

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Propuesta de Turismo Vivencial en Comunidades Nativas de
Latinoamérica**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR:

Edgar Antony Caballero Revelo, DNI: 72370436

Carlos Humberto Galarza Cepeda, DNI: 46695898

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR:

Sandra Patricia Agüero Dejo, DNI: 10551056

Luz Graciela Apaza Sánchez, DNI: 42145691

ASESOR:

Sergio Andrés López Orchard, DNI: 44560848

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8455-4833>

JURADO

Presidente: Véliz Palomino, José Carlos

Jurado: Arana Barbier, Pablo José

Asesor: López Orchard, Sergio Andrés

Surco, septiembre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad


Yo, Sergio Andrés López Orchard, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulada “Acortando Distancias”: Propuesta de Turismo Vivencial en Comunidades Nativas de Latinoamérica, de los autores:

- Sandra Patricia Agüero Dejo
- Luz Graciela Apaza Sánchez
- Edgar Antony Caballero Revelo
- Carlos Humberto Galarza Cepeda

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 11/07/2023.
- 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: Santiago de Surco, 11 de julio del 2023

Apellidos y nombres del asesor: López Orchard, Sergio Andrés	
DNI: 44560848	Firma 
ORCID: 0000-0001-8455-4833	

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros padres, amigos, familiares que nos acompañaron y dieron su gran apoyo en la consecución de este logro.



Dedicatorias

Dedicamos este logro a nuestros padres y familiares quienes nos apoyaron día a día para lograr este objetivo.



Resumen Ejecutivo

De acuerdo con lo indicado por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, uno de los principales problemas que aquejan a los pueblos indígenas es la afectación de sus territorios como consecuencia de proyectos de desarrollo que generan las actividades extractivas (CIDH, 2015). En América Latina, se observan frecuentemente conflictos sociales producidos por los potenciales impactos de naturaleza social, cultural y ambiental que las mismas generan en territorios indígenas (CIDH, 2017).

Por esta razón, el presente trabajo desarrolla una propuesta a fin de cubrir las necesidades de las comunidades del Perú y, más adelante, de Latinoamérica, cuyo objetivo es reducir el impacto de las actividades informales en la zona, como la minería ilegal, que vienen afectando su medio ambiente, la salud de su población y el desarrollo de la comunidad, creando un medio de subsistencia respaldado en la explotación de sus propios recursos para su beneficio.

Se ha realizado un estudio de las necesidades de la comunidad nativa Tres Islas y el mercado competitivo que existe en la región y, con base al empleo de metodologías ágiles, se ha obtenido una propuesta para lograr el objetivo planteado. Para estos efectos, se realizaron entrevistas con los pobladores de la comunidad y también con el personal que los representa, con lo que se pudo recibir una mejor perspectiva del contexto y entorno en el que se encuentran inmersos.

Se presenta la solución obtenida, sugiriendo la implementación de un sistema de turismo vivencial que logre conectar a turistas interesados en el tema con las comunidades y, de esta forma, concientizar a las personas sobre los derechos, la supervivencia, la cultura y las tradiciones de un pueblo indígena. De igual forma, se plantea que durante estas actividades los pobladores puedan comercializar variedad de productos elaborados por ellos mismos.

Abstract

According was indicated by the Inter-American Commission on Human Rights, one of the problems is the affectation of their territories as a consequence of development projects generated by extractive activities (CIDH, 2015). In Latin America, social conflicts produced by the potential impacts of a social, cultural and environmental nature that they generate in indigenous territories are frequently observed (CIDH, 2017).

For this reason, the present work develops a proposal in order to cover the needs of the communities of Peru and, later, of Latin America, whose objective is to reduce the impact of informal activities in the area, such as illegal mining, which come affecting their environment, the health of their population and the development of the community, creating a means of subsistence supported by the exploitation of their own resources for their benefit.

A study of the needs of the Tres Islas native community and the competitive market that exists in the region has been carried out and, based on the use of agile methodologies, a proposal has been obtained to achieve our objective. For these purposes, interviews were conducted with the residents of the community and also with the personnel that represents them, with which it was possible to receive a better perspective of the context and environment in which they are immersed.

We present the solution obtained, suggesting the implementation of an experiential tourism system that manages to connect tourists interested in the subject with the communities and, in this way, make people aware of the rights, survival, culture and traditions of a indigenous people. In the same way, it is proposed that during these activities the inhabitants can market a variety of products made by themselves.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	IX
lista de Figuras	X
Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1 Contexto del Problema a Resolver	1
1.2 Presentación del Problema a Resolver	3
1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del problema a Resolver	5
Capítulo II: Análisis del Mercado	8
2.1 Descripción del mercado o industria	8
2.2 Análisis competitivo detallado	12
Capítulo III: Investigación del Usuario	16
3.1 Perfil del Turista	16
3.1.1 <i>Turista local</i>	17
3.1.2 <i>Turista extranjero</i>	18
3.2 Perfil del anfitrión local	22
3.3 Mapa de experiencia	26
3.3.1 <i>Del Turista:</i>	26
3.3.2 <i>Del Anfitrión Local:</i>	26
3.4 Identificación de la necesidad	27
3.4.1 <i>Del Turista</i>	27

3.4.2 <i>Del Anfitrión</i>	28
Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio	31
4.1 Concepción del producto o servicio.....	31
4.2 Desarrollo de la Narrativa.....	39
4.3 Carácter innovador y disruptivo del producto o servicio.....	42
4.4 Propuesta de valor.....	46
4.5 Producto mínimo viable (PMV).....	47
Capítulo V: Modelo de Negocio	53
5.1. Lienzo del Modelo de Negocio.....	53
5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio.....	54
5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del modelo de negocio.....	58
5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio.....	63
Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable	66
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución.....	66
6.1.1. <i>Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución</i>	66
6.1.2. <i>Experimentos empleados para validar la hipótesis</i>	67
6.2. Validación de la factibilidad de la solución.....	70
6.2.1. <i>Plan de mercadeo</i>	70
6.2.2. <i>Plan de operaciones</i>	75
6.2.3. <i>Validación de la hipótesis</i>	76
6.3. Validación de la viabilidad de la solución.....	76

6.3.1. Presupuesto de inversión.....	77
6.3.2. Análisis financiero.....	77
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar la hipótesis	80
Capítulo VII: Solución Sostenible	82
7.1. Relevancia social de la solución.....	82
7.2. Rentabilidad social de la solución.....	83
Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....	85
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo.....	85
8.2. Conclusión.....	86
8.3. Recomendaciones	86
Referencias.....	88
Apéndice A: Investigación del Usuario.....	93
Apéndice B: Diseño del Producto o Servicio	95
Apéndice C: Solución Deseable, Factible y Viable.....	96
Apéndice D: Rentabilidad Social de la Solución	97
Anexo - Encuesta.....	98

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Características principales por tipo de turista</i>	21
Tabla 2 <i>Análisis NABC</i>	36
Tabla 3 <i>Comparación entre la propuesta y competidores actuales</i>	43
Tabla 4 <i>Estimación de la viabilidad del negocio</i>	56
Tabla 5 <i>Resultados de encuesta de interés para la contratación de una experiencia vivencial que aporte a la comunidad y al medio ambiente</i>	68
Tabla 6 <i>H2: Pruebas de usabilidad de la plataforma – Elaborado por los autores</i>	69
Tabla 7 <i>H2: Resumen de resultados de la interacción de potenciales clientes con la plataforma “Acortando Distancias”</i>	70
Tabla 8 <i>Estimación de ventas y visitas por año</i>	71
Tabla 9 <i>Objetivos de marketing proyectado</i>	71
Tabla 10 <i>Precios base de los servicios ofrecidos</i>	73
Tabla 11 <i>Presupuesto de marketing</i>	75
Tabla 12 <i>Estimación de la factibilidad asociada al Plan de Mercadeo</i>	76
Tabla 13 <i>Estimación de la inversión inicial</i>	77
Tabla 14 <i>Estado de Resultados: Año 1 al Año 5</i>	78
Tabla 15 <i>Flujo de Caja Económico y del Accionista</i>	79
Tabla 16 <i>Cálculo del WACC</i>	80
Tabla 17 <i>Cálculo del VAN y TIR</i>	80
Tabla 18 <i>Análisis de Sensibilidad en base al VAN</i>	81
Tabla 19 <i>Simulación de Montecarlo del Desempeño del Plan Financiero</i>	81

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Evolución del flujo de visitantes al Perú – PromPerú</i>	12
Figura 2 <i>Distribución del gasto del turista nacional</i>	18
Figura 3 <i>Servicios adquiridos por internet</i>	19
Figura 4 <i>Perfil del anfitrión</i>	24
Figura 5 <i>Mapa de experiencia del turista</i>	26
Figura 6 <i>Mapa de experiencia del anfitrión local</i>	26
Figura 7 <i>Necesidades Identificadas y Priorizadas de la Comunidad Nativa</i>	32
Figura 8 <i>Preguntas Generadoras</i>	32
Figura 9 <i>Lienzo 6x6</i>	32
Figura 10 <i>Necesidades Identificadas y Priorizadas de los Usuarios</i>	34
Figura 11 <i>Preguntas Generadoras</i>	34
Figura 12 <i>Lienzo 6x6</i>	34
Figura 13 <i>Ideas Seleccionadas para cubrir necesidades del usuario Comunidad Nativa o Campesina</i>	35
Figura 14 <i>Ideas Seleccionadas para cubrir necesidades del usuario que desea ocupar su tiempo libre</i>	36
Figura 15 <i>Prototipo Página Web</i>	38
Figura 16 <i>Lienzo Blanco de relevancia</i>	40
Figura 17 <i>Comparación entre la propuesta y competidores actuales</i>	44
Figura 18 <i>Comparación detallada entre la propuesta y principales competidores</i>	44
Figura 19 <i>Lienzo de propuesta de valor</i>	46
Figura 20 <i>Página de Inicio</i>	48

Figura 21 <i>Tours más populares</i>	48
Figura 22 <i>Preguntas para elegir próximo viaje</i>	49
Figura 23 <i>Otros destinos en Latinoamérica</i>	50
Figura 24 <i>Blog de la Página Web</i>	50
Figura 25 <i>Quiénes somos - Acortando Distancias</i>	51
Figura 26 <i>Sección Grupos</i>	51
Figura 27 <i>Contacto en Redes Sociales</i>	52
Figura 28 <i>Lienzo de modelo de negocio</i>	53
Figura 29 <i>Población indígena porcentual en América Latina</i>	60
Figura 30 <i>Lienzo ExO Canvas</i>	62
Figura 31 <i>Tarjetas de prueba de hipótesis</i>	67
Figura 32 <i>Análisis de fuerzas competitivas para este mercado</i>	72
Figura 33 <i>Plan de trabajo para la implementación</i>	85

Capítulo I: Definición del problema

1.1 Contexto del Problema a Resolver

Los pueblos indígenas son aquellos pueblos cuyo origen se centra en tiempos inmemoriales, derivando en un elemento clave que es la ancestralidad. Conforme lo indica el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1989), estos pueblos existen y subsisten en un determinado territorio ancestral desde antes de la existencia de los propios Estados, poseyendo formas particulares de vida, como determinadas costumbres, ritos, creencias, entre otros elementos que los caracterizan de forma única. Además, su economía, en la mayoría de los casos no es monetarizada. Es decir, los Pueblos Indígenas mantienen como actividades de subsistencia a la caza, la recolección de frutas y plantas medicinales, la pesca, la cosecha y el acopio de elementos biológicos derivados de ríos y bosques que conforman su territorio.

En la actualidad, los Pueblos Indígenas de todo el mundo, y principalmente de Perú, atraviesan por un amplio abanico de problemas. Durante las últimas décadas y en cumplimiento de su objetivo plasmado en la Constitución Política, el gobierno ha buscado generarle riquezas al Estado mediante la exploración y explotación de recursos naturales, así como a través de otros proyectos de inversión, los mismos que se ubican en tierras ancestrales pertenecientes a pueblos originarios.

En adición a ello, la legislación nacional establece que los recursos naturales del suelo y subsuelo pertenecen al Estado, sin tomar en cuenta la magnitud de los impactos ambientales y personales que dichos proyectos generan a los pueblos originarios, afectando seriamente sus derechos humanos. Ahora bien, existen instrumentos internacionales que los resguardan, como lo son la Convención Americana de los Derechos Humanos (CIDH, Convención Americana sobre Derechos Humanos - Pacto de San José, 1969) y el Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos

Indígenas y Tribales (OIT, 1989). Además, se han emitido instrumentos de legislación interna que protegen específicamente los derechos de los pueblos originarios, como la Ley N° 29785, Ley del derecho a la consulta previa de los pueblos indígenas u originarios.

Conforme lo indicó el Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas (ONU, 2010), la situación de los Pueblos Indígenas en el mundo contiene datos relevantes, como lo son: (i) la injusticia perpetua, en virtud de la colonización y desposesión de sus tierras; (ii) el hecho de constituir la tercera parte de la pobreza del mundo, debido al desempleo y analfabetismo; (iii) las altas tasas de suicidio y encarcelamiento, debido a su alejamiento de la comunidad hacia zonas urbanas en la búsqueda de mejores oportunidades, así como la consecuente inaceptación estatal como miembros de una sociedad; (iv) el hecho de ser un problema presente tanto en países desarrollados como subdesarrollados, basado en la esperanza de vida de los mismos; (v) las condiciones socioeconómicas demuestran que ser indígena es sinónimo de ser pobre, no contando con oportunidades de educación o capacitación alguna y (vi) entre muchas otras, como el peligro de la desaparición de su cultura e idiomas, el reasentamiento y el involucramiento de éstas en actividades ilegales con el fin de lograr su subsistencia.

Ante ello, se ven en la necesidad de demandar sus derechos, tanto en instancias e instituciones, nacionales e internacionales. Sin embargo, debido a la existente burocracia en las entidades del aparato estatal y a la duración prolongada de los procesos judiciales, dentro y fuera del Perú, existen pueblos que, simplemente, renuncian a ello. En consecuencia, se genera la pérdida de sus tierras, la explotación de los recursos naturales en ellas presentes sin su consentimiento, la pobreza y, la pérdida de su propia identidad cultural.

Por ello el Banco Mundial ha llamado la atención sobre la necesidad de implementar buenas prácticas que generen beneficios para las comunidades, como el acceso a los servicios de

salud, la formación profesional, la educación general y las infraestructuras; de manera que la implementación de proyectos de diversa índole produzcan alternativas como la creación de condiciones para el desarrollo de recursos, de forma que las repercusiones de dichos proyectos sean mayores y más profundas, especialmente, en el caso de comunidades indígenas, nativas o campesinas y la atención de factores como la pobreza. (Banco Mundial, 2015).

1.2 Presentación del Problema a Resolver

Como se expuso en la sección anterior, los pueblos indígenas del mundo han sufrido a lo largo de la historia, de diversas situaciones que han puesto en riesgo su continuidad y su supervivencia.

En Perú, por ejemplo, existen pueblos indígenas como la Comunidad Nativa “Tres Islas”, cuyos ríos y suelos fueron contaminados con mercurio, producto de una concesión minera autorizada por el Estado, quedando este hecho debidamente comprobado, incluso, en la Comisión Interamericana de los Derechos Humanos (CIDH, Comunidad Nativa “Tres Islas” de Madre de Dios respecto de Perú, 2017), órgano de la Organización de Estados Americanos que promueve la defensa de los derechos fundamentales. Dado que sólo una de las actividades de subsistencia de esta comunidad es la pesca, el agua y los peces contaminados con el mercurio fueron consumidos por sus miembros, generándoseles enfermedades como el cáncer. Ahora bien, pese a que el Estado ya contaba con la información sobre el estado de los miembros comunitarios, éstos no recibían o demoraban en recibir los estudios médicos completos, además de un tratamiento médico efectivo. Por otro lado, la concesión minera que fue otorgada por el Estado, que hubiere ocupado aproximadamente el sesenta (60%) por ciento del territorio de la citada comunidad, fue realizada de manera inconsulta, sin estudios previos, ni de impacto socio-ambiental, sin garantizarle indemnizaciones, reparaciones ni beneficios en momento alguno.

Finalmente, cuando la comunidad solicitó garantías ante la Prefectura de Madre de Dios, archivó en dos ocasiones dichas solicitudes, alegando que ninguno de sus miembros se presentó, deduciendo que existía un desinterés de su parte, sin tomar en cuenta los eventuales factores de dificultad respecto de movilidad y transporte que pudieran presentarse.

En Ecuador, la Comunidad Nativa “Sarayaku” sufrió la invasión de dos tercios de su territorio por parte de una empresa petrolera autorizada por el Estado Ecuatoriano. Las consecuencias fueron la limitación de uso de su territorio, la dificultad para conseguir alimentos, ataques militares hacia sus miembros, la huida de flora y fauna, la destrucción de lugares sagrados, entre otras que fueron irreversibles.

En estos dos cortos ejemplos, de muchísimos casos que, como estos, han llegado incluso a un proceso internacional ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos, el común denominador ha sido, únicamente, la grave afectación en las condiciones de vida de los Pueblos Indígenas. Ahora bien, conforme con lo indicado por el Instituto Interamericano de Derechos Humanos, los pueblos indígenas, en general, vienen enfrentando discriminación y exclusión social, manifestándose ello en las restricciones en el acceso a la educación, al trabajo, la atención médica, entre otros servicios; violencia y conflictos, debido a la disputa de tierras y recursos; problemas de salud, debido a la falta de acceso a atención médica o a la falta de medios para aplicar sus conocimientos tradicionales medicinales; entre otros.

Como producto de esta falta de acceso por parte de los Pueblos Indígenas y a efectos de enfrentar estas problemáticas, existen los modelos de negocio con impacto social, como el que propone la presente tesis, a fin de consolidar actividades que posibiliten la participación de estos pueblos en el mercado, ofreciendo servicios con base en la socialización de su identidad cultural y hábitat, generando recursos cuyo fin es su bienestar, contexto en el que la subsistencia no

dependa de su participación en actividades ilegales ni de la demorada acción estatal, sin dejar de lado el apoyo y servicios que ésta última entidad les pueda brindar. Ello permitiría atender la brecha de implementación de servicios y las necesidades básicas vinculadas a la generación de recursos, las garantías de alimentación adecuada en términos nutricionales y culturales, agua potable, servicios de salud, mejores viviendas, guía para el acceso a la educación, entre otros factores que les permitan llevar una vida digna. Esto, además, como medida que permita revertir los impactos ocasionados por actividades ilegales realizadas en territorios indígenas, así como aquellos producidos por aquiescencia del Estado y falta de fiscalización.

1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del problema a Resolver

Como se ha señalado, se observa que existen conflictos de forma constante producidos por los potenciales impactos de naturaleza social, cultural y ambiental en territorios indígenas. Además de la discriminación, la exclusión, la limitación en el ejercicio de sus derechos mencionadas con anterioridad, se presentan la poca o nula participación en la toma de decisiones y la carencia de acceso a servicios básicos, lo que se evidencia en: (i) la falta de consulta de forma previa a la toma de decisiones por parte del Estado que puedan afectarlos, con el objetivo de garantizar el respeto y la protección de sus derechos, tomando en cuenta sus opiniones y preocupaciones, aprovechando este espacio en construir también una línea de relación entre el Estado y sus Pueblos Indígenas y; (ii) la falta de políticas estatales adecuadas que permitan el acceso de éstos al trabajo y a servicios de calidad, entre ellos, el agua potable y el saneamiento, lo que puede generar un impacto negativo en su salud. Por lo anteriormente expuesto, resulta fundamental proteger la existencia de los pueblos indígenas, no debiendo tener un tratamiento peyorativo ni poco importante.

De acuerdo con la Corte Interamericana de Derechos Humanos, los Pueblos Indígenas poseen formas particulares de vida, de ser ver y actuar en el mundo, constituido a partir de su estrecha relación con sus territorios tradicionales y con los recursos que en él se encuentran, son dignas de ser respetadas, constituyendo elementos integrantes de su propia cosmovisión e identidad cultural.

Ahora bien, el tiempo y las generaciones trascienden y, ante las adversidades, las comunidades buscan nuevas formas de subsistir, incursionando incluso en el contacto con las ciudades, trabajando en ellas, estudiando en universidades, entre otras actividades de desarrollo con el fin de impulsar su crecimiento. Sin embargo y a pesar de ello, resulta necesario trabajar por la concientización de su existencia.

En este orden de ideas, el modelo de negocio que se expone en el presente trabajo, plantea la posibilidad de que las comunidades indígenas puedan consolidar sus propios medios de subsistencia a partir del aprovechamiento de los recursos que comprenden el hábitat en donde viven, así como a partir de la socialización de su identidad cultural ancestral y sus múltiples manifestaciones.

Se tiene como objetivo, por tanto, construir alternativas para promover productos comunales propios, a efectos de que las comunidades puedan percibir ingresos por ello, acceder a oportunidades laborales y la posibilidad de insertarse en el mercado atendiendo la demanda de servicios. En un mundo globalizado en el que las economías y el comercio se integran cada día más, resulta necesario involucrar a otros actores, como los Pueblos Indígenas, siempre de forma justa y con equidad, representándose a través de la generación de actividad empresarial en asociación con empresas, con el fin de alcanzar objetivos en común. Ello requiere emprender la coordinación y participación efectiva de las comunidades indígenas en la planificación y

ejecución de proyectos a fin de insertarse en el mercado proporcionando servicios y bienes con la finalidad de coadyuvar el desarrollo comunal y optimizar su calidad de vida.



Capítulo II: Análisis del mercado

2.1 Descripción del mercado o industria

Según el apartado 2.2.1. de la Resolución Ministerial No. 402-2019-MINCETUR expedida el 14 de noviembre de 2019 por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), que aprueba los “Lineamientos para el Desarrollo de Turismo Comunitario en el Perú”, el concepto de turismo comunitario comprende:

“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” (el subrayado es propio de los autores).

Este tipo de turismo tiene entre sus elementos principales el desarrollarse en el ámbito territorial ocupado por comunidades indígenas -nativas o campesinas -amazónicas o andinas-, en donde se promuevan las actividades económicas comunales para coadyuvar el desarrollo, con base en la socialización de las manifestaciones de la identidad cultural indígena.

El turismo comunitario, también denominado “vivencial”, ha generado a través del tiempo políticas por parte del sector gubernamental a fin de promover su implementación, con el objeto de que las comunidades indígenas en el Perú puedan participar activamente e insertarse en las dinámicas económicas que permiten optimizar su desarrollo.

Sobre la situación del mercado turístico en general, y el turismo comunitario o vivencial en particular, los referidos Lineamientos destacan que en el Perú los “arribos de turistas

internacionales mostraron un crecimiento sostenido” y que, del total de arribos de los turistas extranjeros, el “48% visitó comunidades campesinas” (apartado 1.2.1, segundo párrafo). Los turistas que arriban al país y que “consumen productos del Turismo Comunitario son principalmente de los segmentos cultural (58%), aventura (56%), tradicional (46%) y ecoturismo (38%)” (apartado 1.2.1, sexto párrafo).

En virtud de estos elementos, MINCETUR ha establecido a través de la evaluación situacional del turismo comunitario que el Perú sí administra los elementos necesarios para satisfacer la demanda y sus particularidades específicas:

Sobre el análisis de la oferta de los emprendimientos de turismo comunitario, MINCETUR en el mismo documento normativo destacó que la estrategia de turismo comunitario cuenta (al 2019) con “66 emprendimientos ubicados en los principales destinos turísticos del Perú, en 11 regiones: Amazonas, Ancash, Arequipa, Cajamarca, Cusco, Lambayeque, Lima, Loreto, Madre de Dios, Puno y San Martín. Los cuales integran 72 comunidades, el 69% de ellas se encuentra en la zona sur, el 11% en la zona centro y el 19% en la zona norte del país”. (apartado 1.2.2., primer párrafo).

En virtud de este esquema de articulación de gestores, a partir de la implementación del negocio de turismo vivencial, las empresas se beneficiarían de la colaboración y aporte de los Pueblos Indígenas. Estos beneficios incluyen el acceso a sus recursos, de manera sostenible y responsable, asegurando la preservación del medio ambiente, protegiendo la diversidad en él existente. Por otro lado, los Pueblos Indígenas poseen conocimientos tradicionales sobre la flora y fauna presente en su entorno, técnicas agrícolas, de pesca y de caza. Por lo que, la empresa asociada gozaría de una buena reputación debido al cumplimiento de sus compromisos de responsabilidad social, no sólo ante los consumidores, sino ante la sociedad en general.

Respecto de las comunidades indígenas, éstas pueden obtener beneficios en cuanto a la mejora de su bienestar y calidad de vida, recibiendo los resultados de proyectos de desarrollo social que promuevan la educación, la salud, la vivienda, el empleo y la infraestructura. Dado que, para que la asociación entre Pueblos Indígenas y empresas pueda ser beneficiosa para ambas partes, ésta debe encontrarse respaldada en el respeto de los derechos y costumbres de los Pueblos Indígenas, lo que implica implementar el negocio de turismo vivencial respetando los niveles de coordinación con los que actúan las comunidades indígenas en el ejercicio de sus derechos específicos, en tanto el negocio implicará la utilización de los recursos que conforman su hábitat, lo que se encuentra regulado en virtud de las normas tradicionales que rigen la organización comunal.

Por ello, se presenta como una solución a lo descrito en el Capítulo I precedente, la creación de una sociedad que respete y comulgue con las formas de vida de los Pueblos Indígenas, constituyéndose como una de turismo comunitario, en la que intervengan tanto la empresa privada como los Pueblos Indígenas. Mediante este tipo de turismo, conforme lo ha expresado el MINCETUR en sus lineamientos precitados, se forman experiencias de viaje auténticas y de calidad que son ofrecidas por las comunidades del país, basados en la cultura viva y la naturaleza única de sus territorios, los que protegen y comparten a los eventuales turistas, conectándolos a través de una vivencia satisfactoria y memorable, enriqueciendo la perspectiva personal y colectiva de ambos grupos.

Por tanto, el modelo de negocio plantea como propuesta de valor el alcanzar una rentabilidad compartida con los Pueblos Indígenas, que pueda ser materializada en productos,

servicios o de forma monetaria; esto último en menor proporción y de acuerdo con cada pueblo con el que se logre pactar un acuerdo de alianza estratégica.

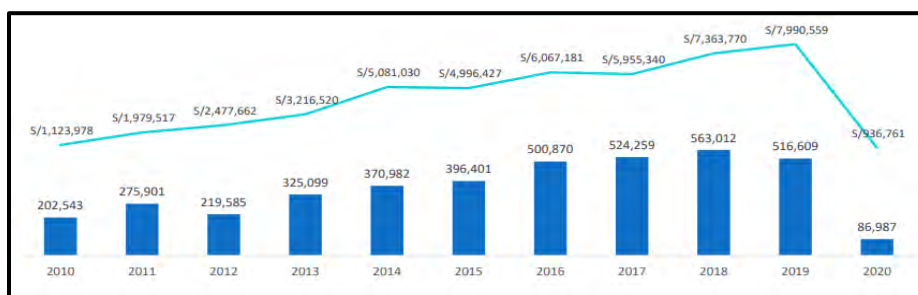
El objetivo hacia el cliente será mantener un estándar de calidad alto en los servicios de alimentación y alojamiento, ofreciendo un servicio de turismo vivencial que le brinde una experiencia cultural de impacto, visualizando paisajes, flora y fauna que difícilmente pueden hallarse en un contexto citadino, experimentando bailes, música, ritos y costumbres, en un entorno apropiado sea éste ubicado en costa, sierra o selva; bajo la dirección y orientación de personal capacitado a nivel profesional en derecho, historia, antropología, etnografía, geografía, cartografía y medio ambiente, encontrándose éstos bajo el amparo y reconocimiento de sus derechos laborales, de acuerdo con el tipo de contrato laboral y la ubicación territorial de éste, debiendo cumplir con proporcionarles las facilidades, medios y equipos necesarios para ello.

Analizando el caso de Perú, esta actividad ha sido una gran impulsora del Producto Bruto Interno (“PBI”) del país en los últimos años. Sólo en 2019, según el Banco Central de Reserva del Perú, el turismo contribuyó con el 3.9% del PBI del país. En consecuencia, el turismo ha representado, solo en 2019, un ingreso de S/ 29,4 mil millones de ingresos para el Perú.

En la última década, salvo durante 2020 debido a la pandemia de la COVID-19, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), el Perú experimentó un crecimiento respecto del flujo de visitantes y de ingresos relacionados al turismo comunitario, conforme se aprecia en el cuadro a continuación, razón por la que se considera viable la materialización de la idea planteada.

Figura 1

Evolución del flujo de visitantes al Perú - PromPerú



2.2 Análisis competitivo detallado

El turismo es objeto de diversas clasificaciones en función del objetivo del visitante. Según la Universidad Nacional Autónoma de México, el turismo se clasifica en siete tipos. Iniciando con el cultural, cuyo objetivo es conocer rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Entre otras, se encuentran:

Gastronómico: turistas que se desplazan para tener experiencias culinarias y probar determinados tipos de comidas y bebidas. En ocasiones coinciden con festividades cívicas o culturales locales. Viajan para conocer los ingredientes de los platillos o incluso para aprender a prepararlos.

Idiomático: la motivación principal es desplazarse para aprender un idioma.

Salud: acudir a algún lugar para recibir tratamiento de enfermedades o simple relajación en spas, saunas u otros centros de medicina tradicional o alternativa.

Deportivo: realizan viajes relacionados con la práctica de algún deporte como maratones o torneos o para acudir a eventos deportivos como la Fórmula 1 o peleas de box.

En la actualidad existen otros tipos, como el turismo LGBTQ+, el ecológico, el de reuniones empresariales y visitas académicas y otros, entre los que se destaca el turismo

comunitario, en tanto busca generar un impacto social positivo en las comunidades que visitan. A continuación, se describen algunos de los tipos de impacto social que el turismo vivencial puede tener:

Impacto económico: El turismo puede contribuir a la creación de empleos y al aumento de los ingresos de las comunidades locales, especialmente en áreas rurales.

Impacto cultural: El turismo puede fomentar la preservación y promoción de la cultura local, alentando a las comunidades a mantener sus tradiciones y costumbres, sin comercializarla de forma excesiva.

Impacto ambiental: El turismo puede promover la conservación del medio ambiente y la protección de la biodiversidad si se realiza de manera responsable.

En resumen, el turismo comunitario o vivencial puede tener un impacto social significativo en las comunidades locales dependiendo de cómo se maneje y se gestione. Es importante que los impactos negativos se minimicen y se busquen soluciones para garantizar un turismo sostenible y beneficioso para todos. Para este fin, el negocio constituye una posibilidad de suma relevancia a efectos de que las comunidades se inserten en el mercado del turismo comunitario y, a partir de los réditos y beneficios que obtendrán, puedan reducir la brecha social y económica que los aqueja, así como desconectar a los miembros de comunidades que, por necesidad de ingresos, realizan actividades extractivas ilícitas.

Ello en tanto el negocio del turismo comunitario constituye la posibilidad de realizar el traslado del ámbito de la ilegalidad a la formalidad y la participación en las dinámicas del mercado en conjunto con actores privadas en el marco de la sostenibilidad. De esta manera, el modelo de negocio también contribuye a suprimir las redes de extracción ilegal en las que se encuentren inmersos miembros de las comunidades indígenas debido a la necesidad de

incrementar su capacidad económica para enfrentar problemáticas de falta de implementación de servicios básicos que los inserta en el ámbito de la pobreza y la desprotección de bienes indispensables, como la salud, máxime ante contexto de contaminación e impactos ambientales, como se ha expuesto.

Ahora bien, y analizando el turismo vivencial en el mercado peruano, se hallan algunas páginas y blogs que detallan los lugares donde realizarlo, mas no una explicación detallada de los servicios que se brindan ni los beneficios que se otorgan a los Pueblos Indígenas. Por ejemplo, el portal web de la marca “Perú”, únicamente detalla la ubicación del lugar en el que existe turismo vivencial y cómo llegar, derivando en un enlace a la página de la Agencia Condor Travel. En dicha página figuran diversos tipos de viaje, como “Sol y Playa”, “Parejas” y “Cultura”. Al ingresar a esta última sección, se presentan ofertas de viaje a Chile, Brasil y Perú. Dentro de la oferta peruana, se encuentra “Perú Andino”, en la que se detalla una visita a Cusco, Valle Sagrado y Aguas Calientes, sin siquiera hacer mención al turismo vivencial y/o a las comunidades nativas. Por otro lado, el portal “4nomads” detalla doce lugares donde puede realizarse turismo vivencial en el Perú. Entre ellos, Humacchuco, en Ancash; Amantaní, en Puno o Chaparrí, en Lambayeque. Sobre el primer lugar, no puede ingresarse a la página web por contener errores ortográficos en la dirección web. La agencia de viajes de dicha ciudad cuenta con una página web donde su última publicación data del año 2015. Sobre el segundo lugar, por ejemplo, figuran cinco nombres de asociaciones de turismo rural, sin indicar el elemento diferenciador entre ellas. No obstante, no cuentan con página web, salvo una mención de correo y número de teléfono. Otras dos de las cinco asociaciones mencionadas son hospedajes, no asociaciones. No existen videos, información turística adicional ni mención de beneficios comunitarios sobre estas ofertas. Sobre el tercer lugar, por ejemplo, se trata de un bosque en el

que se podrá visitar un centro de rescate de los osos de anteojos y avistamiento de aves. Sin embargo, su contacto, que es la Asociación para la Conservación de la Naturaleza y el Turismo Sostenible Chaparrí tampoco cuenta con página web, salvo un correo y número de contacto. Tampoco existen videos, información turística adicional ni mención de beneficios comunitarios sobre estas ofertas

Por lo anteriormente explicado, la presente tesis refleja la creación de una sociedad completamente transparente, capacitada y actualizada, cuya finalidad sea el respeto a la cultura local y el fomento de su economía, no generando impacto negativo alguno en los Pueblos Indígenas, logrando que el viajero aprenda sobre la cultura y las tradiciones locales, compartiendo sus propias experiencias y conocimientos, posicionándose en el mercado como una empresa clara y veraz, que dé a conocer al Perú y a la región todos los beneficios percibidos por los Pueblos Indígenas con el fin de continuar construyendo su bienestar.

Capítulo III: Investigación del usuario

El presente capítulo presenta el perfil de los dos usuarios que participan en el negocio del turismo comunitario: el perfil del turista y del anfitrión local que se elaboró a partir de la realización de encuestas online, así como recogiendo información de los estudios realizados por PROMPERU con relación a este tipo de turismo.

3.1 Perfil del Turista

El cliente es el Turista que contrata (y/o podría contratar) servicios turísticos y que se encuentra en búsqueda de nuevas experiencias vivenciales y/o conocimientos, que desea participar en actividades culturales/económicas que realizan las comunidades, así como otras manifestaciones de su identidad cultural y del uso del hábitat en donde viven. Ello no solo con el propósito de aprender y conocer la realidad cultural de determinadas comunidades, sino también colaborar debido a su alto sentido de responsabilidad social y relacionarse con los miembros de comunidades indígenas -nativas – amazónicas o campesinas – andinas. El turista presenta un perfil de una persona aventurera, que disfruta cada viaje como si fuera el primero y contrata servicios turísticos para aprovechar al máximo el tiempo de su estadía, además, son personas con un alto sentido de responsabilidad social, interesadas en la interculturalidad y el contacto con pueblos indígenas, toda vez que desean conocer el modo de vida de éstos, así como contribuir a través del servicio de turismo al desarrollo comunal. Con el propósito de definir mejor el perfil del usuario se diseñó una encuesta dirigida a peruanos (limeños) mayores de edad. Se recibieron 45 respuestas que permitieron identificar lo siguiente:

- El 100% de los encuestados disfruta de viajar como actividad recreativa (45 personas).
- El 53.3% de los encuestados (24 personas) suele contratar tours cuando sale de viaje.

- El 42.9% de las personas que no contrata tours estaría dispuesto a contratar uno (9 personas), por tanto, la determinación del perfil del usuario fue realizada con base en 33 personas (73% de la base encuestada).

En el caso de los usuarios de Lima encuestados, son hombres y mujeres entre 25 y 49 años, que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, con estudios superiores universitarios y/o de posgrado, poseen trabajos formales (en su mayoría de manera dependiente), que disfrutan viajar en familia, en pareja, con amigos y/o por su cuenta con una frecuencia de una a dos veces al año (ver el Apéndice A1). Por procedencia se puede diferenciar dos tipos de turistas, los locales y los extranjeros:

3.1.1 Turista local

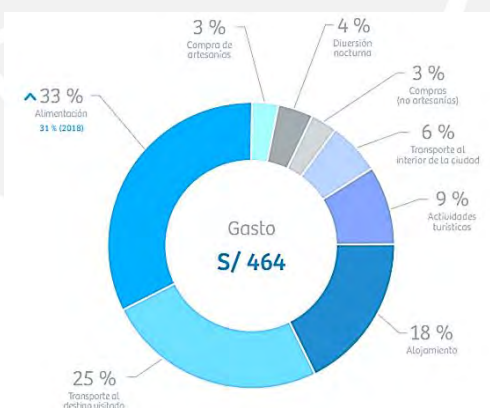
Según el reporte del Perfil del Vacacionista Nacional (PROMPERU, 2019) se estima 48.6 millones de visitas al interior del país por turismo, se relaciona esta actividad con el crecimiento de la economía y la mayor cantidad de generación de empleo en dicho sector. El turista local se caracteriza en su mayoría por ser de género femenino (52%), millenials y centenials (63%) tienen pareja (51%), Así también declaran tener en su mayoría grado de instrucción técnica (42%) y ser trabajadores independientes (35%). La principal ciudad emisora de turistas es Lima (84%), y el motivo medular para viajar por vacaciones es descansar o relajarse (33%), seguido de salir con la familia (27%). Entre los aspectos que destacan para elegir un destino se encuentran los paisajes (53%) y variedad de atractivos turísticos (31%).

El uso de las redes sociales también es una característica del turista local, 91% indican tener Facebook y 47% WhatsApp entre las Apps más usadas. El 82% de los turistas entrevistados refieren que, si planificaron su viaje, pero solo el 27% indican buscar información antes, en tanto el medio más usado para la búsqueda de dicha información es el internet. Destaca como una de

las principales razones por la cual no buscan información antes del viaje, la de haber visitado anteriormente el lugar. La estacionalidad es otro punto a tener en cuenta, toda vez que el 58% indicó viajar en cualquier mes del año. La distribución del gasto de un turista local se da principalmente entre la alimentación, transporte y Alojamiento. Según el Perfil de Potencial Vacacionista Nacional 2022 elaborado por PROMPERU, tras la pandemia, el número de potenciales vacacionistas nacionales se incrementó a 8 569 601 personas, de las cuales el 22% realizarían turismo comunitario, por lo que la demanda por este modelo de negocio también se incrementaría con relación a los años anteriores. En la misma línea, el 53% de los potenciales vacacionistas realizarían turismo cultural y el 62% turismo de naturaleza, tipos de turismo que se vinculan al vivencial o comunitario, en tanto comprende el interés por la identidad cultural, así como el conocer sectores naturales que pueden constituir territorios de comunidades indígenas.

Figura 2

Distribución del gasto del turista nacional



3.1.2 Turista extranjero

Según el reporte del Perfil del Turista Extranjero (PROMPERU, 2019) se contabilizaron 4.37 millones de llegadas de turistas de otros países al Perú, con una tasa de crecimiento, en ese momento, menor al año anterior en 1%. Los principales países de procedencia fueron de

Latinoamérica (60%) y se caracterizaron en su mayoría por ser millennials (46%), ser de género masculino (60%), parte de una pareja (56%) y contar con instrucción universitaria (43%). El principal motivo de viaje se da por vacaciones, recreación u ocio (65%). El uso de las redes sociales también es una característica del turista extranjero, 74% indican tener Facebook y 46% Instagram entre las aplicaciones más usadas. Un punto importante es el uso del internet para adquirir los diferentes servicios de turismo, el 51% de los turistas extranjeros indicaron que adquirieron sus servicios por ese canal.

Figura 3

Servicios adquiridos por internet

	Total	Vacaciones, recreación u ocio	Visitar a familiares o amigos	Negocios
Transporte aéreo internacional	48%	48%	50%	52%
Transporte aéreo dentro del Perú (entre ciudades)	16%	16%	16%	15%
Traslados internos en las ciudades visitadas	13%	13%	14%	15%
Alojamiento	11%	11%	12%	15%
Transporte terrestre dentro del Perú (entre ciudades)	6%	6%	6%	6%
Transporte terrestre internacional	2%	2%	2%	2%

Base: total de turistas extranjeros que compra todos los servicios por separado.

Para el principal grupo de turistas extranjeros, al que interesa realizar viajes por motivo de vacaciones, el medio de comunicación que mayormente utilizan es el internet (63%). Otro motivo principal, es el relativo a conocer la cultura, historia o sitios históricos (33%). Si bien la pandemia afectó los niveles de demanda en el negocio de turismo por las restricciones a la movilidad, según el Reporte Mensual de Turismo (MINCETUR, 2023), se demuestra una clara recuperación a los niveles registrados en el periodo anterior a la pandemia. Sin embargo, entre los meses de enero y febrero de este año se registraron un menor número de visitas probablemente por la coyuntura política (ver el Apéndice A2).

Un tipo de turismo como el comunitario, conforme lo expuesto, requiere la interacción del turista con las manifestaciones de la identidad cultural de las comunidades indígenas y el

hábitat en el que viven, cuyo rédito favorece al desarrollo comunal configurando una posibilidad para la reducción de brechas. Por ello, es una “forma de organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos, con miras a fomentar encuentros interculturales de calidad con los visitantes”. (Maldonado, 2005, pág. 3). El reporte “Conociendo a los vacacionistas extranjeros que realizarían turismo comunitario” (2021) elaborado por PROMPERU, señala que potenciales turistas de Chile, Colombia, España, Estados Unidos y México, un 84% “considera que la comprensión cultural y la preservación del patrimonio son aspectos claves en su viaje [y] el 61% de los viajeros los ha alentado a viajar de manera más sostenible, [además] el 68 % espera que el dinero que gastan en su viaje regrese a la comunidad local y favorezca su economía”. Estos indicadores se condicen con las condiciones turísticas que ofrece el Perú, en tanto el 80% del producto turístico se desarrolla en zonas rurales, y en tanto se tiene en la actualidad “67 emprendimientos en 13 regiones de nuestro país, cada uno con una oferta auténtica, sostenible y participativa (1661 emprendedores/as registrados)” (Ídem). Por ello, el vacacionista extranjero que realizaría turismo comunitario tiene la expectativa de acceder a “servicios adecuados y en buen estado sin elementos que irrumpen en la tradicionalidad, contacto con la población (historias y costumbres contadas por locales), aspectos folklóricos de la cotidianeidad (vestimenta, celebraciones, artesanías)”. (Ídem).

De acuerdo con el Perfil del Turista Extranjero (PROMPERU, 2019), el vacacionista que realiza turismo comunitario es aquel que durante su estadía en Perú visitaron comunidades, registrándose 669, 860.00 visitas anuales de este tipo, siendo los millennials (25 a 40 años), quienes realizaron más esta actividad, así como las personas europeas (41%) principalmente. Los

principales países de residencia de las personas que realizan turismo comunitario son mayormente las que provienen de largas distancias como Estados Unidos (17%), Francia (10%), España (8%) y Alemania (8%). Otro indicador relevante son las actividades que este grupo de turistas realizan, entre las cuales destacan la visita de sitios arqueológicos y de reservas naturales, la adquisición de artesanías, entre otras vinculadas a las manifestaciones de la identidad cultural de comunidades (ver el Apéndice A3). c

Tabla 1

Características principales por tipo de turista

Características	Turista Nacional	Turista Extranjero	Turista Extranjero/Comunitario
Noches promedio de permanencia	4	10	17
Procedencia	Lima (84%)	Latinoameria (60%)	Europa (41%)
Edad Promedio en su mayoría	Millenials y Gen X	Millenials y Gen X	Millenials/Baby Boomers
Género en su mayoría	Mujer (52%)	Masculino (60%)	Masculino (52%)
Gasto diario promedio	27 USD	104 USD	No se detalla
# de visitas de turismo al año por vacaciones	14.3 MM	2.68 MM	0.7 MM
Principales actividades que realizan	Turismo urbano, Naturaleza, Cultura	cultura, Naturaleza, Aventura	cultura, Naturaleza, compras (artesanías)
Grado de instrucción	Técnica	Universitaria	No se detalla
Principal motivo de viaje	Descanso/Relajo (33%) visita a familiares (27%)	Recreación, vacaciones, ocio (65%)	No se detalla
Ingresos generados por Turismo (2019)	639.00 MM USD	4, 784.00 MM USD	No se detalla

En el reporte sobre la Evaluación del Turismo Rural Comunitario de 2016 elaborado por PROMPERU, destaca que el turismo comunitario satisface la demanda de turistas quienes buscan experiencias “alternativas y personalizadas” que comprenda el intercambio y aprendizaje, así como de abstracción, especialmente con las siguientes características:

- Contacto profundo con las poblaciones locales
- Conocer y entender la cultura del país que se visita
- Ser actores proactivos en las visitas
- Participar en un estilo de vida que les es ajeno.
- Alejarse de la rutina diaria de la vida moderna, incluyendo los medios de comunicación.
- Experimentar un retorno a las raíces, esto es, estilos de vida que probablemente tuvieron sus ascendientes.

- Contacto con la naturaleza y el campo

A su vez, el reporte identifica ejes relevantes para la satisfacción de las expectativas de los turistas que realizan este tipo de turismo:

- Infraestructura: Las condiciones del lugar al que llegarán, las comodidades que pueden recibir, es necesario dar claridad al turista acerca de las condiciones donde se desarrollará la experiencia vivencial, entre las condiciones más resaltantes se tiene: limpieza, disponibilidad de agua, servicios higiénicos en buen estado, camas y colchones cómodos, comida fresca e instalaciones/muebles en buen estado.
- Actividades: ser parte de las actividades diarias tales como ir al mercado y participar en la preparación de las comidas, en las faenas del campo o del ganado, participación en talleres de tejido y cerámica, aprendizaje sobre medicina tradicional que utiliza la comunidad, conocer los aspectos de la identidad cultural.
- La gente: Es importante la actitud amable y acogedora de parte de los anfitriones, la naturalidad, aspectos folklóricos cotidianos representados en vestimentas, celebraciones, ofertas de artesanía, entre otros. También la interacción con los pobladores locales quienes puedan socializar las costumbres comunales.

Adicionalmente, las expectativas del turista, según la evaluación realizada por PROMPERU, demanda condiciones tales como el manejo del idioma por parte de quienes prestarán el servicio de turismo comunitario de ser posible, así como la confiabilidad relativa a los servicios ofrecidos, en tanto deben cumplirse efectivamente.

3.2 Perfil del anfitrión local

Según la Base de Datos de Pueblos Indígenas del Ministerio de Cultura (MINCUL, BASE DE DATOS OFICIAL DE PUEBLOS INDÍGENAS U ORIGINARIOS (BDPI), 2022),

creada a través de la Ley No. 29785, Ley de Consulta Previa y el Decreto Legislativo No. 1360, en el Perú a la fecha se han identificado “55 pueblos indígenas, siendo 51 de la Amazonía y 4 de los Andes”. Ello implica una distribución territorial de las comunidades en sectores con características distintas con relación a los territorios comunales, en donde los factores climatológicos, la flora, fauna y en general, la percepción de la naturaleza difiere, lo que constituye un atractivo para el turista, quien puede elegir realizar viajes tanto en el Ande como en la Amazonia (ver el Apéndice A4). MINCETUR informó que en el Perú, desde el año 2007, con la implementación de la Estrategia de Turismo Comunitario, política sectorial dirigida a la promoción de este línea de negocio, se han “beneficiado 66 emprendimientos de 72 comunidades, ubicadas en 11 regiones del país [específicamente] los negocios se encuentran ubicados en las regiones de Amazonas, Ancash, Arequipa, Cajamarca, Cusco, Lambayeque, Lima, Loreto, Madre de Dios, Puno y San Martín”.¹ Entre los resultados positivos, se han registrado “1) la organización y gestión; 2) consolidación del producto; 3) posicionamiento, y 4) fortalecimiento de la política institucional” (MINCETUR, 2019, Nota informativa).

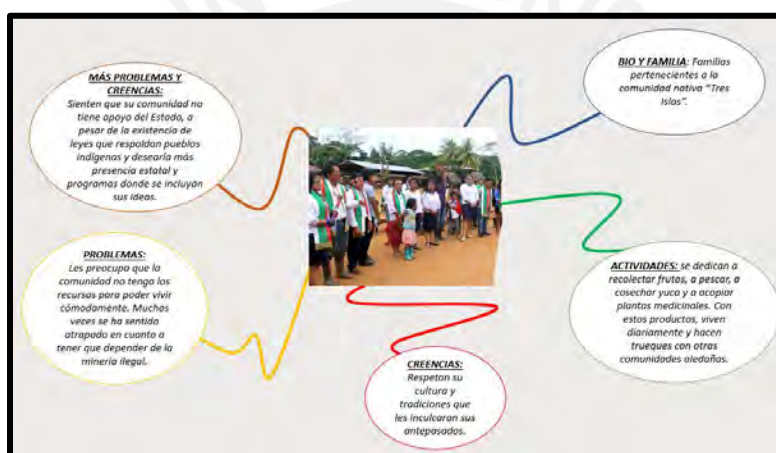
A los efectos positivos se suma principalmente el incremento de la calidad de vida y la inclusión de las comunidades en el mercado. Dos de estas comunidades beneficiadas se encuentran en Madre de Dios, teniendo en cuenta que alberga patrimonio cultural y es colindante con Cusco, primer destino turístico de preferencia por los turistas extranjeros que realizan turismo comunitario (PROMPERU, 2019). Como ejemplo, en la región Madre de Dios, en donde la economía local se dinamiza a partir de la producción artesanal de oro y mediante la explotación de concesiones mineras, destaca por sus acciones jurídicas a nivel nacional para la defensa de su territorio, la Comunidad Nativa Tres Islas que está conformada por los pueblos

¹ MINCETUR. Nota informativa del 3 de diciembre de 2019. “Las comunidades y su apuesta por el turismo”.

indígenas Shipibo y Ese'Eja, de las familias lingüísticas Pano y Tacana, cuyo territorio se encuentra asentado en la sub-cuenca del Río Madre de Dios en el distrito y provincia de Tambopata. Es una comunidad nativa amazónica que mantiene como actividades de subsistencia la caza, la pesca y la recolección, especialmente, de la castaña y de recurso forestales. Luego de haber tenido contacto con la comunidad mencionada, se elaboró un perfil del anfitrión y el mapa de experiencia que se muestran en las siguientes figuras.

Figura 4

Perfil del anfitrión



Como se aprecia, la Comunidad plantea determinadas necesidades que requieren ser atendidas a fin de garantizar su sostenibilidad y desarrollo colectivo; por lo que se identifica el factor relativo a que, como potencial anfitrión, puede acceder a desarrollar actividades alternativas y adicionales a sus medios de subsistencia, a fin de insertarse en las dinámicas del mercado, a través de los servicios que requiere la demanda del turismo vivencial. De esta manera, los Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Comunitario expedidos por el MINCETUR, ha resaltado que el emprendimiento por parte de las comunidades en estas actividades requiere como principio, que sus organizaciones de base comunitaria “reúnan ciertas condiciones mínimas y apropiadas para asegurar y garantizar la sostenibilidad de las iniciativas”

(apartado 2.7.). Por tanto, las condiciones mínimas que debe presentar el perfil del anfitrión para el turismo comunitario son especialmente las siguientes (apartado 2.7):

- Vocación Turística: el desarrollo del emprendimiento deberá estar vinculado por lo menos a un recurso y/o atractivo turístico que promueva la motivación y el desplazamiento de visitantes, y que forme parte de un destino o circuito turístico priorizado en la región en la que se ubica la comunidad (conforme al ejemplo descrito, Madre de Dios constituye una de esas regiones priorizadas especialmente por el potencial turista comunitario).
- Organización de base comunitaria: la participación activa de los miembros de la comunidad para desarrollar la actividad turística, a través de su organización representativa la cual deberá gestionar las acciones que requiere el turismo comunitario así como, involucrar a miembros de diversa orden en la organización a fin de garantizar la sostenibilidad de las actividades.
- Facilitación turística: implica establecer los bienes destinados a la actividad turística, infraestructura, equipamiento y recursos humanos necesarios para la prestación de los servicios en el marco de las actividades. De manera concreta, se requieren implementación fundamental como el transporte, servicios básicos, comunicaciones, en el contexto concreto de cada comunidad que puedan satisfacer los criterios de accesibilidad, seguridad e integridad de los visitantes.
- Patrimonio cultural y natural: el patrimonio cultural material e inmaterial, y las diversas manifestaciones de la identidad cultural comunal debe sujetarse al uso sostenible de los recursos naturales, la conservación de dichas manifestaciones (tradiciones, costumbres) que sean auténticas y cotidianas para ofrecer experiencias reales a los turistas.

- Propuesta del producto turístico: deberá identificarse una propuesta innovadora que constituya un producto turístico, que comprenderá actividades y/o servicios que respondan a la demanda con base en las manifestaciones culturales de la comunidad.

En tanto el perfil del anfitrión tiene como base las manifestaciones de la identidad cultural y la gestión del hábitat (territorio) comunal, así como la organización social, las comunidades pueden insertarse en la dinámica del mercado del turismo comunitario (Rojas, 2021), más si se encuentran ubicadas en regiones priorizadas o de mayor interés por parte de los turistas, como es el caso de la Comunidad Nativa Tres Islas.

3.3 Mapa de experiencia

3.3.1 Del Turista:

Figura 5

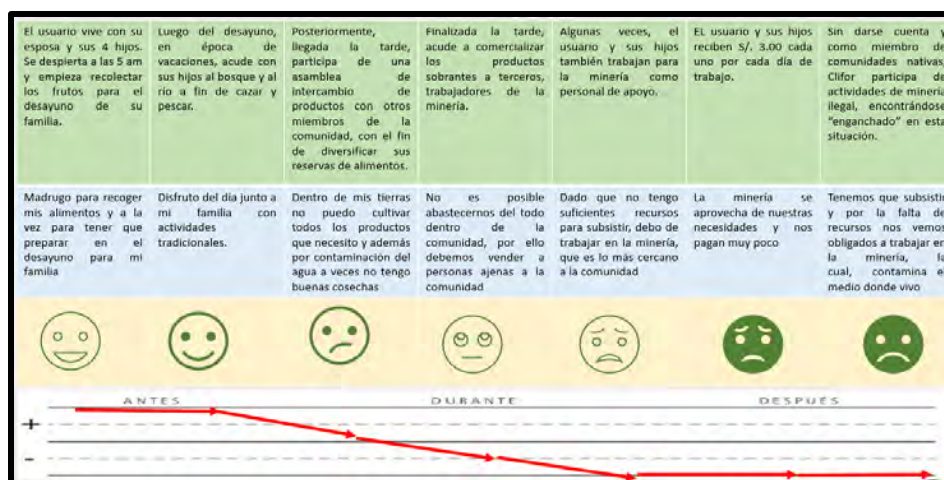
Mapa de experiencia del turista



3.3.2 Del Anfitrión Local:

Figura 6

Mapa de experiencia del anfitrión local



3.4 Identificación de la necesidad

3.4.1 Del Turista

De manera general, el turista realiza viajes por motivo de vacaciones y a fin de conocer nuevos lugares que pertenezcan a una cultura distinta, o que sean diametralmente distintos a los lugares de residencia. Como resultado del análisis de la cuesta realizada y del mapa de experiencia de cliente, se identificaron las siguientes necesidades:

- Necesidades más importantes: El cliente desea vivir la experiencia de manera segura, cómoda (hasta cierto punto) con una variedad de actividades que los mantenga enganchados a un precio correcto.
- Otras necesidades también relevantes, pero que se ubican en un segundo lugar: La experiencia debe tener una duración máxima de siete días, tiempo que le permita aprender de la historia, cultura y costumbres de la zona, entrando en contacto con la naturaleza y los nativos de la comunidad a la vez que apoyan su desarrollo y crecimiento económico, de esta manera generar cierta trascendencia.

Las necesidades y expectativas del turista con relación al turismo comunitario también fueron identificadas por PROMPERU y expuestas en la Evaluación del Turismo Rural Comunitario (2016), señalando especialmente las siguientes:

- 1) De las agencias locales: respuestas rápidas en el servicio, capacidad para solucionar problemas, confiabilidad y actitud profesional, contactos exitosos entre los viajeros y las comunidades, guías que potencien el contacto, proactividad y prospección de comunidades para incrementar la oferta.
- 2) De las comunidades: información relativa de la localidad (detalles sobre servicios ofrecidos), actitud hospitalaria y amable, comunidades que sepan adaptarse a las necesidades de los turistas, ambiente tranquilo que permita desconectarse, infraestructura con servicios básicos limpios y conservados, e instalaciones cómodas.

El turista mantiene la expectativa de acceder a una experiencia “real” y no artificiosa, caracterizada por ser cotidiana en términos culturales y auténtica, así como un trato personalizado y alejado del turismo de masas. Además, requiere que el intercambio de saberes se realice de manera horizontal con apertura para promover el aprendizaje sobre las manifestaciones de la identidad cultural de cada comunidad. El turista también prefiere un servicio que no represente la teatralización excesiva o “folclorización” pues la preferencia radica en la autenticidad de las actividades. Ello en tanto se valora la preservación de la cultura propia comunal y estilo de vida, por lo que desnaturalizar estos elementos contravienen la autenticidad.

3.4.2 Del Anfitrión

Se ha identificado que la principal necesidad por parte de la población de la comunidad nativa es tener los recursos necesarios para abastecerse y sostener a sus respectivas familias

garantizando su salud, desarrollo, el respeto de sus tierras y su hogar. Los pobladores de estas comunidades conviven con diversos problemas sociales, asociados con la pobreza, crisis agraria, disminución de tierras disponibles para sus actividades, la migración del campo a la ciudad en busca de mayores recursos (Castro, 2016). Respecto al turismo, se menciona la necesidad un control más seguro y autónomo de los recursos patrimoniales, de los beneficios que se generan y de la gestión de la oferta. La finalidad de los pobladores es el reparto equitativo de los beneficios entre su comunidad, vía la reinversión en proyectos de carácter social o productivo, que tendrá un impacto en la mejora de la calidad de vida (Maldonado, 2005). Además, se puede mencionar la necesidad del fortalecimiento de la cohesión social y la afirmación de la identidad cultural, premisas indispensables para alcanzar un desarrollo sostenible.

La tierra para estas comunidades es fuente de subsistencia, identidad colectiva y espiritualidad, existe una necesidad intrínseca en protegerla, conservarla y que sea valorada por su medio. Así también contribuyen con el mantenimiento de muchos de los ecosistemas más frágiles del planeta, a través de las prácticas tradicionales de uso sustentable de los recursos basado en su cultura (Maldonado, 2005). En esta línea se tiene como premisa que las comunidades indígenas “como la mayoría de los pobres, dan más importancia a los recursos productivos -principalmente la tierra y recursos naturales-, que a los niveles de producción o ingresos en sí mismos [por lo que] su objetivo es asegurar un cierto nivel de seguridad en la provisión de alimentos y otras necesidades” (Wray, La economía y la realidad indígena). Los indicadores de carencia se refieren a la “producción/ingresos, disponibilidad de insumos o equipos productivos y el acceso a la asistencia técnica, el capital y los mercados”. (Ídem). De esta manera, entre las necesidades de las comunidades indígenas, se tiene, por ejemplo, “los bajos ingresos y/o niveles de producción, falta de insumos y equipos productivos para

agricultura, falta de asistencia técnica apropiada, acceso al capital, y acceso a los mercados; así como, la dependencia de monocultivos e industrias únicas. Desde el perfil del anfitrión, plantea como necesidades como la generación de ingresos adicionales, generación de autoempleos y empleos, afianzar los lazos entre el poblador y su patrimonio ya sea material e inmaterial; conservación y uso responsables de los recursos naturales ubicados en el hábitat de la comunidad anfitrión, implementación de servicios de salud y de educación a través de la contratación de personal calificado.



Capítulo IV: Diseño del producto o servicio

En el presente capítulo se explica el proceso seguido para definir la mejor solución para los usuarios (turista y comunidad) y diseñar el servicio que se ofrecerá a través del turismo comunitario. Para ello se utilizaron metodologías ágiles y herramientas como el brainstorming, quick wins y la matriz costo-impacto para determinar la mejor solución a la problemática que experimentan las comunidades indígenas, específicamente, la falta de implementación de servicios básicos en los territorios comunales e ingresos provenientes de actividades comerciales. Como conclusión de este proceso de análisis, se identifica como solución al problema, el emprendimiento de negocios en el turismo comunitario o vivencial, a fin de brindar servicios turísticos a partir de la socialización de las manifestaciones de la identidad cultural de las comunidades indígenas, tales como tradicionales ancestrales, rituales espirituales, actividades de trabajo comunal, tours en el hábitat de las comunidades (acercamiento a paisajes, ríos, bosques, flora y fauna), que permitan satisfacer los intereses de los turistas comunitarios avocados a conocer experiencias interculturales.

4.1 Concepción del producto o servicio

Para diseñar la propuesta de negocio se realizaron dos estudios para identificar las necesidades y dolores de los potenciales usuarios, para lo cual se utilizó el Lienzo 6x6 y el Lienzo de Costo-Impacto que permite construir preguntas generadoras para realizar un proceso de brainstorming. Ello con el propósito de definir la propuesta de solución. Para estos efectos, corresponde describir al usuario -anfitrión- que es la comunidad nativa (o campesina) en tanto es el beneficiario principal del negocio en relación a la problemática a resolver. Es importante mencionar que posteriormente en este mismo capítulo se presentan los resultados de los mismos estudios (Lienzo 6x6 y Lienzo de Costo-Impacto) para el usuario que desea ocupar su tiempo

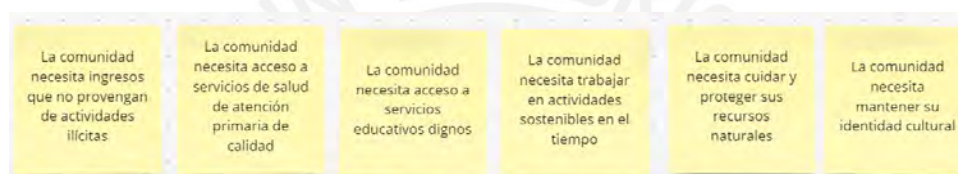
durante las vacaciones saliendo de la rutina y cuyas necesidades serán luego relacionadas de manera conjunta con las de la comunidad nativa.

Objetivo

Proporcionar a la comunidad nativa o campesina una solución que sea sostenible y que aporte a su bienestar integral respetando las manifestaciones de su identidad cultural y el hábitat en donde se desenvuelve.

Figura 7

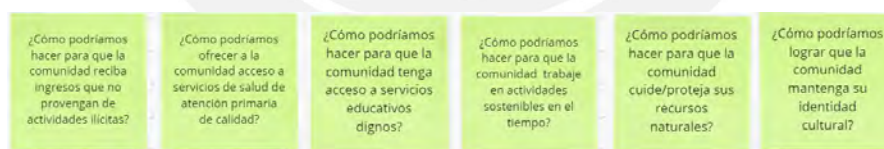
Necesidades Identificadas y Priorizadas de las Comunidades Nativas



En la Figura 8 se presentan las preguntas generadoras que se utilizaron durante la sesión de brainstorming.

Figura 8

Preguntas Generadoras a partir de las necesidades de las Comunidades Nativas



En base a las preguntas planteadas, en la Figura 9 se presenta el siguiente Lienzo 6x6 generado a partir de la sesión de ideación:

Figura 9

Lienzo 6x6 de las Comunidades Nativas



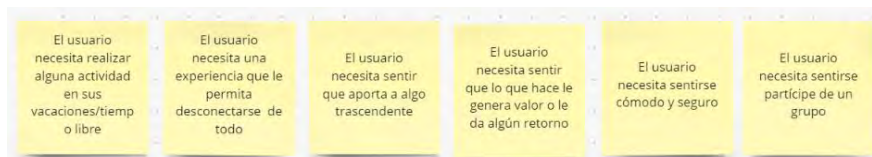
Como se comentó líneas arriba, en paralelo, se realizó también la evaluación al usuario que desea ocupar su tiempo durante sus vacaciones realizando actividades que les permita desconectarse de su día a día (rutina). Al igual que con las comunidades nativas se realizaron los estudios en el Lienzo 6x6 y el Lienzo de Costo-Impacto.

Objetivo

Proporcionar al usuario una actividad confiable a realizar en sus vacaciones que le permita sentir que no solo se desconecta de su realidad y rutina, sino que también trasciende y le genera valor de manera segura.

Figura 10

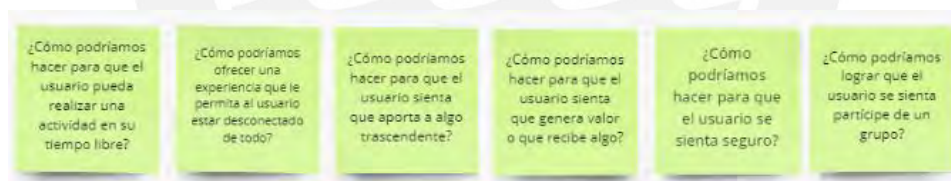
Necesidades identificadas y priorizadas de los usuarios que desean ocupar su tiempo libre



En la Figura 11 se presentan las preguntas generadoras que se utilizaron durante la sesión de brainstorming.

Figura 11

Preguntas Generadoras a partir de las necesidades de los usuarios que desean ocupar su tiempo libre



Sobre la base de las preguntas planteadas, la Figura 12 presenta el Lienzo 6x6 generado a partir de la sesión de ideación:

Figura 12

Lienzo 6x6 de los usuarios que desean ocupar su tiempo libre

¿Cómo podríamos ofrecer una experiencia que le permita al usuario estar en contacto con la naturaleza y comunidades?	¿Cómo podríamos lograr que el usuario sienta que paga un precio justo por el servicio que desea contratar?	¿Cómo podríamos hacer para que el usuario sienta que aporta a algo trascendente: con el servicio que contrata	¿Cómo podríamos hacer para que el usuario sienta que la experiencia vivencial le genera valor?	¿Cómo podríamos hacer que el usuario se sienta cómodo y sepa que cuenta con servicios básicos e indispensables?	¿Cómo podríamos hacer para que el usuario se sienta seguro en un ambiente desconocido?
Diseñar y promover paquetes de turismo vivencial nacional e internacional	Buscar apoyo en ONGs para financiar parcialmente las operaciones	Desarrollar campañas para construir credibilidad	Diseñar paquetes de turismo en donde el cliente pueda aprender de la zona y su problemática	Informar a través de nuestra web los servicios incluidos en los paquetes (ej. agua potable, desagüe, mosquitero)	Implementar y certificar estándares de calidad y seguridad
Hacer benchmark con otras agencias de turismo y la acogida de sus paquetes	Detallar cada paquete indicando los servicios e itinerario con costos y tiempos desagregados	Comunicar periódicamente el beneficio para la comunidad: "Este mes se recibió equipos de para la posta médica de la zona"	Durante el viaje, cada día deberá cerrarse con una cena donde se dialogue sobre lo vivido y haya un agradecimiento por parte de la comunidad	Asegurar abastecimiento de agua, desagüe, así como provisión de mosquiteros, repelentes e informarlo a través de la web	Capacitar a los miembros de la comunidad en altos estándares de atención
Encuestar a los clientes sobre sus gustos en experiencias vivenciales para diseñar experiencias a medida	Explicar/Publicar el beneficio que se busca para las comunidades de la zona	Dar a conocer a la comunidad y a sus miembros. Poner rostro a la gente que se favorece	Como parte de la experiencia vivencial, el viajero puede llevarse un recuerdo elaborado por sí mismo	Seguir recomendaciones MINSA para la zona (ej. dengue)	Filtrar y evaluar constantemente al personal a contratar/contratado
Comprar publicidad en Google, FB, Instagram	Comparar con paquetes turísticos de otras agencias	Publicar testimonios de clientes sobre la experiencia vivida	Hacer a los viajeros miembros honorarios de la comunidad	Mantener limpios utensilios y lugares a habitar/transitar	Establecer y comunicar protocolos de seguridad de nuestros tours
Publicar en nuestra página web información de servicios, así como comentarios de clientes	Publicar en nuestra página web información de servicios, así como comentarios de clientes	Publicar testimonios de miembros de la comunidad respecto a los beneficios logrados	Combinar experiencias de deporte extremo, talleres culturales, experiencias vivenciales e intercambio cultural en los tours	Publicar video de la comunidad, las casas y las instalaciones	Contratar seguro contra robos, accidentes, etcy comunicarlo como parte del servicio contratado
Alianza con Promperú y participación en campañas	Reportajes a la iniciativa del turismo vivencial	Comunicar qué ONGs son las que apoyan a la empresa	Comunicar periódicamente de avances y mejoras en la zona gracias a los aportes de los viajeros	Compartir comentarios de viajeros respecto a las comodidades de la experiencia	Compartir video comentarios de viajeros respecto a la seguridad de la experiencia vivida

Como resultado de los estudios de ambos grupos de usuarios, se eligieron las siguientes ideas (Figura 13 y Figura 14) que permitirán cubrir las necesidades de los usuarios y lograr el objetivo del presente trabajo.

Figura 13

Ideas Seleccionadas para cubrir necesidades del usuario Comunidad Nativa o Campesina

¿Cómo podríamos hacer para que la comunidad reciba ingresos que no provengan de actividades ilícitas?	¿Cómo podríamos ofrecer a la comunidad acceso a servicios de salud de atención primaria de calidad?	¿Cómo podríamos hacer para que la comunidad tenga acceso a servicios educativos dignos?	¿Cómo podríamos hacer para que la comunidad trabaje en actividades sostenibles en el tiempo?	¿Cómo podríamos hacer para que la comunidad cuide/proteja sus recursos naturales?	¿Cómo podríamos lograr que la comunidad mantenga su identidad cultural?
Impulsar el turismo ofreciendo la vivienda de los nativos como alojamiento para turistas	Contactando a la comunidad con una ONG para la implementación de servicios de salud	Contactando a la comunidad con una ONG para construir una escuela	Utilizando su patrimonio y recursos naturales en experiencias vivenciales	Reemplazar actividades ilegales/dañinas para el medio ambiente por actividades turísticas sostenibles	Viviendo de actividades turísticas para compartir costumbres, cultura,

Figura 14

Ideas Seleccionadas para cubrir necesidades del usuario que desea ocupar su tiempo libre

¿Cómo podríamos hacer para que el usuario pueda realizar una actividad en su tiempo libre?	¿Cómo podríamos ofrecer una experiencia que le permita al usuario estar desconectado de todo?	¿Cómo podríamos hacer para que el usuario sienta que aporta a algo trascendente?	¿Cómo podríamos hacer para que el usuario sienta que genera valor o que recibe algo?	¿Cómo podríamos hacer para que el usuario se sienta seguro?	¿Cómo podríamos lograr que el usuario se sienta participe de un grupo?
Ofreciéndole una experiencia vivencial fuera de la ciudad de 3 días a más	Ofreciéndole talleres de actividades que enseñan y preservan la cultura de una comunidad nativa	Ofreciéndole participar de actividades que apoyan la conservación del medio ambiente	Ofreciéndole una experiencia vivencial donde aprenda de las actividades de la comunidad	Ofrecerle un viaje con alojamiento donde se garantiza su seguridad	Ofreciéndole una experiencia donde se desenvuelve como miembro de la comunidad participando de actividades típicas

A partir de la evaluación de los lienzos elaborados, se identificaron que las necesidades de ambos usuarios pueden ser conectadas en una misma iniciativa. El usuario que necesita ocupar su tiempo libre se convierte en turista que busca una opción vivencial, trascendente y es la comunidad nativa o campesina quien puede cubrir dicha necesidad. De esta forma, el turista será el consumidor del servicio que se ofrecerá, mientras que la comunidad será la beneficiaria de parte de los ingresos del servicio. Esta conexión entre turista y comunidad es presentada con mayor detalle en la Tabla 2 a través del Análisis Necesidad, Aproximación, Beneficios y Competencia (NABC).

Tabla 2

Análisis NABC

NABC	Definiciones	Análisis	Turista	Comunidad
Necesidad	¿Cuál es la necesidad importante del cliente y el mercado	N	Tener una experiencia vivencial que contribuya con el desarrollo de una comunidad y que además sea seguro y de confianza.	Contar con ingresos y servicios que provean de bienestar a los miembros de la comunidad.
Propuesta de diferenciación	¿Cuál es la aproximación distintiva y superior para atender esta necesidad?	A	La solución busca crear lazos culturales entre el turista y la comunidad a través de experiencias únicas que permitan conocer y vivir la cultura y tradiciones de los miembros de la comunidad con altos estándares de	
Beneficios para el cliente e inversores	¿Cuáles son los beneficios por costo específicos que resultan de esta aproximación	B	Costos accesibles para experiencias de turismo vivencial. Reducir tiempos de búsqueda de alojamiento, comida y tours. Reducir costos de alojamiento y comida.	Aumentar la venta de su producción. Percibir ingresos por turismo como alojamiento, comida y tours. Proteger recursos naturales y mantener identidad cultural
Competencia y Competencias	¿Cuáles son estos beneficios por costos superiores a la competencia y sus alternativas	C	Costo de los paquetes turísticos (tours, comida y alojamiento) por debajo de los costos ofrecidos por la competencia debido a la subvención de ONGs.	Mayor número de ventas de sus productos artesanales. Reducción de costos por producción.

Lienzo de Costo-Impacto

En base a las ideas obtenidas de los Lienzos 6x6, que plantean la conexión entre el turista y la comunidad, se generó el Lienzo de Costo-Impacto para identificar cuáles actividades son de mayor impacto y que serán incluidas para cubrir las necesidades más relevantes de la comunidad (en color naranja) y del turista (en color amarillo).

En el Apéndice B1 se presentan las propuestas en función al costo e impacto. De este gráfico resaltan 2 áreas importantes: Los quick-wins (mayor impacto a un menor costo) y lo que debe evitarse (menor impacto a un mayor costo). Se identificaron 10 ideas sobre propuestas (de ambos lienzos 6x6) dentro de los quick-wins:

Para la comunidad:

- Impulsar el turismo ofreciendo la vivienda de los miembros de las comunidades como alojamiento para turistas.
- Utilizar su patrimonio y recursos naturales en experiencias vivenciales.
- Vivir de actividades turísticas para compartir costumbres, tradiciones y otras manifestaciones de la identidad cultural de las comunidades.

- Reducir la brecha existente en la implementación de servicios para promover el desarrollo comunal, a través de actividades turísticas sostenibles.

Mientras que, para el turista, como idea, se ofrecerá:

- Una experiencia vivencial fuera de la ciudad de 3 días a más.
- Un viaje con alojamiento donde se garantiza su seguridad.
- Una experiencia donde se desenvuelva como miembro de la comunidad participando de actividades típicas.
- Talleres de actividades que enseñan y preservan la cultura de la comunidad.
- Participación de actividades que apoyan la conservación del medio ambiente.
- Una experiencia vivencial donde aprenda de las actividades de la comunidad.

Se tienen 2 ideas fuera de los quick-wins en tanto son costosas debido a que requieren mayor esfuerzo que consiste en contactar a ONGs para gestionar aportes para la empresa que desarrollará el negocio. El apoyo de ONGs es una excelente opción para subvencionar parte del emprendimiento máxime si se pretende con el modelo de negocio de turismo comunitario no solo se generen ingresos a favor de las comunidades, sino también proveer e implementar servicios básicos, por ejemplo, relativos a la salud y educación atendiendo a las brechas existentes, y de este modo, optimizar el bienestar y la calidad de vida de dichas comunidades.

Teniendo en cuenta los quick wins mencionados, se desarrolló una página web para ofrecer principalmente paquetes de turismo vivencial para turistas comunitarios (ver Figura 15).

Figura 15

Prototipo Página Web



De esta manera, la propuesta de negocio se enfoca en brindar servicios turísticos en comunidades nativas o campesinas en donde se podrán combinar experiencias vivenciales, talleres culturales, deportes extremos e intercambio cultural, actividades que serán implementadas con estándares de calidad y seguridad para garantizar una experiencia positiva y memorable a los clientes.

4.2 Desarrollo de la Narrativa

Para la elaboración del lienzo blanco de relevancia, se realizaron entrevistas y encuestas a los usuarios potenciales, para lo cual se aplicó la metodología Design Thinking con el objeto de recopilar información y procesarla, a fin de efectuar el prototipo de la propuesta de solución que pueda empatizar con los clientes.

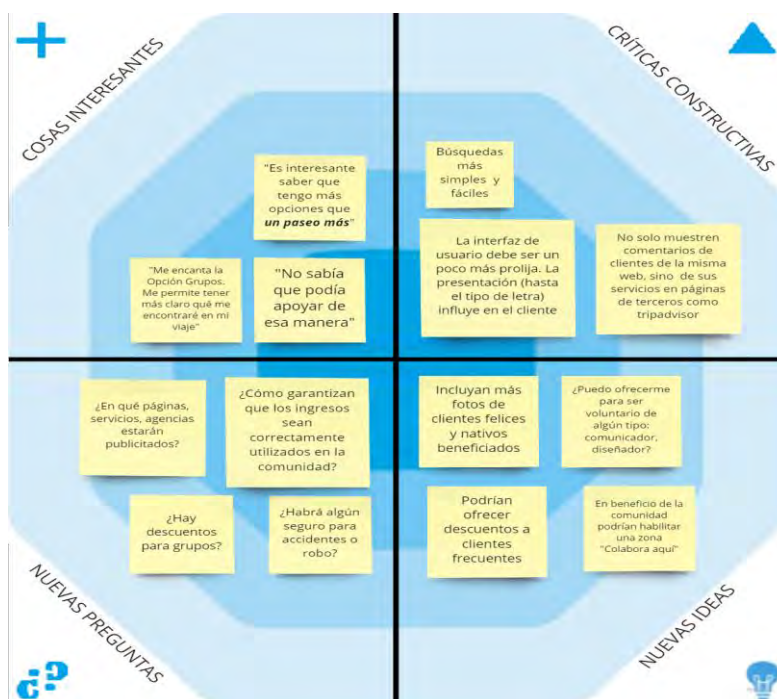
La aplicación de esta esta metodología comprende seguir 5 pasos que se exponen a continuación:

- i) Empatizar: En esta primera etapa se enfoca en conocer al usuario, sus deseos, necesidades y dolores, para lo cual se elabora los Lienzos de Meta Usuario y los Mapas de Experiencia del Usuario, que permiten conocer mucho mejor a los usuarios potenciales.

- ii) Definir: Luego de recopilar y procesar información sobre los clientes, se definen las necesidades y dolores que se requieren resolver.
- iii) Idear: En esta etapa se utilizan herramientas como brainstorming para generar ideas que solucionen la necesidad del cliente, por lo que fue posible establecer las ideas producidas en el Lienzo 6x6, lo que condujo a la Matriz de Costo-Impacto en donde se identificaron las mejores soluciones para atender las necesidades del usuario final.
- iv) Prototipar: Con las ideas definidas se elabora un prototipo de la propuesta de negocio sobre turismo Vivencial que fue plasmada en la página web elaborada.
- v) Testear: El prototipo elaborado se presenta ante el cliente para recibir el feedback correspondiente, a partir del cual se optimizó la página web a través de modificaciones y mejoras realizadas con base en las recomendaciones recibidas. La información proporcionada se colocó en un lienzo blanco de relevancia (Figura 16) para evaluar los posibles cambios en el prototipo.

Figura 16

Lienzo Blanco de relevancia



Se identificó que a los interesados les agradó saber que tenían más opciones para tomar en cuenta a la hora de viajar y que si contratan el servicio ofrecido estarían apoyando al desarrollo sostenible de diferentes comunidades nativas o campesinas. Algunos usuarios pidieron optimizar el diseño del prototipo en cuanto a contenido y presentación, lo que debe tenerse en cuenta para la elaboración del diseño final a través de un proceso formal de UX para la web.

Entre los interesados se identifican preocupaciones respecto al costo del servicio, al uso de los ingresos (si es que realmente se destinaban a la comunidad) y la seguridad. Como resultado, estos puntos serán expuestos e informados de manera óptima en la página web para brindar mayor visibilidad a la forma de trabajo, también a las ONGs que participarán en el emprendimiento, a los seguros que se contratarán y a las capacitaciones y evaluaciones periódicas que se realizarán a los miembros de las comunidades indígenas para garantizar la seguridad de los turistas. También se ha identificado que los usuarios solicitan que no solo se

publicite en la página web sino también en redes sociales de manera que puedan leer los comentarios sobre los servicios que se presten a través del turismo comunitario.

Los entrevistados plantearon además incluir más fotos y videos de los viajeros como de los miembros de las comunidades beneficiadas, así como las obras para la implementación de servicios básicos que se puedan realizar como resultado del servicio contratado. También los usuarios plantearon incluir en el modelo de negocio actividades en el formato de voluntariado a favor de las comunidades. Toda la información recopilada será considerada durante el diseño de UX de la página web teniendo como objetivo informar claramente al cliente sin complicar la navegación ni presentar información en exceso.

4.3 Carácter innovador y disruptivo del producto o servicio

Actualmente, las empresas de turismo tradicionales se enfocan en trasladar a los usuarios a lugares típicos de la zona para recorrer y mostrar museos, sitios arqueológicos, lagunas, nevados o algún lugar conocido que atraiga la atención del cliente. La propuesta de negocio que se plantea no se limita a brindar un simple servicio de turismo, en tanto también comprende como objetivo, conectar a los turistas con la cultura y tradiciones de las comunidades indígenas a través de una experiencia de turismo vivencial que genere conciencia y empatía entre el turista, los miembros de la comunidad y el medio ambiente.

A estas actividades agregadas se suma el impacto positivo en las comunidades nativas que generará la propuesta de negocio, en tanto los réditos que se produzcan están destinados a optimizar los medios de subsistencia de las comunidades y reducir las brechas existentes que las aquejan por falta de implementación de servicios básicos. Para ello, se analizaron los diferentes tipos de servicios que brindan otras empresas de turismo en zonas aledañas a las comunidades,

con el fin de laborar un cuadro comparativo (ver Tabla 3) entre la propuesta que se plantea y las que ofrecen los competidores actuales.

Para establecer la comparación, se ha planteado una escala del 1 al 5, donde 5 es la mejor valoración que asignan a la empresa/servicio debido a que cumple y excede las expectativas de los usuarios, mientras que 1 se utiliza para evidenciar la peor valoración, es decir, no cumple en absoluto con las expectativas de los usuarios. También se consigna un peso específico a cada concepto a evaluar, los que son calificados en una escala del 1 al 3, donde 1 corresponde a conceptos de menor importancia para el usuario mientras que 3 corresponde a conceptos de mayor valoración/preocupación.

Tabla 3

Comparación entre la propuesta y competidores actuales

Definiciones	Peso	Propuesta	Yakumamatours	Imperios	Viator	Get Your Guide
Seguridad	20%	4	4	4	4	4
Trascendencia	15%	5	1	1	1	1
Bilingüe	15%	3	3	4	4	4
Comodidad	15%	4	4	4	4	4
Experiencia vivencial	15%	5	4	3	2	1
Talleres	10%	5	4	3	2	1
Costo	10%	3	4	4	5	4
Promedio Ponderado	100%	4.15	3.4	3.3	3.15	2.8

La tabla presenta la data recopilada lo que permite identificar como resultado de la valoración por peso (ponderación), que la propuesta que se plantea es muy superior comparada con la ofrecida por la competencia (ver Figura 17). Ello se debe principalmente al concepto de “Trascendencia” que es un factor diferenciador muy importante de la propuesta de turismo comunitario que se plantea. La propuesta de negocios será la única que generará impactos positivos para el desarrollo de las comunidades, y también a la cultura regional y el medio ambiente. Esto se evidencia a través de la Figura 18 donde se presenta la comparación de los

conceptos donde hubo mayor diferencia (ya sea a favor o en contra de la propuesta que se plantea) respecto de los principales competidores.

Figura 17

Comparación entre la propuesta y competidores actuales

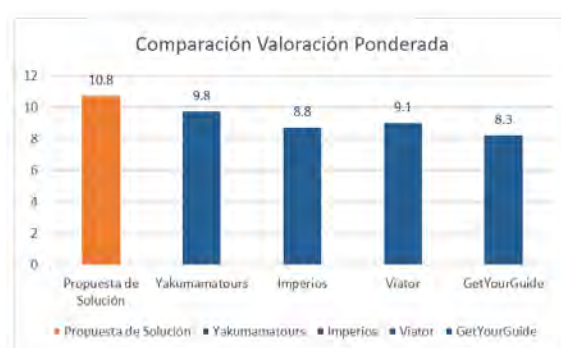
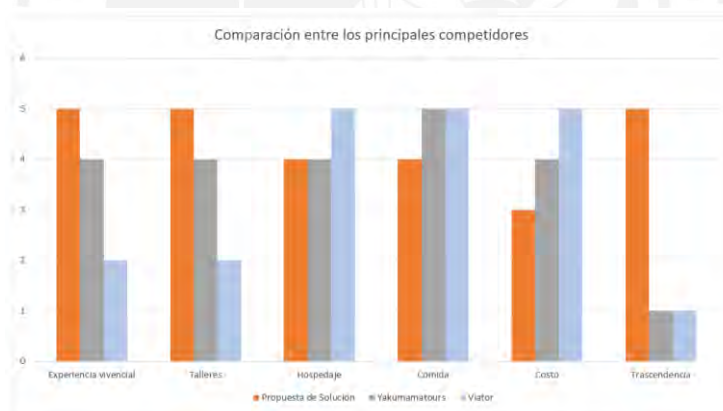


Figura 18

Comparación detallada entre la propuesta y principales competidores



A partir de la comparación, se identificó que actualmente ya existen empresas turísticas que ofrecen tours vivenciales como Yakumama Tours² o Imperios³, pero que en la práctica únicamente se enfocan en llevar a los turistas a las comunidades a modo de visita y para la toma de fotografías. Estas son actividades no representan la idea central del modelo de negocio que se

² Enlace de la página web de la empresa: <https://www.yakumamatours.com/iqitos-nativo-lc/>

³ Enlace de la página web de la empresa: (<http://www.viajesmachupicchu.com/tours-paquetes-cusco-turismo-machu-picchu-peru/vivencial-cusco-turismo-poblados-comunidades-cuzco-viaje-machupicchu.html>)

plantea, en tanto ésta comprende, además del referido traslado, la oferta de participar en experiencias vivenciales junto a las comunidades, tales como talleres o tours que permitan al turista conocer y comprender de manera profunda la cultura y tradición de los habitantes. También existe otro tipo de servicios como son los ecolodges, los que también difieren del modelo de negocio que se plantea por cuanto radican en que una persona no indígena de la zona, ofrezca el servicio de alojamiento y solo contrata a los lugareños para que realicen paseos con los turistas.

La propuesta que se plantea está enfocada en vivir, aprender y desarrollarse como miembro de las comunidades de manera conjunta con sus miembros, y no sólo realizar paseos por el hábitat comunal. Por tanto, la característica principal que justifica la diferencia innovativa es la trascendencia, en tanto los turistas ya no buscan únicamente destinos agradables en términos de paisajes naturales y baratos, sino también, insertarse en una dinámica social y cultural distinta con características ancestrales como las que presentan las comunidades indígenas, lo que sí permite la propuesta de negocio de turismo comunitaria que se desarrolla.

Para diferenciar claramente la propuesta que se desarrolla respecto de las que ofrecen las empresas de la competencia, se requiere optimizar especialmente la comunicación activa sobre los impactos positivos que generará el negocio al desarrollo de las comunidades indígenas, resaltando que los ingresos o réditos están destinados a optimizar sus medios de subsistencia y a reducir las brechas en la implementación de servicios básicos que aquejan a éstas. Ello de acuerdo a un enfoque orientado a la conservación de las manifestaciones de la identidad cultural de las comunidades indígenas, y del hábitat en el que viven.

4.4 Propuesta de valor

Sobre la base del perfil de usuario elaborado, que identificó las alegrías y frustraciones, a continuación, se presenta el Lienzo de propuesta de valor:

Figura 19

Lienzo de propuesta de valor



Propuesta de valor para el cliente

El cliente final es el turista interesado en una experiencia vivencial desconectado de la rutina del día a día, con la cual busca aprender de nuevas culturas, especialmente, las que mantienen las comunidades indígenas, a través del turismo comunitario y de esta manera, contribuir al desarrollo comunal a fin de que sean atendidas las necesidades de éstas. Con un bajo costo, el viajero podrá acceder a actividades deportivas y culturales, convivir con los miembros de las comunidades e involucrarse en las actividades económicas de la zona, además de disfrutar de la naturaleza, el clima y aprender de una nueva cultura y sus tradiciones.

Este servicio será ofrecido a través de la propia página web del negocio, y a través de las redes sociales donde el cliente podrá encontrar información sobre el emprendimiento, las comunidades que puede apoyar con su visita, qué actividades puede realizar en cada comunidad,

estándares de calidad, comodidad y seguridad asociadas a su viaje y al alojamiento, manifestaciones de la identidad cultural que puede experimentar, el hábitat del territorio comunal que podrá visitar y actividades comunales que puede realizar.

En la página web también se presentará los diversos procesos de capacitación y evaluación a los cuales se someten los anfitriones para garantizar la seguridad de los clientes. También las condiciones y servicios básicos para la estadía de los turistas, tales como agua potable e infraestructura. Respecto de cada comunidad, la página web proporcionará información sobre la ubicación, población, manifestaciones culturales, historia, hábitat, flora, fauna, tradiciones, organización social, actividades económicas, producción artística, problemáticas y necesidades que enfrenta y los datos principales que permitan al turista conocer en principio la identidad de las comunidades indígenas.

De manera complementaria a la información presentada en la página web, se encontrará habilitada una zona de grupos, que permitirá a los interesados y turistas que ya participaron de la vivencia compartir sus experiencias y dudas con total transparencia, y así consolidar la credibilidad e imagen del servicio. Esta sección fungirá como testimonio del servicio brindado, por ello, la página web también incluirá un blog que presentará información adicional de los servicios, destinos y comentarios resaltantes de los principales clientes.

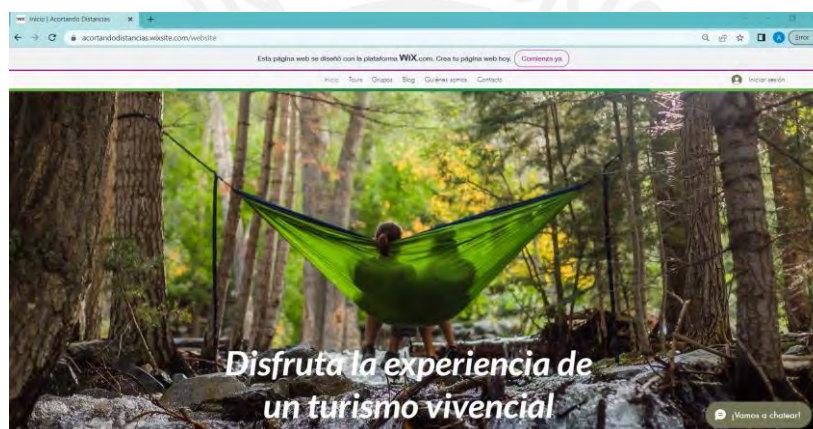
4.5 Producto mínimo viable (PMV)

El PMV que propone el modelo de negocio ha sido elaborado con base en la información recopilada sobre el cliente objetivo, la que especialmente aborda las necesidades que tiene en las actividades de turísticas comunitarias, por lo que el emprendimiento comprenderá paquetes de turismo vivencial en distintas comunidades indígenas de Latinoamérica.

Para estos efectos, se ha desarrollado una página web con la herramienta Wix,⁴ la que funcionará como primer punto de contacto con el cliente. Al ingresar al enlace web, el turista visualizará la página de inicio donde el turista podrá identificar el contenido del modelo de negocio, que resaltaré el turismo vivencial (ver Figura 20). El potencial turista podrá seleccionar diversas opciones, que comprenden los Tours, Grupos, Blog, Quiénes son los actores de la propuesta y el Contacto.

Figura 20

Página de Inicio

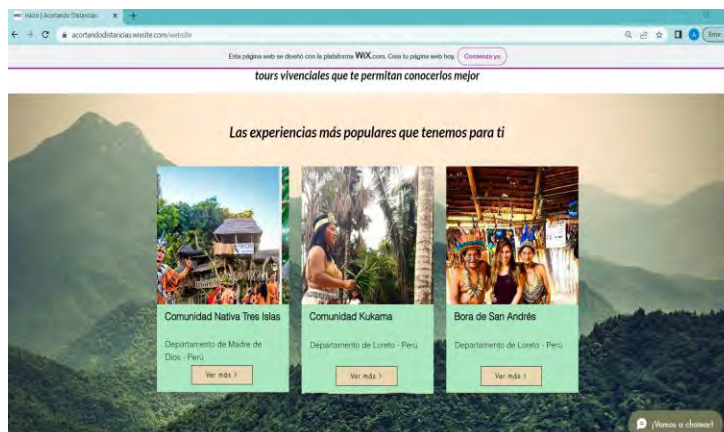


En la misma página de inicio, al scrollear hacia abajo, a modo de acceso rápido el potencial turista podrá visualizar los 3 tours vivenciales más populares (ver Figura 21). Estos tours también podrán ser encontrados en la sección Tours con todos los detalles que comprende la oferta.

Figura 21

Tours más populares

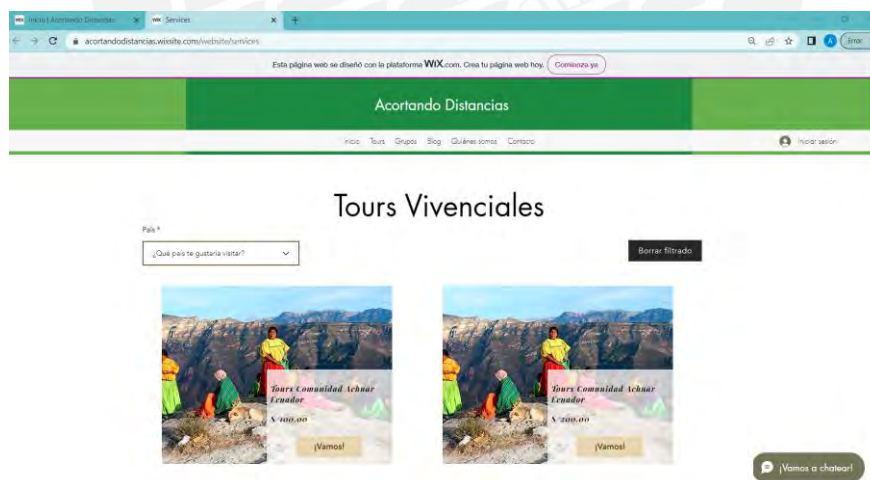
⁴ Enlace de la página web: <https://acortandodistancias.wixsite.com/webiste>



Debajo de los tours más populares, el turista encontrará una herramienta para elegir su próximo destino. Al hacer click aparecerá una página en la cual tendrá que contestar una serie de preguntas cortas que coadyuvarán a determinar qué lugar le conviene visitar de acuerdo a sus intereses.

Figura 22

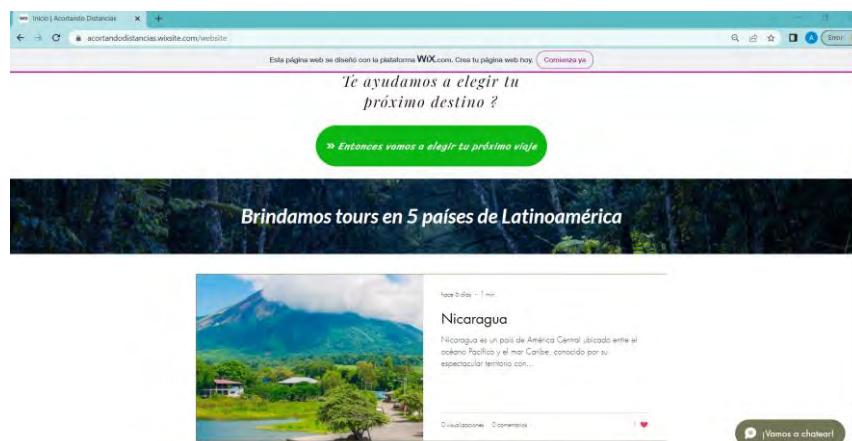
Preguntas para elegir próximo viaje



El portal web también presentará al turista ayuda para seleccionar su próximo destino en base a sus preferencias, para lo cual podrá visualizar información sobre los 5 países en los cuales se ofrecerá el servicio de turismo comunitario.

Figura 23

Otros destinos en Latinoamérica



La página web también tendrá un blog donde se publicarán noticias e historias con contenido referente al turismo vivencial, las comunidades nativas o campesinas y el beneficio que éstas obtienen. El objetivo del blog es comunicar los detalles de la propuesta de valor e incentivar a los clientes a contratar alguno de los paquetes que se ofrecen en la web.

Figura 24

Blog de la Página Web



Como un punto adicional, la página web también presentará la historia del proyecto “Acortando Distancias”, a fin de que los potenciales clientes conozco los motivos del

emprendimiento, así como los objetivos vinculados a generar un impacto social positivo para las comunidades indígenas, a través de beneficios que pueden obtener éstas, especialmente, en el ámbito de la atención de sus necesidades e implementación de servicios que requieren para elevar su calidad de vida.

Figura 25

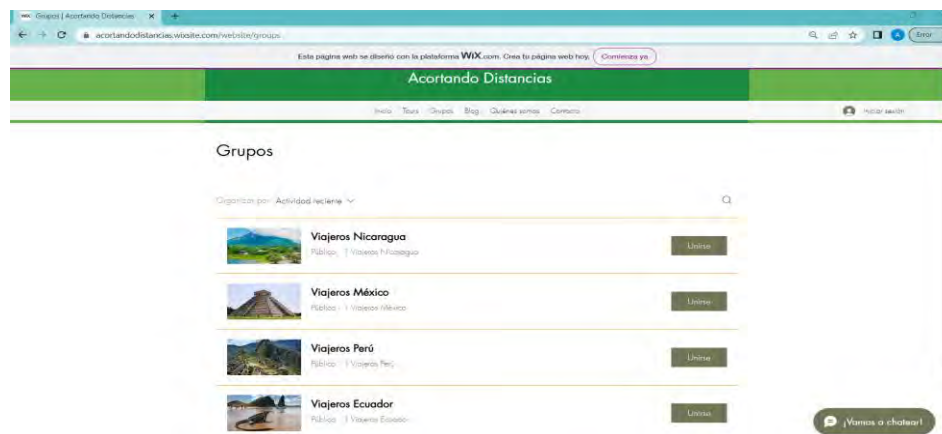
Quiénes somos - Acortando Distancias



Por su parte, la sección Grupos de la página web tiene como propósito que los turistas que hayan contratado uno de los servicios que ofrece el modelo de negocio, publiquen sus fotos y realicen comentarios al respecto, de manera que las personas que quieran contratar estos tours cuenten con información confiable que les brinde experiencias, consejos y sugerencias para que el viaje sea una experiencia inolvidable.

Figura 26

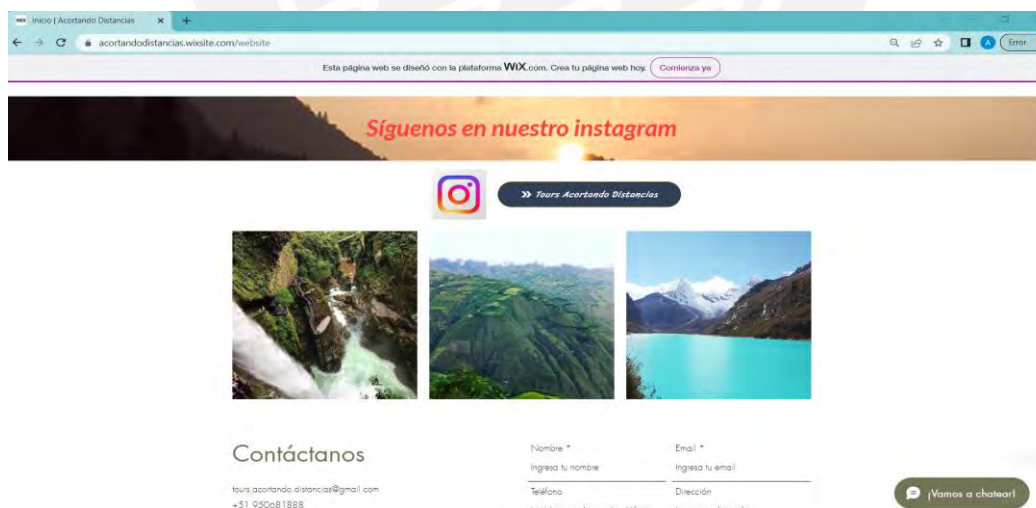
Sección Grupos



Respecto a la publicidad, para lograr un gran alcance para las publicaciones del emprendimiento, se utilizarán redes sociales, inicialmente Instagram a fin de utilizar imágenes y ofrecer los servicios con mayor contenido gráfico. A través de esa plataforma también se podrán lanzar promociones y campañas de marketing para reclutar clientes y tomar una parte del mercado.

Figura 27

Contacto en Redes Sociales



Capítulo V: Modelo de Negocio

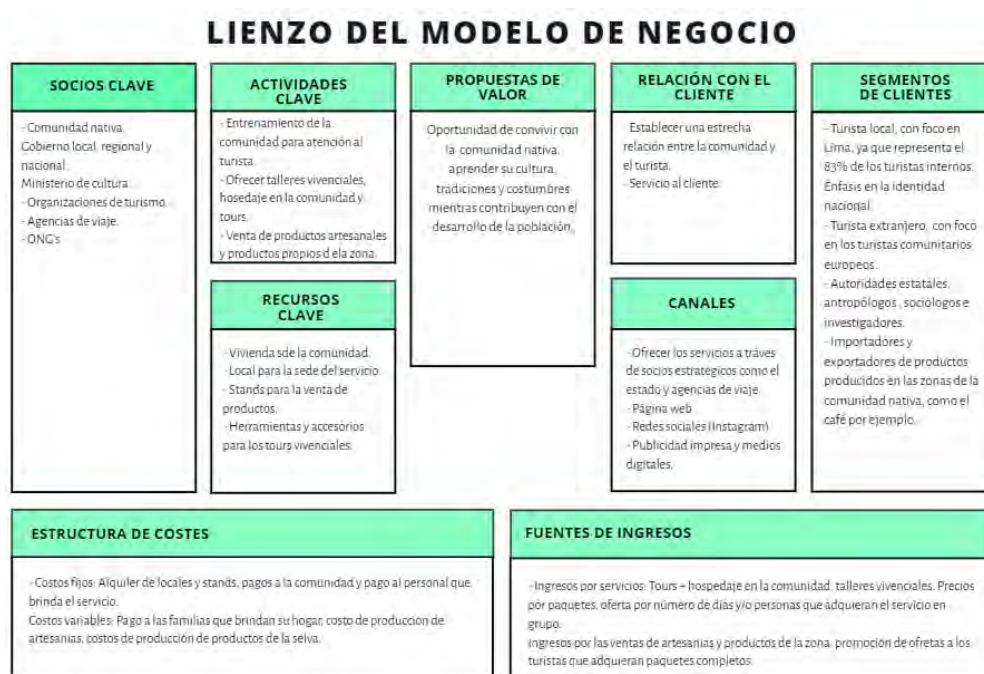
En el presente capítulo se presenta el modelo de negocio con en base al lienzo BMC (Business Model Canvas), a través del cual se expone el sustento de la propuesta de valor, la sostenibilidad y exponencialidad del mismo. A partir de ello, se expone la evaluación de la viabilidad, escalabilidad y sustentabilidad, considerando el enfoque y los lineamientos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, Objetivos de Desarrollo Sostenible).

5.1. Lienzo del Modelo de Negocio

El modelo de negocio se enfoca en conectar a los turistas (nacionales e internacionales), interesados en experiencias, con las diversas manifestaciones culturales y hábitat de las comunidades nativas y campesinas de distintas regiones de Latinoamérica, ubicadas específicamente en Perú, Ecuador, México, Nicaragua y Colombia. Ello con la finalidad de brindar al turista una experiencia única acompañada del aprendizaje sobre la cultura de cada comunidad, mientras que la población de estas se beneficia de un nuevo modelo de negocio que les sirva para mantener y optimizar sus medios de subsistencia, que a su vez coadyuve a reducir las brechas de implementación de servicios que las aquejan.

Figura 28

Lienzo de modelo de negocio



5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio

El modelo de negocio de turismo vivencial se sustentará a partir de distintas fuentes de ingresos tales como talleres vivenciales, hospedajes en casas de la comunidad, tours, venta de artesanía y productos propios de la zona. En su etapa inicial, el negocio estará enfocado en la Comunidad Nativa Tres Islas, y en los siguientes años se extenderá a comunidades de otras regiones del Perú incluyendo aquellas en donde se encuentren comunidades campesinas, en el sector geográfico andino. Luego, el negocio puede extenderse a nivel internacional hasta lograr su implementación en comunidades nativas y campesinas de cinco países de Latinoamérica (Perú, Ecuador, Colombia, México y Nicaragua).

Para efectos del negocio, se examina la situación de la Comunidad Nativa Tres Islas de la región de Madre de Dios, cuyo número de familias, según la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, es de 125 aproximadamente (CIDH, Comunidad Nativa “Tres Islas” de Madre de Dios respecto de Perú, 2017). Con base en las encuestas realizadas se estima que el 20% de las familias de dicha comunidad se encuentran interesadas en participar en este proyecto.

En el año 2019, el turismo en el Perú alcanzó un total de 4,370,000 visitantes extranjeros (Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Turística - Dirección de Promoción del Turismo, 2019), de los cuales, en Madre de Dios se registraron un total de 110,100 visitas de turistas (MINCETUR, 2020) lo que representa el 2,52% del turismo extranjero, porcentaje que se toma como referencia para el cálculo del turista comunitario europeo interesado en adquirir los servicios de turismo vivencial.

Para la implementación del modelo de negocio, el foco de clientes se concentrará en los turistas comunitarios europeos que para el año 2019 ascendieron a 669,860 (Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Turística - Dirección de Promoción del Turismo, 2019). Sobre la base de los datos mencionados, el universo de turistas europeos comunitarios que viajan a Madre de Dios es de aproximadamente 16,877.

Tomando como referencia el reporte del Perfil del Turista Extranjero 2019 (Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Turística - Dirección de Promoción del Turismo, 2019), se observa que el 25% de estos turistas prefieren hospedarse en albergues o hostels, lugares que calzan con el tipo de hospedaje que se brinda a los turistas en este modelo de negocio, por lo cual, el universo de clientes se aproximaría a 4,219 personas por año. Como objetivo del primer año en el que se implemente el negocio, se estima alcanzar un máximo del 50% de este universo, considerando que Tambopata, el distrito y provincia donde se encuentra la Comunidad Nativa Tres Islas, es el lugar que más turistas recibe dentro de la región según el Reporte Regional de Turismo en Madre de Dios – 2021 (MINCETUR, 2021).

Tabla 4

Estimación de la viabilidad del negocio

Modelo de Negocio - Comunidad Nativa Tres Islas		
1. Producto o Servicio		
Turismo vivencial con las siguientes características:		
- Talleres vivenciales		
- Hospedaje en la comunidad		
- Tours		
- Venta de productos artesanales (souvenirs)		
- Venta de productos de la zona		
2. Ingresos Estimados		
Producto o Servicio	Precio Unitario	
Taller Vivencial x Persona	S/ 50.00	
Hospedaje x Persona x Día	S/ 150.00	
Tours x Persona	S/ 50.00	
3. Comunidad nativa 3 Islas		
# Familias	125	
% Participación Inicial	20%	25
Inversión de los socios	S/ 300,000.00	
3. Mercado Objetivo		
Turistas europeos comunitarios (Principalmente)		
Personas que se quedan 4 días en una misma zona		
Gasto promedio diario \$93 (S/. 353.40)		
Personas que gustan de alquilar hostels o albergues		
4. Turismo Extranjero en Perú - Fuente MINCETUR 2019		
Turismo en Perú (2019)	4370000	
% Crecimiento	1%	
Turismo en Madre de Dios (2019)	110100	
% Respecto el turismo nacional	2.52%	
5. Población del Mercado Objetivo - Fuente PROMPERU 2019		
# Turistas Comunitarios en Perú (2019)	669860	
Estimación para Madre de Dios	16877	
% Gusto por albergue o hostel	25%	4219
% Alcance máximo estimado	50%	2110
Se trabaja con estas cifras dado que el 2020 es un año atípico debido a la pandemia		

Para la evaluación de la viabilidad, tomando como referencia una proyección conservadora, se estima que cada familia de la Comunidad que participe en el proyecto albergará un total de 1 persona por día, y que como mínimo brindarán hospedaje 24 días al mes, lo que hace un total de 150 turistas al mes y 1,800 turistas al año, valor que se encuentra dentro del estimado de turistas que se albergará en el primer año.

De acuerdo con el reporte del Perfil del Turista Extranjero 2019 (Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Turística - Dirección de Promoción del Turismo, 2019), los turistas extranjeros comunitarios permanecen dentro del país 17 días aproximadamente y visitan cuatro regiones durante su permanencia con un gasto diario promedio de \$ 93 (noventa y tres dólares), motivo por el cual, se considera que su permanencia en la comunidad será de cuatro días y con un gasto máximo de \$ 93 (noventa y tres dólares) o S/. 353.40 (trescientos cincuenta y tres soles con cuarenta céntimos) (ver el Apéndice C1).

Considerando el número estimado de turistas potenciales, se prevé una inversión inicial de S/. 300,000.00 (trescientos mil soles), monto que comprenderá el aporte de cada socio por un monto ascendente a S/. 75,000.00. En el primer año se espera lograr ganancias brutas por el monto de S/. 1,728,000.00 (un millón setecientos veintiocho mil soles) a partir de las actividades del negocio sólo en la Comunidad Nativa Tres Islas.

Se ha consultado la BASE DE DATOS OFICIAL DE PUEBLOS INDÍGENAS U ORIGINARIOS - BDPI (MINCUL, BASE DE DATOS OFICIAL DE PUEBLOS INDÍGENAS U ORIGINARIOS (BDPI), 2022) y su página web (MINCUL, Lista de pueblos indígenas u originarios, 2022) en donde se ha podido identificar que a la fecha, se tiene un total de 55 pueblos indígenas en el Perú, de los cuales, 51 se ubican en la Amazonía y cuatro en los Andes, teniendo en cuenta que se tiene alrededor de 9,024 localidades asociadas a estos pueblos indígenas.

De los datos recogidos de la base de datos comentada en el párrafo anterior, se ha podido observar que existen 167 centros poblados con características similares a las de la comunidad nativa Tres Islas, las siguientes características:

Cercanía a la capital de la región menor a 180 minutos

Catalogado como rural / caserío

Número de hogares mayor a 120

En base al análisis realizado a nivel de Perú, se proyecta para el segundo y tercer año del negocio, incrementar el número de clientes impulsando el turismo comunitario en otras comunidades nativas o campesinas del país que presenten características similares a la Comunidad nativa Tres Islas tales, con lo cual, se proyecta sumar una segunda comunidad nativa al proyecto y para el tercer año se estima trabajar con cuatro comunidades nativas a nivel Perú

como pueden ser la comunidad nativa San Rafael en Moyobamba, la comunidad nativa Nueva Esperanza en Ucayali o la comunidad de Occopata en Cusco.

En el cuarto y quinto año, se tiene como proyección extender e implementar el negocio en otros países de Latinoamérica, a efectos de continuar promoviendo el incremento progresivo de clientes. En este escenario, se proyecta trabajar el cuarto año con seis comunidades nativas y para el quinto año se espera trabajar con ocho comunidades nativas en toda, con lo cual se busca obtener al final del quinto año ingresos totales por el monto de S/. 13,824,000.00 (trece millones ochocientos veinticuatro mil soles), referencia que servirá para identificar la viabilidad financiera del proyecto.

Para este fin, se plantea iniciar trabajando con una comunidad nativa en cada uno de los siguientes países: Ecuador, México, Nicaragua y Colombia con el objetivo de validar la escalabilidad del negocio en cada uno de ellos y en base a esto impulsar el negocio en los lugares en donde se tenga una mayor acogida por parte de las comunidades como de los turistas interesados en esta experiencia vivencial.

5.3. Escalabilidad / Exponencialidad del modelo de negocio

Debido a que uno de los objetivos principales del emprendimiento es promover la conservación de las instituciones culturales de las comunidades indígenas a través del turismo comunitario, es razonable proyectar que el negocio se extienda y se consolide, de manera que pueda involucrar a futuro a otros anfitriones. Ello en tanto el negocio implementará determinados servicios que dependerán de las manifestaciones culturales que comprenden la dinámica comunal cotidiana y que es de intereses de los turistas comunitarios, así como del hábitat que también representa un gran atractivo para aquellos interesados en conectarse con la naturaleza.

Además, el negocio permitirá que las comunidades puedan socializar a los turistas: (i) sus propias creaciones culturales; (ii) el hábitat donde viven y desarrollan su vida; (iii) las actividades tradicionales que realizan; (iv) su historia ancestral; (v) modos de vida particulares caracterizados por su cultura; (vi) alimentación tradicional; (vii) actividades de subsistencia, entre otros. De esta manera, el negocio en tanto representa un beneficio conectado a la conservación cultural de las comunidades indígenas, puede replicarse a otras comunidades en distintas regiones, así como en otros países.

En tanto el Ministerio de Cultura ha identificado 55 pueblos indígenas en el país (MINCUL, Lista de pueblos indígenas u originarios, 2022), y es una política del Estado peruano implementada de manera conjunta con las organizaciones indígenas, promover la conservación de la identidad cultural y el hábitat de los pueblos, el negocio puede extenderse e implementarse en los mismos puesto que el objetivo del emprendimiento es concordante, máxime si se pretende también consolidar medios de subsistencia que las propias comunidades indígenas pueden gestionar de manera autónoma a futuro.

Tomando como referencia la región de Madre de Dios, la implementación del negocio puede extenderse en comunidades indígenas ubicadas departamentos cercanos, a efectos examinar el comportamiento del turismo en el sector geográfico amazónico. Luego el negocio puede extenderse a las regiones andinas en las comunidades campesinas y finalmente en la Costa peruana. El negocio deberá considerar las particularidades específicas de cada comunidad de las diferentes regiones en tanto las realidades son distintas, considerando además que la economía comunal y las actividades de subsistencia también pueden diferir (puede predominar, por ejemplo, la comercialización de madera, o de productos agrícolas, entre otros, actividades que ya podrían encontrarse insertadas en la dinámica del mercado).

Consecuentemente, si la propuesta de negocio es exitosa en el país, el siguiente paso en el proceso de implementación progresivo será ofrecer los mismos servicios en otros países de Latinoamérica, como Colombia, Ecuador, México y Nicaragua, en tanto existen 522 pueblos indígenas en todo América Latina (UNICEF, 2023).⁵

Figura 29

Población indígena porcentual en América Latina



En virtud de estas proyecciones, debe examinarse la Escalabilidad y Exponencialidad del modelo del negocio a través del lienzo ExO Canvas, a partir de los 10 atributos que permiten evaluar la exponencialidad del emprendimiento, que se especifican a continuación:

i) **Personal bajo demanda:** Se trabajará con personal que será miembros de la propia comunidad indígenas a quienes se les brindará la capacitación necesaria para materializar el servicio turístico con la calidad requerida. Participarán expertos en marketing para

⁵ UNICEF. Nota de Prensa. “UNICEF presenta atlas sociolingüístico de pueblos indígenas en América Latina”. Enlace: <https://www.unicef.es/prensa/unicef-presenta-el-atlas-sociolingüístico-de-pueblos-indígenas-en-américa-latina#:~:text=En%20Am%C3%A9rica%20Latina%20hay%20522,en%20dos%20m%C3%A1s%20pa%C3%ADses.>

promocionar el negocio y alcanzar a un mayor número de turistas interesados en tener una experiencia vivencial dentro de las comunidades. Se promoverán las ventas de los productos producidos en las comunidades, de índole artesanales como naturales, para lo cual, expertos en ventas brindarán talleres a los pobladores para potenciar su capacidad de venta.

ii) **Comunidad y Seguidores:** Uno de los objetivos para la implementación del servicio turístico es establecer una relación sólida y solidaria entre los turistas y los pobladores de las comunidades nativas; para lo cual se crearán comunidades virtuales por regiones donde los turistas podrán brindar recomendaciones y contar sus experiencias a potenciales clientes que se encuentren interesados en vivir una experiencia vivencial que ofrece el servicio.

iii) **Algoritmos:** Se utilizarán algoritmos de analítica de datos para identificar las preferencias de los clientes y su nivel de satisfacción, con la finalidad de mejorar los servicios durante la dinámica del negocio a través del tiempo.

iv) **Activos Externos:** Dentro de la estructura del negocio se ha considerado el alquiler del local y de stands para ventas; lo cual se puede tercerizar para reducir el nivel de complejidad de la organización. La mayoría de los activos serán brindados por la Comunidad, los que servirán de sustento para crecimiento del negocio, por lo que deben ser adecuados en términos de calidad.

v) **Compromiso:** Comprende el compromiso con la comunidad de socializar su cultura al mundo mientras se contribuye con su desarrollo a través de los efectos del negocio. Además, el compromiso de brindar al turista una experiencia única y rica en conocimientos a la vez que coadyuva al desarrollo económico y social de la comunidad.

vi) **Interfaces:** La página web de la empresa y las redes sociales constituirán el medio para establecer el primer contacto con el turista.

vii) **Dashboard:** Las principales métricas para el negocio son la satisfacción del turista y el feedback que pueda transmitir este y la comunidad, al finalizar cada experiencia turística.

viii) **Experimentación:** Previo a la implementación del proyecto en cada comunidad nativa, se realizará un experimento pequeño con personas interesadas en el turismo vivencial en dicha comunidad, con la finalidad de evaluar la viabilidad del negocio en esta región.

ix) **Autonomía:** Se implementará un órgano central que gestione y coordine con los representantes de cada comunidad nativa las diversas acciones necesarias para la implementación del negocio. Las comunidades nativas ejercerán autonomía en la organización de los tours, los talleres y los hospedajes.

x) **Tecnologías Sociales:** La página web del negocio y las redes sociales como Facebook e Instagram serán los canales que permitirán el primer contacto con el cliente. Estas herramientas digitales permitirán promover el negocio a través de campañas de marketing y establecer pasarelas de coordinación con el cliente, así como la planificación de las actividades turísticas y la realización de ventas.

Figura 30

Lienzo ExO Canvas



5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio.

La propuesta de turismo vivencial en comunidades nativas de Latinoamérica es un modelo de negocio sostenible puesto que contribuye, por lo menos, a la realización de los siguientes dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que forman parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ONU, Objetivos de Desarrollo Sostenible):

Objetivo 8: “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”: La propuesta de turismo vivencial constituye una nueva fuente de ingresos a las familias pertenecientes a las comunidades nativas. A través de dichos ingresos, recibidos por talleres, tours, hospedajes y ventas de productos tanto artesanales como naturales producidos en la zona, les permitirá incrementar su capacidad económica y gozar de una mejor calidad de vida.

Proyectando un escenario conservador, el negocio podría generar ingresos mensuales aproximados de S/ 2,000.00 (dos mil soles) a cada familia que brinde el servicio de hospedaje. Respecto de las personas que ofrezcan el servicio de turismo podrán obtener ingresos mediante el

suelo básico por el monto de S/ 1,5000.00 (mil quinientos soles). Adicionalmente, el negocio generará ingresos por talleres culturales propios de cada comunidad y venta de los productos tanto artesanales como naturales propios de cada zona.

De esta manera, la proyección del negocio se condice con los componentes de esta ODP referidos a garantizar la promoción de “políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros” (ODP 8.3.) (ONU, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>) y “lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra” (ODP 8.2.) (ONU, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>).

Objetivo 10: “Reducir la desigualdad en y entre los países”: El negocio de turismo comunitario, en tanto promueve especialmente la conservación de las instituciones de la identidad cultural de las comunidades indígenas, está comprometido con la sostenibilidad a favor de estos colectivos. Reducir la desigualdad para los Pueblos Indígenas es un objetivo importante y necesario para promover la justicia social y garantizar los derechos humanos de todos sus integrantes. El emprendimiento busca generar un impacto social promoviendo y respetando el enfoque intercultural, al promover la inserción de las comunidades indígenas en la dinámica del mercado a fin de optimizar su desarrollo económico y social, respetando su identidad cultural, permitiendo ofrecer los diversos servicios que interesan a los turistas en este ámbito.

De esta manera, el negocio que se propone se condice con el sentido de la ODS 10.2 (ONU, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>) que establece como pilar el “(...) potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición”.

Ello también ha sido reconocido por los Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Comunitario (MINCETUR M. d., 2019), en tanto este negocio promoverá directamente y de manera específica:

- La vinculación de lo local a lo global, recuperando y preservando las manifestaciones y el folclore de la comunidad.
- La valoración de la pluriculturalidad y el multilingüismo.
- El fortalecimiento de la identidad cultural y la pertenencia de las comunidades y su legado histórico.
- Afianza los lazos entre el poblador y su patrimonio material e inmaterial, generando mayor entendimiento, arraigo y respeto por sus patrones culturales.
- Promueve e incentiva la investigación y el conocimiento de los saberes populares.

Capítulo VI: Solución deseable, factible y viable

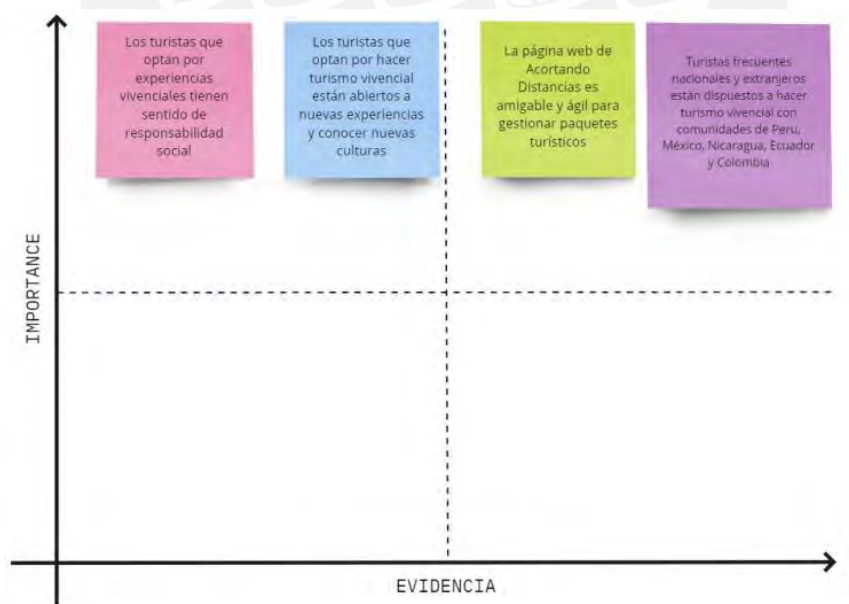
En el presente capítulo se mostrará la validación de las dos hipótesis más importantes para sustentar la deseabilidad de la propuesta planteada. Los experimentos realizados consisten en dos encuestas realizadas a 25 clientes potenciales. También se presentan los resultados de factibilidad y viabilidad.

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

Se ha realizado el análisis de la deseabilidad del negocio enfocado en validar el grado de aceptación del modelo de negocio con énfasis en la diferenciación de la propuesta de valor planteada.

6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Para elegir las hipótesis se ha realizado una matriz de hipótesis en base a su importancia y evidencia.

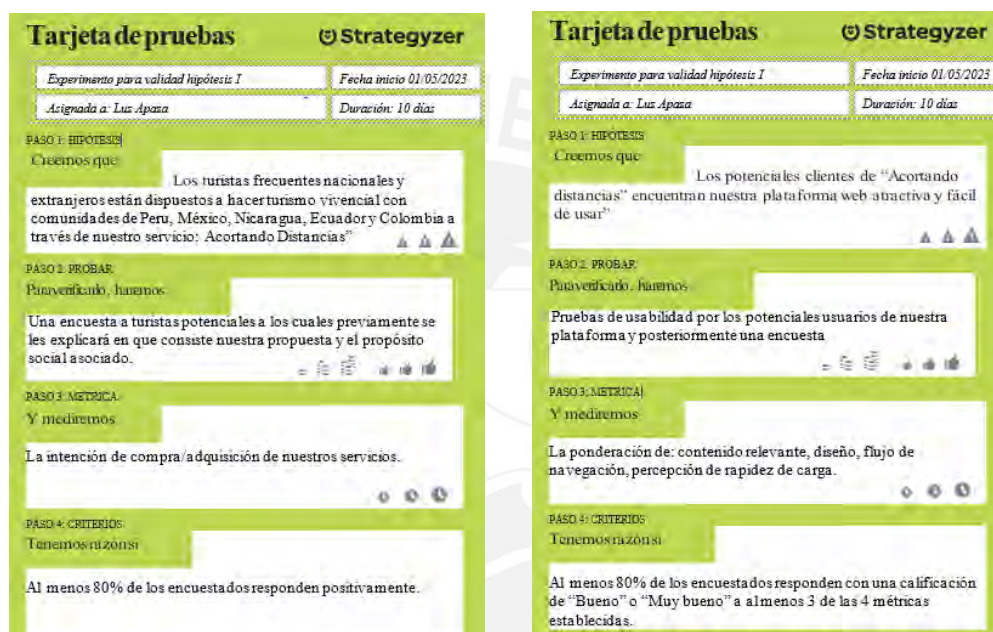


6.1.2. Experimentos empleados para validar la hipótesis

Tomando las dos hipótesis más importantes de las cuales se puede recoger mayor evidencia para el diseño de las tarjetas de pruebas para elaborar mejor las hipótesis, así como también se puede definir las métricas a utilizar.

Figura 31

Tarjetas de prueba de hipótesis



Hipótesis definidas:

1. Los turistas frecuentes nacionales y extranjeros están dispuestos a hacer turismo vivencial con comunidades de Perú, México, Nicaragua, Ecuador y Colombia a través del servicio: Acortando Distancias".

2. Los potenciales clientes de "Acortando distancias" encuentran la plataforma web atractiva y fácil de usar".

Para validar la primera hipótesis, se realizó una encuesta a 41 potenciales clientes (ver Tabla 6) de los cuales 87% manifestaron su interés en aportar a una comunidad nativa, 97% indicaron que deseaban aportar al medio ambiente y 82% indicaron que se sentían atraídos por

realizar una experiencia vivencial en su viaje. A la pregunta final respecto a si pagarían 300 soles por noche por una experiencia vivencial que aporte tanto a la comunidad como el medio ambiente, 82% estuvieron de acuerdo (encima del 80% que se había definido como límite aceptable para la hipótesis).

Tabla 5

Resultados de encuesta de interés para la contratación de una experiencia vivencial que aporte a la comunidad y al medio ambiente. Elaborado por los autores.

N.º de participante	¿Desea aportar a una comunidad nativa?	¿Desea aportar al medio ambiente?	¿Se siente atraído por realizar una experiencia vivencial?	¿Pagaría 300 soles por noche por una experiencia vivencial que aporte a la comunidad y medio ambiente?
1	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Sí	Sí	No	Sí
12	Sí	Sí	Sí	Sí
13	Sí	Sí	Sí	Sí
14	Sí	No	No	Sí
15	Sí	Sí	No	No
16	Sí	Sí	No	No
17	Sí	Sí	Sí	Sí
18	Sí	Sí	Sí	Sí
19	Sí	Sí	Sí	Sí
20	Sí	Sí	No	Sí
21	Sí	Sí	Sí	Sí
22	No	Sí	Sí	No
23	Sí	Sí	Sí	Sí
24	Sí	Sí	Sí	Sí
25	Sí	Sí	Sí	Sí
26	Sí	Sí	No	No
27	Sí	Sí	Sí	Sí
28	No	Sí	Sí	No
29	Sí	Sí	Sí	Sí
31	No	Sí	Sí	No
32	Sí	Sí	Sí	Sí
33	Sí	Sí	Sí	Sí
34	Sí	Sí	Sí	Sí
35	No	Sí	Sí	Sí
36	Sí	Sí	Sí	Sí
37	Sí	Sí	Sí	Sí
38	Sí	Sí	Sí	Sí
39	Sí	Sí	Sí	Sí
40	No	Sí	No	No
41	Sí	Sí	Sí	Sí

Por otra parte, con el objetivo de validar la segunda hipótesis, se planteó a 10 personas realizar un experimento de usabilidad para que interactúen con la plataforma como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 6

H2: Pruebas de usabilidad de la plataforma – Elaborado por los autores

Hipótesis	Prueba	Dimensión	Métrica	Criterio
H2: Los potenciales clientes de “Acortando distancias” encuentran nuestra plataforma web atractiva y fácil de usar”	Los potenciales clientes interactúan con la plataforma a través de algunas tareas asignadas.	Eficiencia : Flujo de navegación y percepción de rapidez de carga	Se mide el tiempo de registro del cliente.	Está bien si el tiempo es menor a 2 minutos.
			Se mide el tiempo de carga de las páginas.	Está bien si el tiempo es menor a 10 segundos.
			Se mide el tiempo de la ejecución del pedido del usuario que va a comprar.	Está bien si el tiempo es menor a 3 minutos.
		Eficacia: Diseño y Contenido relevante	Se mide la tasa de abandono de las tareas de alta de usuario, alta de producto y realización de compra.	Está bien si hasta el 5% de usuarios no puede completar sus tareas con éxito y abandona.
			Satisfacción	Se mide la satisfacción del usuario por medio de un <i>net promoter score</i> [NPS].

Una vez realizadas las interacciones de los padres con la plataforma, se obtuvieron resultados (ver Tabla 8) que validaron la hipótesis H2 planteada. La plataforma “Acortando Distancias”, a nivel de eficiencia, presentó 55 segundos como tiempo máximo para realizar el registro del usuario (siendo el límite establecido aceptable menos de dos minutos); el tiempo máximo de carga de las páginas web fue de 11 segundos (siendo el límite aceptable menos de 10 segundos), pero es importante mencionar que solo un resultado de los 10 participantes excedió el límite establecido (90% aceptable); mientras que la ejecución/navegabilidad para que el cliente concrete su pedido se realizó en un intervalo de 1.12 y 2.18 minutos (siendo el límite aceptable menos de 3 minutos). Por otra parte, a nivel de eficacia, no se presentó abandono para el 100 %

de usuarios quienes pudieron completar con éxito las tareas indicadas para probar la navegabilidad de la plataforma. Finalmente, a nivel de la dimensión satisfacción, el puntaje promedio obtenido fue de 8.2.

Tabla 7

H2: Resumen de resultados de la interacción de potenciales clientes con la plataforma

“Acortando Distancias”

N.º de participante	Eficiencia – Flujo de navegación y percepción de rapidez de carga			Eficacia – Diseño y contenido relevante	Satisfacción
	Tiempo de registro del cliente (segundos)	Tiempo de carga de páginas (segundos)	Tiempo de compra (segundos)	Tasa de abandono (%)	Satisfacción al utilizar la plataforma
1	35	11	106	0%	9
2	48	5	104	0%	8
3	28	3	84	0%	8
4	42	6	128	0%	6
5	40	5	138	0%	10
6	38	4	88	0%	8
7	47	4	72	0%	9
8	55	5	95	0%	10
9	28	3	116	0%	9
10	32	6	98	0%	9

6.2. Validación de la factibilidad de la solución

6.2.1. Plan de mercadeo

Objetivos comerciales y de marketing. En la tabla 8 se muestran los objetivos comerciales respecto a número de visitas consideradas como factibles y el número de comunidades que brindarían el servicio. Para establecer el número de visitas se ha considerado la capacidad de atención de cada comunidad (número de casas) así como el universo de visitas por turismo comunitario a Perú principalmente, considerando una estadía promedio de cuatro noches por turista. En la tabla 9 se resumen los objetivos de marketing planteados.

Tabla 8*Estimación de ventas y visitas por año – Elaborado por los autores*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/ 1,728,000.00	S/ 3,456,000.00	S/ 6,912,000.00	S/ 10,368,000.00	S/ 13,824,000.00
# Visitas por año	1800	3600	7200	10800	14400

Tabla 9*Objetivos de marketing proyectado – Elaborado por los autores*

Área	Objetivo	Indicador	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3	Meta año 4	Meta año 5
Ventas	Incrementar las ventas	Número de visitas por mes	1800	3600	7200	10800	14400
Mercado	Incrementar las interacciones en medios digitales	Número de usuarios que acceden al sitio web	3000	6000	8400	12600	16800
		Número de usuarios que se registran para solicitar más información	500	1000	2000	3000	4000
Posicionamiento	Incrementar el reconocimiento de la marca	Incrementar el número de seguidores en FB e IG	1000	2000	4000	6000	8000
Producto	Incrementar el número de comunidades que brindaran el servicio.	Número de comunidades	1	2	4	6	8
Fidelización	Incrementar el número de clientes satisfechos	Número de comentarios positivos respecto al servicio recibido al año	922	1958	4147	6221	8294
	Incrementar el número de clientes por recomendación	Número de clientes que fueron recomendados	384	960	2304	3840	5376

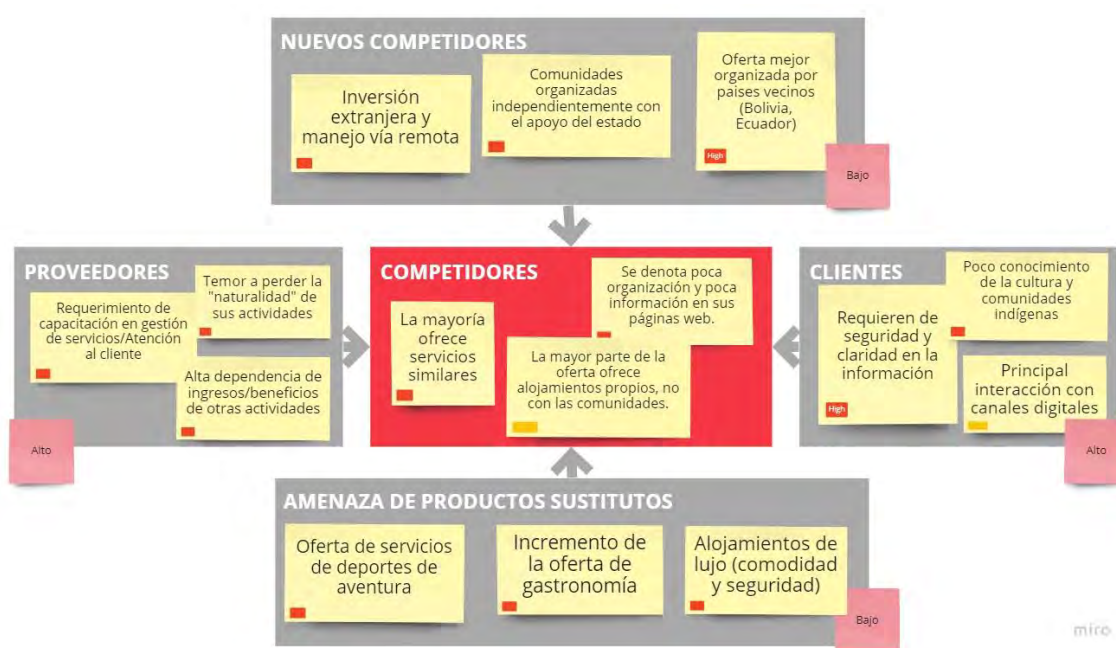
Segmento de mercado objetivo. Se ha considerado al turismo comunitario extranjero como el segmento objetivo por ser el de mayor gasto promedio por noche respecto al turista local y el que se encuentra más atraído por la oferta de este tipo de servicio (PROMPERU, 2019), dentro de las principales características se destacan: millennials (25 a 40 años), así como procedentes de Europa (41%). El 2019 se registraron visitas por aprox. 700 mil (idem) con lo cual según el objetivo de número de visitas en el año uno, se apuntaría a una participación conservadora de 0.3%.

Análisis de competidores. En la tabla 3 se puede ver los competidores que tienen cierta relación con nuestra oferta, en base a la valoración realizada nuestra oferta sería más atractiva.

En base a la información encontrada en sus páginas web, así como consultas realizadas por ese canal, respecto a la oferta se ha realizado el análisis de fuerzas competitivas para este mercado:

Figura 32

Análisis de fuerzas competitivas para este mercado – Elaboración propia



Mezcla de Marketing.

Servicio. La propuesta de turismo vivencial ofrece servicios de turismo vivencial y/o comunitario con las principales comunidades indígenas localizadas en atractivos turísticos naturales inicialmente de Perú para luego expandirse a otros países, brindando a los turistas la oportunidad de conocer tanto los paisajes como la cultura de los nativos en su esencia básica en un marco de responsabilidad y respeto a sus costumbres, la propuesta de “Acortando Distancias” considera un servicio de calidad para el turista y a su vez beneficios a la comunidad que los alberga a través de capacitaciones, ingresos adicionales a sus actividades cotidianas así como la mejora de servicios básicos y de educación en coordinación con las organizaciones del estado.

Precio. En base al análisis de la competencia y costos, se proponen los siguientes precios promedio:

Tabla 10

Precios base de los servicios ofrecidos

Producto o Servicio	Precio Unitario	
Taller Vivencial x Persona	S/	50.00
Hospedaje x Persona x Noche	S/	150.00
Tours x Persona	S/	50.00

Estrategia de Precios: Fijación para penetrar el mercado. La clave del servicio es que lo utilicen y que luego se vuelva popular en base a recomendaciones. Por ese motivo se iniciará con un precio inicial bajo para hacerse de un espacio en el mercado. Eventualmente, en temporadas bajas, se podría hacer uso de fijación de precios promocionales.

Plaza. El servicio ofrecido por “Acortando Distancias” se dará a través de una página web que conecte a los turistas principalmente extranjeros, que deseen experiencias vivenciales y tienen sentido de responsabilidad social, con las comunidades de pueblos indígenas ubicadas en atractivos naturales que desean preservar sus costumbres y medio ambiente. Por lo que este canal digital se constituye como la plaza donde se llevarán a cabo las transacciones entre estos dos actores. Por lo que el área de tecnología de información, así como de marketing digital será clave para el éxito de esta propuesta.

Promoción. Publicidad. Página web disponible en diferentes idiomas (español, inglés, francés, portugués).

- Redes sociales con publicaciones en inglés y español y links a nuestra página web.
- Alianzas con proveedores para reducir costos y brindar una mejor propuesta.

- Diferenciar a la marca a través del establecimiento de un programa de referidos y viajeros frecuentes para impulsar el servicio de boca a boca satisfaciendo a los clientes en todas las ciudades que nuestra empresa tenga presencia.

El servicio de turismo vivencial que se ofrecerá basa su crecimiento en que los usuarios recomendarán la experiencia y serán los principales impulsores del servicio: subirán fotos a sus redes sociales, contarán su experiencia a su círculo de amigos. Los usuarios no solo vivirán una experiencia de "vacaciones", sino que se sentirán partícipes de la comunidad y su desarrollo, lo que los convertirá en embajadores de la marca. Mientras más satisfecho se sienta un usuario, más comentará su experiencia.

Presupuesto de marketing. Considerando que el servicio apunta a un segmento específico de turistas se plantea estrategias de marketing BTL, así como actividades de promoción, las que se detallan en la siguiente tabla 11. Al ser el público objetivo principalmente del extranjero, nuestro principal gasto será el de marketing digital.

Tabla 11*Presupuesto de marketing*

Años		1	2	3	4	5
Marketing BTL						
Diseño y administración de la web y redes sociales	S/	5,000.00	S/ 1,000.00	S/ 4,000.00	S/ 6,000.00	S/ 8,000.00
Agencia de Marketing Digital	S/	19,000.00	S/ 34,000.00	S/ 71,600.00	S/ 111,000.00	S/ 155,400.00
Actividades de promoción						
Descuentos por referir			S/ 5,000.00	S/ 10,000.00	S/ 12,000.00	S/ 13,000.00
Descuentos por cliente frecuente			S/ 8,000.00	S/ 10,400.00	S/ 15,000.00	S/ 15,600.00
Total	S/	24,000.00	S/ 48,000.00	S/ 96,000.00	S/ 144,000.00	S/ 192,000.00

6.2.2. Plan de operaciones

El plan de operaciones propuesto debe garantizar la implementación y mantenimiento del servicio turístico vivencial con altos estándares para que el proyecto en cuestión subsista en el tiempo. Por tal motivo, para la solución propuesta se plantea inicialmente abrir operaciones únicamente en la Comunidad Nativa Tres Islas con la finalidad de planear, ejecutar y controlar a la vez que se define y establece el estándar de servicio que en años posteriores será utilizado en la expansión en otras comunidades según se puede visualizar en la Tabla 9.

Para la implementación del servicio a ofrecer se debe considerar como pasos fundamentales administrativos la formalización de la empresa, el alquiler, adecuación y equipamiento del local y la creación de la página web. Con respecto a la preparación del servicio vivencial es necesario contar un equipo de consultores que se encargarán de capacitar, evaluar y auditar permanentemente a los nativos que participarán de la iniciativa. La función de este equipo es vital para que el servicio sea ejecutado tal cual es diseñado y ofrecido a los clientes ya que cualquier afectación en la calidad o contenido del mismo puede generar un impacto reputacional negativo y por tanto afectar posible venta futura.

Es importante mencionar que además se estima mantener las viviendas que participen del programa a través de un pago mensual de manera que se pueda garantizar la idoneidad del hospedaje tanto con respecto a comodidad como seguridad.

6.2.3. Validación de la hipótesis

Para la validación de la hipótesis se utiliza la relación VTVC/CAC, la cual se construye en base a los siguientes parámetros:

- CAC (Costo de Adquisición de un Cliente)
- VTVC (Valor de Tiempo de Vida del Cliente)

Tomando como referencia el reporte del Perfil del Turista Extranjero 2019 (Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Turística - Dirección de Promoción del Turismo, 2019), se han utilizado los datos obtenidos en estas encuestas para el análisis se ha utilizado las estimaciones del plan de marketing en base a lo cual se ha obtenido una relación $VTVC/CAC = 72$. Esta relación muestra que el plan de marketing utilizado para la atracción de los clientes producirá un buen margen de ingresos respecto a la inversión realizada por la captación de los clientes.

Tabla 12

Estimación de la factibilidad asociada al Plan de Mercadeo

	Estimado
Inversión de adquisición de clientes	24000
Número de clientes adquiridos	1800
<hr/>	
CAC	13.3
<hr/>	
	Estimado
Promedio de compra	240.00
Recurrencia	4
Duración de la relación	1.00
<hr/>	
CTVC	960.00

6.3. Validación de la viabilidad de la solución

A fin de validar la viabilidad financiera del negocio, se ha tomado una proyección financiera de cinco años.

6.3.1. Presupuesto de inversión

En base a la estimación mostrada en el Apéndice C1 – Estimación de Costos en donde se consideran los costos fijos como costos variables, se ha elaborado la siguiente estimación de la inversión la cual será considerada para el año 0:

Tabla 13

Estimación de la inversión inicial

Inversión Inicial	Costo Unitario	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Capacitación a la comunidad	S/ 8,000.00	1	S/ 8,000.00	S/ 8,000.00
Adecuación de ambientes - Comunidad	S/ 15,000.00	1	S/ 15,000.00	S/ 15,000.00
Adecuación de habitaciones - Comunidad	S/ 8,000.00	25	S/ 200,000.00	S/ 200,000.00
Adecuación de Baños	S/ 5,000.00	6	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
Adecuación de oficinas - Empresa	S/ 10,000.00	1	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00
Formalización de la empresa	S/ 2,000.00	1	S/ 2,000.00	S/ 2,000.00
Equipos de Cómputo	S/ 3,200.00	5	S/ 16,000.00	S/ 16,000.00
Gastos administrativos	S/ 4,000.00	1	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00
Soporte al sistema	S/ 5,000.00	1	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00
Página web	S/ 10,000.00	1	S/ 10,000.00	S/ 10,000.00
TOTAL				S/ 300,000.00

Como se ha mencionado en el capítulo cinco, cada socio invertirá en el negocio un monto ascendente a S/. 75,000.00.

Como activo intangible se tiene el desarrollo de la página web, el soporte al sistema y la capacitación a la comunidad mientras que por el lado del activo tangible se tienen las adecuaciones tanto de los ambientes de la comunidad, construcción y adecuación de las habitaciones y baños que servirán para el uso de los turistas durante su estadía en la comunidad, así como también el costo asociado a las oficinas de la empresa y los equipos de cómputo.

6.3.2. Análisis financiero

Para el análisis se ha realizado una proyección financiera de cinco años, en donde se ha considerado la proyección planteada en el capítulo cinco que contempla trabajar en el primer año con 1 comunidad nativa, en el segundo año trabajar con dos comunidades nativas, en el tercer año trabajar con cuatro comunidades nativas, el cuarto año trabajar con seis comunidades nativas

y el quinto año trabajar con ocho comunidades nativas con una proyección a trabajar en el año seis con 12 comunidades en total:

Tabla 14

Estado de Resultados: Año 1 al Año 5

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	S/ 1,728,000.00	S/ 3,456,000.00	S/ 6,912,000.00	S/ 10,368,000.00	S/ 13,824,000.00
Costo de ventas	-S/ 892,800.00	-S/ 1,785,600.00	-S/ 3,571,200.00	-S/ 5,356,800.00	-S/ 7,142,400.00
Utilidad bruta	S/ 835,200.00	S/ 1,670,400.00	S/ 3,340,800.00	S/ 5,011,200.00	S/ 6,681,600.00
Gastos de venta	-S/ 24,000.00	-S/ 48,000.00	-S/ 96,000.00	-S/ 144,000.00	-S/ 192,000.00
Gastos de administración	-S/ 144,000.00	-S/ 264,000.00	-S/ 504,000.00	-S/ 744,000.00	-S/ 984,000.00
Otros ingresos	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Otros gastos	-S/ 210,000.00	-S/ 372,000.00	-S/ 696,000.00	-S/ 1,020,000.00	-S/ 1,344,000.00
Depreciación	-S/ 27,200.00	-S/ 27,200.00	-S/ 27,200.00	-S/ 27,200.00	-S/ 27,200.00
Utilidad operativa	S/ 430,000.00	S/ 959,200.00	S/ 2,017,600.00	S/ 3,076,000.00	S/ 4,134,400.00
Ingresos financieros	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Gastos financieros	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Diferencia en cambio, neta	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Utilidad antes del impuesto a la renta	S/ 430,000.00	S/ 959,200.00	S/ 2,017,600.00	S/ 3,076,000.00	S/ 4,134,400.00
Impuesto a la renta	-S/ 126,850.00	-S/ 282,964.00	-S/ 595,192.00	-S/ 907,420.00	-S/ 1,219,648.00
Utilidad neta	S/ 303,150.00	S/ 676,236.00	S/ 1,422,408.00	S/ 2,168,580.00	S/ 2,914,752.00

Para el análisis financiero se ha considerado un crecimiento lineal en cuanto al número de las comunidades nativas que van a participar del proyecto. Para el primer año, se ha considerado poner el foco en la comunidad nativa “Tres Islas”, y en base a la experiencia de este primer año, se considera expandir el negocio a más comunidades nativas hasta llegar a trabajar con ocho comunidades nativas el quinto año. Es preciso considerar que el impuesto a la renta considerado para el análisis del negocio es del 29.5% en base a la información brindada en la página del gobierno Peruano (Perú, 2023). En cuanto a la depreciación se está considerando una depreciación lineal a 10 años para los bienes asociados a las habitaciones, baños y oficinas de la empresa, así como también, una depreciación lineal de cinco años para los equipos de cómputo, estos parámetros se obtuvieron de la página “gerencie.com” (Gerencie.com, 2022).

Tabla 15*Flujo de Caja Económico y del Accionista*

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operativa	S/ -	S/ 430,000.00	S/ 959,200.00	S/ 2,017,600.00	S/ 3,076,000.00	S/ 4,134,400.00
Depreciación	S/ -	S/ 27,200.00	S/ 27,200.00	S/ 27,200.00	S/ 27,200.00	S/ 27,200.00
Impuesto a la renta	S/ -	-S/ 126,850.00	-S/ 282,964.00	-S/ 595,192.00	-S/ 907,420.00	-S/ 1,219,648.00
Inversión	-S/ 300,000.00	-S/ 248,000.00	-S/ 496,000.00	-S/ 496,000.00	-S/ 496,000.00	-S/ 992,000.00
Activos Fijos						
Capital de Trabajo						
Flujo de Caja Económico	-S/ 300,000.00	S/ 82,350.00	S/ 207,436.00	S/ 953,608.00	S/ 1,699,780.00	S/ 1,949,952.00
Servicio de Deuda	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos financiero	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Flujo de Caja Accionista	-S/ 300,000.00	S/ 82,350.00	S/ 207,436.00	S/ 953,608.00	S/ 1,699,780.00	S/ 1,949,952.00

Respecto al flujo de caja de efectivo económico, se puede observar que en el año 0 se realizará una inversión inicial de S/. 300,000.00 pero a lo largo de los demás años se continuará realizando una inversión adicional correspondiente a las adecuaciones previas para poder incursionar en nuevas comunidades nativas en los años siguientes, es así que se considera que para el año 1 se tendrá una inversión adicional de S/. 248,000.00 para poder realizar las adecuaciones en la nueva comunidad con la que se trabajará en el año dos, para los años dos, tres y cuatro se consideran inversiones iniciales asociadas a implementar dos nuevas comunidades nativas en los años siguientes y para el quinto año se estima invertir el costo asociado a cuatro nuevas comunidades nativas con las cuales se estará trabajando el año seis.

Para el cálculo del WACC se ha utilizado el modelo CAPM para el cual se ha considerado una valor para la tasa libre de riesgo de 2,17%, el cual es un valor promedio de la tasa libre de riesgo de los últimos cinco años, información obtenida del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2023), asimismo se está considerando la prima de riesgo país a un valor de 1.8% en base a lo reportado por el Diario Gestión en setiembre del 2022 (Gestión, 2022). Adicionalmente, en base a la información obtenida de la página Betas by Sector (Damodaran, 2023) se ha considerado que para el rubro del negocio un beta apalancado de 1.23 con una relación D/E del sector igual a 29.6% con lo cual se obtiene un costo de capital del

accionista igual a 12.47%. En base a esta información, se ha podido calcular el WACC para el proyecto tal como se muestra en tabla 16. En base a estos resultados, se ha podido calcular el VAN y TIR asociados al proyecto, los cuales apuntan permiten validar la viabilidad y rentabilidad del negocio al tener un VAN económico ascendente a S/. 2,739,966.00 y un TIR económica de 115%, cuyos valores óptimos para considerar que el negocio es viable y rentable al tener un VAN positivo.

Tabla 16

Cálculo del WACC

Inflacion Peru	3.00%	Costo de la deuda	
Inflacion EE.UU.	2.00%	Costo de la deuda - pre tax	16.0%
		Tasa impuesto a la renta	29.5%
		Costo de la deuda - post tax	11.3%
Beta sectorial			
Beta apalancado	1.23	Beta Reapalancado	
D/E sector	29.60%	D/E objetivo	-
Tasa marginal IR	27.0%	Impuesto a la renta	29.5%
Beta desapalancado	1.01	Beta reapalancado	1.01
Prima Riesgo País		Estructura de capital	
EMBIG Peru	2.33%	D/(E+D)	0.00%
Relative EMV	1.25	E/(E+D)	100.00%
Prima Riesgo País	2.91%		
		WACC nominal en dolares	12.47%
Costo del patrimonio		WACC nominal en soles	12.59%
Tasa libre de riesgo	2.17%		
Prima de riesgo país	1.8%	Costo de la deuda - pre tax (en USD)	6.3%
Beta apalancado	1.01	Costo de la deuda - pre tax (en PEN)	6.4%
Prima de riesgo de mercado	6.43%		
Prima por liquidez	2.00%	Costo de capital del accionista (en PEN)	12.6%
Costo de capital del accionista	12.47%		

Tabla 17

Cálculo del VAN y TIR

WACC	12.59%	COK	12.47%
VAN Economico	S/ 2,739,996	VAN Financiero	S/ 2,753,089
TIR Economica	115%	TIR Financiera	115%
Equivalente en Dólares \$	721,051.48	Equivalente en Dólares \$	724,497.17

6.3.3. Simulaciones empleadas para validar la hipótesis

Como parte del análisis de la viabilidad de la solución se ha realizado la simulación de Montecarlo en base al valor obtenido del VAN, para lo cual, se han planeado cinco escenarios

considerando un crecimiento porcentual del 5% teniendo en cuenta que el crecimiento del turismo en el Perú es del 1% y que adicionalmente el proyecto se encontrará incursionando en nuevas comunidades cada año, los cuales se muestran en la tabla 13:

Tabla 18

Análisis de Sensibilidad en base al VAN

Crecimiento	VAN	Probabilidad
0.000	S/ 2,739,995.64	0.2
0.050	S/ 2,876,995.42	0.2
0.100	S/ 3,013,995.20	0.2
0.150	S/ 3,150,994.98	0.2
0.200	S/ 3,287,994.76	0.2
Promedio	S/ 3,013,995.20	
Desv. Estándar	S/ 216,615.67	

En base a esta simulación se ha podido observar que con el modelo de negocio propuesto brinda un VAN con valores que oscilan entre S/. 2,277,685.11 y S/. 3,753,566.54. En base a este análisis se ha visto que existe un 0,1% de probabilidad de que el VAN se situó por debajo de S/. 2,280,000.00 o su equivalente en dólares \$ 600,000.00 umbral mínimo establecido para considerar que el negocio es exitoso:

Tabla 19

Simulación de Montecarlo del Desempeño del Plan Financiero

Para obtener la desviación estándar	VAN Promedio	VAN Desv. Estándar
Probamos 5 escenario	S/ 3,013,995.20	S/ 216,615.67
Primera simulación	S/ 2,831,686.85	\$ 745,180.75
VAN Promedio simulado	S/ 3,014,647.17	\$ 793,328.20
VAN Desv. Estándar simulado	S/ 216,360.96	\$ 56,937.10
VAN Mínimo	S/ 2,277,685.11	\$ 599,390.82
VAN Máximo	S/ 3,753,566.54	\$ 987,780.67
	S/ 2,280,000.00	\$ 600,000.00

Capítulo VII: Solución sostenible

7.1. Relevancia social de la solución

El crecimiento económico inclusivo y sostenible, así como la reducción de las desigualdades, constituyen dos objetivos de desarrollo sostenible presentes en la agenda de las Naciones Unidas, establecidos como globales, con el fin de asegurar la prosperidad en el planeta. Los mismos se destacan en el presente trabajo y generan un impacto significativo en los pueblos indígenas desde una perspectiva social. A continuación, se presentan algunos de los impactos:

- a. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.
- b. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.
- c. Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores.
- d. Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.
- e. Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.

f. Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.

g. Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones (...).

Los citados impactos pueden variar según el contexto y las políticas implementadas en cada país en el que el proyecto materia del presente trabajo tenga operación. Sin embargo, no deja de ser fundamental que las estrategias de desarrollo consideren las necesidades, derechos y aspiraciones de los Pueblos Indígenas. Siendo esto así, el proyecto materia de la presente tesis, direccionado a dos objetivos de desarrollo sostenible en cumplimiento de siete metas de ambos, en conjunto, evidencia un índice de relevancia social de 28%.

7.2. Rentabilidad social de la solución

La propuesta de turismo vivencial en comunidades nativas de Latinoamérica contribuye con una mejor calidad de vida para los pobladores de las comunidades con las cuales se está trabajando. En ese sentido, a continuación, se analizan los beneficios y gastos sociales asociados al proyecto.

En base a los beneficios sociales se ha considerado el hecho de brindarle un aporte económico a las familias de S/ 80 en base a el alquiler de una habitación de sus hogares para brindarle la experiencia vivencial a los turistas, en contraposición, la página web INFOBAE reporta que el promedio de ingresos de la población indígena u originaria asciende a S/. 4,7 por hora (INFOBAE, 2022), este dato se ha tomado como referencia para realizar el cálculo del beneficio social.

Adicionalmente, se considera el sueldo de S/. 1500 que se le brinda a los guías turísticos, los cuales también forman parte de la comunidad puesto que en base a su experiencia y

conocimiento de la zona pueden brindar un servicio adecuado a los turistas. Asimismo, se considera como un beneficio para la comunidad las ventas de sus artesanías como parte del impulso que conlleva tener personas interesadas en su cultura. También es preciso recalcar que al dejar de lado actividades que contaminan su medio ambiente como la minería ilegal, la población de la comunidad mejorará la calidad de sus alimentos, de su hábitat y, por ende, su calidad de vida, con lo cual se reducirá la cantidad de personas enfermas así como también podrán producir sus propios alimentos sin tener el temor de que estén contaminados. Por último, es preciso añadir que también, como parte del proyecto, se está considerando la adecuación de las casas de las personas que participan del proyecto con la finalidad de tener unas condiciones idóneas para atender a los turistas, para ahondar en el detalle de los beneficios sociales se puede visitar el Apéndice D1.

Como parte de los costos sociales, se está considerando un punto importante para las personas de la comunidad, su pérdida de privacidad debido a la afluencia de turistas y más movimiento dentro de su comunidad (ver el Apéndice D2). El MEF estima una tasa social de descuento igual a 8% (MEF, 2021), con lo cual se puede calcular el VAN social para el proyecto, el cual asciende a S/10,627,295.97, el cual indica que el proyecto genera un gran aporte social para cada comunidad participante (ver el Apéndice D3).

8.2. Conclusión

- En base a la información recopilada y analizada se concluye que es viable la realización del proyecto: “Acortando Distancias” tanto financieramente como socialmente.
- Al ser un proyecto que trabajará con comunidades la inversión para el arranque es menor que la de la competencia por lo que desde el año uno de iniciado se tendrá flujo de caja positivo.
- Se considera relevante el impacto social de este proyecto por abordar un problema recurrente en comunidades indígenas como lo es la preservación del patrimonio cultural y natural, así como la mejora en la calidad de vida.
- Si bien el turismo se ha visto afectado por los recientes sucesos de infecciones virales, la tendencia es a recuperarse y seguir creciendo por la necesidad de experiencias que generen una conexión con la naturaleza y estén orientadas a la responsabilidad social, principalmente de turistas extranjeros.
- Existe mercado que no está siendo atendido con alternativas de calidad respecto a tiempo de respuesta, información oportuna e interacción con las comunidades por lo cual “Acortando distancias” tendría muchas posibilidades de crecimiento a corto plazo.

8.3. Recomendaciones

En general, se considera que existe un gran número de razones por las que la implementación del presente proyecto resulta vital para la subsistencia de los Pueblos Indígenas, dentro de las cuales, se cuenta con varias opiniones y motivos, presentando algunos de ellos:

Carlos Galarza: *“Los pueblos indígenas han sido marginados, discriminados y excluidos en casi todo el mundo. Presentar una solución a sus problemas actuales constituye un acto de justicia social y equidad, reparando los daños y desigualdades históricas que han venido*

enfrentando durante los últimos siglos. Además, los pueblos indígenas son poseedores de derechos humanos reconocidos internacionalmente, garantías que deben ser protegidas.”

Luz Apaza: *“Los pueblos indígenas poseen una riqueza cultural muy variada, manifestada en idiomas, tradiciones, conocimientos ancestrales y prácticas que son parte de su forma de ver el mundo. Apoyarlos implica preservar este tesoro cultural, promoviendo a que el mundo los conozca y respete”.*

Sandra Agüero: *“Sabemos que los Pueblos Indígenas conviven, en su mayoría, con la naturaleza y el uso de los recursos naturales. Ayudarlos es proteger, además de sus territorios, su participación en la gestión sostenible de los recursos de sus propias tierras, conservando su medio ambiente y colaborando en la lucha contra el cambio climático.”*

Edgar Caballero: *“El trabajar con los Pueblos Indígenas ofrece un aprendizaje mutuo. Con su colaboración, hemos aprendido de sus conocimientos, perspectivas y experiencias. Por ello, esto facilita la creación de soluciones más efectivas y acordes a los desafíos personalizados que enfrentan de cara a la Sociedad.”.*

Referencias

BID Invest. (s.f.). *Turismo*. Obtenido de <https://idbinvest.org/es/sectores/turismo>

BCRP. (2023). *BCRPData*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>

Castro, P. (2016). ANÁLISIS DEL ROL Y DESEMPEÑO DE LA RED DE ACTORES INVOLUCRADOS EN LA GESTIÓN DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO DESARROLLADO EN LA RESERVA PRIVADA DE CHAPARRÍ, PERTENECIENTE A LA COMUNIDAD CAMPESINA MUCHIK SANTA CATALINA DE CHONGOYAPE, PROVINCIA DE CHICLAYO. *Tesis para optar el Grado de Magíster en Gerencia Social*, 12.

CIDH. (1969). *Convención Americana sobre Derechos Humanos - Pacto de San José*. San José, Costa Rica.

CIDH. (2017). *Comunidad Nativa "Tres Islas" de Madre de Dios respecto de Perú*. COMISIÓN INTERAMERICANA DE DERECHOS HUMANOS.

comparabien. (2023). *Compara Bien*. Obtenido de Compara Bien:

<https://comparabien.com.pe/prestamos-personales/result>

Damodaran, A. (2023). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de Betas by Sector (US):

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Gerencie.com. (26 de 08 de 2022). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com:

<https://www.gerencie.com/vida-util-de-los-activos-fijos.html>

Gestión, R. (2022). *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-subese-siete-puntos-y-cierra-en-180-puntos-porcentuales-economia-noticia/>

INFOBAE. (25 de Junio de 2022). *INFOBAE*. Obtenido de INFOBAE:

<https://www.infobae.com/america/peru/2022/06/25/385-de-la-poblacion-indigena-vive-en-situacion-de-pobreza-en-el-peru/>

Maldonado, C. (2005). *Pautas metodológicas para el análisis de*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

MEF. (2021). *Ministerio de Economía y Finanzas - MEF*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas - MEF:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo2_RD006_2021EF6301.pdf

MINCETUR. (2020). *Madre de Dios - Reporte Regional de Turismo - Año 2020*. MINCETUR.

MINCETUR. (2021). *MADRE DE DIOS - Reporte Regional de Turismo - Año 2021*.

MINCETUR.

MINCETUR. (2023). *Reporte Mensual de Turismo*. Lima.

MINCETUR, M. d. (2019). *Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Comunitario en el Perú*. Lima.

MINCETUR: OFICINA DE COMUNICACIONES Y PROTOCOLO. (3 de Diciembre de 2019).

Las comunidades y su apuesta por el turismo. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/70402-las-comunidades-y-su-apuesta-por-el-turismo>

MINCUL, M. d. (2022). *BASE DE DATOS OFICIAL DE PUEBLOS INDÍGENAS U ORIGINARIOS (BDPI)*. Obtenido de BASE DE DATOS OFICIAL DE PUEBLOS INDÍGENAS U ORIGINARIOS (BDPI): <https://bdpi.cultura.gob.pe/buscador-de-localidades-de-pueblos-indigenas>

MINCUL, M. d. (2022). *Lista de pueblos indígenas u originarios*. Obtenido de Lista de pueblos indígenas u originarios: <https://bdpi.cultura.gob.pe/pueblos-indigenas>

OIT. (1989). *Convenio Núm. 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales*. Organización Internacional del Trabajo.

ONU, O. d. (s.f.). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

ONU, O. d. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Perú registró el índice de hambre más alto en los últimos siete años. (07 de Diciembre de 2021). *RPP Noticias*.

Perú, G. d. (2023). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://www.gob.pe/6991-regimen-general-de-renta>

ProActivo. (04 de 02 de 2019). *proactivo.com.pe*. Obtenido de *proactivo.com.pe*:

<https://proactivo.com.pe/conozca-las-regiones-mas-afectadas-por-la-mineria-ilegal-en-el-peru/>

PROMPERU. (2019). *Perfil del Turista Extranjero*. Lima.

PROMPERU. (2019). *Perfil del Vacacionista Nacional 2019*. Lima.

Rojas, A. C. (2021). *Analisis de los Cinco Pilares para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en Alis, Carania y Laraos*. Lima.

RPP. (07 de Diciembre de 2021). *rpp.pe*. Obtenido de *rpp.pe*:

<https://rpp.pe/economia/economia/peru-registro-el-indice-de-hambre-mas-alto-en-los-ultimos-siete-anos-noticia-1373593>

RPP. (26 de Diciembre de 2022). *rpp.pe*. Obtenido de *rpp.pe*:

[https://rpp.pe/economia/economia/empleo-en-el-peru-cerro-el-2022-con-alta-tasa-de-informalidad-noticia-](https://rpp.pe/economia/economia/empleo-en-el-peru-cerro-el-2022-con-alta-tasa-de-informalidad-noticia-1455530#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20INEI%2C%20la%20informalidad,70%20%25%20de%20trabajadores%20son%20informales)

[1455530#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20INEI%2C%20la%20informalidad,70%20%25%20de%20trabajadores%20son%20informales](https://rpp.pe/economia/economia/empleo-en-el-peru-cerro-el-2022-con-alta-tasa-de-informalidad-noticia-1455530#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20INEI%2C%20la%20informalidad,70%20%25%20de%20trabajadores%20son%20informales)

RPP Noticias. (11 de 01 de 2017). Obtenido de RPP Noticias:

<https://rpp.pe/peru/actualidad/conoce-el-mapa-de-los-pueblos-indigenas-u-originarios-del-peru-noticia-1008279>

Subdirección de Inteligencia y Prospectiva Turística - Dirección de Promoción del Turismo, P.

(2019). *Perfil del Turista Extranjero 2019*. Lima: PROMPERÚ.

UNICEF. (2023). *UNICEF España*. Obtenido de UNICEF España:

<https://www.unicef.es/prensa/unicef-presenta-el-atlas-sociolinguistico-de-pueblos-indigenas-en-america-latina#:~:text=En%20Am%C3%A9rica%20Latina%20hay%20522,en%20dos%20o%20m%C3%A1s%20pa%C3%ADses>

Vera, E. (22 de Setiembre de 2022). *Mongabay*. Obtenido de Mongabay:

<https://es.mongabay.com/2022/09/mineros-ilegales-afectan-a-comunidades-de-la-frontera-de-peru-y-ecuador/>



Apéndice A: Investigación del usuario

Apéndice A1. Perfil del turista en base a las encuestas realizadas

Perfil de Usuario

Problemas:

- Les preocupa la degradación del medio ambiente y buscan contribuir con proyectos que mejoren esta situación
- Se encuentran tensos por la rutina; en busca de nuevas experiencias

Creencias:

- Son personas de mente abierta, dispuestas a conocer nuevas culturas.



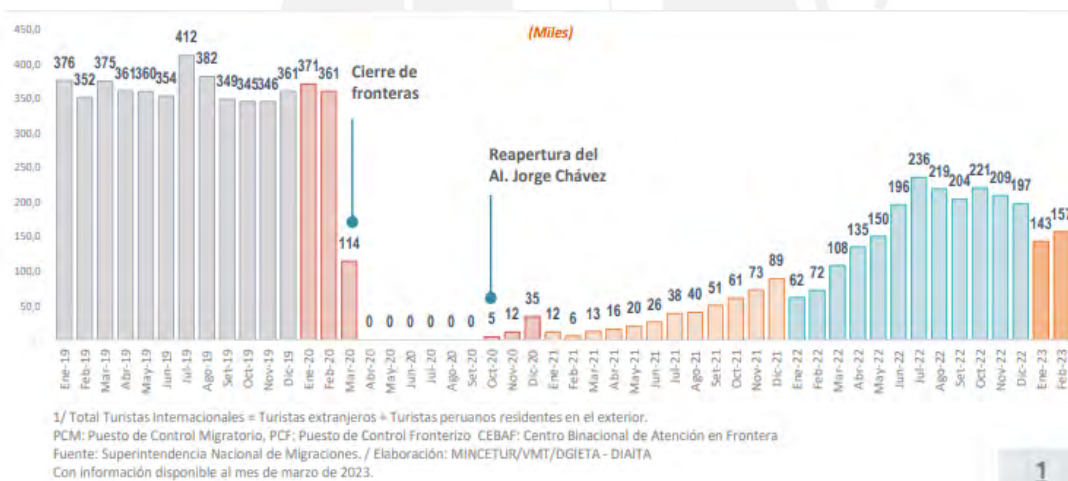
Actividades:

- Son personas que trabajan en la ciudad y que por lo tanto se les hace complicado darse un respiro en un ambiente tranquilo.

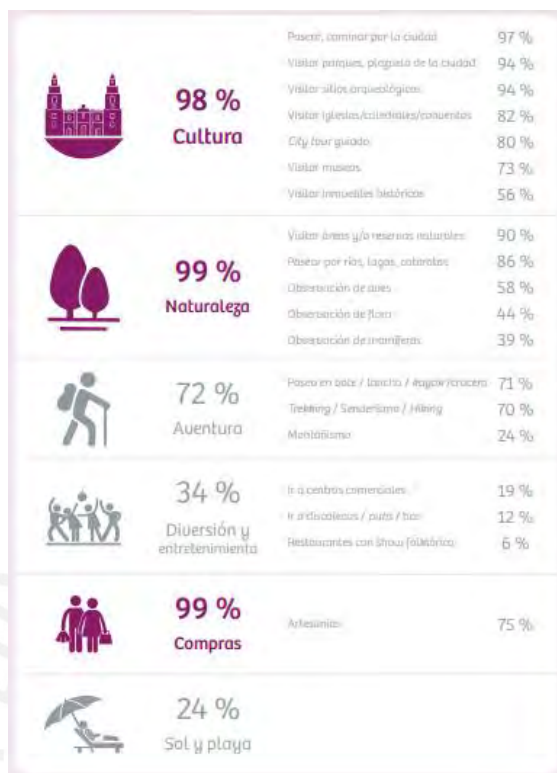
Perfil:

- Turistas que buscan nuevas experiencias vivenciales.

Apéndice A2. Llegada de turistas internacionales a Peru, enero 2019 – febrero 2023



Apéndice A3. Principales actividades que realizan los turistas comunitarios

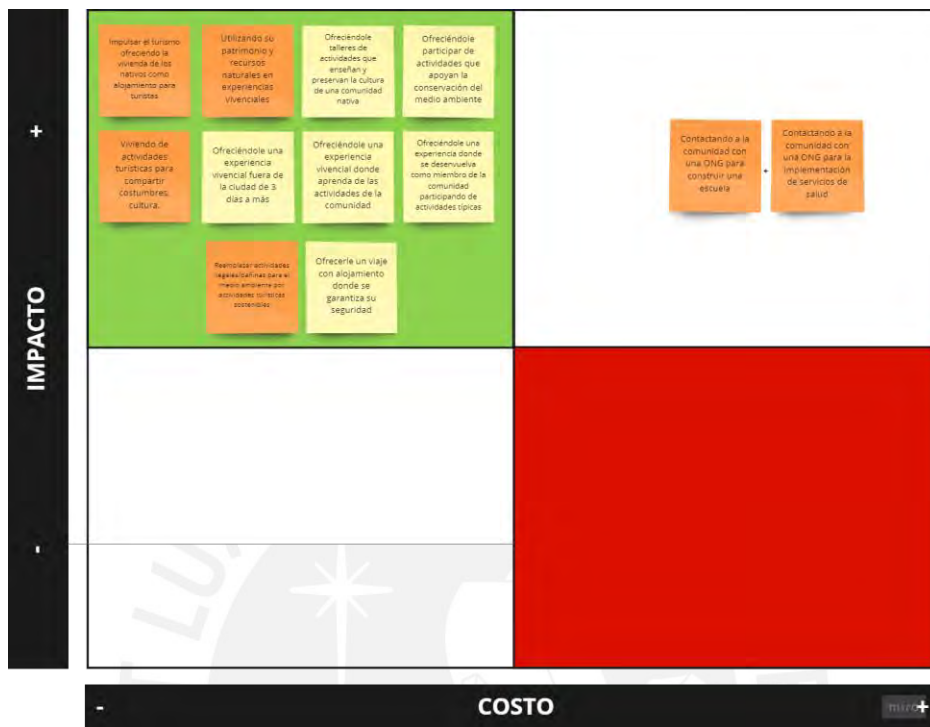


Apéndice A4. Pueblos indígenas del Perú según el Ministerio de Cultura (RPP Noticias, 2017)



Apéndice B: Diseño del producto o servicio

Apéndice B1. Matriz Costo - Impacto



Apéndice C: Solución deseable, factible y viable

Apéndice C1. Estimación de costos

Costo Fijo	Costo Unitario	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Alquiler de local de la empresa	S/ 3,000.00	1	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00
Pago a la movilidad	S/ 300.00	2	S/ 14,400.00	S/ 172,800.00
Pago al personal turístico	S/ 1,500.00	8	S/ 12,000.00	S/ 144,000.00
Publicidad y Marketing	S/ 2,000.00	1	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00
Consultores de calidad	S/ 3,500.00	1	S/ 3,500.00	S/ 42,000.00
Capacitación a la comunidad	S/ 5,000.00	1	S/ 5,000.00	S/ 60,000.00
Mantenimiento de la Página web	S/ 1,000.00	1	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
Pago personal administrativo	S/ 2,000.00	5	S/ 10,000.00	S/ 120,000.00
TOTAL				S/ 610,800.00

Costo Variable	Costo Unitario	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Pago a las familias que brindan su hogar	S/ 80.00	600	S/ 48,000.00	S/ 576,000.00
Adecuación y Mantenimiento - Comunidad	S/ 200.00	25	S/ 5,000.00	S/ 60,000.00
TOTAL				S/ 636,000.00



Apéndice D: Rentabilidad Social de la Solución

Apéndice D1. Estimación de beneficios sociales del año 1 al año 5

Año	0	1	2	3	4	5
Cantidad de Familias alquilando casa	25	25	50	100	150	200
Ingresos con el proyecto por día	0	S/ 80.00	S/ 80.00	S/ 80.00	S/ 80.00	S/ 80.00
Ingresos sin el proyecto por día	0	S/ 37.60	S/ 37.60	S/ 37.60	S/ 37.60	S/ 37.60
# Días de Alquiler al mes	0	24	24	24	24	24
Cantidad de guías turísticos	0	8	8	8	8	8
Pago Mensual	0	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Costo de Artesanía	0	10	10	10	10	10
Ventas al día	0	1	1	1	1	1
Pacientes enfermos por mes	0	50	50	50	50	50
# Visitas al médico al mes	0	2	2	2	2	2
Costo de consulta más medicamentos	0	S/ 75.00	S/ 75.00	S/ 75.00	S/ 75.00	S/ 75.00
Adecuación + capacitación al año	S/ 245,000.00	S/ 365,000.00	S/ 730,000.00	S/ 1,460,000.00	S/ 2,680,000.00	S/ 8,800,000.00
Beneficio Anual	S/ 245,000.00	S/ 475,300.00	S/ 931,100.00	S/ 1,842,700.00	S/ 3,244,300.00	S/ 9,545,900.00

Apéndice D2. Estimación mensual de costos sociales

Año	0	1	2	3	4	5
Cantidad de Familias alquilando casa	25	25	50	100	150	200
Pérdida de privacidad	10	10	10	10	10	10
# Días afectados	24	24	24	24	24	24
Total Anual	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 144,000.00	S/ 288,000.00	S/ 432,000.00	S/ 576,000.00

Apéndice D3. VAN Social

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficios Sociales	S/ 245,000.00	S/ 475,300.00	S/ 931,100.00	S/ 1,842,700.00	S/ 3,244,300.00	S/ 9,545,900.00
Costo Social	S/ 72,000.00	S/ 72,000.00	S/ 144,000.00	S/ 288,000.00	S/ 432,000.00	S/ 576,000.00
Utilidad Operativa	S/ 173,000.00	S/ 403,300.00	S/ 787,100.00	S/ 1,554,700.00	S/ 2,812,300.00	S/ 8,969,900.00
Flujo de Caja Social	S/ 173,000.00	S/ 403,300.00	S/ 787,100.00	S/ 1,554,700.00	S/ 2,812,300.00	S/ 8,969,900.00

Tasa social de descuento 8.00%

VAN Social S/ 10,627,295.97

Equivalente en Dólares \$ 2,796,656.83

Anexo - Encuesta

1. ¿Qué edad tiene?
2. ¿Qué nivel de estudios tiene?
 - Secundaria
 - Técnica
 - Universitaria
 - Posgrado
 - Otra...
3. ¿Qué tipo de trabajo tiene?
 - Formal independiente
 - Formal dependiente
 - Informal
 - Otra...
4. ¿Qué actividades realiza los fines de semana?
5. ¿Qué actividades realiza durante sus vacaciones?
6. ¿Disfruta de viajar como una actividad recreativa?
 - Sí
 - No
7. ¿Contrata tours cuando viaja?
 - Sí
 - No
8. ¿Contrataría tours al viajar?
 - Sí

- No
9. ¿Por qué no contrataría tours?
10. ¿Ha sido buena la experiencia con los diferentes tours contratados?
- Sí
 - No
11. Por favor, comente la experiencia del tour que no fue buena.
12. ¿A qué destinos ha tenido oportunidad de viajar en los últimos 3 años?
13. Suele viajar.....
- Solo
 - en pareja
 - con amigos
 - en familia
 - con compañeros de estudios
 - Otra...
14. ¿Cuántas veces suele viajar al año?
15. ¿Cómo suele pagar los viajes?
16. ¿Cuánto de presupuesto (en soles) establece para sus viajes nacionales para ALOJAMIENTO y COMIDA por DÍA?
17. ¿Suele excederse del presupuesto que establece?
- Sí
 - No
18. Describa su viaje ideal

19. ¿Qué CARACTERÍSTICAS son más importantes para usted durante un viaje? Seleccione el GRADO de IMPORTANCIA que usted le otorga a cada característica. (*Nada importante / Ligeramente importante / Un poco importante / Muy importante / Extremadamente importante*)

- Duración
- Actividades
- Contacto con la naturaleza y los nativos de la zona
- Precio
- Aprendizaje de historia y costumbres de la zona
- Apoyo al desarrollo de la comunidad
- Tipo de alojamiento y comodidad
- Seguridad

20. ¿Cuánto TIEMPO (en días) considera que es un plazo idóneo para disfrutar del viaje a un destino específico?

- Hasta un máximo de 4 días
- Hasta un máximo de 7 días
- Hasta un máximo de 10 días
- Hasta un máximo de 15 días
- Más de 15 días
- Otra...

21. ¿Qué TIPO de ACTIVIDADES le interesaría realizar durante su viaje? (*Nada interesado / Ligeramente interesado / Un poco interesado / Muy interesado / Extremadamente interesado*)

- Actividades sociales y/o de esparcimiento
 - Actividades culturales
 - Experiencias vivenciales
 - Compras
 - Actividades de aventura
 - Descanso
22. ¿Qué TIPO de ALOJAMIENTO suele utilizar durante sus viajes?
- Hoteles de 4/5 estrellas
 - Hoteles de 3 estrellas
 - Hostales
 - Hospedaje/Hosteles de mochileros
 - Otra...
23. ¿Qué tan satisfecho se sentiría de EJECUTAR actividades típicas JUNTO a los nativos de la comunidad en su viaje?
- Muy insatisfecho..... ..Muy satisfecho
24. ¿Qué tan satisfecho se sentiría de tener CONTACTO con la naturaleza y CONVIVIR con los nativos de las comunidades en sus viviendas durante su viaje?
- Muy insatisfecho..... ..Muy satisfecho
25. ¿Cómo valoraría un servicio turístico que le permita "APRENDER HACIENDO" las costumbres locales junto a los nativos de la comunidad durante su viaje?
- Muy malo..... ..Muy bueno
26. ¿Cómo valoraría un tour de tipo VIVENCIAL si le dijeran que parte de los INGRESOS son para los nativos de la comunidad?

- Muy malo....Muy bueno

27. ¿Cuánto pagaría (en soles) por una experiencia VIVENCIAL NACIONAL de 5 días / 4 noches que incluya TRANSPORTE a la comunidad, ALIMENTACIÓN y ALOJAMIENTO provista por los NATIVOS? (no incluye boleto de avión)

- Hasta 200 soles por día
- Hasta 350 soles por día
- Hasta 500 soles por día
- Hasta 750 soles por día
- Hasta 1000 soles por día
- Hasta 2000 soles por día
- Más de 2000 soles por día
- Otra...

28. ¿Está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a una EXPERIENCIA DE TURISMO VIVENCIAL? (*Totalmente en desacuerdo / En desacuerdo / Ni de acuerdo, ni en desacuerdo / De acuerdo / Totalmente de acuerdo*)

- Puedo asearme con agua fría
- Puedo dormir en una vivienda rústica
- Puedo prescindir de señal de internet estable
- Puedo convivir con personas nativas
- Puedo convivir con otros turistas
- Puedo participar en actividades económicas de la comunidad