio de campo, según la visita a 2 de los más de 10 alojamientos que pertenecen a la asociación, se ha corroborado que estos se encuentran ordenados y en buen estado. Sin embargo, se encontró que no todos cuentan con agua caliente durante las 24 horas del día, sino que solo está disponible por ciertos momentos del día debido a las bajas temperaturas climáticas en la zona, lo cual influye en ello.

En general, lo reflejado por los turistas es que se están tomando medidas para garantizar un nivel aceptable de salud e higiene. Además, se incluye un esfuerzo por parte de los socios del emprendimiento, capacitaciones recibidas, y la provisión de servicios básicos y elementos de higiene en los distintos alojamientos del emprendimiento. Así, se puede observar que se tiene un enfoque de mejora continua ante esta dimensión, y se le da importancia para que los turistas puedan hacer disfrute de un ambiente seguro e higiénico.

En segundo lugar, en torno al factor de Seguridad y protección según el FEM (2022), se examina cómo se abordan los desafíos de seguridad en el turismo del departamento. En este sentido, se evalúa el entorno y las medidas tomadas en cuanto a la protección de la sociedad civil. A pesar que según el Comex (2022), “En Lima Provincias se halló que el 13.9% de la población mayor a 15 años en Lima Provincias fue víctima de actividades criminales”, se pueden observar testimonios favorables con respecto a la seguridad y las medidas implementadas por los miembros de la comunidad y la Municipalidad.

En primer lugar, respecto a las calles, se menciona que existe una presencia de cámaras de seguridad para monitorear y mejorar la seguridad en el área. Al respecto, Silvia Brañez expresa: “La municipalidad es organizada, hay cámaras de vigilancia” Además, se menciona que Laraos es una zona sumamente tranquila, donde los miembros de la comunidad se mantiene respetuoso frente a las pertenencias ajenas y de los turistas (comunicación personal, 03 de Julio del 2023). Como complemento, Waldyr Rodríguez señaló lo siguiente:

“En Laraos, no hay robos, la última explosión de turistas por Laraos, según el Sernanp llegaron 3019 personas exactamente. Dicen que en Huancaya llegaron 4000 y en otros pueblos 2500. Entonces, se superó la capacidad hotelera, muchos durmieron en sus carros y carpas, y no se presentaron robos” (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Luego, en torno a la seguridad en las actividades realizadas por el emprendimiento, se cuenta con protocolos para cada actividad extrema al aire libre. En este sentido, señala Waldyr Rodríguez: “Se cuentan con chalecos salvavidas. Hay un protocolo para que no se vayan a tirar. Ahora los equipos tienen 2 o 3 años, se ha mejorado bastante” (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

En otras palabras, y destacando lo dicho por el socio, se tiene una fuerte preocupación por la seguridad del turista, y las actividades de esparcimiento cuentan con un buen nivel de seguridad antes posibles accidentes que puedan ocurrir. Así, se destaca con lo antes expuesto que existe un esfuerzo coordinado con la Municipalidad de Laraos, y la misma comunidad para mantener un ambiente seguro para los turistas y ellos mismos. Siguiendo esta línea, dentro de este aspecto como zona turística, se destaca que Laraos,

en contraste de la situación en Lima Provincias presenta una zona tranquila para los socios del emprendimiento, la comunidad, y por consiguiente, los turistas. En línea con lo dicho anteriormente, el emprendimiento posee un fuerte sentido de protección con los turistas, demostrado en la implementación de protocolos de seguridad ante cualquier problema que pueda ocurrir en las actividades de esparcimiento ofrecidas por el emprendimiento.

En tercer lugar, se analiza la dimensión del Hospedaje, según el Comex (2022) se analiza la calidad del hospedaje ofrecido a los turistas, y la experiencia que conlleva la pernoctación en las instalaciones. En este sentido, se evalúa la experiencia que los socios del emprendimiento promueven para los turistas que se alojan en sus hospedajes. En este sentido, se tiene lo expresado por Waldyr Rodríguez:

“Yo creo que la experiencia es agradable, y eventualmente han llegado personas. Se tiene la sensación de comodidad, no les hizo frío. Se tienen frazadas, no es un sitio cerrado. La gente sale contenta y satisfecha de haber descansado bien. Todos tranquilos y bien” (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Con esto, se puede analizar que el pernoctar en los alojamientos ofrecidos por Laraos Travel resulta ser una experiencia satisfactoria para los turistas, con sensación de comodidad, un sitio abierto, y la gente sale contenta por los servicios ofrecidos en el alojamiento. Además, se muestra un enfoque en la mejora continua, ya que se busca mejorar el servicio ofrecido en las instalaciones. Asimismo, se evidencia un enfoque en el cliente, y su satisfacción para los servicios ofrecidos de hospedaje, según Gladys Meza:

“Yo creo que es bueno porque aquí la gente somos muy amigable, tratable y rapidísimo hacemos amistad con la persona que se va a quedar. No todos son iguales, hay diferentes familias, personas, pero tenemos que tratar a todas las personas por igual. Hay que hacerle sentir bien y que esté seguro. Darle confianza” (comunicación personal, 03 de julio del 2023)”.

Luego, dentro de lo que respecta a la capacidad del hospedaje para poder satisfacer las necesidades de la demanda, según testimonio de Amanda Beltrán:

“(…) Falta acoplamiento y habilitación para más habitaciones, yo tenía mi habitación en un segundo piso, obviamente las otras habitaciones de mi hospedaje no poseen la infraestructura, y no iba a llevar a los turistas ahí” (comunicación personal, 03 de julio del 2023).

Asimismo, en el acápite de “Gestión Empresarial” se pudo observar mediante el análisis de los testimonios que este tema resulta ser una preocupación para los socios, y

poder brindar un mejor servicio a los turistas. Siguiendo esta línea, la meta de mejorar la capacidad del hospedaje resulta una prioridad para los socios del emprendimiento.

A partir de la observación en campo, se encontró que hay un plano del distrito en la plaza principal del distrito para identificar a los alojamientos y restaurantes de la asociación. Sin embargo, este se encuentra desactualizado, ya que se halló que algunos de los alojamientos no se encuentran en el lugar indicado. Asimismo, a simple vista, el plano no refleja que, para acceder a ciertos lugares del distritos, la única manera de acceder hasta ellos es mediante las escaleras empedradas, lo cual puede representar una dificultad para personas con dificultad para moverse por este medio. También, se observó que no existen protocolos para la atención al cliente, por lo que la hospitalidad varía según el encargado de cada negocio. Ello puede desencadenar en que cada cliente tenga una experiencia distinta según los establecimientos que decida visitar. Cabe resaltar que, hasta el momento, dicho proceso no ha sido monitoreado por ningún miembro de la asociación.

Así, según los testimonios de los socios de emprendimiento, se sugiere que el hospedaje ofrecido por el emprendimiento proporciona una experiencia agradable, y satisfactoria para los turistas. Existe un enfoque en la mejora continua, así como una atención amigable, y un trato igualitario hacia los visitantes. Estos elementos son fundamentales para asegurar la satisfacción de los turistas y fomentar la reputación positiva del emprendimiento. Se destaca la amabilidad y el trato cordial de los socios, reflejando una actitud de preocupación por la satisfacción de sus clientes, y el deseo de proporcionar una experiencia positiva para aquellos que se alojan en sus hospedajes. Sin embargo, existe una preocupación por poder cubrir la demanda en temporadas altas, ya que existe una falta de acoplamiento de habitaciones para atender a los turistas. Sumado a esto, existen oportunidades de mejora desde el punto de vista organizacional por resolver, como el hecho de proporcionar mayor información a los turistas sobre la realidad del terreno.

En cuarto lugar, en cuanto a la Infraestructura de las actividades de esparcimiento, según el Comex (2022), se analiza la calidad del hospedaje ofrecido a los turistas, y la experiencia con la infraestructura en las instalaciones ofrecidas para el entretenimiento de los turistas. Siguiendo esta línea, se evalúa la calidad de las instalaciones al aire libre para que los turistas puedan hacer disfrute de las actividades ofrecidas. Según los testimonios de los socios de Laraos Travel, se cuenta con servicio de kayak, canotaje, columpio extremo, etc. Así, el mantener estas instalaciones remodeladas permite que se mantengan, además, mejores estándares de calidad.

Siguiendo esta línea, se ha podido analizar algunos puntos negativos relacionados a esta dimensión en particular. Con lo que respecta a infraestructura, se muestra una necesidad de mejorar la limpieza de las instalaciones. Como se mencionó con anterioridad,

se menciona que a pesar de los esfuerzos por mantener el lugar limpio, algunos turistas no respetan la limpieza del área. Sin embargo, algo resaltante es que, a pesar de esta debilidad, se cuentan con instalaciones remodeladas, y en mantenimiento por parte de los socios y la Municipalidad de Laraos. Esto se puede observar según el testimonio de Hilda Rosales:

“Veo mejoras en la infraestructura, el alcalde mejoró miradores, entrada de caída de agua, pero todavía faltan cosas que mejorar” (comunicación personal, 04 de julio de 2023).

En base al estudio de campo, se halló que dichas mejoras están relacionadas con la necesidad de pavimentar los caminos, ya que existe una única vía que conduce a los principales atractivos turísticos de la zona. No obstante, esta se encuentra sin poca pavimentación.

Así, se muestra que se tiene una preocupación por la infraestructura a la que acceden los turistas cuando se realiza actividad al aire libre. Así, esto evidencia que la municipalidad de Laraos muestra una preocupación por la infraestructura turística de la zona. En conjunto, en cuanto a la infraestructura de las actividades de esparcimiento en Laraos, se observa una necesidad de mejorar la limpieza de las instalaciones, ya que algunos turistas no respetan la limpieza del área. Sin embargo, es importante destacar que se han realizado mejoras en la infraestructura, como la renovación de miradores y la entrada de caída de agua, lo cual evidencia la preocupación y el esfuerzo de la Municipalidad de Laraos por ofrecer una infraestructura turística de calidad. A pesar de que aún existen aspectos por mejorar, el hecho de contar con instalaciones remodeladas y en mantenimiento demuestra un compromiso con elevar los estándares de calidad y brindar una experiencia positiva para los turistas.

En resumen, en cuanto al factor de Infraestructura del Destino, se observan aspectos positivos como áreas de mejora. En términos de salud e higiene, se aprecia un esfuerzo por mantener las condiciones adecuadas en los alojamientos, con acceso a agua, baño, y servicios básicos. No obstante, se señala la necesidad de una mayor limpieza y promoción de una cultura de higiene entre los turistas. En cuanto a seguridad y protección, se destaca la presencia de cámaras de seguridad en las calles y percepción de seguridad en el área. Además, se implementan medidas de seguridad en las actividades de esparcimiento, como protocolos y equipamiento para poder realizar las mismas. Esto refleja un fuerte enfoque en la protección del turista y la comunidad. En general, se evidencia una preocupación por la calidad en la infraestructura turística, con esfuerzos de mejora en distintos aspectos. Aunque existen áreas de oportunidad, se aprecia un enfoque en la satisfacción del turista y protección a su bienestar.

2.3. Recursos humanos

Luego, se evalúa el factor de Recursos Humanos visto en el FEM (2022) y Covo et al. (2019), como la capacidad del personal del emprendimiento para poder hacer frente a la demanda turística. Así, este factor refleja dos dimensiones sumamente importantes para poder evaluar la capacidad operativa del emprendimiento. Estas dimensiones son la disponibilidad de socios para cumplir con las responsabilidades del emprendimiento, y la productividad de los mismos para poder realizar las tareas de forma eficiente.

Por un lado, con respecto a la dimensión de Disponibilidad, según Covo et al. (2019) se entiende como el compromiso y la disposición de los miembros del emprendimiento para poder cumplir con las responsabilidades y horarios asignados. En este sentido, se evalúan los mecanismos para asegurar que se cuente con un personal apto y participativo dentro de las actividades operativas de Laraos Travel. Asimismo, se resalta la importancia de esta dimensión, ya que para la misma se compromete la existencia de un ambiente colaborativo en la organización.

Siguiendo esta línea argumentativa, para la dimensión de disponibilidad, se pueden identificar varios aspectos. En primer lugar, se destaca la existencia de roles y responsabilidades claras. “Cada persona sabe lo que debe hacer en su área asignada” (K. Flores, comunicación personal, 02 de julio de 2023). Asimismo, se muestra que existe una organización adecuada para abastecer todas las áreas y actividades que el emprendimiento requiere según la demanda. Se observa que el compromiso y la iniciativa personal son fundamentales, ya que el trabajo es voluntario. En este sentido, el no contar con socios comprometidos puede dificultar la disponibilidad del personal para las distintas actividades que el emprendimiento requiera. Según Erasto Haro, “Hay diferentes niveles de compromiso. Incluso en la directiva hay gente que no es comprometida, como en todo trabajo, hay gente empeñosa y menos empeñosa. Por ejemplo, se ofrece quien quiere cocinar para un grupo, y hay muchos que no se apuntan. No se dan cuenta que ellos al no opinar, se hacen para un lado. No hay un compromiso directo, implícito” (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Así, la disponibilidad y falta de compromiso de algunos miembros afecta directamente la operatividad y eficiencia del negocio. Como se mencionó con anterioridad, este depende del beneficio económico que puedan obtener, no existe motivación intrínseca en la realización de actividades. Así, se puede establecer la disponibilidad del personal como una consecuencia directa del beneficio económico que puedan recibir. Estas afirmaciones por parte de los socios son afirmadas por parte de Clara Meza:

“Mira, nosotros somos 29 socios, no todos están en esa línea, pero al margen de hay un grupito de 15 personas que está motivado y que sabe que cambiamos nuestra mentalidad, y soñamos y trabajamos por eso, por lograr muchas cosa (comunicación personal, 03 de julio de 2023)”.

Con esto, se evidencia la existencia de una organización fragmentada, siendo que no todos encuentran la misma motivación personal en relación con el emprendimiento. Como se menciona en la cita, existe un grupo de 15 personas en el emprendimiento que muestran una participación activa a la llegada de turistas, por lo que esta motivación intrínseca sirve como gatillador para poder participar en la operatividad. Es así que es importante el promover la motivación de todos, para poder mejorar la capacidad del emprendimiento con respecto a la atención de la demanda.

En general, la disponibilidad de personal capacitado en el emprendimiento Laraos Travel presenta desafíos relacionados con el compromiso y la motivación de los socios. Aunque se destacan roles y responsabilidades claras, se observa una falta de compromiso por parte de algunos miembros. Esto afecta la operatividad del negocio. La disponibilidad del personal está estrechamente ligada al beneficio económico que pueda obtener, lo que indica la necesidad de promover una mayor motivación intrínseca en todos los socios. Es fundamental el trabajo cohesionado y la participación activa para poder satisfacer el grueso de la demanda turística.

Por el otro lado, en torno a la dimensión de la productividad, en Covo et al, (2019) se analiza la productividad como el rendimiento que poseen los miembros del emprendimiento. Así, para evaluar esta dimensión, se pretende reconocer las estrategias que posee el Laraos Travel para poder mantener un personal apto para atender de la mejor manera las necesidades operativas. Así, se evalúan las capacitaciones brindadas a los socios, y su desenvolvimiento con la realización de las actividades operativas que requieran de su atención en su respectivo trabajo.

Referido a las capacitaciones brindadas para poder brindar un mejor servicio se tienen los siguientes extractos de los testimonios de los socios: “Han habido capacitaciones sobre finanzas, gastronomía, de cómo atender a los turistas. Sobre todo sobre cómo servir las comidas, ser escrupulosos con los alimentos, ¡Esto hace la diferencia!” (A. Beltrán, comunicación personal, 3 de julio de 2023), y “Ellos han tenido diversas capacitaciones con un lugar aceptable del Mincetur, Sernanp” (S. Brañez, comunicación personal, 3 de julio de 2023). Así, los socios reflejan que existen capacitaciones para poder mejorar su productividad en torno a temas de manejo organizacional, servicio al cliente, y formación de alianzas estratégicas con actores públicos. La realización de estas capacitaciones es avalada por Clara Meza, quien señala la importancia de estas capacitaciones otorgadas por

organismos como el Mincetur por medio de la Estrategia de turismo Comunitario, Sernanp y Profonampe. Por medio de estas capacitaciones se aseguran de brindar un servicio enfocado en la mejora continua y seguir escalando sus productos turísticos. No obstante, como se mencionó con anterioridad, a pesar de recibir las capacitaciones y apoyo de entes gubernamentales, es necesario que se pueda asegurar la disponibilidad de todos los miembros del emprendimiento para mantenerse en línea con las metas.

En resumen, referido al factor de recursos humanos de la organización Laraos Travel se presentan desafíos en torno al compromiso y motivación de los socios. Aunque existan roles y responsabilidades claras, se observa una falta de compromiso por parte de algunos miembros, lo que afecta la productividad del negocio. En cuanto a esto, se mejora de forma continua mediante capacitaciones con los socios del emprendimiento; sin embargo, es necesario que exista una colusión entre todos los miembros para poder organizarse de mejor manera. La disponibilidad del personal capacitado debe estar acompañada de un personal altamente productivo, sino sin mano de obra suficiente, no se podrá atender una demanda creciente del servicio.

3. Eje 3. Consolidación del Producto

En tercer lugar, el eje de Consolidación de productos se refiere al conjunto de procesos y mecanismos basados en la mejora continua, la innovación y la aplicación de buenas prácticas de gestión para el desarrollo de productos de turismo comunitario (Mincetur, 2019). En ese sentido, este eje comprende 3 factores que son la fuente de análisis de este acápite.

3.1. Accesibilidad

El primer factor de accesibilidad encontrado en el Comex (2022) comprende 2 dimensiones: la infraestructura vial y la infraestructura aérea. Por un lado, la infraestructura vial considera la calidad de las vías de acceso al emprendimiento y las potenciales dificultades como el tráfico y deficiencias en las carreteras. Por un lado, se tiene la infraestructura terrestre. Esta, según el Comex (2022) comprende la calidad de las vías de acceso terrestres hacia el emprendimiento de turismo comunitario. El factor de infraestructura vial se encuentra en un nivel intermedio, ya que, en su mayoría, son pistas marcadas, y el acceso; a pesar que sea complicado, no es imposible para los turistas. De acuerdo a IPE (2022), el distrito de Laraos cuenta con una infraestructura terrestre deficiente, con solo un 35.8% de carreteras asfaltadas. Esta deficiencia en la accesibilidad terrestre ha sido corroborada con las entrevistas. Según Waldyr Rodríguez: “Llegar a Laraos

no es fácil (...). Las calles están afirmadas, no todo asfaltado, pero no son trochas” (comunicación personal, 03 de julio de 2023). Siguiendo esta línea, los miembros de la asociación reconocen que la llegada resulta complicada debido a la calidad de las vías terrestres. Finalmente, mediante la observación se ha corroborado la información presente, ya que se ha visto que las vías terrestres del emprendimiento se encuentran asfaltadas; sin embargo, desde Lima a Laraos, existe, en su mayoría, un tramo compuesto por carretera afirmada sin asfaltar.

Por otro lado, con lo que respecta a infraestructura aérea según el Comex (2022) incluye la conectividad aérea, incluyendo la disponibilidad y frecuencia de vuelos. Se encuentra en un nivel básico, ya que no existen aeropuertos cercanos, lo cual representa un desafío en cuanto al acceso al emprendimiento, y se tienen que tomar múltiples transbordos terrestres para poder acceder. Esto representa un desafío para el turismo receptivo, ya que los turistas de otros países acceden mediante este medio. En este sentido, no existe vía aérea para llegar al emprendimiento de turismo comunitario. Como indica Clara Meza, “No hay acceso por vía aérea” (comunicación personal, 03 de julio de 2023). Asimismo, los aeropuertos más cercanos son el de Jauja y Lima; sin embargo, debido a la lejanía, resulta imposible acceder de forma directa, es decir, sin tomar transporte terrestre. Finalmente, se tiene que el factor de accesibilidad se encuentra en una fase intermedia. Esto se debe a que la infraestructura terrestre se encuentra en una etapa intermedia, y la aérea en una etapa básica.

3.2. Innovación

Referido al factor de Innovación, según Covo et al., (2019), se tiene que la innovación se entiende como la capacidad de creación y modificación de nuevos productos, servicios y estructura en fin de la mejora continua. Siguiendo esta línea, para el factor de innovación, se consideran tres dimensiones: Desarrollo de nuevos productos, Implementación de desarrollo tecnológico, e innovación organizacional. Para el factor de innovación y su importancia para el eje de consolidación de productos. Para abordar un concepto más teórico sobre el factor de innovación en el turismo comunitario se tiene el concepto desarrollado en Castillo: “Las innovaciones, por el contrario, como lo afirma Hjalager, son desarrollos posteriores a los inventos o grandes ideas que se convierten en métodos, productos y procesos que son introducidos al mercado” (2022, p.26). Dicho de otra forma, las innovaciones son referidos a nuevas formas de hacer las cosas, en procesos, productos o servicios ofrecidos. En esta misma línea, en el contexto del turismo, varía sobre su implementación. “Contrario a la manufactura, las innovaciones en los servicios no se derivan de resultados de laboratorio, suelen ser informales. Adicionalmente,

dependen del compromiso y la actitud del capital humano de la organización” (Castillo, 2022, p. 26). En este sentido, la innovación depende más bien del factor humano y el compromiso por parte de la mano de obra para realizar las cosas diferentes y mejores.

En primer lugar, en cuanto a la dimensión de desarrollo de nuevos productos. El análisis de este factor, en el contexto de la innovación, se centra en evaluar la capacidad del emprendimiento para la creación de ideas innovadoras para crear productos que abastezcan nichos de mercado y la demanda. Este punto se considera en un nivel avanzado, ya que se han logrado lanzar productos nuevos e innovadores al mercado, junto con el apoyo de stakeholders quienes son la comunidad, la municipalidad, e instituciones públicas como el Sernanp y el Mincetur.

Los socios mencionan la importancia de desarrollar rutas y paquetes turísticos que combinen diferentes puntos de interés paisajísticos e históricos. Se menciona el caso del puente de Pinto de Lauricocha, que se ha convertido en una popular ruta de caminata debido a su altura y longitud. Además, se destaca la iniciativa de promover y registrar recursos turísticos, como el Cerro de Colores, en colaboración con entidades como el Sernanp y el Mincetur. Así, se puede ver en el testimonio de Amanda Beltrán sobre el cerro de colores:

“Hace poco, por ejemplo, el Cerro de Colores no era tan difundido. Pero, en una reunión con gente del Sernanp o el Mincetur, les decimos que tenemos el recurso para ser registrado (...) se registra y se da a conocer. La iniciativa viene de todos los socios, incluso la iniciativa se convoca a nivel de toda la población” (comunicación personal, 03 de julio del 2023).

Luego, se han creado productos para atender distintos nichos del mercado, como mieles, productos agrícolas y artesanías. Esto, sumado a los productos turísticos demuestran una capacidad de innovación alta, que les permite crear productos que atiendan a distintos nichos del mercado. Sin embargo, también se mencionan desafíos y áreas de mejora. Por ejemplo, se menciona la necesidad de mejorar la conservación, presentación y registro sanitario de algunos productos, como las hojuelas de maíz, harinas y productos lácteos. No obstante, en líneas generales, se encuentran en un constante cambio, y los colaboradores comprometidos con el emprendimiento siguen los ideales de la innovación. Esto se ha podido corroborar mediante el proceso de observación, ya que en las casas hospedaje se hace venta de estos productos nuevos.

Dentro del análisis sobre innovación de Castillo (2022), se menciona el papel de la tecnología como una forma de innovación que permite mejorar los procesos y productos turísticos. En este sentido, la tecnología como parte del factor de innovación turística

cumple el papel de permitir que se produzcan los cambios. En este sentido, su aplicación mejora la experiencia del cliente en general, y permite la optimización de procesos internos. El factor de implementación de tecnologías se refiere a cómo se ha utilizado la tecnología para mejorar la experiencia de los clientes en el negocio turístico de Laraos Travel. A partir de las respuestas de los socios, se pueden identificar algunas formas en las que han integrado la tecnología en su emprendimiento. Así, este punto se considera en nivel avanzado, ya que se han implementado redes sociales, pasarelas de pago, encuestas de satisfacción mediante código QR para poder medir la satisfacción del usuario, y se posee una página web para poder informarse sobre los paquetes, la experiencia, y la realización de reservas.

“En primer lugar, se menciona el uso de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y TikTok. Según Waldyr Rodriguez: "Últimamente, se ha hecho uso de las redes sociales. Tenemos una página web, 'Laraos Travel.com', se han publicado todas las actividades que tenemos (...) Se tiene cuenta de Facebook, Laraos milenario. Luego, un correo electrónico que se llama LaraosTravel@gmail.com, tenemos Twitter, Instagram y TikTok. Estamos con todos los canales de redes sociales, para poder responder con ellos. Ahora se cuenta con un código QR para que el huésped pueda opinar sobre la experiencia" (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Esto indica que han utilizado las redes sociales y las tecnologías digitales para promocionar su negocio y establecer una comunicación directa con los clientes. Además, se cuenta con una community manager quien hace manejo de las redes sociales, con un especialista en mantenimiento y revisión técnica para la página web, e implementación de pasarela de pagos, con la cual se ha contratado a un ingeniero de sistemas para agilizar su instalación. Asimismo, se destaca la presencia de una página web, "LaraosTravel.com", donde se publican los atractivos y se actualiza la información sobre los servicios ofrecidos.

Estas acciones demuestran el esfuerzo por mejorar la experiencia de reserva y pago de los clientes a través de la tecnología. Por otro lado, algunos socios mencionan que aún están en proceso de familiarizarse con el uso de la tecnología y están explorando nuevas plataformas como Airbnb para llegar a un público más exigente, y muestran esfuerzos por seguir creciendo en este aspecto. Según lo dicho por Clara Meza, "La verdad, para nosotros no es algo conocido lo de la tecnología. Tenemos una página web, estamos tratando de poner nuestros emprendimientos dentro de la plataforma. Ahorita estamos con Airbnb... Ayudarnos a vender a un público más exigente (comunicación personal, 03 de julio de 2023)". Así, no existe una resistencia al cambio sobre la implementación de nuevas tecnologías, sino que los socios se muestran abiertos a la idea sobre su aplicación y la reconocen como una necesidad para poder satisfacer a un mercado nuevo.

Finalmente, se aborda la dimensión de innovación organizacional. Esta busca medir cómo se fomenta la participación de los empleados en la generación de ideas innovadoras, y establecer estrategias acordes al mercado creciente. Siguiendo esta línea, se encuentra en un estado intermedio, ya que, si bien se cuentan con comités, y reuniones periódicas para poder tocar el punto de la innovación y seguir creciendo, no existen metas relacionadas a este tópico directamente, ni incentivos más allá del propio crecimiento, y económico.

En primer lugar, se destaca la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros del emprendimiento. Según Keyla Rodríguez, menciona lo siguiente: "A veces, alguien tiene una idea y los demás lo apoyan, todos meten mano, se ahorra ese dinero. Si alguien se enferma, o necesita un apoyo, las personas responden" (comunicación personal, 03 de julio de 2023). Esto indica que existe un ambiente de confianza y solidaridad en el cual se fomenta la participación y se valoran las ideas de todos los miembros. Así, a todos los socios se les permite una participación activa en las decisiones que repercuten en todo el emprendimiento.

Otro mecanismo mencionado es la realización de reuniones y conversatorios donde se discuten los puntos planteados. Los socios tienen la oportunidad de expresar sus opiniones, debatir y poner en práctica las ideas. Como afirma Amanda Beltrán: "Conversatorios, es lo que puede unirnos, y reuniones periódicas para discutir los puntos planteados" (comunicación personal, 03 de julio de 2023). Estas instancias de intercambio de ideas y toma de decisiones colaborativas promueven la participación activa de los miembros en la innovación organizacional.

Esta conexión y compromiso entre los miembros fortalece la capacidad de innovación y el trabajo conjunto hacia un objetivo común. Además, se menciona que la asociación funciona como una escuela para las personas, donde se les capacita y se les anima a ampliar su mentalidad y trabajar por sus sueños. Clara Meza, en su rol como presidenta del emprendimiento comenta: "La asociación es como una escuela para esas personas, para que puedan ampliar la mentalidad y trabajar por sus sueños" (comunicación personal, 03 de julio del 2023). Esto indica que se brinda un espacio de aprendizaje y crecimiento personal que estimula la generación de ideas innovadoras. Esto se ha demostrado con las capacitaciones brindadas a los socios del emprendimiento en unión con entidades gubernamentales. En resumen, el emprendimiento de Laraos Travel ha implementado mecanismos y prácticas para fomentar la participación de los miembros en la innovación organizacional. Estos incluyen la colaboración y el apoyo mutuo, la realización de reuniones y conversatorios para discutir ideas, el sentido de orgullo de pertenecer al grupo y la capacitación como una oportunidad de crecimiento. Estas prácticas contribuyen a

crear un ambiente propicio para la generación e implementación de ideas innovadoras en la operativa y estrategia del negocio.

3.3. Calidad

Por último, en cuanto a la calidad respecta, este factor es encontrado en Covo et al. (2019), se refiere a las herramientas usadas para la mejora continua en base a las expectativas de la demanda. En este sentido, se evalúa la calidad en torno a tres dimensiones fundamentales. Estas dimensiones corresponden a Control de calidad, Satisfacción de los clientes, y Estrategias de mejora continua.

En primer lugar, según lo que corresponde a Control de calidad, se evalúa la eficacia de las prácticas de control de calidad en la prevención de defectos, y la detección temprana de problemas. Siguiendo el concepto detallado, el emprendimiento se encuentra en un nivel intermedio, ya que la calidad de los productos se provee realizando una revisión básica y un proceso estándar. Además, los entes públicos externos realizan capacitaciones para poder mejorar el producto turístico.

Según Waldyr Rodríguez, uno de los socios de Laraos Travel, se aseguran de cumplir con los estándares de calidad establecidos al utilizar productos orgánicos y evitar el uso de insecticidas y pesticidas. Así, el socio menciona lo siguiente: "Todo es ecológico, no se usan insecticidas, pesticidas. Se usan abonos orgánicos. Tienen un grupo de personas que hace humus con el abono y los desechos de la casa. Todo es orgánico" (comunicación personal, 03 de julio de 2023). Esta cita respalda la práctica de utilizar productos orgánicos como parte de su control de calidad, lo que demuestra su compromiso con la sostenibilidad y la producción de alimentos saludables. Por otro lado, Clara Meza, presidenta del emprendimiento, destaca la importancia de la cultura y la amabilidad en la calidad del servicio. En esta línea, menciona lo siguiente:

"Nosotros tratamos que la atención sea con respeto. Laraos es un pueblo donde se acostumbra a saludar, buenos días, tardes, noches. Siempre tratamos que la amabilidad y cordialidad sea la base de la calidad. La calidad del servicio viene de la cultura de Laraos" (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Esta afirmación muestra cómo valoran la amabilidad y la cordialidad como aspectos fundamentales para brindar un servicio de calidad, y cómo la cultura local influye en su enfoque hacia la atención al cliente. En esta misma línea, los socios, en líneas generales admiten la amabilidad como uno de los valores fundamentales de Laraos como comunidad, y que es un elemento característico del servicio turístico ofrecido por ellos. Luego, en relación a la supervisión y las visitas de entidades externas, se destaca que el Sernanp y el

Mincetur realizan visitas periódicas para verificar los avances en el cumplimiento de los estándares de calidad. Según la presidenta Clara Meza, "Tenemos a Don Alejandro, aunque ahora viajó a Lima por un tema de trabajo, pero él era el que tenía que encargarse de chequear las casitas, ver en qué situación estaban, si estaban mejorando. Entonces nosotros visitamos, chequeamos, como Sernanp, cada cierto tiempo para verificar qué avances han tenido" (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Esta cita muestra cómo se lleva a cabo un proceso de supervisión y verificación de los avances, lo que demuestra su compromiso con el control de calidad y el mejoramiento continuo. Asimismo, muestra como entes gubernamentales muestran apoyo directo en la facilitación de la supervisión con las actividades del emprendimiento. De esta forma conjunta, se asegura que se cumplan los estándares de calidad requeridos en la industria turística. Asimismo, son recibidas capacitaciones para poder brindar un servicio de calidad y cumplir con estos estándares. Según Amanda Beltrán:

"Por las capacitaciones, conocemos cómo deben ser. Hay personas que nos cuestionan sobre el precio, el costo de nuestro servicio, la calidad de nuestro servicio y de los productos que vendemos" (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Esta afirmación evidencia su reconocimiento de la importancia de cumplir con altos estándares de calidad y cómo las capacitaciones les han proporcionado el conocimiento necesario para responder a los cuestionamientos y satisfacer las expectativas de los clientes. En conjunto, las prácticas implementadas, la supervisión externa y las capacitaciones recibidas refuerzan el enfoque del emprendimiento en el control de calidad y su compromiso con brindar productos y servicios que cumplan con los estándares establecidos.

En segundo lugar, para la dimensión de Satisfacción de los clientes, esta se refiere a la capacidad del emprendimiento para cumplir y superar las expectativas de los clientes. Esta se encuentra en un nivel intermedio, debido a que se hace monitoreo de las respuestas de los clientes, se cuenta con una community manager que realiza monitoreo constante a los comentarios, y se posee un comité para discutir las iniciativas de forma periódica. De esta forma, al conocer los puntos de mejora proporcionados por la opinión de los turistas, se puede ofrecer un servicio de mayor calidad. Para esta dimensión se tiene en consideración el uso de las herramientas que el emprendimiento posee para conocer las percepciones de los clientes, y las estrategias que implementan para poder cumplir con sus expectativas.

En cuanto a esto, se destaca el uso de códigos QR para medir la satisfacción del cliente, que aún no ha sido implementado; sin embargo, menciona Clara Meza que será utilizado para los siguientes meses:

“Ahora último hemos puesto un código QR. Aún no lo estamos usando, es para el mes de julio. Tenemos un código QR para medir la satisfacción del cliente. Con eso queremos ver, pues no sé qué se está cumpliendo esto, pues te falta esto, lo que limita o mejorar. Pero también anteriormente se ha estado manejando un libro de referencias y recomendaciones. Entonces allí decían lo que tenía que mejorar. Generalmente, ha sido muy buena” (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Esta herramienta permite recopilar de manera eficiente la opinión de los clientes y obtener información sobre su experiencia. Al implementar esta medida, el emprendimiento demuestra su interés en conocer y responder a las expectativas y necesidades de los clientes. Además, muestra una actitud proactiva para mejorar continuamente sus servicios en base a los comentarios recibidos. Luego, cuentan con cuadernos en las casas de hospedaje para recopilar las sugerencias de los turistas que acceden a los hospedajes. Así, se puede evidenciar que ya se contaban con mecanismos para poder contar con la opinión de los clientes con el fin de mejorar el servicio. Además, se muestra con la declaración de la presidenta Clara Meza, que están mejorando la metodología de recopilación de las opiniones de los turistas por medio de la implementación de tecnologías para facilitar el acceso a las encuestas de satisfacción (C. Meza, comunicación personal, 18 de mayo de 2023).

El uso de códigos QR para medir la satisfacción del cliente y el seguimiento de referencias y recomendaciones a través de cuadernos demuestran su compromiso con la recopilación de la opinión de los turistas y la mejora continua del servicio. Estas herramientas les permiten conocer las percepciones de los clientes, identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas. Además, la implementación de tecnologías como los códigos QR muestra su voluntad de adaptarse a las nuevas tendencias y facilitar el acceso de los clientes a las encuestas de satisfacción. En general, el emprendimiento demuestra una actitud proactiva hacia la satisfacción del cliente, buscando cumplir y superar sus expectativas mediante la implementación de estrategias y la mejora constante del servicio ofrecido.

Finalmente, en cuanto a las estrategias para la mejora continua, se evalúa la efectividad de las estrategias implementadas para mejorar los procesos, servicios y productos turísticos del emprendimiento. Se reconoce que aún no se han implementado estrategias específicas para la mejora continua en ciertos aspectos del negocio. Se tiene

que se encuentra en un nivel intermedio, ya que existe una participación intermitente de los empleados e iniciativas de capacitación en proceso.

En primer lugar, se menciona la necesidad de buscar más ambientes debido a la alta demanda durante ciertas semanas. Como se menciona a continuación por Keyla Flores: "Buscar más ambientes porque en semanas altas (marzo - mayo) colapsan y falta espacio" (comunicación personal, 02 de julio de 2023). Esta cita respalda la afirmación de que el emprendimiento reconoce la importancia de adaptarse y expandirse para satisfacer las necesidades de sus clientes y garantizar una experiencia satisfactoria.

Además, se destaca la actitud de buscar oportunidades y la iniciativa participativa en el emprendimiento. Asimismo, Waldyr Rodríguez menciona lo siguiente: "No hay una directiva para la mejora continua. Pero lo único que puedo decir es que hay iniciativa permanente participativa para saber en qué cosas nos metemos. Es una actitud para buscar oportunidades" (comunicación personal, 03 de julio del 2023). Esta cita evidencia la disposición del emprendimiento para fomentar la colaboración entre los miembros del equipo y la búsqueda constante de oportunidades de mejora y crecimiento. Entonces, Erasto Haro menciona a continuación: "Nada, todavía. Todo lo que tenemos hemos ofrecido. Puede haber otras atracciones. Como están en una asociación reconocida, piden capacitación en algo que podríamos mejorar sobre algo que hay en la zona, pero no lo sabemos" (comunicación personal, 03 de julio del 2023). Esta cita revela que el emprendimiento es consciente de que existen áreas de mejora y se muestra abierto a la capacitación y a identificar oportunidades de crecimiento. En este sentido, a pesar que no se hayan implementado estrategias específicas en torno a este punto, dentro de los socios del emprendimiento existe disposición para seguir escalando su servicio hacia una mejora continua.

4. Eje 4. Posicionamiento

A continuación, se presenta el cuarto eje del modelo de competitividad, el cual se centra en posicionamiento, y consiste en cómo el emprendimiento adopta estrategias para establecer una imagen y posición distintiva respecto a sus competidores (Mincetur, 2019). Este eje presenta 3 factores: condiciones situacionales, inteligencia de mercado y mercadeo.

4.1. Condiciones situacionales

Este factor se plantea en base a la teoría desarrollada por Dwyer y Kim (2003), las condiciones situacionales se refieren al posicionamiento del emprendimiento en

comparación a otras industrias. A su vez, este comprende la dimensión de las “Fuerzas de Porter”. Estas señalan el posicionamiento del emprendimiento de turismo comunitario con respecto a los competidores, sustitutos, clientes y proveedores de la industria con el objetivo de proporcionar un panorama del poder competitivo que tiene el emprendimiento respecto a la industria. En ese sentido, la ventaja competitiva del emprendimiento radica en el enfoque de turismo comunitario, su ubicación en la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cocha, y los valores, tradiciones y costumbres que presentan a los viajeros. Siguiendo esta línea, se considera un nivel de competitividad moderada, un nivel intermedio.

Algunos de los competidores principales de Laraos Travel son los emprendimientos de Huancaya, cuya actividad turística principal se vincula con el río. Con respecto a Huancaya, Waldyr Rodríguez precisó lo siguiente: “Todo el mundo va y quiere navegar. Es un formato que la naturaleza les ha dispuesto así. Laraos tiene otras cosas, arte rupestre, caminata, cerro de colores, andenes, turismo vivencial, de aventura. Tiene más cosas ligadas al tema histórico y cultural” (comunicación personal, 03 de julio del 2023).

En este sentido, a diferencia de Huancaya, que valora más el tema natural dentro de su oferta turística. Laraos apuesta por un turismo más cultural, donde se pueden visualizar andenes, arte rupestre, y realización de actividades como danza, disfrute de gastronomía, y ceremonias dentro de su recorrido turístico. En cuanto a los sustitutos, es posible identificar a los operadores turísticos, cuyo rol consiste en establecer espacios de diálogo y negociación entre la oferta y la demanda turística (Mincetur, 2019, p. 35). Previamente, existía una relación más estrecha con dichos operadores; como resultado, se reservaban paquetes con 30 personas que hacían uso de los servicios de alimentación y alojamiento. No obstante, ya que el turismo en modalidad “full day”, es decir, realizar actividades turísticas en el plazo de un día, se popularizó, Como consecuencia, los operadores turísticos comenzaron a encargarse directamente la gestión del recorrido en Laraos en menos de un día a altos precios. Esto es mencionado por Clara Meza: “Operadores internacionales en años pasados ayudaban. Ahora, quieren ser agencia turística” (comunicación personal, 03 de julio del 2023). Luego, Amanda Beltrán menciona lo siguiente respecto a la nueva tendencia de mercado:

“Pero ahora viene otra clase de turistas que vienen solo full day. Es otra modalidad que estamos viendo. Desconozco a que se deberá. Antes venían grupos de extranjeros, y los atendíamos. Antes éramos muchos más y hacíamos grupos de 4 a 5 y cada uno tenía sus integrantes. Parece que falta motivación. El tiempo pasa para todos, de repente la gente está mayor con otras prioridades (comunicación personal, 3 de julio del 2023)”.

En línea con lo dicho anteriormente, no se han podido readaptar a la actual demanda turística. Además, los operadores turísticos que antes trabajaban estrechamente con el emprendimiento se han independizado, y como mencionó la jefa del emprendimiento, buscan ser agencia turística. En línea con lo dicho anteriormente, se menciona la amenaza de nuevos competidores como un factor sin relevancia, ya que, dentro de misma comunidad, Laraos Travel son quienes más destacan por su diferenciación, formalidad, y producto turístico. En este sentido, Amanda Beltrán menciona lo siguiente con respecto a la competencia de personas naturales que pueden ofrecer locales turísticos en la comunidad: “Nos tienen envidia, ponen sus puestos, y dicen que les quitamos la clientela o ganamos más. No es que nosotros les quitamos, sino que ya ofrecemos un paquete desde Lima y estamos formalizados” (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

En este sentido, no existe alineación entre los competidores que surgen dentro de la misma comunidad para poder recrear un producto igual o más competitivo como el de Laraos Travel; no obstante, esto puede socavar las relaciones con la comunidad como asociación. Finalmente, la mayor ventaja diferencial del emprendimiento destaca en la cordialidad y valores que se fomentan dentro de la experiencia de Laraos. Además, la cultura resulta ser uno de los factores más destacados en este punto, al centrarse más en el turismo cultural. Como menciona Waldyr Rodríguez con respecto a este punto:

“Nosotros tratamos que la atención sea con respeto. Laraos es un pueblo donde se acostumbra a saludar, buenos días, tardes, noches. A todos nuestros viejos nos han acostumbrado a saludar. Siempre tratamos que la amabilidad y cordialidad sea la base de la calidad. La calidad del servicio viene de la cultura de Laraos” (comunicación personal, 03 de julio de 2023)

En general, el emprendimiento de turismo comunitario en Laraos enfrenta desafíos y oportunidades en un entorno competitivo en evolución. Evaluar y abordar adecuadamente las fuerzas de Porter puede ayudar a identificar áreas clave de mejora y fortaleza para mantener y mejorar su posición competitiva en la industria del turismo. Así, la Figura 26 ilustra el resumen de las fuerzas competitivas de Porter aplicado a Laraos:

Figura 26: Fuerzas competitivas de Porter



4.2. Inteligencia de mercado

Segundo, para el factor de inteligencia de mercado, el cual está propuesto por el Mincetur (2019) es el proceso de recopilación, análisis y aplicación de información relevante del mercado en el que opera el emprendimiento de turismo comunitario. En este sentido, se sigue que esta implica el conocimiento del público objetivo que se tiene en el emprendimiento de turismo comunitario, sus necesidades, deseos, gustos, y disgustos, y el conocimiento de las tendencias del mercado para poder adaptarse a las mismas y seguir creciendo de forma sostenible en el marco de la competitividad. Entonces, se sigue que para este factor se tienen en cuenta dos dimensiones fundamentales: Conocimiento del Público objetivo, y Conocimiento de tendencias y su impacto en el sector turístico. Este se encuentra en un nivel intermedio, ya que se tiene conocimiento sobre el público objetivo; sin embargo, a pesar que conozcan las tendencias para adaptar su servicio, no logran responder de forma proactiva a la demanda cambiante del mercado.

Respecto a la definición del público objetivo se tiene que esta dimensión implica identificar y segmentar los grupos de turistas a los que se dirige el emprendimiento. Luego, en cuanto a la dimensión de Tendencias del mercado, se evalúa el conocimiento de los

cambios y evoluciones de la demanda turística. En este contexto se ha analizado los siguientes extractos de las entrevistas realizadas a los socios del emprendimiento, y según Waldyr Rodríguez:

“Se busca el turista que realiza pernoctaciones, no turismo rápido. Nosotros comparados con la competencia, somos una organización formalmente registrada cobramos IGV, no es atractivo una persona que esté dos horas y se vaya. Queremos hospedarlos, y estamos preparados para esto, apuntamos a personas que se quedan 2 o 3 días” (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

Así, Laraos Travel busca atraer turistas que realizan pernoctaciones y no turismo rápido, el público objetivo está compuesto por personas interesadas en hospedarse y explorar el pueblo durante su estadía. Como se mencionó anteriormente, son personas interesadas en turismo cultural y de aventura. No obstante, esto puede dificultar los ingresos económicos del emprendimiento, ya que como mencionaron los miembros, en específico Amanda Beltrán:

“Pero ahora viene otra clase de turistas que vienen solo full day. Es otra modalidad que estamos viendo. Desconozco a que se deberá. Antes venían grupos de extranjeros, y los atendíamos. Antes éramos muchos más y hacíamos grupos de 4 a 5 y cada uno tenía sus integrantes” (comunicación personal, 03 de julio de 2023). En línea con lo dicho por los socios, debido al movimiento de las tendencias del mercado, se ha disminuído el número de turistas que acceden a los servicios de Laraos. Por este motivo, Laraos, al enfocarse en turismo con pernoctación, el full day le quita un segmento de mercado importante. En línea con esto, los operadores turísticos al convertirse en agencias que realizan el propio servicio representan una amenaza y una razón del porqué las experiencias de full day han estado ganando mayor relevancia durante los últimos meses en los que el emprendimiento ha venido desarrollando su actividad.

4.3. Mercadeo

Finalmente, el factor de mercadeo en Covo et al. (2019) posee tres dimensiones primordiales para su análisis: Plan estructurado de comunicaciones, Estrategias de Marketing, y Gestión de nuevos mercados. Siguiendo esta línea, el mercadeo es el conjunto de actividades y procesos que tienen como objetivo satisfacer las necesidades y deseos de los clientes mediante la comunicación y entrega de valor. Se trata de la capacidad del emprendimiento para entender su mercado, fijar precios, y distribuir sus productos de manera eficiente. Este implica todas las acciones para promover, posicionar y vender los productos y servicios de forma rentable y sostenible para el emprendimiento.

En primer lugar, respecto a la dimensión de Plan Estructurado de Comunicaciones implica la existencia y la calidad del plan de comunicaciones en el emprendimiento de turismo comunitario. Este se encuentra en un nivel intermedio, se han establecido acciones lo que demuestra el interés de integrar el plan de comunicaciones; sin embargo, no se encuentra integrado en todos los miembros de la asociación, y no se demuestra un conocimiento a profundidad del mismo. En este sentido, se han tocado los siguientes puntos en lo dicho por Kelly Camayo:

“Entonces en 2020, se planteó a Clara un relanzamiento de marca porque se encontró que Laraos ya tenía una marca que era representada con su nombre y sus colores, pero, digitalmente, no había una estandarización. Por ello, se hizo una nueva propuesta de línea gráfica para tener uniformidad. La asociación decidió quedarse con el logo que ya tenían, y se complementa con otras actividades (como los videos). En el plan de comunicaciones, se evidenció que el turismo receptivo disminuyó; hubo cancelaciones de reservas. Durante la pandemia, la comunidad decidió que no se activara el ingreso de personas por seguridad. El objetivo de captar al público nacional, y sobre todo, de la zona centro, se debe al acceso y al tiempo que les toma llegar a Laraos. Con el plan de comunicaciones, también se buscó que Laraos tenga posicionamiento en Instagram y en TikTok” (comunicación personal, 03 de Julio del 2023).

Con lo citado anteriormente se señalan 3 puntos principales respecto a esta dimensión. En primer lugar, se destaca el relanzamiento de marca y estandarización. Se identifica que para el 2020 se planteó el relanzamiento de la marca de Laraos debido a la falta de estandarización digital. Se reconoce que se necesitaba una propuesta gráfica para lograr uniformidad en la presencia digital. Así, se muestra una preocupación por mantener una imagen coherente y profesional en los canales en línea. Esto es sumamente relevante al momento de generar confianza y atraer mayor cantidad de turistas al emprendimiento. Además, otro punto visible es la conservación del logo existente, se menciona que se decidió conservar el logo que ya se poseía, y se está complementando con la creación de mayor contenido para las redes sociales. Esto indica que se reconoce la identidad visual y se busca fortalecerla por medio de estas acciones. Esta complementación ayuda a enriquecer la marca y captar la atención de turistas potenciales. En tercer lugar, el posicionamiento en redes sociales, para este factor se cuenta la existencia de TikTok, Facebook e Instagram. La decisión sobre la creación de estas redes demuestra un enfoque de aprovechamiento de redes sociales, y llegar de forma más efectiva con los turistas.

Se han evaluado las respuestas de Clara Meza, como presidenta del emprendimiento Laraos Travel y Kelly Camayo, Community Manager del emprendimiento. Se ha realizado de esta forma, debido a que, en líneas generales, los socios del

emprendimiento no muestran mucha familiaridad con el uso de redes y estrategias de marketing implementadas para atraer turistas. Esto se demuestra en respuestas anónimas de los socios cómo: “Tenemos una chica que ve las redes” o “Ella conoce las estrategias” (comunicación personal, 03 de julio, 2023). Este desconocimiento demuestra desconocimiento del trabajo que se realiza de comunicación de Laraos y sus redes.

Como segunda dimensión, las Estrategias de Marketing indican las acciones implementadas por el emprendimiento para promover sus servicios turísticos. Este factor se ha clasificado en un nivel intermedio, ya que se ha hecho uso de redes sociales; sin embargo, no se establecen alianzas con otros stakeholders para poder promover el turismo en Laraos desde el periodo de pandemia. En torno a esto se tiene lo dicho por Clara Meza, presidenta del emprendimiento:

“Los canales en las redes que existen; hay que estar actualizados. Aparte, tenemos que tener un calendario para poder lanzar cualquier información o noticia con cualquier plataforma que existe para llegar a un grupo joven para poder seguir avanzando. O mediante el canal de reporteros, porque anteriormente han venido a hacer documentales. Después de la pandemia, un poquito de eso se ha perdido” (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

En lo dicho por Clara Meza, se reflejan puntos fundamentales sobre las estrategias de comunicación que Laraos Travel tiene para promover su servicio turístico. Por un lado, se tiene el mantener actualizados sus canales digitales por medio de las redes sociales. Se destaca la importancia de mantenerlos actualizados para poder llegar de mejor forma al público objetivo de forma fluida y relevante para estos. Luego, establecer un calendario de lanzamiento de información y noticias permite que se puedan comunicar de forma estratégica las actividades que realiza el emprendimiento. Estas actividades incluyen las festividades típicas de Laraos, así como promociones o eventos varios que puedan realizar como parte de su mix de actividades. Tercero, se aprovechan los canales de reporteros y documentales. Clara Meza menciona la importancia de obtener una cobertura mediática y promoción a través de redes sociales. Esto permite generar mayor visibilidad y reconocimiento de marca. En resumen, las estrategias de marketing implementadas por Laraos Travel incluyen mantener los contenidos actualizados, ordenados y que sean presentados en una gran diversidad de plataformas. Estas estrategias reflejan un enfoque en la comunicación efectiva, y en la promoción de los servicios turísticos del emprendimiento para atraer el interés de los potenciales turistas.

5. Eje 5. Gobernanza

El quinto eje está relacionado con la gobernanza se refiere a la manera en la que se crea un ambiente propicio para que los actores de un ecosistema turístico trabajen en conjunto para lograr objetivos comunes (Calle-Calderón y Salazar, 2021).

5.1. Gestión del territorio

Este factor hace referencia a la relación entre la conservación de la naturaleza basada en la comunidad local y el desarrollo económico junto a la necesidad de protección del territorio por medio de modelos de gestión que apalanquen el cuidado efectivo de los recursos (Calle-Calderón y Salazar, 2021). Para ello, se buscó conocer cuáles son las estrategias de conservación del patrimonio natural. Dado que Laraos forma parte de la Reserva Paisajística Nor-Yauyos Cocha, existe una premisa sólida de conservación del medio ambiente detrás de cada actividad turística. Así, se encontró que los miembros del emprendimiento realizan faenas con el objetivo de recoger residuos sólidos de los caminos y andenes de Laraos. Precisamente, una de las problemáticas que enfrentan se relaciona con el bajo nivel de conciencia medioambiental de los turistas, quienes arrojan residuos a los suelos. También, ellos se encargan del mantenimiento continuo de las pinturas rupestres existentes en el cañón Shutco. Según lo dicho por Amanda Beltrán:

“Cuando se seca la laguna se hace la limpia. Se realizan faenas alrededor de la laguna y el maizal para recoger los plásticos y botellas desechables. Además, se hace mantenimiento de las pinturas rupestres del cañón de Shutco” (comunicación personal, 03 de Julio del 2023).

Asimismo, visto en lo dicho por socios, durante la temporada baja, es posible realizar la limpieza de la laguna y sus alrededores, ya que esta se encuentra seca. Como medidas preventivas para conservar la naturaleza, existe una multa en caso de quema de plantas, así como por la caza de animales. Inclusive cuando los andenes datan de la era preincaica, son espacios de siembra hasta la actualidad, por lo que, cuando estos se caen, son reparados por una persona asignada de la comunidad, pese a que se trata de una actividad complicada. En palabras de Keyla Flores, “los andenes se van a mantener siempre y cuando la asociación siga trabajando, limpiando los caminos y las sequías. El día que ya no se siembre, deja de funcionar” (comunicación personal, 02 de julio de 2023).

Así, pese a que los miembros del emprendimiento reconocen el impacto que sus acciones tienen sobre el medio ambiente, también reconocen que, en realidad, también resulta importante el accionar de la municipalidad, pues esta tiene mayor capacidad de generación de alianzas con entidades privadas y públicas en su calidad de representante

del Estado en un distrito en comparación a una asociación. Siguiendo esta misma línea, las acciones tomadas respecto a la gestión del territorio responden a una necesidad comunal más que a una necesidad como asociación. Como señaló Clara Meza:

“(…) en realidad es un trabajo como distrito, porque sí se está perdiendo tremendamente esta estructura. Nosotros como asociación podemos querer, pero es más un cambio como municipio. Yo pienso que los logros serían mucho más efectivos porque las municipalidades pueden tocar más puertas y les pueden hacer caso” (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

En línea con la anterior premisa, se puede observar una fuerte articulación con los actores públicos para el tema de la conservación del territorio en materia del medio ambiente. No obstante, bajo testimonio de los propios socios, apoyando la idea de Clara Meza, que como municipio se está perdiendo la estructura de conservación, se puede observar que Hilda Rosales menciona lo siguiente: “Faltan acciones, hay muchas personas que no tienen conciencia de la naturaleza. El comité sale a recoger las botellas pero falta ordenanza del municipio para toda la población” (comunicación personal, 04 de julio del 2023). En línea con lo mencionado, se muestra un descontento con la limpieza y la colaboración existente actualmente para poder tratar los residuos sólidos como las botellas. Se reconoce que se debe integrar a toda la comunidad para poder tratar este problema. Esto se ha visualizado mediante la observación de las rutas del emprendimiento, ya que incluso las pinturas rupestres han sido dañadas a mano de los turistas, debido a la falta de control y limpieza. Luego, según el portal Perú Compite (2023), el PIM sigue manteniéndose igual desde el 2021 de 65,000 soles. En otras palabras, no se han emprendido acciones nuevas, además de las ya implementadas años anteriores.

5.2. Economía Solidaria

El factor de economía solidaria en Calle-Calderón y Salazar (2021) corresponde a las actividades turísticas que generan oportunidades económicas para los habitantes de la comunidad de la cual forma parte el emprendimiento con el objetivo de redistribuir los ingresos de manera equitativa. Por ello, se investigó en función a de qué manera la comunidad recibe beneficios en base al emprendimiento. Este factor es analizado según lo dicho por los socios del emprendimiento. Según Waldyr Rodríguez, “En la medida que reciba su beneficio según alimentación, hospedaje, o guía, cada uno recibe compensación por su actividad” (comunicación personal, 03 de julio del 2023). Eso significa que, por una parte, cada uno recibe beneficios según el servicio o la actividad ofrecida, ya sea alimentación, hospedaje, o guía de turismo. Ello se debe a que cada miembro invierte en las

remodelaciones de sus casas de hospedaje según lo considere necesario, por lo que el beneficio económico esperado varía según el beneficio esperado.

En palabras de Amanda Beltrán, “Es para nuestro beneficio, y claro la comunidad puede sentirse satisfecha de que estamos en buen camino” (comunicación personal, 02 de julio de 2023). Por otro lado, existen servicios compartidos cuyos ingresos son repartidos en favor de toda la comunidad; por ejemplo, el comedor del emprendimiento es uno de estos espacios. Así, se cobra entre 5 a 10 soles por personas a modo de contribución a Laraos Travel, pues se usan los recursos de la comunidad para los productos turísticos (W. Rodríguez, . De acuerdo a Calle-Calderón y Salazar (2021), en el marco de turismo comunitario, es relevante que la cooperatividad y la solidaridad de una comunidad es vital para su supervivencia, y es una característica que diferencia a las organizaciones sociales de las empresas corporativas. Al respecto, Clara Meza dijo lo siguiente: “La asociación es una escuela para mejorar servicios turísticos. Antes, cuando no existía, el servicio que daban era deficiente, y ahora dan un servicio diferenciado con respecto a la comunidad” (comunicación personal, 03 de julio de 2023).

No todos los miembros de la comunidad reconocen el trabajo que se ha llevado a cabo por la asociación. Incluso, debido al mismo funcionamiento del turismo en la zona, se pueden llevar a cabo fricciones por los ingresos que reciben quienes son parte de la asociación. Esto se lleva de la mano con lo mencionado por Clara Meza (comunicación personal, 12 de agosto de 2023), quien señala que las decisiones de la municipalidad no se toman de la mano con ellos, a pesar que la asociación fue quien empezó con el turismo en la zona. En este sentido, se puede observar que la articulación con los actores locales se encuentra debilitada principalmente al factor económico, por parte de la comunidad, y de poca articulación con la Municipalidad de Laraos. En este sentido, se debe trabajar con las fricciones existentes entre los actores para que se pueda mejorar este sector en el distrito, y poder otorgar un mayor beneficio a la comunidad.

5.3. Política de Viajes

El factor de política de viajes señala el grado de importancia que un gobierno destina a la industria del turismo de acuerdo al gasto previsto en el presupuesto gubernamental (Comex, 2021). Este factor se sub-clasifica en 2 dimensiones: La priorización gubernamental de viajes y turismo, y la sostenibilidad ambiental.

En primer lugar, en cuanto a la priorización gubernamental de viajes y turismo se tiene que, según el Comex (2021), indica el grado de importancia que un gobierno destina a la industria del turismo de acuerdo al gasto previsto en el presupuesto gubernamental y en

políticas implementadas para su desarrollo. Para este factor, se ha catalogado con el nivel básico, ya que, según el presupuesto y ejecución, no se tiene una preocupación sobre constante sobre este sector a nivel local. No obstante, se tienen programas, concursos y capacitaciones a nivel nacional de las cuáles se ha podido participar, lo que demuestra un grado de interés sobre la actividad.

En el caso de Laraos Travel, se priorizó comprender cuál es el nivel de apoyo que el emprendimiento recibe por parte de actores públicos en términos de políticas de viaje con el objeto de crear un ambiente propicio para el turismo. Primero, la municipalidad se ha encargado de brindarles apoyo a través de la entrega del local donde opera el restaurante de Laraos Travel. Asimismo, Erasto Haro indica “el alcalde toca puertas, busca financiamiento para obras o trabajo” (comunicación personal, 03 de julio de 2023). En otras palabras, la Municipalidad busca brindar un valor público para todas las personas que posean vocación turística.

No obstante, Clara Meza (comunicación personal, 12 de agosto de 2023) menciona que “La Municipalidad realiza un trabajo desarticulado, no articulan con la asociación”. Siguiendo esta línea, dentro de la relación Laraos Travel con la Municipalidad existe un descontento por el hecho que no se trabaja una misma agenda. Según Perú Compite (2023), sobre el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), la Municipalidad distrital de Laraos no destina fondos hacia el turismo para el año 2023, a comparación del 2022 que se tenía un PIM de 554,766; no obstante, solo se ejecutó el 60% de dicho monto. A nivel de Gobierno Regional, no se destinan fondos para la actividad turística. En otras palabras, no existe una preocupación por desarrollar esta actividad por parte de la Municipalidad, como se demuestra por la falta de presupuesto y la ejecución mostrada durante los años 2016, 2017, y 2022 (Ver Figura 27).



Segundo, Mincetur destina capacitaciones para que los emprendedores logren mejorar la gestión de sus recursos turísticos. Según lo que plantea el Comex (2021), la priorización de viajes y turismo para un determinado gobierno se despliega a través de una variedad de funciones; sin embargo, Mincetur, a diferencia de años anteriores, a rubros limitados como capacitaciones. De hecho, a diferencia de ediciones pasadas, ha dejado de organizar eventos de networking en los que los distintos emprendimientos de turismo comunitario podían promocionar su valor organizacional, así como sus actividades turísticas debido a las restricciones de Covid-19. Por ello, los miembros de Laraos Travel esperan estos espacios para lograr posicionarse nuevamente entre actores de interés de la industria.

Así, Laraos Travel participó en el concurso de Turismo Emprende, el cual tiene como objetivo promocionar la reactivación de la economía en el rubro del turismo a nivel peruano a través de herramientas y subvenciones. La finalidad de ello es que estos puedan adaptarse a las necesidades y tendencias de dicho rubro (Turismo Emprende, 2023). Como consecuencia, ganaron 3 proyectos durante 3 años consecutivos, con lo cual fue factible la implementación del restaurante y la oficina del emprendimiento, la compra de recursos como mantas, sombreros y menaje, las actividades de turismo vivencial, principalmente.

En segundo lugar, la sostenibilidad ambiental está vinculada con las acciones de conservación del medio ambiente y control de los residuos en el marco del emprendimiento de turismo comunitario (Comex, 2021). En Laraos, los tachos para arrojar la basura se encuentran disponibles en Laraos. Los miembros del emprendimiento se organizan a través de faenas grupales para hacer campañas de limpieza pública de manera constante, dividiéndose en 4 carteles para ello. Posteriormente, llevan los residuos a un relleno sanitario gestionado por la municipalidad de Yauyos, la cual vende los residuos con motivo de generar ingresos propios. Así, existe una movilidad de carros de limpieza que recogen los residuos 3 días a la semana. Precisamente, una de las características particulares de Laraos es que la provincia de Yauyos cuenta con uno de los 6 rellenos sanitarios existentes en Lima (Minam, 2021). Sin embargo, una dificultad persistente se relaciona con la contaminación ocasionada por los turistas. Aparte, los miembros de Laraos Travel elaboran sus propios humus, el cual tiene por objeto brindar mayor fertilidad a los suelos de cultivo, lo cual resulta conveniente en un lugar como Laraos, donde una de las principales actividades económicas es la agricultura.

Además, ellos reciclan sus residuos, y solo desechan aquello que no es reutilizable. Así, por un lado, los esfuerzos propios resultan valiosos, pues los miembros se organizan de manera autónoma en favor de su entorno. Según el Comex (2021), las acciones mencionadas de protección ambiental resultan significativas, ya que les permitirá al emprendimiento mantener su valor en el tiempo. Por otra parte, es importante la articulación

del emprendimiento con los agentes del gobierno local además de sus esfuerzos propios. Así, en base al levantamiento de información, se demuestra que ello está aconteciendo en Laraos, donde el emprendimiento mantiene una alianza con la Municipalidad Provincial de Yauyos con el objeto de gestionar los residuos generados. A partir de ello, hay un beneficio común: Laraos Travel contribuye con la limpieza para garantizar que las calles en las que reciben a los turistas se mantengan limpias, al mismo tiempo que la municipalidad recibe ingresos adicionales al presupuesto asignado para beneficio de la comunidad de Laraos.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1. Conclusiones

En primer lugar, el turismo comunitario se trata de un nicho del rubro turístico caracterizado por valores como la autenticidad y competitividad, el cual busca reconocer y desplegar las actividades y las tradiciones de una comunidad con el propósito de crear valor social y económico sosteniblemente en favor de esta. Así, a partir del análisis de los factores de competitividad del emprendimiento turismo comunitario "Laraos Travel", se concluye que el nivel de competitividad de la organización se encuentra en etapa de crecimiento debido a que 4 de los 5 ejes del modelo de turismo comunitario planteado (fortalecimiento de la gestión, consolidación del producto, posicionamiento y la gobernanza) se encuentran en estado de crecimiento, mientras que el eje referido a los recursos de turismo comunitario se encuentra en estado de consolidación. El primer eje, referido a los recursos, se encuentra consolidado debido a que los miembros del emprendimiento están familiarizados con la herencia arquitectónica, artesanal y artística del distrito de Laraos, el cual data de la época preinca y su legado se conserva hasta la actualidad. Asimismo, las actividades turísticas ofrecidas por ellos resultan ser variadas y cada una presenta un componente cultural distintivo de Laraos.

El segundo eje, relacionado con el fortalecimiento de la gestión, se encuentra en la etapa de crecimiento porque el liderazgo de la presidenta de la asociación a cargo de Laraos Travel desempeña un rol de liderazgo que es reconocido y apreciado por el personal, además de que el emprendimiento cuenta con acceso a servicios de higiene, y a protección y seguridad. Sin embargo, los objetivos y deseos del personal no necesariamente están estratégicamente alineados con la visión de la organización. El tercer eje, vinculado con la consolidación de productos, también se encuentra en la etapa de crecimiento, ya que la organización posee una gran capacidad de adaptación de platos culinarios típicos de lugar a las presentaciones favoritas de los clientes, así como para el acceso a herramientas tecnológicas como medios de difusión del emprendimiento y la misma capacidad de autogestión de Laraos Travel para organizarse, buscando garantizar el cumplimiento de estándares de calidad en los servicios que ofrecen. Sin embargo, aún es posible mejorar en el grado de accesibilidad a Laraos por vía terrestre y aérea. Pese a que ello no esté en el ámbito de su jurisdicción, afecta la competitividad de Laraos Travel de igual forma.

El cuarto eje se encuentra asociado con el posicionamiento de Laraos Travel, el cual se encuentra en la fase de crecimiento principalmente porque Laraos Travel ha buscado y ha logrado posicionarse como emprendimiento de turismo comunitario clave a través de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok. Así, cuentan con una community manager encargada de gestionar estas redes, así como de operar las actualizaciones digitales requeridas por la organización. Sin embargo, Laraos Travel aún cuenta con competidores como Huancaya, de los cuales debe buscar diferenciarse. Actualmente, Laraos Travel se encuentra planificando expandir sus servicios a un público objetivo diferente, lo cual es indicador favorable para su potencial competitividad. El quinto eje guarda relación con el eje de gobernanza, el cual se encuentra en etapa de crecimiento porque, por un lado, el sentido de conexión e identificación con la comunidad de Laraos es muy sólido, así como el nivel de conciencia y preocupación medioambiental. Sin embargo, el grado de priorización del rubro turístico para el gobierno resulta ser baja, por lo que el apoyo hacia Laraos Travel puede extenderse a la continuación de la creación de espacios de networking y a una mayor asignación de presupuesto desde el Estado.

Por otra parte, existe una gran variedad de autores que han contribuido en materia de competitividad en el marco de turismo comunitario a nivel global. Sin embargo, existen pocos modelos de análisis de turismo comunitario que permitan comprender cuáles son los factores más influyentes de competitividad en el marco nacional peruano, considerando que cada emprendimiento se desarrolla en contextos diferentes, por lo que resulta importante considerar dicha diversidad. El modelo de competitividad de turismo comunitario propuesto se basó en autores nacionales e internacionales que han aportado significativamente sobre turismo comunitario y competitividad. Ello se debe a que resulta importante contar con un modelo que incluya aspectos básicos de la literatura, así como conceptos emergentes que se adapten a la realidad peruana de la industria. Por ello, en la literatura internacional, se han tomado en cuenta los siguientes modelos: el Modelo Conceptual de Competitividad y Sostenibilidad para Destinos Turísticos (Ritchie y Crouch, 2003); el Modelo integrado de competitividad de destinos turísticos (Dwyer y Kim, 2003); el Modelo de medición de indicadores de recursos turísticos (Covo et al., 2019); y el Índice de Competitividad de Turismo y Viajes (FEM, 2022). Entre las fuentes nacionales, se aplicaron los conceptos del Modelo de ejes de sostenibilidad del turismo comunitario (Mincetur, 2019), el Modelo integrado propuesto de competitividad de turismo comunitario (Poma, Urbina y Villacruz, 2021), y el Índice de competitividad turística departamental (Comex, 2022).

Finalmente, el modelo de turismo comunitario construido comprende 5 ejes de sostenibilidad (recursos, fortalecimiento de la gestión, consolidación de productos, posicionamiento y gobernanza), los cuales se basaron principalmente en los 4 ejes de

sostenibilidad de turismo comunitario del Mincetur. Así, se planteó una nueva composición de los factores por cada eje de acuerdo a lo propuesto en la literatura de los autores anteriormente mencionados. Ello permitió que este modelo pueda ser aplicado a cualquier emprendimiento de turismo comunitario a nivel nacional con el objetivo de descubrir cuáles son los factores competitivos más consolidados dentro de la organización, así como el tipo de interrelación entre factores de competitividad (por asociación, por causa o por consecuencia). Para lograr mayor fiabilidad en la validación del modelo de turismo comunitario, resulta importante aplicar la triangulación de datos entre actores pertenecientes al ecosistema dentro del cual se desarrolla el emprendimiento, tales como agentes gubernamentales y especialistas o técnicos que trabajan para la organización de manera externa. Para el presente caso, se recurrió a especialistas del gobierno como al Coordinador Nacional de la Estrategia de Turismo Comunitario, y a la Community Manager de las redes sociales de Laraos Travel, quien es externa a la organización.

2. Recomendaciones

Una de las principales recomendaciones para un futuro acercamiento del modelo teórico planteado es la complementación del mismo con una medición cuantitativa, que se base en indicadores que permitan cuantificar el nivel de competitividad según los tres estados identificados en la teoría. En línea con lo mencionado anteriormente, se puede implementar la “Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación” (Covo et al., 2019) que permite establecer una jerarquía entre factores para darles un puntaje. Así, el modelo podría adaptarse mejor a las características independientes de cada emprendimiento y la importancia que esta le dé a cada uno de los factores encontrados. La recomendación para el primer eje es la elaboración de un plan estratégico que aborde la alineación estratégica a largo plazo, para motivar a los socios hacia la visión del emprendimiento, ya que enfocarse solamente en el aspecto de infraestructura o económico no es sostenible en el tiempo. La evaluación del mismo se recomienda que se haga de forma periódica para actualizar los objetivos, y comunicarlos con todos los socios. Luego, incluir estrategias para fomentar la motivación intrínseca de los socios del emprendimiento. Asimismo, se deben realizar capacitaciones para la mejora de la comunicación abierta, y trabajo en equipo.

Las recomendaciones respecto al segundo eje son el establecer alianzas con operadores turísticos para garantizar un traslado directo al emprendimiento o la contratación de choferes por parte del emprendimiento para facilitar la llegada de turistas nacionales. Luego, establecer una estrategia formal de mejora continua, que incluya la identificación de áreas de mejora e implementación de acciones correctivas y seguimiento de resultados

mediante indicadores. Esto se fundamenta con una de las debilidades planteadas por Clara Meza: “No se manejan indicadores por metas, números de turistas, pernoctaciones” (comunicación personal, 03 de julio de 2023). Finalmente, recopilar información más específica sobre las percepciones de los turistas mediante grupos focales, o entrevistas, y seguir fomentando una cultura de innovación. Con respecto al tercer eje, para enfrentar la amenaza de nuevos competidores y sustitutos se recomienda fortalecer la diferenciación del emprendimiento en términos de propuesta turística cultural e histórica. Se propone una estrategia de comunicaciones que resalte los valores y expresiones culturales de Laraos mediante las redes sociales. Luego, adaptación a las nuevas tendencias del mercado en cuanto a las experiencias “full day”, se recomienda la posibilidad de ofrecer paquetes que se ajusten a estas nuevas tendencias, y diversificar el servicio. Finalmente, fortalecer el conocimiento en marketing en redes sociales por parte de todos los socios del emprendimiento, y la comunidad en general.

En cuanto al último eje, en el campo de la gobernanza se sugiere seguir manteniendo alianzas estratégicas con actores públicos para impulsar las capacidades de los socios. Además, es necesario establecer estrategias formales sobre la trata de residuos sólidos y sensibilización ambiental con los turistas, ya que el patrimonio natural y cultural puede ser perjudicado en gran medida sin algún trato adecuado. Finalmente, fortalecer las alianzas con la comunidad y asociaciones comunales para mejorar el posicionamiento, contribuir a la colaboración, y evitar la existencia de posibles conflictos con los mismos. Por otra parte, con el objeto de corroborar la efectividad del modelo, se recomienda aplicar dicho modelo a otros emprendimientos de turismo comunitario ubicados en Perú, ya que comparten la realidad sociopolítica de Laraos, tomando en cuenta la triangulación de datos durante el levantamiento de información con el fin de garantizar la objetividad del estudio. Con dichos resultados, sería plausible hacer comparaciones de competitividad entre la manera en la que las distintas asociaciones gestionan los destinos turísticos. Si bien no se ha realizado la medición en otros destinos de turismo comunitario, el presente modelo ha sido formulado en base a modelos ya existentes en la literatura, por lo que resulta pertinente en el campo del turismo comunitario. En este sentido, el uso de este modelo para medir la competitividad de distintos destinos de turismo comunitario resulta viable, debido al uso de modelos que replican la realidad competitiva en distintos emprendimientos, provincias, y zonas geográficas distintas.

REFERENCIAS

- Abreu-Novais, L. & Arcodia, C. (2016) *Destination competitiveness: what we know, what we know but shouldn't and what we don't know but should*. Current Issues in Tourism. .
<https://www-tandfonline-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/pdf/10.1080/13683500.2015.1091443?needAccess=true>
- Aguilar, J. (2016) *Un modelo estructural de motivación intrínseca*.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-48322016000302552
- Alba Sud. (2015). *Catálogo Latinoamericano de Turismo Rural*.
<https://www.albasud.org/publ/docs/70.pdf>
- Ballón, S., Mena, E., Santos B., & Vásquez, C. (2013). *Plan Estratégico para el Turismo Rural Comunitario del Corredor Raqchi-Pisac-Ollantaytambo* [Tesis de maestría, CENTRUM PUCP]. Repositorio Institucional - Pontificia Universidad Católica del Perú.
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14110/BALLON_MENA_PLAN_RAQCHI-PISAC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Basurto, R., Sepúlveda, H., & Vizcarra, Y. (2010). *Plan estratégico para el desarrollo del turismo rural comunitario en la región Cusco*. [Tesis de maestría, CENTRUM PUCP]. Repositorio Institucional - Pontificia Universidad Católica del Perú.
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4561/SEPULVEDA_BASURTO_VIZCARRA_CUZCO.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- BID. (2021). *Evolución del turismo en Perú 2010 - 2020, la influencia del COVID -19 y recomendaciones pos-COVID-19*.
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evolucion-del-turismo-en-Peru-2010-2020-la-influencia-del-COVID-19-y-recomendaciones-pos-COVID-19-nota-sectorial-de-turismo.pdf>
- Brown, M. (1984). *Una paz incierta. Historia y cultura de las comunidades aguarunas frente al impacto de la carretera marginal*. Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica.
- Cabanilla, E. (2018). *Turismo comunitario en América Latina, un concepto en construcción*. Scielo.

http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-88502018000100121

Calle-Calderón, A., & Salazar, D. (2021). *Indicadores de gestión comunitaria a partir de los ejes del turismo comunitario*. <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/1836/2941/3060>

Cañada, E. (2015). *Nace el catálogo latinoamericano de Turismo Rural Comunitario*. El País. https://elpais.com/elpais/2015/09/29/alterconsumismo/1443511120_144351.html

Castillo, M. (2022). *TOURIST SECTOR INNOVATION: AN APPROACH TO THE SERVICES AND THE CO-CREATION OF EXPERIENCES*. <https://www.redalyc.org/journal/5762/576272098001/html/>

Chiavenato, I. (2016). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill. <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Comex (2020). *Desempeño y competitividad turística en el Perú - Resultados en 2020*. <http://www.albasud.org/publ/docs/70.ca.pdf>

Comex (2022). *Desempeño y competitividad turística en el Perú - Resultados en 2021*. <https://www.Comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-007.pdf>

Comex (2022). *ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD TURÍSTICA DEPARTAMENTAL: LA INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA ES FUNDAMENTAL PARA GARANTIZAR UNA ADECUADA OFERTA*. <https://www.Comexperu.org.pe/articulo/indice-de-competitividad-turistica-departamental-la-infraestructura-turistica-es-fundamental-para-garantizar-una-adecuada-oferta#:~:text=Seg%C3%BAn%20cifras%20del%20Mincetur%2C%20entre,enero%20y%20septiembre%20de%202019>.

Comisión Europea (2013). *Competitiveness under New Perspectives*. <https://www.oecd.org/economy/Competitiveness-under-New-Perspectives.pdf>

Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2021). *Travel & Tourism Economic Impact 2021: Global Economic Impact & Trends*. <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global%20Economic%20Impact%20and%20Trends%202021.pdf>

- CPI. (2022). *Perú: Población*.
<https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson.
<https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/pendientes/266666488-El-proceso-estrategico-Un-enfoque-de-gerencia-Fernando-D-Alessio-Ipinza-1-pdf.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na Edición. Pearson Educación. 2003. pp. 5-13-15-56-59-81-159.
[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/3.%20David,%20F.%20(2008).pdf)
- David, F. (1989). *How companies define their mission. Long range planning*.
- El Comercio. (2023). *¿Cuál es la situación del turismo en la capital? Lima*.
<https://especiales.elcomercio.pe/?q=especiales-multimedia/488-aniversario-de-lima-situacion-turismo-capital-2023/index.html>
- El Peruano. (2021). *Importancia del turismo para las regiones*.
<https://elperuano.pe/noticia/129935-importancia-del-turismo-para-las-regiones>
- Ernawati, N. M., Sanders, D., & Dowling, R. (2017). *Host–Guest orientations of community-based tourism products: A case study in Bali, indonesia. International Journal of Tourism Research*.
- Okazaki, E. (2008). *A Community-Based Tourism Model: Its Conception and Use, Journal of Sustainable Tourism*.
<https://www.tandfonline-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/full/10.1080/09669580802159594>.
- Feriyanto, N., Kot, S., Sugandini, D., & Muafi. (2019). *The development of community based tourism: From attractiveness to loyalty. Quality - Access to Success*.
- Fernández, A., & Olivas, M. (2021). *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 de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional - Pontificia Universidad Católica del Perú.

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/21989/FERNANDEZ_LOPEZ_OLIVAS_SALCEDO%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fondo Monetario Internacional. (2020). *A year like no other: IMF Annual Report 2020*.
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2020/eng/downloads/imf-annual-report-2020.pdf>

Gobierno del Perú. (2022). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*.
<https://www.gob.pe/mincetur>

Goodwin H. & Santilli R. (2009). *Community-Based Tourism: A Success?*
<http://www.andamandiscoveries.com/press/press-harold-goodwin.pdf>

Han, H., Eom, T., Al-Ansi, A., Ryu, H. B., & Kim, W. (2019). *Community-based tourism as a sustainable direction in destination development: An empirical examination of visitor behaviors*.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Herrscher, E. (2006). *Pensamiento Sistémico*.

Hill, C. & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica, un enfoque Integral*. Cengage Learning.
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>

Instituto Continental et al. (2021). *Sabores: Conservando la gastronomía de la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas*.
<https://fondoeditorial.continental.edu.pe/sabores-conservando-la-gastronomia-de-la-reserva-paisajistica-nor-yauyos-cochas/#descarga>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Principales indicadores del sector turismo*. <https://m.INEI.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turismo-11176/>

Instituto Peruano de Economía. (2022). *Índice de Competitividad Regional*.
https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2022.pdf

Khartishvili, L., Mitrofanenko, T., Muhar, A., & Penker, M. (2020). *Issues with Applying the Concept of Community-Based Tourism in the Caucasus*. *Mountain Research and Development*. <https://www.jstor.org/stable/27002113>

- Jee, T., Ting, H, & Alim, M. D. (2019). *Community based tourism re-visit intention: Tourists' perspective. International Journal of Business and Society.*
- Jiménez, P & Jiménez, P. (2022). *Propuestas de un modelo de competitividad de destinos turísticos.* <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n4/v21n4a10.pdf>
- Kotler, P. (2011). *Marketing Turístico.* Pearson Prentice Hall, pp. 188-212. <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/04/Marketing-Tur%C3%ADstico-de-Philip-Kotler.pdf>
- Laraos Travel. (9 de septiembre de 2023). *Laraos Travel.* <https://laraostravel.com/>
- La República. (15 de junio de 2022). *¿Dónde queda Huancaya y cómo llegar sin gastar mucho dinero a este hermoso sitio turístico?* <https://larepublica.pe/turismo/2022/06/15/huancaya-donde-queda-y-como-llegar-sin-gastar-mucho-dinero-turismo-viajes-yauyos-evat>
- Liang, B. (2021). *Development of rural community-based tourism with local customs from the view of consumer satisfaction.* <https://www.tandfonline-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/pdf/10.1080/13683500.2015.1091443?needAccess=true>
- Mercado, W. & Gómez, H. (2015). *Cambios en los ingresos económicos familiares por el uso de los servicios ecosistémicos debido a su afectación por el cambio climático en la Reserva Paisajística Nor Yauyos-Cochas, Perú.* <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5237387.pdf>
- Midagri. (9 de septiembre de 2023). *Perfil productivo y competitivo de los principales cultivos del sector.* <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNzEzNTU2MmUtY2EzZC00YjQ2LTg5YzUtYzJjODRhZjg5NGY5IiwidCI6IjdmMDg0NjI3LTdmNDAtNDg3OS04OTE3LTk0Yjg2ZmQzNWYzZiJ9>
- Minam. (2022). *Ámbito del Destino Turístico Reconocido.* https://consultasenlinea.Mincetur.gob.pe/safeTravels/destinos/DESTINOS_LIMA_REGION_Nov22.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *PERÚ: Turismo Interno - Encuesta Nacional de Viajes.*

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Plan Estratégico Regional de Turismo*. Lima.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). *Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Comunitario en el Perú*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/433729/Lineamientos%20para%20el%20Desarrollo%20del%20Turismo%20Comunitario%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). *INGRESO DE DIVISAS POR TURISMO INTERNACIONAL*.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/570026/Ingreso_divisas_turismo_internacional_mar20.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020). *Proceso de evaluación de nuevas iniciativas a la estrategia de turismo comunitario*.

<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 (2022). *Ámbito del Destino Turístico Reconocido*.

<https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/safetravels/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *RESUMEN EJECUTIVO SUSTENTACIÓN DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO PARA EL AÑO FISCAL 2023*.

https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2022/Presupuesto/files/ejecutivo/comercio_exterior/resumen_ejecutivo_comercio_exterior.pdf

Machiarelli, C. (30 de agosto de 2022). *Update: How is Covid-19 affecting international travel and tourism?* Economics observatory.

<https://www.economicsobservatory.com/update-how-is-covid-19-affecting-international-travel-and-tourism#:~:text=Between%20January%20and%20October%202020,fly%20due%20to%20government%20restrictions>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2023). *Turismo Interno*.

https://www.Mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/turismoInterno.html

MTC (2005). *Plan Vial de la Provincia Yauyos*.

https://www.proviasdes.gob.pe/planes/lima/pvpp/PVPP_Yauyos.pdf

Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998). *Strategy Safari*.

Moscoso (2018). *Potencial turístico del distrito de Laraos para promover una propuesta de participación de tres programas ministeriales que generen desarrollo turístico*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional - Pontificia Universidad Católica del Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13428/MOSCOSO_MINAYA_ELIIOT_DAVID.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Noel B. Salazar (2012). *Community-based cultural tourism: issues, threats and opportunities*, *Journal of Sustainable Tourism*. <https://www-tandfonline-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/pdf/10.1080/09669582.2011.596279?needAccess=true>

Nova, L. & Moreno, S. & Moreno, L. (2020). *Strategic Management Models: Exploratory study in manufacturing SMEs in the Sugamuxi Province*. *Revista Espacios*. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>

Organización Mundial del Turismo (2023). *Dashboard de datos turísticos de la OMT*. <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>

Organización Mundial del Turismo (2023). *El turismo va camino de recuperar los niveles prepandémicos en algunas regiones en 2023*. <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-va-camino-de-recuperar-los-niveles-prepandemicos-en-algunas-regiones-en-2023>

Oughton, C. & Whittam, G. (1996). *Competitiveness, EU industrial strategy and subsidiarity*.

Oliver Mtapuri & Andrea Giampiccoli (2016). *Towards a comprehensive model of community-based tourism development*, *South African Geographical Journal*, 98:1, 154-168. <https://www-tandfonline-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/full/10.1080/03736245.2014.977813>

Pentur (2015). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. https://www.Mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PE_NTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Pertur (2020). *Plan Estratégico Regional de Turismo Junín 2019 - 2025*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1348892/PERTUR%20Jun%C3%ADn%20.pdf>

Perú Compite (2023). *Dashboard de seguimiento a la Ejecución presupuestal*.
<https://www.compite.pe/data-para-la-accion/>

Poma, G., Urbina, A., & Villacruz, G. (2021). *Factores de Competitividad para la Gestión de dos destinos de Turismo. Estudio de caso: Comunidad Raqchi (Región de Cusco) y Comunidad Luquina*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional - Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20336>

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press.

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49313875/Forces_That_Shape_Competition-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653955987&Signature=BE9lqjiJoM8Swl2bq8sME~UHDV931kFTkxoQx9Bk8J0loDVXVfeyecf6W1sMVjX1lyWI-QxqeFXcGK4sSXh~NYpVCzbUJyZzSW0~B2FDgCS-Q4-hBoGTp6waxWTVVv1h2Kj4AApJ6SekLfDCVFzbKzOeo3ujNcgAl8xlQvLvCbjlN9rZL394XJ8eYZEHkweHWm8Vqyslo0cCsYSAIPaz~mTifYbLiGJTraN97eh4QlBmM6la7CTFAzyT-CpjUEKSyyVck0Jg04UxsXh6GV83358OEnaJN2708tvz22yNSOAY6rHYe-wexm3E7nyjQsJBAL~O5gincfikOKu8iDw &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=25

Prom Perú. (2020). *Evaluación del Turismo Rural Comunitario en el Perú 2016*.
<https://www.Promperu.gob.pe/Turismo/IN/Uploads/infografias/1049/TRCPeru2016.pdf>

Raez, R., Jimenez, W. & Buitrago, J. (2021). *Las teorías de la competitividad: una síntesis*. Revisa Republicana.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-44502021000200119#B65

SENHAMI. (2021). *Mapa Climático del Perú*.
<https://www.senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>

SERNANP. (2006) *Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas: Plan Maestro 2006 - 2011*.
https://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/biblioteca/publicaciones/R.P._Nor_Yauyos/Plan%20Maestro%202006%20-%202011%20RP%20Nor%20Yauyos%20Cochas.pdf

- Sud, A. (2015). *Catálogo Latinoamericano de Turismo Rural Comunitario*.
<http://www.albasud.org/publ/docs/70.ca.pdf>
- Santos, G. & Cárdenas, C. (2020). *El golpe de la crisis: comunidades indígenas sin ingresos económicos y con escasez de alimentos*. Ojo Público.
<https://ojo-publico.com/2213/amazonia-el-golpe-de-la-crisis-en-las-comunidades-indigenas>
- Tiberghien, G., Bremner, H. and Milne, S. (2018). *Authenticating ecocultural tourism in Kazakhstan: a supply side perspective*. *Journal of Ecotourism*, 17(3), pp. 306-319.
- Tierra, P. (2018). *PRIMER CONGRESO ESPECIALIZADO EN TURISMO COMUNITARIO*.
https://www.academia.edu/38078214/Turismo_Comunitario_en_America_Latina
- Travé, R. (2020). *El turismo comunitario: un acercamiento a la realidad de Colombia y Perú*.
https://www.researchgate.net/profile/Raul-Molero-2/publication/347228313_Informe_Turismo_comunitario/links/5fd8a14945851553a0ba3a84/Informe-Turismo-comunitario.pdf
- Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill.
<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/Administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.%20Teor%C3%ADa%20y%20casos.pdf>
- Voinescu, R. & Moisoiu, C. (2015). *Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a More Competitive EU*. *Procedia Economics and Finance*.

ANEXOS

ANEXO A: Guía de Entrevista de diagnóstico de Competitividad a los miembros del emprendimiento de turismo comunitario

Ejes	Factores	Dimensiones	Preguntas
Recursos	Cultura (Calle-Calderón y Salazar)	F01. Sabiduría y técnicas ancestrales en arquitectura. Conocimiento transmitido de generación en generación sobre técnicas de construcción y diseño arquitectónico tradicional.	¿Cuáles son las técnicas de construcción tradicionales utilizadas en la comunidad?
		F02. Sabiduría y técnicas ancestrales en artesanías. Habilidades y conocimientos transmitidos en la creación de artesanías tradicionales como tejidos, tallados y cerámicas.	¿Cuáles son las artesanías tradicionales más representativas de la comunidad?
		F03. Sabiduría y técnicas ancestrales en gastronomía. Conocimientos culinarios tradicionales y técnicas ancestrales utilizadas en la preparación de platos y recetas autóctonas.	¿Cuáles son los platos y recetas autóctonas más destacados de la comunidad?
		F04. Expresiones culturales del patrimonio inmaterial. Manifestaciones artísticas, musicales, danzas y festividades que representan la identidad cultural y el patrimonio inmaterial de la comunidad.	¿Cuáles son las manifestaciones artísticas, musicales, danzas y festividades más representativas de la comunidad?
	Diversidad ecológica (Ritchie y Crouch)	F01. Fisiología y clima. Considera las características fisiológicas de los ecosistemas presentes en la comunidad y cómo el clima influye en su funcionamiento, distribución de especies y estacionalidad de actividades turísticas.	¿Cómo influye el clima en la distribución de especies y en las actividades turísticas en diferentes épocas del año?
	Recursos de atracción (Ritchie y Crouch)	F02. Mix de actividades. Considera las actividades turísticas disponibles en la comunidad, incluyendo opciones como senderismo, avistamiento de fauna, turismo de aventura, visitas a sitios históricos y culturales, entre otras, que enriquecen la experiencia turística y atraen a diferentes tipos de visitantes.	¿Qué actividades turísticas están disponibles actualmente en la comunidad y cuáles son las más populares?
Fortalecimiento de la gestión	Gestión empresarial (Covo et al.)	F01. Direccionamiento Estratégico: Observa si se plantean metas claras y realistas que contribuyan al crecimiento y beneficio de la comunidad a largo plazo.	¿Cuál es la visión a largo plazo de la empresa?

		F02. Liderazgo para alcanzar las metas de los recursos del emprendimiento: Analiza cómo se fomenta un liderazgo participativo y empoderador en el emprendimiento de turismo comunitario. Valora si se promueve la participación activa de los miembros de la comunidad en la toma de decisiones y en la gestión del proyecto. Considera si se incentiva la colaboración, la motivación y si se busca generar un ambiente de trabajo favorable para el logro de metas compartidas.	¿Cómo fomenta usted un ambiente de trabajo motivador y colaborativo que impulse a los empleados a alcanzar las metas del emprendimiento?
		F03. Estructura organizacional: Evalúa si existe una coordinación efectiva entre los miembros y si se facilita la comunicación y colaboración entre ellos.	¿Cómo se distribuyen las responsabilidades y la toma de decisiones dentro de la organización para garantizar una estructura eficiente y ágil?
Infraestructura del destino (Comex, FEM)		F01. Salud e higiene: Examina cómo se consideran las condiciones de salud e higiene en el turismo del departamento. Observa si se identifican las particularidades relacionadas con la salud y se implementan medidas para garantizar la seguridad sanitaria de los turistas.	¿Cuál es el estado del sistema de salud e higiene dentro de los servicios que ofrece el emprendimiento?
		F02. Seguridad y Protección: Analiza cómo se abordan los desafíos de seguridad y protección en el turismo del departamento.	¿Cuáles son los desafíos o riesgos en cuanto a seguridad y protección que enfrenta el turismo en Laraos?
		F03. Hospedaje: Analiza la calidad del hospedaje que es ofrecido a los turistas, y la experiencia que conlleva el pernoctar en los alojamientos.	¿Cómo describirías la experiencia de hospedaje en el emprendimiento de turismo comunitario?
		F04. Infraestructura para actividades de esparcimiento: Evalúa la calidad de infraestructura de los distintos servicios que posee el emprendimiento de turismo.	¿Cómo describirías el estado de la infraestructura turística del emprendimiento? (alojamiento, columpios, etc.)
Recursos humanos (WEF y Covo et, al)		F01. Disponibilidad: Se evalúa el compromiso y la disposición de los miembros del emprendimiento para cumplir con responsabilidades y horarios asignados en el emprendimiento de turismo comunitario.	¿Cómo se asegura la disponibilidad de personal capacitado?

		F02. Productividad: Se analizan las estrategias y enfoques utilizados por los miembros del emprendimiento para mantener o mejorar su rendimiento en el emprendimiento de turismo comunitario.	¿Cómo se promueve y mide la productividad del personal en el departamento o área turística?
Consolidación de productos	Accesibilidad (Comex)	F01. Infraestructura Vial: Se analiza la calidad de las vías de acceso al emprendimiento y si se mencionan dificultades que afecten la accesibilidad, como el estado de las carreteras o problemas de tráfico.	¿Cómo describirías la calidad y disponibilidad de las vías de acceso que conectan el emprendimiento de turismo comunitario con otras áreas o destinos turísticos?
		F02. Infraestructura Aérea: Se analiza la conectividad aérea, incluyendo la disponibilidad y frecuencia de vuelos. Considera si se mencionan aeropuertos cercanos y si hay inquietudes o sugerencias para mejorar la infraestructura aérea.	¿Crees que la infraestructura aérea existente facilita la llegada de visitantes al emprendimiento o representa un desafío para la accesibilidad?
	F01. Desarrollo de nuevos productos: El análisis del factor de desarrollo de nuevos productos turísticos se centra en evaluar la capacidad del emprendimiento para generar ideas innovadoras y emocionantes. Se busca medir cómo se identifican y comprenden las necesidades y preferencias de los clientes, así como la diversidad de productos ofrecidos que abarcan diferentes segmentos de mercado y nichos específicos.	¿Cómo han logrado crear productos turísticos únicos y atractivos para satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes en su emprendimiento?	
	F02. Implementación de desarrollo tecnológico: Se considera cómo la implementación de tecnología ha mejorado la experiencia general del cliente y ha optimizado los procesos internos, así como la capacidad del emprendimiento para adaptarse y mantenerse actualizado en un entorno tecnológico en constante cambio.	¿De qué manera ha utilizado la tecnología para mejorar la experiencia de sus clientes en su negocio turístico?	
	Innovación (Covo et al.)	F03. Innovación Organizacional: Se busca medir cómo se fomenta la participación de los empleados en la generación de ideas innovadoras, así como la implementación de esas ideas en la operativa y estrategia del negocio.	¿Qué mecanismos o prácticas se han implementado para animar a los miembros del emprendimiento a compartir sus ideas y contribuir a la innovación en la operativa y estrategia del negocio?

	Calidad (Covo et al.)	F01. Control de Calidad: Se evalúa la eficacia de las políticas y prácticas de control de calidad en la prevención de defectos, la detección temprana de problemas y la corrección de desviaciones, así como el cumplimiento de las normativas y estándares de calidad aplicables.	¿Cómo se aseguran de que los productos o servicios en su emprendimiento turístico cumplan con los estándares de calidad establecidos?
		F02. Satisfacción de los clientes: Mide la capacidad del emprendimiento para cumplir y superar las expectativas de los clientes, brindando experiencias positivas y satisfactorias.	¿Qué medidas han implementado en su emprendimiento turístico para asegurarse de que los clientes estén satisfechos con sus productos o servicios?
		F03. Estrategias de mejora continua: Se evalúa la efectividad de las estrategias y prácticas implementadas, como el uso de herramientas de análisis de datos, la participación de los empleados en la generación de ideas y la implementación de iniciativas de capacitación y desarrollo.	¿Qué estrategias o prácticas han implementado en su emprendimiento turístico para promover la mejora continua y realizar cambios positivos en su negocio?
Posicionamiento	Condiciones Situacionales (Dwyer y Kim)	F01. Fuerzas de Porter: Hace referencia al posicionamiento del emprendimiento en comparación con otras industrias. Así al evaluar al emprendimiento con competidores, sustitutos, clientes y proveedores, se puede tener un panorama del poder competitivo que tiene el emprendimiento respecto a la industria.	F01. ¿En relación con los competidores, cuál consideras que es la ventaja competitiva del emprendimiento? F02. ¿Cuentan con alianzas con operadores logísticos y son ellos quienes traen a la totalidad de turistas al emprendimiento?
	Inteligencia de mercado (Mincetur)	F01. Definición del público objetivo. Implica identificar y segmentar claramente los grupos de turistas a los que se dirige el emprendimiento de turismo comunitario, considerando características demográficas, intereses y necesidades específicas. F02. Tendencias del mercado. Implica el conocimiento de los cambios y evoluciones en la demanda turística, preferencias de los viajeros y nuevas oportunidades de mercado.	¿Cuál es la definición del público objetivo del emprendimiento? ¿Cuáles son las tendencias del público objetivo del emprendimiento?
	Mercadeo (Covo et al.)	F01. Plan Estructurado de Comunicaciones: Este factor indica la existencia y la calidad del plan estructurado de comunicaciones en el emprendimiento turístico.	¿Cómo ha desarrollado y ejecutado su emprendimiento turístico un plan

			estructurado de comunicaciones para llegar a su público objetivo?
		F02. Estrategias de Marketing: Este factor indica las estrategias y acciones implementadas por el emprendimiento turístico para promover sus productos o servicios.	¿Cuáles son las estrategias de marketing clave que han utilizado en su emprendimiento turístico para promover sus productos o servicios?
		F03. Gestión de nuevos mercados: Mide la capacidad de la empresa para identificar oportunidades en segmentos de mercado no tradicionales o geográficamente diferentes, y desarrollar estrategias para ingresar y expandirse en estos mercados.	¿Qué acciones han llevado a cabo en su emprendimiento turístico para explorar y gestionar nuevos mercados?
Gobernanza	Gestión del territorio (Calle-Calderón y Salazar)	F01. Hace referencia a la relación entre la conservación de la naturaleza basada en la comunidad local versus el desarrollo económico junto a la necesidad de protección del territorio por medio de modelos de gestión que apalanquen el cuidado efectivo de los recursos.	¿Cuáles son las estrategias de conservación del patrimonio natural?
	Economía solidaria (Calle-Calderón y Salazar)	F01. Economía solidaria. Se refiere a las actividades que generan oportunidades económicas para los habitantes de la comunidad y fortalecer la redistribución de los ingresos de manera equitativa.	¿De qué manera la comunidad recibe beneficios a partir del emprendimiento?
	Política de viajes (Comex)	F01. Priorización Gubernamental de viajes y turismo: Grado en que los gobiernos subnacionales priorizan el sector turístico en la zona.	¿Cuál es el nivel de apoyo por parte de actores públicos en políticas de viaje para crear un ambiente propicio para el turismo?
		F02. Sostenibilidad ambiental: Evalúa las políticas de cuidado ambiental del emprendimiento, recolección de residuos sólidos, no contaminación, y/o reciclaje.	¿Qué acciones se implementan en torno a la trata de residuos y la contaminación de los turistas?

ANEXO B: Resumen de entrevistas con expertos de Turismo

Comunitario

Preguntas sobre ejes de competitividad	Franco Flores (Director General de la Estrategia Nacional de Turismo Comunitario)	Preguntas sobre contextualización de turismo comunitario	Anthony (Dirección de Turismo Emprende)
<p>¿Cuáles son los ejes, factores o variables que se usan para caracterizar la competitividad en turismo comunitario?</p>	<p>Se tiene fortalecimiento de la gestión, productos, posicionamiento y gobernanza.</p>	<p>¿Cómo se ha venido desarrollando la Estrategia de Turismo Comunitario?</p>	<p>La estrategia. nació en el 2007 con el apoyo de fondos internacionales que con Mincetur se decide apoyar a los emprendimientos en la región Sur, por eso se tiene una gran concentración de estos. (...) Mecanismos de cómo hacer para que las comunidades puedan ingresar a la estrategia. Se evalúan ciertas condiciones mínimas. Los beneficios son tener capacitaciones según el nivel de desarrollo del emprendimiento. Cada emprendimiento posee un nivel de desarrollo distinto. Hay emprendimientos que dependen de los gobiernos locales, de ong's y otras que dependen de sí mismas. Entonces, antes solo se tenía en cuenta la calidad del servicio. Ya muchos emprendimientos han superado este punto. Ahora se toma en cuenta más factores fortalecimiento de la gestión, productos, posicionamiento y gobernanza.</p>
<p>¿El diagnóstico se hace en base de la oferta o la demanda?</p>	<p>Se hace en base a la oferta, por ejemplo para el 2019 se quería analizar encuestas de satisfacción y flujo de visitantes. (...) Hay emprendimientos con muy pocos visitantes, y no pretenden tener más debido a que es la construcción de su visión a nivel turístico, y no desean tener más. Entonces, según este análisis de la competitividad de los 4 ejes no contemplamos una mirada de demanda. Esto va a servir para mejorar los productos, pero no para calificar la</p>	<p>¿Cómo se ha gestado el turismo comunitario, y cuáles son los requisitos mínimos que debe cumplir para pertenecer a la estrategia?</p>	<p>Los emprendimientos deben tener criterios mínimos para involucrarse en la actividad turística. Necesitaban tener nociones básicas, de qué ofertan, cómo se diferencian y porqué quieren pertenecer a la estrategia. Deben ofrecerlo de forma organizativa (...) al margen que se encuentren dentro de la estrategia, se busca que posean objetivos en común, y que todos se beneficien, que exista una figura asociativa.</p>

	competitividad de las organizaciones.		
¿Qué se evalúa en los ejes?	Se evalúa la capacidad que tiene la organización, no el resultado. Si poseen o no poseen alguna característica. Por ejemplo, en posicionamiento, se evalúa si cuentan con algún análisis de sus visitantes, si cuentan con redes sociales, etc. pero no el resultado de la percepción del visitante. Medimos la capacidad de la organización para poder crecer, que sea competitiva.	¿Porqué se tienen estos requisitos?	No se ha logrado atender a todos por igual, se necesitan promotores de campo que puedan recoger la información, y mano de obra para apoyarlos. Si se toman muchos emprendimientos, que no pasen los filtros, faltaría capacidad para atenderlos a todos. Además, lo que se busca es que los emprendimientos se vuelvan autosostenibles.
¿Cómo se realiza la ponderación de cada uno de los factores respecto a los ejes de competitividad?	Desde que los emprendimientos se encuentran en la estrategia, ya deben desarrollar estas capacidades para la competitividad.	¿Cuál es la situación actual del turismo comunitario en el Perú?	La mayoría de emprendimientos se encuentran en un nivel básico. Se tiene que ver que exista un trabajo asociativo, que puedan apoyar a su propia comunidad. (...) que dinamice las otras actividades económicas.
¿Si posee déficit en algún eje, significa que el emprendimiento no es competitivo?	Si, significa que tiene un déficit que debe ser mejorado. Laraos es una organización bastante posicionada, sin instrumentos de gestión se han sabido manejar. A nivel de calidad, con el financiamiento de turismo emprende, contrataron consultores para su plan de vigilancia. Lograron el sello de safe travel. Siempre están organizados como equipo, sin contar con reglamento interno, plan estratégico. Hay participación de mujeres y personas mayores, sin algún documento que les ayude. No cuenta con plan de gestión comercial, pero poseen redes, página web, community manager. Entonces, a pesar que no tienen tantas cosas, ellos por sí solos están avanzando. Imagina que si se le solicitase los documentos, estarían en	¿Cuál es el proceso para conocer la etapa en la que se encuentra un emprendimiento de turismo comunitario?	Se busca que los emprendimientos posean accesibilidad, y servicios básicos. Además, que posean recursos, servicios y actividades turísticas bien definidas. Luego, valor diferencial e interés en pertenecer a la estrategia. Finalmente, que posea apoyo de algún ente. Se analiza la información que envían, el ministerio analiza que la información sea verídica, si cumple con las 8 condiciones, se diagnostica el pool de capacitaciones y se diagnostica la etapa que se encuentre el emprendimiento.

	<p>una situación mejor de la que se encuentran en los ejes que poseen. No se encuentra en un nivel consolidado, pero considero que se encuentra en un nivel intermedio. Les dificulta mucho el acceso a su emprendimiento.</p>		
<p>¿Existe una evaluación de estos ejes con respecto a Laraos?</p>	<p>Laraos no ha sido analizado, ya que no están registrados en el registro nacional de turismo comunitario. Ahora, la junta va a vencer, y ahora que cambian de presidente van a enviar solicitud para pertenecer al registro.</p>	<p>¿Qué relación tienen con otras instituciones?</p>	<p>Con Sernanp se estaba coordinando capacitaciones. Además, existe un convenio para el fortalecimiento de las capacidades, y acciones de difusión entre ambos. Para el 2020, se tenía bastante presupuesto; sin embargo, por pandemia este se vió bastante reducido. Entonces, ahora el acercamiento con otros entes no es tan interactivo. Con Cenfutur antes se realizaban las capacitaciones. Luego, con ONG codespa, condor travel, y la oficina de turismo de Sernanp.</p>
<p>¿Cómo se ingresa al registro?</p>	<p>Se deben cumplir condiciones básicas mínimas, y luego se aplica el modelo de evaluación de ejes de competitividad. Luego, se planifican planes de trabajo pequeños y medibles para poder mejorar la situación de competitividad. Luego, se actualiza cada año, cada dos años.</p>	<p>¿Cuáles son los pros y contras de la Estrategia de Turismo Comunitario?</p>	<p>Los contras son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Desconocimiento de la oferta. 2.Desde el estado los gobiernos regionales no priorizan su desarrollo. Se priorizan los sitios turísticos masivos, y el turismo comunitario es especializado; sin embargo, se sigue requiriendo de infraestructura. 3.Con los operadores turísticos, algunos emprendimientos desvirtúan el concepto de turismo comunitario. 4. No existe reconocimiento de emprendimientos de turismo formalmente. (Ahora si existe). <p>Los pros son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lineamiento participativo: Se toma la opinión de todos. 2. No es fugaz, se tienen muchos emprendimientos que ya conocen, y venden sus paquetes. 3. Buenas relaciones con Promperú (y Tú que planes) info de los emprendimientos.

ANEXO C: Informe de Distribución de Códigos

Figura C1: Distribución de códigos



ANEXO E. Medición de indicadores de competitividad

Figura E1: Evaluación de la dimensión “sabiduría y técnicas ancestrales en arquitectura”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Cultura (Calle-Calderón y Salazar)</p>	<p>FO1. Sabiduría y técnicas ancestrales en arquitectura. Conocimiento transmitido de generación en generación sobre técnicas de construcción y diseño arquitectónico tradicional.</p>	<p>1. Nivel básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura histórica reconocida: Se identifican algunos edificios históricos en el pueblo, pero pueden requerir conservación y actividades promocionales. - Viviendas básicas: Las viviendas de la comunidad son funcionales, en su mayoría, pero pueden carecer de comodidades. - Potencial de desarrollo: Se reconoce el potencial para realizar la historia arquitectónica y mejorar la calidad de las viviendas. <p>2. Nivel intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Patrimonio arquitectónico destacado: Existen edificios históricos en buen estado de conservación que cuentan la historia del pueblo y su evolución. - Mejora de viviendas: Se han realizado mejoras en las viviendas locales, aumentando su calidad y comodidades para los residentes. - Experiencia enriquecedora: Tanto la arquitectura histórica como las viviendas mejoradas contribuyen a una experiencia auténtica para los visitantes. <p>3. Nivel avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integración de la historia arquitectónica: La arquitectura histórica se integra de manera orgánica en la vida diaria del pueblo, contando su historia a través de sus calles y edificios. - Viviendas de alta calidad: Las viviendas de la comunidad son modernas, bien mantenidas y reflejan una alta calidad de vida para los residentes. - Destino de identidad: La arquitectura y las viviendas en conjunto contribuyen a la identidad única del destino y a su atractivo turístico. Tanto la arquitectura histórica como las nuevas construcciones se realizan con sostenibilidad y autenticidad en mente.

Figura E2: Evaluación de la dimensión “sabiduría y técnicas ancestrales en artesanías”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Cultura (Calle-Calderón y Salazar, 2021)</p>	<p>FO2. Sabiduría y técnicas ancestrales en artesanías. Habilidades y conocimientos transmitidos en la creación de artesanías tradicionales como tejidos, tallados y cerámicas.</p>	<p>1. Nivel básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variedad limitada: Cuentan con selección limitada de productos artesanales. - Autenticidad básica: Algunos productos reflejan elementos de la cultura local, pero la autenticidad puede ser inconsistente. - Valor percibido: Los productos tienen un valor percibido, pero no destacan significativamente en la experiencia del visitante. <p>2. Nivel intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variedad adecuada: Existe una Oferta artesanal con una gama más amplia de productos que abarcan diferentes categorías. - Autenticidad destacada: Los productos artesanales reflejan auténticamente la cultura y la identidad local. - Valor reconocido: Los productos artesanales tienen un valor reconocido y se consideran como un componente atractivo de la experiencia del visitante. <p>3. Nivel avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variedad excepcional: Existe una oferta artesanal amplia y diversa, que incluye una amplia gama de productos únicos y especializados. - Autenticidad profunda: Los productos capturan la esencia y la historia cultural local de manera auténtica y con detalles precisos. - Valor destacado: Los productos artesanales tienen un alto valor tanto en términos culturales como económicos, y son una parte destacada de la experiencia del turista.

Figura E3: Evaluación de la dimensión “sabiduría y técnicas ancestrales en gastronomía”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Cultura (Calle-Calderón y Salazar, 2021)</p>	<p>FO3. Sabiduría y técnicas ancestrales en gastronomía. Conocimientos culinarios tradicionales y técnicas ancestrales utilizadas en la preparación de platos y recetas autóctonas.</p>	<p>1. Nivel básico: - Variedad limitada: La oferta gastronómica presenta una cantidad limitada de platos locales. - Ingredientes tradicionales: Los ingredientes usados en las recetas son auténticos y las recetas son de carácter local, pero hay oportunidad para integrar más ingredientes.</p> <p>2. Nivel intermedio: - Variedad adecuada: Existe una amplia variedad de platos locales. - Autenticidad destacada: Los ingredientes y las recetas auténticas son un distintivo significativo de la oferta gastronómica.</p> <p>3. Nivel avanzado: - Variedad excepcional: Existe una amplia variedad de platos locales y recetas propias, las cuales pueden ser adaptadas según los intereses del cliente. - Autenticidad destacada: Ingredientes y técnicas tradicionales son cuidadosamente preservados y celebrados.</p>

Figura E4: Evaluación de la dimensión “expresiones culturales del patrimonio inmaterial”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Cultura (Calle- Calderón y Salazar, 2021)</p>	<p>FO4. Expresiones culturales del patrimonio inmaterial. Manifestaciones artísticas, musicales, danzas y festividades que representan la identidad cultural y el patrimonio inmaterial de la comunidad.</p>	<p>1. Nivel básico: - Presencia limitada: Existe un pequeño número de manifestaciones culturales o patrimonio inmaterial destacadas en el destino. - Autenticidad inicial: Algunos eventos o expresiones reflejan la cultura local, pero la autenticidad puede ser inconsistente. - Participación comunitaria básica: La comunidad participa en la organización de algunas manifestaciones culturales, pero hay espacio para mayor involucramiento. - Reconocimiento limitado: Las manifestaciones culturales no son ampliamente conocidas y pueden tener un impacto modesto en la experiencia del visitante.</p> <p>2. Nivel intermedio: - Diversidad y frecuencia: Hay una variedad de manifestaciones culturales que se llevan a cabo frecuentemente en el destino. - Autenticidad destacada: Las manifestaciones culturales capturan la esencia de la cultura local de forma auténtica y son consistentes en su ejecución. - Participación comunitaria mejorada: La comunidad está involucrada activamente en la organización y promoción de las manifestaciones culturales. - Experiencia enriquecedora: Las manifestaciones culturales contribuyen a la experiencia turística, ofreciendo a los visitantes una comprensión más profunda de la cultura local. - Reconocimiento local: las manifestaciones culturales son reconocidas y valoradas dentro de la comunidad local.</p> <p>3. Nivel avanzado: - Variedad y profundidad: Existe una amplia variedad de manifestaciones culturales y patrimonio inmaterial que abarcan diferentes aspectos de la cultura local. - Autenticidad profunda: Las manifestaciones culturales reflejan a la perfección la riqueza cultural y las tradiciones arraigadas en la comunidad. - Participación comunitaria integral: La comunidad es fundamental en la planificación, ejecución y promoción de las manifestaciones culturales. - Experiencia inmersiva: Las manifestaciones culturales ofrecen a los visitantes una experiencia inmersiva en la vida y las costumbres locales. - Reconocimiento destacado: Las manifestaciones culturales son ampliamente reconocidas y pueden ser un factor determinante para la elección del destino por parte de los visitantes.</p>

Figura E5: Evaluación de la dimensión “fisiología y clima”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Diversidad ecológica (Ritchie y Crouch)</p>	<p>FO1. Fisiología y clima. Considera las características fisiológicas de los ecosistemas presentes en la comunidad y cómo el clima influye en su funcionamiento, distribución de especies y estacionalidad de actividades turísticas.</p>	<p>1. Nivel básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima estable: El clima es generalmente estable y predecible, pero puede haber fluctuaciones ocasionales. - Variedad de estaciones: Se pueden experimentar algunas estaciones del año, aunque las diferencias pueden no ser muy pronunciadas. - Adaptación limitada: Los turistas pueden enfrentar dificultades para adaptarse a las condiciones climáticas, lo que puede influir en su experiencia. <p>2. Nivel intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima agradable: El clima es en su mayoría agradable y contribuye positivamente a la experiencia de los visitantes. - Estaciones definidas: Se experimentan estaciones bien definidas, lo que permite a los visitantes disfrutar de diferentes actividades y paisajes durante el año. - Adaptación facilitada: Los turistas encuentran relativamente fácil adaptarse a las condiciones climáticas y disfrutar de la oferta turística. <p>3. Nivel avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clima Ideal: el clima es considerado ideal para una variedad de actividades turísticas durante todo el año. - Estaciones enriquecedoras: cada estación ofrece experiencias únicas y atractivas, lo que hace que el destino sea deseado en cualquier época. - Adaptación optimizada: los turistas se adaptan a las condiciones climáticas debido a la aplicación de estrategias creativas para aprovechar al máximo el clima, como eventos temáticos y paquetes turísticos centrados en las condiciones climáticas.

Figura E6: Evaluación de la dimensión “mix de actividades”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Recursos de atracción (Ritchie y Crouch)</p>	<p>F02. Mix de actividades. Considera las actividades turísticas disponibles en la comunidad, incluyendo opciones como senderismo, avistamiento de fauna, turismo de aventura, visitas a sitios históricos y culturales, entre otras, que enriquecen la experiencia turística y atraen a diferentes tipos de visitantes.</p>	<p>1. Nivel básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta limitada: El destino ofrece solo unas pocas actividades principales en el ámbito natural, cultural, gastronómico y de bienestar. - Escasa variedad: las opciones de actividades son limitadas y podrían no satisfacer a todos los tipos de visitantes. - Experiencia básica: las actividades disponibles brindan una experiencia básica y pueden necesitar mejorar en términos de calidad y diversidad. <p>2. Nivel intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variedad satisfactoria: El destino presenta una variedad de actividades en el ámbito natural, cultural, gastronómico y de bienestar. - Experiencia mejorada: Las actividades proporcionan experiencias más enriquecedoras y satisfacen diferentes intereses de los visitantes. - Coherencia temática: Las actividades se relacionan con la identidad y valores del destino, creando una experiencia coherente. <p>3. Nivel avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mix completo: El destino ofrece una amplia gama de actividades que cubren el ámbito natural, cultural, gastronómico y de bienestar. - Experiencia excepcional: Cada actividad proporciona experiencias excepcionales, lo que hace al destino atractivo para diversos tipos de viajeros. - Integración integral: Las actividades están bien integradas, permitiendo a los visitantes planificar itinerarios personalizados y enriquecedores.

Figura E7: Evaluación de la dimensión “Direccionamiento estratégico”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Gestión empresarial (Covo et al.)</p>	<p>FO1. Direccionamiento Estratégico: Observa si se plantean metas claras y realistas que contribuyan al crecimiento y beneficio de la comunidad a largo plazo.</p>	<p>1. Nivel básico: - Conocimiento limitado de objetivos: Los miembros de la asociación tienen un conocimiento básico pero limitado sobre los objetivos a perseguir en el turismo comunitario. - Falta de compromiso: El compromiso de los miembros con los objetivos puede ser inconsistente, lo que puede afectar la implementación de las metas. - Enfoque en actividades sencillas: La comunidad se enfoca en actividades de corto plazo en lugar de establecer metas claras y realistas para el beneficio a largo plazo.</p> <p>2. Nivel intermedio: - Conocimiento adecuado de objetivos: Los miembros de la asociación tienen un conocimiento adecuado sobre los objetivos y metas que se persiguen en el turismo comunitario. - Compromiso razonable: Existe un nivel razonable de compromiso de los miembros con los objetivos, aunque aún puede haber espacio para mayor involucramiento. - Planificación estratégica Inicial: La comunidad ha comenzado a planificar y establecer metas a mediano plazo, pero la coherencia puede necesitar fortalecimiento.</p> <p>3. Nivel avanzado: - Comprensión integral de objetivos: Los miembros de la asociación comprenden de manera integral los objetivos y la visión a largo plazo del turismo comunitario y los promueven con otros miembros de la comunidad. - Compromiso sólido: Existe un compromiso sólido y consistente de los miembros con los objetivos, lo que impulsa la implementación efectiva. - Planificación estratégica integral: La comunidad ha desarrollado una planificación estratégica completa y bien definida que abarca objetivos a largo plazo y adaptabilidad a cambios.</p>

Figura E8: Evaluación de la dimensión “Liderazgo”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Gestión empresarial (Covo et al.)</p>	<p>F02. Liderazgo para alcanzar las metas de los recursos del emprendimiento: Analiza cómo se fomenta un liderazgo participativo y empoderador en el emprendimiento de turismo comunitario. Valora si se promueve la participación activa de los miembros de la comunidad en la toma de decisiones y en la gestión del proyecto. Considera si se incentiva la colaboración, la motivación y si se busca generar un ambiente de trabajo favorable para el logro de metas compartidas.</p>	<p>1. Nivel básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisión limitada: La asociación toma decisiones de manera centralizada y limitada, con poca participación de los miembros y la comunidad. - Participación incompleta: Existe una cierta participación en la toma de decisiones, pero es selectiva y puede no abarcar todos los aspectos relevantes. - Enfoque tradicional: La gestión del proyecto sigue patrones tradicionales, con el liderazgo priorizando sus decisiones y roles por encima de la participación colectiva. <p>2. Nivel intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisión participativa: La asociación promueve la participación de los miembros en la toma de decisiones, aunque todavía podría haber áreas a mejorar. - Empoderamiento en progreso: Los miembros se sienten cada vez más empoderados en la gestión, pero aún se requieren esfuerzos para fortalecer este aspecto. - Colaboración dinámica: La colaboración y la motivación son notables, impulsando una gestión más inclusiva y participativa. <p>3. Nivel avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisión inclusiva: La asociación fomenta la toma de decisiones inclusiva, involucrando a los miembros en todas las etapas del proceso. - Empoderamiento total: Los miembros se sienten empoderados en la gestión, liderazgo y toma de decisiones, lo que impulsa la innovación y el compromiso. - Cultura de colaboración y motivación: Se ha creado una cultura sólida de colaboración y motivación, donde la gestión se comparte de manera efectiva para lograr metas compartidas.

Figura E9: Evaluación de la dimensión “Estructura organizacional”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Gestión empresarial (Covo et al.)</p>	<p>FO3. Estructura organizacional: Evalúa si existe una coordinación efectiva entre los miembros y si se facilita la comunicación y colaboración entre ellos.</p>	<p>1. Nivel básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organigrama limitado: Existe un organigrama básico, pero puede no estar completamente funcional para la coordinación de actividades y roles. - Coordinación limitada: La coordinación entre los miembros puede ser desafiante y podría haber retrasos en la toma de decisiones y la implementación. - Comunicación deficiente: La comunicación entre los miembros es limitada, lo que afecta la colaboración y la fluidez en el trabajo conjunto. <p>2. Nivel intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organigrama funcional en desarrollo: El organigrama se está desarrollando para facilitar la asignación de roles y responsabilidades, pero podría requerir ajustes. - Coordinación mejorada: La coordinación entre los miembros ha mejorado, aunque todavía pueden surgir desafíos en la comunicación y el seguimiento. - Comunicación efectiva: Se han implementado mejoras en la comunicación, permitiendo una colaboración más fluida y un flujo de información constante. <p>3. Nivel avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organigrama efectivo: El organigrama está bien diseñado y permite una asignación clara de roles y responsabilidades, optimizando la eficiencia. - Coordinación fluida: La coordinación entre los miembros es fluida, permitiendo una toma de decisiones ágil y una implementación oportuna. - Cultura de comunicación y colaboración: Se ha establecido una cultura sólida de comunicación y colaboración, lo que fomenta la innovación y la resolución conjunta de problemas.

Figura E10: Evaluación de la dimensión “Salud e higiene”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Infraestructura del destino (Comex, Jimenez, P, FEM)</p>	<p>FO1. Salud e higiene: Examina cómo se consideran las condiciones de salud e higiene en el turismo del departamento. Observa si se identifican las particularidades relacionadas con la salud y se implementan medidas para garantizar la seguridad sanitaria de los turistas.</p>	<p>1. Nivel básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conciencia limitada y medidas básicas: Existe una conciencia básica sobre la importancia de la salud e higiene en el turismo, pero puede haber falta de comprensión sobre las particularidades relacionadas con la salud en los servicios turísticos. Se implementan medidas higiénicas y de salud mínimas en los servicios turísticos. - Medidas básicas y formación limitada: Se implementan medidas higiénicas y de salud mínimas en los servicios turísticos. El personal involucrado en los servicios turísticos tiene una formación básica en salud e higiene. - Formación limitada y conciencia básica: El personal involucrado en los servicios turísticos tiene una formación básica en salud e higiene, pero podría ser necesario mejorar la capacitación en prácticas sanitarias específicas para los servicios ofrecidos. Existe una conciencia básica sobre la importancia de la salud e higiene. <p>2. Nivel intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conciencia mejorada y acceso a servicios de salud: La comunidad y la asociación tienen una mayor conciencia sobre las particularidades relacionadas con la salud en los servicios turísticos. Se comprende la importancia de la seguridad sanitaria en la experiencia del turista. Los turistas tienen acceso a una posta de salud cercana. - Medidas intermedias y formación avanzada: Se implementan medidas más sólidas en términos de salud e higiene en los servicios turísticos, como la aplicación de protocolos de limpieza y el seguimiento de estándares sanitarios. El personal que ofrece los servicios turísticos recibe una formación avanzada en salud e higiene. - Formación avanzada y prácticas de concientización: El personal que ofrece los servicios turísticos recibe una formación avanzada en salud e higiene, lo que contribuye a una mayor comprensión y adhesión a las prácticas sanitarias específicas. La comunidad y la asociación tienen una mayor conciencia sobre la importancia de la salud e higiene. <p>3. Nivel avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conciencia integral y adaptación, acceso a servicios de salud avanzados: La comunidad y la asociación tienen una comprensión integral de las particularidades de salud en los servicios turísticos, adaptándose a las necesidades de los turistas en términos sanitarios. El acceso a un hospital con las capacidades necesarias es factible y se promueve activamente su uso. - Medidas exhaustivas y formación especializada: Se implementan medidas exhaustivas para garantizar la seguridad sanitaria de los turistas en cada servicio ofrecido, incluyendo protocolos rigurosos de limpieza y desinfección. El personal que ofrece servicios turísticos recibe formación especializada en salud e higiene. - Formación especializada y monitoreo integral: El personal que ofrece servicios turísticos recibe formación especializada y se realiza un monitoreo constante para asegurar el cumplimiento de altos estándares de salud e higiene. La comunidad y la asociación tienen una comprensión integral de las particularidades de salud en los servicios turísticos.

Figura E11: Evaluación de la dimensión “Seguridad y protección”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Infraestructura del destino (Comex, Jimenez, P, FEM)</p>	<p>FO2. Seguridad y Protección: Analiza cómo se abordan los desafíos de seguridad y protección en el turismo del departamento.</p>	<p>1. Nivel básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respuesta limitada a situaciones de riesgo: La comunidad y los alojamientos tienen una respuesta básica a situaciones de seguridad, como proporcionar información sobre áreas a evitar. Sin embargo, la capacidad de responder a incidentes más complejos puede ser limitada. - Comunicación y contacto de emergencia: Se han establecido líneas de comunicación de emergencia y se brinda información sobre cómo contactar a las autoridades en caso de incidentes. Aunque se abordan situaciones básicas, la respuesta a desafíos más graves puede ser incipiente. - Coordinación inicial con autoridades: Se está trabajando en una mejor coordinación con las autoridades locales para abordar situaciones de seguridad. Existe un protocolo básico para responder a incidentes y se brinda orientación inicial a los turistas. <p>2. Nivel intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respuesta mejorada y protocolos definidos: Existe un plan más sólido para responder a diferentes situaciones de seguridad, como extravíos o problemas médicos menores. Se ha capacitado al personal para actuar según protocolos establecidos, garantizando una respuesta más efectiva. - Equipo de respuesta y colaboración: Se ha formado un equipo de respuesta que incluye a miembros de la comunidad y a profesionales capacitados en seguridad. Este equipo colabora con las autoridades y los alojamientos para abordar situaciones de seguridad de manera más integral. - Capacitación y simulacros: El personal está capacitado para enfrentar diversas situaciones de seguridad y se realizan simulacros periódicos para practicar la respuesta. Los turistas pueden sentir confianza en la preparación de la comunidad para gestionar distintos desafíos. <p>3. Nivel avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respuesta profesional y especializada: Existe un equipo altamente capacitado para responder a una amplia gama de situaciones de seguridad, incluyendo asistencia médica, extravíos y otras emergencias. La respuesta es rápida y eficiente, proporcionando seguridad a los turistas. - Equipo multidisciplinario y planes de contingencia: Se ha formado un equipo multidisciplinario con profesionales de seguridad, salud y logística. Se implementan planes de contingencia detallados para enfrentar diversas situaciones y se actualizan de manera regular. - Excelencia en respuesta y gestión de crisis: El destino ha alcanzado un nivel de excelencia en la respuesta a situaciones de seguridad. Los turistas se sienten protegidos debido a la alta preparación de la comunidad y la capacidad para manejar crisis de manera efectiva.

Figura E12: Evaluación de la dimensión “Hospedaje”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Infraestructura del destino (Comex, Jimenez, P, FEM)</p>	<p>F03. Hospedaje: Analiza la calidad del hospedaje que es ofrecido a los turistas, y la experiencia que conlleva el pernoctar en los alojamientos.</p>	<p>1. Nivel básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios básicos limitados: Los alojamientos pueden tener acceso limitado o nulo a servicios básicos como agua y electricidad. La comodidad es sencilla y las instalaciones pueden ser modestas, con posibles desafíos en la accesibilidad. - Experiencia básica y limitada comodidad: Aunque los servicios básicos están presentes de manera limitada, la experiencia de hospedaje es básica y puede carecer de ciertas comodidades. La accesibilidad para personas con diversidad funcional podría ser un desafío. - Esfuerzos iniciales por mejorar condiciones: Los alojamientos están en proceso de implementar mejoras en los servicios básicos y la comodidad. Se busca brindar una experiencia aceptable y se considera la accesibilidad en cierta medida. <p>2. Nivel intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora en servicios básicos y algunas comodidades: Los alojamientos mejoran los servicios básicos y añaden algunas comodidades, aunque aún pueden tener limitaciones. La accesibilidad empieza a abordarse, pero podrían existir ciertas barreras. - Atención a la comodidad y experiencia personalizada: Se presta atención a mejorar la comodidad y brindar una experiencia personalizada. Los servicios básicos son más sólidos, y se busca mejorar la accesibilidad para una experiencia más inclusiva. - Medidas para accesibilidad y comodidad: Los alojamientos implementan medidas concretas para mejorar la accesibilidad y comodidad. <p>3. Nivel avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de calidad y accesibilidad satisfactoria: Los alojamientos ofrecen servicios de calidad y han mejorado en términos esenciales. La accesibilidad es satisfactoria y se busca brindar una experiencia cómoda para todos los huéspedes. - Experiencia personalizada y accesibilidad Mejorada: Los alojamientos buscan brindar una experiencia personalizada y mejorar la accesibilidad en todos los aspectos posibles. La comodidad es una prioridad, y se atienden las necesidades individuales de los turistas. - Accesibilidad e inclusión destacadas: Los alojamientos avanzados se distinguen por su enfoque en la accesibilidad y la inclusión. La experiencia de hospedaje es cómoda y adecuada para una variedad de necesidades, sin comprometer la autenticidad comunitaria.

Figura E13: Evaluación de la dimensión “Infraestructura para actividades de esparcimiento”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Infraestructura del destino (Comex, Jimenez, P, FEM)</p>	<p>FO4. Infraestructura para actividades de esparcimiento: Evalúa la calidad de infraestructura de los distintos servicios que posee el emprendimiento de turismo.</p>	<p>1. Nivel básico: - Infraestructura limitada y básica: La infraestructura disponible para actividades de esparcimiento es limitada y básica. Puede haber algunas estructuras o servicios, pero podrían carecer de comodidades y estar en desarrollo inicial. - Opciones limitadas para actividades: Aunque se ofrece alguna infraestructura para actividades de esparcimiento, las opciones son limitadas en términos de variedad y alcance. Puede haber oportunidades para expandir la oferta y mejorar la calidad. - Inversión inicial en infraestructura: Se han realizado inversiones iniciales para desarrollar infraestructura adecuada para actividades de esparcimiento. Aunque la variedad de opciones es limitada, se busca proporcionar instalaciones más cómodas y atractivas para los turistas.</p> <p>2. Nivel intermedio: - Infraestructura mejorada y diversificada: Se ha mejorado la infraestructura para actividades de esparcimiento y se ofrece una variedad de opciones. Las estructuras y servicios son adecuados y buscan satisfacer diferentes preferencias de los turistas. - Comodidades y experiencia mejoradas: Las instalaciones brindan comodidades básicas y mejoras en la experiencia de los turistas. Se busca que las estructuras sean seguras, accesibles y que contribuyan a una experiencia enriquecedora. - Infraestructura adaptada y experiencia positiva: Se ha invertido en infraestructura que se adapta a las necesidades de las actividades de esparcimiento. Las estructuras son más avanzadas y contribuyen a una experiencia positiva y emocionante.</p> <p>3. Nivel avanzado: - Infraestructura de alta calidad y diversidad: Las instalaciones para actividades de esparcimiento son de alta calidad y ofrecen una amplia gama de opciones emocionantes. Se busca que las estructuras sean modernas, seguras y bien mantenidas para garantizar una experiencia excepcional. - Innovación y tecnología: Se implementan innovaciones y tecnologías avanzadas en la infraestructura. Las estructuras incorporan elementos interactivos y sostenibles, elevando la experiencia y la sostenibilidad del turismo. - Destino referente en infraestructura: El destino es reconocido como líder en la infraestructura para actividades de esparcimiento. Las estructuras son innovadoras, de clase mundial y se han convertido en un atractivo por sí mismas, contribuyendo significativamente a la experiencia turística.</p>

Figura E14: Evaluación de la dimensión “Disponibilidad”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Recursos humanos (WEF y Covo et, al)</p>	<p>FO1. Disponibilidad: Se evalúa el compromiso y la disposición de los miembros del emprendimiento para cumplir con responsabilidades y horarios asignados en el emprendimiento de turismo comunitario.</p>	<p>1. Nivel básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad y compromiso básico: Los miembros de la asociación muestran disponibilidad básica para cumplir con sus responsabilidades y horarios, aunque puede haber variaciones en el compromiso. La alineación con los objetivos del emprendimiento aún necesita consolidarse. - Formación inicial y disposición variable: Algunos miembros tienen una formación inicial en turismo, pero la disposición y el nivel de compromiso pueden variar. - Diversidad de habilidades en progreso: Existe diversidad de habilidades entre los miembros, aunque aún no se aprovechan completamente. <p>2. Nivel intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad mejorada y formación continua: Los miembros de la asociación muestran una disponibilidad más sólida para cumplir con sus responsabilidades y horarios. La formación en turismo se amplía, y se busca un desarrollo continuo de habilidades. - Habilidades especializadas y colaboración activa: Algunos miembros han desarrollado habilidades especializadas en turismo. - Roles definidos y mejora de eficiencia: Existe una mayor claridad en los roles y responsabilidades de los miembros. La disponibilidad se combina con una mejor eficiencia operativa, impulsando la calidad de los servicios ofrecidos. <p>3. Nivel avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad estratégica y especialización completa: Los miembros de la asociación muestran una disponibilidad estratégica para cumplir con sus responsabilidades. - Colaboración integral y contribuciones destacadas: Los miembros colaboran de manera integral y contribuyen activamente al éxito del emprendimiento. - Desarrollo profesional continuo y excelencia operativa: Los miembros tienen un desarrollo profesional continuo y buscan la excelencia en sus roles, garantizando un alto nivel de calidad en los servicios.

Figura E15: Evaluación de la dimensión “Productividad”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Recursos humanos (WEF y Covo et, al)</p>	<p>F02. Productividad: Se analizan las estrategias y enfoques utilizados por los miembros del emprendimiento para mantener o mejorar su rendimiento en el emprendimiento de turismo comunitario.</p>	<p>1. Nivel básico: - Enfoque reactivo y resultados limitados: Los miembros del emprendimiento adoptan un enfoque principalmente reactivo hacia su rendimiento. Las mejoras en la productividad son esporádicas y pueden no traducirse en resultados significativos. -Recursos limitados e impacto parcial: Los recursos destinados a mejorar la productividad son limitados y no se aprovechan plenamente. Las estrategias para obtener resultados son incipientes y no están plenamente alineadas con los objetivos del emprendimiento. - Mentalidad abierta a resultados: Aunque de manera incipiente, algunos miembros muestran una mentalidad más abierta a la mejora del rendimiento y la búsqueda de resultados. Se están explorando enfoques orientados a resultados, pero la consistencia es un desafío.</p> <p>2. Nivel intermedio: - Adopción proactiva para resultados mejorados: Los miembros comienzan a adoptar un enfoque más proactivo hacia la mejora de su rendimiento, orientado a resultados. Se buscan oportunidades para optimizar la productividad y se toman medidas para lograr resultados más tangibles. - Inversión en formación para rendimiento: Se asignan recursos para mejorar las habilidades y conocimientos del personal, con un enfoque en lograr resultados concretos. Se observa una mayor adopción de prácticas eficientes y la colaboración se enfoca en la consecución de metas. - Monitoreo de resultados y ajustes estratégicos: Se comienzan a monitorear indicadores clave de rendimiento y productividad con una mentalidad orientada a resultados. Los miembros trabajan en equipo para identificar áreas de mejora y ajustar estrategias para obtener resultados más sólidos.</p> <p>3. Nivel avanzado: - Cultura de mejora continua y resultados centrales: Los miembros han cultivado una cultura sólida de mejora continua, enfocada en resultados. La productividad se considera esencial para alcanzar objetivos y se alienta a todos a proponer ideas para su optimización y lograr resultados superiores. - Desarrollo Personalizado y Excelencia en Resultados: La colaboración es activa y se busca la excelencia en la consecución de resultados medibles. - Innovación y Adaptabilidad para Resultados Sostenibles: La innovación es una prioridad constante, y se implementan nuevas estrategias para mantener y superar los resultados. Los miembros se adaptan ágilmente a los cambios en el entorno para lograr resultados sostenibles y sobresalientes.</p>

Figura E16: Evaluación de la dimensión “Infraestructura vial”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Accesibilidad (Comex)</p>	<p>FO1. Infraestructura Vial: Se analiza la calidad de las vías de acceso al emprendimiento y si se mencionan dificultades que afecten la accesibilidad, como el estado de las carreteras o problemas de tráfico.</p>	<p>1. Nivel básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad básica de vías: Las vías de acceso son en su mayoría trochas, lo que puede dificultar el acceso a la comunidad. - Limitaciones de conectividad: El acceso puede ser complicado debido a la calidad de las carreteras, lo que puede afectar la llegada de turistas. <p>2. Nivel intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura en progreso: Las vías de acceso cuentan con pistas marcadas, lo que ha mejorado la calidad y comodidad para los viajeros. - Conexiones razonables: Aunque aún hay desafíos en la calidad de las carreteras, las pistas marcadas permiten un acceso más viable. <p>3. Nivel avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura de calidad: Las vías de acceso están asfaltadas y en excelente estado, proporcionando una experiencia cómoda y segura. - Conexiones fluidas: La carretera asfaltada permite conexiones viales óptimas, facilitando un acceso rápido y eficiente al emprendimiento. - Integración con desarrollo: La infraestructura vial asfaltada es un componente integral del desarrollo de la comunidad y el turismo, impulsando el crecimiento sostenible.

Figura E17: Evaluación de la dimensión “Infraestructura aérea”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Accesibilidad (Comex)</p>	<p>FO2. Infraestructura Aérea: Se analiza la conectividad aérea, incluyendo la disponibilidad y frecuencia de vuelos. Considera si se mencionan aeropuertos cercanos y si hay inquietudes o sugerencias para mejorar la infraestructura aérea.</p>	<p>1. Nivel básico: - Limitada Conectividad Aérea: No existen aeropuertos cercanos al destino, lo que requiere transbordos y rutas indirectas para llegar. - Múltiples Transbordos: Los visitantes deben realizar múltiples transbordos en diferentes aeropuertos para llegar a la comunidad. - Desafíos de Accesibilidad: La falta de aeropuertos cercanos y la necesidad de transbordos pueden representar desafíos en la accesibilidad.</p> <p>2. Nivel intermedio: - Aeropuerto Relativamente Cercano: Existe un aeropuerto relativamente cercano, pero aún se requiere tomar un transbordo para llegar a la comunidad. - Transbordo no Claro: Aunque hay un aeropuerto cercano, puede no estar claro o ser directo el transbordo para llegar al destino. - Exploración de Rutas Directas: Se están explorando opciones para establecer rutas más directas que faciliten la llegada de visitantes.</p> <p>3. Nivel avanzado: - Aeropuerto en el destino: El aeropuerto está ubicado en la ciudad de destino, lo que proporciona accesibilidad directa. - Conexiones con el destino: Existen conexiones claras y directas entre el aeropuerto y el emprendimiento turístico. - Facilitación de Llegadas: La presencia del aeropuerto en el destino facilita la llegada de visitantes y contribuye al desarrollo turístico de la comunidad.</p>

Figura E18: Evaluación de la dimensión “Desarrollo de nuevos productos”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Innovación (Covo et al.)</p>	<p>FO1. Desarrollo de nuevos productos: El análisis del factor de desarrollo de nuevos productos turísticos se centra en evaluar la capacidad del emprendimiento para generar ideas innovadoras y emocionantes. Se busca medir cómo se identifican y comprenden las necesidades y preferencias de los clientes, así como la diversidad de productos ofrecidos que abarcan diferentes segmentos de mercado y nichos específicos.</p>	<p>1. Nivel básico: - Ideas en Desarrollo: Se están explorando ideas para la creación de productos turísticos, pero no se han materializado de manera completa. - Diversidad Limitada: La oferta de productos turísticos es limitada y no abarca una amplia gama de segmentos o nichos de mercado.</p> <p>2. Nivel intermedio: - Variedad de propuestas: Se han desarrollado y lanzado productos turísticos nuevos y emocionantes que abarcan diferentes segmentos y nichos de mercado. - Exploración de Innovación: Se exploran enfoques innovadores, pero la oferta aún puede ser optimizada para satisfacer completamente las expectativas del mercado.</p> <p>3. Nivel avanzado: - Colaboración profunda con stakeholders: Se colabora activamente con otros stakeholders, como expertos locales, instituciones culturales y organizaciones turísticas, para cocrear productos auténticos y enriquecedores. - Productos Excepcionales: Los productos turísticos desarrollados son altamente innovadores, emocionantes y únicos, diseñados para satisfacer diversas expectativas.</p>

Figura E19: Evaluación de la dimensión “Implementación de desarrollo tecnológico”

Factores	Dimensiones	Medición
<p>Innovación (Covo et al.)</p>	<p>FO2. Implementación de desarrollo tecnológico: Se considera cómo la implementación de tecnología ha mejorado la experiencia general del cliente y ha optimizado los procesos internos, así como la capacidad del emprendimiento para adaptarse y mantenerse actualizado en un entorno tecnológico en constante cambio.</p>	<p>1. Nivel básico: -Uso Moderado de Aplicaciones de Mensajería Instantánea: Los emprendimientos utilizan aplicaciones de mensajería para mantener una comunicación personalizada con los visitantes. Se responden consultas y se brinda información sobre actividades, sin depender en exceso de la tecnología. - Preservación de Métodos Tradicionales de Reserva: Los visitantes pueden realizar reservas a través de métodos tradicionales, como llamadas telefónicas o visitas en persona. Esto se alinea con la autenticidad del destino, evitando una dependencia excesiva de la tecnología. - Fomento de la Interacción Directa con los Residentes: Se promueve la interacción cara a cara entre los visitantes y los residentes, resaltando la autenticidad de la experiencia. La tecnología se utiliza de manera limitada para permitir que las relaciones humanas sean el enfoque principal.</p> <p>2. Nivel intermedio: - Plataforma de Información en Línea: Se crea un sitio web o una plataforma en línea para ofrecer información detallada sobre actividades, tradiciones y eventos. Los visitantes pueden explorar opciones antes de su llegada, pero se mantiene un enfoque en la autenticidad local. - Uso de Redes Sociales para Narrar Historias: Las redes sociales se utilizan para compartir historias y anécdotas auténticas de residentes y visitantes. Se fomenta la participación y la interacción genuina a través de estas plataformas.</p> <p>3. Nivel avanzado: - Reservas y Pagos en Línea: Se ofrece a los visitantes distintos métodos de pagos a través de canales tradicionales y digitales, como transacciones en línea y a través de pasarelas de pago integradas en las páginas web oficiales para pagar por actividades y servicios de manera conveniente. - Monitoreo de Satisfacción en Tiempo Real: Se utilizan herramientas en línea para medir la satisfacción de los visitantes en tiempo real y abordar problemas de manera proactiva. Se busca mejorar la calidad del servicio en tiempo real sin comprometer la autenticidad.</p>

Figura E20: Evaluación de la dimensión “Innovación organizacional”

Factores	Dimensiones	Medición
	<p>FO3. Innovación Organizacional: Se busca medir cómo se fomenta la participación de los empleados en la generación de ideas innovadoras, así como la implementación de esas ideas en la operativa y estrategia del negocio.</p>	<p>1. Nivel básico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buzón de Sugerencias y Reuniones de Ideas: El emprendimiento ha establecido un buzón de sugerencias físico o electrónico para que los miembros de la organización puedan compartir sus ideas. Se realizan reuniones periódicas donde se invita a los miembros a expresar sus opiniones y propuestas. Aunque las ideas son valoradas, la implementación aún puede ser limitada. - Reconocimiento a Ideas: Se reconoce públicamente a los miembros de la organización que aportan ideas innovadoras. Sin embargo, la estructura organizativa puede dificultar la ejecución de esas ideas y la adaptación a nuevos enfoques puede ser gradual. - Fomento de la Comunicación Directa: Se alienta a los miembros de la organización a comunicarse directamente con la gerencia para compartir ideas. Aunque hay cierta apertura, el proceso de selección y puesta en práctica de las ideas puede ser lento y carecer de estructura. <p>2. Nivel intermedio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipos de Innovación y Colaboración Multidisciplinaria: Se han creado equipos dedicados a la innovación, compuestos por miembros de diferentes áreas. Estos equipos trabajan en conjunto para generar y evaluar ideas. La colaboración multidisciplinaria fomenta la creatividad y la implementación efectiva. - Programas de Capacitación en Innovación: Se ofrecen capacitaciones periódicas para desarrollar habilidades de pensamiento creativo e innovador en los empleados. Esto promueve una cultura de innovación en la organización y ayuda a los empleados a contribuir de manera más efectiva. <p>3. Nivel avanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovación Integrada en la Estrategia: La innovación está totalmente integrada en la estrategia organizativa. Se establecen metas de innovación y se asignan recursos específicos para proyectos innovadores. Los líderes fomentan activamente la generación de ideas y su ejecución. - Plataforma Colaborativa de Innovación: Se ha implementado una plataforma en línea donde los miembros de la organización pueden presentar, discutir y colaborar en ideas. Esta plataforma facilita la interacción y permite a los empleados de diferentes áreas aportar perspectivas valiosas. - Recompensas por Innovación Exitosa: Se otorgan recompensas significativas a los empleados cuyas ideas se implementan con éxito. Esto no solo motiva a los miembros de la organización a participar en la innovación, sino que también reconoce su contribución al crecimiento del emprendimiento.

ANEXO F: Diagnóstico de competitividad por etapa de Laraos Travel

Figura F1: Diagnóstico de Laraos Travel

