



**MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS
(MBA)**

2014-2015

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**Plan de negocio del turismo vivencial: VIVENTUR,
una experiencia de vida**

**Experiential tourism business plan: VIVENTUR,
a lifetime experience**

AUTOR

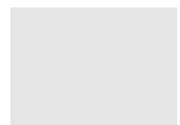
Ignacio Sariego López

TUTOR

Jesús Antonio Barros López

FECHA

13 de julio de 2015





*Viajar es tomar conciencia del mundo, intentar apresar,
bajo los cromatismos más superficiales, las raíces
comunes en que se asienta la humanidad.*

Guillermo Díaz-Plaja, "Teoría del viaje".

RESUMEN

El turismo está experimentando fuertes transformaciones en las últimas décadas. Los nuevos tiempos están posibilitando la comercialización de iniciativas que hasta hace pocas fechas eran impensables.

Entre ellas se encuentra el turismo rural comunitario, fenómeno relativamente reciente que posibilita la diversificación económica y la multifuncionalidad de numerosas áreas rurales mediante un producto novedoso para el mercado.

Estos productos, como recursos de carácter turístico, tienen implicaciones de gran trascendencia por ser elementos insertos en la cultura y la tradición histórica de los territorios donde se produce.

El objetivo que promueve este Trabajo Fin de Master (TFM) es mostrar algunas herramientas y recursos para conocer la viabilidad económica que supone iniciar una explotación turística experiencial: VIVENTUR.

Para ello se ha integrado sistemáticamente los aportes de los conocimientos adquiridos y la numerosa información evaluada, con el fin de diseñar una propuesta atractiva auténtica, competitiva y de calidad para diferentes segmentos del mercado.

Palabras claves

Turismo, Comunitario, Perú, Productos, Experiencia, Viabilidad económica, Viventur.

ABSTRACT

Tourism has been going through important changes in the last decades. Changing times are enabling the commercialization of initiatives that up to a few dates were unthinkable.

Among them is community-based rural tourism, relatively recent phenomenon that enables economic diversification and the multi-functionality of many rural areas through a new product for the market.

These products, as tourism resources, implications of great importance as elements embedded in the culture and the historical tradition of the territories where occurs.

The goal that promotes this Master's Thesis is showing some of the tools and resources to find out the economic viability of the tourism experiential management: VIVENTUR.

This has been systematically integrated the contributions of knowledge and the information evaluated, in order to design an attractive proposal real, competitive and quality for different segments of the market.

Key words

Tourism, Community, Peru, Products, Experience, Economic viability, Viventur.

SUMARIO

1. Introducción	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Plan de negocio propuesto: el turismo vivencial	7
2. VISIÓN: Propuesta Estratégica.....	11
2.1. Misión	11
2.2. Aspiración	11
2.3. Valores.....	11
3. Análisis del Entorno	13
3.1. Dos Sectores: Turismo Rural + Comunidad Indígena	13
3.2. Análisis Entorno Sectorial.....	17
3.2.1. El mercado: descripción cualitativa-cuantitativa	18
3.2.2. Estructura de la distribución: canales de venta	23
3.2.3. Tendencias de la competencia	24
3.3. D.A.F.O.....	27
3.4. Parrilla ERIC	28
4. Plan Estratégico: definición del modelo de negocio	30
4.1. Necesidades del Cliente	30
4.2. Propuesta de Valor	31
4.3. Vinculación.....	32
4.4. Actividades.....	33
4.5. Recursos	36
4.6. Inversión.....	38
4.7. Costes.....	39
4.8. Canal de Distribución	39
4.9. Complementadores.....	41
4.10. Ingresos.....	42
5. Estudio Económico Financiero	43
6. Conclusiones	52
7. Referencias.....	54

1. Introducción

1.1. Antecedentes

En los últimos años, las actividades turísticas han adquirido una importancia social cada vez más relevante. Esta circunstancia ha provocado un notable crecimiento de la actividad y una mejora en la oferta, no sólo en los destinos turísticos tradicionales, sino también en cualquier región del planeta independientemente de la dotación de oferta y de los recursos de que se disponga.

Este nuevo escenario está permitiendo la expansión de un modelo de turismo alejado de las actividades recreativas convencionales, apostando de forma decidida por el conocimiento y la experiencia compartida con comunidades locales, lo que se denomina turismo responsable, turismo solidario o turismo vivencial (Ashley et al., 2001; Gascón, 2005; Maldonado, 2006; Cañada, 2010; Pastor et al., 2011).

La generalización de este modelo turístico es un fenómeno relativamente reciente, impulsado por los **sectores más jóvenes de la sociedad**, y que se ha visto acelerado principalmente en la presente década. Las causas de este auge son muy diversas, aunque entre ellas cabe destacar, el incremento de la información y sensibilización por parte de ONGs y medios de comunicación, el apoyo de los organismos públicos y los cambios en los valores de la sociedad.

No obstante, el turismo responsable ya no debe ser percibido como una actividad altruista y desinteresada, sino una opción más entre las que escoge un viajero para conocer un territorio y todo su entorno, bajo unas condiciones mínimas de confort. Actualmente, la actividad exige un gran esfuerzo de comunicación para que la gente entienda que **este tipo de turismo supone igualmente unas vacaciones de ocio para divertirse, sonreír, descansar y estar bien, y no un programa de voluntariado donde se va a “sufrir”**. Esta circunstancia debe quedar clara para aumentar el potencial de público interesado.

Tras conocer muchas de estas experiencias en Latinoamérica, el Perú, en su condición de país megadiverso, reúne condiciones apropiadas para liderar este modelo turístico a escala mundial.

Las experiencias de desarrollo del Turismo Rural Comunitario (o turismo vivencial) surgidas hasta la fecha en Perú, se han dado, en su mayoría, por iniciativa de emprendedores que identificaron oportunidades de negocio para atender una incipiente demanda, así como gracias a proyectos desarrollados con el apoyo de organizaciones de cooperación, empresas privadas y personas con espíritu emprendedor.

Actualmente ya son más de 70 los destinos comunitarios con los que cuenta el Perú, que serán parte de nuestra oferta de negocio. Su rápida evolución está permitiendo que estas iniciativas ya cuenten con un referente capaz de coordinar y garantizar todos los servicios, lo que en turismo clásico se llama agencia receptora. Además, las condiciones del país permiten diversificar las experiencias por climas, ecosistemas y culturas. Estos emprendimientos se están ejecutando con una gran aceptación entre las comunidades locales, así como de los turistas que las visitan.

De todos ellos, la selección de los destinos objetivo sobre los que pretende iniciar el camino de *VIVENTUR* se ha realizado en base a la siguiente secuencia (Tabla 1) apoyada por algunos criterios definidos por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) del Gobierno peruano:

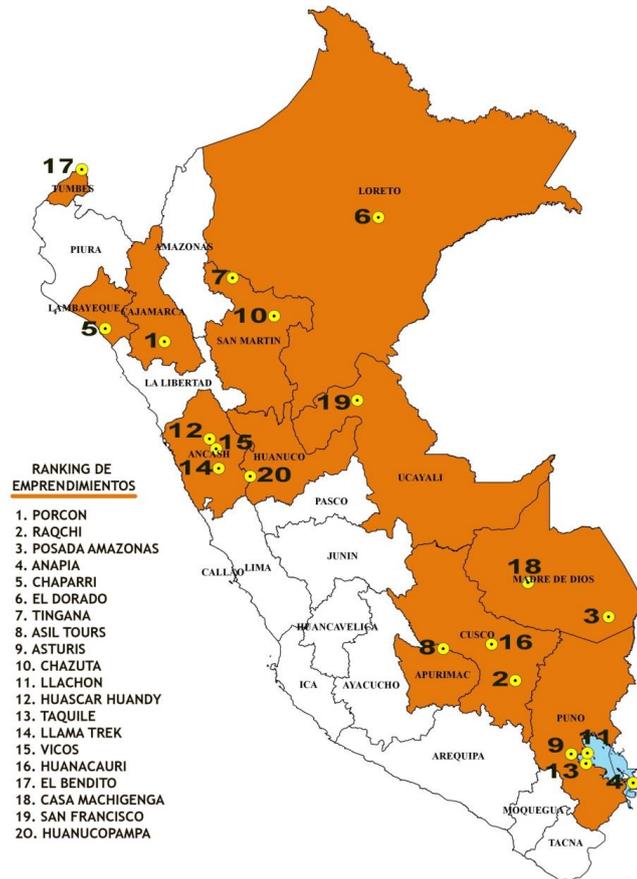
Tabla 1: Criterios de selección de comunidades de operación

Criterio	Justificación
Representatividad geográfica	Al tratarse de una propuesta para diferente público es muy importante contar con una muestra que incluya a emprendimientos de diferentes regiones geográficas del país: Costa, Sierra, Selva; así también deben corresponder a la zona norte, centro y sur del país.
Accesibilidad	Se ha tenido en cuenta la selección de emprendimientos en función de su ubicación, desde aquellos con buena accesibilidad como aquellos con deficientes condiciones de acceso.
Tipología	Se ha tenido en cuenta la tipología de emprendimientos establecida por MINCETUR: Ecoturismo, Agroturismo y Turismo Vivencial
Tipo de organización que gestiona	Se han priorizado diferentes formas organizativas como: asociaciones, cooperativas y empresas multicomunales, frente a los emprendimientos formados por grupos organizados y grupos de interés, con el fin de facilitar nuestra gestión operativa.
Diversidad cultural	Los emprendimientos han sido seleccionados teniendo en cuenta también la diversidad cultural existente: quechuas, aimaras, amazónicos y mestizos. Teniendo en cuenta que cada una de estas culturas comparte un conjunto de valores e ideas fundamentales.
Nivel de desarrollo	Para que la propuesta sea atractiva para nuestro cliente se ha tenido en cuenta emprendimientos con niveles de desarrollo alto y medio-alto, calificados por el MINCETUR.
Diversidad ecológica	Se ha tenido en cuenta emprendimientos que se desarrollan en diferentes ecosistemas para diversificar nuestros productos.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta clasificación se priorizan 20 destinos de Turismo Vivencial (Mapa 1), distribuidos por todo el país. Se trata de emprendimientos rurales organizados, y que cuentan a su vez con numerosos emprendimientos turísticos locales.

Mapa 1: 20 mejores emprendimientos de turismo vivencial en Perú sobre los que operar.



Fuente: Mincetur

Actualmente, la participación de la comunidad peruana en la gestión y operación de los emprendimientos está garantizada de forma directa y unitaria, mediante organizaciones asociativas comunitarias. El Estado peruano, por su parte, a través de sus gobiernos regionales y locales, ejerce sus competencias en la dotación de bienes públicos básicos, en el ordenamiento del territorio, la planificación local y en la creación del entorno adecuado, facilitando programas de capacitación y asistencia técnica para la consolidación de esta oferta turística.

Asimismo, este modelo está permitiendo la permanencia de la asociatividad vinculada a formas de organización social ancestrales. La ruralidad peruana cuenta con componentes que facilitan el sustento de estas formas de organización, como por ejemplo, el manejo de recursos naturales como el agua o las extensiones de terreno para actividades agropecuarias, a las cuales se le suma hoy el turismo.

Por otro lado, la comercialización del Turismo Rural Comunitario en el Perú manifestará los elementos básicos que lo forman, en concertación con las comunidades: artesanía, gastronomía, folclore, costumbres y actividades tradicionales. Según diversos autores (Cañada, 2009a; Gascón, 2009; Goodwin et al., 2009; Maldonado, 2006; Pastor et al., 2011), el turismo comunitario se debe entender como un modelo de integración entre la cultura local de un territorio, en todos sus aspectos. Es decir, el turismo comunitario, además de manifestar una identidad cultural propia, desde el punto de vista operativo, tiene una realidad tan íntimamente ligada al territorio que en ningún caso puede desarrollarse de espaldas a él.

Sin embargo, no todos los modelos turísticos desarrollados son exportables a todos los territorios. Por tomar un ejemplo, una actividad válida en la región del Cusco no tiene por qué ser entendida de la misma manera por las comunidades arequipeñas. La riqueza cultural de cada agrupación gremial requiere de la reivindicación de lo local, frente a las generalidades; es cuestión fundamental para la iniciación de esta actividad.

El hecho de creer que existe una sola fórmula de éxito condenaría inexorablemente a la pérdida de la pluralidad de estos emprendimientos y, por lo tanto, al fracaso. La implicación y las capacidades humanas y territoriales determinarán el grado de desarrollo que puede alcanzar cada emprendimiento, evitando así generar falsas expectativas que acabarían con cualquier oportunidad de desarrollo.

A partir de este contexto presentamos el diseño y la organización de la propuesta de plan de negocio basado en presentación, promoción, y comercialización de estas iniciativas a las pequeñas, medianas y grandes empresas de turoperación.

1.2. Plan de negocio propuesto: el turismo vivencial

El plan de negocios propuesto consiste en diseñar, construir y explotar un **nuevo concepto**, denominado **turismo vivencial**, basado en la prestación de un servicio turístico personalizado y una estudiada integración en entornos en donde se combinen los aspectos culturales, ancestrales y místicos.

Según algunos autores (Cañada, 2009b), el Turismo Rural Comunitario (TRC) o Turismo Vivencial se entiende como un tipo de turismo llevado a cabo en zonas rurales en el que la población local, en especial pueblos indígenas y familias campesinas/pescadoras, a través de sus distintas estructuras organizativas de carácter colectivo, ejerce un papel preponderante o protagonista en su desarrollo, gestión y control, así como en la distribución de sus beneficios. El TRC no sustituye a las actividades agropecuarias tradicionales (agricultura, ganadería, pesca, producción artesanal), sino que es una forma de ampliar y diversificar las opciones productivas de

las comunidades rurales y complementar así las economías de base familiar campesina/pescadora.

La elección de esta temática se justifica como resultado de haberse detectado una escasa oferta cualificada y estructurada en torno a un recurso tan destacado como las comunidades rurales indígenas.

El turista de hoy en día no sólo selecciona su destino por precio, sino que otorga una gran importancia a **factores intangibles** (Imagen 1). Ya no busca tan sólo “sol y playa” (que sigue siendo el producto estrella), sino que visita un destino apto para disfrutar de una experiencia gratificante, que incluya todo tipo de actividades adicionales, que no se deben considerar sólo como complementarias, sino como parte fundamental de un producto completo.

Imagen 1: Experiencias de turismo vivencial en Perú



Fuente: Mincetur.

A lo largo de este Trabajo de Fin de Master se presentará el desarrollo del plan estratégico, a partir de la definición de la visión, misión, aspiración y valores que guiarán nuestro propósito como empresa: *VIVENTUR*.

A continuación se llevará a cabo un análisis del turismo vivencial en el ámbito nacional e internacional. En paralelo, estudiaremos este mercado en España, analizando diferentes estudios de mercado, conociendo qué operadoras trabajan esta modalidad turística, tanto españolas como peruanas, y qué intereses pudieran tener nuestros clientes potenciales.

Cabe destacar que una parte de los datos que se presentan sobre los servicios de turismo vivencial se obtienen de una **investigación previa** basada en conocer la comercialización de las iniciativas de turismo rural comunitario del Perú, desarrollada en el año 2012 (MINCETUR, 2012).

Como complemento para la toma de decisiones finales elaboramos un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, continuando con un análisis del tipo “Parrilla ERIC”, buscando Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear diferentes aspectos que aporten valor a las propuestas derivadas de la nueva unidad de negocio, respecto a la actividad preexistente.

Como consecuencia de los resultados, análisis y valoraciones realizados, procedemos a desarrollar el plan de negocio del turismo vivencial, llevando a cabo la **definición del modelo de negocio**, y estableciendo como **posiciones estratégicas** las siguientes:

- 1.- Identificación y **segmentación** de nuestros **clientes** y de otros grupos partícipes.
- 2.- **Propuesta de valor** detectando las verdaderas necesidades de los usuarios del turismo vivencial “Solución total para el cliente”. Propuestas de aportar valor añadido al producto de tal manera que sea percibido como diferente, que sean más atractivas que otras alternativas.
- 3.- Establecimiento de **medios de vinculación**, comunicación e interacción entre cliente y empresa para asegurar confianza-fidelización: *status* cliente cautivado.
- 4.- **Actividades**: operativas, de relación con el cliente, de innovación, de relación con la sociedad.
- 5.- Análisis de los **recursos** necesarios, tanto humanos como de información y organización.
- 6.- **Inversión** necesaria en activos tangibles y posibilidades de financiación de los mismos.
- 7.- Presupuesto de **costes**.
- 8.- Estudio y análisis de posibles **canales de distribución**.

9.- Identificación y captación de los denominados **complementadores** que actúen de diferentes formas contribuyendo a incrementar la propuesta de valor definitiva.

10.- **Ingresos.** Análisis de ingresos propios y medios para trasladar beneficio al cliente. Objetivo “Cliente cautivado”.

Posteriormente se presenta una proyección económica-financiera del negocio para los próximos 5 años con el fin de conocer la viabilidad del proyecto, si se puede garantizar la inversión y la actividad de una manera sostenible.

2. VISION: Propuesta Estratégica

2.1. MISIÓN

VIVENTUR debe ser la empresa referente del Norte de España para nuestros clientes, en el sector del turismo vivencial, con un innovador concepto de las experiencias turísticas y recreativas para conocer Perú; se trata de ofrecer una alternativa diferente a la prestación de servicios convencional, de circuitos turísticos tradicionales, de manera que se acerquen las iniciativas de Turismo Rural Comunitario del Perú a los mercados nacionales interesados y que en principio desconocen esta oferta; es preciso ofrecer servicios de calidad que satisfagan las demandas más exigentes según el tipo de mercado.

2.2. ASPIRACIÓN

Bajo esta iniciativa empresarial aspiramos a:

- Conseguir la **excelencia** en todos los parámetros y procesos de nuestro modelo de gestión asegurando, a través de los indicadores oportunos, su consecución.
- **Liderazgo** sectorial, logrando una **vinculación** total con los mercados más selectivos en un periodo de dos años.
- Ser percibidos por los clientes de nuestro mercado objetivo por ser una oferta con **elementos claramente diferenciadores** en la prestación de servicios, que ofrezcan una **solución total**.

Para conseguir estas propuestas ambiciosas deberemos: potenciar un desarrollo turístico singular, desde una perspectiva integral, profesionalizada y coordinada, con un alto poder de penetración en los mercados turísticos; ofrecer unos niveles elevados de calidad que impulsen el desarrollo de *VIVENTUR*; así como concretar un programa de comercialización integrado por recursos y servicios que apuesten por la gestión, la creación de producto, la mejora de la calidad y la profesionalización.

2.3. VALORES

Los valores que mantendrán nuestro compromiso empresarial se ajustarán a un:

1. Compromiso y **enfoque orientado al cliente-mercado** como núcleo esencial de nuestra actividad y razón de ser.
2. Compromiso con las **expectativas** depositadas en *VIVENTUR* por los **clientes, empleados y accionistas en modo proactivo**, adelantándonos a sus necesidades y requerimientos.

3. Compromiso con el **trabajo en equipo**, para la búsqueda de una mayor eficiencia en el uso de los recursos, implicación y orgullo de pertenencia.
4. Compromiso con el **desarrollo e innovación**, orientado a una mejora continua en nuestros procesos y niveles de prestación de servicios.
5. Compromiso con la **transparencia en el modelo de gestión**, tanto interna como externamente, que sirva para generar confianza, que permita el flujo de información, sugerencias, creatividad y otras aportaciones de valor.
6. Compromiso con el **desarrollo constante de alianzas y acuerdos** con proveedores, otros operadores del sector y marcas de relevancia en el mercado actual, que supongan beneficio para nuestros clientes.
7. Compromiso con los **valores éticos y de sostenibilidad medioambiental**.

En suma, que nuestra experiencia responda a este proceso de cambio en la creación de destinos y productos, buscando un equilibrio entre el conocimiento técnico y la capacidad creativa; que se aporte la experiencia y la capacidad para asumir riesgos y aplicar soluciones integrales que son, a día de hoy, aspectos clave para competir en el mercado turístico.

La filosofía de *VIVENTUR* estará basada en la creación de un equipo de profesionales especializado en el desarrollo de servicios profesionales de ocio y turismo, que ideen modelos recreativos particulares, a partir de los deseos de nuestros clientes, combinando la experiencia, la creatividad, la innovación y el “saber hacer” para cada caso.

Nuestra diferencia estará en el método de trabajo compartido, formando un extraordinario equipo multidisciplinar que tenga conocimientos reales del territorio y que pretende igualmente involucrar a nuestro cliente como medio de construir una verdadera opción turística compartida por todos los actores implicados.

Este método de trabajo pretende **ayudar a crecer a nuestro cliente para crecer al mismo tiempo con él**. Hacerle partícipe de nuestros métodos de trabajo, proponerle actuaciones y abrir caminos; pero también compartir sus inquietudes y deseos, en el convencimiento de que la valoración cultural y turística del patrimonio sólo tiene sentido en la dirección que marque la sociedad que lo ha creado, conservado y transmitido.

Nuestra diferencia está también en innovar y ser creativos. Por ello nuestra línea de productos se basa en la innovación, en la competitividad y en la implantación de soluciones integrales creativas sobre modelos de desarrollo cualitativo y contrastado, y en estrecha coordinación con nuestros clientes.

3. Análisis del Entorno

3.1. Dos Sectores: Turismo Rural + Comunidad Indígena

La vida en el mundo rural es cada vez más compleja, requiere mayor esfuerzo y despliegue de medios debido a la coyuntura excedentaria que atraviesan los mercados nacionales e internacionales. Este exceso de oferta agroalimentaria ha provocado disminución en las operaciones y precios cada vez más bajos.

Como afirman algunos autores (Gallego, 2007) estamos en un nuevo periodo donde la sociedad se manifiesta en función de los cambios culturales, sociales, sociológicos, técnicos, económicos y políticos; nada es igual a lo que se ha conocido hace años, ni nadie sabe los cambios que se producirán.

Para conseguir hacer frente a este futuro incierto, muchos territorios han optado por garantizar parte de sus ingresos a través de la realización de actividades turísticas en su entorno. Así es como nace el concepto de turismo rural, como una **alternativa viable basada en un conjunto de actividades turísticas en torno al mundo campesino que permite el disfrute-consumo de uno o varios productos turísticos de interés en un territorio no urbano.**

El turismo rural es una actividad difícil de definir, puesto que adopta distintas formas, según el lugar y el momento en el que se desarrolle. Existen numerosos intentos de definir el turismo rural, y todos ellos coinciden en otorgar al entorno natural un papel preponderante. En muchas ocasiones, las definiciones de las diferentes clases de turismo alternativo –turismo verde, turismo responsable, turismo comunitario, agroturismo o ecoturismo– se emplean indistintamente. Sin embargo, es necesario puntualizar que la variada tipología de ocio tiene connotaciones desiguales según la oferta, la demanda, o el medio donde se realice.

Por todas estas diferencias puede ser útil separar los conceptos de turismo responsable, rural y natural; aunque las motivaciones, comportamientos, perfil de la demanda, canales de comercialización, respuestas de agentes implicados y la triple condición –responsable, rural y natural– son circunstancias que dificultan su diferenciación en los países menos desarrollados. Además, se le debe sumar el concepto “comunitario y vivencial” cuando se desarrolla en convivencia con determinadas comunidades nativas, con rasgos y cultura propia. Día a día surgen nuevos modelos de desarrollo turístico que hacen aún más difícil establecer unos criterios que distingan los distintos patrones de desarrollo de la actividad.

El sector servicios muestra una especial fortaleza concentrando importantes dosis de dinamismo como consecuencia de los cambios importantes que hacen que los modelos turísticos evolucionen rápidamente en un territorio.

Pero, pese a ello, la actividad turística sigue estando determinada por umbrales de tolerancia bien definidos que permiten un desarrollo sostenible y un equilibrio entre el mantenimiento de las condiciones de las comunidades que lo reciben, la conservación del patrimonio ambiental y la actividad turística. Asimismo, **el modelo debe contribuir al crecimiento económico, tanto de nuestra empresa como de la población local (clientes internos)**, de forma directa, y deberá crear un efecto multiplicador sobre otras dinámicas, para que pueda convertirse en una actividad deseada.

Por otra parte, al igual que en el sector agroalimentario, los problemas asociados a la actividad turística, como mantener una ocupación del destino y una desestacionalización, encuentran cada vez en mayor medida solución en la creación de nuevos productos, en la identificación de nuevos segmentos de mercado y en una correcta comercialización. De estas etapas, el Turismo Vivencial se encuentra todavía en una fase emergente.

El desarrollo de este modelo comunitario debe enfocarse o dirigirse hacia los segmentos de mercado de interés, mejorando el producto actual a la vez que creando nuevos productos que provoquen entornos favorables y ansiados para la actividad turística. Para conseguirlo, como indican algunos autores (Goodwin, 2009) no es significativo que el turismo sea nacional o internacional, sino que, lo que importa es que el visitante invierta su dinero en los bienes y servicios que se generan en la zona. Este planteamiento difiere notablemente de las prioridades actuales en cuanto al número de turistas internacionales recibidos.

En este amplio escenario de realidades, el turismo comunitario, que surge de la complejidad y diversidad territorial, tiene en la experiencia de vida el valor y eje de reclamo común y, en la mayoría de los casos, el éxito. **La relación entre comunidad, territorio y sociedad encuentra en la cualificación un argumento sólido y de interés común.** Así, para los prestadores de servicios supone una estrategia para la rentabilidad e incremento de cuota de mercado; para las instituciones administrativas significa un argumento de desarrollo y valorización del territorio; y para la sociedad en general, representa un instrumento de mejora de la calidad de vida.

El desarrollo de esta actividad turística se aproxima en la mayoría de los casos al modelo general definido por Butler (1980) como, el **Ciclo de Evolución del Destino Turístico**. Para Butler en particular, el desarrollo turístico del destino se puede

representar gráficamente, en donde las variables “demanda” y “tiempo” conforman en su devenir temporal una curva con forma S, y en donde están reflejadas las diferentes fases del desarrollo del destino turístico.

Si adaptamos este modelo general a las implicaciones derivadas del Turismo Vivencial, el resultado es el siguiente (Figura 1):

Figura 1: Ciclo de evolución de un destino turístico comunitario



Fuente: Elaboración propia adaptado Butler (1980)

En resumen, los principales argumentos que muestran una buena combinación entre el Turismo Rural y el aspecto Comunitario son:

- Es un nuevo modelo que se integra perfectamente con las actuales tendencias del mercado.
- Permite una cualificación y, sobre todo, una diversificación de la oferta muy importante, ya que carga de contenidos de forma complementaria a otras ofertas turísticas convencionales, además de ser en sí mismo una propuesta turística autosuficiente.
- Permite acceder a nuevos mercados emisores u otros segmentos diferentes a los tradicionales y de gran interés; así, el nórdico, o centroeuropeo entre los nuevos, y consolidar los mercados tradicionales como el británico, alemán, francés y norteamericano.
- Los circuitos-rutas de turismo comunitario juegan un papel estructurador para el negocio.
- La comunión entre los sectores del turismo y la comunidad indígena generan en el producto un incentivo de “responsabilidad social”.

3.2. Análisis Entorno Sectorial

La demanda en los mercados turísticos de destinos de turismo responsable ha evolucionado, sin duda, en su más amplio sentido. Es una pieza clave en el desarrollo de determinados territorios en momentos de la existencia de un muy débil tejido industrial; el turismo está siendo la palanca de una pequeña “filtración” de negocios, y un elemento cada vez más notable como complemento de las actividades tradicionales.

La incidencia de la actividad turística en determinadas economías rurales está siendo fundamental pese a que **este sector no tenga una política** definida ni el reconocimiento que merece. Paralelamente, la previsible demanda de “valores” por parte de los viajeros de destinos responsables apunta a nuevos escenarios que afectarán, en general, a la potencialidad turística de las comunidades rurales.

Por este motivo, el turismo vivencial está generando, cada vez más, pequeñas iniciativas empresariales de orden rural por las propias familias campesinas. Como vienen señalando diferentes gestores de destinos como Locum Destination Consulting (Alexandre, 2002) en la economía de la experiencia **lo importante es la calidad de la oferta, y no el tamaño o las economías de escala**. De hecho, es muy positivo que los destinos sean experiencias a la menor escala posible, de tal modo que cada visitante individual pueda realizar en todo momento elecciones individuales de consumo. Sólo de

este modo los pequeños destinos que ofrecen “**experiencias únicas**” se abrirán un hueco en el mercado y podrán competir de forma rentable frente a las *economías de escala* de los grandes ámbitos turísticos consolidados.

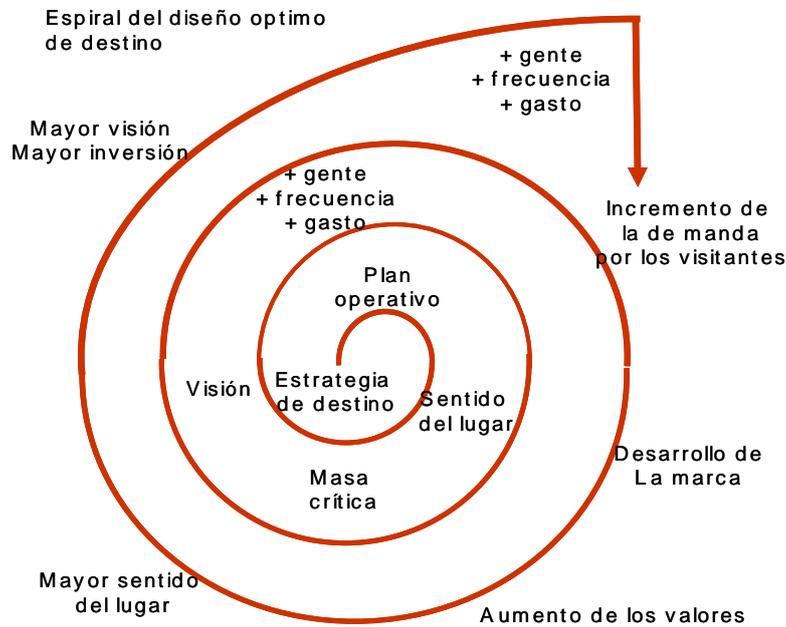


Figura 2: Espiral del diseño óptimo de destino

Fuente: Alexander (2002)

Como puede verse en la Figura 2, en la que se muestra una espiral ideal de desarrollo temporal óptimo de destino, el primer paso debe ser partir de una estrategia de destino, sobre la que se fundamente la estrategia empresarial. Ésta implica una visión consensuada por el conjunto de la sociedad que habita y desarrolla sus actividades en ese destino, sobre cuáles son sus expectativas, aspiraciones y objetivos de desarrollo a medio y largo plazo, en función de sus valores sociales, culturales y ambientales. Sólo a partir de ese acuerdo estratégico debiera desarrollarse un plan operativo, que plantee actuaciones, plazos y dotaciones presupuestarias para alcanzar los objetivos finalistas del conjunto de la sociedad, aunque ahora ya sí directamente relacionados con la actividad turística.

3.2.1. El mercado: descripción cualitativa-cuantitativa

Actualmente los consumidores potenciales se encuentran ante una oferta muy variada de destinos responsables. La demanda va cambiando en función de diversos factores, como la proximidad del destino, los estilos de vida, la capacidad de comercialización, el precio, etc. El conocimiento de los intereses y las posibilidades de los consumidores

son factores esenciales que deben mantenerse actualizados mediante estudios de mercado para orientar la producción hacia los diversos nichos de demanda detectados.

Según la visión del turismo por parte de la OMT (Organización Mundial de Turismo) hasta el 2020, se estima que, las llegadas internacionales serán de 1,56 billones de turistas, de las que 1,2 billones serán interregionales y 0,4 billones de viajeros de largas distancias (tasas de crecimiento entre el 5% y el 7% anual). Y se seguirán produciendo en él grandes cambios (Unión Europea, 2010). Así, las previsiones son:

- **Servicios-Producto-Destinos:** continuará el aumento de la oferta tanto de productos indiferenciados como de los diferenciados o concentrados, y tanto en los destinos tradicionales como en los emergentes cuya debilidad más limitadora seguirá siendo la seguridad. A medio y largo plazo sólo se mantendrán los destinos que cubran las nuevas necesidades o las expectativas generadas en la demanda, con servicios-productos y destinos especializados en determinados segmentos o nichos de mercado. El turismo responsable-alternativo-comunitario se está perfilando como una nueva modalidad con gran potencial de crecimiento.
- **Canales de distribución:** seguirán produciéndose profundos cambios en los canales existentes, tomando cada vez más importancia los canales alternativos y los *on line*, tanto con una finalidad informativa-divulgativa como por volumen de facturación, ya que los clientes tienden a organizar sus viajes cada vez más de una manera independiente. Aunque las agencias virtuales y portales turísticos están aún en una fase de posicionamiento, la agencia tradicional debe encontrar su hueco y actividad en la Red, ya que a corto plazo "estar en Internet" será un requerimiento para seguir en el negocio y mejorar la comunicación con sus proveedores y clientes. Se mantendrá la tendencia a la reducción de las comisiones por servicio.
- **Precios:** cada vez serán más ajustados y con fórmulas de promoción (descuentos, promociones especiales,...) para conseguir ser competitivos en un entorno donde han irrumpido con fuerza, por ejemplo, las empresas de bajo coste aéreo.
- **Comunicación:** seguirá siendo imprescindible el desarrollar estrategias de comunicación que permitan conseguir y mantener el posicionamiento en la mente del consumidor frente a un número cada vez mayor de competidores y cada vez más especializados.

También, según estas predicciones, **el consumo de turismo responsable cada vez es mayor**, pero debemos de tener en cuenta que este dato es relativo ya que el mercado de destinos se expande a pasos agigantados por todo el mundo.

Este modelo turístico poco a poco se va haciendo un hueco en el panorama internacional por el aumento en la calidad de sus destinos, aunque todavía se encuentra en una posición relativa de desventaja en muchos mercados, tanto por la excesiva diversificación de productos como por la filosofía anticuada de los viajes de turismo responsable. La percepción de los consumidores es que no son viajes de evasión y descanso, ni ofrecen unas comodidades mínimas, aunque los generadores de opinión destaquen siempre los resultados positivos de quienes realizan estas experiencias (Goodwin, 2009).

Por lo tanto, es necesaria la **construcción de una buena imagen**, tanto del destino como de los servicios que se van a ofrecer, contando para ello con una buena difusión internacional y nacional. Se debe mostrar cada emprendimiento con sus productos personalizados. Esto requiere tiempo suficiente para trabajar sin presión y, básicamente, precisa una inversión adecuada.

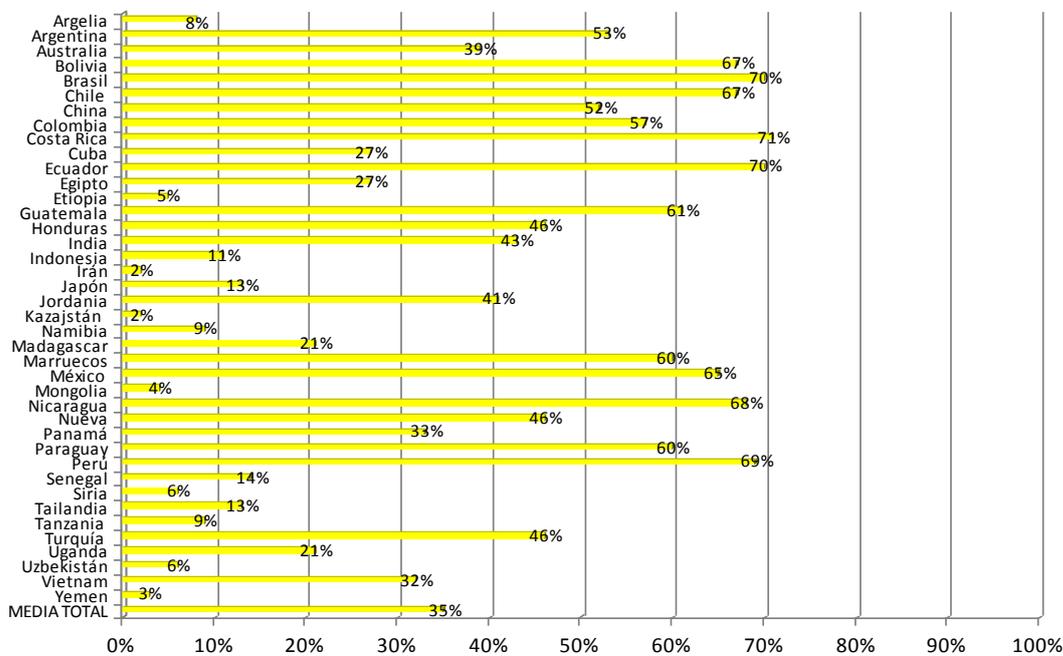
El protagonismo debe estar marcado por el ritmo de las propias comunidades; son ellas quienes provocan el desarrollo de la actividad y marcan el grado de evolución. Los proyectos de cooperación internacional sólo pueden acompañar y no sustituir. Sin la apropiación de la propia gente que va a desarrollar esa actividad los programas de trabajo se desarman.

A partir de los resultados recabados en FITUR en 2012, se realizaron **cuatro preguntas clave** en los stands de 40 países previamente seleccionados con oferta de turismo rural – responsable - comunitario, ayudando a obtener una visión más clara sobre cómo se comercializa el Turismo Rural Comunitario en el mundo.

Según esta información (MINCETUR, 2012), los destinos comunitarios están promocionando y facilitando la comercialización de los productos turísticos disponibles en sus territorios. En este sentido, son cuestiones a analizar: la existencia de un plan de marketing y comercialización, la distribución del producto y el modelo de relación comercial, las imágenes corporativas y su correcta utilización, el material promocional y de información turística, y el servicio postventa unido a la fidelización de los clientes. Las puntuaciones son llamativamente bajas en todos los destinos comunitarios teniendo en cuenta su vital importancia para el éxito del producto en el mercado.

Con relación a todos los países, destacan Brasil, Ecuador y Costa Rica en aspectos vinculados con la comercialización de sus comunidades, situándose el Perú justo detrás de ellos, a sólo 2 puntos porcentuales por debajo del máximo (Figura 3).

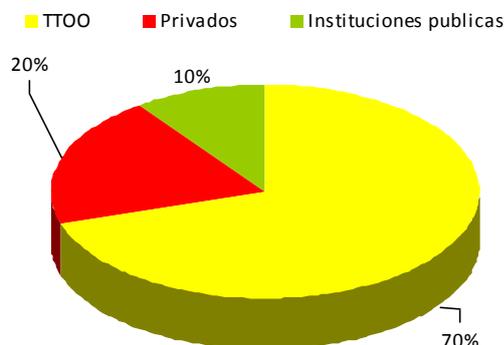
Figura 3: Comparación de la promoción y comunicación entre países con destinos vivenciales



Fuente: Elaboración propia a partir de Mincetur, 2012.

Junto a estos datos, se obtuvieron otros resultados concluyentes: **casi tres cuartas partes de los países con cierta oferta rural – responsable - comunitaria comercializan sus destinos a través de touroperadoras** (Figura 4), siendo los canales privados (Webs), o a través de instituciones públicas tácticas todavía sin grandes éxitos.

Figura 4: Agentes de comercialización de los destinos comunitarios



Fuente: Elaboración propia a partir de Mincetur, 2012.

En concordancia con la pregunta anterior, el Turismo Rural Comunitario, en los diferentes destinos del mundo, **se comercializa a través de paquetes turísticos**, que

son incluidos en otros viajes en los destinos de los países encuestados, y rara vez como experiencias turísticas únicas (Figura 5).

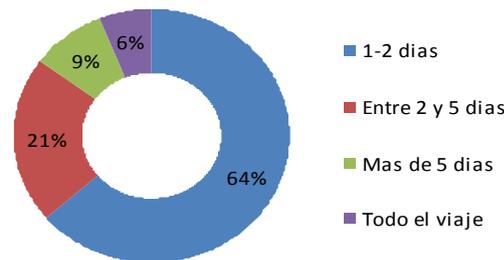
Figura 5: Tipos de comercialización de los destinos comunitarios



Fuente: Elaboración propia a partir de Mincetur, 2012.

En relación con los días de estancia, **el turismo rural comunitario no es aún un tipo de turismo muy implantado ni popular**, por lo que, los pocos viajes que se realizan son de duración corta, entre 1-2 días, preferentemente. Tan sólo en un 6% de los casos se realiza este turismo como principal motivo de viaje (Figura 6).

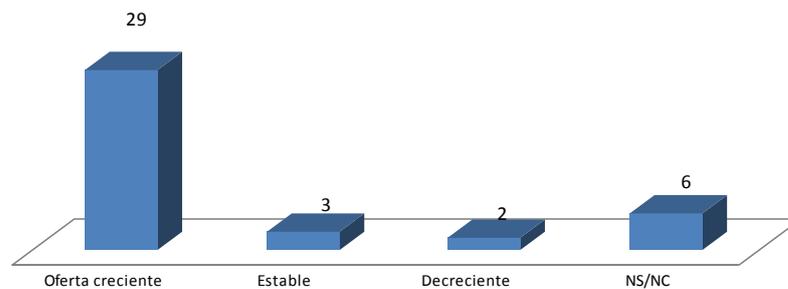
Figura 6: Estancia media en los viajes de turismo responsable / comunitario



Fuente: Elaboración propia a partir de Mincetur, 2012.

Como ya hemos mencionado, el Turismo Rural Comunitario es un turismo novedoso y en auge, pero hoy en día aún no representa una de las principales opciones turísticas, y tan sólo se opera de manera secundaria. No obstante, un dato importante de señalar, es que **este tipo de oferta ha crecido en los 3 últimos años**, suscitando un gran interés a 29 países, tanto en instituciones públicas, como privadas (Figura 7).

Figura 7: Evolución en la oferta de destinos comunitarios



Fuente: Elaboración propia a partir de Mincetur, 2012.

3.2.2. Estructura de la distribución: canales de venta

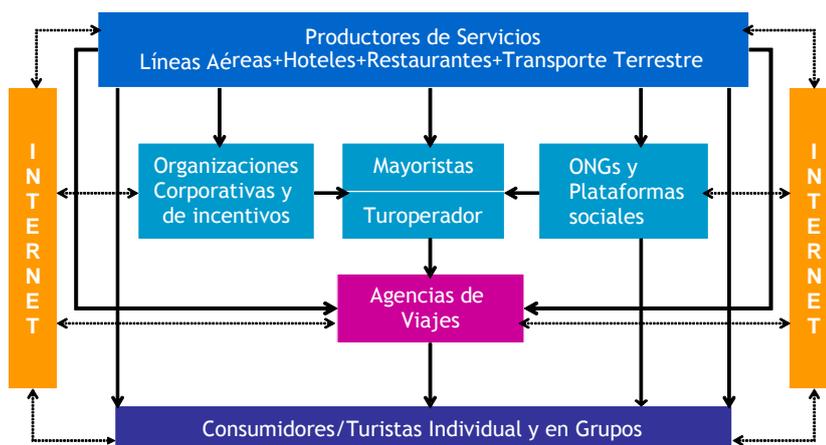
La globalización y las nuevas tecnologías fomentan la desaparición de las fronteras físicas, provocando un aumento de la competitividad ante la aparición de nuevos destinos turísticos, la entrada de empresas extranjeras e, incluso, la aparición de otros sectores empresariales (Figuroa, *et al.*, 2009).

El sector turístico tiene un amplio mercado, pero al contar con productos y servicios intangibles, requiere herramientas de promoción y venta basadas en imágenes y medios audiovisuales para transmitir toda la información posible a los usuarios potenciales, optimizando los ingresos por una gestión eficiente de precios y disponibilidades.

Los emprendimientos turísticos, igual que las empresas, tienen que incorporar la tecnología social a sus acciones estratégicas de comercialización, para fidelizar los clientes y ofrecer información a los nuevos usuarios sobre estas experiencias (Figuroa *et al.*, 2009).

En general, desde que comenzó la actividad de organización y distribución de viajes y servicios turísticos, a mediados del siglo XX, hasta la actualidad, ésta se ha transformado y ha evolucionado de manera espectacular. Una de las peculiaridades de la organización de estas actividades de distribución es su **relativa heterogeneidad y no-linealidad**, ya que como se puede observar, la dirección del flujo del negocio turístico no admite una única ruta secuencial, sino que existe una malla o red a través de la cual la oferta y la demanda pueden encontrarse por múltiples caminos (Figura 8).

Figura 8: Canales de comercialización del turismo comunitario



Fuente: Elaboración propia.

Dependiendo de la modalidad turística que estemos analizando existirá un predominio de unos canales sobre otros en base a las características y hábitos de compra del turista.

Para establecer nuestro negocio de *VIVENTUR* es importante determinar los canales por los cuales acceder al cliente interno y externo. Existen dos posibilidades: los canales directos (canales cortos de contratación del producto-servicio) o indirectos (canales cortos o largos a través de empresas o entes independientes que se denominan intermediarios). De esta manera, los principales canales que identificamos se dividen en:

1. **Canal tradicional:** formado por los operadores turísticos nacionales e internacionales que pueden ser especializados o no en un segmento de la demanda, y que son los agentes que históricamente han controlado los principales flujos. Son respectivamente las Centrales de Reserva (CRS), los Sistemas Globales de Distribución (GDS), los Agentes Mayoristas (Touropadores) y los Agentes Minoristas (Agencias de Viajes, en la acepción más común).
2. **Canal no tradicional:** canales de contratación de servicios – productos alternativos que surgen fuera de las redes habituales de comercialización. El más potente es el canal de Sistemas de Distribución en Internet (IDS).

A lo largo de todo el mundo, los grandes operadores turísticos son los que siguen distribuyendo el mayor volumen del producto turístico. Sin embargo, existe una tendencia cada vez mayor a la especialización, tanto en lo referente a una línea de productos como la tendencia a que toda su cartera esté formada por productos de turismo responsable, que aprovechan las oportunidades de un mercado que manifiesta necesidades muy específicas en determinados segmentos o nichos. Esta porción del mercado contrata cada vez más los servicios – productos de manera independiente, sobre todo a través de Internet, pero buscan el asesoramiento y la comodidad de los paquetes-programas a medida, sobre todo para contratar productos muy específicos y, sobre todo, en largos desplazamientos.

Nuestra iniciativa de negocio *VIVENTUR* plantea la comercialización de nuestros productos en ambas escalas, tanto de venta directa como a través de la touroperación, como ya se verá más adelante.

3.2.3. Tendencias de la competencia

En el sector turístico y, en concreto, en turismo sostenible o vivencial, la competencia cada vez es mayor con la **aparición de nuevos competidores especializados** en

determinados segmentos de demanda, cubriendo sus necesidades y expectativas, y obteniendo la mayor rentabilidad con la menor inversión posible.

Este incremento también se traslada a la oferta comunitaria que, debido a la exigencia de las pequeñas agencias o, en general, de la propia cadena de comercialización, provoca que muchas comunidades estén rebajando sus precios para poder subsistir, como alternativa a su desaparición.

Las comunidades rurales del Perú son cada vez más competitivas desde un punto de vista turístico, debido a la aparición de nuevos competidores con estrategias definidas respecto al producto, a las necesidades de la demanda, a los canales de distribución (tradicionales y alternativos) y al marketing.

La irrupción en el mercado del turismo alternativo de nuevos países con similares ofertas, hace que se apueste por la calidad de los servicios como la mejor ventaja competitiva, utilizando la diferenciación como estrategia, aunque es necesario dotarles de campañas de marketing que impidan la pérdida de posicionamiento y ayuden a competir frente a unos precios más asequibles de otras ofertas.

En el Perú, **la vertebración sectorial es inexistente y no hay garantías de cumplimiento de los escasos y tímidos acuerdos que se alcanzan en el seno del sector**, desaprovechándose la oportunidad de ordenar globalmente el sector para ser más competitivos; las agencias buscan el beneficio rápido con el menor riesgo y las comunidades el incremento, sin reparo, de la demanda para salvar sus rentas.

En general, el sector turístico seguirá creciendo a nivel mundial tanto en número de movimientos turísticos como en productos-destinos ofertados, sólo siendo limitado el crecimiento por la coyuntura económica y por la política mundial.

Continúan surgiendo y consolidándose modalidades turísticas como oferta complementaria o principal, que permiten cubrir las distintas necesidades puntuales o continuas de la demanda, mediante el aprovechamiento de los recursos existentes en los territorios; este sería el caso si el turismo comunitario se convierte en un turismo activo.

Los distintos destinos comunitarios generan productos cuya única posibilidad de competir es la “diferenciación”. Desarrollar este negocio en Perú, debido a sus características como destino auténtico y de culturas vivas, tiene como **competencia principal a Egipto, México, India o China**, países con gran tradición turística y buen posicionamiento. Son los referentes como destinos culturales especialistas en productos muy completos y adaptados a la demanda.

Como competencia secundaria para la comercialización de destinos comunitarios peruanos, tenemos **otros destinos comunitarios como los que existen en Costa Rica** que, debido a una menor vocación (escaso contexto histórico-cultural) o, a otras características (destinos más desarrollados, fuertemente antropizados...), no son considerados como principales opciones para esta clase de demanda, pero que poco a poco van ofreciendo alternativas y productos novedosos exclusivos que, a medio y largo plazo, y teniendo en cuenta la globalización turística, pueden cambiar su posicionamiento.

Finalmente, la oferta comunitaria también compite con otras modalidades turísticas, como son el **turismo de naturaleza o ecológico, que consideramos como competencia terciaria**, ya que la motivación de consumo de esos productos difiere inicialmente del producto comunitario, aunque existe la posibilidad de combinar y completar dichas ofertas.

Bajo este escenario, nuestra iniciativa *VIVENTUR* propone una reordenación de los servicios y del mercado, haciendo cumplir una normativa, dotándose de los instrumentos suficientes y válidos para verificar que dicho cumplimiento es real, efectivo y leal.

Si queremos ser competitivos a largo plazo es necesario la implantación del modelo mejorado, sobre todo en lo que se refiere a prestar un mayor apoyo a las iniciativas locales; esto supondría un impulso decisivo y muy importante para favorecer las salidas comerciales de nuestras ofertas.

Por último, el turismo como actividad complementaria para las comunidades, debe ser una de las oportunidades de desarrollo económico y social, aumentando sus ingresos como consecuencia de la actividad desarrollada en base al aprovechamiento de los recursos existentes en dichas áreas y al desarrollo de nuevos modelos empresariales.

3.3. D.A.F.O.

A continuación vamos a reflexionar sobre los puntos fuertes y débiles del proyecto, así como las oportunidades y amenazas externas que debemos afrontar, definidos del siguiente modo:

1. Oportunidades: situaciones del entorno que permiten mejorar la situación competitiva de la empresa si son aprovechadas.
2. Amenazas: situaciones que si no se afrontan adecuadamente pueden perjudicar la situación competitiva.

3. Puntos fuertes o fortalezas son aspectos de la empresa que suponen una ventaja comparativa frente a los competidores.
4. Puntos débiles o debilidades son aspectos que suponen una desventaja comparativa frente a los competidores.

En el DAFO que se presenta a continuación destacaríamos:

PUNTOS FUERTES	OPORTUNIDADES
Desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados con interés incipiente en temas místicos y antropológicos.	Interés creciente a nivel mundial por una propuesta alternativa de turismo, basada en la conservación y la revalorización cultural.
Conocimiento exhaustivo del país y regiones receptoras	Posicionamiento internacional de la marca Perú (Machupicchu - Maravilla del mundo).
Conocimiento de los productos, servicios turísticos y agentes, tanto operadores del canal de captación y difusión como receptores finales.	La condición conceptual de los emprendimientos rurales como producto turístico cultural adolece de todos los problemas genéricos de este segmento, ya que se trata de un tipo de producto aún no consolidado.
Alta asociatividad empresarial en el sector turismo vivencial que permite apalancar capacidad de inversión en las comunidades rurales peruanas, en aspectos turísticos.	Las nuevas herramientas de comercialización diversifican las capacidades del negocio, ayudando en la constitución de la marca en la red.
Apoyo institucional de MINCETUR en la creación y mejora de los servicios rurales comunitarios del Perú, dentro de su Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario.	Existencia de grandes cambios en la situación de los canales de distribución turística, que hacen que el cliente final organice, cada vez más, sus vacaciones de manera independiente mediante servicios similares a los ofrecidos por <i>VIVENTUR</i>
Inversión del proyecto relativamente asumible en términos financieros y económicos.	Incremento de volumen del mercado del turismo cultural y experiencial
PUNTOS DÉBILES	AMENAZAS
Perú, como destino turístico long haul, tiene un precio elevado para los principales mercados emisores.	Enfoque de desarrollo que el mercado cree que está basado y sustentado en la pobreza y en aspectos sociales.
Actualmente, la demanda sigue siendo residual, por lo que la información disponible es escasa y poco desarrollada, sobre todo en su enfoque comercial.	Insuficiente conectividad y desarrollo de infraestructura de calidad en el país (carreteras, aeropuertos, telecomunicaciones, y servicios básicos) que impactan en la accesibilidad.

El turismo comunitario, al no ser un modelo turístico muy oneroso, no despierta suficiente interés para las agencias, por lo que no le prestan suficiente interés. El desconocimiento de las iniciativas comunitarias no facilita el hecho de comercializar mejor los destinos.	Concentración de la información y contactos comerciales por parte de algunas empresas privadas, lo que limita el acceso al conocimiento del mercado por parte de las organizaciones
La ubicación de los emprendimientos rurales comunitarios suele situarse en zonas de tránsito y no en lugares con productos turísticos específicos.	Producto turístico enfocado a segmentos minoritarios, arriesgados y menos contrastados, por lo que el volumen no será abundante.
Insuficiente sensibilización y compromiso para la aplicación de buenas prácticas de calidad, responsabilidad social empresarial, protección del patrimonio cultural y natural, y seguridad turística en las comunidades rurales.	Insuficiente protección de los recursos naturales y culturales del país, lo que genera un importante riesgo en la pérdida de patrimonio.
Poca experiencia y falta de capacidad en las comunidades rurales para la prestación de servicios turísticos.	Altos niveles de informalidad en el país, lo cual crea condiciones que afectan a la seguridad y calidad turística.

3.4. PARRILLA ERIC

ERIC es un acrónimo los términos Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear; y “la parrilla Eric” es una herramienta que nos permite modificar la cantidad de cada una de las variables que intervienen en la curva de valor de un modelo de negocio. Así, tendríamos las siguientes opciones: eliminar completamente aquellas variables que no aportan valor a nuestros futuros clientes; reducir la entrega de valor de algunas variables porque otros modelos se exceden al satisfacer las demandas de nuestros futuros clientes; incrementar la intensidad de aquellas variables que consideramos que se quedan por debajo de las expectativas de los clientes; y, crear nuevas variables asociadas al producto o servicio no contenidas en la curva de valor de los modelos analizados y que son importantes para nuestros futuros clientes.

ELIMINAR	REDUCIR
Errores en el despliegue del servicio. Incoherencia entre las percepciones y expectativas del servicio y la experiencia real.	Ausencia de conceptualización y enfoque técnico homogéneo
Posibles percepciones relativas al turismo ONG – propobre.	Riesgos en la percepción de baja calidad de los servicios

Percepción de riesgo e incertidumbre en el país o en regiones	Poca diversidad en la oferta de actividades y servicios
Informalidad de las actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rige el turismo.	Riesgos derivados de la percepción de calidad: conocimiento-normativas-prestación-comunicación
INCREMENTAR	CREAR
Estrategias de difusión y comercialización.	Valores asociados al modelo de turismo cultural
Influencias en espacios de difusión del turismo experiencial	Valores asociados al modelo de turismo "experiencial"
Calidad de los servicios prestados	Alianzas con complementadores de la propuesta de valor
Valor para los receptores regionales	Prescripción directa y sugerida en canales de relación y comunicación
Vínculos emocionales entre el emisor y receptor de la experiencia	Definir y recrear el "yo estuve allí" para que se sostenga en el tiempo.
Barreras de entrada a nuevos operadores que supongan competencia	Nueva categoría de mercado de turismo para nuevos usuarios

4. Plan Estratégico: definición del modelo de negocio

4.1. Necesidades del Cliente

A partir de toda la exposición de motivos, *VIVENTUR* presentará su porfolio de productos de Turismo Vivencial en el Perú para sus clientes reales y potenciales, basándose no solamente en sus productos y servicios, que no son propiamente exclusivos (caminatas, caballos, trekking, canotaje...), sino en la diferenciación que se aporta en la búsqueda de una alta rentabilidad. La estrategia más adecuada se centraría en la segmentación y enfoque, aprovechando las oportunidades de gestión-negocio basadas en el conocimiento de los clientes clave, y de aquellos cuyo comportamiento no obedece a la estructura clásica de negocio, como es el volumen y la rentabilidad.

VIVENTUR tiene que conseguir llegar a ser un especialista en mercados, ofreciendo distintos productos adaptados a las distintas necesidades de los diferentes grupos de clientes, desarrollando políticas claras de comercialización sobre estos grupos de interés, para aumentar el flujo de visitantes y, por tanto, la rentabilidad para los emprendimientos y para la empresa.

No tiene ningún sentido malgastar los recursos en intentar llegar a la totalidad del mercado, es decir, dirigirse a una demanda que no está interesada en el producto-servicio ofertado. El poder trabajar con segmentos de clientes permitirá al *VIVENTUR* conseguir a la vez distintos objetivos como, diferenciar ofertas (productos, precios, servicios) mejorando su posición competitiva, diferenciar estrategias alternativas, conseguir eficacia y eficiencia sobre segmentos claves, y, priorizar recursos y medios.

Por todo ello, uno de los requisitos fundamentales para el éxito de *VIVENTUR* es el análisis y comprensión del mercado, de las expectativas y necesidades del consumidor, y de cómo ofertar el producto de la manera más efectiva dirigiéndolo a satisfacer estas necesidades. Para obtener resultados óptimos se debería realizar una minuciosa evaluación del mercado con relación a sus preferencias, en general, y las de cada cliente en particular. Esta evaluación debería considerar:

1. Determinar los patrones, perfiles e intereses de los visitantes interesados en aspectos míticos, vivenciales y antropológicos, mediante la aplicación de encuestas.
2. Definir las características y ubicación de los emprendimientos actuales en el destino, mediante la evaluación de sus recursos, equipamientos y servicios. La

proximidad a circuitos de turismo ya establecidos en el país proporciona la oportunidad de desviar turistas a estas áreas.

3. Establecer la naturaleza y el rendimiento de los productos comunitarios con los que operar, para formular propuestas atractivas y competitivas.
4. Conocer las actividades de los touroperadores nacionales e internacionales.
5. Valorar la información existente y los mecanismos de promoción en el Perú.

4.2. Propuesta de Valor

Para comenzar este negocio, en primer lugar se debe comprobar su viabilidad técnica, además de contar con una estrategia productiva adecuada. Así, presentadas todas las oportunidades de Perú como país, del turismo como actividad y de los territorios a estudio como espacio de negocio, se defiende el modelo empresarial de *VIVENTUR* como un modelo de éxito.

Los productos de Turismo Vivencial ofertados ofrecerán al visitante una experiencia de alta calidad y, para ello, se someterán a un plan comercial riguroso. La propuesta de valor cuenta con tres requisitos fundamentales:

1. *Atención a los detalles* que completan la oferta del producto. Existirá la seguridad de que el bien o servicio ofrecido sea entregado en las mejores condiciones para satisfacer las demandas más exigentes.
2. *La calidad y la precisión de la información* y de la promoción; es necesario cuidar que las expectativas depositadas en el producto se cumplan. Todos los turistas identificados en este segmento del mercado desean una información fiel y de alta calidad que se corresponda con la realidad.
3. *Autenticidad en el ambiente*. Los turistas de viajes alternativos y místicos buscan valores y experiencias genuinos y no desean que el ambiente sea artificialmente creado para ellos.

A partir de estos patrones, se determina en nuestra Propuesta Principal de Venta (PPV) la posibilidad de conocer un país místico y ancestral, a través de experiencias místicas y ancestrales y no de la mano de grandes resorts turísticos que opacan la experiencia.

Otro valor destacado será la limpieza y comodidad del alojamiento. Compartir nuestro tiempo y espacio con las comunidades no debe significar pérdida de satisfacción y salubridad. Las propuestas de *VIVENTUR* se basarán en productos agradables en servicios básicos como cuartos de baño, servicios higiénicos, espacios privados,

funcionalidad, entre otros aspectos. La demanda potencial es muy exigente y se deberán cuidar todos los detalles.

En resumen, la propuesta de valor se fundamenta en los bienes intangibles; el turista de hoy en día no sólo selecciona su destino por el precio, sino que otorga una gran importancia a otros valores “invisibles”.

4.3. Vinculación

En el sector turístico y, en concreto, en turismo sostenible o alternativo, la competencia cada vez está siendo mayor con la aparición de nuevos competidores especializados en determinados segmentos de demanda, cubriendo sus necesidades y expectativas y obteniendo la mayor rentabilidad con la menor inversión posible.

Tras análisis realizados se determina como clave de vinculación la variable potencial “motivación” en la decisión de compra, observándose para cuatro tipologías y cuatro segmentos de consumidores: *el conocedor y mochilero, el que busca descanso y relax, el divertido y el ahorrador.*

A partir de esta segmentación se aplicará el marketing relacional, reconociendo que cada consumidor fija un “valor potencial”, por lo que es necesario desarrollar una estrategia destinada a “favorecer” dicho objetivo.

Hay que tener en cuenta que los clientes no compran productos ni servicios, compran satisfacciones de necesidades basadas en emociones y expectativas, circunstancia que provocará su vinculación a *VIVENTUR*. Hemos de recordar que, en principio, es mucho más fácil obtener más visitantes a partir de los actuales (boca-oreja), que atraer nuevos.

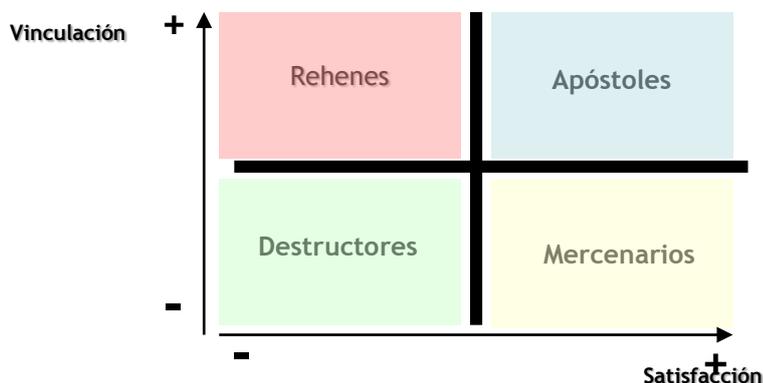
Tabla 2: Segmentos y motivación de los clientes potenciales de *VIVENTUR*

Segmento VS Motivación	Estrategia de segmentación recomendable	Ventaja competitiva
Conocedor	Segmento estratégico Prioritario	Imagen del destino Perú
Descanso y Relax	Segmento estratégico Prioritario	Calidad del producto
Divertido	Segmento estratégico medio	Actividad innovadora con bajos costes
Ahorrador	Segmento no estratégico	Precio no elevado

Fuente: Elaboración propia

Además de realizar la segmentación, no debemos centrar todos nuestros esfuerzos solamente en captar nuevos clientes sino en que, el turista que decide realizar el viaje se sienta comprometido con nuestro destino (Figura 9).

Figura 9: Grupos estratégicos de turistas potenciales de *VIVENTUR*



Fuente: Elaboración propia.

- Los rehenes de *VIVENTUR* serán clientes que aunque no estén satisfechos siguen consumiendo nuestros productos porque no encuentran otras alternativas alcanzables (oportunidad para nuestros competidores).
- Los apóstoles de *VIVENTUR* serán clientes que estarán comprometidos con nuestros productos siendo el perfecto prescriptor de nuestro negocio; ellos manifiestan máxima satisfacción y vinculación.
- Los destructores de *VIVENTUR* serán clientes insatisfechos que irán “hablando” mal de nuestro producto (se estima una proporción de 1/20, es decir, cada turista insatisfecho repercute negativamente en 20 turistas potenciales, cifra realmente importante).
- Mercenarios de *VIVENTUR* serán clientes muy satisfechos pero que no se vinculan especialmente con nuestro producto. Se produce el riesgo de que opten por productos más atractivos según su motivación, surgiendo nuevas oportunidades para nuestros competidores.

Por lo tanto, *VIVENTUR* deberá identificar las necesidades, deseos y demandas de los clientes y exploradores individuales, para satisfacerlas a través de la construcción de relaciones personales duraderas en el tiempo (programas de fidelización), en beneficio mutuo y de manera rentable (marketing relacional).

4.4. Actividades

En este apartado se contemplan las actividades concretas que *VIVENTUR* deberá desarrollar en orden a la comercialización del turismo vivencial. En primer lugar, partimos “a priori” de los canales de distribución a los que denominamos formales o tradicionales dentro del sector turístico, ya que nuestra venta será directa o a través de touroperación.

Inicialmente el mercado destino está localizado preferentemente en Santander. Aunque se trabaja con distintas herramientas de venta *on line*, el establecimiento de venta directa será un espacio que comercialice los viajes, en un lugar estratégico de Santander. La inversión en el local será de 150.000 euros, amortizables en 25 años. El local requiere equipos y tendrá diversos gastos asociados, de gestión y administrativos. El recurso empleado para la venta y oferta diferenciada será el conocer Perú a través de sus comunidades indígenas, y la ventaja competitiva que se trasmite al cliente será la de exclusividad (ningún lugar vende estos productos); los productos ofertados tendrán unas características culturales y místicas.

Partiendo de estos productos, que no se pueden producir en España, se desarrollará una doble actividad; por un lado, de contacto con proveedores de servicios, ya sean de movilidad (líneas aéreas, autobuses), de alojamiento, de restauración y de actividades recreativas; y por otro lado, la actividad propia de comercialización de los productos comunitarios constituidos.

La ventaja de esta actividad es que se desarrolla bajo pedido, por lo que no requiere un “almacén” o el anticipo de pago a los proveedores, ya que se realiza después del cobro de clientes, por lo que siempre dispondremos de un margen financiero de negocio.

La primera fase de PROVEEDORES requiere dos etapas:

- 1º) Catálogo de productos/proveedores de servicios en transporte, alojamiento, actividades recreativas y restauración.
- 2º) Gestión de explotación del negocio.

La segunda fase de COMERCIALIZACIÓN también tiene dos etapas:

- 1º) Promoción, comunicación y comercialización de productos, con un estudio previo de las preferencias de los consumidores de Santander.
- 2º) Publicidad y marketing de los productos andinos/místicos.

Dentro de las lógicas limitaciones, vamos a abordar una serie de puntos necesarios para establecer y estructurar la política comercial del *VIVENTUR*:

PUNTO 1.- Definición de estrategias para la selección de los canales de comercialización más adecuados para *VIVENTUR*, dentro del subsector de la intermediación turística formal. El conjunto de canales de comercialización a seleccionar estaría constituido principalmente por touroperadores; esto presenta una serie de ventajas e inconvenientes para la comercialización de los emprendimientos de Turismo Vivencial.

PUNTO 2.- Establecimiento de los criterios de selección de los agentes de intermediación turística formales, e identificación en cada uno de los grupos referidos en el punto anterior. La selección de los canales específicos más idóneos se efectuará en función de: su especialización en los mercados culturales, en general; su especialización en los mercados antropológicos, en particular; su especialización por ámbitos geográficos dentro de los mercados emisores: Santander como primera opción y, a través de la tecnología, mercados nacionales y extranjeros en origen, cuya especialización por categorías de clientes se determina en función de sus motivaciones de viaje y de su poder adquisitivo.

PUNTO 3.- Estudio detallado de la remuneración a los canales de intermediación, teniendo en cuenta sus diferentes tipologías y el total de costes de la intermediación en cada caso. Este estudio deberá realizarse en cada situación concreta, dadas las grandes diferencias de costes de distribución encontradas entre similares proveedores. Puede afirmarse, a priori de una forma genérica, que cuanto más larga sea la *cadena de valor* comercial –en el caso de intervención conjunta de mayoristas y minoristas, por ejemplo–, mayor será el coste de la compensación, salvo que se negocien precios bajos de salida en base a grandes volúmenes de ventas para evitar una desventaja competitiva en costes, en el mercado; es necesario, por tanto, coordinar las actividades en las diferentes comunidades y ofrecer un paquete turístico conjunto de destino para rentabilizar la inversión de los operadores.

PUNTO 4.- Definición de la política a aplicar en el tratamiento de las comisiones, rappels y overs, con las touroperadoras y con otros entes formales de intermediación turística. La definición de las políticas de comisiones y remuneración global a los canales de intermediación seleccionados en cada caso, estará estrechamente relacionada con los resultados del Punto 3.

PUNTO 5.- Identificación y organización de **workshops / bolsas de contratación**, y otros formatos de encuentros comerciales organizados. Los workshops son la forma más habitual de proceder a la presentación y posterior acuerdo y contratación de los canales de intermediación a los que nos hemos referido. Normalmente existen una serie de workshops ya organizados y convocados por instituciones públicas, que coinciden con las ferias turísticas más importantes en cada destino, o que se celebran de forma independiente a intervalos periódicos y en fechas más o menos fijas. Eventualmente las autoridades turísticas regionales del Perú convocan regularmente workshops para apoyar la comercialización de los productos de sus destinos. Una vez que se cuente con productos y servicios turísticos definidos y concretos sobre Turismo Vivencial, se propondrá también la realización de workshops específicos para la

presentación y comercialización de distintos emprendimientos; deben estar identificados y cuantificados los ámbitos geográficos y los mercados de mayor interés en origen, para cada uno de ellos.

PUNTO 6.- Identificación y selección de las ferias de contenido temático: turismo, ocio, cultura, sostenibilidad, solidaridad y afines, en todos los ámbitos geográficos. En dichas ferias podrá plantearse, tanto la participación de *VIVENTUR*, como la realización de acciones de presentación promocional, famtrips, presstour o encuentros comerciales específicos, ya sean informales o bajo el formato de workshop. Existen infinidad de ferias en el mercado turístico internacional, por lo que será muy importante un detallado análisis de cada feria, con el fin de no desperdiciar fondos y energías.

PUNTO 7.- Concepción, elaboración y edición de un Manual Informativo y Operativo del porfolio de *VIVENTUR*. El Manual estará destinado tanto para nuestros clientes directos como para los touroperadores, o puntos estacionales de información, y cualesquiera otros entes de promoción de Turismo Vivencial. La creación y oportuna distribución de un Manual de estas características, tiene por objeto unificar y perfeccionar los procedimientos de información y promoción turística de los productos de *VIVENTUR*, además de apoyar otras acciones promocionales y comerciales. En el caso de no disponer de un interlocutor profesional en algunas ocasiones, tanto el cliente final como el intermediario, pueden contar con una herramienta que les permita conocer profundamente el porfolio de *VIVENTUR*, sus condiciones operativas y sus servicios.

PUNTO 8.- Organización de uno o varios “famtrips” o viajes educacionales destinados a los responsables del producto/programación y a los vendedores seleccionados de entre los agentes de intermediación turística formal o informal, y previamente identificados como de interés estratégico para la distribución de los productos de *VIVENTUR*. Dichos viajes educacionales servirán para transmitir a los participantes en los mismos un conocimiento profundo del significado del Turismo Vivencial, así como sus condiciones de operación y sus oportunidades de comercialización en cada uno de los segmentos y mercados emisores que estén controlados por dichos participantes.

4.5. Recursos

En este apartado se valoran los conocimientos y capacidades que *VIVENTUR* ofrecerá a sus clientes para generar propuestas de valor en cada modelo de negocio.

Si tenemos en cuenta el perfil de la demanda anteriormente expuesta, así como el análisis del mercado internacional realizado en el diagnóstico, determinaremos los siguientes recursos estratégicos como fuerza operativa.

Por una parte, *VIVENTUR* centrará sus esfuerzos en especializarse en aquellas características de los productos que supongan una ventaja competitiva, de tal manera que se ofrezca a cada cliente satisfacciones diferentes al visitar diferentes emprendimientos comunitarios. La competencia es muy intensa fuera de las fronteras españolas por lo que no debemos competir de manera independiente y aislada, no sólo con los competidores externos, sino también con las demás comunidades que existen en Perú.

Para ello será necesario realizar acciones encaminadas a la concienciación por parte de los distintos integrantes de los destinos vivenciales del portafolio de *VIVENTUR* (acciones de comunicación interna); no se trata de sumar productos sino de crear un producto diferenciado que sea el resultante de las sinergias de los productos existentes. El objetivo es penetrar en los distintos segmentos diferenciados con productos diferenciados. Los pasos a dar para valorizar nuestros recursos serán los siguientes:

Paso I: Desarrollo de producto avanzado: recurso + organización de la actividad + apoyo de servicios.

El proceso metodológico para la creación de producto tiene, como todo el proyecto empresarial, dos objetivos específicos: la concertación entre agentes y la obtención de los resultados previstos por ventas. Se plantea una metodología que combine equilibradamente estos dos factores con las necesidades y expectativas de los actores implicados en el proceso de creación de producto.

Para la organización de estos recursos se precisa una redefinición del concepto de producto como “experiencia integral de ocio” que sea satisfactoria para la demanda, además de sostenible y viable para el territorio; no debe confundirse con una atomización de productos y servicios disgregados, independientes y difícilmente mensurables y controlables (impactos).

Paso II: Comercialización y promoción integral.

La situación promocional y comercial del portafolio de *VIVENTUR*, expuesta en el análisis de comercialización y de comunicación del diagnóstico, contará con la colaboración, cooperación, coordinación y unificación de esfuerzos desde el destino para diseñar, desarrollar, comercializar y comunicar una oferta competitiva.

Esto permitiría contar con líneas de trabajo favorecedoras del proceso, como tener un mayor poder de negociación conjunta tanto con el canal de intermediación como con los clientes finales y los proveedores de servicios. Si la oferta es avanzada y completa se pueden satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes finales y aunar a todos los proveedores formando una barrera al intrusismo en destino, además de eliminar la

competencia interna originada por acciones individuales e independientes (bajada de precios, negociación de comisiones individual, etc.).

Paso III. Favorecer la complementariedad del destino, la modalidad y el producto.

Desde nuestra experiencia, el desarrollo de la propuesta *VIVENTUR* parte de una visión estratégica y consensuada que contemple el amplio espectro de realidades que configuran un modelo de negocio económico, social y turístico. Sin estos factores integrados en el desarrollo operativo, cualquier propuesta fracasará.

Se trata de un modelo único regido, desde el consenso entre los implicados, para poder fijar un conjunto de acciones coordinadas entre sí en forma y tiempo; así se permitirá potenciar y rentabilizar la relación entre clientes y productos. De esta forma se conseguirá una estrategia ganadora que se traducirá en un aumento en la cuota de mercado.

4.6. Inversión

En este apartado, al definir el modelo de negocio, debemos centrarnos en fijar la estructura de costes que *VIVENTUR* deberá soportar para llevar a cabo las operaciones comerciales. Para su buen funcionamiento, *VIVENTUR* deberá diseñar un plan de viabilidad coherente a largo plazo; se debe tener en cuenta tanto las inversiones y desembolsos iniciales como el total de costes necesarios para el buen funcionamiento, ya sean fijos o variables.

En primer lugar, se estima que, *la inversión de explotación* para iniciar el negocio será de **160.000 euros**, teniendo en cuenta las necesidades de equipamientos e infraestructuras, y valorando el coste que han supuesto otras iniciativas en Santander.

De este total, 150.000 euros irán destinados de la adquisición de un local-oficina comercial, cuya amortización será referida a 25 años según el proceso de distribución en el tiempo de un bien duradero. Por otra parte, los equipos técnicos tienen un valor de 10.000 euros, que serán amortizados en 5 años.

Por último, se partirá de una **tesorería de 2.804 euros** correspondiente al gasto de un mes, y que comprende los salarios de empleados, el material de oficina, la publicidad y propaganda, las relaciones públicas y los gastos generales. Posteriormente en el capítulo 5, referido al estudio económico – financiero, se analizarán estos aspectos con mayor detalle.

4.7. Costes

A diferencia de otros negocios orientados a conseguir la mayor reducción posible de los costes, manteniendo estructuras ligeras, y como consecuencia presentando bajos precios y automatizando procesos, la estructura de costes de *VIVENTUR* está orientada a la creación de valor mediante un servicio muy personalizado y diferenciado, a la vez que apreciado por el turista.

Para lograr esta propuesta, los costes variables se determinan en función de los pagos a realizar a compañías aéreas, guiado, comunidad, transporte local y seguro de viaje. La distribución de coste es igual para touroperadoras y venta directa, con excepción de los billetes aéreos que la touroperación no los necesita porque cada una maneja sus márgenes.

Otras consideraciones básicas a la hora de establecer otros gastos son las relativas a los agentes comerciales, tanto los que realizan la venta directa como los de touroperación. Estos se establecen en un 15% de las ventas realizadas en ambos casos, lo que supone, según estimaciones, un desembolso inicial para el primer año de **51.408 euros**. Por último, el sueldo promedio de los empleados (incluyendo todos los componentes del sueldo: Seguridad Social, IRPF y otras retenciones practicadas) se sitúa en **33.495 euros anuales**, repartido en un salario de 25.200 euros/año para un gerente y 8.295 euros/año para una secretaria a tiempo parcial.

4.8. Canal de Distribución

Así como sucede en otras empresas, *VIVENTUR* no sólo vende su porfolio al usuario final, sino que se apoya en diferentes touroperadoras nacionales e internacionales. Como afirman algunos autores (Guillén, 2011), esta distribución crea ventajas en el lugar y en el tiempo a la hora del consumo del producto a un precio razonable, que el comprador estaría dispuesto a pagar.

Según las conclusiones obtenidas en el diagnóstico, no tiene sentido el diseñar una estrategia comercial de salida sin haber definido previamente y de forma concreta el producto que se desea vender y quiénes serán los proveedores directos. Este producto debe ir más allá del fin “vivencial” con el que actualmente se comercializa y que, en la actualidad está vacío de contenido. La estrategia de *VIVENTUR* va dirigida a un mercado, a unos clientes a los que se desea satisfacer de la mejor manera sus necesidades, y que por ello, deben estar previamente identificadas; además su estrategia se basa en las diferentes características de los productos y servicios ofertados, tanto los productos actuales como los potenciales.

La primera consideración que debemos hacer es que los canales de comercialización tradicionales del sector turístico presentan una serie de desventajas, que son totalmente inevitables, como lo es la estandarización de los productos y la necesidad de operar con un volumen mínimo de oferta básica y complementaria.

La estandarización de las prestaciones permite vender a segmentos indiscriminados y no especializados, que no conozcan el producto previamente, y que, por esta causa, necesitan encontrarse con un producto muy homogéneo y estandarizado. Si no se da esta condición, no es posible utilizar canales de comercialización tradicionales ni atender a flujos “masivos” y regulares de turistas o visitantes; este es un tema que deberá abordar *VIVENTUR*.

Dada la situación actual, es claro que la estrategia que con prioridad se ha de emplear debe de ser una estrategia “ofensiva”, creando nuevas ofertas que satisfagan las necesidades y expectativas de la demanda, capturando, de esta manera, una mayor cuota de participación en el mercado real (el que tienen nuestros competidores, o el que levemente ha sido cubierto por los distintos proveedores) y en el mercado potencial, pero teniendo en cuenta las circunstancias del actual mercado.

Si valoramos las tendencias actuales de los mercados internacionales relativas al consumo de servicios comunitarios (diagnóstico), o las relativas a los recursos existentes (financieros, humanos) y al posicionamiento actual, obtendremos la conclusión de que la estrategia a implantar en el mercado exterior no puede ir dirigida a todo el mercado, sino concentrada-enfocada a la captación de un público objetivo muy concreto, de manera que se obtenga la máxima rentabilidad con el menor esfuerzo económico. Este es un posicionamiento correcto para nuestros productos vivenciales y místicos.

Es importante considerar la trascendencia que los planes de comunicación tienen en la imaginación de los potenciales visitantes de un determinado lugar, así como la relación entre la percepción de la oferta y las expectativas que les llevan a realizar un viaje.

En cuanto a la organización y contratación de los productos, *VIVENTUR* manejará tanto la estrategia PULL, como la estrategia PUSH.

Por una parte la estrategia PULL trabajará de manera independiente a través del canal directo con la venta de su porfolio en el local ubicado en Santander y por E-Commerce. Esta forma de venta dirige y concentra los esfuerzos de marketing y comerciales sobre nuestro **cliente-consumidor** final, mediante acciones promocionales que generen suficiente demanda; el objetivo es que el cliente conozca y solicite nuestro producto y lo adquiera directamente o a través de los canales directos.

Por otra parte, *VIVENTUR* trabajará con estrategias PUSH, dirigiendo y concentrando los esfuerzos comerciales y de marketing sobre los **intermediarios**, con acciones directas de apoyo e incentivación para conseguir impulsar la venta del producto a través de los canales indirectos.

Mientras que la estrategia de distribución y comercialización más adecuada para el mercado internacional es la estrategia Push, desarrollada principalmente a través de canales de intermediación especializados, con acciones dirigidas inicialmente a la familiarización de estos agentes con nuestros destinos-productos turísticos comunitarios (acciones de comunicación externa), y contando con el apoyo y la colaboración necesaria entre los agentes intermediarios y los emprendedores de los destinos comunitarios; para los consumidores locales y regionales se optará preferentemente por la estrategia Pull.

4.9. Complementadores

Este término se aplica a otras empresas que son colaboradoras y que proporcionan productos y servicios que contribuyen a mejorar la oferta de *VIVENTUR* ante sus clientes. Los complementadores amplían y mejoran su porfolio de productos y servicios.

Para ello, en primer lugar, se procede a identificar la tipología de empresas afines que son de interés para los segmentos seleccionados como prioritarios, y a fijar los potenciales socios comerciales que nos van a permitir la mayor cobertura posible con el menor esfuerzo económico.

Los segmentos de consumidores seleccionados como prioritarios son los que no organizan su viaje a través de los grandes operadores-intermediarios, sino a través de los intermediarios especializados, principalmente por dos motivos: desconocimiento (desinformación), y por cuestiones de seguridad de contratación (mayor seguridad de servicio a través de un agente especializado).

Para las empresas complementarias de nuestros productos especializados es muy interesante incorporar y ampliar el porfolio con los productos del modelo WELLNESS (equilibrio saludable en niveles mental, físico y emocional), considerados como productos de calidad asociados a la imagen de nuestra oferta.

Esta abstracción-imaginación en la mente del consumidor a través de nuestros socios-complementadores hace que *VIVENTUR* pueda transformar el “deseo” en “elección” del destino vivencial; es por ello que la imaginación debe ser muy tenida en cuenta a la hora de la comunicación, de forma que la información transmitida al visitante contribuya a reforzar el deseo de un desplazamiento, descanso, o servicio que se ofrecen.

En suma, los complementadores de *VIVENTUR* girarán en torno a ofertas vinculadas con productos místicos, saludables, comida saludable y comercio justo de productos propios y característicos de los territorios visitados.

4.10. Ingresos

En este último apartado se muestra el modelo de ingresos que *VIVENTUR* establece para cada propuesta de valor y cada segmento de clientes. Se trata de determinar cuál es el precio que cada segmento de cliente está dispuesto a pagar por el servicio que recibe.

El estudio y análisis de los ingresos que se proyectan obtener para cada producto turístico implica un conocimiento previo de la estructura y descomposición de los costes que genera.

Al estar el producto vivencial formado por realidades diferentes entre sí, es indispensable el establecimiento de unos criterios comunes para la fijación del precio en relación con los servicios prestados, con el fin de conseguir la máxima homogeneidad en ciertos aspectos que son comunes a todos los destinos, y evitando agravios comparativos o sensaciones negativas por las diferencias en el precio de unos destinos frente a otros; los servicios presentarán una calidad homogénea, imagen común, etc. Teniendo en cuenta las excepciones, es necesario realizar acciones encaminadas a la aplicación conjunta de políticas de precio análogas para los distintos productos y servicios básicos ofertados por los destinos, basándose en las diferentes tipologías de demanda. Es fundamental no generar percepciones negativas al comparar los destinos comunitarios. Además, existe la posibilidad de aprovechar las oportunidades que ofrece la combinación de acciones entre dos o más destinos peruanos, como es el caso de descuentos por las visitas guiadas en dos emprendimientos, o el poseer un pasaporte de turista vivencial que de derecho a recibir información de los destinos comunitarios de forma periódica.

Según las previsiones económico-financieras para la empresa, los resultados del ejercicio crecerán año a año desde los 13.960,50 euros pronosticados para el año 1, hasta los 121.088,14 euros previstos para el año 5. El aumento será significativo en el número de ventas, una vez que nos hayamos posicionado en el mercado y nuestros propios clientes sean nuestros mejores embajadores.

Tanto los costes variables como los costes fijos aumentarán aproximadamente un 3% semestral, pero nuestro margen de beneficio será un 1% mayor, previendo una situación de mejora constante.

5. Estudio Económico Financiero

A continuación se presenta el ejercicio de actividad durante 10 semestres (5 años), una vez que se haya inaugurado *VIVENTUR*. Aunque resulta realmente complicado poder hacer una previsión definida de los ingresos futuros en este tipo de negocio ya que, en muchos casos, el éxito de estas iniciativas no depende sólo de cómo estén desarrolladas ni de su calidad sino también de cómo reaccione el consumidor, así como de otros aspectos relacionados con la popularidad adquirida. Desde este punto de vista se intenta mostrar un escenario lo más próximo a la realidad, a partir de los conocimientos adquiridos. Se parte de algunos supuestos como:

- Una venta de 110 paquetes vivenciales en el primer semestre, repartidos en 45 de venta directa y 65 a través de la touroperación.
- Un descenso en las ventas en el segundo semestre del año, pasándose a un total de 65 paquetes (25 directas y 40 indirectas) debido a que en este semestre no se contempla el periodo estival.
- Las proyecciones al cabo de cinco años, con incrementos constantes de venta ascienden hasta 207 y 119 paquetes respectivamente, en el primer y segundo semestre del quinto año, una vez que nuestro porfolio sea más conocido y podamos fidelizar a grupos de clientes; se supone pues, un volumen de ventas ascendente a medida que se da a conocer la empresa.
- El precio medio del paquete en venta directa se estima en **2.650 euros y 1.450 euros** para las touroperadoras, con un crecimiento del 4% cada semestre. Su coste, 1.520 euros en venta directa y 1.020 euros en touroperación. La diferencia entre un precio y el otro radica en que la venta a través de touroperación no requiere de servicios para la compra de billetes aéreos. De esta manera, el margen de beneficio en la touroperación es de **29,66%**, y en la venta directa de **42,64%**.
- La estructura de costes fijos semestrales alcanza los **18.800 euros**, valorando los salarios de los empleados, los gastos de material de oficina, de publicidad, propaganda y relaciones públicas, y los gastos generales: luz, internet, teléfono y mantenimiento.
- El total de la amortización semestral derivada del local y de los equipamientos técnicos alcanza los **4.000 euros**.
- Como para iniciar la actividad fue preciso pedir un préstamo bancario, los gastos financieros derivados de él ascienden a **5.200 euros** semestrales.

- Los impuestos del ejercicio para el primer año ascienden a **4.653,50 euros**.
- Y por último, un dato a destacar: el escenario positivo prevé un crecimiento semestral de los costes de un **3%**, mientras que los ingresos ascienden a un ritmo del **4%**. **Nuestro posicionamiento, por tanto, mejorará día a día, con una proyección ascendente evidente.**

	Estimación AÑO 1		Estimación AÑO 2		Estimación AÑO 3		Estimación AÑO 4		Estimación AÑO 5		TOTAL
	semestre 1	semestre 2	semestre 3	semestre 4	semestre 5	semestre 6	semestre 7	semestre 8	semestre 9	semestre 10	
A) INGRESOS TOTALES	213.500,00	129.220,00	270.832,64	162.824,06	344.733,92	206.040,17	440.098,20	261.699,35	563.274,55	333.473,42	2.925.696,32
Ventas unidades	110	65	128	75	150	87	176	101	207	119	1.216,82
Volumen Acumulado de Ventas	213.500,00	342.720,00	613.552,64	776.376,70	1.121.110,62	1.327.150,79	1.767.248,99	2.028.948,35	2.592.222,90	2.925.696,32	
A.1) Ingresos por venta directa	119.250,00	68.900,00	154.776,96	89.426,69	200.888,11	116.068,69	260.736,70	150.647,87	338.415,38	195.528,88	1.694.639,27
Ventas unidades	45	25	54	30	65	36	78	43	93	52	521
Precio Medio de Ventas	2.650,00	2.756,00	2.866,24	2.980,89	3.100,13	3.224,13	3.353,10	3.487,22	3.626,71	3.771,78	3.181,62
Volumen Acumulado de Ventas	119.250,00	188.150,00	342.926,96	432.353,65	633.241,76	749.310,45	1.010.047,15	1.160.695,02	1.499.110,39	1.694.639,27	
A.2) Ingresos por venta a Touroperación	94.250,00	60.320,00	116.055,68	73.397,38	143.845,81	89.971,48	179.361,50	111.051,48	224.859,18	137.944,53	1.231.057,04
Ventas unidades	65	40	74	45	85	51	98	58	113	67	696
Precio Medio de Ventas	1.450,00	1.508,00	1.568,32	1.631,05	1.696,29	1.764,15	1.834,71	1.908,10	1.984,43	2.063,80	1.740,89
Volumen Acumulado de Ventas	94.250,00	154.570,00	270.625,68	344.023,06	487.868,86	577.840,35	757.201,85	868.253,33	1.093.112,51	1.231.057,04	
B) GASTOS VARIABLES TOTALES	166.725,00	100.547,00	207.780,30	124.408,13	259.920,21	154.646,94	326.211,14	193.023,57	410.573,61	241.788,22	2.185.624,14
Gasto Variable Unitario	1.515,68	1.546,88	1.623,28	1.658,78	1.737,43	1.777,55	1.858,54	1.903,59	1.987,06	2.037,31	17.646,10
B.1) Coste Variable por venta directa	68.400,00	39.140,00	87.078,67	49.828,35	110.858,12	63.435,48	141.131,25	80.758,44	179.671,37	102.811,95	923.113,63
Gasto Variable Unitario	1.520,00	1.565,60	1.612,57	1.660,95	1.710,77	1.762,10	1.814,96	1.869,41	1.925,49	1.983,26	17.425,10
Compañía aérea	500,00	515,00	530,45	546,36	562,75	579,64	597,03	614,94	633,39	652,39	

Guiado	210,00	216,30	222,79	229,47	236,36	243,45	250,75	258,27	266,02	274,00	
Comunidad	160,00	164,80	169,74	174,84	180,08	185,48	191,05	196,78	202,68	208,76	
Transporte local	350,00	360,50	371,32	382,45	393,93	405,75	417,92	430,46	443,37	456,67	
Seguro de viaje	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65	347,78	358,22	368,96	380,03	391,43	
B.2) Coste por venta a Touroperación	66.300,00	42.024,00	80.076,73	50.156,17	97.352,01	60.305,44	119.065,16	73.010,23	146.411,06	88.955,26	823.656,06
Gasto Variable Unitario	1.020,00	1.050,60	1.082,12	1.114,58	1.148,02	1.182,46	1.217,93	1.254,47	1.292,11	1.330,87	11.693,16
Compañía aérea	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Guiado	210,00	216,30	222,79	229,47	236,36	243,45	250,75	258,27	266,02	274,00	
Comunidad	160,00	164,80	169,74	174,84	180,08	185,48	191,05	196,78	202,68	208,76	
Transporte local	350,00	360,50	371,32	382,45	393,93	405,75	417,92	430,46	443,37	456,67	
Seguro de viaje	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65	347,78	358,22	368,96	380,03	391,43	
B.3) Comisiones Agente Comercial Directo	17.887,50	10.335,00	23.216,54	13.414,00	30.133,22	17.410,30	39.110,50	22.597,18	50.762,31	29.329,33	254.195,89
B.4) Comisiones Agente Comercial de Touroperación	14.137,50	9.048,00	17.408,35	11.009,61	21.576,87	13.495,72	26.904,23	16.657,72	33.728,88	20.691,68	184.658,56

C) GASTOS DE ESTRUCTURA (FIJOS)	18.800,00	19.634,00	20.574,02	21.647,54	22.890,16	24.348,01	26.080,94	28.166,61	30.705,81	33.829,46	246.676,55
Gasto Estructura Unitario	170,91	302,06	160,73	288,63	153,01	279,86	148,59	277,78	148,61	285,05	2.215,23
Local	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empleados	16.500,00	16.995,00	17.504,85	18.030,00	18.570,90	19.128,02	19.701,86	20.292,92	20.901,71	21.528,76	189.154,01
Equipos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de Oficina	500,00	515,00	530,45	546,36	562,75	579,64	597,03	614,94	633,39	652,39	5.731,94
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10	3.712,93	4.826,81	6.274,85	8.157,31	10.604,50	42.619,50
Gastos generales: luz, internet, mantenimiento...	800,00	824,00	848,72	874,18	900,41	927,42	955,24	983,90	1.013,42	1.043,82	9.171,10
D) TOTAL	185.525,00	120.181,00	228.354,32	146.055,67	282.810,37	178.994,95	352.292,08	221.190,18	441.279,43	275.617,69	2.432.300,69

GASTOS (C+B)											
BENEFICIOS ANTES DE AMORTIZACION, INTERESES E IMPUESTOS (BAII o EBITDA)	27.975,00	9.039,00	42.478,32	16.768,39	61.923,55	27.045,22	87.806,12	40.509,17	121.995,13	57.855,73	493.395,63
Amortización Local	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	30.000,00
Amortización equipos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	10.000,00
Total Amortización	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	40.000,00
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	23.975,00	5.039,00	38.478,32	12.768,39	57.923,55	23.045,22	83.806,12	36.509,17	117.995,13	53.855,73	453.395,63
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	52.000,00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	18.775,00	-161,00	33.278,32	7.568,39	52.723,55	17.845,22	78.606,12	31.309,17	112.795,13	48.655,73	401.395,63
Impuestos	0,00	4.653,50	0,00	10.211,68	0,00	17.642,19	0,00	27.478,82	0,00	40.362,71	100.348,91
RESULTADO DEL EJERCICIO	18.775,00	-4.814,50	33.278,32	-2.643,29	52.723,55	203,03	78.606,12	3.830,35	112.795,13	8.293,02	301.046,73

L. MÁRGENES Y RESULTADOS VIABILIDAD ECONÓMICA): Año 1

	Venta directa		Touroperación		TOTAL	
	€	%	€	%	€	%
Ventas netas	188.150,00	100,00%	154.570,00	100,00%	342.720,00	100,00%
- Coste industrial de las ventas	-107.540,00	-57,16%	-108.324,00	-70,08%	-215.864,00	-62,99%
Margen industrial	80.610,00		46.246,00		126.856,00	
- Costes comerciales	-28.222,50	-15,00%	-23.185,50	-15,00%	-51.408,00	-15,00%
Margen comercial	52.387,50		23.060,50		75.448,00	
- Costes administrativos	-19.217,00	-10,21%	-19.217,00	-12,43%	-38.434,00	-11,21%
RESULTADO INTERNO	33.170,50	17,63%	3.843,50	2,49%	37.014,00	10,80%

VIVENTUR contempla la contratación de un agente comercial para la venta directa de su portfolio, así como también la contratación de un agente comercial de touroperación. Sus salarios aumentarán semestralmente en función de las ventas obtenidas.

BALANCE DE SITUACIÓN DE PARTIDA a 1 enero del año 1

ACTIVO		PASIVO	
A) Activo no corriente	160.000,00	A1) Fondos propios	30.000,00
II. Inmovilizado material	160.000,00	I. Capital social	30.000,00
1. Local	150.000,00	1. Capital escriturado	30.000,00
2. Instalaciones técnicas	10.000	B) Pasivo no corriente	132.804,00
B) Activo corriente	2.804,00	II. Deudas a largo plazo	132.804,00
II. Existencias	0,00	2. Deudas con entidades de crédito	132.804,00
Deudores	0,00	C) Pasivo corriente	
Tesorería	2.804,00	Acreeedores comerciales	
Total activo			
TOTAL ACTIVO	162.804,00	TOTAL PASIVO	162.804,00

En el año 1, en el balance acumulado, se obtiene un aumento de cash-flow de **26.614 euros**. La rentabilidad económica (relación entre el beneficio económico y el activo total) del ejercicio alcanza un valor de 17,82% y la rentabilidad financiera (relación entre beneficio neto después de impuestos y los fondos propios) del 46,54%.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL a 31 de diciembre de año 1

A) OPERACIONES CONTINUADAS

1. Importe neto de la cifra de negocios

a) Ventas	342.720,00		
4. Aprovisionamientos	-215.864,00		
c) Trabajos realizados por otras empresas	-215.864,00		
6. Gastos de personal	-33.495,00		
7. Otros gastos de explotación	-56.347,00		
a) Servicios exteriores	-51.408,00		
d) Otros gastos de gestión corriente	-4.939,00		
8. Amortización del inmovilizado	-8.000,00		
A.1) Resultado de explotación	29.014,00		
13. Gastos financieros			
b) Por deudas con terceros	-10.400,00		
A.2) Resultado financiero	-10.400,00		
A.3) Resultado antes de impuestos	18.614,00		
18. Impuesto sobre sociedades	-4.653,50	R. Financiera	R. Económica
A.5) Resultado del ejercicio	13.960,50	46,54%	17,82%

VARIACIÓN PREVISTA DE TESORERÍA DURANTE EL EJERCICIO Y SALDO A 31 de diciembre Año 1

	€			
Saldo inicial	2.804,00	Variación de cash-flow en el ejercicio	A.5) Resultado del ejercicio	13.960,50
Cobros	342.720,00			
	-			
Pagos	316.106,00		8. Amortización del inmovilizado	8.000,00
Saldo final de tesorería	29.418,00		18. Impuesto sobre sociedades	<u>4.653,50</u>
		26.614,00		26.614,00

Pese a que parezca muy ambicioso, la exclusividad de los productos vivenciales y, sobre todo, el hecho de no necesitar “existencias”, además de ser un servicio pagado por el cliente antes que el pago al proveedor, permite altos rendimientos y escasos costes, consiguiéndose a la vez un precio competitivo para un mercado particular.

El balance muestra que la mayor inversión de capital se realiza en la adquisición del local para la venta y comercialización del producto. Nuestro capital inicial asciende a 30.000 euros, teniendo que solicitar al banco un préstamo a un tanto de interés del 4%; la diferencia para iniciar la actividad se sitúa en **162.804 euros**.

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL a 31 de diciembre de año 1

ACTIVO		PASIVO	
A) Activo no corriente	152.000,00	A1) Fondos propios	43.960,50
1. Terrenos y construcciones	150.000,00	I. Capital social	30.000,00
2. Instalaciones técnicas	10.000,00	1. Capital escriturado	30.000,00
3. Amortiz.acumul.	- 8.000	VII. Resultado del ejercicio	13.960,50
B) Activo corriente	29.418,00	B) Pasivo no corriente	122.404,00
II. Existencias	0,00	II. Deudas a largo plazo	122.404,00
2. Materias primas	0,00	2. Deudas con entidades de crédito	122.404,00
VII. Efectivo y otros activos líquidos	29.418,00	C) Pasivo corriente	15.053,50
1. Tesorería	29.418,00	3. Obligaciones y otros valores negociables	10.400,00
		5. Pasivos por impuesto corriente	4.653,50
TOTAL ACTIVO	181.418,00	TOTAL PASIVO	181.418,00
Descuadre	0,00		

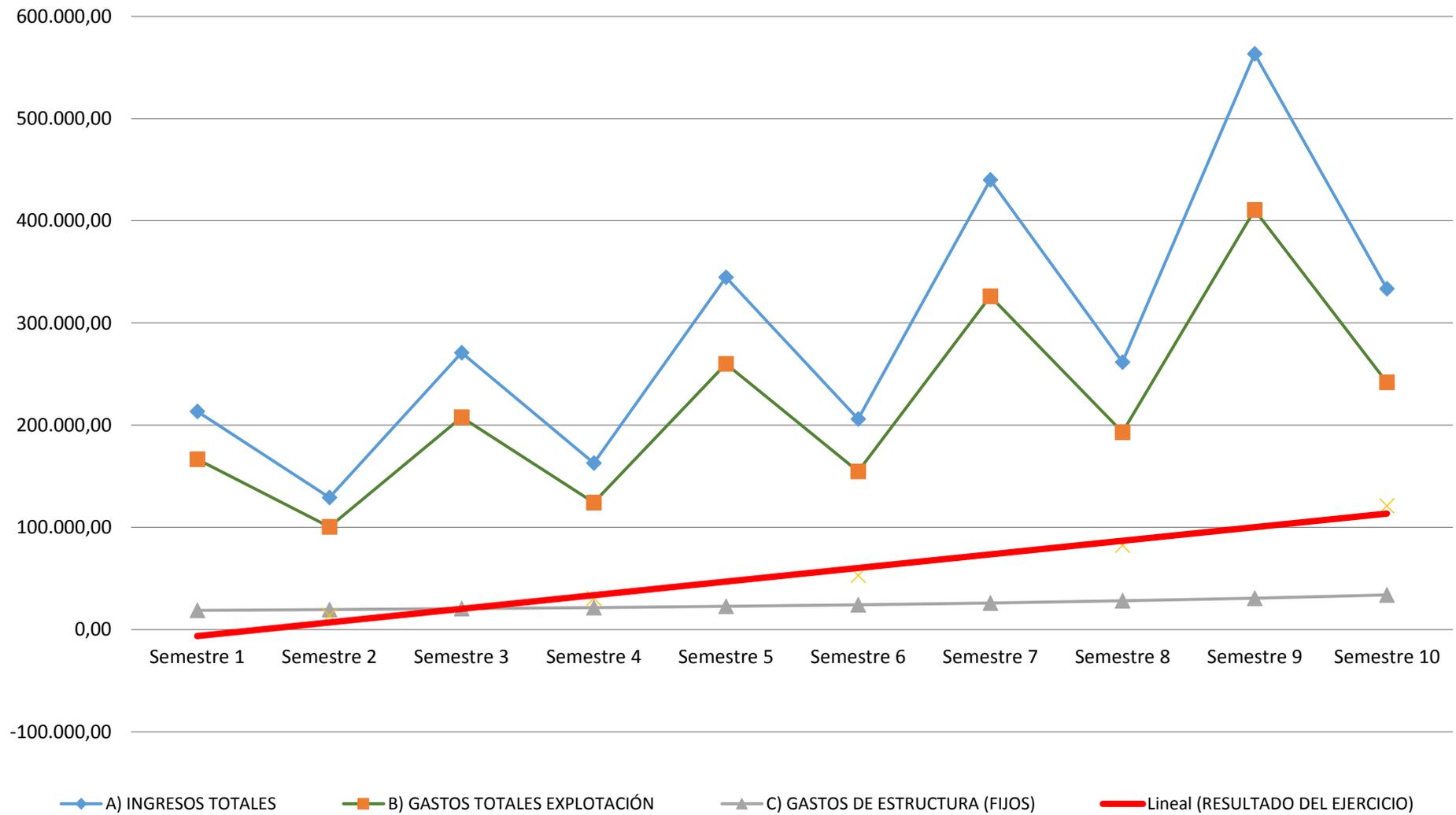
VARIACIÓN PREVISTA DE TESORERÍA DURANTE EL EJERCICIO Y SALDO A 31 de diciembre Año 5

	€			
Saldo inicial (año4)	117.915,29	Variación de cash-flow en el ejercicio	A.5) Resultado del ejercicio	121.088,14
Cobros	896.747,97		8. Amortización del inmovilizado	8.000,00
Pagos	-727.297,11		18. Impuesto sobre sociedades	40.362,71
Saldo final de tesorería	287.366,15	169.450,86		<u>169.450,86</u>

Las proyecciones para el año 5 son muy esperanzadoras para *VIVENTUR*. El resultado del ejercicio proporciona ya un beneficio de **121.088,14 euros** y un flujo de caja de **287.366,15 euros**. *VIVENTUR* se encuentra totalmente saneada para devolver el préstamo financiero, así como para ampliar el negocio, diseñar nuevos productos o desarrollar otro tipo de inversiones.

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL a 31 de diciembre de año 5

ACTIVO		PASIVO	
	160.000,00	A1) Fondos propios	275.799,43
A) Activo no corriente			30.000,00
1. Terrenos y construcciones	150.000,00	I. Capital social	
2. Instalaciones técnicas	10.000,00	1. Capital escriturado	30.000,00
3. Amortiz.acumul.	-40.000,00	VII. Resultado del ejercicio	124711,29
B) Activo corriente			121.088,14
II. Existencias	287.366,15	B) Pasivo no corriente	
	0,00	II. Deudas a largo plazo	80.804,00
2. Materias primas	0,00	2. Deudas con entidades de crédito	80.804,00
VII. Efectivo y otros activos líquidos		C) Pasivo corriente	80.804,00
1. Tesorería	287.366,15	3. Obligaciones y otros valores negociables	10.400,00
		5. Pasivos por impuesto corriente	40.362,71
TOTAL ACTIVO	407.366,15	TOTAL PASIVO	407.366,15
Descuadre	0,00		



6. CONCLUSIONES

El sector turístico sigue creciendo, año a año, a nivel mundial tanto en número de movimientos turísticos como en productos-destinos ofertados, sólo siendo limitado por la coyuntura económica y política mundial. Este fenómeno está posibilitando la creación y consolidación de nuevas modalidades turísticas como oferta complementaria o principal, mediante el aprovechamiento de los recursos existentes en los territorios.

El Turismo Vivencial compartido con las comunidades indígenas resulta ser un producto cada vez más competitivo, desde un punto de vista turístico. La aparición de nuevos mercados, ansiosos por conocer y disfrutar de experiencias únicas, está propiciando la eclosión de estas iniciativas empresariales.

El consumo mundial de turismo alternativo sigue en crecimiento, pero se debe tener en cuenta que este dato es relativo, ya que el mercado de destinos se expande a pasos agigantados por todo el mundo. Este modelo turístico poco a poco se va haciendo un hueco en el panorama internacional por la mejora en la calidad de sus servicios, aunque todavía se encuentra en una posición relativa de desventaja en muchos mercados, tanto por la gran diversificación de productos como por la filosofía anticuada de los viajes de turismo responsable.

No obstante, la evolución de los mercados turísticos relativa a los destinos de turismo responsable ha avanzado, sin duda, en su más amplio sentido. El turismo está siendo la palanca de un inicial desarrollo, un factor cada vez más importante como complemento de las actividades tradicionales, y una pieza clave en el desarrollo de determinados territorios con un débil tejido industrial.

La irrupción en el mercado del turismo alternativo de nuevos países requiere que la mejor ventaja competitiva sea la *calidad de los servicios* y por tanto la *diferenciación*, aunque es necesario dotarles de campañas de comercialización que posibiliten la mejora de su posicionamiento y ayuden a hacer frente a unos precios cada vez más competitivos.

Para nuestro caso, *VIVENTUR* propone desarrollar estrategias definidas para este producto vivencial, para detectar las necesidades de la demanda, para la elección de los canales de distribución (tradicionales y alternativos) y para fijar los programas nacionales e internacionales de cooperación (ONGs), con quienes se pudieran establecer acuerdos particulares.

Este modelo de turismo responsable, objetivo de *VIVENTUR*, va más allá de una simple suma de servicios independientes, orientándose a una realidad única, como “un todo”

compuesto por servicios que se complementan, y entre los que existen sinergias de actuación, tanto relativas a la creación como al desarrollo del producto para todo el territorio de un destino.

La mejora en los conocimientos y capacidades de los proveedores es uno de los aspectos claves a desarrollar para aumentar la calidad del servicio. Para ello es necesario conseguir una mejora en las habilidades atribuidas a los propios empresarios, a los agentes del territorio y a los empleados de las organizaciones turísticas del destino.

Por último, y sin querer restar importancia a las restricciones lógicas de la investigación realizada, el análisis y la evaluación de las touroperadoras, de los emprendimientos y de los turistas potenciales, propicia el defender esta iniciativa de negocio como forma aproximada de explorar esta oferta y demanda del turismo comunitario, así como las posturas para orientar su comercialización y distribución y, en suma, mejorar el volumen final de visitantes a las comunidades rurales peruanas.

Los resultados obtenidos en los análisis concuerdan –a grandes rasgos– con los estudios anteriores desarrollados en Perú, no obstante, estos resultados no pueden ser tomados más que como una aproximación de negocio y, en ningún caso, resultaría aceptable en un estudio de detalle sobre la situación concreta de la iniciativa.

7. Referencias

- Acerenza, M.A. (2006): Marketing de destinos turísticos. Ediciones Trillas. Madrid.
- AECID (2012): Informe de evaluación externa del proyecto desarrollo y fortalecimiento del turismo rural comunitario en el Perú: Turural Perú 2007 – 2011. Lima.
- Alexander, J. (2002): The destination effect. *Locum Destination Review*, nº 7. London.
- Ashley, C., Roe, D., Goodwin, H. (2001): Pro-poor tourism strategies: Making tourism work for the poor: A review of experience. Nottingham: ODI, IIED, y CRT.
- Ashley, C., Goodwin, H., McNab, D., Scott, M., Chaves L. (2006): El peso del turismo para la economía local del Caribe. Guías de buenas prácticas. PPT Partnership y la Travel Foundation. Londres.
- Avila Bercial, R. Barrado Timón, D. (2005): “Nuevas tecnologías en el desarrollo de destinos turísticos : marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión”. En Cuadernos de Turismo, Murcia, n. 15 ; p. 27-43. Universidad de Murcia.
- Azevedo, L., Luiza E. (2004): Ecoturismo en Sociedades Indígenas ¿Una Propuesta Sostenible?. The Commons in an Age of Global Transition: Challenges, Risks and Opportunities. The Tenth Biennial Conference of the International Association for the Study of Common Property (IASCP). Oaxaca: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Behoteguy, M. (2001): Bolivia desde adentro. Ecoturismo comunitario – turismo sostenible. Conservación Internacional – Fundación PRAIA – Swisscontact – PPD/PNUD, La Paz.
- Brondmo, H.P. (2002): Las reglas del marketing directo en Internet. Como usar el email para interesar y dialogar con el cliente. Ediciones Deusto. Bilbao.
- Buadés, J., Cañada, E., Gascón, J. (2012): El turismo en el inicio del milenio: una lectura crítica a tres voces. Colección Thesis. Madrid: Foro de Turismo Responsable.
- Butler, R.W. (1980): The concept o tourism area cycle of evolution: implications for management of resources. Nº 24. *Canadian Geographer*.
- Cañada, E. (2008): Límites en las estrategias de comercialización del turismo comunitario. II Seminario Internacional sobre Turismo Sostenible, 12 de mayo de 2008, Fortaleza, Brasil.

Cañada, E. (2009a): Impactos del turismo en los países del sur y turismo rural comunitario. Fundación Luciérnaga y Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). Nicaragua.

Cañada, E. (2009b): Turismo Rural Comunitario en El Salvador. Una apuesta estratégica para el nuevo gobierno. Foro Nacional. San Salvador, 18 de Mayo de 2009.

Cañada, E. (2010) "Aportes del turismo comunitario en los procesos de desarrollo rural de Centroamérica", en Nel.Lo, M., Beas, L. (Eds.), Actas I Congreso COODTUR. Tarragona: Universidad Rovira y Virgili.

Chias, J. (2005): El negocio de la felicidad. Ediciones Pearson Educación. Madrid.

Denman, R. (2001): Directrices para el desarrollo del turismo comunitario. WWF Internacional. Fundación Rufford y la Fundación MAVA.

Figuroa, C., Sáez, A., Pulido, J.I., (2009): Impacto de la innovación y el cambio tecnológico en el sector hotelero en destinos urbanos emergentes. El caso de la Comunidad de Madrid. Editorial universitaria Ramón Areces. Madrid.

Gallego, J.F. (2008): Marketing para Hoteles y Restaurantes en los nuevos escenarios. Ediciones Cengage Learning Paraninfo. Madrid.

Gascón, J. (2005): Gringos como en sueños. Diferenciación y conflictos campesinos en los Andes peruanos ante el desarrollo del turismo. Lima: IEP Ediciones.

Gascón, J. (2009): El turismo en la cooperación internacional. De las brigadas internacionalistas al turismo solidario. Barcelona: Icaria Editorial.

Gascón, J. (2010): "Limitaciones del Turismo Rural Comunitario como instrumento de Cooperación Internacional. El concepto de Vocación Social del Territorio" en Nel.Lo, M., Beas, L. (Eds.), Actas I Congreso COODTUR. Tarragona: Universidad Rovira y Virgili.

Goodwin, H. (2009): Responsabilizarse del desarrollo a través del turismo. ICRT, Universidad Metropolitana de Leeds.

Goodwin, H., McCombes, L., Eckardt, C. (2009): Consulting Advances in Travel Philanthropy. Raising money through the travel and tourism industry for charitable purposes, WTM Responsible Tourism Day Report 2 2009, Leeds.

Guillén, F. (2011): Reinventado tu futuro. Estrategias para la gestión empresarial. . Ediciones - BL&DI. Madrid.

Jeffery, F. 2009: Spot Light, promoting responsible tourism. WTM World Responsible Tourism Day. 4 de marzo de 2010.

(http://www.wtmwrtd.com/files/spotlight_2009_lr_web_singles.pdf). (Consultado el 22 de abril de 2015).

Maldonado, C. (2006): Turismo y comunidades indígenas: Impactos, pautas para autoevaluación y códigos de conducta. SEED: Documento de trabajo núm. 79. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

MINCETUR (2008) Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LINEAMIENTOS_DESARROLLO_TURISMO_RURAL_ARTE.pdf. (Consultado el 10 de mayo de 2015).

MINCETUR (2012): Plan de marketing y comercialización de las iniciativas de turismo rural comunitario del Perú. Viceministerio de Turismo. Documento de trabajo.

OIT (2006): Códigos de conducta y uso de marcas. IV Encuentro Latinoamericano. SEED: Documento de trabajo núm. 77. Ginebra.

Pastor, M^a. J., Almarcha F. (2011): Interculturalidad. Agencia Española de Cooperación Internacional. Barcelona: Ed. Icaria.

Promperú (2007): Perfil del turista comunitario. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lima. Documento de trabajo.

Promperú (2009a): Perfil del Potencial Turista Español para el Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lima. Documento de trabajo.

Promperú (2009b): Vive la leyenda: Construyendo experiencias. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lima. Documento de trabajo.

Promperú (2012): Plan Estratégico Institucional 2012-2014. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lima: Documento de trabajo.

Ramirez, C. (2007): Marketing turístico: análisis motivacionales; comercialización y políticas de distribución; ingeniería de la imagen, comunicación comercial y publicidad turística. Ediciones Trillas. Madrid.

Sotomayor, C., Valer, R., Palma, L. (2009): Diagnóstico del Turismo del Turismo Rural Comunitario en el Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lima.

Tresserras, J., Mohamed, O. (2009): Turismo arqueológico en el Magreb: la gestión sostenible del patrimonio, el turismo responsable y los programas de cooperación al desarrollo, en Tresserras, J., Medina, X., Santonja, P., Solanilla, P. (eds.), Turismo y cooperación al desarrollo en el Mediterráneo, Colección Ibertur, Barcelona.

Tudurí, C. (2007): Turismo responsable. 30 propuestas de viaje. Turismo Justo y Alhena Media. Barcelona.

Twining-Ward, L., Ferguson, L. (2011) Informe Mundial sobre las Mujeres en el turismo. Madrid: OMT y NN.UU.

Unión Europea (2010): Survey on the attitudes of Europeans towards tourism. Eurobarómetro. Documento de trabajo.