### **UNIVERSIDAD ESAN**



Plan de negocios para la implementación de un operador de turismo enfocado en actividades no convencionales dentro de la región de San Martín

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración por:

Milagros Villegas La Torre
Joy Anderson Saavedra Angulo
Luis Nilton Cruz Condor

Joy Saavedra

Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 08

Lima, 16 de abril del 2024

Plan de negocios para la implementación de un operador de turismo enfocado en actividades no convencionales dentro de la región de San Martín .pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD	
12% 11% 4% FUENTES DE INTERNET PUBLICACIONES	2% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
FUENTES PRIMARIAS	
cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	2%
hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
www.regionsanmartin.gob.pe Fuente de Internet	<1%
www.promperu.gob.pe Fuente de Internet	<1%
5 issuu.com Fuente de Internet	<1%
6 idoc.pub Fuente de Internet	<1%
7 www.mincetur.gob.pe Fuente de Internet	<1%
8 www.grafiati.com Fuente de Internet	<1%

Este trabajo de investigación:

Plan de negocios para la implementación de un operador de turismo enfocado en actividades no convencionales dentro de la región de San Martín ha sido aprobada.

Otto Regalado Pezúa (Asesor)

Carlos Guerrero Medina (Jurado)

Marco Suarez Lara (Jurado)

Universidad Esan

2024

A mis padres, Luis y Teresa que residen en Arequipa, por enseñarme a no rendirme desde que inicie este postgrado, siempre me han brindaron su gran apoyo y comprensión.

A Dios y la Virgen por darme mejores oportunidades de trabajo y darme la capacidad de resiliencia y jamás rendirme.

A mis abuelos Lucho y Yolanda (que en paz descansen), me vieron salir adelante desde que llegue a Lima y me brindaron su apoyo emocional en todo momento.

Milagros Villegas La Torre

A mis padres, José y Liliana que residen en Tarapoto, por motivarme a seguir adelante, siempre me brindaron su gran apoyo y comprensión y sin los cuales no hubiera llegado lejos.

Joy Saavedra Angulo

A mi familia, cuyo apoyo ha sido la fuerza impulsora detrás de cada paso que he dado en este viaje académico.

A mis padres, quienes han sido mi faro en las noches oscuras y mi inspiración en los días de triunfo y a mis hermanos, por su aliento constante.

Luis Cruz Cóndor

## Milagros Villegas La Torre

Maestría en Administración por ESAN. Ingeniera electrónica de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, colegiada con CIP 182448. Especialidad en instrumentación y control industrial en TECSUP. Con 11 años de experiencia en el rubro minero, petroquímico, planta de Lng, hidroeléctricas y termoeléctricas. Experiencia en la planificación y ejecución del mantenimiento preventivo y/o correctivo de instrumentos y equipos finales de control. Experiencia en supervisión de proyectos. Con 2 años de experiencia como jefe de productos e ing. asesor comercial. Proactiva, orientada a resultados y al trabajo en equipo.

#### Formación

2021 - 2023 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN Magíster en Administración.

2003 - 2005 Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa - UNSA Ingeniero Electrónico.

# Experiencia

May.2022- Actual	<b>Hunt - Perú Lng,</b> planta de procesamiento de gas natural licuado y un terminal marítimo-ubicada en Cañete, Lima
	Ingeniero de control de sistemas, responsable de la ingeniera de los sistemas de control e instrumentación y trabajar con el área de proyectos desde la iniciación hasta cierre de nuevos proyectos; responsable de brindar soporte, garantizando la integridad y continuidad de la operación de la instrumentación y sistema de control de planta.
Oct. 2020- Abr. 2022	Honeywell Perú SA, empresa de Fortune 100 que fabrica tecnologías de sistemas de control, automatización y seguridad industrial.  Field Service Engineer II, ingeniero de sistema de control distribuido Experion para proyectos y contratos de mantenimiento anual en plantas como Petroperú, Repsol, Quimpac.
Mar. 2019- Sep. 2020	Adolphus SA, empresa representante de válvulas Masoneilan y Consolidated de Baker Huges  Ingeniero de servicios, encargada de liderar y/o supervisar los servicios de gran envergadura como ing. residente encargada en contratos de mantenimiento en plantas como Repsol, Termochilca, y Petroperú.

## Diplomados, especialidad, certificación

FS Eng. 28535/24 Seguridad Funcional, SIS (2023 – TÜV Rheinland)
Ofimática profesional en Ms Excel, Ms Word, Ms Powerpoint (2023 – Ipappg)
Diploma internacional en gerencia de proyectos. (2020 – ESAN)
Diplomado en gestión de proyectos con MS Project 2016 (2019 – UNMSM)
Especialidad en instrumentación y control industrial (2008-2009 – Tecsup)

# Joy Anderson Saavedra Angulo

Maestría en Administración por ESAN. Ingeniero industrial. PMP® bilingüe especialista en tecnología y arquitectura empresarial aplicando conocimiento de los procesos comerciales, supply chain y gestión financiera. Con 8 años de experiencia participando en todo el ciclo de implementaciones ERP desde la preventa y definición de arquitectura hasta el liderazgo de los proyectos en el delivery utilizando metodología Cloud.

## Formación

2021 - 2023 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN Magíster en Administración.

2007 - 2013 Universidad de Lima – Ingeniero Industrial

# **Experiencia**

Feb.2021- Actual	Oracle - Perú empresa de software a nivel mundial que ofrece soluciones de aplicaciones con ERP.  Gerente de Proyectos, gerencia de proyectos en diferentes proyectos internacionales en Latín América, Europa y Asia
May. 2019- Feb. 2021	Oracle - Perú empresa de software a nivel mundial que ofrece soluciones de aplicaciones con ERP.  Consultor Principal Arquitecto, diseño y seguimiento de las principales soluciones en áreas como Finanzas y Cadena de Suministro
Nov. 2016- May. 2019	Oracle - Perú empresa de software a nivel mundial que ofrece soluciones de aplicaciones con ERP.  Ingeniero Principal de Soluciones, encargado de liderar el proceso de preventa ofreciendo soluciones integrales.

# Diplomados, especialidad, certificación

Diploma gerencia de proyectos. (2015 – UPC)

## Luis Nilton Cruz Cóndor

Maestría en Administración por ESAN. Ingeniero metalúrgico de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión de Cerro de Pasco, con número de colegiatura CIP 153859. Cuento con una especialización en Mineralurgia y metalurgia extractiva en TECSUP. 15 años de experiencia en mediana minería, especialmente de Plantas concentradoras polimetálicas, Supervisión de las Operaciones en Plantas, Supervisión de control de procesos.

### Formación

2020 - 2023 Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN Magíster en Administración.

1994 - 1999 Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión Cerro de Pasco Ingeniero Metalúrgico.

# **Experiencia**

Jun2022- Actual	NORCOBRE, Planta concentradora polimetálica produce concentrados de cobre plomo y zinc con contenidos de plata, San Marcos, Huari, Ancash					
	Asistente de Superintendente de Planta Ingeniero de control de sistemas, responsable de la formulación del Plan Operativo de reinicio de operaciones, documentación ante organismos gubernamentales y gestión de coordinación con distintas áreas para cumplir con la programación de tratamiento programado. • Gestionar presupuesto Opex y Capex para reinicio de operaciones. • Supervisión en trabajos de ampliación de la planta concentradora de 1200 a 2000 tpd. Pre comisionamiento de arranque de planta					
May. 2017- May. 2022	Lincuna Compañía Minera SAC, Planta Concentradora polimetálica Plomo zinc, con contenidos de plata					
11111	Cumplir con Plan de producción diario, mensual y anual de acuerdo con el Budget. Formular el plan anual de producción de concentrado y controlar su cumplimiento en el tiempo. Dirigir, controlar y reportar resultados de los procesos metalúrgicos y mantención de la Planta Concentradora. Diseñar implementación de ampliación de planta concentradora. Cumplir con programa de ampliación de Planta. Revisión y ejecución de CAPEX					
Feb. 2013- May. 2017	Nyrstar Ancash, Planta concentradora polimetálica produce concentrados de cobre plomo y zinc con contenidos de plata, San Marcos, Huari, Ancash <i>Jefe de guardia Senior</i> .					
	Llevar a cabo el plan anual de producción de la planta concentradora. Dirigir, controlar y reportar resultados de los procesos metalúrgicos y mantención de la Planta Concentradora. • Control de los procesos a través del análisis de los KPIs, reuniones de mantenimiento y gestión del área.					

# **INDICE**

		TABLAS	
		TGURAS	
		JECUTIVO	
		: INTRODUCCIÓN	
1.1.		ecedentes	
1.2.		guntas de investigación	1
	1.2.1.	Pregunta general	2
	1.2.2.	Preguntas específicas	2
1.3.	Obj	etivos	2
	1.3.1.	J	
	1.3.2.	Objetivos específicos	
1.4.	Just	ificación de la propuesta	3
	1.4.1.	Justificación práctica	3
	1.4.2.	Justificación por impacto social	3
1.5.	Con	tribucióntribución	3
1.6.	Mot	ivación	4
1.7.	Deli	mitación: alcance y limitaciones	4
	1.7.1.	Alcance	4
	1.7.2.	Limitaciones	4
CAF	PÍTULO I	I: MARCO CONTEXTUAL	5
2.1.		lución del turismo en el Perú	
2.2.		cadores económicos del turismo	
2.3.		tinos turísticos en Perú	
2.4.		lución del turismo en la región San Martín	
2.5.		acterísticas de la oferta turística	
	2.5.1.	Recursos turísticos	
	2.5.2.	Prestadores de servicio turístico.	
	2.5.3.	Principales festividades	
	2.5.4.	Comunidades	
2.2		ceptos clave	
2.3		clusiones del capítulo	
		II. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
3.1.		vos del estudio de mercado	
3.2.		ninación del cliente objetivo	
3.3.		ección de Información	
3.4.		pción de las entrevistas y encuestas aplicadas	
3.5.		ología de la investigación	
3.3.	3.5.1.	Investigación de diseño cualitativo	
	3.5.2.	Investigación de diseño cuantitativo	
	3.5.3.	Determinación de la muestra	
3.6.		is de resultados	
3.0.	3.6.1.	Resultado de la investigación cualitativa.	
	3.6.2.	Principales hallazgos de las entrevistas	
	3.6.3.	Resultado de la investigación cuantitativa	
	3.6.4.	Análisis de la demanda	
	3.6.5.	Análisis competitivo	
3.7.		isiones del capítulo	
		V: EVALUACIÓN DEL ENTORNO	
4.1.		is del macroentorno	
4.1.	Anans 4.1.1.	Análisis PESTEL	
	4.1.1.	Análisis de factores externos (Matriz EFE)	
12		is del microentorno	
<b>→.∠.</b>	Allalis	18 UCI IIIICI UCIILUI IIU	. ບ໐

	4.2.1.	Las cinco fuerzas de Porter	68
4.3.	Conc	lusiones del capítulo	71
CAI	PÍTULO	V: MODELO DE NEGOCIO – CANVAS	72
5.1.	Mode	elo Canvas	72
	5.1.1.	Propuesta de valor	73
	5.1.2.	Segmento de clientes	73
	5.1.3.	Canales	74
	5.1.4.	Relación con clientes	75
	5.1.5.	Recursos claves	76
	5.1.6.	Actividades claves	76
	5.1.7.	Socios claves	77
	5.1.8.	Estructura de costos	78
	5.1.9.	Fuentes de ingresos	79
5.2.	Conc	lusiones del Capitulo	
CAI		VI: PLAN ESTRATEGICO	
6.1.		n	
6.2.		n	
6.3.		es	
6.4.		ijas competitivas	
6.5.		regias planteadas	
0.5.	6.5.1.	Estrategia competitiva	
	6.5.2.	Estrategia de integración vertical	
	6.5.3.	Estrategia de diferenciación	
6.6.		ración de mercado	
6.7.		lusiones del capítulo	
		VII: PLAN DE MARKETING	86
7.1.		jetivos	
7.1.		rategia centrada en crear valor para el cliente	
7.2.		rategia de segmentación y selección de mercado	
7.3. 7.4.		rategia de posicionamiento	
7.5.		rategia de comunicaciones	
7.6.		rategia de diferenciación de producto y precio	
7.0. 7.7.		x de marketing (4Ps)	
1.7.	7.5.1.	Producto	
	7.5.1. 7.5.2.	Precio	
	7.5.2. 7.5.3.		
	7.5.3. 7.5.4.		
70		Promociónnclusiones del capítulo	
7.8.		VIII: PLAN DE OPERACIONES	
8.1.		dena de valor	
8.2.		scripción de servicios principales	
8.3.		scripción de actividades complementarias	
8.4.		stribución de las áreas	
8.5.		Iculo de la capacidad operativa	
8.6.		n de contingencias	
8.7.		nclusiones del capítulo	
		IX: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RRHH	
9.1.		ivos	
9.2.	_	nización con las comunidades	
9.3.	_	nen laboral	
9.4.		ctura organizacional	
	9.4.1.	Descripción de los puestos de trabajo	
	9.4.2.	Actividades desempeñadas por terceros	
9.5.		sos de gestión de recursos humanos	
	9.5.1.	Diseño de perfiles y puestos	121

9	0.5.2. Diseño del programa de evaluación y capacitación	122
9	2.5.3. Promoción en los puestos de trabajo	123
9	2.5.4. Proceso de remuneraciones y compensaciones	124
9.6.	Proceso de implementación de la idea de negocio	125
9.7.	Conclusiones del capítulo	128
CAPÍ	TULO X: ANÁLISIS FINANCIERO	130
10.1.	Inversión	130
10.2.	Costo de capital	
10.3.	Ingresos	
10.4.	Gastos y Costos	137
10.5.	Estado de resultados	140
10.6.	Flujo de caja	142
10.7.	Evaluación de rentabilidad	144
10.8.	Conclusiones del capítulo	146
CAPÍ	TULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
11.1.	Conclusiones	148
11.2.	Recomendaciones	149
ANEX	KO I – Conceptos claves	151
ANEX	KO II – Entrevistas	153
ANEX	KO III – Encuesta realizada	174
BIBLI	IOGRAFÍA	186

# **ÌNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Estadísticas de turismo interno del 2019 al 2023 del Mincetur (2023)	8
Tabla 2. Cantidad de turistas internacionales	11
Tabla 3. Cantidad de excursionistas internacionales	11
Tabla 4. Visitantes a los Baños Termales de San Mateo en San Martín durante el 2022	15
Tabla 5. Visitantes al Recreo Turístico Naciente de Tioyacu en San Martín durante el 2	2022
	15
Tabla 6. Muestra de estadísticas por años de numerosos atractivos en San Martín	16
Tabla 7. Oferta turística de San Martín según plan estratégico de San Martin 2019 -2030.	21
Tabla 8. Número de hoteles calificados según Pertur (2018)	24
Tabla 9. Número de hostales calificados según Pertur (2018)	25
Tabla 10. Número de agencias de viaje y turismo de San Martín según Pertur (2018)	26
Tabla 11. Número de guías de turismo de San Martín según Pertur (2018)	27
<b>Tabla 12.</b> Sexo de turistas nacionales que visitan San Martín – 2019	32
<b>Tabla 13.</b> Edades de turistas nacionales que visitan San Martín – 2019	32
Tabla 14. Grado de instrucción de turistas nacionales que visitan San Martín – 2019	32
<b>Tabla 15.</b> Ocupación principal de turistas nacionales que visitan San Martín – 2019	33
<b>Tabla 16.</b> Grupos de viaje de turistas nacionales que visitan San Martín – 2019	33
<b>Tabla 17.</b> Gasto por persona de turistas nacionales que visitan San Martín – 2019	
Tabla 18. Actividades realizadas por turistas nacionales que visitan San Martín – 2019	34
Tabla 19. Porcentaje de turistas que visitan la región de San Martín	39
Tabla 20. Listado de entrevistas realizadas	
Tabla 21. Resumen de actividades preferentes de los turistas encuestados	48
Tabla 22. Nivel socioeconómico del perfil del turista que viaja a San Martín	50
Tabla 23. Determinación del mercado estimado de turistas que tomarían el servicio de turi	smo
no convencional	
Tabla 24. Índice de estacionalidad de la demanda estimada de la región San Martín 202	
2023	
Tabla 25. Valor agregado bruto por años, según actividades económicas	59
Tabla 26. Nivel de gasto en la función de infraestructura y equipamiento turístico (ene	
septiembre 2022).	
Tabla 27. Nivel de gasto en la función para competitividad de los destinos turísticos (ene	
septiembre 2022).	
Tabla 28.    Análisis de los factores externos por medio de la Matriz EFE	
Tabla 29. Principales agencias turísticas (competidores) en San Martín.	
Tabla 30.         Lista de comunidades a visitar y costos estimados de los Tours.	
Tabla 31. Lista de comunidades a visitar y costos estimados de los Tours.	
Tabla 32. Listado de hospedajes con costos por persona considerando margen	
Tabla 33. Listado de Tours a comunidades con costos por persona sin margen	
Tabla 34. Listado de paquetes turísticos de 3 días y 2 noches considerando un margen del 3	
Tabla 35.         Comparativa de precios sin margen con otras operadoras turísticas	
<b>Tabla 36.</b> Precio final sugerido de los tours considerando el margen total	
<b>Tabla 37.</b> Precio final de venta al público de cada paquete turístico.	
Tabla 38. Listado de hospedajes en Tarapoto con precio de venta a incluir en los paqu	
turísticos.	
Tabla 39. Combinación de hospedaje y paquetes turísticos por 3 días y 2 noches para	
persona.	105
Tabla 40. Inversión inicial del negocio.	130

Tabla 41.	Proyección de personal en el Año 1 en un escenario pesimista	131
Tabla 42.	Proyección de personal en el Año 1 en un escenario esperado	131
Tabla 43.	Proyección de personal en el Año 1 en un escenario optimista	131
Tabla 44.	Proyección inicial de financiamiento del negocio	132
Tabla 45.	Estructura de pagos de la deuda hasta el año 5.	133
	Precio promedio de los paquetes turísticos para una persona incluyendo el hospeda	
Tabla 47.	Análisis de Demanda por estacionalidad.	134
	Determinación de la demanda en tres escenarios pesimista, optimista esperado. 1	
Tabla 49.	Estimado de clientes en el primer año según escenario y precio promedio de paqu	iete
turístico		136
Tabla 50.	Proyección de ingresos por paquete turístico por 10 años	136
Tabla 51.	Gastos y costos fijos proyectado en 10 años en escenario esperado	137
Tabla 52.	Gastos y costos fijos proyectado en 10 años en escenario optimista	138
Tabla 53.	Gastos y costos fijos proyectado en 10 años en escenario pesimista	139
Tabla 54.	Estado de resultados escenario Esperado a 10 años.	140
Tabla 55.	Estado de resultados escenario Optimista a 10 años.	141
Tabla 56.	Estado de resultados escenario Pesimista a 10 años.	142
	Flujo de caja esperado a 10 años	
	Flujo de caja optimista a 10 años	
	Flujo de caja pesimista a 10 años	
Tabla 60.	Flujo de caja actualizado y acumulado en 10 años para el escenario esperado I	144
Tabla 61.	Flujo de caja actualizado y acumulado en 10 años para el escenario optimista	145
Tabla 62.	Flujo de caja actualizado y acumulado en 10 años para el escenario pesimista 1	145
	Cálculo del VAN y rentabilidad escenario esperado.	
	Cálculo del VAN y rentabilidad escenario pesimista	
Tabla 66.	Cálculo del VAN y rentabilidad escenario optimista	146

# **ÌNDICE DE FIGURAS**

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [Mincetur] (2022), el turismo en el Perú experimentó un notorio auge en la última década, ofreciendo una valiosa oportunidad de desarrollo para las comunidades locales, al fusionar cultura, historia y vastos recursos naturales. También menciona que, el turismo nacional contribuyó hasta el año 2019 con el 3.9% del PBI nacional, viéndose afectado del 2020 al 2021 por la pandemia del Covid-19 que produjo una reducción del PBI a la mitad. Posteriormente, en el 2023 ha tenido un crecimiento, llegando a 2.5% del PBI nacional (Mincetur,2023). San Martín ha sido testigo de este progreso, lo que motiva la búsqueda de oportunidades de emprendimiento en el ámbito turístico para aumentar los ingresos locales.

San Martín ha experimentado crecimiento en el turismo convencional o tradicional, con visitas a lugares icónicos de Tarapoto, como la catarata de Ahuashiyacu, la laguna azul en El Sauce, el Lago Lindo, y la ruta del café. Además, la región posee un alto potencial significativo en el turismo no convencional, ofreciendo aventuras en la selva, avistamiento de aves, exploración de cuevas, paseos en la naturaleza y teniendo contacto con las comunidades locales.

Del 2021 al 2023, se ha identificado en el turismo un crecimiento del mercado, recuperándose considerablemente a pesar del retroceso causado por el Covid-19. A pesar de los desafíos y el proceso de consolidación en curso, se anticipa que el turismo continuará contribuyendo al desarrollo económico y social en los años venideros.

Este plan de negocio se enfoca en el turismo vivencial para la interacción con comunidades locales y turismo de aventura, en sí actividades no convencionales. Se ha respaldado por un análisis de mercado y demanda, que revela un crecimiento, que supera la oferta actual. Esta iniciativa no solo busca mejorar los ingresos comunitarios, sino también generar empleo.

En colaboración con las comunidades y proveedores de Tarapoto, se han desarrollado cuatro paquetes con experiencias individuales que abarcan actividades ecoturísticas, culturales, recreativas, deportes de aventura y vivenciales, brindando a los turistas la oportunidad de disfrutar nuevas experiencias en esta enriquecedora región.

Entre las características del turista que prefieren esta propuesta turística son aquello(a)s amantes de la naturaleza y que le gusta explorar nuevos lugares, muy interesado(a) en aprender la cultura y la historia local, buscan experiencias nuevas y se comprometen profundamente con la conciencia social y ambiental.

En el análisis del entorno se verifica que existen muchas oportunidades en el sector de turismo y que desarrollar este negocio tiene un entorno favorable.

En el plan estratégico, se construyó la misión y visión de la empresa, se eligió un nombre cautivador de "*Chazuta Travel*" que significa fuerza de la montaña, la energía que devuelve la esperanza y donde la comunidad es conocida por su cerámica tradicional y el cacao.

Se analizaron las ventajas competitivas, se planearon estrategias y se pusieron objetivos medibles para tener participación de mercado a largo plazo. Los objetivos están bien definidos para asegurar que su implementación esté destinada al desarrollo sostenible de las comunidades visitadas y a la mejora continua del desempeño de la empresa.

En la concepción del plan de marketing, se han planteado estrategias de posicionamiento y estrategia para diferenciación de producto y precio que busca proporcionar al turista una oferta de paquetes diferenciados con todo servicio incluidos que otros operadores turísticos no ofrecen. Así disminuir esa demanda insatisfecha. También se planteó la estrategia de segmentación, para poder conocer al público objetivo y con ello estimar la demanda futura.

En el plan operativo, se realizó un análisis de la máxima capacidad operativa de la empresa, donde solo se puede atender una cantidad de 48 turistas semanales. Se analizó gestionar un plan de contingencias en el primer año de operación para satisfacer a la sobredemanda en caso sobrepase la cantidad de 48 turistas semanales.

En el análisis financiero se obtuvieron resultados positivos tanto del valor neto actual (VNA) y de la tasa de retorno de inversión (TIR), demostrando que el negocio es rentable a largo plazo, Estimándose obtener una participación de mercado de 7% y un crecimiento anual de 7% de venta de paquetes turísticos.

Por tanto, el plan de negocio de la "Implementación de un operador de turismo enfocado en actividades no convencionales dentro de la región San Martín", en un escenario probable o moderado con riesgos circunstanciales, con una inversión inicial de S/261,217.82, es financieramente viable, con un valor neto actual (VNA) de S/. 34,943.29, y una tasa de retorno de inversión (TIR) de 34.74%, con un periodo de recuperación (PR) de casi 6 años, calculado a un plazo de 10 años.

Pero, dentro de un escenario ideal, sin riesgos, ni limitaciones, es decir optimista, el valor neto actual (VNA) llegaría a *S/.* 576,038.61, con una tasa de retorno de inversión (TIR) de 97.95% y un periodo de recuperación (PR) de 2 años y medio, calculado a un plazo de 10 años. Siendo un escenario positivo, más rentable y con un periodo mucho menor de recuperación de inversión.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Antecedentes

El Perú es un país multicultural, lleno de tradiciones, con increíbles reservas naturales, laureada gastronómica y se caracteriza por contar con numerosos atractivos turísticos en diversas regiones (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2023). Incluyendo circuitos turísticos con ofertas casi únicas, que en muchos casos no están suficientemente difundidas.

En el caso de la región de San Martín, existen numerosas reservas naturales y lugares de interés (parques nacionales) poco promocionados, como ejemplo: "Cordillera Azul", "Laguna del mundo perdido", cascadas dentro de cavernas, rutas de plantaciones de cacao o café, entre otros (citado en sitio web Perú Travel, 2020).

Ushiñahua y Ponce (2017), en su investigación con relación a los antecedentes de estudios el turismo en la región San Martín, tenían el objetivo de determinar los factores socioculturales que obstaculizan el desarrollo de la actividad turística en el distrito de Shapaja. En dicho estudio, proponen un programa de capacitación para mejorar el turismo en la zona y resaltan la existencia de lugares no explotados debido a la falta de interés o conocimiento, que podrían ofrecer diversas actividades turísticas debido a la rica flora y fauna del área. También, sugieren la implementación de un programa de turismo vivencial, enfatizando la vida local, culinaria, cultural, histórica, natural y social, destacando la importancia de fomentar el contacto del turista con los lugareños.

La región San Martín, es conocida por su abundante vegetación, que incluye diversas plantas medicinales, lo que atrae a turistas interesados en este tipo de experiencias. Pero, se enfrentan a la problemática de no encontrar una oferta turística completa y, sobre todo, no contar con la seguridad de obtener un servicio de calidad o información precisa de atractivos turísticos por parte de algunas agencias de turismo.

Por tanto, en el presente plan de negocio, se estudiará el impacto del turismo en la generación de empleo e incremento de recursos en las comunidades de la región de San Martín.

## 1.2. Preguntas de investigación

Con base en la literatura revisada y la experiencia de los investigadores, se han planteado las siguientes preguntas:

## 1.2.1. Pregunta general

¿Cuál es el modelo de negocio adecuado para implementar un operador de turismo que ofrezca rutas turísticas no convencionales dentro de la región San Martín?

## 1.2.2. Preguntas específicas

- ¿Qué necesidades insatisfechas y parcialmente satisfechas presenta el turista nacional que busca destinos no convencionales?
- ¿Cuáles son los factores claves diferenciadores de la propuesta?
- ¿Qué estrategia de gestión clave sería más efectiva y eficiente para el marketing de la empresa?
- ¿Qué estrategia de gestión clave sería más efectiva y eficiente para la administración de recursos?
- ¿Qué recursos y procesos son necesarios para poner en marcha el negocio de turismo no convencional?
- ¿Qué modelo de negocio generará valor a los accionistas?

## 1.3. Objetivos

## 1.3.1. Objetivos

El objetivo general o principal, es diseñar un plan de negocios de oferta diferenciada de turismo no convencional, dirigida a turistas nacionales, que fortalezca el desarrollo sostenible de comunidades en la región San Martín y de esa manera, se logre un nivel aceptable de rentabilidad a largo plazo.

## 1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar un plan estratégico identificando los factores internos y externos clave y diferenciadores de la propuesta de turismo no convencional en la región San Martín.
- Elaborar un análisis y diagnóstico de la actividad turística de la región de San Martín.
- Realizar un estudio de mercado para cuantificar la demanda de turistas potenciales interesados en los servicios de un turismo no convencional.
- Diseñar un plan de marketing con estrategias clave para impulsar la operatividad del negocio y alcanzar la rentabilidad esperada.
- Determinar las actividades claves y recursos necesarios para desarrollar los procedimientos de cada paquete a ofertar, para hacer rentable el negocio de turismo no convencional en la región San Martín.

 Desarrollar la proyección de costos operativos y flujos de ingresos que permitan gestionar adecuadamente los recursos y permita potenciar las actividades de operación y logística, con el fin de incrementar la productividad del negocio y aportar en el desarrollo turístico de la región San Martín.

# 1.4. Justificación de la propuesta

Hoy en día, las ciencias administrativas gracias a la aplicación de metodologías y herramientas permiten realizar el estudio y análisis de una variedad de asuntos que conllevan a un mejor aprovechamiento de los recursos ya sean naturales o no, y permiten entender todos los aspectos involucrados en el desarrollo de los negocios y su evolución en el tiempo.

## 1.4.1. Justificación práctica

El turismo es fundamental para el progreso socioeconómico de un país, ya que contribuye a la creación de empleos en las localidades y al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del sector. Este modelo de negocio representa una gran oportunidad, ya que el turismo no convencional no se ofrece regularmente en Perú y carece de ofertas variadas. Se busca brindar un servicio de turismo especializado a un público interesado en experiencias sostenibles y responsables.

# 1.4.2. Justificación por impacto social

El plan de negocio tiene como objetivo incrementar el desarrollo sostenible de las comunidades locales con potencial turístico en la región San Martín, ofreciendo una oferta diferenciada y competitiva.

Los ciudadanos están cada vez más conscientes de los problemas ecológicos y ambientales, y buscan destinos turísticos no convencionales, como cascadas, cuevas, cataratas y reservas naturales, que ofrecen las diferentes regiones del país. Las comunidades también comprenden que su desarrollo y aumento de recursos están relacionados con actividades económicas y alianzas con los actores del sector turismo.

### 1.5. Contribución

Como futuros operadores de turismo no convencional en la región San Martín, este trabajo de investigación busca contribuir al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, atendiendo las necesidades de la población más vulnerable del área de influencia.

La unidad de negocio se enfocará en integrar a largo plazo cadenas productivas entre la capital de Moyobamba, las ciudades más pobladas como Tarapoto y las poblaciones más excluidas de la región.

### 1.6. Motivación

El turismo no convencional es parte del turismo sostenible, ya que, con su contribución financiera y el apoyo gubernamental, se podrá mejorar la infraestructura de acceso a las comunidades aledañas, la calidad de educación de los habitantes, la regeneración y restauración de áreas en decadencia y la preservación del patrimonio cultural.

Incrementar el número de visitantes a zonas con poca afluencia, como las reservas naturales, cuevas, tribus y lagunas, a mediano plazo permitirá el progreso y desarrollo sostenible de las comunidades cercanas.

## 1.7. Delimitación: alcance y limitaciones

## 1.7.1. Alcance

Este trabajo de investigación comprende el estudio de la oferta de turismo no convencional en la región San Martín, dirigida principalmente a turistas nacionales.

El plan de negocio se enfocará exclusivamente en la región San Martín, con la meta a largo plazo de convertirse en uno de los principales operadores de turismo certificados en la zona. El fin es desarrollar un servicio turístico alternativo que promueva lugares fuera de los destinos habituales, donde los turistas puedan experimentar actividades en contacto directo con la cultura local y su oferta turística, respetando las reglas relacionadas al medio ambiente y las costumbres de la población.

Los servicios de turismo se complementarán con productos y servicios proporcionados por las comunidades y proveedores locales, gracias a las alianzas estratégicas que se gestionarán, generando nuevas oportunidades de crecimiento para los pobladores y las empresas de mediana y pequeña empresa (Mype) involucrado.

#### 1.7.2. Limitaciones

Las principales limitaciones actuales incluyen la falta de información pública actualizada sobre el flujo de turistas a la región San Martín y la ausencia de datos sobre servicios de turismo no convencional en el área.

La limitada información sobre las capacidades reales de ingresos y la poca conciencia entre los pobladores de la región sobre las actividades de aventura o turismo no convencional son factores que también afectan el análisis de oportunidades de negocio desde fuera del país.

La limitación social y geográfica puede representar un desafío importante para el turismo no convencional, por tal se debe implementar estrategias de marketing y un plan de comunicaciones para sacar adelante la empresa.

# CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL

### 2.1. Evolución del turismo en el Perú

El turismo se ha vuelto un tema de gran relevancia a nivel mundial. Se podría señalar que esta actividad hace que la comunidad receptora experimente beneficios económicos, culturales y sociales. Sin embargo, cabe señalar que el turismo no solo se limita a viajar, por lo tanto, vivir, transmitir, valorar y contribuir al desarrollo de una comunidad son elementos esenciales que también forman parte de esta actividad. Por otro lado, esta práctica es un sector sin reglas fijas, caracterizada por su estructura subjetiva que permite a las personas decidir cómo desean experimentarlo.

Hoy en día, el turismo ejerce una influencia directa e indirecta en diversos sectores económicos, lo que contribuye al dinamismo económico, la recaudación fiscal y la creación de empleo. Además, desempeña un papel importante en la preservación cultural y la protección ambiental, al tiempo que fomenta el orgullo por el patrimonio propio.

La pandemia originada por el virus covid-19 ha mermado el sector turístico peruano. De ingresar 4,4 millones de turistas extranjeros y alcanzar 4,7 mil millones de USD en divisas, disminuyó a 850 mil turistas extranjeros los diez primeros meses del 2020, ocasionando una caída del 76,8%, algo similar pasó en todos los mercados de origen (Mincetur,2020).

En conformidad con la Universidad de San Martín de Porres en 2020, la contribución al Producto Interno Bruto (PBI) nacional por parte del turismo local fue del 0.63 %; no se esperaban tasas superiores en 2022.

Daries y Jaime (2021), según la Organización Mundial del Turismo [OMT] (Unwto), reportaron, que el Perú en el 2019 fue el tercer país sudamericano con mayor llegada de turistas internacionales con un arribo de 4,4 millones de turistas. Sin embargo, la demanda turística en los años 2020 al 2021 estuvo afectada por la aparición del virus covid-19, lo cual alcanzó a toda América Latina.

En el 2020, el turismo interno tuvo una caída de caso 69,8 %; de registrarse 46,8 millones de viajes, se registró solo 14,7 millones de viajes (Daries y Jaime, 2021, p. 21).

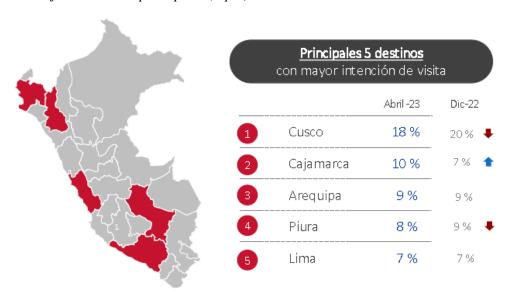
Para favorecer la recuperación y desarrollo económico post pandemia y lograr superar todos los obstáculos que suelen aparecer por la alta competitividad del sector turismo, se propusieron varias acciones, que incluyó un análisis de la problemática sobre los factores que influyeron en la competitividad del sector turístico en Perú antes de la pandemia y que se incrementó más durante esta (Daries y Jaime, 2021, p. 21).

Mincetur (2022) reportó que San Martín recibió un promedio de 448,523 mil visitantes más con respecto al año 2021, significando un incremento aproximado del 40%, siendo un total de 1,118,965 turistas que visitaron en el año 2022.

Así mismo, la OMT (2023), reportó que los arribos internacionales en Perú fueron incrementando, alcanzando un total de 2,5 millones de arribos internacionales a fines del 2023; y se espera que para el 2024, el turismo internacional alcance los niveles registrados antes de la pandemia. Según sus estimaciones apuntan a un crecimiento del 2% con respecto al año 2019.

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú] (2023), en su último reporte visualizado en la figura N°1, informaron que Cusco, Cajamarca, Arequipa, Piura y Lima fueron los destinos preferidos por los turistas digitales con intenciones de viaje. Sobre esto, Loreto, una ciudad en la selva similar a San Martín, está por debajo del 5 % de intención de viaje. San Martín tiene una afluencia de turistas relativamente baja, ubicándose en el puesto 12 de preferencia, mientras que Cusco destaca como el principal destino turístico, famoso por Machu Picchu y su rica historia arqueológica (Promperú, 2023).

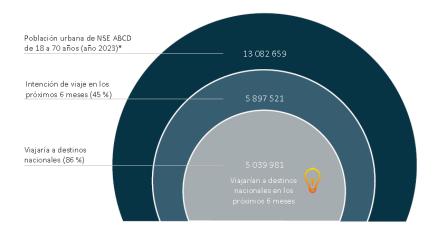
**Figura 1.** *Intención de viaje de ciudades principales (top 5)* 



Fuente. Home, por Promperú, 2023.

Según este mismo reporte de Promperú (2023) en figura N°2, aproximadamente 5 millones personas que equivale al 85% pertenecientes tuvieron la intención de viaje a destinos nacionales en siguientes 6 meses.

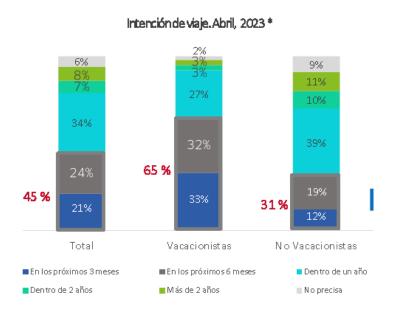
**Figura 2.** *Intención de viaje en próximos 6 meses del 2023 del sector económico ABCD* 



Fuente. Estudio de APEIM - Promperú, 2023.

En cuanto a la intención de viaje, Promperú (2023) en la figura N°3, señaló que hasta abril del 2023 solo el 39 % de las personas que no habían tomado vacaciones expresaron su deseo de viajar en el próximo año (2024), mientras que el 19 % planeaba hacerlo en los próximos 6 meses.

**Figura 3.** *Porcentaje de intenciones de viajar* 



Fuente. Estudio de APEIM - Promperú, 2023.

Según Mincetur (2023), visualizado en la tabla N°1, Lima, Ica, Arequipa, La Libertad, Cusco, Piura, Junín, Cajamarca, Lambayeque y Áncash fueron los 10 departamentos más visitados como destinos turísticos durante el año 2023.

**Tabla 1.** *Estadísticas de turismo interno del 2019 al 2023 del Mincetur (2023)* 

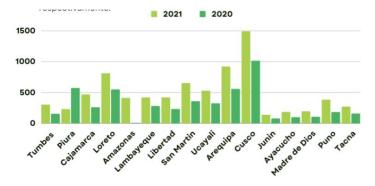
Departamento F	2019	2020	2021	2022	2023 E/	Participación Porcentual (%)
Total	48 575 226	14 369 718	16 496 149	27 102 280	37 162 781	100,0%
Lima	10 445 160	2 477 967	3 485 935	5 941 099	8 121 107	21,9%
Ica	3 019 204	1158887	1 273 728	2 086 645	3 142 681	8,5%
Arequipa	3 560 753	915 244	697 529	1823081	2 960 214	8,0%
La Libertad	2 130 439	1 404 445	875 273	2 140 102	2 913 446	7,8%
Cusco	2 693 847	531 088	892 641	1798082	2 761 569	7,4%
Piura	2815745	712 394	1 356 118	1960443	2 198 683	5,9%
Junín	2 542 538	494 680	1 185 144	1 281 759	1739902	4,7%
Cajamarca	3 392 013	837 938	686 343	1 238 300	1722475	4,6%
Lambayeque	2 973 704	668 263	963 770	1 083 921	1 596 954	4,3%
Áncash	2 022 919	825 742	1 103 518	1 173 114	1 569 611	4,2%
Huánuco	1 156 297	575 788	213 329	824 970	1 182 209	3,2%
San Martín	2 018 739	253 344	632 179	855 567	1 076 289	2,9%
Ayacucho	2 367 924	855 708	170 010	704 046	876 874	2,4%
Puno	1 644 849	845 931	355 711	589 964	841 433	2,3%
Tacna	883 811	124 764	310 914	595 016	743 305	2,0%
Loreto	941 631	127 417	253 359	478 524	546 608	1,5%
Huancavelica	475 080	144 612	114 614	361 742	530 289	1,4%
Moquegua	355 978	214 022	279 405	432 587	521 216	1,4%
Tumbes	427 157	252 852	406 321	503 455	509 465	1,4%
Pasco	373 408	247 987	259 387	287 010	406 532	1,1%
Ucayali	777 451	273 135	401 433	268 790	384 710	1,0%
Apurímac	505 879	142 599	117 246	282 371	320 314	0,9%
Amazonas	908 701	194 293	340 254	222 241	288 244	0,8%
Madre de Dios	141 999	90 618	121 988	169 451	208 651	0,6%

Fuente: Tomado de Reporte Regional de Turismo, por Mincetur (2023).

En contraste, departamentos como San Martín, Huánuco y Loreto, que se ubican en la región amazónica o tienen ceja de selva, no experimentan una afluencia significativa de turistas, pero San Martín destacó en puesto 12.

Según Corpac (2021), en lo que concierne al movimiento de pasajeros por aeropuertos visto en figura N°4, la actividad de transporte aéreo presentó afectaciones por las frecuentes restricciones de movilización decretadas.

**Figura 4.** *Actividad de transporte aéreo al 2021* 



Fuente. Home, por Promperú, 2021.

San Martín se encuentra entre la región de ceja de selva y selva alta, cuenta con muchos atractivos turísticos, como el sitio arqueológico del Gran Pajatén, petroglifos de Polish, cuevas de Juancillo, Siza, el pueblo de Lamas, las cataratas de Ahuashiyacu, Río Mayo, Lago Lindo, Laguna de Sauce, baños termales y otros (Mincetur, 2020). Donde la ciudad de Tarapoto es la principal fuente que genera de turismo a toda la región de San Martín y recibe un 55.94% de turistas nacionales y extranjeros, donde los principales atractivos turísticos son la catarata de Ahuashiyacu, la catarata de Pucayaquillo y Alto Shilcayo (Mincetur, 2020). El Parque Nacional del Río Abiseo fue declarado patrimonio cultural y natural de la humanidad (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 1992).

Por otro lado, Hernández (2021) señaló que, si bien el turismo de naturaleza puede traer beneficios como la conservación ambiental y el impulso económico, por sí solo no es sostenible. Por ello, en su trabajo realizó una caracterización geográfica como punto de partida para un manejo ambiental que consideró el cálculo de la capacidad de carga turística y la inclusión de las comunidades locales, factores clave para la sostenibilidad del proyecto. En el aspecto comercial, abordó las características fundamentales del mercado. Luego, en el estudio organizacional desarrolló la dirección estratégica para cumplir lo planificado. Finalmente, la evaluación financiera evidenció la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto (Hernández, 2021).

Según Gonzales (2023), las operadoras turísticas enfrentan un entorno cambiante, por lo que deben implementar estrategias, planes y procesos flexibles que les permitan adaptarse rápidamente a las fluctuaciones en la demanda. El problema de investigación radicaba en la contradicción entre el posicionamiento sólido de un operador turístico especializado, innovador y exclusivo, y la realidad de que la mayoría de sus productos a la venta eran convencionales y poco diferenciados (Gonzales, 2023).

Gonzales (2023) planteó que "la solución propuesta fue un plan de desarrollo de productos que constaba de dos componentes principales: "(a) Catálogos programados para atender a los segmentos de clientes prioritarios que son comunes a la mayoría de las divisiones comerciales de la empresa y (b) Un procedimiento flexible para desarrollar productos que satisfagan las necesidades de los diversos nichos especializados que conforman la cartera de clientes." (p. 11).

## 2.2. Indicadores económicos del turismo

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) reportó desde el 2015 un aumento en la contribución al PBI al turismo, lo que pasó del 3.6 % en 2011 al 3.9 %. (Mincetur,2020).

Según la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de San Martín [Dircetur] (2020), el principal motivo de visita a la región de San Martín fue el turismo y la recreación, lo que representó el 43.3% de los viajes, seguido por visitas a familiares y amigos con un 26.5%, y motivos relacionados con negocios y profesionales con un 18.0%, destacándose como las principales razones de viaje. Además, en cuanto al medio de transporte más usado, el avión se posicionó con un 38.2%, seguido del bus interprovincial con un 33.5%, y el auto colectivo con un 19.1%.

Según la encuesta nacional de viajes de los residentes [Envir] (2022), San Martín recibía un total de 1,2 millones de viajeros por turismo interno entre el 2018 al 2019, lo que representaba casi el 3% del total de turismo interno del país y marcaba un crecimiento del 1.4% en comparación con años anteriores (Mincetur [Envir], 2022).

Del 2021 al 2022, el flujo de turistas a San Martín incremento de 1,027,294 a 1,118,965 viajeros que representó un 4 % del total de viajes por turismo interno en el Perú, del total de 27,102,280 millones en el 2022 (Mincetur [Envir], 2022).

En el 2023, Mincetur indicó que el turismo en Perú representó aproximadamente el 2.5 % del PIB y estimaron que el turismo interno tenga para el siguiente año una recuperación del 26,4% lo cual generaría un crecimiento económico de USD 4,912 millones (Mincetur,2023).

Por otro lado, Mincetur (2023) considera cuatro indicadores clave:

- Cantidad de turistas internacionales que llegan a Perú.
- Cantidad de excursionistas internacionales que visitan San Martín.
- Arribo de turistas nacionales que llegan a San Martín.
- Ingreso de divisas por turismo (anual).

En la tabla N°2, Mincetur (2023) muestra el flujo de turistas internacionales que visitaron Perú desde el 2019 hasta el 2023.

**Tabla 2.** *Cantidad de turistas internacionales* 

PERÚ: LLEGADA MENSUAL DE TURISTAS INTERNACIONALES, DICIEMBRE 2023

Mes	2019	2020	2021	2022	2023 <sup>P/</sup>
Enero	376 263	370 618	11 706	61 872	143 058
Febrero	351 541	360 517	6 151	72 003	156 922
Marzo	374 804	114 437	12 772	107 875	173 226
Abril	360 891	0	15 792	134 872	189 685
Mayo	360 037	0	19 899	150 494	181 440
Junio	353 606	0	26 348	196 031	220 212
Julio	412 415	0	38 283	235 754	263 123
Agosto	381 571	0	40 183	218 865	237 291
Septiembre	349 095	0	50 612	204 079	229 004
Octubre	345 436	4 729	61 259	220 792	234 194
Noviembre	345 565	11 620	72 614	209 298	233 842
Diciembre	360 563	34 602	88 712	197 340	262 661
Total	4 371 787	896 523	444 331	2 009 275	2 524 658

Fuente: Tomado de Mincetur, 2023

En la tabla N°3, Mincetur (2023) muestra el flujo de excursionistas internacionales que visitaron el Perú desde el año 2019 al 2023.

**Tabla 3.** *Cantidad de excursionistas internacionales* 

PERÚ: LLEGADA MENSUAL DE EXCURSIONISTAS INTERNACIONALES, DICIEMBRE 2023

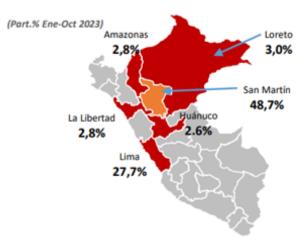
Mes	2019	2020	2021	2022	2023 <sup>P/</sup>
Enero	99 877	88 045	0	0	36 426
Febrero	98 244	93 839	0	0	50 838
Marzo	72 198	40 438	0	0	51 004
Abril	68 154	0	0	0	47 563
Mayo	73 782	0	0	0	46 816
Junio	70 139	0	0	29 772	57 197
Julio	86 178	0	0	34 611	67 405
Agosto	71 603	0	0	35 915	59 536
Septiembre	67 891	0	0	37 985	57 076
Octubre	64 228	0	0	44 706	58 439
Noviembre	62 532	0	0	44 580	59 130
Diciembre	68 653	0	0	41 635	62 128
Total	903 479	222 322	0	269 204	653 558

Fuente: Tomado de Mincetur (2023)

Según Mincetur (2023), en la figura N°5, se muestra el porcentaje arribos a establecimientos de hospedajes que llegaron a San Martín entre enero a octubre del 2023, siendo el 48.7% los que residen en las provincias de San Martín y Lima con el 27.7%. Posterior, esta Loreto con 3% y Amazonas, La Libertad y Huánuco en menor proporción.

**Figura 5.** *Arribos nacionales a San Martín - principales mercados emisores* 

	ales - Principales res (Ene - Oct 2023)
San Martín	48.7%
Lima	27.7%
Loreto	3.0%
Amazonas	2.8%
La Libertdad	2.8%
Huanuco	2.6%



Fuente: Reporte regional de turismo MINCETUR (2023)

Elaboración propia

### 2.3. Destinos turísticos en Perú

El Perú cuenta con ciudades que atraen a turistas por sus sitios arqueológicos, arquitectura, museos y paisajes naturales. Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex] (2022), en el reporte trimestral del desempeño turístico menciona que, algunos de los departamentos más visitados durante el primer trimestre del 2022 fueron Cusco, Ica, Lambayeque, La Libertad y San Martín en el quinto lugar. También existen destinos populares por sus áreas verdes, como Loreto, Madre de Dios, Amazonas, entre otros. Donde los visitantes pueden explorar la naturaleza y conocer a comunidades locales que dependen de la artesanía. Mencionaremos cuatro destinos que destacan por sus áreas naturales.

Loreto: Es una de las regiones más grande del Perú. Loreto cuenta con 2 ciudades importantes: Iquitos, capital de la región en donde se puede conocer s colorida plaza de Armas, museos de cultura indígenas amazónicas, el complejo Quistococha que tiene una playa en medio de la selva. La segunda ciudad es Yurimaguas, capital de Alto Amazonas con atractivos como el Templo de la Virgen de las Nieves o el lago Sanango. Loreto cuenta con centro de rescate de animales amazonio (CREA) y cuenta con la reserva nacional Pacaya Samiria (área natural protegida) y la reserva nacional Allpahuayo Mishana, con bosques de arena blanca y ecosistemas que no son comunes en la Amazonía.

En Loreto es posible convivir y relacionarse con ciertos grupos étnicos originarios en sus pueblos tradicionales inmersos en entornos naturales, como el pueblo de Padre Cocha, Los Bora de San Andrés, la comunidad de Kukama o Yaguas donde muestran sus costumbres y

rituales. Para llegar a Loreto, se puede llegar por carretera desde Tarapoto o Pucallpa, aunque cuenta con su aeropuerto con una distancia de casi 2 horas desde Lima. Este es uno de espacios más importantes en cuanto a materia económica y turística ubicada en el oriente de la Amazonía peruana.

Según Mincetur (2023), en el periodo enero-diciembre del 2023, la reserva nacional de Pacaya Samiria recibió un total de 10,164 visitantes, lo que significó una reducción de 22,3% similar respecto al 2022. El 86,3% del total de personas que visitaron la reserva nacional de Pacaya Samiria fueron extranjeros, mientras que el 13,7% fueron visitantes nacionales. Adicionalmente, Mincetur mencionó que la reserva nacional Allpahuayo Mishana registró 1,680 visitantes, de los cuales el 89% de ellos fueron nacionales, mientras que el 11% extranjeros.

Por otra parte, Mincetur (2023), comentó que, durante el periodo enero-diciembre 2023, el complejo turístico de Quistococha recibió un total de 61,396 visitas, lo que significó un incremento de 5,2% con respecto al año anterior. El 94,7% del total de visitas al complejo turístico de Quistococha fueron nacionales y 5,3% fueron visitantes extranjeros. Con relación a los arribos nacionales fueron principalmente por residentes de Lima (54,6%), seguido por residentes de las provincias de Loreto (33,3%).

Madre de Dios: Tercera región más grande ubicada en el sureste de Perú, donde la naturaleza se encuentra en su estado más puro, rodeado de bosques. En su capital Puerto Maldonado, se puede conocer el mirador de la Biodiversidad, el mariposario Tambopata, la sala de exhibición de Arqueología, paleontología y vestidos típicos amazónicos del ministerio de cultura. En Madre de Dios, se encuentra la reserva de Biosfera que fue declarado patrimonio natural de la humanidad por la Unesco (1987), en este hermoso lugar habita el famoso gallito de las rocas y en su espacio habitan 30 comunidades campesinas que aun practican técnicas ancestrales. También se encuentra la reserva protegida de Tambopata, donde cruzan los lagos Sandoval y Sachavacayoc donde se puede pasear en lancha y presenciar aves como guacamayos, chunchos y colorados. En el parque nacional Bahuaja Sonene, se alberga cantidad de mamíferos, reptiles y peces y más de 20 mil especies de vegetales; ese parque es hogar de los ciervos de pantanos, lobo de crin, lagarto negro y el oso hormiguero gigante.

Según Mincetur (2023), En el periodo enero-diciembre del 2023, la reserva nacional de Tambopata recibió 39,675 visitantes, lo que reflejó una contracción de 28,1%, comparado con lo registrado en el mismo periodo del 2022, este número de visitas representó el 60,6% de

los valores alcanzados en similar periodo del 2019. Mientras que, el parque nacional del Manu recibió 8,101 visitas, cifra 18,0% superior a lo registrado en similar periodo del 2022. Mincetur también comentó que, el 68,3% de los visitantes a la reserva nacional de Tambopata fueron extranjeros y el 31,7% nacionales, mientras que el 88,4% de los visitantes al parque nacional del Manu fueron nacionales y el 11,6% extranjeros.

Amazonas: Ubicado en el norte del Perú y limita con Cajamarca, La Libertad, Loreto y San Martín, abarcando un gran territorio que en su mayoría es selva de los afluentes del río Marañón, Santiago y Urubamba. Su capital es Chachapoyas y la ciudad de mayor población es Bagua Grande. Esta región alberga maravillas naturales, culturales y arqueológicas, lo cual lo hace uno de los lugares más favoritos por los turistas para descubrir nuevas historias y experiencias. El famoso lugar de cataratas de Gocta, en el distrito de Valera, es imperdible, a donde se puede llegar en bus, caballo y caminata desde los pueblos de Cochachimba o San Pablo para llegar a una de las cataratas más altas a nivel mundial. Son más de 700 metros de altura de caída de agua continua que tiene Gocta. Los alrededores de la ciudad albergan numerosas orquídeas multicolores y vegetación, más de 110 especies de aves y monos choros u osos de anteojos habitan esta parte de la selva.

Amazonas cuenta con el museo de Leymebamba, que está ubicado a casi dos horas y media de Chachapoyas. También cuenta con lugares arqueológicos como los sarcófagos de Karajía, la Fortaleza de Kuélap y los Mausoleos de Revash que son réplicas de las casas de los antiguos habitantes de la zona. Para llegar a Chachapoyas desde Lima desde el aeropuerto toma una distancia de una 1 hora y 45 minutos.

Según Mincetur (2023), en todo el año 2023, el complejo arqueológico de Kuélap recibió 45,769 visitas, cifra 14,6% por encima de lo registrado en el mismo periodo del 2022, sin embargo, estuvo 56,0% por debajo de lo reportado en el 2019. El 93,1% de los visitantes fueron residentes nacionales y el 6,9% extranjeros. Por su parte, las cataratas del Gocta, recibieron 21,986 visitas, cifra 32,3% menor a la registrada en el mismo periodo del 2022. 86,7% del total de visitantes a las cataratas del Gocta, fueron nacionales, mientras que el 13,3% fueron extranjeros.

San Martín: Esta región de la selva está situada en la parte septentrional - oriental del Perú. Limitando por el norte con Amazonas, por el sur con Huánuco, por el este con Loreto y por el oeste con la ciudad de La Libertad. San Martín ha experimentado un desarrollo turístico relativamente reciente en comparación con otras regiones del país. Aunque su potencial

turístico ha sido reconocido desde hace décadas, fue en los últimos años que ha experimentado alto crecimiento económico debido a la llegada de turistas internacionales y nacionales. La región San Martín es hogar de varias comunidades indígenas y muchas de ellas se dedican a la producción de café. La ciudad de Moyobamba es la capital y Tarapoto es la ciudad más poblada, y desde ahí se parten las rutas para explorar toda la región y cuenta con un aeropuerto con vuelos directos desde la ciudad de Lima. Según Mincetur (2022), Tarapoto tuvo mayor afluencia de visitantes nacionales, siendo la catarata de Ahuashiyacu, los baños termales de San Mateo y el recreo Naciente de Tioyacu, los atractivos turísticos más populares.

En la tabla N°4 y tabla N°5, Mincetur (2022) se muestran la cantidad de visitantes que llegaron a los principales atractivos en San Martín entre los años 2019 al 2022.

**Tabla 4.**Visitantes a los Baños Termales de San Mateo en San Martín durante el 2022

				Visit	antes a lo	os Baños T	ermales	de San M	ateo					
Mes		2019			2020			2021			2022		Var.%	
ivies	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	202	2/2021
Total	288 981	285 140	3 841	34 324	33 954	370	44 393	44 211	182	231 573	230 112	1 461	<b>1</b>	421,6%
Enero	34 857	34 467	390	34 324	33 954	370	0	0	0	28 097	28 029	68		
Febrero	24 356	24 198	158	0	0	0	0	0	0	24 348	24 297	51		
Marzo	19 283	19 138	145	0	0	0	0	0	0	14 144	14 059	85		
Abril	18 038	17 830	208	0	0	0	0	0	0	14 980	14 893	87		
Mayo	18 070	17 759	311	0	0	0	0	0	0	18 098	18 003	95		
Junio	18 705	18 408	297	0	0	0	0	0	0	14 623	14 455	168		
Julio	27 379	26 931	448	0	0	0	0	0	0	19 380	19 220	160		
Agosto	31 705	31 273	432	0	0	0	0	0	0	25 842	25 632	210		
Setiembre	23 890	23 543	347	0	0	0	0	0	0	18 993	18 828	165		
Octubre	23 920	23 541	379	0	0	0	13 660	13 600	60	21 397	21 229	168	1	56,6%
Noviembre	25 330	24 888	442	0	0	0	14 837	14 778	59	18 043	17 879	164	1	21,6%
Diciembre	23 448	23 164	284	0	0	0	15 896	15 833	63	13 628	13 588	40	Ψ	-14,3%

Fuente: Reporte regional de turismo San Martin, Mincetur (2022)

**Tabla 5.** Visitantes al Recreo Turístico Naciente de Tioyacu en San Martín durante el 2022

				Visitan	ites al Re	ecreo Turís	ico Naci	ente de T	ioyacu					
		2019			2020			2021			2022		Var.%	
Mes	Total	Nacional	Extranjero	Total	Naciona	l Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero 2	022/2021	
Total	229 710	226 710	3 000	64 683	64 583	100	202 467	202 467	0	166 437	166 432	5	-17,8%	
Enero	30 786	30 147	639	20 405	20 385	20	23 637	23 637	0	28 522	28 522	0 1	20,7%	
Febrero	23 719	23 257	462	15 753	15 728	25	9 407	9 407	0	16 582	16 582	0 1	76,3%	
Marzo	17 340	16 963	377	7 525	7 510	15	8 639	8 639	0	9 872	9 867	5 /	14,3%	
Abril	10 622	10 259	363	0	0	0	4 087	4 087	0	11 066	11 066	0 1	170,8%	
Mayo	16 307	15 877	430	0	0	0	11 069	11 069	0	13 401	13 401	0 1	21,1%	
Junio	15 847	15 513	334	0	0	0	10 957	10 957	0	10 438	10 438	0 🖠	-4,7%	
Julio	17 623	17 400	223	0	0	0	15 508	15 508	0	18 132	18 132	0 1	16,9%	
Agosto	26 129	26 100	29	0	0	0	37 393	37 393	0	17 160	17 160	0 🖣	-54,1%	
Setiembre	19 871	19 821	50	0	0	0	22 551	22 551	0	13 404	13 404	0 🖣	-40,6%	
Octubre	15 443	15 424	19	3 000	3 000	0	26 065	26 065	0	13 895	13 895	0 🖣	-46,7%	
Noviembre	17 961	17 947	14	10 000	9 985	15	17 373	17 373	0	13 965	13 965	0		
Diciembre	18 062	18 002	60	8 000	7 975	25	15 781	15 781	0	0	0	0 🌗	-100,0%	

Fuente: Reporte regional de turismo San Martin, Mincetur (2022)

Por otra parte, Mincetur (2023) reportó en la tabla N°6, una muestra estadística de turistas que visitaron otros atractivos de San Martín desde enero del 2019 a octubre del 2023.

**Tabla 6.** *Muestra de estadísticas por años de numerosos atractivos en San Martín* 

SAN MARTÍN: LLEGADA DE VISITANTES A LA CATARATA DE AHUASHIYACU, ENERO 2019 - DICIEMBRE 2023

Mes		2019			2020			2021			2022		2023			
IVICS	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	
Enero	14 149	13 929	220	15 345	15 025	320	10 292	10 116	176	13 938	13 781	157	15 801	15 578	223	
Febrero	10 654	10 404	250	15 152	14 862	290	3 968	3 893	75	12 069	11 952	117	14 968	14 726	242	
Marzo	6 876	6 676	200	4 672	4 622	50	4 243	4 174	69	6 664	6 560	104	7 799	7 610	189	
Abril	8 292	8 024	268	0	0	0	2 120	2 113	7	7 201	7 000	201	7 594	7 351	243	
Mayo	7 436	7 236	200	0	0	0	4 716	4 684	32	7 657	7 508	149	7 791	7 583	208	
Junio	8 874	8 684	190	0	0	0	5 753	5 712	41	6 803	6 529	274	8 975	8 677	298	
Julio	12 697	12 397	300	0	0	0	12 116	12 079	37	14 730	14 476	254	14 171	13 582	589	
Agosto	15 714	15 304	410	0	0	0	15 778	15 723	55	16 295	16 099	196	16 122	15 315	807	
Septiembre	10 052	9 820	232	0	0	0	9 750	9 668	82	10 506	10 365	141	10 835	10 648	187	
Octubre	12 195	12 025	170	2 483	2 483	0	12 624	12 526	98	16 887	16 753	134	15 414	15 297	117	
Noviembre	12 429	12 232	197	5 161	5 102	59	10 700	10 607	93	12 390	12 258	132	13 255	13 031	224	
Diciembre	8 984	8 854	130	6 179	6 010	169	7 029	6 880	149	6 748	6 529	219	8 842	8 696	146	
Total	128 352	125 585	2 767	48 992	48 104	888	99 089	98 175	914	131 888	129 810	2 078	141 567	138 094	3 473	

SAN MARTÍN: LLEGADA DE VISITANTES A LA CUEVA DE PALESTINA, ENERO 2019 - DICIEMBRE 2023

Mes		2019			2020			2021			2022		2023		
mes	Total	Nacional	Extranjero												
Enero	640	610	30	457	447	10	0	0	0	0	0	0	180	180	0
Febrero	615	594	21	558	533	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marzo	374	354	20	189	168	21	0	0	0	0	0	0	291	290	1
Abril	519	476	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	365	349	16
Mayo	112	106	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	404	401	3
Junio	809	744	65	0	0	0	0	0	0	0	0	0	274	271	3
Julio	691	670	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	597	569	28
Agosto	736	708	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	474	460	14
Septiembre	461	449	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	365	352	13
Octubre	435	421	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	611	593	18
Noviembre	435	419	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	482	469	13
Diciembre	230	225	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	264	256	8
Total	6 057	5 776	281	1 204	1 148	56	0	0	0	0	0	0	4 307	4 190	117

SAN MARTÍN: LLEGADA DE VISITANTES A LA RESERVA ECOLÓGICA TINGANA, ENERO 2019 - DICIEMBRE 2023

Mes		2019			2020			2021			2022		2023		
Wes	Total	Nacional	Extranjero												
Enero	189	130	59	226	167	59	132	132	0	114	108	6	74	57	17
Febrero	80	53	27	162	105	57	40	37	3	156	123	33	53	49	4
Marzo	116	80	36	104	68	36	25	23	2	68	49	19	13	11	2
Abril	171	98	73	0	0	0	8	8	0	151	114	37	69	19	50
Mayo	106	95	11	0	0	0	27	27	0	73	53	20	72	39	33
Junio	297	246	51	0	0	0	74	49	25	85	74	11	111	62	49
Julio	349	262	87	0	0	0	125	108	17	114	108	6	201	109	92
Agosto	165	99	66	0	0	0	117	97	20	175	135	40	155	114	41
Septiembre	430	384	46	0	0	0	85	76	9	123	97	26	51	29	22
Octubre	466	436	30	0	0	0	126	97	29	154	135	19	101	79	22
Noviembre	451	415	36	0	0	0	91	69	22	124	105	19	79	48	31
Diciembre	460	437	23	52	52	0	77	71	6	54	46	8	71	67	4
Total	3 280	2 735	545	544	392	152	927	794	133	1 391	1 147	244	1 050	683	367

SAN MARTÍN: LLEGADA DE VISITANTES A LA LAGUNA AZUL - SAUCE, ENERO 2019 - DICIEMBRE 2023

Mes		2019			2020			2021			2022		2023		
wes	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero									
Enero	2 537	2 439	98	3 929	3 844	85	3 576	3 452	124	3 480	3 352	128	13 746	13 459	287
Febrero	1 711	1 617	94	3 937	3 753	184	3 750	3 657	93	3 777	3 647	130	14 014	13 765	249
Marzo	2 646	2 604	42	468	381	87	2 913	2 846	67	2 971	2 856	115	3 892	3 775	117
Abril	3 289	3 242	47	0	0	0	3 280	3 224	56	8 120	7 000	1 120	7 915	7 820	95
Mayo	4 351	3 984	367	0	0	0	4 305	4 260	45	1 820	1 120	700	7 376	6 934	442
Junio	3 923	3 827	96	0	0	0	4 346	4 129	217	8 062	7 500	562	9 183	8 568	615
Julio	4 070	3 476	594	120	120	0	0	0	0	3 918	3 500	418	15 440	14 430	1 010
Agosto	4 802	4 547	255	210	207	3	0	0	0				16 134	15 005	1 129
Septiembre	4 092	3 940	152	1 062	1 059	3	0	0	0				9 934	9 437	497
Octubre	4 852	4 583	269	2 129	2 092	37	0	0	0				15 791	15 665	126
Noviembre	3 432	3 238	194	2 065	2 034	31	0	0	0				14 088	14 005	83
Diciembre	0	2 908	83	3 344	3 313	31	0	0	0				9 479	9 110	369
Total	42 696	40 405	2 291	17 264	16 803	461	22 170	21 568	602	32 148	28 975	3 173	136 992	131 973	5 019

SAN MARTÍN: LLEGADA DE VISITANTES AL AGUAJAL RENACAL RIO ROMERO SANTA ELENA, ENERO 2019 - DICIEMBRE 2023

Mes		2019			2020			2021			2022		2023			
Mes	Total	Nacional	Extranjero													
Enero	503	484	19	956	913	43	560	560	0	771	749	22	677	633	44	
Febrero	465	430	35	622	593	29	320	320	0	651	629	22	791	761	30	
Marzo	276	258	18	230	218	12	190	190	0	470	434	36	314	294	20	
Abril	415	391	24	0	0	0	150	150	0	547	527	20	447	435	12	
Mayo	409	386	23	0	0	0	371	365	6	490	471	19	521	511	10	
Junio	350	339	11	0	0	0	498	487	11	661	617	44	402	388	14	
Julio	841	767	74	0	0	0	917	905	12	771	728	43	1074	1010	64	
Agosto	814	769	45	0	0	0	1274	1255	19	965	915	50	742	711	31	
Septiembre	430	384	46	0	0	0	1031	1020	11	596	577	19	522	472	50	
Octubre	466	436	30	0	0	0	680	661	19	818	792	26	473	456	17	
Noviembre	451	391	60	160	160	0	503	485	18	706	678	28	342	304	38	
Diciembre	460	437	23	291	291	0	516	498	18	503	481	22	475	459	16	
Total	5880	5472	408	2259	2175	84	7010	6896	114	7949	7598	351	6780	6434	346	

Fuente: Compendio de cifras turismo a diciembre 2023 Mincetur (2023)

# 2.4. Evolución del turismo en la región San Martín

Durante las décadas de 1960 y 1970, comenzó el reconocimiento del potencial turístico de la región San Martín debido a su riqueza natural, biodiversidad y atractivos culturales. Sin embargo, en ese momento, el turismo no era una prioridad para el desarrollo económico de la región. Es en el 1974 donde se construyó la carretera Fernando Belaúnde Terry, lo que permitió conectar a San Martín con la costa peruana. De modo que esta infraestructura vial facilitó el acceso a la región y sentó las bases para el crecimiento del sector turismo.

A partir de la década de 1990, se comenzaron a implementar políticas y estrategias para impulsar el turismo sostenible en San Martín. De igual modo, se promovieron iniciativas para conservar el patrimonio cultural y el patrimonio natural, involucrando a las comunidades locales en la actividad turística y fomentar el desarrollo económico sostenible a través del turismo. De hecho, el turismo convencional en San Martín experimentó un notable crecimiento durante los últimos años. Aunque su desarrollo turístico aún se encuentra en proceso, se identificaron varios destinos y atractivos turísticos tradicionales que impulsan la industria dentro de la región.

San Martín es hogar de varias comunidades indígenas, entre las cuales destaca la comunidad Awajún. En esa medida, los turistas pueden visitar estas comunidades y tener la oportunidad de conocer sus tradiciones, artesanías y costumbres. Estas experiencias permiten un acercamiento cultural auténtico y enriquecedor.

Cabe destacar que San Martín se conoce por su rica producción de café de la mejor calidad, por lo que la ruta del Café es una de las mejores experiencias gastronómica que permite a los visitantes conocer todo el proceso de producción del café, desde su plantación hasta la tenerlo en taza para disfrutar. Por ende, los turistas suelen visitar fincas cafetaleras, participar en la cosecha y disfrutar de degustaciones. Esta es una de las iniciativas de la Cooperativa Agraria Aproeco, la cual procura despertar una mayor sensibilización respecto al cultivo y consumo del café mediante un turismo respetuoso y sostenible. Esta labor se desarrolla gracias al respaldo del programa Innovate Perú, el cual depende del Ministerio de la Producción.

En ese orden de ideas, estos destinos y atractivos turísticos tradicionales desempeñaron un papel fundamental en el crecimiento del turismo convencional en la región San Martín. Sin embargo, hay que destacar que la región también cuenta con un potencial significativo para el turismo no convencional, de aventura y naturaleza, o ecoturismo, dado que, en las últimas décadas, se observó un creciente interés por este tipo de turismo en la región señalada. De tal

manera que los visitantes pueden disfrutar de actividades como caminatas por la selva, avistamiento de aves, rafting, paseos en bote por los ríos y exploración de cuevas, entre otras experiencias emocionantes.

También cabe destacar que el Gobierno Regional de San Martín (Goresam), invierte esfuerzos para promover la región como un destino turístico atractivo. Para lo cual, se llevan campañas de promoción de los lugares turísticos a nivel nacional e internacional.

Adicionalmente, según las entrevistas realizadas a diferentes operadores de la zona, existen inversionistas enfocados en la mejora de infraestructuras turísticas como hoteles, recreos, restaurantes, servicios de transporte turísticos y el gobierno se enfoca en mejorar las rutas acceso a los principales atractivos.

Estos hitos y eventos han influido en el desarrollo turístico de la región San Martín en Perú. Si bien el turismo en la región todavía se encuentra en proceso de consolidación y enfrenta desafíos, se espera que siga creciendo y contribuyendo al desarrollo económico y social de la zona en los próximos años. En cuanto a la tendencia actual en la región San Martín, hay numerosos distritos con un alto potencial ecoturístico, principalmente en las provincias de Moyobamba, Huallaga, Mariscal Cáceres, Tocache, Lamas y San Martín. Por lo tanto, se podría decir que estos distritos se destacan por contar con atractivos turísticos de alta jerarquía y una buena conexión vial que facilita su visita.

Por otro lado, y de acuerdo con el Gobierno Regional de San Martín (Goresam), se identifican cuatro destinos prioritarios en la región: El primero es Altomayo, ubicado en la zona norte de la región y compuesto por las provincias de Moyobamba y Rioja. Este destino se enfoca en actividades de naturaleza y descanso, con atractivos que se traducen en cuevas y aguas termales. El segundo es el ya mencionado Tarapoto, que abarca las provincias de San Martín y Lamas. Este destino ofrece actividades que combinan naturaleza y cierto nivel de esfuerzo, como circuitos de trekking. Además, cuenta con opciones de diversión nocturna y contacto con comunidades rurales y nativas. El tercero es el destino Abiseo, ubicado en la zona sur-media de San Martín, incluye los distritos de Juanjui, Pachiza y Huicungo. Este destino está enfocado en internarse en la naturaleza y vivir experiencias de adrenalina, especialmente para aquellos turistas que buscan emociones fuertes en escenarios no convencionales en la Amazonía peruana. Por último, se encuentra Tocache en el sur de San Martín. Este destino también se enfoca en el descanso, al ofrecer actividades como espeleísmo (actividades en cuevas subterráneas), contacto con la naturaleza y agroturismo. A diferencia de Altomayo, Tocache

tiene rutas relacionadas con la producción de cacao, donde los visitantes pueden aprender y degustar el mejor cacao del mundo. Además, cuenta con cascadas y áreas de avistamiento de flora y fauna.

Se podría afirmar que, estos destinos prioritarios de San Martín muestran la diversidad de atractivos turísticos en la región, lo que brinda opciones para diferentes intereses y preferencias de los visitantes.

Según la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de San Martín [Dircetur] (2017), en el plan estratégico regional de turismo de San Martín del periodo 2019-2030, se menciona que, en relación con el número de arribos de visitantes a los establecimientos de hospedaje de la región, por lo general, los hospedajes ubicados en las provincias de La Rioja, Mariscal Cáceres, Huallaga y Tocache no reportaban las estadísticas mensuales de turismo, de modo que los 1,261,772 visitantes que arribaron en el 2017, según el reporte del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), aumentarían parcialmente los siguientes años. El reporte estadístico de llegada de visitantes a los lugares turísticos y arribos a establecimientos de hospedaje de Mincetur, evidenciaron que la región recibía principalmente visitantes nacionales, lo que representaba el 84% del total de turistas. Por otro lado, la permanencia promedio en los hospedajes, no llegaba a las dos noches; a pesar del incremento del turismo en los últimos 5 años, es decir de 1.27 noches en el 2013 a 1.32 noches en el 2017 en el caso de los nacionales y de 1.66 noches en 2013 a 1.86 noches en 2017 en el caso de los extranjeros. En consecuencia, estas cifras revelaron el promedio de estancia era de 3 días y 2 noches.

Según Mincetur (2018), en la Encuesta Nacional de Viajes de los Residentes (Envir) 2017-2018, se menciona que, los consumidores provienen principalmente de los niveles socioeconómicos C y D (60 %) y otra fracción importante proviene de los sectores Ay B (37 %). Los ecoturistas son mayoritariamente mujeres (53 %). Paralelamente, los grupos etarios más importantes son aquellos que corresponden a las edades de 18 a 34 años y 45 a 64 años, puesto que cada uno comprende la tercera parte de los consumidores de ecoturismo en la región.

Según Goresam (2019), en el año 2017, el 84 % de los turistas que recibió la región fueron nacionales. Estos visitantes fueron mayoritariamente del sexo femenino (53 %) y una edad promedio de 37 años. Igualmente, mencionó que el motivo principal de la visita del turista es descansar y aprovechar los atractivos turísticos con sus familias. No se cuenta con datos sobre los turistas internacionales debido a deficiencias en la colecta de datos y a la poca participación de este destino en los itinerarios de los extranjeros que hacen turismo en el Perú.

En lo concerniente al perfil socioeconómico de los turistas en San Martín reportado en Promperú (2019), el gasto que realicen los turistas, este es en promedio S/ 633. Aunque es más elevado por parte de los no residentes, quienes gastan S/ 759 versus los S/ 152 que gastan los locales. Estos gastos se realizan principalmente en transporte y alimentación (31 % y 25 %, respectivamente, y 14 % para alojamiento; 10 %, visitas turísticas; y 4 %, artesanías).

Según Mincetur (2022), el gasto promedio en hospedajes fue de S/.850, significando un incremento de 9,8 % con respecto al año 2021. Siendo 1,143,730 el total de turistas que se hospedaron en San Martín, esta cantidad simbolizó el 88,6 % de lo reportado en el 2019 (Mincetur, 2022, p. 1).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022), la actividad productiva en la región San Martín creció ligeramente un 0.9%; mientras que el sector de telecomunicaciones y otros servicios de información disminuyeron -9.4%, cayendo el sector agropecuario en -7.1%. Mientras que otros sectores como transporte, almacenamiento, correo y mensajería crecieron un 8.2%, el comercio un 1.9% y el sector de construcción 0.9% (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2022, p. 1).

Según Mincetur (2022), los Baños Termales de San Mateo recibieron un total de 231,573, lo que significó un aumento cinco veces mayor en comparación con el año 2021, siendo el 99,4% provenientes de turismo interno. Por otra parte, el Recreo Turístico Naciente de Tioyacu albergó un total de 166,467 visitas, representando el 72.5% de los niveles alcanzados en 2019. En ese mismo año, según datos de la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (Corpac), el arribo de personas al Aeropuerto Guillermo del Castillo totalizó 448,523 personas más comparado al año 2021, significando un incremento del 40% con respecto al año anterior. Siendo la afluencia de pasajeros un 99.6% de lo reportado en el año 2019 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], 2022, p. 1).

## 2.5. Características de la oferta turística

Para definir las características de la oferta tenemos que conocer inicialmente los recursos naturales y turísticos que ofrece San Martín, conocer los tipos de alojamientos, restaurantes y conocer a la competencia.

#### 2.5.1. Recursos turísticos

De acuerdo con el Plan Estratégico Regional de Turismo (Pertur, 2018), el inventario nacional de la región de San Martín registra un total de 276 atractivos turísticos. No obstante,

para los fines de evaluación, se consideró pertinente analizar únicamente los recursos turísticos tangibles, que incluyen sitios naturales, manifestaciones culturales y realizaciones técnicas, científicas y artísticas de la época actual.

Como resultado, la oferta turística de la región está conformada por 239 recursos turísticos, según se detalla en la Tabla N°7.

**Tabla 7.** *Oferta turística de San Martín según plan estratégico de San Martin 2019 -2030* 

Provincias	Sitios naturales	Manifes. Culturales	Realizaciones técnicas, científicas y artistas contemporáneas	Total
Moyobamba	22	3	4	29
Rioja	20	4	1	25
San Martín	35	5	2	42
Lamas	39	2	0	41
Picota	9	2	1	12
El Dorado	2	0	0	2
Mariscal Cáce	23	6	0	29
Huallaga	11	1	0	12
Bellavista	11	1	0	12
Tocache	32	2	1	35
Total	204	26	9	239

Fuente: Plan Estratégico Regional de Turismo – Pertur 2018 San Martín 2019-2030

En San Martín se ofrecen distintos circuitos o rutas turísticas que son promovidas y ofrecidas por diversas agencias de viajes y turismo. Según la entrevista realizada a algunos operadores, indican que los atractivos turísticos más visitados se encuentran en las provincias de Moyobamba y Tarapoto, en los que se realizan los siguientes circuitos turísticos:

- La plaza de armas de Moyobamba, boulevard Punta de Tahuishco, embarcadero Puerto de Tahuishco, mirador Punta de San Juan, museo departamental de San Martín, aguas termales de San Mateo, orquideario Waqanki y orquídeas Amazónicas, aguas sulfurosas Oromina.
- Reserva ecológica Santa Elena y reserva ecológica Tingana.
- Cueva de Palestina, naciente del río Tiouyacu, museo etnológico Teo.
- Plaza mayor de Tarapoto, el parque Suchiche.
- Cascadas de Carpishuyacu, Ahuashiyacu, Huacamaillo y laguna Venecia.
- Lamas, barrio Kechwa Wayku Lamas, museo los Chankas.
- Laguna azul del Sauce, Chazuta.

Se presentan a continuación, los principales atractivos turísticos culturales y naturales identificados por la sucursal Iquitos del departamento de estudios económicos del Banco Central de Reserva del Perú (BCR).

Complejo arqueológico del Gran Pajatén, que pertenece a la cultura Chachapoyas (1200 a 1500 d.C.) está compuesto por edificios circulares dispuestos en diferentes niveles y precedidos por plataformas empedradas. Este complejo exhibe calles sinuosas y plataformas donde se encuentran las edificaciones circulares, las cuales están decoradas con muchas representaciones antropomorfas y de tipo zoomorfas y geométricas. Adicionalmente, los edificios superiores presentan relieves en alto realce con motivos geométricos. La vegetación densa cubre los edificios, ocultándose en un entorno agreste, enigmático y misterioso.

**Petroglifos de Polish,** ubicados a 8,5 kilómetros de Tarapoto y consisten en figuras de animales, plantas y algunos símbolos grabados en las piedras. Estas representaciones poseen un gran valor histórico, cultural y sobre todo turístico. Se sabe que estas ruinas fueron dejadas por los Maorunos, conocidos como motilones por los españoles, que en sí son descendientes de los Chancas y Pocras.

**Cuevas de Juancillo,** se ubican en la provincia de Mariscal Cáceres y requieren un viaje de aproximadamente 2,5 horas a caballo desde Juanjui para llegar a ellas. Estas se distinguen por ser un conjunto de grutas que hasta el momento no se han explorado en su totalidad.

Cataratas de Ahuashiyacu, están ubicadas a solo 15 km de Tarapoto y en las cercanías del camino que lleva a Yurimaguas. Estas ofrecen un paisaje hermoso rodeado de exuberante vegetación. El atractivo consiste en una caída de agua de aproximadamente 40 metros de altura, y está flanqueada por una vegetación frondosa en ambos extremos de la catarata. Al llegar al final de la caída, se forma un pozo de casi 12 metros de ancho donde los visitantes pueden disfrutar de un refrescante baño.

**Río Mayo,** se encuentra en Amazonas, al norte de Villa Jumbilla, es un río que fluye hacia San Martín y, en su trayecto se forma el valle del Alto Mayo. El río Mayo es de aguas turbulentas, con una profundidad entre 6 a 20 metros en diferentes tramos. Además, en algunos tramos del río, es posible realizar el canotaje, una actividad especialmente destacada en esta región debido a su entorno selvático. Este deporte de aventura se puede realizar en cualquier época del año, mientras se aprovecha la oportunidad de observar la naturaleza que rodea al río y sus alrededores.

**Lago Lindo,** es una pequeña laguna que destaca por su gran belleza, principalmente debido a que sus aguas son cristalinas y cuenta con una temperatura aproximada de 27° C. Este cuerpo de agua está rodeado por una exuberante vegetación que se refleja en toda la superficie, creando un efecto de espejo natural. La laguna se encuentra rodeada por cerros cubiertos de

frondosa vegetación que es lo que da la característica de un bosque tropical. La combinación de laguna, árboles emergentes, aves y vegetación exuberante crea un paisaje encantador y único.

Lago del Sauce, conocido por el nombre de laguna Azul, debido al color que adquiere al reflejar el cielo, es un espejo de agua que abarca unas 35 hectáreas. Situada en el distrito de Sauce, se encuentra rodeada por una densa vegetación. En el Lago del Sauce, los visitantes tienen la oportunidad de avistar una variada flora y fauna, volviéndolo en el lugar ideal para los que aman la naturaleza. Además, está permitido realizar actividades de pesca y disfrutar de momentos de recreación en el lago.

Naciente del río Tioyacu, se encuentra en las faldas de la montaña, a una altitud de 898 msnm y cuyas aguas cristalinas son un verdadero deleite para la vista. A lo largo de su curso, se pueden observar pozas y cascadas pequeñas, creando un hermoso escenario. En el recreo de Tioyacu se puede disfrutar de un baño por la cálida temperatura de sus aguas y ya que también cuenta con todos los servicios necesarios para que se pueda disfrutar en familia.

Baños termales de San Mateo, ubicados en las faldas del cerro San Mateo, a solo 5 kilómetros de Moyobamba. Este lugar es conocido por sus pozas y afluentes de aguas que emergen del subsuelo con diferentes temperaturas. En este complejo, se acondicionaron 6 pozas. En cada una de ellas ofrece diferentes temperaturas y propiedades terapéuticas, lo que posibilita a los visitantes elegir según sus preferencias. También cuenta con toda la infraestructura adecuada, restaurante, piscinas y otros servicios brindando a los visitantes una experiencia placentera. Adicionalmente, tienen otros servicios, como chorreras de agua, cancha de fulbito y juegos recreativos, que complementan la experiencia de relajación y diversión.

**Baños sulfurosos de Oromina,** se encuentran a tan solo 6 kilómetros de Moyobamba, al pie del cerro Oromina. Su nombre se debe al surgimiento de aguas sulfurosas que brotan del subsuelo. Al igual que en los baños termales de San Mateo, se les atribuyen propiedades terapéuticas y medicinales para algunas enfermedades de la piel.

Cataratas del Gera: se ubican en la selva alta, caracterizada por su clima húmedo tropical. Situadas a una altura de 1,025 msnm. Estas cataratas se componen de tres saltos de agua que caen de una altura aproximadamente de 120 metros. Las cataratas se encuentran en un lecho rocoso rodeado de una exuberante vegetación, donde se pueden encontrar muchas especies de madera, orquídeas y bromelias. En todo el camino a las cataratas, se aprecia de una diversidad de insectos, mariposas de colores vibrantes, entre otros.

Morro de Calzada, ubicado a una distancia de 14 kilómetros al norte de la ciudad de Moyobamba, en el distrito de Calzada. Es un cerro singular que se destaca por estar separado de la cadena montañosa de la cordillera oriental. Siendo de solo 600 metros, este cerro se convierte en un mirador natural panorámico de 360°. Es el lugar ideal para aquellos que disfrutan de caminar en medio de la naturaleza y practicar la observación de aves, dado que a lo largo de su recorrido se pueden avistar especies de insectos, aves y todo tipo de plantas como los helechos y orquídeas.

Cueva de Palestina, esta caverna es una formación cárstica compuesta por piedras calizas con una antigüedad de más de 60 millones de años. En el interior de la cueva se pueden encontrar muchas formaciones impresionantes de cristales y rocas como, estalactitas, estalagmitas, columnas y cortinas. La cueva también tiene un manantial de agua cristalina cuyo origen según los pobladores de la comunidad es aún desconocido.

#### 2.5.2. Prestadores de servicio turístico.

San Martín cuenta con una cantidad considerable de proveedores de servicios de alojamiento, restaurantes, agencias de turismo, agencias de viajes, guías turísticos y otros prestadores de servicios.

Según último reporte del plan estratégico de turismo de San Martín del 2019 - 2030, se menciona que la región tiene un total de 54 hoteles calificados en la tabla N°8, incluyendo 2 hoteles de 4 estrellas, 23 hoteles de 3 estrellas, 22 hoteles de 2 estrellas y 7 hoteles de 1 estrella. El distrito de Tarapoto concentra el mayor número de hoteles, representando el 43% del total de hoteles de la región (Pertur, 2018).

**Tabla 8.** *Número de hoteles calificados según Pertur (2018)* 

			Hotel										
Provincias	Distrito		4 Estrellas		3 Estrellas		2 Estrellas		1 Estrellas				
		Emp.	Habit.	Camas	Emp.	Habit.	Camas	Emp.	Habit.	Camas	Emp.	Habit.	Camas
Bellavista	Bellavista				2	55	57						
Mariscal	Juanjui												
Caceres	Huicungo												
Manufacture	Moyobamba				5	150	233	6	142	171			
Moyobamba	Soritor										1	20	24
D	Rioja				2	60	68						
Rioja	Nueva Cajamarca							6	174	199			
Tocache	Tocache				1	50	50						
	Tarapoto	1	24	60	9	338	559	8	259	435	5	106	149
	Morales				1	32	65	1	21	42	1	20	34
6 14 1	Banda de shilcayo				2	94	224	1	20	31			
San Martín	Sauce	1	50	100	1	24	66						
	Shapaja												
	San Antonio												
	Total	2	74	160	23	803	1,322	22	616	878	7	146	207

Fuente: Plan Estratégico Regional de Turismo de San Martín 2019-2030

El reporte del plan estratégico de turismo de San Martín del 2019 al 2030, también menciona que, en cuanto a los hostales calificados en la tabla N°9, la región cuenta con 47 hostales, incluyendo 2 hostales de 3 estrellas, 23 hostales de 2 estrellas y 22 hostales de 1 estrella. Una vez más, el distrito de Tarapoto es el que tiene la mayor concentración de hostales, representando el 19% del total de la región (Pertur, 2018).

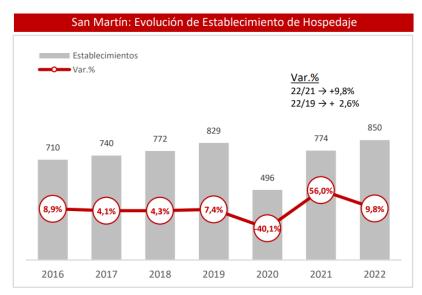
**Tabla 9.** *Número de hostales calificados según Pertur (2018)* 

		Hostal								
Provincia	Distrito	3 Estrellas			2 Estrellas			1 Estrellas		
		Emp.	Habit.	Camas	Emp.	Habit.	Camas	Emp.	Habit.	Camas
Bellavista	Bellavista									
Mariscal Caceres	Juanjui				1	13	21			
Mariscar caceres	Huicungo									
Moyobamba	Moyobamba				3	64	101			
Widyoballiba	Soritor									
Rioja	Rioja	1	16	16	2	14	17			
Nioja	Nueva Cajamarca				3	44	52			
Tocache	Tocache									
	Tarapoto	1	12	19	8	11	193			
	Morales							1	15	30
San Martín	Banda de shilcayo	2	22	37						
Sall Martin	Sauce									
	Shapaja									
	San Antonio									
Total		2	74	160	23	803	1,322	22	616	878

Fuente: Plan Estratégico Regional de Turismo de San Martín 2019-2030

Según Mincetur (2022), mostrado en la figura N°6, muestra la evolución de incremento de establecimientos de hospedaje. A finales del año 2022 hubo un incremento a 850 hospedajes a comparación del año 2021 que tuvo un total de 774 hospedajes en la región de San Martín.

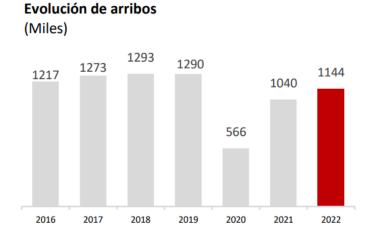
**Figura 6.**Evolución de establecimientos de Hospedaje – San Martín – 2022



Fuente: Reporte regional de turismo de San Martin 2022 (Mincetur)

Adicionalmente, en la figura N°7, Mincetur (2022) reportó el total de arribos a establecimientos de hospedajes calificados; donde se puede verificar que desde el año 2020 al 2022 tuvo un incremento considerable, mostrando que el sector turismo está recuperándose.

**Figura 7.** *Arribos a establecimientos de hospedaje en San Martin -2022* 



Fuente: Reporte regional de turismo de San Martin 2022 (Mincetur)

Según el plan estratégico de turismo de San Martín del 2019 - 2030, en términos de agencias de viajes y turismo mostrado en tabla N°10, al año 2018, San Martín contaba con 18 agencias minoristas, 14 operadores de turismo, 4 agencias minoristas y operadoras de turismo (Pertur 2019-2030, 2018).

**Tabla 10.**Número de agencias de viaje y turismo de San Martín según Pertur (2018)

Provincia	Distrito	Mayorista	Minorista	Operador de Turismo	Minorista/Operador de Turismo	Total
Juanjuo	Juanjui		1	5		6
Moyobamba	Moyobamba		5	7	1	13
Rioja	Rioja		1	1	2	4
Kioja	Nueva Cajamarca		1	2	1	4
Tocache	Tocache			1		1
	Tarapoto		9	76		85
	Morales			4		4
San Martín	Banda de shilcayo			11		11
	Sauce			2		2
	San Antonio			1		1
Lamas	Lamas		1	1		2
Lamas	San Roque			3		3
	Total		18	114	4	136

Fuente: Plan Estratégico Regional de Turismo de San Martín 2019-2030

Para finalizar, en el último reporte del plan estratégico de turismo de la región de San Martín de 2019 al 2030 mostrado en tabla N°11, se mencionó que solo existían 15 guías

turísticos oficiales registrados, donde 10 de ellos están ubicados en el distrito de Tarapoto (Pertur 2019-2030, 2018).

**Tabla 11.**Número de guías de turismo de San Martín según Pertur (2018)

Provincia	Distrito	Guía oficial de Turismo
Moyobamba	Moyobamba	2
	Tarapoto	10
San Martín	Morales	1
	Banda de shilcayo	2
	15	

Fuente: Plan Estratégico Regional de Turismo de San Martín 2019-2030

## 2.5.3. Principales festividades

El turismo en San Martín se ve impulsado por diversas festividades religiosas destacadas. Una de ellas es la fiesta patronal de San Juan Bautista, que siempre se celebra en todas las ciudades de la selva. Esta festividad se conoce por ser el origen del plato típico más conocido llamado Juanes, el cual se prepara en una hoja de bijao extraído de palmeras, con arroz y gallina criolla.

Otra celebración importante es el triunfo de la Santa Cruz de los Motilones, que se lleva a cabo durante 8 días a partir del 8 de julio. Esta festividad empieza con tradicionales bailes en la casa del Cabezón, donde llegan grupos llamados pandillas. Luego continúa con la demanda, el cual es un periodo en el que se baila sin parar y se realizan cultos religiosos. Esta festividad se celebra exclusivamente en los barrios nativos del distrito de Lamas, un lugar característico habitado por los descendientes de la tribu de los Chancas, quienes aún conservan sus antiguas tradiciones.

En Tarapoto, al igual que en otras ciudades de fundación española en Perú, se celebra la Semana Jubilar del 17 al 22 de agosto. En el transcurso de esta semana se desarrollan múltiples eventos, tales como certámenes de belleza, competencias de habilidad con caballos, espectáculos con fuegos artificiales y concursos de danzas tradicionales. Además, el 30 de agosto se conmemora la semana turística de Lamas, tratándose de una festividad autóctona en la que los pobladores de Lamas desfilan por las calles bailando en agrupaciones que representan a parejas de recién casados, las casaderas, las doncellas, viudos, entre otras representaciones.

Del mismo modo, el atuendo utilizado en esta celebración es vistoso y bien colorido, resaltando el folclore característico de esa comunidad.

Otras festividades importantes en la región incluyen los carnavales en todo el territorio se realiza el mes de febrero, la Fiesta de la Virgen de la Candelaria en La Rioja realizado el 2 de febrero. Después, la semana turística de la ciudad de Moyobamba que se celebra del 20 al 30 de junio y la famosa semana de orquídeas en La Rioja, que siempre se celebra en el mes de noviembre. En efecto, estas celebraciones contribuyen a la diversidad cultural y festiva de la región, lo que atrae a turistas interesados en sumergirse en la riqueza de sus tradiciones.

#### 2.5.4. Comunidades

De acuerdo con el Ministerio de Cultura [Mincul] (2020), la región de San Martín reúne 4 pueblos originarios amazónicos: Awajún, Kichwa, Shawi y Yaminahua.

**Awajún:** este grupo étnico constituye una de las tres comunidades nativas más populosas de la Amazonía del Perú. Su idioma forma parte del grupo lingüístico Jíbaro y cuenta con una población total de 5612 pobladores.

**Kichwa:** también conocido como Lamas, este pueblo indígena se caracteriza por su predominio del idioma quechua que fue impartido por misioneros, lo que ocasiona la desaparición de su lengua originaria. La comunidad se divide en cuatro grupos según su ubicación geográfica, uno de los cuales reside en San Martín (Kichwa lamistas).

**Shawi:** esta comunidad se asienta principalmente en Loreto y San martín, y su nombre proviene de una leyenda que cuenta cómo sus miembros se formaron a partir del maní crudo, o chawa-huita, en su lengua originaria el shawi. Finalmente, esta comunidad está conformada por 610 personas.

Yaminahua: este pueblo reside principalmente en las áreas remotas cercanas a los ríos Purús y Turúa. El nombre significa "gente hacha" en su lengua originaria, la cual está vinculada lingüísticamente por la familia Pano, pero a lo largo del tiempo han experimentado divisiones y cambios que llevaron a la consolidación de diversas identidades. La comunidad está conformada por 89 personas.

Asimismo, se tiene registro de estas comunidades:

**Comunidad Wayku:** comunidad de nativos que se ubica en el pueblo de Bajo Lamas a 30 minutos de la ciudad de Tarapoto; se podría decir que esta comunidad vive con recursos

moderados y uno de sus principales ingresos económicos provienen de las visitas de turistas, la venta de miel de abeja y artesanías.

Comunidad de Nuevo Palestina: es una comunidad que se encuentra ubicada a 20 minutos de la ciudad de La Rioja, esta se caracteriza porque los comuneros del lugar se organizaron para dar vida a las cuevas de Palestina y la cascada Escondida (cascada dentro de una cueva).

Comunidad de mujeres cacaoteras de Chazuta: es una asociación de mujeres de la ciudad de Chazuta, cuya principal fuente de ingresos es la venta de su producción artesanal de chocolate. Esta nació a finales de los 90 como una alternativa a la producción de coca para sustentar a sus familias; actualmente, se dedican a la fabricación de mermeladas.

Por consiguiente, la posibilidad de que estas comunidades puedan ofertar un servicio turístico alternativo tendría un impacto en su desarrollo, sobre todo económico, lo que genera ingresos a los pobladores dentro del flujo de servicios afines que engloba el turismo.

Por otro lado, el impacto social se verá reflejado en una mejor preparación de los pobladores en cuanto a que se logra una organización que permite brindar mejores servicios, lo que repercute en consolidar la imagen de la comunidad y esto aumentará el flujo turístico.

## 2.2 Conceptos clave

Se resumieron algunos conceptos clave para el plan de negocios, los cuales se adjuntan en el Anexo 1.

## 2.3 Conclusiones del capítulo

El turismo abarca temas amplios y es de gran importancia a nivel mundial, dado que beneficia muchas comunidades y/o ciudades receptoras en aspectos económicos, culturales y sociales. Sin embargo, el turismo no se limita únicamente a viajar, sino también implica vivir, transmitir, valorar y contribuir al desarrollo de las comunidades.

Según la OMT (2019), el Perú fue el tercer país con mayor movimiento de turistas internacionales en Sudamérica. Sin embargo, la demanda turística se vio afectada repentinamente debido al Covid-19.

La industria turística peruana se vio seriamente afectada durante el primer trimestre de 2023 debido a los bloqueos de carreteras, huelgas, daños a la infraestructura y protestas sociales que se registraron en varias regiones del país. Esta situación de inestabilidad tuvo un impacto

económico negativo en diversas ciudades que dependen en gran medida de los ingresos generados por el turismo.

En cuanto al turismo interno, Promperú (2023), estima que alrededor de 4 millones de residentes realizan turismo local cada año. Entre las regiones más visitadas se encuentran Cusco, Lima, Arequipa, Puno y La Libertad. Por otro lado, las ciudades de la selva como San Martín tienen poca afluencia de turistas y otros destinos con clima tropical como Loreto tienen una menor intención de viaje.

Según la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [Apeim] (2023), se proyecta que alrededor de 4 millones de personas del sector económico ABC viajarían a destinos nacionales en el corto plazo. Igualmente, el 39% de los no vacacionistas tenía intención de viajar dentro de un año y el 19% durante los próximos 6 meses (Apeim) (2023).

San Martín, es reconocido por su potencial turístico debido a su riqueza natural, biodiversidad y atractivos culturales. A lo largo de las últimas décadas, se han implementado políticas y estrategias para impulsar el turismo sostenible en la región. Por consiguiente, se identificaron diversos destinos y atractivos turísticos tradicionales como Tarapoto, la Catarata de Ahuashiyacu, la laguna Azul del Sauce, Lago Lindo, la ciudad de Moyobamba y las comunidades indígenas locales (Pertur 2019-2030, 2018).

En lo que concierne a las festividades y eventos, San Martín cuenta con celebraciones religiosas destacadas como la fiesta patronal de San Juan Bautista, el triunfo de la Santa Cruz de los Motilones y la semana jubilar en Tarapoto. También se destacan la semana turística de Lamas, la semana jubilar en Moyobamba y la semana de las orquídeas en La Rioja. En efecto, estas festividades reflejan la diversidad cultural y festiva de la región, lo que atrae a turistas interesados en conocer sus tradiciones. Así mismo, San Martín cuenta con la reconocida reserva nacional Pacaya-Samiria, que limita con Loreto, la cual ofrece la oportunidad de explorar la selva amazónica y conocer la flora, fauna y comunidades nativas. Estos últimos años se ha promovido y mejorado la infraestructura turística, incluyendo hoteles, restaurantes y servicios turísticos con el fin de impulsar el turismo en la región.

A pesar de los desafíos y la consolidación en curso, se espera que el turismo en San Martín siga creciendo y contribuyendo al desarrollo económico y social en el futuro. San Martín podría ser conocido por sus reservas naturales, cataratas cristalinas o cuevas. Siendo el gobierno regional de San Martín (Goresam) el principal actor para promocionar el turismo en la región.

## CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

## 3.1. Objetivos del estudio de mercado

El propósito del análisis de mercado en el contexto de este plan de negocios es explorar diversas variables:

- Estimar la posible demanda potencial del producto turístico que se va a desarrollar.
- Evaluar la satisfacción de los consumidores con respecto a productos similares ya existentes en el mercado, con el fin de comprender la competencia y mejorar la propuesta. Para lograr ello, se realizarán encuestas a grupos focales, que incluya entidades del estado y operadores privados.
- Investigar y definir las características demográficas, psicográficas, preferencias y necesidades del cliente ideal para el producto turístico que ofreceremos.
- Evaluar los canales de comunicación más efectivos para llegar al público objetivo, ya sea a través de agencias de viajes, plataformas en línea, blogs, mensajería, redes sociales y analizar la posibilidad de hacer alianzas estratégicas con otras empresas o emprendimientos locales.
- Identificar el precio que prevalece en el mercado actual para establecer las tarifas que se van a ofrecer del producto final.
- Determinar la disposición de los posibles clientes para aceptar y adoptar el servicio.
- Identificar el nivel de aceptación del mercado con respecto al enfoque de beneficio social que es el desarrollo sostenible de las localidades a visitar.
- Identificar los principales atributos que generan valor para el público potencial de la iniciativa.

Para alcanzar los objetivos de mercado, se llevará a cabo un análisis exhaustivo del mercado actual y se gestionará un estudio de mercado con la demanda obtenida de las encuestas, con la intención de identificar el público potencial y, por consiguiente, reforzar la propuesta de negocio.

# 3.2. Determinación del cliente objetivo

Los turistas nacionales interesados en visitar la selva en la región de San Martín es el foco del cliente objetivo, cuyo fin será generar o experimentar nuevas vivencias, muy distintas a lo ofrecido por el turismo tradicional. Tal como descubrir lugares naturales únicos, poco visitados, explorar senderos rodeados de exuberante vegetación y fauna, ingresar a cuevas en

medio de la selva, realizar actividades vivenciales pasando el tiempo con una comunidad local y que compartan su cultura e historia.

Promperú (2019) junto con "Turismo Investiga Innova" elaboraron el perfil del vacacionista nacional que visitó San Martín. En las tablas N°12 al N°15, se detallan los datos:

**Tabla 12.**Sexo de turistas nacionales que visitan San Martín – 2019

Genero	%
Femenino	62
Masculino	38
Total	100

Fuente: Promperú (2019), Perfil del viajero vacacional (Perfil demográfico y socioeconómico)

**Tabla 13.** *Edades de turistas nacionales que visitan San Martín* – 2019

Edad	%
18 a 24 años	44
25 a 34 años	12
35 a 44 años	15
45 a 64 años	29
Total	100

Fuente: Promperú (2019), Perfil del viajero vacacional (Perfil demográfico y socioeconómico)

**Tabla 14.** *Grado de instrucción de turistas nacionales que visitan San Martín* – 2019

Grado de instrucción				
Secundaria completa / Superior técnico incompleto	23			
Superior técnico completo / Superior universitario incompleto	51			
Superior universitario completo	26			
Total	100			

Fuente: Promperú (2019), Perfil del viajero vacacional (Perfil demográfico y socioeconómico)

**Tabla 15.**Ocupación principal de turistas nacionales que visitan San Martín – 2019

Ocupación principal	%
Empleado en servicios, comercio, vendedor	55
Profesional técnico	17
Profesional ejecutivo	16
Fuerzas armadas	11
Alto funcionario (público o privado), director de empresa	1
Total	100

Fuente: Promperú (2019), Perfil del viajero vacacional (Perfil demográfico y socioeconómico)

En la tabla N°16, se puede observar la conformación de grupos de viajeros que visitan San Martín, del cual destaca el grupo conformado por solo amigos o familiares sin niños. Esta información se extrajo de las características del viaje (Promperú, [Turismo Investiga Innova], 2019).

**Tabla 16.**Grupos de viaje de turistas nacionales que visitan San Martín – 2019

Grupo de viaje	%
Con amigos o familia, sin hijos	32
Con mi pareja	22
Con amigos o familia con hijos	22
En familia (solo padres e hijos)	13
Solo	11
Total	100

Fuente: Promperú (2019), Perfil del viajero vacacional (Características del viaje)

Según Promperú ([Turismo Investiga Innova], 2019), como se muestra en la Tabla N°17, el 80% de los turistas que visitan San Martín gastan más de 600 soles durante su viaje. El gasto promedio por persona es de 788 soles, considerando una estadía mínima de 4 noches.

**Tabla 17.**Gasto por persona de turistas nacionales que visitan San Martín – 2019

Gasto por persona	%
Menos de S/. 100.0	ı
Entre S/.100.0 a S/.199.0	ı
Entre S/200.0 a S/299.0	3
Entre S/300.0 a S/399.0	4
Entre S/400.0 a S/499.0	14
Entre S/500.0 a S/599.0	1
Entre S/600.0 a más	78
Total	100

Fuente: Promperú (2019), Perfil del viajero vacacional (Características del viaje)

En la tabla N°18 se observa las actividades realizadas por los visitantes nacionales que arriban a San Martín, destacando que en su totalidad han realizado actividades vinculadas al turismo de naturaleza y al turismo urbano (Promperú, [Turismo Investiga Innova], 2019).

**Tabla 18.**Actividades realizadas por turistas nacionales que visitan San Martín – 2019

Actividades realizadas	%
Turismo de naturaleza	100
Pasear por lagos, lagunas, ríos y manantiales	62
Visitar cataratas / cascadas	49
Visitar aguas termales / piscinas medicinales	26
Visitar Viveros / Vivero Forestal	16
Observación de flora o fauna en su ambiente natural	13
Turismo urbano	99
Pasear por parques / plazas	92
Visitar Castillo	57
Visitar mercados de la localidad	53
Visitar iglesias, catedrales, conventos	33
Realizar city tour guiado	12

Compras	43
Artesanía (Adornos, jarrones, vasijas, cerámica)	35
Dulces típicos	21
Productos comestibles no dulces	13
Compra de artículo y accesorios de vestir	1
Diversión y entretenimiento	35
Ir a discotecas / pubs / bar / karaoke	18
Visitar parque ecológico	8
Ir a restaurant campestre / recreos / restaurant / restaurant flotante	5
Visitar comunidades ecológicas (Hare Krishna, Centro Urku, etc.)	3
Visitar club / centros de esparcimiento	2
Ir a parques de diversión	2
Turismo de cultura	10
Visitar museos	9
Visitar sitios arqueológicos	1
Aventura	2
Canotaje	1
Pesca deportiva	1
Otros	6
Visitar jardín botánico	7
Visitar centros / localidades artesanales	2
Visitar ferias	2

Fuente: Promperú (2019), Perfil del viajero vacacional (Actividades realizadas durante su visita)

### 3.3. Recolección de Información

Con el fin de recopilar información, realizar un estudio de mercado y estimar la demanda, se utilizarán métodos de investigación que combinen fuentes primarias (datos cuantitativos) y fuentes secundarias (datos cualitativos). A continuación, se proporciona un desglose de cada una:

Fuentes primarias cuantitativas: con el fin de calcular el tamaño de muestra necesario para estimar la demanda, se empleará un método de muestreo probabilístico. Consecuentemente, se aplicará la encuesta a un número determinado de personas residentes en

las ciudades de Lima, Arequipa, Cajamarca y Trujillo, según el cálculo muestral realizado. El contacto con los encuestados se realizará a través de mensajería privada y grupal (WhatsApp), así como por redes sociales como LinkedIn, Facebook e Instagram.

Fuentes secundarias cualitativas: para la recolección de datos secundarios, se aplicarán encuestas a operadores turísticos locales. Además, se realizarán entrevistas virtuales a grupos focales conformados por organismos y asociaciones relacionados al turismo, tales como Mincetur, Promperú, Dircetur, Caretur, Aptae y Atta. En la sección 3.4, se detallará la labor que desempeña cada una de estas organizaciones y entidades. Y en la sección 3.5, se describirán mejor los métodos de investigación cuantitativos y cualitativos.

## 3.4. Descripción de las entrevistas y encuestas aplicadas

Para la recolección de información, es necesario entrevistar operadores turísticos, organismos gubernamentales, asociaciones y entidades privadas que cuentan con amplio conocimiento del turismo en la región de San Martín. A continuación, presentamos un resumen de cada organización a entrevistar:

- Ministerio de comercio exterior y turismo (Mincetur), organismo público nacional responsable de formular, implementar y supervisar las políticas y regulaciones relacionadas con el turismo en Perú.
- Gobierno regional de San Martín (Goresam), entidad gubernamental es responsable de administrar y gestionar la región de San Martín. A través de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur), busca promover y fomentar el turismo en la región y proporcionar asistencia técnica y apoyo a emprendedores turísticos locales.
- Comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo (Promperú), Como entidad gubernamental, se encarga de promover la imagen de Perú a nivel nacional e internacional. Tiene un papel importante en la promoción del turismo en el país y brinda apoyo a empresas y emprendedores en el sector turístico. Ofrece información y recursos sobre destinos turísticos, promoción de productos turísticos, asistencia en ferias y eventos internacionales, así como herramientas de marketing y promoción.
- Municipalidad Provincial de San Martín (MPSM), entidad gubernamental ubicada en
  Tarapoto, que tiene la misión de promover el desarrollo integral y sostenible de los
  recursos turísticos de la región y velar por los servicios públicos. Cuenta con la visión
  de impulsar el progreso integral de sus pueblos con bienestar social e igualdad de
  oportunidades. La municipalidad cuenta con áreas encargadas de promover el turismo

- a nivel local y proporcionar información fidelizada sobre todos los atractivos turísticos existentes. Los objetivos principales de la municipalidad, consiste en aumentar la afluencia de turistas en la provincia de San Martín, enfatizando el desarrollo cultural como atractivo, y mejorar la calidad del servicio de transporte y la gestión del tránsito en toda la región.
- Ministerio de Cultura (Mincul), dado que el plan de negocio de turismo no convencional puede involucrar el patrimonio cultural de la región, Mincul pueden brindar información sobre la protección y conservación del patrimonio cultural, así como los requisitos para actividades turísticas relacionadas con la cultura, usos y costumbres de los pobladores de la zona.
- Cámara nacional de turismo (Canatur) y cámara regional de turismo (Caretur), asociaciones representan al sector empresarial turístico a nivel nacional y regional, respectivamente. Su función es fomentar y consolidar el turismo en el Perú. Además, incorporan a las cámaras regionales de turismo y cámaras de destinos turísticos de todo el país.
- Asociación de turismo de aventura (Atta), Aventure Travel Trade Association, por sus siglas en inglés es la red global más grande de líderes en viajes de aventura. Cuenta con aproximadamente 30,000 miembros entre guías, operadores turísticos, albergues, asesores de viajes, entidades de turismo locales, organizaciones de gestión y marketing de destinos, educadores al aire libre, empresas de equipos y medios de comunicación especializados. Todos ellos comparten la creencia y el compromiso con el turismo sostenible. La asociación ofrece una amplia gama de soluciones estratégicas y organiza diversos eventos alrededor del mundo relacionados a este sector (Atta, s.f.).
- Asociación Peruana De Turismo De Aventura, Ecoturismo y Turismo Especializado (APTAE), esta asociación tiene como objetivo difundir, fomentar y promocionar el turismo, alentando el desarrollo del turismo interno y receptivo de manera responsable, privilegiando la sostenibilidad y conservación del ecosistema y patrimonio. tiene como misión apoyar al Estado peruano, proporcionándole herramientas que contribuyan al desarrollo y sostenibilidad del turismo de aventura en el país. Asimismo, promueve el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad, además de incentivar las prácticas de turismo responsable en el Perú (Aptae, s.f.).

- Operadores turísticos y entidades privadas, Es importante la entrevista a dichas entidades porque cuentan con presencia en la región. Es esencial conocer su percepción sobre el turismo no convencional que tiene como fin las visitas a comunidades locales y el turismo de aventura. Es importante consultar sobre el modelo de negocio que actualmente tienen, cuáles son sus estrategias de marketing frente a competidores, que tipos de rutas o circuitos turísticos ofrecen, consultar sobre la demanda observada y todos los servicios adicionales que brindan. Esta será información valiosa para tener en al desarrollar el plan de negocio. Entre los operadores y entidades a encuentran en lista PumaRinri, Taytamaki, Ecoaldeas, Chirapa Manta y Alto Shilcayo.
- Comunidades locales, es importante incluir a las comunidades con las cuales se generarán alianzas para desarrollar los circuitos turísticos. Se dará a entender su participación en el turismo no convencional, se conocerán sus expectativas, sobre todo las preocupaciones que pueden tener con respecto a los ingresos a recibir y beneficios de las visitas guiadas. Lo anterior, ayudará a enfocarse al desarrollo sostenible manteniendo total respeto con las comunidades locales.

## 3.5. Metodología de la investigación

Tal como se mencionó en la sección 3.3, se utilizarán métodos de investigación de diseño cualitativo y cuantitativo.

## 3.5.1. Investigación de diseño cualitativo

Se realizarán entrevistas a los actores clave del sector turístico, tal como operadores turísticos, entidades gubernamentales, asociaciones locales, entidades privadas y de ser posible se entrevistará a representantes de algunas comunidades. Entre los grupos focales a entrevistar están Mincetur, Promperú, Dircetur, Caretur y asociaciones que velan por el turismo como Aptae y Atta, con el propósito de obtener una perspectiva más completa de la situación y conocer los desafíos que enfrenta el turismo no convencional en la región de San Martín.

Las preguntas definidas para las entrevistas se muestran en el Anexo II.

## 3.5.2. Investigación de diseño cuantitativo

Se llevarán a cabo encuestas dirigidas a turistas interesados en viajar a la región de San Martín o que ya conozcan la zona. Pero que estén interesados en tener nuevas experiencias con la naturaleza, experimentar deportes de aventura o quieran tener un contacto con comunidades para conocer su historia y cultura.

Las encuestas tendrán el propósito de conocer sus preferencias, actividades de interés para estimar la demanda. Esto permitirá obtener una comprensión clara de los siguientes aspectos:

- Realizar un análisis de la demanda de turistas hacia la región de San Martín.
- Determinar las fortalezas y debilidades de la propuesta de valor con respecto a la oferta turística.
- Estimar las oportunidades y posibles amenazas de la propuesta de valor.

Las encuestas están enfocadas a turistas potenciales que residen en ciudades principales como Lima, Arequipa, Cajamarca y Trujillo. Enfatizando el interés que tienen en viajar a la selva o hayan viajado anteriormente.

Se diseñaron 21 preguntas (Anexo III) para obtener sus preferencias de viaje, intereses, saber qué tipo de paquete o paquetes turísticos sería el más aceptado o aceptados por los encuestados, saber el precio que estarían dispuestos a gastar en un viaje promedio de 3 a 4 días, y conocer otros factores demográficos.

#### 3.5.3. Determinación de la muestra

Se determinó el tamaño de la muestra a analizar tomando en cuenta el total promedio de turistas nacionales del nivel socioeconómico AB y C que viajan por turismo a San Martín.

Promperú (2019) menciona en el reporte del "Perfil del vacacionista nacional en San Martín 2019", que se recibió un total de 326,600 turistas nacionales del sector socioeconómico AB y C, de estos el 84% permanecieron hasta 7 noches dentro de la región. Por lo tanto, en la tabla N°19 colocaremos la población definida para la encuesta a realizar, la cual será un total de 274,344 turistas.

**Tabla 19.**Porcentaje de turistas que visitan la región de San Martín

Turistas nacionales que visitan San Martín	Población de turistas nacionales que visitan San Martín y pernoctan hasta 7 noches
326,600	274,344

Fuente: Perfil del vacacionista nacional que visita San Martín – 2019

Elaboración propia.

Dado que la población finita 274,344 es mayor a 100,000 y no se conoce la desviación estándar del total, entonces para calcular la muestra se usará "la técnica de poblaciones con tendencia al infinito" que tiene la siguiente ecuación:

$$n = \frac{{Z_{\alpha}}^2 pq}{e^2}$$

Donde:

• Nivel de confianza ( $Z_{\alpha} = 95\%$ ): 1.96

• Margen de error (e = 5%): 0.05

• Probabilidad de éxito (p): 0.5

• Probabilidad de fracaso (q): 0.5

• Tamaño de la muestra (n)

Procediendo con el cálculo de la muestra, se tiene:

$$n = \frac{{Z_{\alpha}}^2 pq}{e^2} = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 385$$

De esta manera, la investigación de la demanda se realizará con un tamaño de muestra mínimo de 385 encuestados. Al tener un total de 440 encuestas, es mayor al estimado en el cálculo, este número no representará mayor inconveniente, sino ayudará a brindarnos un resultado más preciso.

### 3.6. Análisis de resultados

Durante el proceso de investigación cualitativa, se llevaron a cabo un total de 15 entrevistas con diversos actores que influirán en la cadena de valor del negocio.

Con relación a la investigación cuantitativa, se llevaron a cabo un promedio de 440 encuestas a personas y contactos con estudios superiores completos, profesionales dependientes que perciben un sueldo mensual bruto entre 4000 soles a 7000 soles mensuales. Estas personas se ubican dentro del nivel socioeconómico B y C según la clasificación nacional de ingresos y gasto generado por el INEI (Ipsos,2022).

## 3.6.1. Resultado de la investigación cualitativa

En la tabla  $N^{\circ}20$ , se muestra el listado de las entrevistas realizadas con datos de contacto.

**Tabla 20.** *Listado de entrevistas realizadas* 

	Entrevista Virtual	Contacto	Fecha	Web Site
1	CARETUR	Rafael Vitteri Cel: 995730716	16.08.23	https://caretursanmartin.org.pe/
2	DIRCETUR	Edison Rodriguez Cel: 976980815	17.08.23	https://www.gob.pe/regionsanma rtin-dircetur
3	PUMARINRI	Amy (administra) Cel: 945224932	23.08.23	https://www.pumarinri.com/
4	ATTA	Julio Paredes Cel: 933382653	31.08.23	https://events.adventuretravel.biz/adventurenext/peru-2023
5	MINCETUR	Jorge Valdez Cel: 999290322	01.09.23	https://www.gob.pe/Mincetur
6	TAYTAMAKI	Isaac Silva Cel: 955407464	06.09.23	https://taytamaki.com/
7	APTAE	Francisco Basili Cel: 999659097	26.09.23	https://www.aptae.pe/
8	ECOALDEAS	Rodrigo Ponce Cel: 940172690	27.09.23	https://www.ecoaldeas.pe/
9	AMERICATUR	Félix Jaime Cel: 976700880	02.10.23	https://www.facebook.com/americaturtarapoto2019/
10	MINCETUR	Franco Flores Cel: 975466302	09.10.23	https://www.gob.pe/Mincetur
11	Municipalidad de San Martin	Alejandra Salcedo Cel: 942574191	10.10.23	https://www.distrito.pe/distrito- tarapoto.html
12	PROMPERU	Edson Nuñez Cel:997647118	10.10.23	https://institucional.promperu.go b.pe/
13	CHIRAPA MANTA	Claudia Olivares Cel: 963756234	11.10.23	https://www.chirapamanta.com/
	Cuestionario (email)	Contacto	Fecha	Web Site
14	DIRCETUR	Nancy Ramos Cel: 939042576	23.08	https://www.gob.pe/regionsanma rtin-dircetur
15	ALTO SHILCAYO	Juver Tuanama Cel:998749131	11.10	https://www.peru.travel/es/atracti vos/mirador-natural-alto-shilcayo

Fuente: Elaboración propia

El resumen de cada entrevista se adjunta en el Anexo III.

## 3.6.2. Principales hallazgos de las entrevistas

Como resultado del análisis de todas las entrevistas (Anexo II), se puede concluir que la región de San Martín, ubicada en el corazón de la selva peruana, se destaca por albergar una prolífica diversidad de propuestas turísticas que se nutren tanto de la naturaleza de la zona como de las ancestrales tradiciones de sus pueblos originarios. Esta combinación única, junto con el espíritu aventurero de sus visitantes, ha dado lugar a un auge notable en diversas modalidades turísticas en los últimos años.

Dentro de las opciones turísticas que han ganado terreno, destaca el turismo de aventura, el ecoturismo, el turismo comunitario, el turismo vivencial, el turismo de bienestar y el avistamiento de aves. Estas modalidades se alinean con la visión delineada en el Plan Estratégico Regional de Turismo de San Martín 2019 -2030 (Pertur), que actualmente sitúa al ecoturismo y al turismo ornitológico como vertientes prioritarias.

A pesar de esta priorización, las actividades más solicitadas por turistas nacionales y extranjeros siguen siendo aquellas centradas en la observación de aves, anfibios y reptiles endémicos de la zona. Asimismo, las experiencias de inmersión comunitaria y vivencial continúan atrayendo a un público diverso en busca de autenticidad.

En términos de turismo de aventura, San Martín ofrece emocionantes propuestas como canopy, kayak, rafting, caminatas en cuevas, escalada en roca y en árboles, y sobre todo destaca por la práctica de deportes extremos como el paracaidismo o parapente.

La variabilidad de perfiles y preferencias de los turistas se manifiesta claramente según la localidad, como se evidencia en la preferencia por el lodge Taytamaki entre limeños con alto poder adquisitivo y extranjeros en busca de exclusividad.

Asociarse con comunidades locales, constituye un pilar fundamental en la actividad turística de San Martín. Por ello, Pumarinri colabora estrechamente con mujeres de la comunidad de San Roque de Cumbaza para proveer servicios gastronómicos a sus huéspedes. Las alianzas estratégicas con las comunidades, fundamentadas en relaciones armoniosas, son beneficiosas para ambas partes. Este tipo de alianza, se replica con otras organizaciones locales, como es el caso de Eco aldeas Perú.

El apoyo estatal al desarrollo de emprendimientos turísticos locales se materializa a través de programas como "Turismo Emprende" y "Proinnovate". Estas iniciativas no solo ofrecen fondos no reembolsables sino también capacitaciones y asesoría en aspectos cruciales

como administración, marketing y finanzas. De manera similar, el programa "Somos Artesanía" respalda a los artesanos debidamente registrados con capacitación y financiamiento.

En el ámbito gubernamental, el ministerio de comercio exterior y turismo (Mincetur) lidera acciones para impulsar el turismo sostenible en áreas naturales protegidas del país. Estas acciones incluyen alianzas con instituciones estatales, gobiernos regionales, gremios empresariales y representantes de la sociedad civil. Es destacable que, para el Mincetur, la conceptualización del turismo de aventura va más allá de los deportes de riesgo, abarcando actividades culturales, ecoturísticas y de bienestar.

El turismo comunitario en San Martín sigue lineamientos del ente rector, con un enfoque sostenible en entornos rurales y destaca la participación de los habitantes de las comunidades en la gestión de su desarrollo económico; siendo muy importante el formar parte del registro nacional de organizaciones de base comunitaria, ya que otorga muchos beneficios significativos como el acceso a financiamiento estatal, capacitaciones técnicas e interactuar con actores públicos y privados.

A pesar de la contracción abrupta causada por la pandemia de la covid-19, se proyecta un firme repunte para la actividad turística en San Martín. Sin embargo, persisten algunos desafíos como las trabas burocráticas y la necesidad de diversificar el portafolio de atractivos turísticos.

En conjunto, el futuro luce promisorio para esta próspera región de San Martín que cuenta con recursos naturales excepcionales, comunidades orgullosas de sus raíces y un vigoroso impulso local por captar la atención de numerosos mercados turísticos nacionales e internacionales.

### 3.6.3. Resultado de la investigación cuantitativa

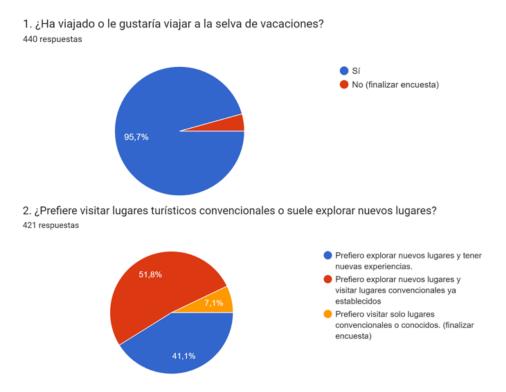
Para el análisis de la investigación cuantitativa, se consideraron 440 respuesta válidas que fueron recibidas vía online usando la herramienta de "Google forms". Como se comentó anteriormente, los encuestados se ubican dentro del nivel socioeconómico B y C según la clasificación nacional de ingresos y gasto generado por el INEI (Ipsos,2022). Se adjunta el resumen de las 21 preguntas con el resultado de las 440 respuestas en el Anexo III.

La encuesta fue desarrollada para el público objetivo: "turistas nacionales que viajan o han viajado a la selva de vacaciones", y cuya preferencia de viaje es: "turismo no convencional

que incluya explorar nuevos lugares (nuevas experiencias) y/o a la vez incluya visitar lugares convencionales ya establecidos".

En la figura N°8 se muestran las dos preguntas filtro que fueron claves para obtener el público objetivo. De 440 turistas nacionales encuestados, 19 personas (4.3%) no tienen interés en viajar a la selva de vacaciones y 30 personas (7.1%) solo prefieren visitar lugares convencionales ya conocidos.

**Figura 8.**Preguntas filtro para seleccionar el público objetivo (391 encuestados)



Elaboración propia.

Del resultado anterior, quedaron 391 (88.9%) turistas nacionales que tienen interés en viajar a la selva de vacaciones, tienen interés de explorar nuevos lugares, tienen el interés de vivir nuevas experiencias que incluyan visitar algunos lugares convencionales ya establecidos.

Por tanto, el análisis se efectuará con las 391 respuestas, que se consideran válidas porque completaron las 21 preguntas.

Con relación a la oferta de valor, en la figura N°9 se observa que el 55.2% le interesa la opción de paquetes turísticos mixtos que incluya turismo no convencional (visitas a comunidades con contacto con la naturaleza y participar en deportes de aventura) y turismo convencional (visitas a lugares tradicionales ya establecidos). Solo el 17.9% está interesado en el turismo no convencional que incluye solo visitas a comunidades con contacto con la

naturaleza y participar en deportes de aventura y el 14.6% está interesado en el turismo convencional que incluya días de visitas a comunidades con contacto con la naturaleza, sabiendo que su visita contribuirá a su desarrollo sostenible.

**Figura 9.** *Oferta de valor en los paquetes turísticos.* 

3. En relación a nuestra oferta ¿Le interesaría alguno de los siguientes paquetes turísticos?

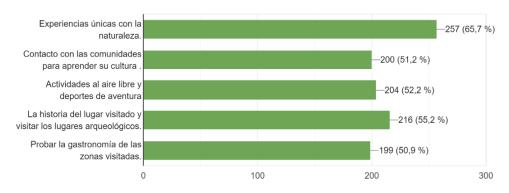


Elaboración propia.

Para estimar los gustos, preferencias y actividades que les gustaría que se incluyan en los paquetes turísticos, se preguntó sobre que les motivaría al elegir un paquete turístico, que actividades culturales les gustaría experimentar, que otras actividades o deportes de aventura les interesaría que se incluya. Los resultados se muestran en las figuras N°10 y N°11.

**Figura 10.** *Preferencias al elegir un paquete turístico.* 

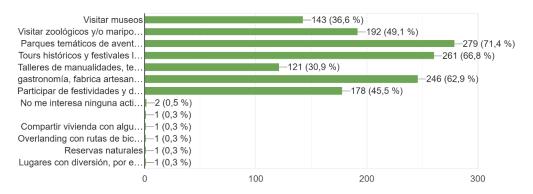
4. Para conocer sus preferencias después de responder las preguntas anteriores, ¿Qué le motiva o le motivaría al elegir un paquete turístico? (Puede marcar múltiples opciones)
391 respuestas



Elaboración propia.

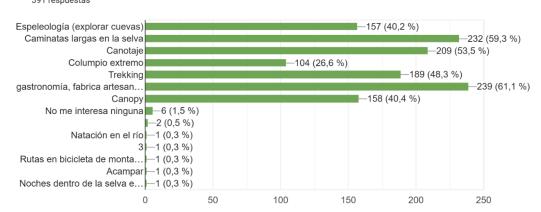
**Figura 11.** *Tipo de actividades que se podrían incluir en los paquetes turísticos de turismo no convencional.* 

5. ¿Qué tipo de actividades culturales le gusta o le gustaría experimentar en tus viajes? (Puede marcar múltiples opciones)
391 respuestas



Elaboración propia.

6. ¿Qué actividad o deporte de aventura le interesa o le interesaría que nuestro paquete turístico incluya? (Puede marcar múltiples opciones)
391 respuestas



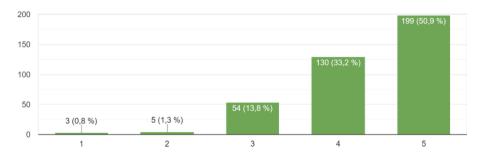
Elaboración propia.

Como resumen de los resultados anteriores indicados en las figuras N°10 y N°11, se puede concluir que entre las actividades más preferidas son: experiencias únicas con la naturaleza, actividades al aire libre, tener contacto con comunidades locales, conocer la historia de lugares visitados y sitios arqueológicos, visitar parques temáticos de aventura, realizar tours históricos y festividades locales, probar la gastronomía, fábrica de chocolates y café, realizar caminatas largas en la selva, deportes de aventura como canotaje, trekking y en menor proporción explorar cuevas y visitar zoológicos o mariposarios.

En la figura N°12 (pregunta 7), se concluye, que el 84.1% de turistas encuestados ve muy atractivo incluir actividades culturales en los paquetes turísticos, mientras que el 15.9% es neutral o no le interesa las actividades culturales.

**Figura 12.** *Opinión sobre actividades culturales incluidos en los paquetes turísticos.* 

7. ¿Qué tan atractivo encuentras la inclusión de actividades culturales en nuestros paquetes turísticos? sabiendo que tu visita permitirá el desarrollo sostenible de las comunidades 391 respuestas



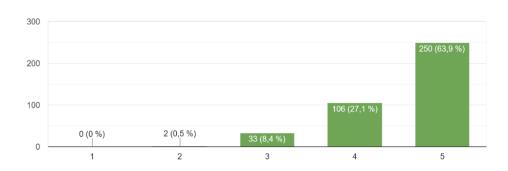
Elaboración propia.

Con relación al desarrollo sostenible de las comunidades, en la figura N°13 (pregunta 8) se verifica que el 91% de encuestados encuentra atractivo que su viaje permita el desarrollo económico de algunas comunidades visitadas, mientras que el 9 % es neutral o no lo ve atractivo que su visita permita el desarrollo económico de las comunidades.

**Figura 13.** *Opinión sobre el desarrollo sostenible de las comunidades visitadas.* 

8. ¿Qué tan atractivo encuentras que tu viaje a la selva permita el desarrollo económico de las comunidades o pueblos nativos visitados?

391 respuestas



Elaboración propia.

También de las encuestas se obtuvo que el 70.1% de encuestados vería atractivo que se incluyan a un fotógrafo en las actividades diarias, así podrían descargar sus fotos preferidas desde la plataforma web. El resultado final de las encuestas se adjunta en el Anexo 2.

Por otra parte, en la tabla N°21, se muestra un resumen de las actividades de interés en prioridad que les gustaría experimentar a más del 50% de los turistas encuestados en sus viajes a la región de San Martín. Con ello se desarrollará la propuesta de valor, lo cual incluirá tanto

actividades convencionales (visitas típicas) como actividades no convencionales, es decir paquetes turísticos mixtos que sean del agrado a la mayoría del público objetivo.

**Tabla 21.** *Resumen de actividades preferentes de los turistas encuestados* 

	Actividades preferentes de los turistas encuestados en orden de prioridad
1	Visitar parques temáticos para realizar deportes de aventura (canotaje canopy), realizar actividades al aire libre.
2	Realizar tours históricos y participar de festivales locales, tener contacto con las comunidades para aprender su cultura.
3	Experiencias únicas con la naturaleza, visita a reservas naturales (caminatas largas en la selva, espeleología, trekking).
4	Probar la gastronomía, visitar fabrica artesanales de chocolates y café
5	Conocer la historia del lugar, visitar lugares arqueológicos.
6	Visitar zoológicos y/o mariposarios

Elaboración propia

#### 3.6.4. Análisis de la demanda

Con el propósito de calcular la demanda de los visitantes que opten por paquetes turísticos combinados que integren el turismo convencional o tradicional, el turismo vivencial en comunidades locales y el turismo de aventura, se realizó un análisis resumido de las 391 encuestas aplicadas para identificar las principales características del perfil del turista potencial para la región San Martín que opte por tomar los paquetes turísticos no convencionales. El perfil del turista se resume a continuación:

- *Género*: turistas mujeres (50.6%), turistas hombres (48.3%).
- *Edad:* entre 35 a 44 años (30.2%) y entre 45 a 54 años (30.9%), entre 25 a 34 años (24.6%). El perfil abarcaría entre 35 a 54 años.
- *Grupo con quien prefiere viajar*: con familia incluyendo hijos (39.4%), en pareja (17.1%), con pareja, familia y amigos (15.6%), con pareja y amigos (11.3%).
- *Grupo del tour:* pequeño hasta 10 personas (67.5%), privado (18.4%). Mediano (hasta 20 personas (8.4%).
- Característica del paquete: todo incluido hotel + tours con transporte + comidas/bebidas (83.9%), solo tours con transporte + alojamiento (7.6%),
- Duración de tours: 4 días/3 noches (43%), 5 días/4 noches (35.8%), 3 días/2 noches (28.6%).

- *Duración de tour diario*: 5 a 8 horas (37.6%), 6 a 8 horas (30.9%), 10 horas (19.9%).
- Gasto promedio en 3 a 4 días: S/800- S/1200 (35.3%), S/1200- S/1500 (29.4%), S/1500- S/1800 (14.8%), S/500- S/800 (19.2%).
- Búsqueda de información: por medio de redes sociales (63.9%), consulta amigos/familia (60.8%), sitios web (56.5%), plataformas como Booking o Atrapalo (38.4%).
- *Recepción de información:* mensajes por WhatsApp (56%), mensaje en redes sociales (45.3%), por correo electrónico (36.1%), por contacto en página web (33.5%)
- Factores importantes al elegir un tour: calidad (75.4%), seguridad (67.3%), servicios incluidos (55.5%), precio (51.2%), actividades culturales e interacción con talleres de tejidos, café, chocolates, artesanías, manualidades, danzas, festividades (47.3%), atracciones (45.3%), sostenibilidad y eco amigables (33.5%).

Con el objetivo de estimar la demanda total de turistas peruanos que viajarían a San Martín para realizar actividades de turismo no convencional, se formuló la pregunta (17) a los 391 encuestados que completaron el cuestionario, indagando sobre la probabilidad de que contraten alguno de los paquetes turísticos enfocados en esta modalidad. Los resultados se muestran en la figura N°14, donde el 78% de los turistas manifestó su disposición a contratar el servicio, mientras que el 19.2% se mostró indeciso y requiere más información. Sin embargo, del total de 391 turistas, el 91% (figura N°13) consideró muy atractivo que su viaje permitiera el desarrollo económico de las comunidades visitadas.

**Figura 14.**Probabilidad de contraten los paquetes turísticos enfocado al turismo no convencional.



17. En la escala del 1 al 5 ¿Que tan probable es que contrates alguno de nuestros paquetes turísticos enfocados al turismo no convencional? C...ra todas tus respuestas anteriores (preferencias). 391 respuestas

Elaboración propia

Es factible calcular la demanda de turistas peruanos que realizan o realizarían desplazamientos hacia la región San Martín y que mostrarían interés por adquirir paquetes turísticos enfocados en modalidades no tradicionales. Para ello, se consideró el flujo turístico de 1,118,965 visitantes internos a la región San Martín registrado en el año 2022 (Mincetur & Goresam, 2022, figura N°15).

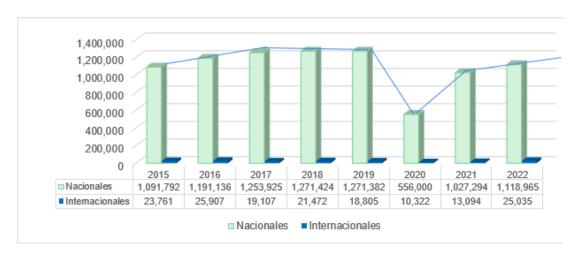
Adicionalmente, se consideró en la tabla N°22, el nivel socioeconómico del perfil del turista que viaja a San Martín (Tarapoto), donde predomina el nivel B y C (Promperú, 2018). Para el análisis, se usará los resultados del 2018, tomando un 5% del nivel socioeconómico A, y se considerará como nivel A- y la suma del nivel B y C. Teniendo en total 83%.

**Tabla 22.**Nivel socioeconómico del perfil del turista que viaja a San Martín.

Nivel Socioeconómico del turista	2018	2019
que visita San Martín	100%	100%
Nivel A	15	
Nivel AB	-	47
Nivel B	51	
Nivel C	27	53
Nivel D	3	-
Nivel E	1	

Elaboración propia. Fuente: Promperú – Turismo In. Reporte de turistas que visitaron Tarapoto -San Martín

**Figura 15.** Flujo turístico de visitantes a la región San Martín desde el 2015 – 2022.



Elaboración propia. Fuente: Mincetur, Pro-inversión- Gobierno Regional de San Martín 2022.

De la encuesta de 391 turistas que completaron el cuestionario, se tomará el 78% del total estimado de turistas que están dispuestos a contratar el o los paquetes turísticos enfocados al turismo no convencional en la selva. Para ello, inicialmente del total del 1,118,965 mil turistas que visitaron San Martin en el 2022 se tomarán el 83% de personas que pertenecen al sector socioeconómico A-, B y C, teniendo 928,741 personas. Posterior, se extraerá el 41,10% de turistas que prefieren explorar nuevos lugares y vivir nuevas experiencias, teniendo un resultado de 381,713 personas. De esta demanda, se toma el 55.2% del total de turistas interesados en paquetes turísticos mixtos (visitas a comunidades y deportes de aventura) y también están interesados en turismo convencional, reduciéndose la demanda a 210,705 personas.

Finalmente, de la encuesta a 440 personas, se toma el 78% del total de turistas que están de acuerdo en contratar alguno de los paquetes turísticos enfocados al turismo no convencional (Figura N°14). De esta manera, se reduce el mercado a un promedio de 164,350 personas (tabla N°23) que posiblemente contratarían los servicios ofrecidos considerando todas las preferencias resultantes en el perfil del turista resumido al inicio del análisis.

**Tabla 23.**Determinación del mercado estimado de turistas que tomarían el servicio de turismo no convencional

Descripción	%	N° Personas	Fuente
Total, de turistas que viajaron al interior del Perú en el 2022.	100%	27,102,280	Mincetur (Envir), 2022
Total, de turistas que viajaron a San Martin de vacaciones en el 2022.	4.1%	1,118,965	Mincetur/Goresam (Envir), 2022
Total, de turistas pertenecientes al Sector socioeconómico A-, B y C.	83%	928,741	Promperú, Turistas que visitaron Tarapoto.
Total, de turistas que prefieren explorar nuevos lugares y vivir nuevas experiencias.	41.1%	381,713	Encuesta 2024 (total de 440 encuestados) / Autores del trabajo.
Total, de turistas interesados en paquetes turísticos mixtos de turismo no convencional (visitas a comunidades y deportes de aventura y un % de turismo tradicional).	55.2%	210,705	Encuesta 2024 (total de 440 encuestados) / Autor Autores del trabajo.
Total, de turistas que contratarían los paquetes turísticos de turismo no convencional.	78%	164,350	Encuesta 2024 (total de 440 encuestados) / Autores del trabajo.

Elaboración propia

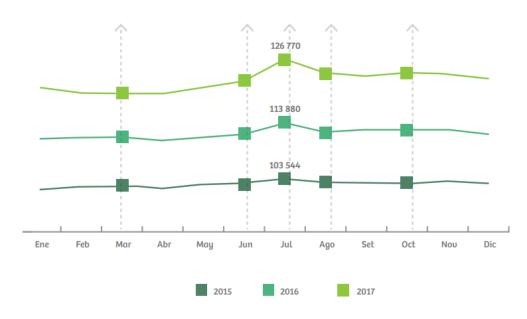
Por tanto, 164,350 posibles turistas representarían el mercado total de turistas con edades comprendidas entre los 35 a 54 años, pertenecientes a un nivel socioeconómico A-,B y C, dispuestos a pagar entre 800 hasta 1500 soles por paquetes turísticos hasta de 4 días con todo incluido (tours con transporte, alojamiento, comidas), en grupos de tours pequeños de hasta 10 personas, prefieren viajar en pareja, amigos o familia con hijos y que consideran como factores importantes la calidad, seguridad, servicios y precio que ofrezca la operadora turística.

Por otra parte, los 164,350 posibles turistas prefieren buscar información turística por redes sociales o consultar a amigos/familia sobre los lugares o tours que entrar a aplicativos existentes a leer las reseñas o comentarios de "Booking o Atrápalo". También prefieren recibir la información de paquetes turísticos a través de asesores por mensajería WhatsApp y por mensajes de sus redes sociales.

Finalmente, considerar el índice de estacionalidad es muy importante para el cálculo posterior de la participación de la demanda esperada. Se debe tener en cuenta, que la demanda de viajes a San Martín suele ser baja en temporadas de lluvias y aumenta por festividades, meses vacacionales y feriados nacionales.

En la figura N°16 se verifica la distribución de la demanda anual del 2015 al 2017 publicado en el plan estratégico regional de turismo de San Martín 2019 -2030 (Pertur, 2018)

**Figura 16.** *Estacionalidad de la demanda de la región San Martín desde el 2015 – 2017.* 



Fuente: Plan estratégico regional de turismo de San Martín 2019--2030

La proyección es repetible año tras año según y se puede verificar en la figura N°16. Así que se estima que los meses de mayor llegada de visitantes sea en julio a agosto por fiestas patrias y también en enero a febrero por carnavales, junio por las festividades de San Juan y en setiembre a octubre por viajes de promoción de los escolares. Algunos meses del año es muy baja la demanda de visitantes, pero, aun así, la región de San Martín se encuentra por debajo del top 10 de las ciudades más visitadas a nivel nacional según el plan estratégico regional de turismo de San Martín 2019 -2030 (Pertur, 2018).

En la tabla N°24, se realizó el cálculo estimado del índice de estacionalidad de la demanda, considerando el flujo de visitantes de uno de los atractivos turísticos naturales que es el más visitado anualmente "Cataratas Ahuashiyacu" desde el año 2021 al 2023, y que se incluirá en los paquetes turísticos de la empresa. Como se puede visualizar el factor de estacionalidad es mayor en los meses de mayor demanda turística. Este índice estacional será clave para el cálculo de participación de la demanda esperada y tener un plan de contingencias adecuado para los meses de mayor afluencia de turistas.

**Tabla 24.** Índice de estacionalidad de la demanda estimada de la región San Martín 2021 – 2023.

	Demanda d	estino Cataratas A	huashiyacu	Demanda	Demanda promedio mensual	Índice estacional
	2021	2022	2023	promedio		
Enero	10,116	13,781	15,578	13,158	10,127	1.3
Febrero	3,393	11,952	14,726	10,024	10,127	1.0
Marzo	4,174	6,560	7,610	6,115	10,127	0.6
Abril	2,113	7,000	7,351	5,488	10,127	0.5
Mayo	4,684	7,508	7,583	6,592	10,127	0.7
Junio	5,312	6,529	8,677	6,839	10,127	0.7
Julio	12,079	14,476	13,582	13,379	10,127	1.3
Agosto	15,123	16,099	15,315	15,512	10,127	1.5
Setiembre	9,668	10,365	10,648	10,227	10,127	1.0
Octubre	12,526	16,753	15,297	14,859	10,127	1.5
Noviembre	10,607	12,258	13,031	11,965	10,127	1.2
Diciembre	6,880	6,529	8,696	7,368	10,127	0.7

Fuente: Mincetur-Dircetur2023

Anual 121,526

Elaboración propia

### 3.6.5. Análisis competitivo

Realizar un análisis tanto competitivo y un benchmarking tomando otros operadores turísticos para el plan de negocios, implica evaluar tanto a los competidores directos como a aquellos que podrían ofrecer servicios similares o parciales y pueden ser considerados como

alternativas para el turista potencial. Por tanto, para desarrollar un buen análisis se debe tener en consideración lo siguiente:

- *Identificación de competidores directos*, conocer y listar todas las empresas operadoras de turismo en San Martín que ofrecen servicios similares o tienen un enfoque comparable. Se debe investigar los paquetes turísticos, precios, promociones, canales de distribución, y reputación en línea de la competencia.
- Analizar las fortalezas y debilidades del competidor, es importante identificar las
  fortalezas y debilidades de cada competidor local en San Martín en términos de oferta
  de servicios, calidad, reputación, alcance de mercado y recursos. Adicionalmente, se
  debe comparar sus estrategias de marketing, alcance en redes sociales, y reseñas de
  clientes para entender su posicionamiento en el mercado.
- Benchmarking de servicios y experiencias, es importante comparar los servicios y experiencias ofrecidas por los competidores locales de la región de San Martín en términos de diversidad, autenticidad, innovación, y adaptación a las necesidades del cliente. Por otro lado, se debe identificar las mejores prácticas y aspectos destacados de cada competidor que pueden ser adaptados en la propuesta de valor de la empresa.
- Análisis de precios y valor percibido, evaluar los precios de los paquetes turísticos y compararlos con la calidad y valor percibido por los clientes es indispensable. Analizar la posición en el mercado entre las opciones de precio, ya sea alto, medio o bajo y comparar con la competencia en términos de relación calidad-precio.
- Investigación de tendencias e innovaciones, investigar las últimas tendencias en la industria del turismo y las innovaciones en servicios y experiencias ofrecidas por competidores locales e internacionales es muy importante. Y se debe identificar nuevas oportunidades para diferenciarse y mantenerse a la vanguardia de la industria mediante la introducción de nuevas ofertas o la mejora de las existentes.

## 3.7. Conclusiones del capítulo

Se muestra el resultado del estudio de mercado del público objetivo, en el cual se resume el perfil del turista que optaría por los paquetes turísticos no convencionales:

- La muestra de 440 personas se realizó a contactos profesionales dependientes que se ubican dentro del nivel socioeconómico A-, B y C, según ingresos promedio mensual y su disposición de gasto.
- El mayor porcentaje son mujeres y hombres, entre 35-54 años que viajan en familia incluyendo hijos.

- Prefieren realizar tour en grupos pequeños de máximo 10 personas y optan por paquetes que sea todo incluido (hotel, tours, transporte y comidas).
- La duración preferida es de 4 días/3 noches a 5 días/ 4 noches.
- El tour diario ideal entre 5-8 horas de duración.
- El presupuesto por persona es de S/ 800 a S/ 1500 para un promedio de 3-4 días.
- Busca información principalmente en redes sociales y por recomendaciones.
- Prefieren recibir información por WhatsApp, redes sociales o email.
- Valoran actividades culturales de interacción con comunidades locales.
- Otros factores relevantes son las atracciones, la sostenibilidad y que sea eco amigable.
- Los factores que más aprecian es la calidad, la seguridad, los servicios incluidos y el precio.

Antes de implementar una operadora turística, es importante realizar un análisis competitivo y hacer benchmarking más exhaustivo con las principales operadoras turísticas de la competencia enfocadas al turismo comunitario, de aventura o ecoturismo, de esta manera, se podrá comprender mejor la posición que se tendrá en el mercado del turismo no convencional.

Posterior, se tendría que identificar las áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, para ello tiene que desarrollar e implementar un plan de marketing y un plan estratégico para evitar la entrada de competidores que busquen el mismo objetivo de apoyo a las comunidades e impulsar su desarrollo sostenible.

Es recomendable plantear estrategias efectivas, estimar la demanda del mercado para lograr destacar entre la competencia. Con el resultado obtenido de las encuestas, se extraen las preferencias y todas las sugerencias con la finalidad de presentar un producto turístico que satisfaga y cumpla las necesidades del público objetivo.

# CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN DEL ENTORNO

#### 4.1. Análisis del macroentorno

Antes de establecer un plan de negocio, es fundamental comprender el macroentorno que podría influir en el desarrollo de una nueva empresa operadora turística. En este sentido, se ha realizado un análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), que tiene como objetivo estudiar el entorno desde diferentes perspectivas (Francis J. Aguilar, 1967).

Durante el 2023, San Martín tuvo una puntuación de 8.9 puntos de 10, siendo los lugares más visitados: El ecoparque La Soñada, laguna Sauce, cataratas de Ahuashiyacu, museo Chanka y la diversidad Lamista y el Castillo de Lamas. (Goresam, 2024).

La investigación del macroentorno es esencial para comprender las tendencias futuras y para anticipar estrategias comerciales proactivas que faciliten la toma de decisiones más acertadas

#### 4.1.1. Análisis PESTEL

Con el fin de evaluar la viabilidad del negocio, se debe explorar todos los factores externos no estén en control directo de la empresa.

# • Ámbito político.

Tras el impacto negativo en el sector turístico debido a la implementación de medidas como la inmovilización obligatoria en respuesta al virus covid-19, el estado peruano promulgó políticas e iniciativas para impulsar la reactivación de dicha industria.

Tal como se vió en el capítulo 3, las entidades apoyan la actividad turística son el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), la Cámara Regional de Turismo (Caretur) y la Cámara Nacional de Turismo (Canatur). Además, el Gobierno Regional de San Martín desarrolla constantemente iniciativas para ampliar los conocimientos y mejorar las habilidades y aptitudes de los prestadores de servicios turísticos. Sobre todo, estudia los destinos ecológicos y comunidades, junto con su identidad cultural.

Estos esfuerzos se enmarcan en el Plan Regional de Competitividad y Productividad de San Martín 2019 al 2030, que contiene medidas e indicadores relacionados con la actividad turística. Dentro de las medidas propuestas para alcanzar este objetivo, se plantea el diseño y promoción de 5 rutas de turismo de naturaleza, aventura y avistamiento de aves en destinos clave como Tarapoto, Alto Mayo, Río Abiseo y Tocache. Además, se busca impartir

capacitaciones centradas en la promoción de buenas prácticas en turismo para mejorar la competitividad de las empresas del sector (Pertur San Martín, 2018).

Otro mecanismo impulsado por Mincetur es la asignación de fondos concursables como "Turismo Emprende". Este concurso público tiene como objetivo reactivar los negocios turísticos mediante el cofinanciamiento de hasta S/80,000, apoyando así el desarrollo y la consolidación de microempresas del sector (Dircetur San Martín, 2021).

En 2021, San Martín fue la segunda región con más beneficiarios en el Perú. Entre los emprendimientos seleccionados se encuentran agencias de viajes, alojamientos, artesanías y establecimientos de alimentación (Dircetur San Martín, 2021).

Un actor relativamente nuevo es la "Agencia Regional De Desarrollo San Martín" (ARD), establecida en 2020. A la ARD se le asignó la mejora de los servicios de asistencia técnica y capacitación para el desarrollo de diversas cadenas productivas en el departamento.

De acuerdo con ADR (2022), es imperativo mejorar y diversificar la oferta turística, aprovechando la ventaja competitiva de San Martín en el ámbito turístico: su naturaleza.

Goresam (2022), mencionaron en su plan estratégico (Pertur 2019-2030), que esperan que la ejecución de capacitaciones y promoción del turismo aumente el flujo de turistas a los atractivos turísticos en un 5% anual (hasta 2026) y posteriormente un 7% (hasta 2030).

A través de la "Estrategia de Desarrollo e Innovación Regional" (Edir), se seleccionaron cadenas prioritarias según su potencial productivo. El turismo, al ser un motor económico en "el plan regional de competitividad y productividad de San Martín del 2019 al 2030", se convirtió en un enfoque prioritario en los planes de acción. Para que el turismo en San Martín cumpla este rol, es crucial atraer a segmentos adicionales de la demanda turística nacional e internacional, generando un mayor gasto per cápita diario y una estadía prolongada en la región.

Como parte de la política regional de turismo en San Martín, también se contempla el "Plan Estratégico Regional de Turismo de San Martín del 2019-2030" (Pertur San Martín, 2018), un instrumento de gestión que orienta la planificación y administración del sector. Además, este plan se alinea con los grandes objetivos del "Plan Estratégico Nacional de Turismo" (Pentur) y "los objetivos de desarrollo sostenible" (ODS) para 2030.

Este documento establece cuatro objetivos:

- ✓ Incrementar la demanda turística a la región.
- ✓ Optimizar la competitividad de la oferta turística regional.

- ✓ Mejorar la facilitación, conectividad e información turística en la región.
- ✓ Efectivizar la gestión estratégica del turismo en la región.

Las dos entidades del gobierno Goresam y Promperú han diseñado planes estratégicos para impulsar los atractivos turísticos y segmentos clave como la naturaleza, aventura, gastronomía y cultura de dicha región amazónica. Estas acciones, enmarcadas en la campaña "Viaja al Corazón del Perú", han contribuido a un aumento favorable del 16% en el arribo de visitantes a San Martín a fines del año 2023 (Gobierno Regional de San Martín y Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Goresam y Promperú], 2024).

#### • Ámbito económico

El turismo en el Perú ha experimentado un crecimiento sostenido durante varios años, con un aumento constante en la llegada de turistas extranjeros que ha posicionado al sector como la segunda fuente de divisas de la economía nacional desde el año 2015 (BID, 2021).

Durante el período de 2010 a 2019, la actividad turística registró un crecimiento promedio anual del 9.0%, elevando el número de turistas de 2.3 a 4.4 millones en ese lapso. Paralelamente, los ingresos en divisas experimentaron un incremento anual promedio del 9.3%, alcanzando la cifra de 4,784 millones de dólares en 2019 (BID, 2021). No obstante, este panorama positivo se vio drásticamente alterado por la pandemia de la Covid-19, lo que resultó en una marcada disminución en la afluencia de turistas.

A pesar de que San Martín es la mejor ciudad ubicada en la región amazónica que tuvo un registro de 1,300,000 llegadas anuales hasta 2019, las cifras se redujeron en un 50% en el año 2020 (García Abad, [Dircetur] 2021). Fue precisamente la región de San Martín, la que encabezó el proceso de reactivación a nivel nacional en el ámbito turístico, centrándose en el turismo interno.

En el año 2021, visto en tabla N°25, las actividades económicas relacionadas con el turismo en San Martín (alojamientos y restaurantes) contribuyeron un 2.3% al producto bruto interno (PBI), lo que representó un 0.7% de incremento en comparación con el año previo. No obstante, estas cifras aún estuvieron 0.8 puntos porcentuales por debajo de los registros previos a la pandemia (2019). A pesar de esta diferencia, se está avanzando en la reducción de esa brecha gracias a los esfuerzos conjuntos del sector público y privado para revitalizar la industria (INEI, 2021).

**Tabla 25.** Valor agregado bruto por años, según actividades económicas.

Actividades	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	24.9	25.5	26.2	26.4	27.3	27.2	25.4	29.0	26.8
Pesca y Acuicultura	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	0.8	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.6	0.6
Manufactura	10.5	10.4	9.9	9.7	9.5	9.5	9.6	9.3	9.9
Electricidad, Gas y Agua	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.6	0.6	0.7	0.7
Construcción	10.1	10.2	10.4	8.9	9.7	8.9	8.5	7.0	7.9
Comercio	12.4	12.2	11.9	12.0	11.4	11.3	11.6	10.7	11.1
Transporte, almacén., Correo y Mensajería	2.9	2.8	2.7	2.8	2.7	2.8	2.9	2.2	2.3
Alojamiento y Restaurantes	3.1	3.0	3.0	3.0	2.9	3.0	3.1	1.6	2.3
Telecom. y Otros Servicio de Información	2.9	3.0	3.1	3.4	3.5	3.5	3.8	4.2	4.4
Administración Públicas y Defensa	8.7	8.8	8.8	9.0	8.8	9.1	9.6	10.4	9.9
Otros Servicios	22.9	22.6	22.6	23.3	22.6	23.3	24.2	24.3	24.4
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota: Las diferencias a nivel de décimas que pudieran presentarse en la estructura porcentual se deben al redondeo de cifras.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (Con información disponible al 15 de diciembre del 2022). Elaboración propia.

Durante el periodo de enero a septiembre de 2022, San Martín se posicionó como el quinto departamento con la mayor cantidad de pasajeros movilizados, excluyendo a Lima. Registrando un total de 647,276 movilizaciones, este departamento experimentó un

impresionante aumento del 48.2% en comparación con el periodo previo (Comex, 2022). Este notable incremento en la afluencia de visitantes posiblemente se relaciona con la inversión pública dirigida hacia la actividad turística.

En la tabla N°26 vemos que la región de San Martín destinó S/4.6 millones a la mejora de infraestructura y equipamiento turístico, lo que representó un aumento significativo del 1,428.5% (Comex,2022).

Además, en la tabla N°27 se registró que se invirtieron S/7.8 millones en medidas para aumentar la competitividad de los diferentes destinos, a pesar de registrar una disminución del 30.1%. Estas inversiones consolidaron la posición de San Martín como uno de los cinco departamentos con el nivel más elevado de gasto por cada 100,000 habitantes, en términos de inversión en turismo y desarrollo (Comex, 2022).

**Tabla 26.**Nivel de gasto en la función de infraestructura y equipamiento turístico (enero – septiembre 2022).

Departamento	S/ por cada 100,000	Monto total invertido
	habitantes	(En millones de S/)
Moquegua	883,875	1.7
Cusco	543,466	7.4
San Martín	506,499	4.6
Amazonas	338,776	1.5
Áncash	164,929	2

Fuente: Comex (2022). Elaboración propia.

**Tabla 27.** *Nivel de gasto en la función para competitividad de los destinos turísticos (enero – septiembre 2022).* 

Departamento	Millones de S/ por cada 100,000 habitantes	Monto total invertido (En millones de S/)
	100,000 nubituntes	(En innones de 5/)
Tumbes	2.2	5.6
Amazonas	1.4	6
Moquegua	1.3	2.5
Cusco	1	13.7
San Martín	0.857	7.8

Fuente: Comex (2022). Elaboración propia. A pesar de los avances en la reactivación del sector, el turismo sigue transitando por una fase de recuperación. Esto ha llevado al gobierno peruano a implementar diversas medidas en el ámbito económico y financiero, entre ellas los incentivos económicos. El más reciente, es el "Decreto de urgencia N.º 029-2023", el cual tiene como propósito establecer medidas extraordinarias en el ámbito económico para impulsar la reactivación del sector turismo. En este decreto se establece que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) otorgará una subvención económica única de S/800 a favor de los guías de turismo licenciados. Estos esfuerzos gubernamentales reflejan el compromiso por generar estímulos que fomenten la participación formal en el sector. Sin embargo, en el contexto peruano, la problemática de la informalidad también se hace patente en el ámbito del turismo.

Según Maurate (2023), la informalidad laboral disminuyó a 71.9% y seguirá disminuyendo en el 2014 (ministerio de trabajo y promoción del empleo [MTPE], 2023).

Mautare (2023) mencionó también que, "han priorizado abordar la problemática de la informalidad laboral. Los datos revelan que mientras en diciembre de 2022 el porcentaje de trabajadores en la informalidad ascendía a 75.6%, para septiembre de 2023 esta cifra había disminuido a 71.9%, lo que representa una reducción de 3.7%". (Mtpe, 2023, El Peruano).

### • Ámbito social

A medida que los turistas globales se recuperan de la pandemia, sus hábitos y preferencias de consumo experimentan cambios constantes.

De acuerdo con el perfil del vacacionista nacional elaborado por Promperú (2019), los consumidores de la oferta turística de San Martín tienden a ser jóvenes peruanos entre 18 y 24 años (44%) y adultos entre 45 y 64 años (29%). Además, dicho reporte del perfil vacacionista, muestra una predominancia del género femenino entre los turistas, con un 62% de mujeres. Lo que motiva a los turistas a elegir San Martín como destino vacacional es el deseo de conocer lugares nuevos donde puedan viajar con sus familias. Prefieren destinos como esta región debido a sus paisajes, la diversidad de atractivos turísticos y el clima cálido. La principal fuente de información turística es internet, pero un considerable porcentaje no realiza ninguna búsqueda antes de viajar (47%). Esto se debe en gran medida a que los visitantes llegan a la región gracias a recomendaciones de familiares y amigos (45%), lo que les brinda confianza (62%). Este fenómeno también se refleja en el porcentaje de turistas que elige comprar paquetes turísticos a través de agencias, que representa una minoría de la muestra (27%). La mayoría de los turistas organiza sus viajes de manera independiente (Promperú, 2019).

Según Promperú (2022), 7 de cada 10 turistas nacionales utilizan agencias para gestionar sus vacaciones. De este grupo, un 33% contrata los servicios de la agencia para ciertos aspectos y complementa con otros servicios que organiza por sí mismo. Los que más utilizan agencias de viajes son personas de los segmentos socioeconómicos AB (76%), mujeres (77%) y jóvenes de la generación (76%).

En términos de intención de viaje, más de la mitad de los vacacionistas peruanos tiene en consideración viajar dentro del país en los próximos 6 meses, y aproximadamente el 16% prefiere un destino en la región selvática (Promperú, 2022).

Según Expedia Group (2023) se han identificado tendencias y preferencias duraderas que guiarán las decisiones de los viajeros a corto y mediano plazo. En relación con estas preferencias duraderas, destaca la creciente importancia que las personas atribuyen a los viajes. Casi el 46% de los encuestados menciona que viajar tiene ahora una mayor relevancia que antes de la pandemia, y un 79% planea realizar al menos un viaje por placer en el próximo año. Se observa una tendencia en las motivaciones para viajar, ya que el 49% busca realizar estos viajes por sus beneficios para la salud física y mental, así como por la oportunidad de crear nuevas experiencias (Expedia Group, 2023).

En lo que respecta a la etapa previa al viaje, el turista hiperconectado de hoy en día realiza una búsqueda exhaustiva de información sobre posibles destinos, operadores y opiniones de otros usuarios en línea. Este perfil, al que Víctor B. (2018) denomina turista 3.0, busca gestionar y llevar a cabo sus viajes en un entorno digital seguro. Planifica sus aventuras basándose en comunidades en línea y muestra una inclinación hacia el consumo colaborativo y el respeto al medio ambiente. En concordancia con esto, una de las principales prioridades de los turistas al buscar información antes de viajar es la sostenibilidad. Aunque el turista actual organiza su experiencia de manera independiente y flexible (Przybylski, 2018), el turista peruano aún tiende a recurrir a agencias para planificar sus viajes.

El 90% de los consumidores busca opciones de viajes sostenibles, es decir, viajes con un impacto ambiental reducido y que apoyen a las economías y culturas indígenas locales (Expedia Group, 2023). Esta tendencia global también se refleja en el comportamiento del turista peruano, que ha demostrado un creciente interés en actividades relacionadas con el turismo de naturaleza y el turismo comunitario (Promperú, 2022). Estos factores influyen en la elección de operadores turísticos, ya que el 74% de los viajeros a nivel global prefiere aquellos

que demuestren un compromiso con la comunidad y la cultura local, aun si eso implica un costo más elevado (Expedia Group, 2023).

# • Ámbito tecnológico

La era del turismo 4.0 es el resultado de la creciente interacción entre la tecnología y la industria turística, y se ha acelerado significativamente debido a la pandemia de la Covid-19, que ha transformado los hábitos y preferencias de los viajeros.

Los "turistas digitales", como los denomina el Grupo Expedia (2021), son aquellos que dependen en gran medida de dispositivos electrónicos y plataformas en línea para buscar información sobre destinos turísticos, planificar itinerarios personalizados y realizar reservas. Esta evolución ha dado lugar a una serie de tecnologías y enfoques que enriquecen la experiencia del turista, mejoran la eficiencia operativa y apoyan la sostenibilidad en la industria del turismo.

En este contexto, el gobierno regional de San Martín ha demostrado un firme compromiso con la adopción de tecnologías de la información para fortalecer el sector turístico. Un ejemplo de ello es la implementación de una plataforma inteligente que tiene como objetivo promocionar el turismo en San Martín en 2023. Este proyecto busca desarrollar una aplicación móvil que brinde información detallada y visualmente atractiva sobre los destinos ecoturísticos de la región. Entre los aspectos que se destacan se encuentran los centros turísticos, la riqueza cultural local, los recursos productivos, las áreas de conservación y los lugares de interés (Oficina de relaciones públicas y comunicación institucional del gobierno regional de San Martín, 2023). Esta iniciativa demuestra la voluntad del gobierno regional de invertir en tecnologías de la información para mejorar la promoción y la accesibilidad a los atractivos turísticos locales.

Además de este proyecto, el gobierno regional de San Martín ha desarrollado la plataforma web y la aplicación móvil llamada "Visita San Martín", que proporciona información valiosa sobre los principales destinos turísticos, agencias de viajes, opciones de alojamiento y restaurantes en la región. En consonancia con las tendencias tecnológicas globales, se pueden aprovechar soluciones como los chatbots impulsados por inteligencia artificial en el sector turístico.

Según Valentina et al. (2022), los chatbots son especialmente relevantes en industrias donde la comunicación directa con los clientes es frecuente y en los sectores donde la experiencia de los consumidores cumple una función primordial. En la fase de búsqueda de

información, los chatbots pueden proporcionar respuestas instantáneas a preguntas comunes de los turistas, lo que mejora considerablemente la calidad del servicio y también se obtiene una alta satisfacción del cliente. Estas tecnologías emergentes se están convirtiendo en herramientas valiosas para mantenerse competitivo en el sector turístico de la era del turismo 4.0.

# Ámbito ecológico

La región de San Martín es una joya natural, destino amazónico que alberga una diversidad impresionante de ecosistemas, así como una rica variedad de especies de aves, flora y fauna, lagunas, ríos; características que convierten al destino en uno muy deseable. Para preservar esta riqueza, se han establecido zonas de conservación que incluyen:

# ✓ Áreas naturales protegidas que son de administración nacional

- o Parque Nacional del Río Abiseo.
- Parque Nacional Cordillera Azul.
- o Bosque de Protección Alto Mayo.

# ✓ Áreas naturales protegidas de administración regional (Pertur, 2019-2030)

- o Área de Conservación Regional Cordillera Escalera.
- o Tambo Ilusión
- o Junín
- o Larga Vista I y II
- Pucunucho
- o Ronsoco Cocha
- Palmonte
- Las Naranjas

En la región, se está avanzando de manera constante hacia la incorporación de enfoques sostenibles en proyectos tanto públicos como privados, lo que refleja un firme compromiso con la conservación ambiental y un desarrollo responsable. Destacan dos proyectos de turismo rural comunitario como ejemplos inspiradores:

✓ Bosque de las Nuwas, este proyecto es liderado por 52 mujeres awajún de la comunidad Shampuyacu en la provincia de La Rioja y tiene como objetivo dar a conocer las costumbres de la comunidad. Están ubicadas en el bosque de protección Alto Mayo, un área natural protegida. Con el apoyo del Mincetur, la Federación Regional Awajún del Alto Mayo, el gobierno regional de San Martín y

- organizaciones no gubernamentales, han logrado iniciar exitosamente actividades de reforestación en la zona (Conservación Internacional Perú, 2023).
- ✓ Mariposario Morpho Azul, este emprendimiento de turismo rural es liderado por mujeres de la comunidad "Unidos por Palestina", ubicada en la provincia de La Rioja. El proyecto también ha recibido respaldo del Mincetur, que brindó capacitaciones sobre la gestión sostenible de esta iniciativa (Grupo de análisis para el desarrollo, 2022).

Estos ejemplos demuestran el compromiso de la región de San Martín con la conservación de su entorno natural y el fomento del turismo responsable mediante proyectos comunitarios que contribuyen a la sostenibilidad ambiental y el empoderamiento de las comunidades locales.

# Ámbito legal

A fin de evaluar el marco normativo en el que se desenvuelven las actividades turísticas, se lista la legislación vigente:

- ✓ Ley general de turismo, reconoce la importancia estratégica del turismo para el país y se establece como un eje prioritario en las políticas gubernamentales y establece el marco legal para el desarrollo, así como su regulación.
- ✓ *Decreto supremo N°005-2016- Mincetur*, aprueba el reglamento de seguridad para la prestación del servicio turístico de aventura. Fue modificado por el decreto supremo N°001-2019- Mincetur. En sus artículos describe que la agencia que preste el servicio de turismo de aventura debe contar con autorización para la prestación del servicio, con los siguientes requisitos:
  - o Relación de equipos previamente autorizados.
  - Equipo de primeros auxilios.
  - O Plan de manejo de riesgos y atención de emergencias.
  - o Plan de mantenimiento de equipos.
  - o Manual y reglamento interno de operación.
  - o Registro de incidentes y/o accidentes.
  - o Certificado de competencias laborales que acredite al personal contratado.

Adicionalmente, la agencia debe brindar a los turistas los siguientes ítems, previo a la prestación del servicio:

- o Charla de información y orientación obligatoria.
- o Documento impreso con el artículo 10 del reglamento.
- Formatos legales firmados por el turista que dejen constancia que el usuario acepta los riesgos y se encuentra en un estado idóneo para llevar a cabo la actividad.
- ✓ Resolución ministerial N°197-2021- Mincetur, autorizan diversas actividades turísticas de aventura y riesgo controlado, entre ellas: vuelo con ala delta, descenso de cañones, buceo, cabalgatas, recorridos en tirolesa, ciclismo, columpio extremo, esquí, escalada en roca y árboles, exploración de cuevas, kayak, parapente, puentes colgantes, salto desde puentes, rapel, sandboard, vela y tirolesa en bicicleta.
- ✓ Ley de promoción y desarrollo del turismo comunitario, define el turismo comunitario como una modalidad turística que surge y se desarrolla desde el punto de vista de las comunidades locales, teniendo en cuenta su territorio y su diversidad cultural. Se caracteriza por la participación activa y el liderazgo de los miembros de la comunidad en las actividades turísticas, con el objetivo de promover su vocación turística. Los enfoques que debe tener la gestión del turismo comunitario deben ser en base comunitaria, intercultural, de mercado y de género.

En esta forma de turismo, las comunidades locales desempeñan un papel protagonista en el ámbito legal y deben participar en la planificación, gestión y deben obtener beneficios del turismo en cada región, preservando su identidad cultural y aprovechando sus recursos de manera sostenible.

### 4.1.2. Análisis de factores externos (Matriz EFE)

De acuerdo con el análisis PESTEL revisado en la sección 4.1.1, así como los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas, se elaboró la siguiente matriz EFE visto en la tabla N°28. En donde se puede identificar que existen más oportunidades que amenazas. Sobre todo, se debe a la reactivación económica y al incremento de la demanda del turismo a nivel nacional.

Se debe tener especial cuidado a las estaciones de menor demanda por la variación del clima y tener un plan de contingencias para fortalecer las alianzas con proveedores y cubrir la capacidad operativa, sobre todo cuando la demanda incremente en los meses de mayor afluencia de turistas ya sea en época de festividades o vacaciones.

En la actualidad se debe aprovechar la era del turismo 4.0, ya que influirá bastante la mejora de contenido visual para llegar a más clientes.

**Tabla 28.**Análisis de los factores externos por medio de la Matriz EFE

	MATRIZ EFE									
	FACTORES EXTERNOS CRITICOS DE EXITO	PESO	VALOR	PONDERACION						
0	portunidades									
1	Aprovechamiento de nuevas tecnologías gracias a la Era del Turismo 4.0	0.08	3	0.24						
2	Incremento de la demanda de turismo interno	0.10	4	0.40						
3	Impulso del turismo por Gobierno regional Goresam "Visita San Martín"	0.05	2	0.10						
4	Reactivación de turismo con ayuda de Mincetur "Turismo Emprende"	0.04	2	0.08						
5	Alianzas duraderas con proveedores locales	0.10	3	0.30						
6	Tiempos cortos de desplazamiento a los lugares turísticos.	0.03	2	0.06						
7	Desarrollo económico de las comunidades visitadas	0.10	4	0.40						
	SUBTOTAL	0.50		1.58						
A	menazas									
1	Riesgo por inestabilidad del gobierno (Huelgas, paros)	0.05	2	0.10						
2	Fenómenos naturales que afecten el acceso a lugares turísticos	0.07	2	0.14						
3	Malestar de las comunidades, debido a aumento de precios e inflación	0.06	2	0.12						
4	Disminución de vuelos por disposición de Corpac	0.05	1	0.05						
5	Falta de capacidad operativa en alta demandas por no contar con alianzas firmadas con hospedajes, agencias terciarias o transporte.	0.10	2	0.20						
6	Limitación social y geografíca	0.03	1	0.03						
7	Inseguridad por la informalidad en sector turismo	0.05	2	0.10						
8	Elevado poder de negociación de otros operadores	0.05	3	0.15						
9	Amenaza de ingreso de nuevos competidores	0.04	2	0.08						
	SUBTOTAL	0.50		0.97						
	TOTAL	1.00		2.55						

Elaboración propia.

Como conclusión del análisis de la matriz EFE, al tener un valor "2.55" mayor al promedio 2.5, podemos indicar que la empresa podrá responder bien ante las oportunidades y amenazas del entorno. Teniendo un valor mayor en oportunidades, lo cual puede ayudar a que la empresa se desenvuelva muy bien a pesar de las dificultades del entorno.

La valoración de satisfacción del turista también es importante, se debe de tener cuidado en no variar los precios de los paquetes, ni la calidad de los servicios, así las condiciones climáticas no den las mejores condiciones para el transporte de los turistas.

#### 4.2. Análisis del microentorno

Para estudiar el entorno más cercano e inmediato de una organización, se utilizará el modelo propuesto por Michael E. Porter. Este marco metodológico permite examinar la competencia dentro de un sector específico, identificando las oportunidades y amenazas que podrían enfrentar las empresas que operan en dicho ámbito. El análisis se centra en evaluar los factores que influyen directamente en la capacidad competitiva de una compañía dentro de su industria. Como señala M. Porter (2012), estas fuerzas definen la estructura competitiva de una industria, proporcionando una guía para la toma de decisiones estratégicas y la búsqueda de la sostenibilidad empresarial.

En esta sección, se evaluarán los factores que determinan la intensidad de la competencia en este segmento turístico particular, con el fin de identificar los desafíos y las oportunidades que enfrentaría este nuevo operador al ingresar al mercado de la región de San Martín.

### 4.2.1. Las cinco fuerzas de Porter

Para analizar el microentorno se realizará un análisis de las fuerzas de Michael Porter.

#### • Rivalidad entre competidores

Es alta, porque actualmente existe una oferta variada de 40 operadores y agencias de turismo registradas que operan en San Martín, que tienen una mayor concentración en la ciudad de Tarapoto. La diferenciación de paquetes ofrecidos puede ser un factor importante para destacar en el mercado actual, especialmente si la agencia ofrece experiencias turísticas únicas o enfocadas en el turismo vivencial y el desarrollo comunitario. Los costos para los clientes pueden ser bajos si tienen acceso a múltiples opciones de empresas operadoras de turismo, por lo que el crecimiento del mercado turístico puede generar oportunidades para las empresas, pero también aumentar la rivalidad entre competidores por captar una parte del mercado.

Por la naturaleza de los destinos de Tarapoto, algunas agencias ofrecen experiencias relacionadas al ecoturismo y al turismo de aventura, ya que ambas actividades pueden realizarse en cataratas, ríos o lagunas. A pesar de la variedad de agencias, la mayoría de estas son emprendimientos emergentes con pocos años en el mercado, lo cual limita su capacidad financiera y ofrecen servicios limitados, no incluyendo traslados a hotel o aeropuerto, alimentos, snacks, bebidas o tickets de ingreso a las zonas turísticas.

En la tabla  $N^{\circ}29$ , se listan algunas agencias registradas que tienen un enfoque de negocio al turismo vivencial, ecoturismo y deportes de aventura.

**Tabla 29.**Principales agencias turísticas (competidores) en San Martín.

Agencia turística	Servicio turístico
Agencia Las Cuevas de Palestina/ La Asociación Ecoturística Huácharos de Palestina	Aventura/Ecoturismo
Bambu Travels & Tours	Aventura
Curimayllo Tours	Aventura/City tours/ Ecoturismo
EcoAldeas	Ecoturismo/Vivencial
Ecorutas	Aventura
El Yacuruna Sauce Tours	Canopy, Zip line(Aventura)
Emprendimiento "Cueva de Palestina"	Aventura
Experiencias MC	Aventura
Green Perú Travel	Aventura/City tours/
Guaros Tours	Aventura/City tours/ Ecoturismo
Ikam Expeditions	Ecoturismo/Comunitario
Kuri Tours	Aventura
Leito Tours	Aventura
Mikas Tours	Ecoturismo/City tours
Mundo Verde Travels	Ecoturismo/Comunitario
Ñañitos Travel	Aventura/City tours/Ecoturismo
Oriente Místico Viajes	Ecoturismo
PumaRinri	Aventura/Comunitario
Quiquiriqui Turismo	Ecoturismo
Rap Travel Perú	Aventura/City tours/ ecoturismo
Tarapoto Adventure Extreme	Canopy/ZIP Line (Aventura)
Taytamaki	Aventura/Comunitario
Tingana tours	Aventura/City tours
Tierra Verde	Aventura
Tour Tarapoto Perú	Aventura/Ecoturismo
Tpp Perú	Aventura
Vertical Journey	Rapel (Aventura)
Wilkat Adventure	Rapel (Aventura)
Zapinito Travel	City tours

Elaboración propia. Fuente: Caretur San Martín (2022).

### • Poder de negociación de los proveedores

Es alto. Se realizará alianzas con proveedores locales, distinguiéndose dos grupos que ofrecen servicios clave para la agencia. En primer lugar, se dispone de guías egresados del instituto de Americatur para brindar el servicio de guiado en los distintos paquetes a ofrecer. Según lo comentado en la entrevista con Félix Jaime de la institución mencionada, los alumnos que completan el programa completo de certificación en el guiado son muy pocos, ya que muchos de los interesados no cumplen con los requisitos exigidos por el Mincetur y optan por retirarse a la mitad del programa. Por esta razón, la oferta de guías certificados es escasa. En segundo lugar, se tienen a los proveedores para el alquiler de equipos de aventura y de algunos servicios, como por ejemplo el de transporte, esto en el caso que la afluencia de turistas sea alta y se requiera de más unidades móviles.

Dependiendo de la ubicación y los servicios necesarios, los proveedores están altamente concentrados o fragmentados. Algunas empresas operadoras de turismo cuentan con hoteles u hospedajes propios y realizan grandes volúmenes de compras, ellos suelen tener más poder de negociación con los proveedores locales.

### Amenaza potencial de nuevos competidores

Es media. Las barreras de entrada incluyen la necesidad de contar con un capital inicial para establecer la empresa, existe la necesidad de tener licencias y permisos, y, por tanto, la dificultad para construir relaciones con proveedores y comunidades. Muchas operadoras ya establecidas tienen economías de escala que les otorgan muchas ventajas competitivas sobre nuevos entrantes. Pero, una operadora de turismo con una fuerte diferenciación de producto puede ser menos susceptibles a la competencia de nuevos entrantes.

La competencia potencial puede estar conformada por aquellos nuevos emprendedores que desarrollen sus servicios bajo el enfoque de turismo con fines de desarrollo sostenible de las comunidades locales y que brinden servicios adicionales de vivencia con la naturaleza y turismo de aventura.

### • Desarrollo potencial de productos sustitutos

Es alto. Muchos productos sustitutos incluyen otras formas de entretenimiento, actividades de ocio, o destinos turísticos alternativos, actividades de avistamiento de aves, ecoturismo, Los costos al cambiar de opción pueden ser bajos para algunos clientes si tienen acceso a otras alternativas fácilmente atractivas.

Al tener alta diferenciación de producto (paquetes turísticos diferenciados), ayudará a reducir la amenaza de que los turistas adquieran otros productos sustitutos con otras operadoras de turismo, ya que se les ofrecerá experiencias únicas, más cantidad de servicios incluidos, seguridad, calidad de servicio que serán difíciles de replicar.

#### • Poder de negociación de los consumidores

Es alta. Pero podrá variar según la cantidad de turistas potenciales y su disponibilidad para comparar ofertas turísticas con otros competidores. Los clientes potenciales (turistas) pueden ser muy sensibles al cambio del precio por inflación u otros factores que implican subir los costos de transporte, por ejemplo.

Los paquetes turísticos con todo servicio incluido y con un alto valor de sostenibilidad para las comunidades son bien diferenciados a la competencia, reduciéndose la sensibilidad a la variación de precio y obtienen un elevado poder de negociación, porque se ofrece experiencias únicas con gran valor para el turista.

### 4.3. Conclusiones del capítulo

Actualmente existe una creciente demanda de paquetes turísticos en la selva peruana, aunque en los últimos años su incremento no ha sido muy alto debido a problemas políticos y conflictos sociales. Se espera un repunte en 2024 gracias a un clima más favorable y mayor estabilidad política.

Para hacer frente a nuevos competidores, es crucial mejorar constantemente los servicios ofrecidos, ampliar las visitas a más comunidades, aumentar las actividades populares según encuestas e incluir nuevos servicios solicitados por los turistas.

La diferenciación es clave, buscando más ofertas y trabajando de cerca con comunidades locales, el gobierno regional, municipios y socios comerciales desde el inicio. El gobierno regional está comprometido con adoptar tecnologías para impulsar el turismo 4.0, como, por ejemplo, el uso del chatbot.

Para fortalecer la negociación con clientes, se debe mantener un perfil activo en redes sociales, respondiendo consultas y transmitiendo correctamente la oferta de servicios. Así se logrará una relación ganar-ganar con los clientes.

# CAPÍTULO V: MODELO DE NEGOCIO - CANVAS

#### 5.1. Modelo Canvas

A. Osterwalder y Pigneur (2010), desarrollaron el modelo Canvas. Esta herramienta ha demostrado ser valiosa al permitir una definición más ágil y eficiente de los negocios, lo que conlleva a una evaluación constante de los resultados durante todo el proyecto.

Este modelo Canvas se compone de 9 bloques que ilustran cómo un negocio genera ingresos y abarcan las cuatro áreas principales del negocio: clientes, producto, infraestructura y viabilidad económica. Esta estructura ofrece una visión más completa de los componentes clave del negocio.

En la figura N°17 se presenta el resumen del modelo Canvas desarrollado para este plan de negocios, detallando cada uno de los bloques que conforman el modelo.

**Figura 17.** *Modelo Canvas* 



Elaboración Propia, Metodología Canvas de Alexander Osterwalder y Ives Pigneur (2010).

#### 5.1.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa Chazuta Travel se enfocará en brindar experiencias vivenciales, ofreciendo actividades de aventura y de turismo comunitario en los destinos de Lamas Nativo (Wayku), Santa Elena y cuevas de Palestina, Alto Shilcayo y poblado de Chazuta en la región de San Martín.

El servicio promete una experiencia auténtica que abarca aventuras emocionantes mientras que el cliente respalda y conoce a las comunidades locales que hacen que el turismo sea posible. Las personas que conforman dichas comunidades brindan el servicio de guiado durante la visita, ofreciendo las siguientes rutas:

- Paquete 1 (3 días y 2 noches)
  - o Día 1: Tour Lamas Nativo (Wayku) − 4 horas
  - o Día 2: Tour Santa Elena y Cuevas de Palestina − 12 a 14 horas
  - o Día 3: Tour Ruta de Cacao de Chazuta 6 horas
- Paquete 2 (3 días y 2 noches)
  - o Día 1: Tour Lamas Nativo (Wayku) 4 horas
  - o Día 2: Tour Alto Shilcayo − 10 a 11 horas
  - o Día 3: Tour Ruta del Cacao Chazuta 6 horas
- Paquete 3 (3 días y 2 noches)
  - o Día 1: Tour Lamas Nativo (Wayku) 4 horas
  - o Día 2: Tour Alto Shilcayo 10 a 11 horas
  - o Día 3: Tour Catarata de Ahuashiyacu 4 horas
- Paquete 4 (3 días y 2 noches)
  - o Día 1: Tour Lamas Nativo (Wayku) − 4 horas
  - o Día 2: Tour Laguna Azul 10 horas
  - o Día 3: Tour Cuevas de Palestina − 8 horas

Adicional a los itinerarios diseñados, el cliente puede optar por personalizar los tours.

## 5.1.2. Segmento de clientes

El perfil del turista que visita San Martín se compone mayoritariamente de turistas nacionales que residen en otras ciudades, en mayor porcentaje Lima y posterior otros departamentos como Piura, Lambayeque, Loreto, La Libertad y Cajamarca (Pertur, 2019-2030).

Por el resultado de la encuesta realizada e información histórica de Mincetur, los turistas suelen ser en su mayoría mujeres, con edades entre los 35 y 54 años, con tendencia a viajar en

grupos, ya sea con amigos, familiares o en pareja. Su principal motivación para viajar es la exploración de nuevos destinos, y en menor medida, viajar con sus familias. En cuanto a su ocupación, según los resultados de la encuesta, la mayoría de los turistas son trabajadores dependientes de nivel socioeconómico A-, B y C, que gastan entre 800 a 1500 soles por persona durante una estadía de 3 a 4 días.

En cuanto a la financiación del viaje, la mayoría utiliza sus ahorros como principal fuente de financiamiento, seguido por el uso de tarjetas de crédito y, en menor medida, el sueldo del momento (Mincetur, 2022).

En cuanto al alojamiento, el 68% opta por alojamientos pagados, principalmente hoteles, seguidos por hostales y casas de hospedaje. Un 18% de los turistas se hospeda en la casa de un familiar o amigo, mientras que el resto elige acampar en carpas o en la intemperie (Mincetur, 2022). Los turistas no tienen una preferencia marcada por el mes de viaje, se observa que un número considerable elige visitar San Martín en julio y agosto (Mincetur, 2022).

#### 5.1.3. Canales

La combinación de canales digitales y tradicionales permitirá que la empresa tenga varios puntos de contacto con el turista o cliente final, ofreciendo siempre información clara y oportuna a lo largo de todo el camino de compra.

#### • Canales tradicionales

- ✓ Folletos o afiches, documentos impresos que contengan información sobre la propuesta de valor de la agencia. Serán distribuidos en centros turísticos, hospedajes y otros lugares de alta afluencia de turistas.
- ✓ Ferias, participación en eventos locales o regionales para establecer contacto con posibles clientes.
- ✓ *Teléfono*, permite el contacto directo con clientes por medio de llamada.

## • Canales digitales

- ✓ *Plataforma web*, se gestionará una página web interactiva, que servirá como punto central para brindar información de la agencia y las rutas turísticas, así como medio para consolidar la compra de estos paquetes.
- ✓ Correo electrónico, se considera una estrategia de mailing para hacer seguimiento
  a los clientes que ya adquirieron un servicio con la agencia, ya sea para confirmar
  datos relevantes para la reserva como para ofrecer ofertas o promociones exclusivas.

Mediante el seguimiento de cookies, se enviarán mensajes dirigidos a aquellas personas interesadas en productos similares o que pertenecen a la competencia. Se busca captar la atención de no-clientes para dar a conocer la oferta de la agencia y lograr que la consideren dentro de su visita a la región.

✓ Redes sociales, el 83.8% de la población tiene presencia en redes sociales, destacando Facebook como el líder en la participación del tráfico web con 86.11% (We are social, 2023). Por lo tanto, se plantea usar las siguientes: Facebook, Instagram, mensajería instantánea por WhatsApp, Facebook Messenger, Instagram Messenger.

#### 5.1.4. Relación con clientes

El segmento de mercado valora la personalización del servicio a ofrecer, razón por la empresa contará con personal calificado que pueda brindar asesoría en la elección del paquete turístico. De tal manera, estableceremos una relación de tipo asistencia personal que se basará en fidelizar al cliente a través de una experiencia individualizada que se adecúe a las necesidades y preferencias de cada grupo.

Desde el primer contacto con el turista, los asesores de la operadora de turismo se encargarán de ofrecer información oportuna sobre el destino de San Martín, así como detalles de las rutas que se acomoden a lo solicitado por el cliente. Se busca que el cliente se sienta acompañado en la elección del paquete, en la búsqueda de información sobre recomendaciones de viaje y durante su visita al destino. Por esta razón, la atención al cliente no debe ser unidireccional ni invasiva, se basará de un trato amical que fomente la creación compartida de experiencias auténticas, asesoradas por los guías, incentivando la participación del cliente.

Adicional a ello, se considera contar con una plataforma web que permita un modelo de autoservicio para aquellos clientes autónomos que encuentran en los paquetes pre-armados una opción que se adecúa a sus necesidades. Si bien la transacción de compra puede ser realizada de manera independiente, se brindará asistencia técnica y asesoría en línea en caso se requiera.

Finalmente, se ofrecerá un servicio postventa para asegurar la mejora continua del servicio y la satisfacción de los clientes. De esta manera, se entablará una relación basada en confianza que derive en lealtad a largo plazo, y se le sumará la creación de un sistema de ofertas exclusivas para turistas que recomienden el servicio a sus pares. Así se recompensará a aquellos turistas que estén dispuestos a volverse embajadores de la marca, forjando relaciones sólidas y duraderas.

#### 5.1.5. Recursos claves

Los recursos clave desempeñan un papel fundamental en la configuración y operación del negocio. Se analizarán y enumerarán los elementos críticos que la empresa necesita para llevar a cabo sus actividades y entregar valor a sus clientes.

Los recursos pueden abarcar desde activos físicos, tecnológicos y financieros hasta recursos humanos. En esta sección, se verán cómo estos recursos se alinean estratégicamente con otros aspectos del negocio, contribuyendo a su viabilidad y al éxito a largo plazo. El manejo efectivo de los recursos es esencial para mantener una ventaja competitiva y cumplir con las necesidades cambiantes del mercado, por lo que su identificación y gestión adecuadas son cruciales en la planificación y desarrollo. Los recursos principales que se requieren al iniciar un negocio son:

- Personal capacitado (Guías, asesores ventas y gestor de operaciones).
- Inversión inicial.
- Vehículos.
- Oficina administrativa en Tarapoto.
- Página web (servidor y dominio).
- Alianzas con proveedores

### 5.1.6. Actividades claves

En esta sección se exploran las tareas y acciones críticas que el emprendimiento debe llevar a cabo para crear, ofrecer y entregar la propuesta de valor a los clientes de manera efectiva. Estas actividades pueden abarcar una amplia gama de procesos, desde la producción y distribución, hasta la gestión de relaciones con los usuarios y la innovación constante.

Todas las actividades se interconectan, se alinean con otros elementos del modelo Canvas y contribuyen a la estrategia general del negocio.

- Desarrollo de paquetes de turismo.
- Manejo de redes sociales.
- Generación de ventas a través de los puntos de contacto.
- Atención al cliente.
- Traslado del alojamiento al destino de la visita.
- Coordinación con los guías locales.
- Mantenimiento de equipos básicos para los tours.
- Capacitación del personal.

#### 5.1.7. Socios claves

Dentro de las colaboraciones estratégicas que impulsará la agencia, se ha tomado en cuenta el modelo de la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000), que implica un trabajo en conjunto entre la industria, gobierno y la academia como modelo de innovación.

#### • Comunidades locales

Las comunidades cumplen un rol prioritario dentro del esquema de negocio planteado. Además de que exista una colaboración estrecha entre ambos actores, el propósito del emprendimiento radica en su contribución a la economía local de los destinos turísticos en el cual se opera. Este compromiso es el que fortalece la relación entre la agencia y la comunidad, además de brindar una ventaja competitiva de cara al cliente pues le ofrece una experiencia vivencial más holística. Las comunidades clave con las que se establecerá un vínculo son:

- ✓ Asociación Comunal de Palestina
- ✓ Asociación de Alto Shilcayo
- ✓ Comunidad Chazuta "Procesadora Mishki Cacao"
- ✓ Comunidad de Lamas "Wayku"

#### • Entidades gubernamentales

Es importante trabajar cerca al sector público, pues brinda orientación en el cumplimiento de regulaciones y apoyo en la promoción del turismo en San Martín. Ya que la propuesta de negocio se alinea con el objetivo de fomentar el turismo sostenible que postula el plan regional de turismo en San Martín 2019 -2030 (Pertur), se están considerando las siguientes entidades como socios clave:

- ✓ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)
- ✓ Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú)
- ✓ Gobierno Regional de San Martín (Goresam)
- ✓ Municipalidad Provincial de San Martín en Tarapoto (Mpsm)
- ✓ Dirección Regional de Turismo (Directur)

## • Entidades privadas

Las entidades y asociaciones del sector privado contribuyen al éxito de la operación, puesto que brindan acceso a una amplia red de contactos en la industria, fomentan la competencia saludable en el sector y permiten posicionar a la región como un destino turístico destacado.

- ✓ Cámara Regional de Turismo de San Martín (Caretur)
- ✓ Asociación de Turismo de Aventura (Atta, Aptae)
- ✓ Hoteles y/o hospedajes, parque temático de aventura Taytamaki

Una alianza con instituciones educativas fomenta la innovación constante en el sector, ya que permite la introducción de nuevos enfoques y tendencias.

✓ Institutos de turismo y hotelería como Americatur

#### 5.1.8. Estructura de costos

Los costos de la agencia de turismo abarcan tanto aspectos administrativos como operativos, los cuales se desglosan a continuación.

#### • Gastos administrativos

Al ofrecer un servicio turístico, las personas implicadas en la cadena de suministro y que son el pilar principal de la operación. Por esta razón, se asignan recursos para compensar al personal y brindarles un plan de capacitación constante para dotarlos de las habilidades necesarias para brindar una experiencia de calidad.

✓ Pagos a: personal administrativo, guías contratados, guía experto de las comunidades locales y pago a proveedores

## • Gastos operativos

- ✓ Alquiler y mantenimiento de una oficina ubicada en Tarapoto, San Martín.
- ✓ Alquiler de equipos básicos de aventura y de vehículos
- ✓ Traslado de turistas (gastos en combustible)
- ✓ Convenios corporativos (pago mensual por comisión del 5% para mantener las alianzas con hoteles o alojamientos que dirijan a los turistas a la agencia).
- ✓ Plataforma web (dominio y servidor en línea para alojar la página)
- ✓ Afiliación a Visa, Mastercard para realizar el pago de los servicios en línea y por POS. Se considerará un gasto por comisión del 5% para la pasarela de pago.

# • Gastos de publicidad

✓ Implementar una estrategia de marketing en buscadores (SEM) enfocada en Google, la cual permitirá posicionar el sitio web de la agencia entre los primeros resultados cuando los usuarios realicen búsquedas relacionadas con "turismo de aventura en San Martín" o "turismo comunitario en San Martín", incrementando

así la visibilidad y el tráfico web hacia la empresa y posterior, se gestionará la publicidad en redes sociales mediante el uso de una cuenta publicitaria tanto en Facebook como Instagram. Se destinará el 5% de las ventas para publicidad.

### 5.1.9. Fuentes de ingresos

La agencia tendrá un modelo de ingresos diversificado, cuya base se encuentra en la venta de paquetes turísticos y servicios complementarios. Se consideren los siguientes precios:

## • Experiencias individuales.

A medida que evolucione el negocio, se ofrecerá a los viajeros frecuentes acceso a ofertas personalizadas, prioridad en la reserva y experiencias adaptadas. Además de contribuir a la base de ingresos de la empresa, fortalecerá la relación con los clientes y los premiará con beneficios exclusivos.

### • Paquetes turísticos.

- ✓ Se iniciará con paquetes turísticos de 3 días/2 noches.
- ✓ Dependiendo del alojamiento, puede tener un costo desde S/. 650 por persona.
- ✓ Como resumen de lugares a visitar y costos estimados se tiene la tabla N°30.

**Tabla 30.** *Lista de comunidades a visitar y costos estimados de los Tours.* 

Tours (lugar a visitar)	Costo S/.	Hora Inicio	Hora Fin
Cuevas de Palestina	S/ 80.00	8:00 a. m.	5:00 p.m.
Ruta del Cacao Chazuta	S/ 70.00	9:00 a. m.	3:00 p.m.
Alto Shilcayo	S/ 165.00	7:00 a. m.	6:00 p.m.
Santa Elena y Cuevas de Palestina	S/ 180.00	4:00 a. m.	6:00 p.m.
Lamas Nativo (Wayku)	S/ 20.00	2:30 p. m.	6:00 p.m.
Cataratas de Ahuashiyacu	S/ 20.00	10:00 a. m.	1:00 p.m.
Laguna Azul	S/ 55.00	8:00 a. m.	6:00 p.m.

Elaboración propia

Adicionalmente, la plataforma en línea alojará anuncios y banners de Google Ads. Así, la comisión cobrada por publicidad en la página web de la agencia brindará ingresos adicionales. El monto dependerá de la ubicación, tamaño del anuncio, y el tiempo de permanencia.

## 5.2. Conclusiones del Capitulo

La propuesta de valor de la empresa consiste en brindar experiencias vivenciales únicas a los turistas, permitiéndoles interactuar directamente con pobladores de comunidades locales, sumergirse en su cultura y tradiciones, adquirir artesanías y manualidades auténticas, permitiendo el desarrollo sostenible y económico de la comunidad visitada. Los turistas, también, podrán disfrutar de actividades de aventura, caminatas en entornos naturales y, si adquieren los paquetes completos, podrán visitar los emblemáticos atractivos tradicionales de la zona y degustar la rica gastronomía local, todo ello diferenciándose de la oferta turística convencional en San Martín.

Se cultivará una estrecha relación con los clientes, ofreciendo un servicio verdaderamente diferenciado, donde la calidad del servicio y seguridad del tour serán primordiales, por lo que se capacitará continuamente al personal en habilidades blandas para brindar una excelente atención.

Para maximizar la satisfacción del cliente, se ofrecerá un servicio de transporte con capacidad de solo 16 pasajeros, aire acondicionado y comodidad superior a la competencia. Adicionalmente, se incluirá el traslado al aeropuerto sin costo adicional, generando una excelente reputación de la empresa.

Las alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, proveedores, asociaciones y comunidades serán fundamentales para el crecimiento sostenido de la empresa. Se proyecta un incremento constante de ingresos manteniendo una estrategia de precios diferenciada, evitando ser percibidos como un commodity más.

La gestión de redes sociales para publicidad y respuestas a la atención al cliente estará a cargo de personal capacitado o chatbots configurados, permitiendo a la empresa enfocarse en la mejora continua de sus servicios.

# CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATEGICO

En este capítulo se desarrollará el plan estratégico de la empresa. El nombre elegido para la empresa será "Chazuta Travel", que significa fuerza de la montaña, la energía que devuelve la esperanza y donde Chazuta es conocida por su cerámica tradicional y el cacao.

#### 6.1. Misión

"Diseñar y comercializar experiencias turísticas innovadoras y diferenciadas, que combinen diversión, aventura y seguridad para los visitantes, al mismo tiempo que promuevan el desarrollo sostenible y la puesta en valor de las comunidades locales, sus tradiciones y su entorno natural, generando un impacto positivo para todos los involucrados".

### 6.2. Visión

"Convertirnos en un operador turístico líder en la región de San Martín, destacado por ofrecer una propuesta diferenciada de paquetes no convencionales, que combinan el turismo tradicional con actividades de aventura, promoviendo visitas guiadas a comunidades, contribuyendo así a su desarrollo sostenible y al enriquecimiento de la experiencia turística."

### 6.3. Valores

- Servicio, servir a la comunidad y a sus clientes para obtener la satisfacción.
- *Humildad*, los colaboradores conocerán sus limitaciones y debilidades, pero obrarán de acuerdo con sus conocimientos en turismo.
- *Compromiso*, al realizar sus actividades, brindando completo apoyo a clientes.
- *Trabajo en equipo*, los miembros deberán confiar entre sí y serán capaces de sentir confianza a la hora de opinar o brindar ideas, con el fin de colaborar con la empresa.

### 6.4. Ventajas competitivas

Las dos razones potenciales por lo que haría a la empresa competitiva frente a otros operadores serian:

- Ofrecer paquetes turísticos no convencionales completos, que incluyen visitas a comunidades para interactuar con la naturaleza y su cultura; de esta manera aportar desarrollo económico de comunidades. Los paquetes incluirán todo servicio, desde alojamiento, desayuno/almuerzo, agua, equipos, transporte local, guiado y entradas.
- *Generar confianza priorizando la seguridad*, para así brindar una mejor calidad de servicio a los turistas. Se tendrá una logística preparada y un centro operativo en el centro de Tarapoto para la planificación de rutas, gestionar presencialmente las reservas con los turistas y negociaciones con proveedores.

### 6.5. Estrategias planteadas

El plan de negocio seguirá una estrategia de diferenciación enfocada en paquetes turísticos mixtos e innovadores, ofreciendo visitas guiadas seguras no solo a lugares tradicionales ya conocidos, sino también interactuar con pobladores de comunidades aledañas y que se colabore con la compra de sus artesanías.

Se plantea aplicar dos tipos de estrategias para lograr lo mencionado anteriormente:

- La estrategia competitiva y,
- La estrategia de integración vertical.

## 6.5.1. Estrategia competitiva

Para implementar una operadora de turismo no convencional en la región de San Martin que sea competitiva, se desarrollará una estrategia de diferenciación de producto. Por tanto, considerando los resultados de la encuesta, se incluirán en los paquetes turísticos:

- ✓ Todo servicio incluido, es decir: alojamiento, desayuno/almuerzo, botella de agua 600ml en ruta, guiado, equipos, transporte y entradas.
- ✓ Visitas a comunidades locales como Chazuta, Palestina, Wayku, donde el turista podrá interactuar con los pobladores, conocer su cultura y costumbres, manteniendo el contacto con la naturaleza.
- ✓ Caminatas a lugares tradicionales en la selva como: Catarata Ahuashiyacu, mirador Alto Shilcayo, paseo en bote en Laguna Azul en el Sauce (actividades de aventura en el Fundo Torres).
- ✓ Adquirir manualidades, artesanías, productos artesanales como chocolates, miel, bebidas afrodisiacas, contribuyendo al ingreso económico de comunidades.
- ✓ Seguridad y calidad en todo el servicio. Se respetarán los tiempos, las rutas y se dejará al cliente en su alojamiento o aeropuerto al finalizar el servicio del día.

Con ello, se espera superar las expectativas de los turistas y brinden buenas recomendaciones por la plataforma web y redes sociales.

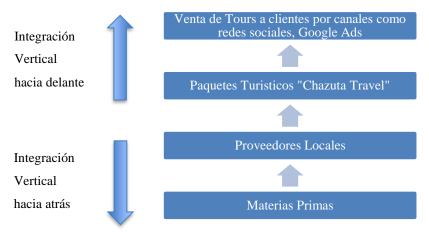
## 6.5.2. Estrategia de integración vertical

La Integración vertical es una estrategia en la cual un negocio extiende sus operaciones dentro de la misma industria, pero a través de diferentes etapas de la cadena de valor, involucrando a proveedores o clientes. La idea es tener un mayor control sobre la cadena de suministro para mejorar la eficiencia e influir en los precios finales que se darán a los clientes.

La empresa considera usar la estrategia de integración hacia atrás y hacia delante, ver figura N°18. La idea es ir ampliando las operaciones *upstream* es decir trabajar de la mano con los proveedores, se tenga confianza y compromiso de su parte y también ampliar las operaciones *downstream*, para así estar más cerca de los clientes con el objetivo de brindar calidad en el desarrollo de las actividades diarias para evitar sobrecostos y se cumplan los tiempos. Con el fin de tener mayor control de la cadena de suministro reduciendo las dependencias y se incrementará la capacidad para diferenciar los servicios (paquetes turísticos) frente a otros operadores y de esa manera obtener mayor ventaja competitiva.

En este tipo de estrategia vertical, existen riesgos. Por ejemplo, el de volverse demasiado grande y difícil de manejar. Pero la ventaja es que, al tener un mejor control de las diferentes etapas de la cadena de valor, permitirá brindar una mejor calidad de producto y/o servicios a los turistas.

**Figura 18.** *Estrategia de integración vertical "Chazuta Travel"* 



Elaboración propia

### 6.5.3. Estrategia de diferenciación

Esta es una de las estrategias desarrolladas por M. Porter (2012), para conseguir una ventaja competitiva. Para aplicarla en la empresa, lo primero que se debe hacer es responder una serie de preguntas, por ejemplo:

## ¿Qué aporta mi producto o servicio que no tiene la competencia?

Los paquetes turísticos a diferencia de la competencia incluyen visitas guiadas a comunidades y turismo de aventura, teniendo constante contacto con la naturaleza, con la finalidad de contribuir con el desarrollo sostenible de las comunidades visitadas.

## ¿Qué necesidades cubre?

Los paquetes turísticos cubren actividades culturales, visita a talleres de artesanos, procesadora de chocolates, gastronomía, caminatas largas en la selva, aventura, ingreso a cuevas e incluye todo servicios requeridos por los clientes como: alojamiento, desayuno/almuerzo, bebida (agua), equipos, guiado, transporte y entradas.

## ¿Qué problemas tienen mis clientes y como puedo solucionarlos?

Muchos clientes no confían en los servicios de la mayoría de las agencias de turismo y prefieren realizar sus reservas de hotel directamente y pagar los paquetes turísticos presencialmente. Por esa desconfianza, Chazuta Travel inicialmente tendrá una pequeña oficina de operación en Tarapoto y realizará la captación de clientes por su plataforma web y redes sociales. También se gestionará alianza con Promperú como operador turístico autorizado y aparecer en la página de "Y tú que planes".

### ¿Qué ofrece mi competencia? Y ¿en que destacan sus productos o servicios?

La competencia ofrece solo paquetes turísticos para lugares tradicionales o solo ofrecen turismo de aventura. Los paquetes de visita a comunidades o internamiento en reservas naturales, tiene alto costo y solo para servicio privado. La competencia solo ofrece servicios de alojamiento, transporte y guiado.

Mas adelante se desarrollará en el plan de marketing, las estrategias de diferenciación de producto y precio.

#### 6.6. Penetración de mercado

La estrategia de penetración de mercado que usaremos tendrá los siguientes puntos:

- Productos diferenciados, con visión de "agregar valor" a los servicios ofrecidos.
- Publicidad de contenido visual en redes sociales (videos y fotos promocionales).
- Pagar mensualmente por el software de CRM (customer relationship management)
   para llegar a más clientes, este software estará incluido en el sistema para gestionar los paquetes.
- Alcanzar el 7% de participación de mercado al finalizar el primer año.
- Tener un incremento del 7 % de penetración de mercado a partir del segundo año por medio de la estrategia de diferenciación de producto y precio siguiendo la demanda actual.

 Aplicar estrategia "push and pull" por medio de la promoción y descuentos por recomendación de clientes diferidos y por los accesos continuos en la plataforma digital en alta demanda.

## 6.7. Conclusiones del capítulo

Las acciones que se puedan planificar dentro del plan estratégico van relacionadas a fortalecer y enfocarse en los clientes, de tal manera que se forme una relación duradera.

La empresa aprovechará las últimas tendencias en redes sociales y las tecnologías de la era turismo 4.0, creando una cuenta publicitaria para gestionar los anuncios en Facebook e Instagram. Así se podrá posicionarse rápidamente en el mercado turístico de San Martín, con el objetivo ambicioso de alcanzar una participación del 7% al finalizar el primer año.

Los paquetes turísticos armados, tienen una diferenciación con relación a la competencia. Ya que la combinación de visitas a atractivos tradicionales, actividades de aventura y, como elemento distintivo, las visitas con intercambio cultural con las comunidades locales de Chazuta, Wayku, Nueva Palestina, a todo costo incluido, resaltando la seguridad y calidad de servicio, no se ofrece actualmente en San Martín.

La propuesta diferenciada de Chazuta Travel, fue armada posterior a las encuestas. Lo cual logrará satisfacer las necesidades de turistas que buscan el contacto con la naturaleza, explorar nuevos lugares con plena confianza y sin preocupaciones, olvidarse de cobros extras y sobre todo tener la conciencia de que con su visita promueven el desarrollo económico de algunas comunidades y aportan en el cuidado y conservación de las reservas naturales.

Chazuta Travel se comprometerá a brindar un servicio excepcional desde el inicio de operaciones, con atención personalizada y seguimiento posventa, para así generar confianza y fidelidad de los clientes, superando cualquier desconfianza inicial hacia una empresa nueva en el mercado.

# CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

En el presente capitulo se desarrollará el plan de marketing, en el cual se definirá la estrategia de marketing centrada en la propuesta de valor y la estrategia de diferenciación. Así mismo, se detallará el marketing Mix y se propondrán algunos indicadores de desempeño para el seguimiento del negocio.

# 7.1. Objetivos

Los objetivos propuestos en este plan de marketing son del tipo SMART. Es decir, específico, medible, alcanzable, realista y realizable en el tiempo. Los cuales son:

- Al término del primer año, tener una participación de mercado del 7% (considerando el mercado potencial esperado y teniendo en consideración paquetes no convencional más tradicional de alrededor de 55.2%) y asociación de marca y obtener un incremento del 7 % de penetración de mercado anual gracias a la estrategia de diferenciación de producto y precio gestionada desde el primer año.
- Lograr un nivel de satisfacción alto de los turistas nacionales en por lo menos 90% al término del segundo año de operación. Este análisis se medirá mediante comentarios en la plataforma web. Así, se medirá la calidad del servicio.

Como objetivo cualitativo secundario se propone llegar a ser un operador turístico exclusivo diferenciado por producto, brindando una experiencia única y especial a sus clientes.

### 7.2. Estrategia centrada en crear valor para el cliente

La propuesta de valor es crear nuevas experiencias en el cliente. A la fecha podemos encontrar muchos operadores turísticos que se enfocan solo en generar ingresos y brindan los paquetes turísticos típicos de la región, mas no se enfocan en crear nuevas experiencias o vivencias y obtener una satisfacción óptima del cliente.

Al brindar un paquete con visitas guiadas a comunidades, se sentirá parte de ella desde el inicio hasta el final de la visita. Logrando nuevas experiencias al ver las costumbres y conocer la cultura de los pobladores en un lugar único y diferente, además de poder aportar económicamente al desarrollo de dicha comunidad adquiriendo alguna manualidad o artesanía. También al estar en contacto con la naturaleza, creará nuevos recuerdos.

Para poder captar la atención de los turistas, en la plataforma web se colocará información de las rutas de cada paquete, algunas imágenes de la naturaleza e información relevante para que los turistas estén informados del clima y de que artículos llevar para el viaje.

## 7.3. Estrategia de segmentación y selección de mercado

Estas estrategias tienen un enfoque fundamental en el marketing, ya que consiste en dividir un mercado heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores, y luego seleccionar uno o más segmentos para enfocar los esfuerzos de marketing de la empresa.

*Segmentación de mercado*. Es importante dividir un mercado en grupos distintos de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes. Los criterios para considerar son:

- Demográfico: Turistas nacionales provenientes de las principales ciudades del Perú.
   Según Promperú (2022) y por las entrevistas realizadas en el Focus Group, el perfil del turista que más viaja a la selva proviene más del norte de Perú, Lima, Arequipa e Ica, y en su mayoría son mujeres con familia entre 35 a 54 años.
- Psicográfico: Personas que prefieren explorar nuevos lugares, vivir nuevas experiencias, a los que les gusta la naturaleza para visitar reservas en la selva y les gusta el contacto con comunidades.
- *Comportamiento:* Personas que gustan de viajar en fines de semana, vacaciones, feriados o en festividades y permanecen máximo 3 días y 2 noches.
- Socioeconómico: Según las entrevistas realizadas, el turista que está dispuesto a
  gastar hasta S/.1500 soles en los paquetes turísticos, se encuentra en un nivel
  socioeconómico A-, B y C. En su mayoría trabajan de manera dependiente y cuentan
  con estudios técnicos o profesionales completos.

Selección de mercado objetivo. Se debe evaluar el atractivo de cada segmento y seleccionar uno o más segmentos a los que dirigir su estrategia de marketing.

Los criterios para seleccionar los mercados objetivos pueden incluir: tamaño y crecimiento del segmento, atractivo estructural del segmento, objetivos y recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenible.

## 7.4. Estrategia de posicionamiento

Para posicionar rápidamente a la empresa y competir con los mejores operadores, se debe implementar una estrategia integral que combine varias tácticas clave, como:

Identidad de marca atractiva y diferenciada que refleje la propuesta de valor única.
 El nombre de Chazuta Travel generará una identidad de marca ya que Chazuta es una comunidad dedicada a la cerámica, agricultura y al procesamiento del cacao.

- *Presencia online sólida*, crear sitio web cautivador que este optimizado para motor de búsqueda SEM de Google. Tener un contenido vivo en redes sociales e invertir en publicidad online segmentada. Para captar mayor audiencia, se tendrá que considerar un gasto mensual.
- Colaborar con influencers y medios, para obtener reseñas y mayor cobertura en redes.
- Establecer alianzas estratégicas, con hoteles, restaurantes de comunidades y proveedores de transporte para ofrecer paquetes a todo servicio. También generar alianzas con organismos promotores de turismo, como son Promperú "Y tu qué planes" y Goresam "Visita San Martín". Estas alianzas tendrán un gasto mensual que se tendrá que considerar.
- Participar en ferias turísticas, y organizar eventos de lanzamiento, para generar buzz.
- *Brindar experiencias y servicio excepcional*, con capacitación constante de guías turísticos, asesores de ventas y tener una mejor gestión de calidad generando encuestas de satisfacción de clientes.
- Promover activamente reseñas positivas, posterior de cada visita. Por ejemplo, en TripAdvisor y redes sociales.
- *Ofrecer tarifas competitivas*, con paquetes turísticos temáticos con valor agregado que sean menores a los competidores, sin dejar de ofrecer precios justos.
- *Crear paquetes competitivos*, personalizados con valor agregado, como es las actividades culturales, de aventura y actividades tradicionales.
- Desarrolla ventas proactivas con base de datos de clientes potenciales, con participación en plataformas online y en oficina de ventas.
- *Establecer una oficina de ventas en Tarapoto*, en una ubicación estratégica en el centro, con la finalidad de captar clientes locales y turistas.

La clave es combinar estos esfuerzos de marketing, ventas y alianzas estratégicas para generar rápidamente reconocimiento de marca, credibilidad y una base sólida de clientes satisfechos que recomienden los servicios de Chazuta Travel.

Chazuta Travel, iniciará con paquetes turísticos con viajes cortos de 3 días y 2 noches, que incluya todo servicio incluido y cumpla con el itinerario y las horas especificadas en cada tour. Las tarifas se armarán en base a la competencia, pero se iniciaran con precios de oferta para captar un mercado que busca precios cómodos y experiencias vivenciales con la naturaleza.

## 7.5. Estrategia de comunicaciones

Para generar alianzas beneficiosas y duraderas, se debe realizar un plan de comunicaciones con actores claves. Este plan de comunicaciones debe contener:

# • Proveedores de alojamiento.

- ✓ Establecer convenios con hoteles bajo pago de comisión del 5% de las ventas, para tener preferencia en la disponibilidad a tarifas especiales.
- ✓ Reuniones periódicas para coordinar la disponibilidad y tarifas actuales.
- ✓ Gestionar un grupo de WhatsApp/correo para tener comunicaciones fluidas.

# • Proveedores de transporte (Alquileres de Vehículos)

- ✓ Gestionar un contrato con lista de tarifas de alquiler preferencial.
- ✓ Si el vehículo es tercerizado, se debe coordinar las rutas, horarios e itinerarios.
- ✓ Establecer canales de comunicación para imprevistos y cambios.

#### • Restaurantes de comunidades

- ✓ Acordar menús típicos y opciones vegetarianas/veganas a solicitud.
- ✓ Verificar que cumplan con normas de sanidad para buena satisfacción de turistas.
- ✓ Establecer un canal de comunicación directa.

## • Municipalidad de San Martín, Goresam

- ✓ Reuniones periódicas con las autoridades locales de turismo y comunidades para coordinar actividades que beneficien a todos.
- ✓ Solicitar permisos y autorizaciones correspondientes para operar rutas y actividades.
- ✓ Proveer reportes de afluencia de turistas e impacto económico local en la región.

#### • Otros operadores turísticos

- ✓ Firmar convenios con tarifas (comisiones) y generar alianzas estratégicas con los operadores de mayor capacidad para subcontratar sus servicios según la demanda.
- ✓ Coordinaciones para disponibilidad de unidades de transporte/guía.

Es importante mantener una comunicación constante, fluida, oportuna y bidireccional, ya sea por canal virtual o presencial. Es importante firmar convenios para formalizar las alianzas estratégicas y acuerdos que serán mutuamente beneficiosos.

Para una mejor comunicación con todos los actores involucrados, se ha realizado una matriz de comunicaciones, visto en la tabla  $N^{\circ}31$ .

**Tabla 31.** *Lista de comunidades a visitar y costos estimados de los Tours.* 

	MATRIZ DE COMUNICACIÓN DE CHAZUTA TRAVEL									
Ob	jetivo: Dar a conocer los servicios o	del nuevo opera	dor y explorar o	portunidades de colaboración	mutuamente b	eneficiosas.				
Item	Información/Contenido	Emisor	Receptor	Tácticas	Formato/ Canal	Frecuencia				
1	Presentación del nuevo operador, su enfoque en turismo no convencional y los servicios que ofrece. *Interés en establecer alianzas a largo plazo, basadas en la confianza, respeto mutuo y búsqueda de beneficios compartidos. *Coordinaciones por disponibilidad posterior a la firma de convenios.	Chazuta Travel (Coordinador de Operaciones)	Otros operadores turísticos (convencional)	*Reuniones one-to-one para presentar la propuesta y explorar áreas de colaboración.  *Participación en ferias y eventos del sector turístico local/regional.  *Boletines/comunicados electrónicos periódicos con novedades y ofertas.  *Propuestas de comisiones	PPT, PDF  Email –  WhatsApp  Reunión  Presencial +  Reunión  Virtual	Semanal/ mensual				
2	*Presentación de los beneficios de colaborar: complementariedad de ofertas, paquetes turísticos más atractivos, mejor experiencia para los visitantes. *Interés en establecer alianzas a largo plazo, basadas en la confianza, respeto mutuo y búsqueda de beneficios compartidos. *Coordinaciones por disponibilidad posterior a la firma de convenios.	Chazuta Travel (Gerente General y Coordinador de operaciones)	Gerentes de alojamientos (hoteles, hostales)	*Visitas presenciales a establecimientos clave para presentar la oferta. *Correos electrónicos personalizados resaltando los beneficios de la colaboración. *Fam Trips/viajes de familiarización para que conozcan la experiencia ofrecida.	PPT, PDF  Email –  WhatsApp  Reunión  Presencial +  Reunión  Virtual	Semanal/ mensual				
3	*Evaluar necesidades de alquiler de transporte para traslado de pasajeros de los paquetes turísticos, *Interés en establecer alianzas a largo plazo. *Coordinaciones para alquiler mensual de vehículos	Chazuta Travel (Coordinador de Operaciones)	Proveedores de transporte turístico	*Materiales impresos y digitales con detalles de las rutas y servicios requeridos. *Propuestas de comisiones/tarifas preferenciales por cantidad de servicios.	PPT, PDF  Email –  WhatsApp  Reunión  Presencial +  Reunión  Virtual	mensual				
4	*Acercamiento a restaurantes de interés para turistas (típicos, temáticos, eco-gastronómicos). *Interés en establecer alianzas a largo plazo. *Coordinaciones de paquetes alimenticios para turistas.	Chazuta Travel (Coordinador de Operaciones)	Restaurantes y servicios de alimentación de comunidades	*Materiales con descripción de preferencias alimentarias de grupos de turistas. *Degustaciones/reuniones para presentar opciones gastronómicas alineadas a la propuesta.	Documento impreso Telefonía y Reunión Presencial/ WhatsApp	Diario/ Semanal				
5	*Evaluar sus actuales necesidades y sus limitaciones. *Interés en establecer alianzas a largo plazo, basadas en la confianza, respeto mutuo y búsqueda de beneficios compartidos. *Coordinaciones de visitas guiadas	Chazuta Travel (Coordinador de Operaciones)	Artesanos de comunidades	*Visitas presenciales a las comunidades claves para presentar la oferta de paquetes.  *Viajes de familiarización con los lideres de comunidades para que conozcan la experiencia ofrecida.	Documento impreso Telefonía y Reunión Presencial/ WhatsApp	Semanal				

Elaboración Propia

### 7.6. Estrategia de diferenciación de producto y precio

Para desarrollar una estrategia de diferenciación de producto se requiere tener en cuenta:

*Enfocarse en experiencias únicas e inmersivas*. Ofrecer paquetes que combinen visitas a comunidades auténticas, con actividades de aventura únicas en la región; que permita a los turistas sumergirse en la cultura local mediante convivencias, gastronomía, talleres, etc. Todas la rutas y circuitos poco explorados deben mostrar la diversidad natural de la región.

*Turismo responsable y sostenible.* Trabajar de la mano con las comunidades locales y proveedores para generar beneficios económicos directos e implementar prácticas amigables con el medio ambiente en todas las actividades.

# Servicios personalizados de alta calidad. Es muy importante:

- Formar grupos de máximo 16 personas con guías expertos bilingües.
- Alojamientos bien equipados con aire acondicionado y piscina, que ofrezca cena.
- Restaurantes con almuerzos personalizados y con opción a gastronomía local.

## Tecnología y experiencias aumentadas:

- Utilizar tecnología como realidad aumentada en aplicación móvil para enriquecer las experiencias vividas y de un plus para el contrato de paquetes turísticos.
- Ofrecer informaciones digitales destacadas sobre la cultura, naturaleza, etc.

Para desarrollar una estrategia de diferenciación de precio, se requiere tener en cuenta:

- *Paquetes de valor premium:* Establecer precios cómodos por lanzamiento, pero de calidad superior a los operadores convencionales, respaldados por la exclusividad.
- Crear paquetes "todo incluido", a precio único que incluya todos los servicios.
- *Estructura de precios dinámica:* Ofrecer precios más altos en temporadas pico y para reservas de última hora. Aplicar descuentos o pago del 50% anticipado.
- *Precios psicológicos:* Utilizar precios terminados en 9 que se perciban como más accesibles. Ofrecer planes de pago o financiamiento para paquetes más costosos.
- Opciones de compra de experiencias individuales: Vender por separado experiencias únicas como solo visitas a comunidades específicas o actividades de aventura. Esto aplicaría para tours privados y con mayor costo.
- Alianzas y descuentos cruzados: Negociar tarifas con agencias de viajes, alojamientos y otros operadores para obtener flujos de clientes. Ofrecer descuentos cruzados con restaurantes, transporte u otros servicios complementarios.

La clave es posicionar a la empresa como un proveedor de experiencias exclusivas, sostenibles y transformadoras, justificando los precios de lanzamiento con un valor

diferenciado. Es importante combinar estratégicamente precios accesibles con ofertas exclusivas para llegar a diversos segmentos de viajeros nacionales.

## 7.7. Mix de marketing (4Ps)

Las 4 "P" (producto, precio, plaza y promoción) se deben considerar al diseñar las estrategias de campaña y deben transmitir las características, su precio accesible, los canales o puntos de distribución convenientes, y las acciones promocionales atractivas que incentiven su adquisición (Espinoza, 2014).

Las decisiones relacionadas a publicidad, mensajes, medios y presupuesto publicitario deben alinearse con el marketing Mix. De igual forma, las promociones como descuentos y ofertas especiales deben diseñarse en base a las 4 "P" (Castelló, 2019).

#### 7.5.1. Producto

El producto son 4 paquetes turísticos por ofrecer en una plataforma web, que tenga todo servicio incluido (alojamiento, alimentación, guiado y entradas). Debe tener la opción de armar el itinerario según los lugares ofrecidos considerando sus tiempos. La oferta debe ser centralizada y dinámica, con el concepto sencillo de agregar tours cortos de 3 días y 2 noches. A continuación, detallamos el listado de hospedajes en la tabla N°32.

**Tabla 32.** *Listado de hospedajes con costos por persona considerando margen* 

Hotel	Habitación	Costo		Personas	Precio Unid 1 noche		Precio x 1 noche + 20% margen		Precio Venta x 2 Noches	
	Simple	S/	242.00	1	S/	242.00	S/	290.40	S/	580.80
DM Hoteles	Matrimonial	S/	281.00	2	S/	140.50	S/	337.20	S/	674.40
DWI Hoteles	Doble	S/	281.00	2	S/	140.50	S/	337.20	S/	674.40
	Triple	S/	324.00	3	S/	108.00	S/	388.80	S/	777.60
	Simple	S/	170.00	1	S/	170.00	S/	204.00	S/	408.00
Coso Posser	Matrimonial	S/	220.00	2	S/	110.00	S/	264.00	S/	528.00
Casa Bosque	Doble	S/	220.00	2	S/	110.00	S/	264.00	S/	528.00
	Triple	S/	270.00	3	S/	90.00	S/	324.00	S/	648.00
	Simple	S/	100.00	1	S/	100.00	S/	120.00	S/	240.00
Hotel San	Matrimonial	S/	100.00	2	S/	50.00	S/	120.00	S/	240.00
Marino	Doble	S/	120.00	2	S/	60.00	S/	144.00	S/	288.00
	Triple	S/	160.00	3	S/	53.33	S/	192.00	S/	384.00
	Simple	S/	140.00	1	S/	140.00	S/	168.00	S/	336.00
Madera	Matrimonial	S/	220.00	2	S/	110.00	S/	264.00	S/	528.00
Labrada	Doble	S/	260.00	2	S/	130.00	S/	312.00	S/	624.00
	Triple	S/	300.00	3	S/	100.00	S/	360.00	S/	720.00

Elaboración propia

La oferta incluye los tours diarios que complementan el paquete turístico. En la tabla  $N^{\circ}33$  se listan los tours a ofertar:

**Tabla 33.**Listado de Tours a comunidades con costos por persona sin margen

Tour	Concepto de Costo	C	Costos	Costo Total	Hora Inicio	Hora Fin	
	Transporte	S/	30.00		8:00 a. m.		
Cuevas de	Entradas	S/	15.00	S/			
Palestina	Guiado	S/	10.00	80.00		3:00 p.m.	
	Alquiler de Equipos	S/	10.00				
	Almuerzo	S/	15.00				
	Transporte	S/	30.00				
Ruta del	Entradas	S/	15.00	S/			
Cacao	Guiado	S/	10.00	70.00	9:00 a. m.	3:00 p.m.	
Chazuta	Alquiler de Equipos	S/	-				
	Almuerzo	S/	15.00				
	Transporte	S/	20.00				
	Entradas	S/	20.00	S/	7:00 a. m.		
Alto Shilcayo	Guiado (caminata)	S/	60.00	125.00		6:00 p.m.	
	Alquiler de Equipos	S/	10.00	123.00			
	Almuerzo Box	S/	15.00				
	Transporte	S/	50.00				
Santa Elena y	Entradas (20+30)	S/	50.00	S/ 180.00			
Cuevas de	Guiado (caminata)	S/	40.00		4:00 a. m.	6:00 p.m.	
Palestina	Alquiler de Equipos	S/	20.00				
	Almuerzo	S/	20.00				
	Transporte	S/	5.00		2:30 p. m.		
Lamas Nativo	Entradas	S/	10.00	S/		6:00 p.m.	
(Wayku)	Guiado	S/	5.00	20.00			
(WayKu)	Alquiler de Equipos	S/	-	20.00			
	Almuerzo	S/	-				
	Transporte	S/	5.00				
Cataratas de	Entradas	S/	10.00	S/			
Ahuashiyacu	Guiado	S/	5.00	S/ 20.00	10:00 a. m.	1:00 p.m.	
Anuasmyacu	Alquiler de Equipos	S/	-	20.00			
	Almuerzo	S/	-				
	Transporte	S/	15.00				
	Entradas	S/	15.00	6.7	8:00 a. m.	6:00 p.m.	
Laguna Azul	Guiado	S/	10.00	S/ 55.00			
	Alquiler de Equipos	S/	-	55.00			
	Almuerzo	S/	15.00				

Elaboración propia

Finalmente, la combinación de paquetes se verá en la tabla  $N^{\circ}34$ , considerando un margen del 30%.

**Tabla 34.** Listado de paquetes turísticos de 3 días y 2 noches considerando un margen del 30%.

	Día	Tour	Costo	Venta (+30%)
	1	Lamas Nativo (Wayku)	S/ 20.00	S/ 28.6
Paquete 1	2	Santa Elena y Cuevas de Palestina	S/ 180.00	S/ 257.1
	3	Ruta del Cacao Chazuta	S/ 70.00	S/ 100.0
		Fotos	S/ 20.00	S/ 28.6
		Total, PV	S/ 300.00	S/ 414.29
	Día	Tour	Costo	Venta (+30%)
	1	Lamas Nativo (Wayku)	S/ 20.00	S/ 28.6
Paquete 2	2	Alto Shilcayo	S/ 125.00	S/ 178.6
1 aquete 2	3	Ruta del Cacao Chazuta	S/ 70.00	S/ 100.0
		Fotos	S/ 20.00	S/ 28.6
		Total, PV	S/ 285.00	S/ 335.71
	Día	Tour	Costo	Venta (+30%)
	1	Lamas Nativo (Wayku)	S/ 20.00	S/ 28.6
Pagnoto 3	2	Alto Shilcayo	S/ 125.00	S/ 178.6
Paquete 3	3	Cataratas de Ahuashiyacu	S/ 20.00	S/ 28.6
		Fotos	S/ 20.00	S/ 28.6
		Total, PV	S/ 285.00	S/ 264.29
	Día	Tour	Costo	Venta (+30%)
	1	Lamas Nativo (Wayku)	S/ 20.00	S/ 28.6
Pagnoto 4	2	Laguna Azul	S/ 55.00	S/ 78.6
Paquete 4	3	Cuevas de Palestina	S/ 80.00	S/ 114.3
		Fotos	S/ 20.00	S/ 28.6
		Total, PV	S/ 185.00	S/ 250.00

Elaboración propia

Los paquetes turísticos mostrados en la tabla N°34 tienen la característica de ser recomendaciones recolectadas en las entrevistas y encuestas. Los turistas podrán elegir de forma independiente si agregan más días tanto en el paquete como en el alojamiento, esto dependerá si se llegan a formar grupos de 16 personas.

El dinamismo que tendrá la plataforma web, así como el asesoramiento por mensajería por chat (WhatsApp y redes sociales), permitirán que los turistas puedan tener una experiencia diferente desde la adquisición de información y la compra.

### 7.5.2. Precio

Para la identificación de precios se realizó una investigación con las principales operadoras turísticas habilitadas en Tarapoto dando como resultado los datos de la tabla N°35.

**Tabla 35.**Comparativa de precios sin margen con otras operadoras turísticas

Comparativa de Precios							
Tour	Precio Final Chazuta Travel S/.	Precio final Aventuras S/.	Precio final Leito Inn S/.	Precio final Cocolandia S/.	Precio final Tingana S/.		
Cuevas de Palestina	S/ 114.29	S/ 250.00	1	S/ 250.00	S/ 250.00		
Ruta del Cacao Chazuta	S/ 100.00	S/ 180.00	1	1	1		
Alto Shilcayo	S/ 178.57	S/ 200.00	1	S/ 230.00	S/ 220.00		
Santa Elena y Cuevas Palestina	S/ 257.14	S/ 280.00	S/300.00	S/ 280.00	S/ 280.00		
Lamas Nativo	S/ 28.57	S/ 40.00	S/ 45.00	S/ 40.00	S/ 40.00		
Cataratas de Ahuashiyacu	S/ 28.57	S/ 40.00	S/ 50.00	S/ 50.00	S/ 50.00		
Laguna Azul	S/ 78.57	S/80.00	S/ 80.00	S/ 80.00	S/ 80.00		

Elaboración propia

De acuerdo con la comparativa de precios se estaría realizando un ajuste de precios en la tabla N°36, así aplicando una diferenciación de precio (premium) en relación con la competencia por lanzamiento del producto.

**Tabla 36.** *Precio final sugerido de los tours considerando el margen total.* 

Tour	Costo sin margen S/.	Precio con el margen 40% S/.	Precio final Sugerido a la venta S/	Margen adicional S/.
Cuevas de Palestina	80	114	180	65.7
Ruta del Cacao Chazuta	70	100	130	30.0
Alto Shilcayo	125	179	180	1.4
Santa Elena y Cuevas de Palestina	180	257	260	2.8
Lamas Nativo	20	29	35	6.4
Cataratas de Ahuashiyacu	20	29	35	6.4
Laguna Azul	55	79	80	1.4

Elaboración propia

Finalmente, en la tabla N°37 se tiene los precios de los paquetes sin considerar alojamiento.

**Tabla 37.** *Precio final de venta al público de cada paquete turístico.* 

Paquete 1	3 días/2 noches	Precio final sugerido + fotos S/.	Precio Venta publico S/.
	PV, Total	453.57	455.00
D 4- 2	3 días/2 noches	Precio final sugerido + fotos S/.	Precio S/. redondeado
Paquete 2	PV, Total	373.57	375.00
Paquete 3	3 días/2 noches	Precio final sugerido + fotos S/.	Precio S/. redondeado
raquete 3	PV, Total	278.57	280.00
Paquete 4	3 días/2 noches	Precio final sugerido + fotos S/.	Precio S/. redondeado
	PV, Total	323.57	325.00

Elaboración propia

#### 7.5.3. Plaza – Canales de Comercialización

Parte del desarrollo de la propuesta de negocios es definir los canales de comercialización de los diferentes servicios que ofrecemos, que además permita buscar la mayor cobertura posible dentro del mercado y de esta manera estar presentes en cada interacción para construir una relación con el cliente. El principal canal de comercialización se dará en el sitio web de la empresa. Los servicios se ofrecerán por dos instancias:

- Pre-venta, momento en dónde se realiza las alianzas con las empresas del rubro hotelero, comunidades de turismo de San Martín para ampliar la oferta de servicios. Adicionalmente se buscará promocionar estas nuevas alianzas por las redes sociales, utilizando TikTok, Instagram y Google Ads.
- *Venta regular*, el proceso de venta que se realizará, irá direccionado a la plataforma web desde un enlace de imágenes en redes sociales u otro enlace compartido por los asesores de venta. El proceso de compra en la web tendrá los siguientes pasos:
  - ✓ Direccionamiento con publicidad a la plataforma web y visualización del listado de paquetes en oferta. Tal como se visualiza en la figura N°19.

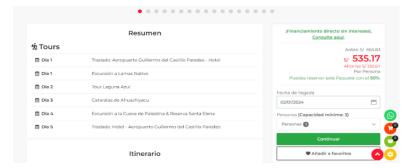
**Figura 19.** *Visualización del listado de paquetes en oferta* 



Fuente: Aventuras.pe

✓ Selección del paquete que más se centra en la necesidad actual. Tal como se visualiza en la figura N°20.

Figura 20. Selección del paquete turístico



Fuente: Aventuras.pe

✓ Selección del hotel o modificación del tour, con ayuda de un asesor de ventas o se puede gestionar de manera individual. Tal como se visualiza en la figura N°21

**Figura 21.**Selección del hospedaje o modificación de los tours



Fuente: Aventuras.pe

✓ Crear cuenta para grabar lo creado. continuar luego o finalizar compra. Tal como se visualiza en figura N°22.

**Figura 22.** *Crear cuenta para grabar lo creado y continuar con la compra* 



Fuente: Aventuras.pe

✓ Procedimiento de Pago, con opciones. Tal como se visualiza en figura N°23.

**Figura 23.** *Procedimiento de pago seguro en la plataforma* 



Fuente: Aventuras.pe

#### 7.5.4. Promoción

Los servicios serán ofrecidos por redes sociales y por la plataforma web, para ello se considerará las siguientes redes sociales: Instagram, Facebook, TikTok, y la plataforma web de Google Chrome. Para estos gastos de publicidad o promoción se destinará el 5% de las ventas.

De acuerdo con lo anterior, el direccionamiento será de la siguiente manera:

- Facebook (Ads): con generación de publicidad a través de imágenes y promociones, atrayendo a un público mayor.
- *Instagram (Ads):* con generación de publicidad a través de imágenes y promociones, atrayendo a un público joven.
- *TikTok:* con la generación de videos que logren transmitir correctamente la descripción de cada destino y tours ofertados. Enfocada para un público relativamente joven.
- *Google Ads*: se mostrarán promociones al abrir el buscador o en la página web. Estará enfocado para un segmento entre 25 a 54 años...

### 7.8. Conclusiones del capítulo

La empresa implementará una estrategia de promoción en multicanales digitales, lo cual permitirá llegar a diferentes segmentos de mercado acordes al perfil del turista.

Las estrategias se adaptarán para aprovechar las fortalezas de cada canal: en Instagram y Facebook se proyectará contenido visual atractivo, en TikTok se colocarán videos cortos, y en Google se tendrá presencia en los resultados de búsqueda relacionados con "turismo no convencional" y "turismo experiencial". Esta segmentación optimizará el alcance y efectividad de las campañas promocionales.

En este capítulo, se ha definido los canales de comunicación, la estrategia de diferenciación de los productos turísticos, la estructura de precios en comparación con la competencia y el enfoque promocional de los servicios de Chazuta Travel como operadora especializada en turismo no convencional, con el objetivo es conectar a las comunidades locales con los turistas, intercambiando culturas y costumbres, al tiempo ofrecer experiencias únicas.

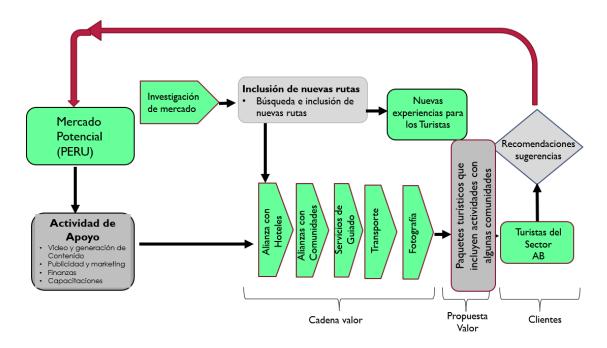
La oferta de turismo no convencional radica en las diferentes interrelaciones con las comunidades visitadas y el contacto con la naturaleza, que permitirá al turista involucrarse con su cultura y actividades, permitiendo a las comunidades a percibir un ingreso económico, lo cual aporta a su desarrollo sostenible.

### CAPÍTULO VIII: PLAN DE OPERACIONES

#### 8.1. Cadena de valor

La cadena de valor de Chazuta Travel visualizado en la figura N°24, se centrará en la calidad de cada destino y lugar a visitar. Sin embargo, el factor diferencial radica en ofrecer una experiencia turística vivencial en cada paquete, así como contar con una plataforma web que facilita la gestión de tours y la selección de servicios. Además, se promoverá el desarrollo social sostenible de las comunidades locales que se visitarán.

**Figura 24.**Cadena de valor de Chazuta Travel.



Elaboración propia

Para desarrollar la cadena de valor, la empresa requerirá involucrase en:

### • Investigación y desarrollo

Para la identificación de destinos y comunidades locales para desarrollar experiencias turísticas auténticas y significativas. Además, de la investigación de las necesidades y deseos de los viajeros para diseñar paquetes de tours personalizados y atractivos.

### • Adquisición de recursos

Para establecer alianzas con proveedores locales, agencias de viajes y comunidades para acceder a recursos como alojamiento, transporte, guías turísticos, y actividades culturales. También, el desarrollo de una plataforma web intuitiva y fácil de usar para gestionar reservas, pagos y comunicación con los clientes.

### • Operaciones

Para la organización y coordinación de los tours y actividades, incluyendo transporte, alojamiento, visitas a lugares de interés y experiencias culturales. Además, de la capacitación y empoderamiento de las comunidades locales para que participen activamente en la prestación de servicios turísticos y se beneficien económicamente de la actividad turística.

### • Marketing y ventas

Para la promoción de los paquetes de tours a través de campañas de marketing digital, redes sociales, colaboraciones con personas "influencers" y participación en ferias o eventos turísticas.

#### • Servicio al cliente

Proporcionar un servicio al cliente excepcional antes, durante y después de los tours, asegurándose de satisfacer las necesidades y expectativas de los viajeros. Asimismo, fomentar la interacción y el intercambio cultural entre los viajeros y las comunidades locales para enriquecer la experiencia de viaje.

### • Evaluación y mejora continua

Para la recopilación de comentarios y evaluaciones de los clientes para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Asimismo, de la implementación de medidas correctivas y ajustes en los paquetes de tours y servicios para garantizar la excelencia en la experiencia del cliente y el impacto positivo en las comunidades.

#### • Desarrollo social y económico

Involucrarse en el compromiso continuo con el desarrollo social y económico de las comunidades locales a través de proyectos de capacitación, infraestructura turística sostenible y programas de apoyo empresarial. También, la promoción de la conservación del patrimonio cultural y natural de las comunidades y la sensibilización sobre la importancia del turismo responsable.

### 8.2. Descripción de servicios principales

La oferta principal es de servicios turísticos, que se describe como todas las actividades orientadas a satisfacer las diferentes necesidades de los clientes. De acuerdo con esto el enfoque es organizar cada tour para armar cada paquete turístico.

El centro de operaciones será en la ciudad de Tarapoto por lo que cada tour saldrá y regresará a Tarapoto. Los tours, tendrán el siguiente itinerario:

### Cuevas de Palestina 8:00 am - 6:00 pm.

El recorrido inicia en la mañana 8 am, iniciando con un viaje a Moyobamba y de ahí a Nueva Cajamarca, en una ruta de 2 horas y media, de ahí se realiza una caminata de 15 minutos a las cuevas de Palestina. Se pasarán por cuevas subterráneas y se verá toda la espeleología orientada por el guía de la comunidad. El recorrido se realiza en 1 hora y media. Posterior, se puede visitar el mariposario "Morfo Azul" donde las mujeres de la comunidad te explicaran la metamorfosis y las 20 especies. Posterior, se puede recibir a unos niños cantores de la comunidad. Ahí, se podrá dar donativos y compra de recuerdos de la comunidad. A las 2pm se disfrutará de un almuerzo en un restaurante de la comunidad de Palestina y finalmente se estará retornando a Tarapoto a las 4:00 pm.

Todo este recorrido estará guiado por guía experto. El tour incluye equipos (casco, linterna y botas)

### Ruta del cacao Chazuta 8:00 am - 6:00 pm.

El tour inicia las 8:00 am y para dirigirse al puente Colombia, se navegará en bote a motor por el río Mayo hasta el río Huallaga. Posterior, se llegará a dos hermosos pueblos pintorescos como Shapaja y Chazuta y se visitará los siguientes atractivos:

- ✓ Museo de Urnas Funerarias, parte de la cultura de Chachapoyas (Shapaja).
- ✓ Ruta del cacao en Chacra Pasikiwi en Chazuta.
- ✓ Centro de cerámica Wasichay en Chazuta, para participar en grupos en un taller artesanal para elaborar cerámicas artesanales, siendo actividad cultural y creativa.
- ✓ Almuerzo en la comunidad de Chazuta.
- ✓ Visita al comité de madres cacaoteras Mishky Cacao, durante la visita, los turistas podrán presenciar el proceso completo de preparación y elaboración de chocolates amazónicos, e incluso degustarlos. Algunos de estos chocolates incluyen ingredientes típicos de la región como el Majambo. Es importante destacar que estas chocolateras locales obtuvieron el primer lugar en el prestigioso "Salón del Chocolate" en París, donde fueron galardonadas con el premio al "Mejor Chocolate Innovador del Mundo", reconocimiento que avala la excelente calidad de sus productos (Ministerio de Cultura, 2022).

Todo este recorrido estará guiado por el guía de la comunidad y la compra de recuerdos de la comunidad, así como de los chocolates, productos medicinales y artesanías. Finalmente se retornará a las 4 pm a la ciudad de Tarapoto por vía terrestre.

#### Alto Shilcayo 7:00 am - 6:00 pm.

Este tour parte de Tarapoto aproximadamente a las 7:00 am. para visitar la catarata la Catarata "Velo de la Novia" que está ubicada en el área de conservación regional Cordillera Escalera. En tour incluye 2 tramos de recorrido de 5 horas cada uno llenos de caminatas de aventura y observación de hermosos paisajes, aves. Llegando al mirador Alto Shilcayo donde se pueden tomar fotografías. El tour incluye un pack de almuerzo que se consumirá en medio de la caminata.

El retorno se inicia a la 1 pm para estar en la ciudad a las 6 pm. La comunidad de Alto Shilcayo son los operadores de este tour.

# Santa Elena y cuevas de Palestina 4:00 am - 6:00 pm.

Santa Elena: recojo de pasajeros entre las 3:00 am a 4:00 am para emprender el viaje hacia la reserva de Santa Elena, esta se encuentra ubicada a 2 horas y 30 minutos de Tarapoto, durante el trayecto se pasa por las ciudades de Moyobamba y Rioja donde podremos tomar un desayuno regional y un descanso previo al inicio de la aventura. Posteriormente procede entrar a la reserva Santa Elena, donde se encuentran esperando los botes en los que se navega por el Río Romero, durante las próximas 2 horas se disfruta de un espectáculo de flora y fauna de la región con animales como monitos, nutrias e incluso divisar reptiles y muchas aves, además del amanecer.

Todo este recorrido estará guiado por los guías de la comunidad y permitirá la compra de recuerdos de la comunidad, así como la posibilidad de dejar donaciones.

Cuevas de Palestina: se procede movilizándose a Nueva Cajamarca desde la Rioja, donde están las famosas cuevas Palestinas. Se disfrutará de las cuevas subterráneas, un universo de estalactitas y estalagmita y se podrá apreciar algunas especies de murciélagos e insectos. Después de recorrer las Cuevas Palestinas en hora y 30min, se pasará a disfrutar de un almuerzo en un restaurante de la comunidad. Finalmente se retorna a Tarapoto a las 6:00 pm. Todo este recorrido estará acompañado por un guía de la comunidad, incluye equipos (casco, linterna, botas) y también permitirá la compra de recuerdos de la comunidad, así como la posibilidad de dejar donaciones.

### Lamas Nativo 2:30 pm - 6:00 pm.

El tour inicia con el recojo desde del hotel a las 2:30pm en dirección a la ciudad Lamas, ubicada a 30 minutos de la ciudad de Tarapoto. Posterior a ello la siguiente parada es el mirador

Sheretero donde se podrá tomar fotos dejando un donativo para visualizar desde allí la comunidad del barrio Wayku.

Posterior, los visitantes tendrán la oportunidad de conocer la comunidad nativa Wayku. Los miembros de esta comunidad compartirán sus conocimientos sobre los beneficios y propiedades de diversos productos naturales que forman parte de su herencia cultural, como la sangre de grado, la copaiba, el sacha inchi, entre otros. Se compartirá un baile de la región, lo cual será una experiencia enriquecedora para aprender de primera mano acerca de estos valiosos recursos naturales y su importancia para la comunidad.

Este tour el guiado se llevará a cabo por un guía profesional y también permitirá la compra de recuerdos de la comunidad, así como la posibilidad de tomarse fotos en la plaza y dejar donaciones.

# Cataratas de Ahuashiyacu 10:00 am - 1:00 pm.

La excursión comienza con el recojo de los pasajeros a las 10:00 am para partir rumbo a las impresionantes cataratas de Ahuashiyacu. Esta aventura de medio día en las cercanías de Tarapoto promete ser una experiencia tranquila y cautivadora. El primer alto es en el mirador Alto Ahuashiyacu, desde donde se puede apreciar una vista panorámica. Luego, se procede hacia la entrada de las cataratas, donde se inicia una caminata de 15 minutos en la que se narra la leyenda que se esconde detrás de la belleza del lugar.

Durante el recorrido, los visitantes tendrán la oportunidad de sumergirse en las refrescantes aguas de la cascada. Alrededor de las 12:30 pm se emprende el regreso, para permitir que los turistas realicen el check-out en sus hoteles después de disfrutar de esta experiencia natural inigualable.

#### Laguna Azul 9:00 am - 6:00 pm.

El tour inicia con el recojo de los visitantes en sus hoteles entre las 8:30 a.m. y 9:00 a.m., para luego emprender el recorrido hacia la localidad de El Sauce, donde se encuentra la maravillosa Laguna Azul. El trayecto por carretera hasta el destino tiene una duración aproximada de dos horas. La primera parada será para cruzar el río Huallaga mediante una balsa cautiva que permitirá llegar a la otra orilla y continuar el camino.

La siguiente parada será el Mirador Punta de Gallinazo, un lugar idóneo para tomar fotografías de la famosa mano gigante y otras esculturas emblemáticas. Posteriormente, se proseguirá hacia El Sauce, donde se abordará una embarcación para navegar por la Laguna

Azul durante aproximadamente una hora, conociendo la fascinante historia que rodea a este espejo de agua, además de degustar tragos típicos de la región.

Luego, se ofrecerá un almuerzo con platos tradicionales y regionales. Después, los visitantes podrán descansar en el Fundo Torres, bañarse en la laguna, disfrutar de un paseo a caballo y un recorrido en bote. Finalmente, alrededor de las 5:00 p.m., se emprenderá el regreso a la ciudad de Tarapoto. Para conocer un poco las rutas de los tours, en la figura N°25 se muestran las vías de acceso.

Figura 25.

Mapa de rutas de naturaleza, aventura y cultura en la región de San Martin



Fuente: Canatur (2022) Tarapoto y Alto Mayo: Turismo y Naturaleza en Valor.

De igual manera, la empresa ofrecerá hospedajes dentro de la ciudad de Tarapoto, se ofertan los indicados en la tabla N°38.

**Tabla 38.**Listado de hospedajes en Tarapoto con precio de venta a incluir en los paquetes turísticos.

Hotel	Habitación	Precio	Personas	Precio unitario	Precio Venta x 2 noches
	Simple	S/ 241.94	1	S/ 241.94	S/ 580.80
DM	Matrimonial	S/ 281.16	2	S/ 140.58	S/ 674.40
Hoteles	Doble	S/ 281.16	2	S/ 140.58	S/ 674.40
	Triple	S/ 323.67	3	S/ 107.89	S/777.60
	Simple	S/ 170.00	1	S/ 170.00	S/ 408.00
Casa	Matrimonial	S/ 220.00	2	S/ 110.00	S/ 528.00
Bosque	Doble	S/ 220.00	2	S/ 110.00	S/ 528.00
	Triple	S/ 270.00	3	S/ 90.00	S/ 648.00
	Simple	S/ 100.00	1	S/ 100.00	S/ 240.00
Hotel San	Matrimonial	S/ 100.00	2	S/ 50.00	S/ 240.00
Marino	Doble	S/ 120.00	2	S/ 60.00	S/ 288.00
	Triple	S/ 160.00	3	S/ 53.33	S/ 384.00
	Simple	S/ 140.00	1	S/ 140.00	S/ 336.00
Madera	Matrimonial	S/ 220.00	2	S/ 110.00	S/ 528.00
Labrada	Doble	S/ 260.00	2	S/ 130.00	S/ 624.00
	Triple	S/ 300.00	3	S/ 100.00	S/720.00

Fuente: Elaboración propia

La combinación de hospedaje y paquetes turísticos para una persona se puede gestionar tal como se ve en la tabla  $N^{\circ}39$ :

**Tabla 39.**Combinación de hospedaje y paquetes turísticos por 3 días y 2 noches para una persona.

	Hotel	DM Hotel	Casa Bosque	San Marino	Madera Labrada	Promedio
	P. Unid	S/ 580.80 S/ 408.0		S/ 240.00	S/ 336.00	
Paquete 1	S/ 455.00	S/ 1,035.80	S/ 863.00	S/ 695.00	S/791.00	S/ 846.2
Paquete 2	S/ 375.00	S/ 955.80	S/ 783.00	S/ 615.00	S/711.00	S/766.2
paquete 3	S/ 280.00	S/860.80	S/ 688.00	S/ 520.00	S/ 616.00	S/ 671.2
paquete 4	S/ 325.00	S/ 905.80	S/ 733.00	S/ 565.00	S/ 661.00	S/716.2
					Promedio	S/ 750.0

Elaboración propia.

La oferta de paquetes turísticos a clientes se realiza a través de la plataforma web y por medio de redes sociales, lo cual permitirá tener un mayor acercamiento del público objetivo.

### 8.3. Descripción de actividades complementarias

Las actividades complementarias son las de recojo al aeropuerto o terminal terrestre, así como almuerzos no programados. También están las actividades de aventura de acuerdo con la

cantidad de personas del grupo programado. Esas actividades pueden ser: trekking, canotaje, realizar canopy y zipline en el parque temático Taytamaki.

### 8.4. Distribución de las áreas

La empresa se dividirá en tres áreas:

### • Operaciones.

Se encarga de la programación y ejecución de los diferentes tours, se tendrá un trabajador fijo que llevará a cabo las coordinaciones y de dos a tres guías para la ejecución de los tours, las salidas diarias adicionales serán gestionadas por operadores asociados, los vehículos de transporte serán subcontratados. El servicio de toma de fotos estará a cargo del guía turístico para ello se le dará un brazalete con nombre a cada turista para tener un control de las fotos.

### • Comercial (incluye marketing subcontratado).

El equipo comercial contará con 2 asesores de ventas que ayudarán a los interesados en los flujos de compras. La gestión de las redes sociales, así como las campañas de ventas serán gestionadas por una consultora de marketing y se manejará un presupuesto del 5% de las ventas. La consultora de marketing se encargará de la carga de videos y fotos en redes sociales, así como para generar nuevo contenido.

### • Tecnología.

Se requerirá de un desarrollador web "back y front" por tiempo completo para mantenimiento y modificación de ofertas en la plataforma.

### 8.5. Cálculo de la capacidad operativa

La capacidad operativa está supeditada a la cantidad de pasajeros que podemos manejar con el personal, de esta manera el cálculo se realiza de la siguiente manera:

- Guías de planta en planilla: 2 personas.
- Guía externo: 1 persona (guía de la comunidad Wayku contratado por honorarios).
- Total, máximo de guías: 3 personas.

El cálculo se realiza de acuerdo con vehículos que tienen capacidad de 16 pasajeros, sin considerar al guía y conductor. Por tanto, considerando que se pueden alquilar vehículos adicionales podemos obtener un total de tres vehículos en un día normal y se requeriría dos guías de planta y un guía externo que tiene contrato por honorarios.

Cantidad de pasajeros media: 48 pasajeros por día, en paquetes turísticos de 3 días y 2 noches. Se considera tres vehículos alquilados con tres guías, en días con afluencia normal a media de turistas.

Cantidad de pasajeros máxima: 48 pasajeros por día, en paquetes turísticos de 3 días/2 noches. Se considera tres vehículos (un vehículo adicional) alquilados, dos guías de planta contratados más un guía adicional por honorarios, en días con alta demanda de turistas.

La capacidad operativa máxima semanal estimada será de 48 pasajeros. Al mes se manejaría una cantidad máxima de 192 pasajeros. Anualmente, se podría estimar una cantidad máxima de 2304 pasajeros. A esto debe considerarse la estacionalidad, ya que habrá meses como marzo y abril que, por ser temporadas de lluvias, la afluencia de turistas es menor.

# 8.6. Plan de contingencias

Se denomina contingencia a la situación en la que se presenta una sobredemanda de más pasajeros por semana, es decir, cuando la cantidad de turistas supera la capacidad máxima de operación de la empresa en términos de equipos, personal y unidades de transporte disponibles. Esta situación ocurre cuando se excede el límite máximo estimado de 48 pasajeros por día o de 48 reservas de paquetes turísticos semanales.

Por ejemplo, si se llegarán a tener 80 reservas semanales, se requiere alquilar 2 vehículos adicionales de 16 pasajeros cada uno. Si se mantiene a esa tasa de venta, mensualmente se podrían vender paquetes turísticos para 320 personas, y si se continua a ese ritmo, anualmente se podría alcanzar una venta de 3840 paquetes turísticos. Por tanto, para hacer frente a estas circunstancias, se plantea establecer alianzas estratégicas con otros operadores turísticos, empresas de transporte y guías turísticos externos que puedan brindar los servicios adicionales a las dos unidades de transporte adicionales; se estipularía pagar una comisión del precio del paquete ofrecido. Si no es factible, se alquilarían las dos unidades adicionales de transporte y se contratarían dos guías externos adicionales.

También, se buscará asociarse con operadoras de turismo, como por ejemplo "Aventuras Tours", que cuenta con cuatro vehículos propios y ocho guías de planta, lo que permitiría ampliar la capacidad de atención en momentos de alta demanda.

### 8.7. Conclusiones del capítulo

El principal enfoque de la empresa será ofrecer experiencias turísticas únicas y vivenciales en la región de San Martín, destacando actividades no convencionales que permitan a los visitantes explorar la riqueza natural, cultural y gastronómica de la zona. Por tanto, la cadena de valor se centra en proporcionar turismo vivencial, estableciendo contacto directo con las comunidades locales y la naturaleza, apoyándose en una plataforma web para facilitar la gestión de compra y el fácil acceso a los turistas.

La oferta principal incluye una variedad de visitas a destinos destacados como las Cuevas de Palestina, la Ruta del Cacao en Chazuta, la catarata Velo de la Novia en Alto Shilcayo y la Reserva de Santa Elena. Cada tour ofrece un itinerario detallado, guiado por miembros de las comunidades locales, conocedores de la historia y tradiciones de su pueblo, brindando una experiencia enriquecedora a los visitantes. Además de los tours, se ofrecen servicios complementarios como recojo en el aeropuerto o terminal terrestre, y se proporcionarán comidas no programadas para garantizar la comodidad y satisfacción de los clientes.

Chazuta Travel se organizará en tres áreas funcionales: operaciones, comercial (marketing) y tecnología, cada una con roles específicos para garantizar la eficiencia y calidad en la prestación de servicios.

Se pondrá un mayor énfasis en el plan de operaciones de la empresa, ya que está centrará en ofrecer el servicio turístico a una capacidad limitada de turistas de máximo 48 pasajeros por día en paquetes de 3 días y 2 noches, con un equipo de tres guías y tres vehículos alquilados para atender la demanda. Sin embargo, para hacer frente a una sobredemanda de turistas que supere la capacidad a 48 pasajeros, se tendrá un plan de contingencia. De esta forma, se asegurará cubrir la demanda con guías externos contratados por recibos de honorarios y el alquiler de vehículos adicionales. Si la demanda es mucho mayor a la capacidad de cuatro vehículos o 64 pasajeros, se plantea establecer alianzas estratégicas con otros operadores de turismo como la operadora de turismo "Aventura.pe", empresas de transportes y guías locales independientes que son egresados del instituto Americatur que siempre proporcionan servicios complementarios por honorarios. Para los siguientes años, se planea mejorar la estrategia para incrementar la capacidad operativa de la empresa, permitiendo el crecimiento sostenido.

# CAPÍTULO IX: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE RRHH

# 9.1. Objetivos

Para ser una empresa de turismo fortalecida, se requiere una buena estructura organizacional. Para ello, se ha considerado cuatro objetivos:

- Proporcionar experiencias turísticas auténticas y memorables.
- Generar impacto socioeconómico positivo en las comunidades locales.
- Garantizar la satisfacción y seguridad de los clientes.
- Alcanzar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

### 9.2. Organización con las comunidades

Para establecer una relación duradera y estable con las comunidades, se deberá seguir el siguiente proceso:

- Establecer alianzas estratégicas, con tres comunidades para la prestación de servicios turísticos será fundamental para la empresa, ya que permitirá ampliar la oferta de servicios, acceder a nuevos mercados y mejorar la experiencia del cliente.
   Para lograr esto, las estrategias a aplicar serán:
  - ✓ Colaborar con proveedores locales: trabajar con proveedores locales de servicios turísticos, como agencias de turismos y viajes, hospedajes, restaurantes, guías turísticos y empresas de transporte. Permitirá ayudar a ampliar la oferta de la empresa y ofrecer paquetes más completos a los clientes.
  - ✓ Asociarse con las comunidades: colaborar con ellos para ofrecer experiencias auténticas y responsables será beneficioso para ambos. Esto incluirá actividades de visitas a las tres comunidades, ser parte de planes de conservación ambiental y apoyo de iniciativas de desarrollo.
  - ✓ Acuerdos con empresas complementarias: establecer alianzas con empresas que ofrecen servicios complementarios, como empresas de alquiler de equipos o empresas de turismo de aventura. Esto permitirá a la empresa ampliar su oferta y ofrecer experiencias más diversificadas a los clientes.
  - ✓ Redes de colaboración con otras operadoras de turismo: colaborar con otras operadoras de turismo que operan en diferentes destinos o que tienen especialidades específicas puede permitir intercambiar clientes, conocimientos y recursos, lo que puede ser beneficioso para ambas partes.

- ✓ Alianzas con instituciones educativas o culturales: trabajar con instituciones educativas proporcionará acceso a actividades educativas o culturales exclusivas, como talleres artesanales o de gastronomía.
- ✓ Participación en asociaciones turísticas locales o regionales: formar parte de asociaciones turísticas locales o regionales puede brindar oportunidades de networking, acceso a recursos compartidos y representación colectiva en la promoción del destino.
- Capacitación y empoderamiento de algunos miembros de la comunidad, serán aspectos clave para asegurar una colaboración exitosa y sostenible en la operación turística y de esta manera desempeñen roles clave en la operación turística. Para ello, se realizará lo siguiente:
  - ✓ *Identificación de necesidades:* es importante realizar identificar las necesidades de la comunidad mediante una evaluación. Esto puede implicar entrevistas, encuestas o reuniones con líderes comunitarios y miembros clave para comprender sus habilidades actuales, intereses y necesidades.
  - ✓ Diseño de programas de capacitación personalizados: en base a la identificación de necesidades, la empresa diseñará programas de capacitación, como habilidades de servicio al cliente, técnicas de guía turística, o promoción cultural.
  - ✓ Colaboración con expertos: la empresa colaborará con expertos, como profesionales del turismo, para desarrollar y facilitar programas de capacitación efectivos.
  - ✓ Métodos de capacitación participativos y prácticos: es importante utilizar métodos de capacitación participativos y prácticos. Esto puede incluir talleres, demostraciones prácticas y sesiones de intercambio de experiencias.
  - ✓ Fomento del liderazgo y la toma de decisiones: además de adquirir habilidades técnicas, es importante empoderar a los miembros de la comunidad para que asuman roles de liderazgo y toma de decisiones en la operación turística.
  - ✓ Evaluación y seguimiento continuo: es crucial llevar a cabo evaluaciones periódicas para medir su impacto y efectividad. Realizar un seguimiento continuo permitirá identificar las áreas que requieren mejoras, y ajustar o adaptar los programas de formación según sea necesario.

✓ **Reconocimiento** y recompensas: reconocer, recompensar los logros y las contribuciones de los miembros de la comunidad puede motivarlos a seguir participando activamente en la operación turística.

En resumen, al invertir en la capacitación y el empoderamiento de los miembros de la comunidad, la empresa no solo fortalecerá sus alianzas, sino que también contribuirá al desarrollo socioeconómico y cultural sostenible de la región.

- Formar parte de los programas de desarrollo social y cultural de las comunidades asociadas: que aportan un impacto significativo en el bienestar y la prosperidad tanto de las comunidades locales como de la empresa operadora de turismo. Los programas que se implementarán serán:
  - ✓ Programas de educación y capacitación: programas educativos y de capacitación en áreas como conservación del medio ambiente, promoción cultural y desarrollo de habilidades técnicas relacionadas con el turismo.
  - ✓ Proyectos de infraestructura y servicios comunitarios: colaborar con las comunidades para identificar proyectos de infraestructura y servicios básicos. Estos proyectos mejoran la calidad de vida de los residentes locales y crear un entorno más favorable para el turismo sostenible.
  - ✓ Promoción y preservación de la cultura local: realización de festivales culturales, eventos tradicionales, talleres artesanales, actividades musicales y danzas folclóricas. Estos programas pueden ayudar a mantener viva la herencia cultural de la región y ofrecer experiencias auténticas a los turistas.
  - ✓ Proyectos de conservación ambiental: colaborar con las comunidades para desarrollar proyectos de protección de las especies, gestión de residuos sólidos y promoción de prácticas agrícolas sostenibles. Estos proyectos pueden contribuir a la protección de los recursos naturales y al mantenimiento de los ecosistemas locales.
  - ✓ Iniciativas de desarrollo económico local: apoyar el desarrollo de actividades económicas locales sostenibles, como la agricultura orgánica, el ecoturismo, la artesanía y el turismo comunitario. Estas iniciativas pueden diversificar el ingreso económico de las comunidades y reducir considerablemente la dependencia de las actividades económicas no sostenibles.

### 9.3. Régimen laboral

Chazuta Travel seguirá el régimen laboral vigente de la región y del Perú, cumpliendo con todas las obligaciones legales y brindando condiciones laborales justas y seguras para todos los empleados.

Al ser una empresa privada, se someterá al régimen privado general según el Decreto Legislativo N° 728 del Perú. Por lo tanto, la empresa deberá cumplir con lo siguiente:

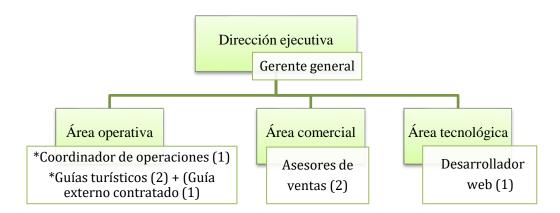
- Remuneración mínima vital: Todos los trabajadores tienen derecho a percibir una remuneración no menor a la remuneración mínima vital, la cual es determinada por el Gobierno.
- *Jornada de trabajo:* La jornada laboral máxima es de 8 horas diarias o 48 horas semanales.
- Descanso semanal obligatorio: Los colaboradores tienen derecho a un descanso remunerado de, como mínimo, 24 horas consecutivas cada semana, preferentemente los domingos. Además, tienen derecho a descanso remunerado en los días feriados.
- Derecho a refrigerio: Todo colaborador tiene derecho a, como mínimo, 45 minutos de refrigerio o descanso dentro de su jornada laboral.
- *Licencia pre-natal y post-natal:* Toda trabajadora gestante tiene derecho a gozar de 49 días de descanso pre-natal y 49 días de descanso post-natal. Una vez terminado este período, tienen derecho a una hora diaria de permiso hasta que el menor cumpla un año, para darle lactancia materna.
- Licencia por paternidad: Todo trabajador tiene derecho a ausentarse del trabajo durante 10 días calendario con motivo del nacimiento de su hijo/a.

### 9.4. Estructura organizacional

Tal como se mencionó en capítulos anteriores, Chazuta Travel estará conformada por tres áreas (operativa, comercial y tecnológica), que serán lideradas por una dirección ejecutiva (gerente general).

El organigrama de la empresa se puede ver en la figura N°26.

**Figura 26.** *Estructura organizacional de Chazuta Travel.* 



Elaboración propia

### 9.4.1. Descripción de los puestos de trabajo

• *Gerente general*. Este cargo es de vital importancia, ya que es responsable de la gestión de la empresa y de garantizar que todas las operaciones se desarrollen de manera eficiente, efectiva y en línea con los objetivos estratégicos de la empresa.

#### Responsabilidades:

- ✓ Planificación estratégica. Desarrollar y ejecutar estrategias para el crecimiento y desarrollo de la empresa, incluyendo la identificación de oportunidades de mercado, la expansión de la cartera de productos y servicios, y la diversificación de los ingresos.
- ✓ Gestión operativa. Supervisar todas las operaciones diarias de la empresa, asegurando la eficiencia operativa y el cumplimiento del servicio al cliente.
- ✓ Gestión financiera. Administrar los recursos financieros de la empresa, incluyendo la elaboración del presupuesto y control de seguimiento del mismo, la gestión de costos, la optimización de ingresos y la evaluación de riesgos financieros.
- ✓ Gestión de la calidad y seguridad. Garantizar que todos los servicios turísticos cumplan con los estándares de calidad y seguridad establecidos. Implementar políticas y procedimientos para garantizar la seguridad y el bienestar de los clientes y empleados.
- ✓ Gestión de crisis y riesgos. Estar preparado para manejar situaciones de crisis y emergencias, como desastres naturales, conflictos sociales o problemas

- operativos. Desarrollar planes de contingencia y coordinar respuestas efectivas en situaciones de emergencia.
- ✓ Desarrollo de alianzas estratégicas. Identificar y establecer alianzas estratégicas con proveedores, comunidades locales, instituciones gubernamentales y otras organizaciones relevantes para fortalecer la posición competitiva de la empresa y mejorar la oferta de servicios turísticos.

### Requisitos y habilidades:

- ✓ Liderazgo. Capacidad para liderar y motivar equipos multidisciplinarios hacia el logro de objetivos comunes.
- √ Visión estratégica. Habilidad Capacidad para formular y poner en práctica planes estratégicos integrales que permitan impulsar el crecimiento sostenido de la empresa, maximizando su rentabilidad a largo plazo y posicionándola en una trayectoria de éxito continuo.
- ✓ Excelentes habilidades comunicativas. Capacidad para comunicarse efectivamente con diferentes audiencias, tanto internas como externas.
- ✓ Orientación al cliente. Compromiso con la satisfacción del cliente y la prestación de servicios de alta calidad.
- ✓ Resolución de problemas. Aptitud para identificar y abordar problemas de manera proactiva y eficiente.
- ✓ Conocimiento del sector. Amplio conocimiento del sector turístico, incluyendo tendencias del mercado, regulaciones gubernamentales y mejores prácticas de la industria.
- Coordinador de operaciones. El Coordinador de operaciones en la empresa operadora de turismo es un puesto fundamental que se encarga de garantizar la eficiencia y efectividad de todas las operaciones relacionadas con los servicios turísticos ofrecidos por la empresa.

#### Responsabilidades:

- ✓ *Planificación y programación*. Elaborar programas y horarios de actividades turísticas, coordinando las diferentes etapas de cada tour o paquete turístico para garantizar su ejecución sin contratiempos.
- ✓ Gestión de recursos. Asignar y coordinar el personal necesario para cada actividad turística, asegurándose de que cuenten con los recursos y el equipo adecuado para cumplir con los estándares de calidad y seguridad establecidos.

- ✓ Supervisión de operaciones. Supervisar y monitorear el desarrollo de todas las actividades turísticas, asegurando que se cumplan los itinerarios y que los clientes reciban un servicio de alta calidad.
- ✓ Coordinación logística. Gestionar la logística de transporte, alojamiento, alimentación y otros servicios necesarios para la realización de las actividades turísticas.
- ✓ Control de calidad. Implementar procesos de control de calidad para evaluar la satisfacción del cliente, identificar áreas de mejora y garantizar la excelencia en la prestación de servicios turísticos.

### Requisitos y habilidades:

- ✓ Liderazgo. Capacidad demostrada para liderar y motivar a equipos de trabajo multidisciplinarios, alineando sus esfuerzos hacia el logro de objetivos compartidos y fomentando un ambiente colaborativo.
- ✓ *Comunicación efectiva*. Sólidas competencias comunicativas, tanto verbales como escritas, que permitan transmitir información de manera clara, precisa y concisa, asegurando una efectiva comprensión por parte de los receptores.
- ✓ Resolución de problemas. Aptitud para identificar y resolver problemas de manera proactiva y eficiente.
- ✓ Capacidad analítica. Habilidad para analizar datos y métricas relacionadas con las operaciones turísticas, identificando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.
- Guías turísticos. Expertos locales encargados de guiar a los turistas y conducir los vehículos durante todo el recorrido, debe proporcionar información relevante y asegurando una experiencia enriquecedora. El cargo de guía turístico es esencial en una empresa operadora de turismo, ya que estos profesionales son responsables de brindar una experiencia memorable a los turistas durante todas las actividades de cada tour. También se encargará de capturar fotografías de los momentos especiales de todo el grupo de turistas. Para ello se entregará brazaletes identificatorios con números.

#### Responsabilidades:

✓ *Interpretación y educación*. Proporcionar información detallada y precisa sobre los destinos, atracciones turísticas, sitios históricos, cultura local, flora y fauna, así como cualquier otro aspecto relevante para la experiencia turística.

- ✓ *Liderazgo del grupo*. Guiar y liderar grupos de turistas durante las actividades y excursiones, asegurándose de mantener su seguridad, bienestar y satisfacción.
- ✓ Narración y entretenimiento. Narrar historias interesantes, anécdotas y leyendas relacionadas con los lugares visitados, manteniendo la atención y el interés de los turistas durante toda la experiencia.
- ✓ Asistencia y atención al cliente. Brindar asistencia personalizada a los turistas, respondiendo sus preguntas, resolviendo sus inquietudes y asegurándose de que sus necesidades y expectativas sean satisfactoriamente cubiertas. También tendrá la responsabilidad de tomar fotografías según el paquete contratado.
- ✓ Gestión del tiempo. Cumplir con los horarios e itinerarios establecidos para cada actividad turística. Estará encargado de la conducción del vehículo a cargo, deberá coordinar las diferentes etapas del recorrido para garantizar una experiencia fluida y sin contratiempos.
- ✓ Seguridad y emergencias. Estar preparado para manejar situaciones de emergencia o crisis durante las actividades turísticas, proporcionando orientación y asistencia a los turistas y coordinando con las autoridades locales según sea necesario.

# Requisitos y habilidades

- ✓ Conocimiento. Amplio conocimiento sobre los destinos turísticos, su historia, cultura, geografía, flora, fauna y otros aspectos relevantes para la experiencia turística.
- ✓ Buena comunicación. Capacidad para comunicarse de manera clara, efectiva y
  persuasiva en múltiples idiomas, adaptándose al nivel de comprensión de los
  turistas.
- ✓ Carisma y Empatía. Habilidad para conectar con los turistas, mostrando entusiasmo, empatía y amabilidad en todo momento para crear un ambiente acogedor y agradable.
- ✓ Orientación al servicio. Compromiso con la satisfacción del cliente, buscando siempre superar las expectativas de los turistas.
- ✓ Flexibilidad y adaptabilidad. Capacidad para adaptarse a diferentes situaciones y entornos, respondiendo de manera efectiva a cambios en los itinerarios, condiciones climáticas u otras circunstancias imprevistas.

Asesores de ventas. El cargo de asesor de ventas en la empresa operadora de turismo es
esencial para promover y vender los servicios turísticos ofrecidos por la empresa, así
como para brindar asesoramiento y atención personalizada a los clientes.

### Responsabilidades

- ✓ Promoción de servicios turísticos. Promover y vender los servicios turísticos ofrecidos por la empresa, incluyendo paquetes de viaje, excursiones, alojamiento, transporte y otros servicios relacionados.
- ✓ Atención al cliente. Brindar asesoramiento personalizado a los clientes, identificando sus necesidades y preferencias de viaje y ofreciendo soluciones adaptadas a sus intereses y presupuesto.
- ✓ Generación de leads. Generar leads y prospectos de ventas a través de diversas fuentes, como llamadas telefónicas, correos electrónicos, visitas a empresas locales, ferias turísticas, redes sociales, entre otros.
- ✓ Seguimiento de clientes. Realizar un seguimiento activo de los clientes potenciales, brindando información adicional, respondiendo preguntas y ofreciendo incentivos para cerrar la venta.
- ✓ Elaboración de cotizaciones. Preparar cotizaciones detalladas y propuestas de viaje para los clientes, incluyendo información sobre destinos, actividades, precios y condiciones de reserva.
- ✓ Negociación y cierre de Ventas. Negociar condiciones comerciales, tarifas y
  términos de pago con los clientes, con el objetivo de cerrar ventas exitosas y
  cumplir con los objetivos de la empresa.
- ✓ Gestión de reservas. Gestionar el proceso de reservas y confirmaciones de viaje, coordinando con el área operativa y proveedores externos para garantizar la disponibilidad de servicios para los clientes.
- ✓ Servicio Postventa. Brindar un servicio postventa de calidad, asegurándose de que los clientes estén satisfechos con su experiencia de viaje y resolviendo cualquier problema o inquietud que puedan surgir durante el viaje.

### Requisitos y habilidades:

✓ Experiencia en ventas. Experiencia previa en ventas, preferiblemente en el sector turístico o en la industria de servicios, con habilidades demostradas para cerrar ventas y alcanzar objetivos de ventas.

- ✓ Conocimiento del producto. Amplio conocimiento sobre los destinos turísticos, productos y servicios ofrecidos por la empresa, así como sobre las tendencias y novedades en la industria turística.
- ✓ Habilidades de comunicación. Sólidas competencias comunicativas, tanto verbales como escritas, que permitan transmitir información de manera clara, persuasiva y convincente, logrando una efectiva comprensión.
- ✓ Orientación al cliente. Enfoque centrado en brindar un servicio excepcional al cliente, con habilidades para establecer relaciones sólidas y duraderas, comprender sus necesidades de manera profunda y ofrecer soluciones personalizadas que superen sus expectativas.
- ✓ *Negociación*. Habilidad para negociar de manera efectiva, identificando las necesidades y motivaciones del cliente y presentando propuestas que generen valor y cierren la venta.
- ✓ Organización y gestión del Tiempo. Capacidad para organizar y priorizar tareas, gestionar múltiples clientes y proyectos simultáneamente, cumpliendo con los plazos y objetivos establecidos.
- ✓ Adaptabilidad. Flexibilidad para adaptarse a diferentes situaciones y cambios en el entorno de trabajo, manteniendo una actitud positiva y proactiva ante los desafíos.
- Desarrollador web. El cargo de desarrollador web en una empresa operadora de turismo
  es fundamental para el diseño, desarrollo y mantenimiento de la plataforma web de la
  empresa, así como para la implementación de soluciones tecnológicas que mejoren la
  experiencia del usuario y optimicen los procesos internos.

#### Responsabilidades

- ✓ *Diseño y desarrollo de sitios web*. Diseñar, desarrollar y mantener la plataforma web de la empresa, asegurando un diseño atractivo, una navegación intuitiva y un rendimiento óptimo en todos los dispositivos y navegadores.
- ✓ *Implementación de funcionalidades*. Desarrollar nuevas funcionalidades y características para el sitio web, como sistemas de reserva en línea, herramientas de búsqueda avanzada, integración con sistemas de pago, entre otros.
- ✓ Optimización de rendimiento. Optimizar el rendimiento del sitio web, mejorando la velocidad de carga, la eficiencia del código y la experiencia del usuario, utilizando las últimas técnicas y tecnologías de desarrollo web.

- ✓ Seguridad y protección de datos. Garantizar Asegurar la confidencialidad y resguardo de la información de los usuarios, implementando medidas de seguridad sólidas y confiables, tales como el cifrado de datos, sistemas de autenticación de usuarios reforzados y mecanismos de protección contra amenazas cibernéticas, con el objetivo de salvaguardar la integridad y privacidad de los datos sensibles.
- ✓ Integración de sistemas. Integrar el sitio web con otros sistemas internos de la empresa, como sistemas de gestión de reservas, sistemas de administración de contenido, sistemas de CRM (customer relatioship management), entre otros, para garantizar una operación fluida y eficiente.
- ✓ Mantenimiento y actualización. Realizar el mantenimiento regular del sitio web, corrigiendo errores, actualizando software y aplicando parches de seguridad, para garantizar su funcionamiento óptimo en todo momento.
- ✓ *Pruebas y depuración*. Realizar pruebas exhaustivas del sitio web para detectar y corregir errores o fallos de funcionamiento, garantizando su calidad y fiabilidad antes de su lanzamiento o actualización.
- ✓ Colaboración con otros departamentos. Colaborar con otros departamentos, y desarrollar soluciones tecnológicas que apoyen sus objetivos y estrategias.

#### Requisitos y habilidades

- ✓ Experiencia en desarrollo web. Experiencia previa en desarrollo web, con conocimientos sólidos en lenguajes de programación web como "HTML, CSS, JavaScript", así como en Frameworks y tecnologías de información.
- ✓ Conocimiento de tecnologías web. Familiaridad con tecnologías y herramientas
  de desarrollo web, como sistemas de gestión de contenido (CMS), bases de datos
  relacionales y no relacionales, servidores web y cloud, entre otros.
- ✓ *Diseño responsivo*. Habilidad para diseñar y desarrollar sitios web responsivos, que funcionen correctamente en diferentes dispositivos y tamaños de pantalla.
- ✓ Resolución de problemas. Habilidad para identificar y resolver problemas técnicos y de rendimiento de manera eficiente y efectiva, utilizando técnicas de resolución de problemas y depuración de código.
- ✓ Creatividad e innovación Creatividad para diseñar soluciones innovadoras y
  creativas que mejoren la experiencia del usuario y la eficiencia operativa de la
  empresa.

#### 9.4.2. Actividades desempeñadas por terceros

Para hacer frente a períodos de alta demanda, Chazuta Travel tendrá la capacidad de subcontratar servicios complementarios a operadores turísticos asociados, tal como guías y conductores. Esto le permitirá satisfacer los requerimientos en alta demanda y mantener los altos estándares de calidad en sus servicios, evitando saturar su propia capacidad operativa. Algunas de las actividades que la operadora turística podría delegar a terceros en situaciones de sobrecupo incluyen el apoyo de personal especializado mencionado anteriormente.

Entre las actividades que la operadora de turismo podría delegar a terceros en caso de sobredemanda son:

- Servicios de transporte adicional. Si la empresa no tiene suficientes vehículos para transportar a todos los clientes, puede subcontratar servicios de transporte adicional a compañías de alquiler de vehículos o empresas de transporte local para asegurar que todos los turistas puedan ser transportados de manera segura y eficiente.
- Guiado y asistencia turística. En caso de que se requiera un mayor número de guías turísticos para atender a todos los grupos de clientes, la operadora de turismo podría colaborar con guías turísticos independientes o asociaciones locales de guías para proporcionar el personal necesario y garantizar una experiencia de turismo de calidad.
- Servicios de hospedaje adicionales. Si los hoteles asociados con la operadora de turismo están completamente llenos, se puede establecer alianzas con otros establecimientos de hospedaje locales o alojamientos alternativos, para garantizar que todos los clientes tengan un lugar donde hospedarse en alta demanda.
- Servicios de restaurante o alimentación. En caso de que los restaurantes asociados estén abrumados por la demanda, la operadora de turismo puede establecer acuerdos con otros restaurantes locales para proporcionar opciones adicionales de alimentación y garantizar que todos los clientes tengan acceso a comidas de calidad durante su viaje.
- Apoyo logístico y administrativo. Para gestionar la carga adicional de trabajo asociada
  con una sobredemanda, la operadora de turismo puede externalizar ciertas funciones
  administrativas y logísticas, como la gestión de reservas, el procesamiento de pagos o
  la coordinación de actividades, a empresas especializadas en servicios logísticos.
- Apoyo en marketing y redes sociales. Para gestionar las redes sociales se buscará trabajar con alguna agencia de marketing que permita no solo canalizar las mejores campañas publicitarias, sino, también subir contenido visual actualizado y manejar un

presupuesto de publicidad y asesoramiento. Para ello, está destinando un costo del 5% de las ventas.

### 9.5. Procesos de gestión de recursos humanos

El proceso de gestión de recursos humanos de la empresa Chazuta Travel involucra todo un proceso, desde el diseño de los puestos de trabajo y requerimientos del perfil requerido, incluye el reclutamiento, selección de candidatos, capacitación, monitoreo y evaluación de desempeño, por último, tener una comunicación constante y dar feedback como parte de la mejora continua. Se recompensará el cumplimiento de metas y buen desempeño como parte de la motivación constante.

A continuación, se detalla cada etapa:

### 9.5.1. Diseño de perfiles y puestos

El proceso de selección y contratación del personal calificado para Chazuta Travel será crucial para garantizar que se cuente con un equipo competente y comprometido que pueda ofrecer servicios de calidad a los clientes. A continuación, se describe el proceso:

- *Identificación de necesidades de personal*. Identificando las vacantes disponibles y las habilidades y cualidades requeridas para cada puesto.
- Elaboración de perfiles de puesto: Se elaboran perfiles de puesto detallados para cada posición, especificando las responsabilidades, requisitos de educación y experiencia, habilidades necesarias y otras cualidades deseables.
- Publicación de ofertas de empleo. Se publicarán las ofertas de empleo en diversos canales, como portales de empleo en línea, redes sociales, sitios web de Chazuta Travel (cuando se registre formalmente) y otras plataformas relevantes, para atraer candidatos calificados.
- Recepción y evaluación de solicitudes. Se reciben y revisan las solicitudes de empleo de los candidatos, evaluando su experiencia laboral, educación, habilidades y competencias en relación con los requisitos del cargo solicitado.
- Selección de candidatos. Se realizará una preselección de candidatos con base en sus perfiles y currículums, y se lleva a cabo una serie de entrevistas para evaluar su idoneidad para el puesto y su compatibilidad con la cultura y los valores de Chazuta Travel.
- *Evaluación de habilidades y competencias*. Se realizarán pruebas especiales de habilidades y evaluaciones psicométricas, competencias específicas y aptitudes.

- Verificación de referencias. Verificar las referencias laborales de los candidatos para capturar información relevante sobre su desempeño laboral, confiabilidad y actitudes hacia el trabajo.
- *Toma de decisiones y oferta de empleo*. Se evalúan todas las entrevistas y evaluaciones para seleccionar al candidato adecuado, y se le hace una propuesta formal de trabajo, incluyendo detalles sobre el salario anual, beneficios entre otros.
- *Integración y capacitación*. Una vez que el candidato acepta la oferta de empleo, se lleva a cabo un proceso de integración en Chazuta Travel, que puede incluir sesiones de orientación, capacitación en políticas y procedimientos, y familiarización con el equipo y las responsabilidades del puesto.
- Seguimiento y evaluación del desempeño. Se establecen mecanismos de seguimiento y
  evaluación del desempeño del nuevo empleado, para garantizar su adecuación al puesto
  y proporcionar retroalimentación continua que contribuya a su desarrollo profesional y
  personal.

### 9.5.2. Diseño del programa de evaluación y capacitación

El diseño del programa de evaluación y capacitación para los trabajadores de Chazuta Travel será esencial para garantizar un desempeño óptimo, la mejora continua y el desarrollo profesional de los empleados. Aquí, se presenta un enfoque detallado:

- *Evaluación de necesidades*. Antes de diseñar el programa, se lleva a cabo una evaluación de necesidades para identificar las áreas de habilidades y conocimientos en las que los empleados necesitan mejorar o desarrollar.
- *Objetivos de capacitación*. Establecer objetivos claros y específicos para el programa de capacitación, alineados con las metas y estrategias de Chazuta Travel, así como con las necesidades individuales de los empleados.
- Diseño del programa de capacitación. Desarrollar un plan de capacitación detallado que incluya una variedad de métodos y herramientas de aprendizaje, como sesiones presenciales, cursos en línea, materiales de estudio, tutorías, ejercicios prácticos, entre otros.
- Identificación de contenidos. Se seleccionan y desarrollan los contenidos de capacitación necesarios para cubrir las áreas identificadas en la evaluación de necesidades, incluyendo temas como servicio al cliente, destinos turísticos, habilidades de comunicación, seguridad, entre otros.

- Implementación del programa de capacitación. Se implementará el programa de capacitación, asegurándose de proporcionar acceso equitativo a todas las oportunidades de aprendizaje y de ofrecer apoyo y recursos adecuados a los empleados durante el proceso.
- Evaluación de la capacitación: Se realizará una evaluación cada cierto tiempo del programa de capacitación para verificar la efectividad y hacer ajustes según sea necesario, utilizando indicadores de desempeño, retroalimentación y otros métodos de evaluación.
- Evaluación del desempeño: Se establecerán sistemas de evaluación del desempeño para medir el progreso y el impacto de la capacitación en el rendimiento laboral de los empleados, utilizando métricas de desempeño acordadas y criterios de evaluación claros.
- Retroalimentación y reforzamiento: Se proporcionará retroalimentación 360° de forma regular y cuatro veces al año a los empleados sobre su desempeño y progreso, reconociendo los logros y proporcionando orientación y apoyo para abordar áreas de mejora.
- Oportunidades de desarrollo profesional. Se ofrecerá oportunidades de desarrollo
  profesional adicionales, como cursos para mejora de habilidades blandas, participación
  en conferencias y eventos sobre turismo, con el fin de fomentar el crecimiento y la
  evolución profesional de los empleados.
- Mejora continua. Se fomentará una cultura de mejora continua dentro de Chazuta
  Travel, promoviendo la participación de los empleados en los planes de capacitación y
  proporcionando oportunidades para sugerir mejoras y cambios en el programa.

#### 9.5.3. Promoción en los puestos de trabajo

Se fomentará la promoción o ascenso en los puestos para brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a los empleados dentro de Chazuta Travel. Para ello se permitirá la evaluación de competencias dentro de cada área de acuerdo con sus capacidades y habilidades y cuando vayan ganando experiencia, entrarán en un proceso de evaluación para ser promocionados a un rango mayor. Los beneficios para la empresa son:

• *Motivación y compromiso*. Brindar a los empleados nuevas oportunidades y desafíos, lo que puede aumentar su motivación y compromiso con la empresa.

- *Retención de talentos*. Ayuda a retener a los colaboradores talentosos al ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.
- Resiliencia del equipo. Mejora la resiliencia del equipo al garantizar que haya personal
  capacitado y preparado para cubrir diferentes roles en caso de ausencias o cambios en
  la organización.

#### 9.5.4. Proceso de remuneraciones y compensaciones

Se establecerá un sistema de remuneración competitivo, basado en el desempeño y la experiencia, con beneficios adicionales como bonos por resultados y programas de incentivos al lograr el objetivo mensual de venta de paquetes turísticos.

Se debe tener en cuenta que el diseño del sistema de remuneración y compensación para los trabajadores de Chazuta Travel requerirá equilibrar la competitividad del mercado laboral, la equidad interna y los recursos financieros disponibles. Por tanto, deberemos tener en cuenta lo siguiente:

- Evaluación de puestos y benchmarking salarial. Se llevará a cabo una evaluación de puestos para determinar la importancia relativa de cada posición dentro de la empresa.
   Se realizará un benchmarking salarial para comparar los salarios ofrecidos con los del mercado laboral local y regional.
- Establecimiento de niveles salariales. Se establecerán rangos salariales para cada categoría de acuerdo del área y objetivos, teniendo en cuenta factores como la experiencia, habilidades y responsabilidades del puesto. Los salarios se definirán en base a estos rangos, considerando el rendimiento individual y la contribución al éxito.

### • Tipos de compensación.

- ✓ *Salario base:* Se establecerá un salario base para cada posición, que refleje el valor del puesto en el mercado laboral y la contribución del colaborador.
- ✓ Beneficios: Se ofrecerán beneficios adicionales, como seguro médico privado EPS, vacaciones pagadas, seguro de trabajo de riesgo (SCTR) para los guías de turismo de aventura, de esta manera mejorar la compensación total.
- ✓ Bonificaciones: Se otorgarán bonificaciones basadas en el desempeño individual, el rendimiento del equipo o los resultados de la empresa.
- *Métodos de pago*. Se establecerá un calendario de pagos, ya sea quincenal o mensual, para garantizar una administración efectiva de la nómina. Los pagos se podrán realizar a través de depósito directo en cuentas por planilla.

### • Remuneración por cargos.

- ✓ *Gerente general*. Salario base inicial de S/ 4 500.00 por mes, más bonificaciones anuales basadas en el rendimiento de la empresa.
- ✓ *Coordinador de operaciones*. Salario base inicial de S/ 3 000.00 por mes, más bonificaciones trimestrales por cumplimiento de objetivos.
- ✓ *Guías turísticos*. Salario base inicial de S/3 000.00 por mes, más bonificaciones por toma de fotografías a clientes. También podrá recibir propinas de turistas.
- ✓ *Asesores de ventas*. Salario base inicial de S/2 000.00 por mes, más comisiones por ventas generadas, adicionalmente generan una comisión de 5% sobre las ventas.
- ✓ *Desarrollador web*. Salario base inicial de S/3 000.00 por mes, más bonificaciones por proyectos completados con éxito y mejoras en la plataforma web.

### • Beneficios y bonificaciones adicionales:

- ✓ Descuentos en servicios turísticos el empleado y sus familias.
- ✓ Programas de capacitación y desarrollo profesional.
- ✓ Reconocimientos y premios por logros destacados.
- ✓ Participación en eventos turísticos en otras ciudades de la Amazonía.
- Comunicación constante y feedback 360°. Se comunicará de manera clara y transparente a todos los empleados sobre su paquete de remuneración y los criterios para las bonificaciones y beneficios adicionales. Asimismo, se establecerán canales de retroalimentación 360° entre todas las áreas y se incluían encuestas de satisfacción del cliente. En cada feedback, los empleados podrán expresar sus inquietudes y sugerencias con respecto al sistema de remuneración y compensación. Finalmente, se evaluará cuatro veces al año el desempeño y los resultados en alineación con los objetivos de la empresa.

### 9.6. Proceso de implementación de la idea de negocio

Este proceso implicará una serie de pasos clave que van desde la implementación del plan estratégico propuesto hasta el lanzamiento y la operación. Presentamos una descripción detallada a continuación:

# • Implementación del plan estratégico.

Posterior del desarrollo del plan estratégico, se deberá revisar la misión y visión de Chazuta Travel definidos en el capítulo VI. En los primeros seis meses de operaciones, se deberá realizar un análisis de mercado para identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Esta información será utilizada en un análisis FODA

cruzado, con el fin de establecer nuevas estrategias que permitan mejorar la oferta de productos y servicios (Thompson,1998).

Goodstein et. al. (1996) sugieren que, para ingresar a un nuevo mercado y ser más competitivos, las empresas deben aplicar rápidamente las estrategias resultantes del análisis FODA cruzado, con el fin de enfrentar los desafíos del cambio y convertir las amenazas percibidas en oportunidades. En lugar de analizar las oportunidades y amenazas por separado, se deben considerar diversos entornos, sean competitivos, generales o específicos, y la manera en que estos proporcionan tanto oportunidades como amenazas.

Por medio de la metodología de gestión "Balance Scorecard" creada por Kaplan y Norton en 2009, se revisará y hará seguimiento a los objetivos estratégicos planteados a través de un mapa estratégico. Con el fin de reestructurar la misión y visión de Chazuta Travel para tener metas e indicadores más dinámicos y medibles del tipo SMART a largo plazo.

### • Implementación del plan de negocios.

Para implementar el plan de negocios, se deberá desarrollar el plan de operaciones de Chazuta Travel. Se debe considerar el análisis de la demanda obtenido, implementar el plan de marketing y desarrollar de la estructura organizativa con las proyecciones financieras.

### • Obtención de recursos.

Se requerirán recursos necesarios para iniciar la operación de Chazuta Travel. Para ello se contará con un capital inicial, oficina, movilidad, licencias y permisos, equipos de oficina y tecnología, entre otros. Estos gastos se detallan en el plan financiero del Capitulo X.

### • Realizar alianzas estratégicas.

Corresponderá a la generación de alianzas con proveedores, agencias de viajes, aseguradoras, hoteles, guías turísticos de las comunidades y restaurantes de comunidades para garantizar la oferta y calidad de los servicios turísticos de Chazuta Travel.

### • Gestión del producto y servicios.

Corresponderá a la implementación y distribución de los paquetes turísticos y experiencias ofrecidas según el resultado de la demanda estimada. Aquí incluirá los circuitos turísticos, actividades culturales, aventura, gestión de alojamientos, transporte y otros servicios necesarios.

#### • Creación de la identidad de marca.

Se desarrollará la identidad de una marca sólida de Chazuta Travel que refleje la propuesta de valor. Incluirá el diseño de un logo, colores corporativos, y material de marketing y merchandising.

#### • Gestión mediante canales de distribución.

Los canales de distribución deberán ser efectivos para promover y vender los paquetes turísticos. Se gestionará un sitio web de reservas en línea, convenios y links con agencias de viajes para gestión de vuelos, reservas de hotel. Se gestionará un perfil en redes sociales y por otros medios de comunicación (email y radio).

### • Contratación y capacitación del personal.

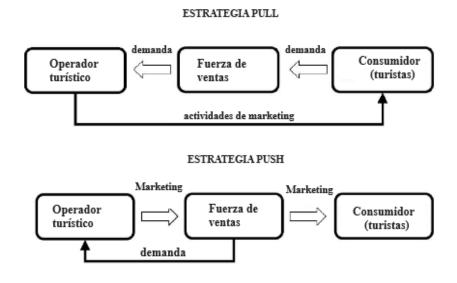
Se contratará personal calificado, al cual se le capacitará para brindar un buen servicio al cliente. Se incluirá capacitaciones a guías turísticos de comunidades, asesores ventas y todo el personal administrativo de Chazuta Travel.

### • Lanzamiento y promoción

Corresponderá el momento de lanzar la operadora de turismo Chazuta Travel al mercado con una campaña de promoción que sea atractiva utilizando la estrategia pull and push que significa tirar y jalar (Weinberger K., 2009). Por medio de la estrategia push visualizado en la figura N°27, la fuerza de ventas y la comunicación en los canales de marketing serán los elementos más importantes para empujar las ventas.

Figura 27.

Estrategia mixta Push and Pull estructurada para Chazuta Travel



Elaboración Propia. Fuente: Adaptado de Weinberger Karen, (2009).

De igual manera por medio de la estrategia pull visualizada en la figura N°27, gracias a la demanda y actividades de marketing, los turistas acudirán a consultar a la fuerza de ventas, lográndose así cerrar ventas de paquetes. En estos dos casos, la fuerza de ventas y los canales de marketing serán los elementos más importantes para satisfacer la demanda y cerrar ventas.

Se promoverán los paquetes turísticos con publicidad efectiva que genere conciencia, beneficio sostenido y atraiga a turistas potenciales. Se organizarán eventos de lanzamiento, se participará en ferias comerciales en Tarapoto y Lima. Se podrá trabajar inicialmente con anuncios en redes sociales para introducir publicidad y promociones. Se usarán medios de comunicación visual de la zona para aumentar la visibilidad de Chazuta Travel.

### • Gestión administrativa y operación

El inicio de las operaciones de Chazuta Travel deberá ser de manera eficiente en todos los aspectos del negocio, incluyendo la atención y satisfacción del cliente (turista), la logística organizada de los circuitos turísticos considerando la gestión ininterrumpida de la cadena de suministro, la gestión financiera y administrativa

### • Evaluación y mejora continua

Se evaluará y se dará feedback forma regular a los colaboradores para el buen el desempeño de la empresa y este alineado con los objetivos establecidos al inicio de las operaciones; se realizarán mejoras según sea necesario considerando el *feedback 360*° (figura N°28) obtenido de encuestas de satisfacción de clientes, colaboradores de otras áreas, gerente general y proveedores. De esta manera se garantizará el éxito de la empresa a largo plazo.

**Figura 28.**Feedback 360 para la evaluación de colaboradores



Fuente: Adaptado de Bernard Marr & Co.

# 9.7. Conclusiones del capítulo

El diseño de la estructura organizacional y la planificación de los recursos humanos en Chazuta Travel se realizará con el objetivo de fortalecer a la empresa con colaboradores bien capacitados, que respondan correctamente y dejen en alto el nombre de la empresa.

Es indispensable desarrollar un plan de capacitaciones y sobre todo el programa de evaluación de desempeño y el programa de reconocimiento y recompensas para que los empleados sientan que son personas importantes en la empresa, que siempre se sientan identificados, tengan total confianza, estabilidad y velen por la buena imagen de la compañía. De esa manera, podrán ofrecer una buena asistencia y trato al turista, quien a futuro podría dar buenas recomendaciones de los servicios y brindar comentarios positivos en la plataforma o a sus amigos o familiares. Todo lo descrito anteriormente, ayudará a Chazuta Travel a tener un mayor crecimiento de ingresos mensuales.

Se espera que la adecuada implementación de estos planes organizacionales y de gestión del talento garantice una operación eficiente en Chazuta Travel, permitiendo así brindar la máxima satisfacción a los turistas y alcanzar el éxito empresarial en el largo plazo.

## CAPÍTULO X: ANÁLISIS FINANCIERO

#### 10.1. Inversión

Para iniciar las operaciones, la empresa tendrá una inversión inicial desglosada en activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo. El cálculo de la inversión total se verifica en la tabla N°40:

**Tabla 40.** *Inversión inicial del negocio.* 

	Inversión Inicial		
ítem	Descripción	(	Costos S/.
	Tangibles		
1	Equipos para oficina	S/	8,400.00
2	Preparación oficina	S/	15,000.00
3	Equipos de computo	S/	16,995.00
4	Mobiliarios	S/	12,118.50
	subtotal	S/	52,513.50
	Intangibles		
5	Gastos de constitución de empresa	S/	2,500.00
6	Instalación de servicios	S/	1,000.00
7	Permisos y registro de empresa (habilitación licencia de funcionamiento)	S/	5,000.00
8	Programación Web Inicial	S/	50,000.00
	Subtotal	S/	58,500.00
	Subtotal (inversión fija)	S/	111,013.50
	Capital de trabajo (1 mes)		
9	Sueldo del personal	S/	29,884.17
10	Gastos operativos	S/	10,800.00
11	Costos operativos (hotel, alquiler vehículos, almuerzos, entradas, equipos)	S/	81,069.66
12	Imprevistos	S/	10,000.00
13	Publicidad (5% comisiones alianzas + 5% marketing)	S/	13,500.36
14	Pasarela de pagos online (5%)	S/	6,750.18
	Subtotal (CT)	S/	152,004.37
	Inversión Total	S/	263,017.87

Elaboración propia

Para llevar a cabo el plan de negocio, se requerirá una inversión total de *S/* 263,017.87 *soles*. Que está compuesto por activos tangibles con *S/* 52,513.50 y activos intangibles con *S/* 58,500.00. Lo que hace una inversión fija de *S/* 111,013.50. En tanto el monto total de capital de trabajo que se requiere es igual a *S/* 152,004.37 *soles*.

En relación con la proyección de gastos del personal durante el primer año visto en la tabla N°41, en un escenario pesimista se requiere contratar solo dos guías turísticos para realizar tours con 2 vehículos en 2 grupos de 16 personas cada uno por semana. Por tanto, se calcula que se requiere tener una liquidez anual de *S/312,830.00 para pago de personal*.

**Tabla 41.** *Proyección de personal en el Año 1 en un escenario pesimista.* 

Personal contratado	Sueldo S/.	Anual S/.	Cantidad	Total, S/.
Guías turísticos (conductor)	3,000.00	45,780.00	2	91,560.00
Asesor de ventas	2,000.00	30,520.00	2	61,040.00
Gestor de Operaciones	3,000.00	45,780.00	1	45,780.00
Gerente General	4,500.00	68,670.00	1	68,670.00
Desarrollador web	3,000.00	45,780.00	1	45,780.00
			Total, S/.	312,830.00

Elaboración propia

En la tabla N°42, se calcula la proyección de salarios si el escenario en el primer año es esperado, para ello se contratará 3 guías turísticos para realizar tours con 3 vehículos en 3 grupos de 16 personas semanal, necesitándose una liquidez anual de *S/358,610.00*.

**Tabla 42.**Proyección de personal en el Año 1 en un escenario esperado.

Personal contratado	Sueldo S/.	Anual S/.	Cantidad	Total, S/.
Guías turísticos (conductor)	3,000.00	45,780.00	3	137,340.00
Asesor de ventas	2,000.00	30,520.00	2	61,040.00
Gestor de Operaciones	3,000.00	45,780.00	1	45,780.00
Gerente General	4,500.00	68,670.00	1	68,670.00
Desarrollador web	3,000.00	45,780.00	1	45,780.00
	358,610.00			

Elaboración propia

Por último, en la tabla N°43, se calcula la proyección de salarios si el escenario en el primer año es optimista, para ello se contratará 5 guías turísticos para realizar tours con 3 vehículos en 3 grupos de 16 personas semanal, necesitando una liquidez anual de *S/450,170.00*.

**Tabla 43.**Proyección de personal en el Año 1 en un escenario optimista.

Personal contratado	Sueldo S/.	Anual S/.	Cantidad	Total, S/.
Guías turísticos (conductor)	3,000.00	45,780.00	5	228,900.00
Asesor de ventas	2,000.00	30,520.00	2	61,040.00
Gestor de Operaciones	3,000.00	45,780.00	1	45,780.00
Gerente General	4,500.00	68,670.00	1	68,670.00
Desarrollador web	3,000.00	45,780.00	1	45,780.00
	450,170.00			

Elaboración propia

Estos datos se usarán cuando se realice los estados de ganancia y perdida de cada escenario.

# 10.2. Costo de capital

Como estrategia de inversión, la empresa utilizará una combinación de activos prestados y aporte propio interno para adquirir el capital necesario para la empresa. En la tabla N°44 se incluye el aporte propio para los activos tangibles e intangibles que suma la cantidad de S/31,900.00.

**Tabla 44.** *Proyección inicial de financiamiento del negocio.* 

	Concepto	Total, S/.	Aporte propio S/.	Deuda S/.
	Inversión fija			
	Tangible			
1	Equipos para oficina	8,400.00	8,400.00	-
2	Preparación oficina	15,000.00	15,000.00	-
3	Equipos de computo	16,995.00	-	16,995.00
4	Mobiliarios	12,118.50	-	12,118.50
	Total	52,513.50	23,400.00	29,113.50
	Intangible			
5	Gastos de constitución de Empresa	2,500.00	2,500.00	-
6	Instalación de servicios	1,000.00	1,000.00	-
7	Permisos y registro de empresa	5,000.00	5,000.00	-
8	Programación Web Inicial	50,000.00	-	50,000.00
	Total	58,500.00	8,500.00	50,000.00
	Total, inversión fija	111,013.50	31,900.00	79,113.50
	Capital de trabajo 1 mes			
9	Sueldo del personal	29,884.17	-	29,884.17
10	Gastos operativos	10,800.00	-	10,800.00
11	Costos operativos	81,069.66	1	81,069.66
12	Imprevistos	10,000.00	-	10,000.00
13	Publicidad (5% comisiones alianzas + 5% marketing)	13,500.36	-	13,500.36
14	Pasarela de pagos online (5%)	6,750.18	-	6,750.18
		152,004.37	-	152,004.37
	Total	263,017.87	31,900.00	231,117.87

Después de los cálculos realizados en la tabla N°44, se estima que se necesitará un financiamiento de deuda *S/231,117.87* para llevar a cabo este proyecto. Con esta suma se pagarán rubros como activos fijos, capital de trabajo.

En la tabla N°45, se puede ver que la deuda asciende al 88% (S/231,117.87 soles) de la inversión inicial de S/263,017.87 soles.

**Tabla 45.** *Estructura de pagos de la deuda hasta el año 5.* 

Inversión inicial	S/ 263,017.87
Monto de Crédito 88 %	S/ 231,117.87
Tasa de interés %	15%
Cantidad de pagos	5

Año	Saldo Inicial S/.	Intereses S/.	Amortización S/.	Cuota Anual S/.	Saldo Final S/.
1	231,117.87	34,667.68	34,278.37	68,946.06	196,839.50
2	196,839.50	29,525.92	39,420.13	68,946.06	157,419.37
3	157,419.37	23,612.90	45,333.15	68,946.06	112,086.21
4	112,086.21	16,812.93	52,133.12	68,946.06	59,953.09
5	59,953.09	8,992.96	59,953.09	68,946.06	-

Elaboración propia.

Con una tasa de interés anual del 15%, en la tabla N°45 se calcula el importe total de intereses que hay que devolver al banco a lo largo de 5 años por el préstamo de *S/231,117.87*.

#### 10.3. Ingresos

Los paquetes turísticos que la empresa ofertará son variables. Sin embargo, el promedio de precio de venta por una persona es entre S/671 a S/846 soles. En este caso se usará el paquete de precio promedio de S/750.0 calculado en la tabla  $N^{\circ}46$ .

**Tabla 46.** *Precio promedio de los paquetes turísticos para una persona incluyendo el hospedaje.* 

	Hotel P. Unid		DM Hotel	Casa Bosque	San Marino	Madera Labrada	
			P. Unid S/ 580.80		S/ 240.00	S/ 336.00	Promedio
paquete 1	S/ 4	55.00	S/ 1,035.80	S/ 863.00	S/ 695.00	S/ 791.00	S/ 846.2
paquete 2	S/ 3	75.00	S/ 955.80	S/ 783.00	S/ 615.00	S/711.00	S/ 766.2
paquete 3	S/ 2	80.00	S/ 860.80	S/ 688.00	S/ 520.00	S/ 616.00	S/ 671.2
paquete 4	S/ 3	25.00	S/ 905.80	S/ 733.00	S/ 565.00	S/ 661.00	S/ 716.2
						Promedio	S/ 750.0

Para tener la cantidad de clientes estimada anual, se tendrá en cuenta el análisis de la demanda según la estacionalidad calculada de los años 2021 al 2023 visto en el capítulo III. Para ello se transcriben los cálculos realizados dicho capítulo y se coloca en la tabla N°47.

**Tabla 47.** *Análisis de Demanda por estacionalidad.* 

	Estimación de la demanda mensual y estacionalidad									
	Dem	anda destino C Ahuashiyac		Demanda promedio	Demanda promedio					
	2021	2022	2023		mensual					
Enero	10,116	13,781	15,578	13,158	10,127					
Febrero	3,393	11,952	14,726	10,024	10,127					
Marzo	4,174	6,560	7,610	6,115	10,127					
Abril	2,113	7,000	7,351	5,488	10,127					
Mayo	4,684	7,508	7,583	6,592	10,127					
Junio	5,312	6,529	8,677	6,839	10,127					
Julio	12,079	14,476	13,582	13,379	10,127					
Agosto	15,123	16,099	15,315	15,512	10,127					
Setiembre	9,668	10,365	10,648	10,227	10,127					
Octubre	12,526	16,753	15,297	14,859	10,127					
Noviembre	10,607	12,258	13,031	11,965	10,127					
Diciembre	6,880	6,529	8,696	7,368	10,127					
Total, Anual	96,675	129,810	138,094	121,526	121,524					
	Tot	al, demanda pr	omedio Anual	121,526						

Elaboración propia

Entonces, en la tabla N°47 se analiza la demanda histórica del lugar turístico que recibe más visitas anualmente "Cataratas de Ahuashiyacu". Con ello se determinó el promedio de demanda potencial de clientes de 121,526 turistas anual.

**Tabla 48.**Determinación de la demanda en tres escenarios pesimista, optimista esperado.

Estima	ción de la de	Estimación de turistas anual (paquetes no convencionales más tradicional - 55.2%- * 7% de cuota objetiva de mercado)					
	Domanda	F	actor escenario	os	Estimado	Estimado	Estimado
	Demanda promedio	Pesimista (nivel 5)	Optimista (nivel 5, 4 y 3)	Esperado (nivel 5 y 4)	de ventas requerido Pesimista	de ventas requerido Optimista	de ventas requerido Esperado
Enero	13,158	4,210.7	10,263.5	6,052.8	163	397	234
Febrero	10,024	3,207.6	7,818.5	4,610.9	124	302	178
Marzo	6,115	1,956.7	4,769.4	2,812.7	76	184	109
Abril	5,488	1,756.2	4,280.6	2,524.5	68	165	98
Mayo	6,592	2,109.3	5,141.5	3,032.2	82	199	117
Junio	6,839	2,188.6	5,334.7	3,146.1	85	206	122
Julio	13,379	4,281.3	10,435.6	6,154.3	165	403	238
Agosto	15,512	4,963.9	12,099.6	7,135.7	192	468	276
Setiembre	10,227	3,272.6	7,977.1	4,704.4	126	308	182
Octubre	14,859	4,754.8	11,589.8	6,835.0	184	448	264
Noviembre	11,965	3,828.9	9,333.0	5,504.1	148	361	213
Diciembre	7,368	2,357.9	5,747.3	3,389.4	91	222	131
Anual	121,526				1503	3663	2160

Elaboración propia

Para calcular los datos por escenario (pesimista, probable y optimista) visto en tabla N°48, se utiliza los datos de la tabla N°47 y los resultados del análisis de la encuesta a 391 turistas obtenido en el capítulo III, utilizando las respuestas en la escala de Likert de la pregunta: "Qué tan probable era que contraten los paquetes turísticos enfocados al turismo no convencional":

- 5. Totalmente de acuerdo (32%)
- 4. De acuerdo (46%)
- 3. Indecisos (19.2%)

Adicionalmente se incluyó en el cálculo el resultado de la encuesta que indicaba que el 55.2% de los encuestados que están interesados en paquetes turísticos no convencionales, pero que incluyan visitas a lugares tradicionales, es decir paquetes mixtos.

De esta manera se establece un objetivo de mercado de 7%, multiplicado por el factor de encuesta de 55.2% y los resultados de las encuestas para tener un estimado por escenario.

**Tabla 49.** *Estimado de clientes en el primer año según escenario y precio promedio de paquete turístico.* 

	Año 1
Clientes por año esperado	2160
Clientes por año optimista	3663
Clientes por año pesimista	1503
Paquete precio promedio	S/. 750

Elaboración propia

En la tabla N°49 se coloca los datos de cantidad de clientes o paquetes turísticos de la tabla N°48 que se deberían vender según cada escenario. Ahora, se va a considerar para el crecimiento de las ventas anuales, dos objetivos. (1) el factor de incremento de 7% en precios anualmente, y (2) el factor de incremento de ventas a cliente de 7% anual.

Por tanto, en la tabla N°50, se muestra el ingreso aproximado de cada paquete turístico según tipo costo promedio de paquetes y hospedaje. Este monto promedio por persona ya incluye el margen el 30% realizado al calcular los precios de cada paquete turístico.

**Tabla 50.**Proyección de ingresos por paquete turístico por 10 años.

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Clientes por año Esc. Esperado	2160	2311	2473	2646	2831	3030	3242	3469	3711	3971
Clientes por año Esc. Optimista	3663	3919	4193	4487	4801	5137	5497	5882	6293	6734
Clientes por año Esc. Pesimista	1503	1608	1720	1841	1970	2108	2255	2413	2582	2763
Paquete Precio Promedio S/.	750.0	802.5	858.7	918.8	983.1	1,051.9	1,125.5	1,204.3	1,288.6	1,378.8
Ingreso Esperado (S/.)	1,620,043	1,854,788	2,123,548	2,431,248	2,783,536	3,186,870	3,648,648	4,177,337	4,782,633	5,475,636
Ingreso Optimista (S/.)	2,747,030	3,145,074	3,600,79	4,122,511	4,719,909	5,403,823	6,186,838	7,083,310	8,109,682	9,284,775
Ingreso Pesimista (S/.)	1,126,987	1,290,287	1,477,250	1,691,303	1,936,373	2,216,953	2,538,190	2,905,973	3,327,049	3,809,138

## 10.4. Gastos y Costos

El calcular los gastos y costos fijos permite a la empresa realizar una planificación financiera y operativa a largo plazo. Esto ayuda a tener una visión más amplia y anticipar necesidades futuras. Realizar la proyección a 10 años, permitirá analizar la rentabilidad esperada del negocio a largo plazo. También ayudará a evaluar la viabilidad del negocio antes de comprometer fondos. En la tabla N°51 se muestra la proyección de gastos y costos fijos por 10 años en el escenario esperado o moderado considerando tres guías y tres vehículos alquilados para cubrir 2160 turistas anuales, para los siguientes años se hace una proyección.

**Tabla 51.**Gastos y costos fijos proyectado en 10 años en escenario esperado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Gastos										
generales S/.	50,400	53,040	55,831	58,781	61,900	65,199	68,687	72,375	76,277	80,404
Local - 2000 S/.	24,000	25,440	26,966	28,584	30,299	32,117	34,044	36,087	38,252	40,547
Agua - 100 S/.	1,200	1,272	1,348	1,429	1,515	1,606	1,702	1,804	1,913	2,027
Luz - 150 S/.	1,800	1,908	2,022	2,144	2,272	2,409	2,553	2,707	2,869	3,041
Internet 150 S/.	1,800	1,908	2,022	2,144	2,272	2,409	2,553	2,707	2,869	3,041
Otros - 1000 S/.	12,000	12,720	13,483	14,292	15,150	16,059	17,022	18,044	19,126	20,274
CRM -800 S/.	9,600	9,792	9,988	10,188	10,391	10,599	10,811	11,027	11,248	11,473
Gastos financieros S/.	68,946	68,946	68,946	68,946	68,946	-	-	-	-	-
Gasto Fijo Total S/.	118,809	121,449	124,240	127,190	130,309	65,199	68,687	72,375	76,277	80,404
Gastos de Comisiones 5% ventas S/.	81,002	92,739	106,177	121,562	139,177	159,344	182,432	208,867	239,132	273,782
Gastos de Pasarela Pago 5% ventas S/.	81,002	92,739	106,177	121,562	139,177	159,344	182,432	208,867	239,132	273,782
Gastos Publicidad 5% ventas S/.	81,002	92,739	106,177	121,562	139,177	159,344	182,432	208,867	239,132	273,782
Gasto de ventas S/.	243,006	278,218	318,532	364,687	417,530	478,031	547,297	626,601	717,395	821,345
Total Gasto S/.	361,816	399,667	442,772	491,877	547,840	543,229	615,984	698,976	793,672	901,749
Salario S/.	358,610	372,954	387,873	403,387	419,523	436,304	453,756	471,906	490,783	510,414
Costo fijo S/.	358,610	372,954	387,873	403,387	419,523	436,304	453,756	471,906	490,783	510,414
Alquiler de Vehículos S/.	182,255	206,713	234,454	265,918	301,604	342,080	387,987	440,055	499,110	566,091
Almuerzos S/.	77,762	88,198	100,034	113,458	128,685	145,954	165,541	187,757	212,954	241,532
Entradas S/.	129,603	146,996	166,723	189,097	214,474	243,257	275,902	312,928	354,923	402,553
Equipo S/.	21,601	24,499	27,787	31,516	35,746	40,543	45,984	52,155	59,154	67,092
Costo Hotel S/.	540,014	612,484	694,680	787,906	893,643	1,013,570	1,149,591	1,303,866	1,478,844	1,677,305
Costo variable total S/.	951,235	1,078,891	1,223,678	1,387,896	1,574,152	1,785,403	2,025,004	2,296,759	2,604,985	2,954,573
Total Costo S/.	1,309,845	1,451,846	1,611,551	1,791,283	1,993,675	2,221,707	2,478,760	2,768,666	3,095,767	3,464,987

Proyectar los costos fijos permite evaluar la viabilidad de estas inversiones y determinar las necesidades de financiamiento.

De igual manera se calcula para el escenario optimista en la tabla N°52 considerando 5 guías y 5 vehículos para cubrir 3663 paquetes anuales para el primer año y se hace la proyección para los años siguientes.

**Tabla 52.**Gastos y costos fijos proyectado en 10 años en escenario optimista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Gastos										
generales S/.	50,400	53,040	55,831	58,781	61,900	65,199	68,687	72,375	76,277	80,404
Local - 2000 S/.	24,000	25,440	26,966	28,584	30,299	32,117	34,044	36,087	38,252	40,547
Agua - 100 S/.	1,200	1,272	1,348	1,429	1,515	1,606	1,702 2,553	1,804	1,913	2,027
Luz - 150 S/.	1,800	1,908	2,022	2,144	2,272	2,409 2,409		2,707	2,869	3,041
Internet 150 S/.	1,800	1,908	,-	2,144	2,272	,	2,553 17,022	2,707	2,869	3,041
Otros - 1000 S/.	12,000	9,792	13,483 9,988	14,292	15,150	16,059 10,599	,	18,044	19,126 11,248	20,274 11,473
Gastos	9,600	9,192	9,900	10,188	10,391	10,399	10,811	11,027	11,240	11,473
financieros S/.	68,946	68,946	68,946	68,946	68,946	-	-	-	-	-
Gasto Fijo										
Total S/.	118,809	121,449	124,240	127,190	130,309	65,199	68,687	72,375	76,277	80,404
Gastos de Comisiones 5%										
ventas S/.	137,351	157,254	180,040	206,128	235,995	270,191	309,342	354,166	405,484	464,239
Gastos de	157,551	107,20	100,010	200,120	200,>>0	270,171	207,8:2	55 1,100	102,101	.0.,20>
Pasarela Pago										
5% ventas S/.	137,351	157,254	180,040	206,128	235,995	270,191	309,342	354,166	405,484	464,239
Gastos Publicidad 5%										
ventas S/.	137,351	157,254	180,040	206,128	235,995	270,191	309,342	354,166	405,484	464,239
Gasto de										
ventas S/.	412,054	471,761	540,119	618,383	707,986	810,574	928,026	1,062,497	1,216,452	1,392,716
Total, Gasto	530,864	502 210	664.250	745 573	929 206	075 773	996,712	1 124 072	1 202 720	1 472 120
S/.	550,004	593,210	664,359	745,573	838,296	875,772	990,/12	1,134,872	1,292,729	1,473,120
Salario S/.	450,170	468,177	486,904	506,380	526,635	547,701	569,609	592,393	616,089	640,732
Costo fijo S/.	450,170	468,177	486,904	506,380	526,635	547,701	569,609	592,393	616,089	640,732
Alquiler de			,	,	,	,	,	,	/	
Vehículos S/.	309,041	350,514	397,553	450,905	511,416	580,048	657,891	746,180	846,317	959,893
Almuerzos S/.										
Timacizos 5/.	131,857	149,553	169,623	192,386	218,204	247,487	280,700	318,370	361,095	409,554
Entradas S/.	219,762	249,255	282,704	320,643	363,674	412,479	467,833	530,617	601,825	682,590
Equipo S/.	26,627	41.540	47 117	52 441	(0.612	69.746	77.070	99.426	100 204	112.765
	36,627	41,542	47,117	53,441	60,612	68,746	77,972	88,436	100,304	113,765
Costo Hotel S/.	915,677	1,038,560	1,177,935	1,336,014	1,515,307	1,718,661	1,949,306	2,210,903	2,507,606	2,844,127
Costo variable										
total S/.	1,612,964	1,829,424	2,074,933	2,353,389	2,669,214	3,027,422	3,433,702	3,894,505	4,417,148	5,009,929
Total, Costo S/.	2,063,134	2,297,601	2,561,837	2,859,769	3,195,849	3,575,123	4,003,311	4,486,898	5,033,236	5,650,661
OI.	4,003,134	4,477,001	2,501,057	2,037,709	3,173,049	3,373,123	+,003,311	+,+00,020	3,033,430	3,030,001

De igual manera se calcula para el escenario pesimista en la tabla N°53

**Tabla 53.**Gastos y costos fijos proyectado en 10 años en escenario pesimista

			.~ .	. ~ .	.~ -	. ~ <	.~ -	.~ 0	.~ 0	1 ~ 10
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Gastos										
generales S/.	50,400	53,040	55,831	58,781	61,900	65,199	68,687	72,375	76,277	80,404
Local - 2000 S/.	24,000	25,440	26,966	28,584	30,299	32,117	34,044	36,087	38,252	40,547
Agua - 100 S/.	1,200	1,272	1,348	1,429	1,515	1,606	1,702	1,804	1,913	2,027
Luz - 150 S/.	1,800	1,908	2,022	2,144	2,272	2,409	2,553	2,707	2,869	3,041
Internet 150 S/.	1,800	1,908	2,022	2,144	2,272	2,409	2,553	2,707	2,869	3,041
Otros - 1000 S/.	12,000	12,720	13,483	14,292	15,150	16,059	17,022	18,044	19,126	20,274
CRM -800 S/. Gastos	9,600	9,792	9,988	10,188	10,391	10,599	10,811	11,027	11,248	11,473
financieros S/.	68,946	68,946	68,946	68,946	68,946	-	-	-	-	-
Gasto Fijo Total S/.	118,809	121,449	124,240	127,190	130,309	65,199	68,687	72,375	76,277	80,404
Gastos de Comisiones 5% ventas S/.	56,349	64,514	73,862	84,565	96,819	110.848	126,909	145,299	166,352	190,457
Gastos de Pasarela Pago 5% ventas S/.	56,349	64,514	73,862	84,565	96,819	110,848	126,909	145,299	166,352	190,457
Gastos Publicidad 5% ventas S/.	56,349	64,514	73,862	84,565	96,819	110,848	126,909	145,299	166,352	190,457
Gasto de ventas S/.	169,048	193,543	221,587	253,695	290,456	332,543	380,728	435,896	499,057	571,371
Total, Gasto S/.	287,857	314,992	345,827	380,886	420,765	397,742	449,415	508,272	575,334	651,774
Salario S/.	312,830	325,343	338,357	351,891	365,967	380,606	395,830	411,663	428,129	445,255
Costo fijo S/.	312,830	325,343	338,357	351,891	365,967	380,606	395,830	411,663	428,129	445,255
Alquiler de Vehículos S/.	126,786	143,801	163,099	184,987	209,812	237,969	269,904	306,125	347,207	393,802
Almuerzos S/.	54,095	61,355	69,589	78,928	89,520	101,533	115,159	130,613	148,142	168,022
Entradas S/.	90,159	102,258	115,981	131,546	149,199	169,222	191,932	217,689	246,903	280,037
Equipo S/.	15,026	17,043	19,330	21,924	24,867	28,204	31,989	36,281	41,150	46,673
Costo Hotel S/.	375,662	426,076	483,255	548,108	621,665	705,092	799,715	907,037	1,028,761	1,166,821
Costo variable total S/.	661,729	750,533	851,255	965,493	1,095,062	1,242,019	1,408,698	1,597,746	1,812,163	2,055,355
Total, Costo S/.	974,559	1,075,876	1,189,611	1,317,384	1,461,029	1,622,625	1,804,528	2,009,409	2,240,293	2,500,610

Elaboración propia

Analizando el escenario probable de la tabla N°51, el cual es el más conservador y realista para la proyección de la empresa, podemos indicar que, el total de gastos fijos en 10 años será igual a *S/. 901,749.00 soles*. El gasto variable total durante el primer año correspondiente a comisiones 5%, comisión por pasarela de pago 5% y publicidad 5% de las ventas por cada concepto. Con relación a los costos tenemos variables relacionados al paquete turístico que asciende en el primer año a *S/. 1,309,84.00* soles y los costos fijos relacionados a

los salarios del personal que en total asciende a *S/. 358,610.00* soles durante el primer año de operación. Estos costos fijos de personal se mantendrán independientemente del nivel de actividad de la empresa.

## 10.5. Estado de resultados

Considerando la proyección de gastos y costos fijos, en la tabla  $N^{\circ}54$  se muestra el estado de resultados para 10 años.

**Tabla 54.** *Estado de resultados escenario Esperado a 10 años.* 

Estado de Resultados	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ventas S/.	1,620,043	1,854,788	2,123,546	2,431,248	2,783,536	3,186,870	3,648,648	4,177,337	4,782,633	5,475,636
Costos Operativos S/.	951,235	1,078,891	1,223,678	1,387,896	1,574,152	1,785,403	2,025,004	2,296,759	2,604,985	2,954,573
Alquiler de Vehículos S/.	182,255	206,713	234,454	265,918	301,604	342,080	387,987	440,055	- 499,110	- 566,091
Almuerzos S/.	77,762	- 88,198	100,034	113,458	128,685	- 145,954	- 165,541	- 187,757	- 212,954	241,532
Entradas S/.	129,603	- 146,996	166,723	- 189,097	- 214,474	- 243,257	275,902	312,928	- 354,923	402,553
Equipo S/.	21,601	- 24,499	- 27,787	- 31,516	- 35,746	40,543	- 45,984	52,155	59,154	67,092
Costo Hotel S/.	540,014	612,484	- 694,680	- 787,906	- 893,643	1,013,570	- 1,149,591	1,303,866	- 1,478,844	1,677,305
Salarios S/.	358,610	372,954	387,873	403,387	419,523	436,304	453,756	471,906	490,783	510,414
Utilidad bruta S/.	310,198	402,942	511,995	639,965	789,861	065 164	1 1/0 000	1 400 771	1 (9/ 9//	2.010.740
Gastos generales S/.	- 50,400	- 53,040	- 55,831	- 58,781	- 61,900	<b>965,164</b> - 65,199	<b>1,169,888</b> - 68,687	- 72,375	<b>1,686,866</b> - 76,277	<b>2,010,649</b> - 80,404
Gastos financieros S/.	- 68,409	- 68,409	- 68,409	- 68,409	- 68,409	-	-	-	-	-
Gastos de ventas S/.	- 243,006	- 278,218	- 318,532	364,687	417,530	478,031	- 547,297	626,601	717,395	- 821,345
Utilidad de operación S/.	- 51,618	3,275	69,224	148,087	242,021	421,934	553,904	709,695	893,194	1,108,900
Depreciación S/.	3,399	3,399	3,399	3,399	3,399	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto S/.	- 55,017	- 124	65,825	144,688	238,622	421,934	553,904	709,695	893,194	1,108,900
Impuesto a la renta (30%) S/.			19,747	43,406	71,587	126,580	166,171	212,909	267,958	332,670
Utilidad Neta (Nuevos soles) S/.	- 51,618	3,275	49,476	104,681	170,435	295,354	387,733	496,787	625,236	776,230

Durante los dos primeros años la empresa no tendrá utilidad, siendo negativa. Por tanto, no tendrá obligación de pago de impuesto a la renta. Recién a partir del 3er año tendrá una utilidad neta positiva y empezará a pagar impuesto a la renta del 30%.

En la proyección del escenario esperado, para el año 2029 se terminará de pagar la deuda del préstamo y la utilidad neta para dicho año será de *S/170,435.00* soles. En este análisis se ha considerado un incremento por inflación del 6% en cada concepto de costo.

En la tabla N°55 vemos el estado de resultados para un escenario optimista. En esta proyección, cuando se termine de pagar la deuda al banco en el 2029, se tendrá una utilidad de S/481,055.00 soles.

**Tabla 55.** *Estado de resultados escenario Optimista a 10 años.* 

Estado de Resultados	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ventas S/.	2,747,030	3,145,074	3,600,796	4,122,551	4,719,909	5,403,823	6,186,838	7,083,310	8,109,682	9,284,775
Costos Operativos S/.	1,612,964	1,829,424	2,074,933	2,353,389	2,669,214	3,027,422	3,433,702	3,894,505	4,417,148	5,009,929
Alquiler de Vehículos S/.	309,041	350,514	397,553	450,905	- 511,416	580,048	- 657,891	- 746,180	- 846,317	959,893
Almuerzos S/.	- 131,857	149,553	169,623	192,386	218,204	247,487	280,700	318,370	361,095	409,554
Entradas S/.	219,762	249,255	282,704	320,643	- 363,674	412,479	467,833	530,617	601,825	682,590
Equipo S/.	- 36,627	41,542	- 47,117	53,441	60,612	- 68,746	77,972	- 88,436	100,304	113,765
Costo Hotel S/.	915,677	1,038,560	1,177,935	1,336,014	1,515,307	- 1,718,661	1,949,306	2,210,903	2,507,606	2,844,127
Salarios S/.	450,170	468,177	486,904	506,380	526,635	547,701	569,609	592,393	616,089	640,732
Utilidad bruta S/.	683,895	847,473	1,038,959	1,262,782	1,524,060	1,828,701	2,183,527	2,596,412	3,076,446	3,634,114
Gastos generales S/.	- 50,400	- 53,040	- 55,831	- 58,781	- 61,900	- 65,199	- 68,687	- 72,375	- 76,277	- 80,404
Gastos financieros S/.	- 68,409	- 68,409	- 68,409	- 68,409	- 68,409	ı	ı	ı	-	-
Gastos de ventas S/.	- 412,054	- 471,761	- 540,119	- 618,383	- 707,986	- 810,574	- 928,026	1,062,497	1,216,452	1,392,716
Utilidad de operación S/.	153,032	254,263	374,600	517,209	685,764	952,928	1,186,814	1,461,540	1,783,716	2,160,994
Depreciación S/.	3,399	3,399	3,399	3,399	3,399	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto S/.	149,633	250,864	371,201	513,810	682,365	952,928	1,186,814	1,461,540	1,783,716	2,160,994
Impuesto a la renta (30%) S/.	44,890	75,259	111,360	154,143	204,710	285,879	356,044	438,462	535,115	648,298
Utilidad Neta (Nuevos soles) S/.	108,142	179,004	263,240	363,066	481,055	667,050	830,770	1,023,078	1,248,601	1,512,696

En la tabla  $N^{\circ}56$  vemos el estado de resultados para un escenario pesimista. En esta proyección, cuando se termine de pagar la deuda al banco en el 2029, se tendrá una utilidad de S/39,225.00 soles.

**Tabla 56.** *Estado de resultados escenario Pesimista a 10 años.* 

Estado de Resultados	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ventas S/.	1,126,987	1,290,287	1,477,250	1,691,303	1,936,373	2,216,953	2,538,190	2,905,973	3,327,049	3,809,138
Costos Operativos S/.	661,729	750,533	- 851,255	965,493	1,095,062	1,242,019	1,408,698	1,597,746	1,812,163	2,055,355
Alquiler de Vehículos S/.	126,786	143,801	- 163,099	- 184,987	209,812	237,969	- 269,904	306,125	347,207	393,802
Almuerzos S/.	54,095	61,355	69,589	78,928	89,520	101,533	115,159	130,613	148,142	168,022
Entradas S/.	90,159	102,258	115,981	131,546	- 149,199	169,222	191,932	217,689	246,903	280,037
Equipo S/.	15,026	17,043	19,330	21,924	- 24,867	28,204	31,989	36,281	41,150	46,673
Costo Hotel S/.	375,662	- 426,076	483,255	548,108	621,665	705,092	- 799,715	907,037	1,028,761	- 1,166,821
Salarios S/.	312,830	325,343	338,357	351,891	- 365,967	380,606	395,830	411,663	428,129	445,255
Utilidad bruta S/.	152,428	214,411	287,638	373,919	475,344	594,328	733,662	896,565	1,086,756	1,308,528
Gastos generales S/.	- 50,400	- 53,040	- 55,831	- 58,781	- 61,900	- 65,199	- 68,687	- 72,375	- 76,277	- 80,404
Gastos financieros S/.	- 68,409	- 68,409	- 68,409	- 68,409	- 68,409	-	-	-	-	-
Gastos de ventas S/.	- 169,048	- 193,543	- 221,587	- 253,695	- 290,456	- 332,543	- 380,728	- 435,896	- 499,057	- 571,371
Utilidad de operación S/.	- 135,429	- 100,581	- 58,189	- 6,967	54,579	196,587	284,246	388,293	511,422	656,754
Depreciación S/.	3,399	3,399	3,399	3,399	3,399	1	1	1	-	-
Utilidad antes de impuesto S/.	- 138,828	- 103,980	- 61,588	- 10,366	51,180	196,587	284,246	388,293	511,422	656,754
Impuesto a la renta (30%) S/.	130,020	100,700	01,000	10,000	15,354	58,976	85,274	116,488	153,427	197,026
Utilidad Neta (Nuevos soles) S/.	- 135,429	- 100,581	- 58,189	- 6,967	39,225	137,611	198,973	271,805	357,995	459,728

Elaboración propia

## 10.6. Flujo de caja

El flujo de caja se realizará considerando los 3 escenarios, pesimista, optimista y esperado, y se realiza una proyección a 5 años. Teniendo las siguientes tablas N°57, 58 y 59:

**Tabla 57.** Flujo de caja esperado a 10 años

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ingresos S/.		1,620,043	1,854,788	2,123,546	2,431,248	2,783,536	3,186,870	3,648,648	4,177,337	4,782,633	5,475,636
Capital Inicial S/.	31,900										
Préstamo S/.	229,318										
Total, de ingresos S/.	261,218	1,620,043	1,854,788	2,123,546	2,431,248	2,783,536	3,186,870	3,648,648	4,177,337	4,782,633	5,475,636
Egresos S/.											
Gastos S/.		361,816	399,667	442,772	491,877	547,840	543,229	615,984	698,976	793,672	901,749
Costos S/.		1,309,845	1,451,846	1,611,551	1,791,283	1,993,675	2,221,707	2,478,760	2,768,666	3,095,767	3,464,987
Impuesto a la renta S/.		1	1	19,747	43,406	71,587	126,580	166,171	212,909	267,958	332,670
Inversión Inicial S/.	111,014										
Total, de egresos S/.	111,014	1,671,661	1,851,513	2,074,070	2,326,567	2,613,101	2,891,516	3,260,915	3,680,550	4,157,397	4,699,406
Diferencia (utilidad) S/.		51,618	3,275	49,476	104,681	170,435	295,354	387,733	496,787	625,236	776,230
Caja inicial S/.	150,204	150,204	98,587	101,861	151,338	256,018	426,453	721,807	1,109,540	1,606,326	2,231,562
Flujo de caja S/.		98,587	101,861	151,338	256,018	426,453	721,807	1,109,540	1,606,326	2,231,562	3,007,792

Elaboración propia.

**Tabla 58.** Flujo de caja optimista a 10 años

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ingresos S/.		2,747,030	3,145,074	3,600,796	4,122,551	4,719,909	5,403,823	6,186,838	7,083,310	8,109,682	9,284,775
Capital Inicial S/.	31,900										
Préstamo S/.	229,318										
Total, de ingresos S/.	261,218	2,747,030	3,145,074	3,600,796	4,122,551	4,719,909	5,403,823	6,186,838	7,083,310	8,109,682	9,284,775
Egresos S/.											
Gastos S/.		530,864	593,210	664,359	745,573	838,296	875,772	996,712	1,134,872	1,292,729	1,473,120
Costos S/.		2,063,134	2,297,601	2,561,837	2,859,769	3,195,849	3,575,123	4,003,311	4,486,898	5,033,236	5,650,661
Impuesto a la renta S/.		44,890	75,259	111,360	154,143	204,710	285,879	356,044	438,462	535,115	648,298
Inversión Inicial S/.	111,014										
Total, de egresos S/.	111,014	2,638,888	2,966,070	3,337,556	3,759,485	4,238,854	4,736,774	5,356,068	6,060,232	6,861,080	7,772,079
Diferencia (utilidad) S/.		108,142	179,004	263,240	363,066	481,055	667,050	830,770	1,023,078	1,248,601	1,512,696
Caja inicial S/.	150,204	150,204	258,346	437,350	700,590	1,063,656	1,544,711	2,211,761	3,042,531	4,065,609	5,314,210
Flujo de caja S/.	,	258,346	437,350	700,590	1,063,656	1,544,711	2,211,761	3,042,531	4,065,609	5,314,210	6,826,906

**Tabla 59.**Flujo de caja pesimista a 10 años

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ingresos S/.		1,126,987	1,290,287	1,477,250	1,691,303	1,936,373	2,216,953	2,538,190	2,905,973	3,327,049	3,809,138
Capital Inicial S/.	31,900										
Préstamo S/.	229,318										
Total, de ingresos S/.	261,218	1,126,987	1,290,287	1,477,250	1,691,303	1,936,373	2,216,953	2,538,190	2,905,973	3,327,049	3,809,138
Egresos S/.											
Gastos S/.		287,857	314,992	345,827	380,886	420,765	397,742	449,415	508,272	575,334	651,774
Costos S/.		974,559	1,075,876	1,189,611	1,317,384	1,461,029	1,622,625	1,804,528	2,009,409	2,240,293	2,500,610
Impuesto a la renta S/.		1	1	1	1	15,354	58,976	85,274	116,488	153,427	197,026
Inversión Inicial S/.	111,014										
Total, de egresos S/.	111,014	1,262,416	1,390,868	1,535,439	1,698,270	1,897,148	2,079,343	2,339,217	2,634,168	2,969,054	3,349,411
Diferencia (utilidad) S/.		135,429	100,581	58,189	- 6,967	39,225	137,611	198,973	271,805	357,995	459,728
Caja inicial S/.	150,204	150,204	14,775	85,806	143,996	150,962	111,738	25,873	224,846	496,651	854,646
Flujo de caja S/.	,	14,775	85,806	143,996	150,962	111,738	25,873	224,846	496,651	854,646	1,314,374

Elaboración propia.

De acuerdo con el flujo de caja en los dos primeros años no se verá ganancias (utilidad) en el escenario esperado (tabla  $N^{\circ}57$ ), mientras que en el optimista (tabla  $N^{\circ}58$ ) las ganancias se ven desde el primer año y en el pesimista (tabla  $N^{\circ}59$ ) tendría utilidad a partir del quinto año.

## 10.7. Evaluación de rentabilidad

La evaluación de la rentabilidad con el flujo de caja se utiliza para verificar si el proyecto es viable. Se considerarán los tres escenarios para el cálculo del VAN, TIR y PR con una proyección a 10 años. El calculo se verifica en las tablas N°60, N°61 yN° 62.

**Tabla 60.** Flujo de caja actualizado y acumulado en 10 años para el escenario esperado.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Flujo de caja S/.	- 261,218	98,587	101,861	151,338	256,018	426,453	721,807	1,109,540	1,606,326	2,231,562	3,007,792
Flujo de caja actualizado S/.	- 261,218	75,836	60,273	68,884	89,639	114,856	149,541	176,823	196,919	210,435	218,180
Flujo de caja actualizado acumulado S/.	261,218	185,382	125,109	56,225	33,414	148,270	297,811	474,635	671,553	881,989	1,100,168

**Tabla 61.** Flujo de caja actualizado y acumulado en 10 años para el escenario optimista

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Flujo de caja	-										
S/.	261,218	258,346	437,350	700,590	1,063,656	1,544,711	2,211,761	3,042,531	4,065,609	5,314,210	6,826,906
Flujo de caja actualizado S/.	- 261,218	198,728	258,787	318,885	372,416	416,036	458,224	484,877	498,401	501,128	495,211
Flujo de caja actualizado acumulado S/.	- 261,218	- 62,490	196,297	515,182	887,598	1,303,633	1,761,857	2,246,734	2,745,135	3,246,263	3,741,474

Elaboración propia

**Tabla 62.**Flujo de caja actualizado y acumulado en 10 años para el escenario pesimista.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Flujo de caja S/.	- 261,218	14,775	- 85,806	- 143,996	- 150,962	- 111,738	25,873	224,846	496,651	854,646	1,314,374
Flujo de caja actualizado S/.	261,218	11,365	50,773	65,542	- 52,856	30,094	5,360	35,833	60,884	80,593	95,342
Flujo de caja actualizado acumulado S/.	- 261,218	- 249,853	300,626	- 366,167	- 419,024	- 449,118	- 443,757	407,925	347,040	266,448	- 171,105

Elaboración propia

Con el flujo de caja actualizado, hallamos el valor actual neto en los tres escenarios, considerando una tasa anual del 30%. Como resultamos tenemos las tablas N°63, N°64 y N°65.

**Tabla 63.**Cálculo del VAN y rentabilidad escenario esperado.

TASA ANUAL	30%
VNA (Valor neto actual)	S/ 34,943.29
TIR (Tasa interna de retorno)	34.74%
PR (periodo recuperación)	5.76

Elaboración propia

Con una tasa anual de 30%, el VNA (valor actual neto) del escenario esperado en tabla N°63 es igual *S/34,943.29* soles, lo cual significa que los flujos de efectivo futuros descontados superan el costo inicial de la inversión, indicando que la propuesta de negocio es aceptable y genera valor. Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR) es igual a 34.74%, al ser un valor positivo, y alto, definitivamente el plan de negocio, con los detalles financieros explicados es rentable.

Finalmente, en un escenario esperado, el PR o periodo de recuperación es igual a 5.76 años, lo cual indica que el proyecto tardaría casi 6 años aproximadamente para recuperar la inversión.

Considerando el escenario pesimista calculado en la tabla N°65, con misma tasa anual de 30%, el VNA nos da negativo; lo cual significa que el negocio no es viable.

**Tabla 64.**Cálculo del VAN y rentabilidad escenario pesimista.

TASA ANUAL	30%
VNA (Valor neto actual)	-S/ 238,586.00
TIR (Tasa interna de retorno)	-6.36%
PR (periodo recuperación)	_

Elaboración propia

Considerando el escenario optimista de la tabla N°66, con la tasa anual de 30%, nos da un VNA de S/. 576,038.61 soles, lo cual significa que los flujos de efectivo futuros de la inversión son mayores al costo inicial, indicando que el negocio es viable. Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR) es igual a 97.85%, al ser un valor positivo, y alto, definitivamente el proyecto es rentable. Considerando este escenario optimista sin riesgos, el PR o periodo de recuperación es menor a 3 años, lo que indica que en 2 años y medio se recupera la inversión.

**Tabla 65.**Cálculo del VAN y rentabilidad escenario optimista.

TASA ANUAL	30%
VNA (Valor neto actual)	S/ 576,038.61
TIR (Tasa interna de retorno)	97.85%
PR (periodo recuperación)	2.2

Elaboración propia

#### 10.8. Conclusiones del capítulo

En conclusión, se puede resumir que el plan de negocio presentado demuestra la viabilidad y rentabilidad de implementar una operadora de turismo enfocada en actividades no convencionales en la región de San Martín considerando los flujos de caja con escenarios probable y optimista.

El análisis financiero detallado, que considera factores clave como el crecimiento constante de 7% anual considerando una inflación anual del 6% para el incremento de costos, arroja resultados alentadores. Si bien la actual crisis económica del país podría influir en las proyecciones, el enfoque en un público objetivo de niveles socioeconómicos A-, B y C mitiga este riesgo y favorece el crecimiento de las ventas.

Los indicadores financieros, con un VAN (Valor Actual Neto) y una TIR (Tasa Interna de Retorno) positivos, demuestran que el negocio es rentable. Aunque en un escenario de riesgo medio o esperado se proyecta un período de recuperación de la inversión de casi seis (6) años, y en un escenario optimista sin riesgos, este plazo se reduce a dos (2) años y medio.

A pesar del gasto variable total durante todo el primer año y realizar el pago anual de comisiones del 5% de ventas por uso de pasarela de pago, comisión de 5% de las ventas en publicidad y comisión de 5% de las ventas para la gestión de convenios con alojamientos, por cada concepto, se obtiene un VAN positivo en el escenario esperado y optimista.

Por lo tanto, se concluye que la implementación de este plan de negocio de una operadora de turismo enfocada en actividades no convencionales en San Martín es una oportunidad viable y rentable, aprovechando el gran potencial de crecimiento sostenido del turismo a nivel nacional.

## CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 11.1. Conclusiones

- El turismo es una industria de importancia global, ya que aporta beneficios económicos significativos a las comunidades anfitrionas, además de impactos culturales y sociales positivos. La empresa Chazuta Travel se enfocará en ofrecer experiencias turísticas distintivas, resaltando actividades no convencionales que permitan a los visitantes explorar la riqueza natural, cultural y gastronómica de la región San Martín. Actualmente, no existe una oferta de turismo comunitario, por lo que el brindar paquetes de turismo comunitario, aventura y turismo tradicional es bastante viable.
- Actualmente con los recientes estudios del perfil del vacacionista nacional según Promperú, existe una creciente demanda del turismo interno y practica del turismo de aventura. Que ha sido respaldado con las encuestas y entrevistas realizadas durante esta investigación. Pero existe una cantidad de demanda insatisfecha e indecisa, no conforme con los servicios que se ofrecen, ya que han tenido malas experiencias por agencias de turismo no autorizadas. Para lidiar con ello, se han tomado las recomendaciones y sugerencias en los factores que más influyen en un servicio y que debe de contener un servicio de calidad.
- En el análisis de la demanda, se encontró el público objetivo a ofrecer los paquetes turísticos de turismo no convencional. Este perfil de turista está basado en su mayoría mujeres entre la edad de 35 a 54 años, viajando en familia con hijos, dispuestos a pagar hasta 1500 soles en paquetes turísticos de hasta 4 días y 3 noches. Por el monto de gasto, se puede considerar dentro del segmento A-, B y C. El perfil del cliente que visita Tarapoto puede que no consuma paquetes de alto costo, pero está dispuesto a adquirir servicios de turismo que incluya todo costo, lo cual actualmente no se da.
- En el mercado existen aproximadamente 40 empresas en San Martín que se dedican a ofrecer sus servicios turísticos. Pero muchos de ellos, no tiene buenos comentarios en plataformas como Booking o Tripavisor, y sus oscilan en puntajes entre 7 a 9 en una escala de 1 al 10. El motivo es que no ofrecen total seguridad, la calidad del transporte no es buena y no ofrecen alimentación, ni entradas pagadas, los hoteles ofrecidos no tienen aire acondicionado y mosquiteros, y no brindan puntualidad en los itinerarios, extendiéndose muchas veces los tours a más de 10 horas, siendo una molestia para muchos turistas y no recomiendan al operador o agencia turísticos.

- En conclusión, existe una demanda insatisfecha por la falta de inclusión de servicios de alimentación y tickets de entradas a lugares turísticos. Por eso, es importante gestionar precios de paquetes turísticos competitivos que incluyan los servicios que otros no ofrecen (transporte, alimentación, guiado, alojamiento y entradas) y tener productos diferenciados con tours diseñados para una excelente experiencia vivencial en contacto con la naturaleza e intercambio cultural de las comunidades, para que, con los ingresos, también se aporte al desarrollo sostenible de las comunidades visitadas.
- Entre los factores relevantes que valoran los clientes encuestados priman la calidad y seguridad, ya que existe aún el turismo informal en la región. Como otros factores secundarios, consideran importante las atracciones ofrecidas, la sostenibilidad de la empresa y que sea eco-amigable.
- La empresa debe enfocarse en alcanzar el estimado de ventas anuales mínima de 2160 paquetes turísticos durante el primer año para lograr recuperación de inversión en menos de 6 años y obtener mayor utilidad neta en el segundo año de operación.
- Para lograr un crecimiento en ventas y obtener una participación de mercado del 7%, es importante gestionar un buen plan de marketing que incluya publicidad constante en redes sociales, es importante dar seguimiento al contenido generado, ya que la explicación visual tiene un mayor impacto que la textual. Así mismo, es importante tener asesores de ventas con la responsabilidad de responder consultas por mensajería en redes sociales o WhatsApp de clientes en menor tiempo posible.
- Según el análisis económico, se concluye que el plan de negocio de implementar un operador de turismo enfocado en actividades no convencionales en San Martin es viable, con una inversión inicial de S/.31,900.00, generando un VAN de S/34,943.29 y una TIR de 34,74% en un periodo de diez años, con un PR periodo de recuperación de casi 6 años en un escenario probable o esperado. Pero, si se considera el mejor escenario optimista sin riesgos ni complicaciones futuras, el VAN en diez años sería S/.576,038.61 mucho mayor comparado con el escenario probable, con una tasa de retorno de inversión mucho mayor de 97.85% y un periodo de recuperación de 2 años y medio. Lo cual se convertiría en un negocio más rentable.

#### 11.2. Recomendaciones

 Se recomienda la implementación del proyecto considerando la viabilidad financiera y los indicadores positivos (VNA, TIR y PR) favorables. Para ello, será fundamental mantener un seguimiento continuo de los indicadores financieros y operaciones

- durante la ejecución del proyecto para asegurar que se mantenga en línea con las proyecciones y para identificar oportunidades de mejora y ahorro de costos.
- Expandir la propuesta para el turista extranjero a partir del tercer año desarrollando nuevos paquetes turísticos de mayor precio. Para ello, se tendría que fortalecer las alianzas, restructurar la matriz de comunicaciones y volver a analizar los factores externos PESTEL. Será primordial formar nuevos lazos con proveedores de hoteles y restaurantes de mayor categoría. Posterior, se analizaría la experiencia obtenida en el cuarto y quinto año para garantizar la completa satisfacción de dicho segmento.
- El próximo objetivo recomendado sería ampliar el mercado al segmento de personas que viajan solas o con amigos solamente o parejas y dentro del rango de 25 a 35 años. Para ello, se planteará abrir paquetes turísticos que estén enfocados en personas jóvenes o solteras con el fin de conocer y compartir experiencias de aventura extrema, internación en la selva con acampado nocturno y ampliar el círculo de amistades. Dichos paquetes, se promocionarían en fechas del día de la amistad o San Valentín, Halloween o el día de la primavera.
- Desarrollar un plan de contingencia para incrementar temporalmente la capacidad
  de la empresa a través de la incorporación de nuevas alianzas con otros operadores
  turísticos, empresas de transportes y guías turísticos, sin bajar el factor calidad ni
  seguridad del servicio. también es recomendable desarrollar un plan de riesgos
  contra cambios macroeconómicos y climáticos.
- Se debe mantener un alto ritmo de generación de contenido para una mejor publicidad y/o promoción de los paquetes turísticos. Se debe invertir en campañas de publicidad online segmentadas (Google Ads, redes sociales) para llegar a una audiencia objetivo. También, utilizar redes sociales populares (Instagram, Facebook, TikTok) para compartir contenido visual impactante y generar engagement. Con la creación de un sitio web atractivo, responsive y optimizado para motores de búsqueda (SEM), que presente las experiencias de forma cautivadora.
- Fomentar el desarrollo sostenible del turismo mediante el impulso de prácticas responsables y respetuosas con el medio ambiente tanto en los turistas como en los socios estratégicos. Se debe educar a los turistas sobre la importancia de ser conscientes y respetuosos con el entorno y la cultura local.

#### **ANEXO I – Conceptos claves**

- *Turismo:* Según la OMT "Organización Mundial de Turismo" (2008), el turismo abarca el conjunto de actividades que las personas llevan a cabo cuando viajan y permanecen en lugares diferentes a su entorno cotidiano, durante un período consecutivo menor a un año, con propósitos tales como recreación, negocios u otros motivos específicos.
- *Turista:* Se considera turista (o visitante que pernocta) a toda persona o visitante (ya sea residente interno, receptor o emisor) cuyo viaje implique al menos una noche de estancia fuera de su entorno habitual. Por otro lado, se clasifica como visitante del día (o excursionista) a aquella persona cuyo viaje no incluye pernoctación alguna. (Riet, 2008).
- Turista de aventura: Según la revista World Tourism Organization, un turista de aventura es aquella persona que cubre por lo menos dos de las siguientes tres experiencias: actividad física, entorno natural o inmersión cultural (Global Report on Adventure, 2014).
- Turismo tradicional: Conocido también como convencional, el cual se realiza en forma masiva y que busca el descanso de los turistas en playas, campos, o en grandes ciudades, donde se visitan museos, iglesias, calles, monumentos, sitios arqueológicos, y se habla un poco de la historia de estos lugares. Gran parte del turismo que se ofrece en el país está enfocado al turismo tradicional. En la región San Martín se da actualmente este tipo de turismo, sobre todo en las ciudades que presentan diversos atractivos por lo llamativo de su aspecto natural, donde flora y fauna brindan posibilidades de que el visitante participe de estos escenarios (Ostelea, s/f.).
- Turismo vivencial: Aliaga et al. (2011) indican que es una experiencia integral que fomenta el contacto con culturas vivas, donde prevalece la interacción del viajero con el poblador de la localidad, compartiendo costumbres, festividades y actividades cotidianas, originando un intercambio cultural que beneficia económicamente a las zonas o comunidades que se visiten.
- Turismo no convencional: Llamado también conocido como turismo alternativo, se practica en pequeños grupos o parejas, y su esencia radica en el disfrute y aprovechamiento racional de la naturaleza. Las áreas naturales ubicadas dentro de las comunidades rurales forman parte de los principales destinos visitados en esta modalidad turística. La mayoría de las visitas tienen como objetivo concientizar e inculcar en los aventureros la importancia de conservar estas áreas naturales. Guerrero

- y Mendoza (2014) señalan que existe un turismo no convencional o no tradicional, que se distingue por desarrollar actividades que buscan experiencias personalizadas y particulares, como gastronomía, turismo rural, ecoturismo, turismo de aventura, entre otros. El turismo no convencional implica cambios en la economía, el medioambiente y el aspecto sociocultural, generando beneficios para la comunidad y cambios socioculturales específicos en las localidades. Los servicios, productos e interacciones de los agentes participantes son aspectos que deben reconocerse, ya que es un ámbito poco explorado en la actividad turística. (Monterrubio Cordero, 2013).
- Ecoturismo: La Organización Mundial de Turismo (2008), comenta que el término "ecoturismo" se aplica en turismo que gira en torno de la naturaleza, donde los visitantes aprecian el entorno, así como las culturas tradicionales y está orientado a grupos reducidos. Los que ofertan los servicios pueden ser pequeñas empresas de la localidad. Presenta beneficios para la comunidad porque permite ingresos económicos para las familias de zonas rurales, así como oportunidad de empleo y genera sensibilidad en pobladores y turistas con respecto a preservar y conserva el medio ambiente y las costumbres culturales.
- Desarrollo sostenible: La Organización Mundial de Turismo (2008), menciona que en el turismo se establecen directrices para el desarrollo sostenible referidos a aspectos fundamentales como medio ambiente, económico y sociocultural. En este sentido, el desarrollo sostenible permite un uso eficiente de recursos ambientales, respeta la autenticidad sociocultural de las comunidades conservando sus valores y tradiciones promoviendo la tolerancia intercultural. Además, fomenta actividades económicas viables a largo plazo, que permiten oportunidades de empleo estable y la mejora de los ingresos de los pobladores lo que contribuye a reducir la pobreza impulsando su desarrollo.
- Guía turístico: Expertos en el tema de turismo ya que conocen la localidad, la historia y mitos del lugar y también poseen otros conocimientos inherentes a su lugar de procedencia. En la región San Martín usualmente ejercen este oficio los egresados de la Facultad de turismo de la Universidad Nacional de San Martín. En el Perú este oficio se encuentra regulado por la Ley de Guía de Turismo Nro. 28529 y su Reglamento. (Mincetur,2020).

#### **ANEXO II – Entrevistas**

Las preguntas realizadas en las entrevistas se separaron de la siguiente manera:

A los actores de entidades gubernamentales del sector público:

- ✓ ¿Cuáles son los programas de apoyo específicos disponibles para emprendedores en el sector turístico en la región San Martín?
- ✓ ¿Existen incentivos fiscales o financiamiento especial para proyectos turísticos no convencionales en la región?
- ✓ ¿Cuáles son las regulaciones y requisitos más relevantes que debemos cumplir para implementar un operador de turismo no convencional en la región?
- ✓ ¿Cuál es la visión y estrategia del gobierno regional/municipalidad/comunidad para promover el turismo no convencional en San Martín?
- ✓ ¿Cuál es el enfoque del sector público en términos de turismo sostenible y responsable? ¿Existen programas o incentivos para promover prácticas turísticas responsables y la conservación del medio ambiente y el patrimonio cultural?

A los operadores turísticos, asociaciones, agencias de viaje:

- ✓ ¿Qué quieren los turistas que visitan esta zona y no encuentran?
- ✓ ¿Porque ustedes no ofrecen esas rutas o esas opciones? Es por ¿costos? ¿Limitaciones? etc.
- ✓ ¿Qué tipo de demanda han experimentado para rutas turísticas no convencionales en la región San Martín?
- ✓ ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades más comunes en la implementación de un modelo de negocio de turismo no convencional en la región?
- ✓ ¿Cuáles son las mejores prácticas o lecciones aprendidas que han observado al ofrecer rutas turísticas no convencionales?
- ✓ ¿Existen asociaciones o redes locales (clústeres) en las que se pueda participar para obtener apoyo y colaboración en el ámbito del turismo no convencional?

A los operadores de turismo comunitario:

- ✓ ¿Cómo ha evolucionado su servicio según las experiencias de los turistas?
- ✓ ¿Podría describir cómo abordan las solicitudes de turistas con preferencias específicas, y hasta qué punto adaptan y personalizan las experiencias turísticas para satisfacer sus expectativas individuales?

- ✓ Según usted, ¿cuáles son las actividades de turismo comunitario más populares entre los turistas en la región de San Martín?
- ✓ ¿Cómo describiría el perfil de los turistas que buscan actividades de turismo comunitario (mujeres, hombres, nacionales, extranjeros, etc.)?
- ✓ ¿Cuáles son los principales desafíos que usted considera enfrentan los operadores de turismo comunitario en la región de San Martín? ¿Cómo los han afrontado?
- ✓ ¿Cómo gestionan las relaciones con sus proveedores y en qué medida han logrado obtener condiciones favorables o influir en las decisiones comerciales a través de su poder de negociación?
- ✓ ¿Cuál es su opinión sobre el futuro del turismo comunitario en la región de San Martín?

Para los institutos o escuelas de Turismo, se replantearon las preguntas por el enfoque educativo y oportunidades de empleo que brindan a los estudiantes de carreras afines al sector.

- ✓ ¿Qué programas de formación ofrecen para la capacitación de guías turísticos? ¿Ofrecen programas de capacitación continua o actualización para guías turísticos y profesionales de la administración hotelera y turística? ¿Qué requisitos son necesarios para inscribirse en estos programas?
- ✓ ¿Cuáles son los temas clave que se cubren en los cursos de formación de guías turísticos y administración de hotelería y turismo?
- ✓ ¿Qué acreditaciones o certificaciones proporciona Americatur a los graduados de sus programas de formación?
- ✓ ¿Cuál es el enfoque de Americatur en sostenibilidad en el turismo?
- ✓ ¿Tienen colaboraciones con empresas o instituciones del sector turístico para brindar oportunidades de prácticas o pasantías a sus estudiantes?
- ✓ ¿Qué recursos y facilidades tienen disponibles para los estudiantes, como bibliotecas, laboratorios, o simulaciones de la industria hotelera?
- ✓ ¿Cuáles son los planes de futuro de Americatur en términos de expansión o mejora de sus programas de formación?
- ✓ ¿Cómo se adapta Americatur a las cambiantes demandas y desafíos de la industria turística en la actualidad?
- ✓ ¿Ofrecen servicios de asesoramiento o consultoría para empresas en la industria hotelera y turística?

#### Entrevista Mincetur (Franco Flores)

De la entrevista realizada con el representante del Mincetur (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) se resumen en los siguientes tópicos:

- Políticas y estrategias para el turismo de aventura: Mincetur está involucrado en promover el turismo de aventura en el Perú. Para ello, cuentan con la dirección de desarrollo de producto turístico, que se encarga de la planificación de destinos turísticos a nivel nacional. Esto incluye la formación de comités consultivos en las regiones, la elaboración de planes regionales de turismo y el fortalecimiento de productos turísticos, como el turismo de aventura.
- Enfoque integral del turismo de aventura: no se limita solo a las actividades de riesgo, sino también se considera cómo se complementa con actividades culturales, de naturaleza y bienestar. Esto implica una perspectiva más amplia que busca integrar el turismo de aventura con otras experiencias turísticas.
- Impulso de rutas de aventura: Mincetur está trabajando en la planificación y promoción de rutas de turismo de aventura en diferentes regiones del Perú. Ejemplos mencionados incluyen el surf en el norte del país, trekking en la zona andina, actividades termales y actividades al aire libre como caminatas, trekking, barranquismo y kayak.
- Desarrollo de rutas específicas: mencionan la creación de la "ruta 69" en la zona de la
  Cordillera Blanca, un destino de trekking. Además, se hace referencia a la promoción
  de la "ruta de aves" en San Martín, con el objetivo de ampliar su alcance y atraer a un
  público más diverso, no limitándose a un nicho específico.
- *Turismo comunitario:* menciona que el representante del Mincetur se enfoca en temas relacionados con el turismo comunitario. Se destaca que el ministerio ha impulsado el turismo comunitario desde 2006-2007 a través de la estrategia nacional de turismo comunitario. Esta estrategia busca fortalecer el turismo sostenible desde las comunidades, generando desarrollo económico y diversificando las ofertas turísticas.
- Cuatro ejes de acción para el turismo comunitario: la estrategia nacional de turismo
  comunitario se basa en cuatro ejes de acción: Fortalecimiento de la gestión comunitaria,
  consolidación de la oferta turística, posicionamiento en el mercado y gobernanza, que
  implica la colaboración entre los actores públicos y los actores privados en el desarrollo
  del turismo comunitario.
- Coordinación con entidades gubernamentales y locales: Mincetur trabaja en estrecha colaboración con gobiernos locales, municipalidades provinciales y otras autoridades

locales para garantizar la implementación exitosa de políticas de turismo comunitario. Esto implica la identificación de necesidades y la asignación de roles y compromisos a diferentes actores.

- Programas de incentivos: Se menciona que existen programas de incentivos para motivar a las comunidades a comprometerse con el turismo comunitario. Estos incentivos pueden incluir financiamiento y apoyo técnico para abordar áreas de mejora dentro de las comunidades.
- Estrategias de Mincetur: menciona que desde el año 2013-2014, el ministerio comenzó a intervenir en el ámbito del turismo comunitario con el objetivo de conectar a las comunidades locales con operadores turísticos. Establecieron estrategias para generar espacios de negociación similares a los Perú Travel Mart (PTM) con el fin de promover la inclusión de productos comunitarios en los portafolios de operadores turísticos.
- Desafíos en la comercialización: el representante destaca varios desafíos en la comercialización de productos dentro del turismo comunitario. Estos incluyen la falta de infraestructura y servicios de calidad en las comunidades, y la necesidad de adaptar los productos para diferentes tipos de viajeros, incluyendo aquellos que buscan experiencias más cortas. También mencionó de que existen problemas de comunicación con los emprendedores locales,
- Falta de respuesta y calidad de los servicios: menciona que los operadores turísticos se enfrentaron a problemas como la falta de respuesta de los emprendedores locales, servicios de baja calidad en términos de alojamiento, caminos y seguridad, y la necesidad de adaptar los productos para satisfacer las necesidades de los viajeros.
- Dificultades para la formalización: el representante de Mincetur habla de las dificultades que enfrentan los emprendedores de comunidades para formalizarse como prestadores de servicios turísticos, debido a las regulaciones que no se ajustan a su realidad, como las categorías mínimas de habitaciones para alojamientos.
- Promoción y desarrollo del turismo comunitario: mencionó que la promulgación de la ley de promoción y desarrollo del turismo comunitario (ley 31797) tiene como objetivo fortalecer y reducir las brechas en el desarrollo del turismo comunitario en Perú. Esta ley busca brindar un marco normativo más adecuado para el turismo comunitario.

En resumen, la entrevista destaca la importancia que el Mincetur otorga al turismo de aventura y al turismo comunitario, así como los esfuerzos que realizan para promover y desarrollar estas formas de turismo en diversas regiones del Perú. También se destaca la

colaboración con diferentes actores, tanto gubernamentales como privados, para lograr el éxito en estas iniciativas turísticas.

### Entrevista Mincetur- (Jorge Valdés Pauber)

Los principales temas tratados en la entrevista con Jorge Valdés, quien trabaja en la dirección de productos y destinos turísticos de la dirección general de estrategias turísticas del Mincetur, son los siguientes:

- Estrategia nacional de reactivación del turismo: Mincetur está implementando una estrategia para fortalecer y promover la oferta de productos y experiencias turísticas de naturaleza y aventura en el período 2022-2025. Esta estrategia está alineada con las tendencias globales y se enfoca en el turismo receptivo.
- Regiones priorizadas: Se han identificado 12 productos especializados en naturaleza y
  aventura en 17 regiones de Perú. Algunas de las regiones incluyen regiones que tienen
  ceja de selva o se ubican en la selva como: Loreto, Amazonas, San Martín, Cusco y
  Madre de Dios. Estos destinos se han priorizado en función de su afluencia y su
  orientación hacia el mercado nacional o receptivo.
- Turismo comunitario: Mincetur promueve el turismo comunitario en San Martín, involucrando a comunidades locales en actividades turísticas. Algunas de las áreas de enfoque en San Martín incluyen la reserva ecológica de Tingana y la reserva de Santa Elena.
- Desarrollo sostenible: La visión del Mincetur, es que Perú sea reconocido a nivel mundial como un destino turístico sostenible, competitivo, de calidad y sea sobre todo seguro. Se buscan prácticas que reduzcan los impactos negativos, como la observación de tortugas y ballenas, y se están considerando lineamientos específicos para la observación de aves.
- Coordinación con entidades y autoridades locales: Mincetur trabaja en colaboración con diversas entidades gubernamentales y actores del sector turismo, como las direcciones regionales de comercio exterior y turismo, comités consultivos regionales de turismo, servicio nacional de áreas naturales protegidas (Sernanp), gremios, empresarios y más, para impulsar el desarrollo turístico en las áreas naturales protegidas.
- Programas de financiamiento: Mincetur ofrece el programa "Turismo Emprende" para apoyar emprendimientos turísticos. Este programa se ha invertido significativamente en

- los últimos años y se ha centrado en impulsar tanto a empresas turísticas existentes como a nuevos emprendimientos.
- Promoción y marketing: menciona que Promperú se encarga de la promoción del turismo a nivel nacional e internacional. Llevan a cabo campañas internacionales en mercados de alto potencial, como Estados Unidos y Medio Oriente. También participan en ferias y promociones de eventos a nivel regional.
- Estándares de seguridad y sostenibilidad: Mincetur trabaja en la capacitación de prestadores de servicios turísticos a través de programas del plan de Calidad Turística (Caltur) que se centran en aspectos como seguridad y sostenibilidad. Los programas de Caltur son rigurosos y se basan en la capacitación en buenas prácticas.
- Mejora de la infraestructura turística: mencionó que el plan Copesco nacional es responsable de mejorar la infraestructura turística, incluyendo centros de interpretación, senderos, señalización, áreas de descanso y más, en atractivos turísticos registrados en el inventario de recursos turísticos a nivel nacional.
- Futuro del Turismo de Aventura y Comunitario: mencionó que están desarrollando rutas temáticas y trabajando en la promoción del turismo de naturaleza y aventura a través de la plataforma "Y tú qué planes". Además, se enfoca en la coordinación con gobiernos regionales y locales para impulsar estos productos a nivel nacional e internacional.

#### Entrevista con Promperú (Edson Nuñez)

En la entrevista se hablaron de los siguientes temas:

- Programas de apoyo a emprendedores turísticos en San Martín: Promperú promueve que los empresarios se sumen a la plataforma "Y tú qué planes" para acceder a beneficios como ferias, eventos y ruedas de negocios. Algunos de los requisitos para sumarse a la plataforma son los siguientes:
  - ✓ Si es agencia de viajes, debe tener más de dos años de actividad.
  - ✓ Si es un hotel, no se les pide tiempo mínimo además de sus documentos, licencia de funcionamiento, su constancia de Dircetur o Caretur, completar formatos, no tener denuncias puestas ante Indecopi o quejas ante la oficina de información Perú (Iperú).
  - ✓ El financiamiento y desarrollo de atractivos lo gestiona el Mincetur.
- Destinos turísticos promovidos en San Martín: Hay 4 destinos priorizados: Alto Mayo,
   Tarapoto, Abiseo y Tocache que forman parte de la campaña del Dircetur "Viaja al corazón del Perú". Buscando impulsar el destino de Tocache. El criterio de selección

depende de que tengan operadores turísticos que puedan comercializarlos. Algunos de los requisitos para promover atractivos menos conocidos de la región:

- ✓ Tienen que estar registrados e inventariados por Mincetur/Dircetur.
- ✓ Contar con accesibilidad, servicios e infraestructura adecuada.
- Sostenibilidad turística: Se promueven emprendimientos con enfoque de sostenibilidad ambiental. El turismo comunitario ayuda a regular el flujo de visitantes y preservar los recursos naturales.
- Experiencias más buscadas por turistas: Se tienen la naturaleza, aventura, Laguna "El Sauce", Castillo de Lamas. También por la gastronomía, como el festival de la hormiga Siquisapa.
- Presupuesto 2022 para turismo de aventura y comunitario: No hay presupuesto
  específico, se destina dentro del presupuesto general. Ejemplo: 3 millones para la
  campaña "Viaja al Corazón del Perú".
- Desafíos actuales: Se tiene el impacto de fenómenos climáticos y conflictos sociales y se espera retomar con enfoque de turismo ecológico.
- *Coordinación interinstitucional:* Trabaja con Dircetur, el gobierno regional y gremios turísticos para dar autorizaciones a operadores y desarrollo de actividades.
- *Visión a futuro:* Impulsar naturaleza y turismo comunitario, acorde a perfil de turistas pos-pandemia. También se requiere trabajar en la regulación, capacitaciones, acreditaciones y articulaciones.

#### Entrevista Americatur - (Félix Jaime)

Americatur enfoca sus esfuerzos en brindar formación continua, destacando la importancia de capacitar a todo el personal en el sector turístico de Otuzco y abordando desafíos específicos en la educación nocturna y en la adaptación a estándares formales por parte de los estudiantes. Los tópicos más resaltantes de la entrevista fueron:

• Programas de Formación Continua: Americatur ofrece formación continua para guías turísticos y profesionales de la administración hotelera. Consideran que cursos cortos no son efectivos y brindan al menos seis sesiones para abarcar temas claves. Destacan la falta de preparación en la recepción y en roles de limpieza, como ama de llantas o ama de casa. Insisten en la importancia de capacitar a todo el personal y señalan que muchos no hablan inglés básico.

- Programa de Administración Turístico-Hotelera: Americatur tiene un programa en asociación con Cevatur Perú. Diferencian entre administración turístico-hotelera, que abarca todas las áreas del turismo, y administración de hostelería, centrada específicamente en el hotel. Destacan la importancia de la limpieza y mantenimiento, incluyendo la supervisión de colchones. Sugieren la implementación de dispensadores para desechos y productos de limpieza en hoteles.
- Programa de Guía Oficial de Turismo: Americatur ofrece un programa continuo de guía oficial de turismo y destaca la creación de un turno de noche para facilitar la asistencia de quienes trabajan durante el día. Sobre los requisitos, no requieren experiencia previa, solo el deseo de certificarse. Piden documentación básica, incluyendo fotos, partida de nacimiento y copia de estudios secundarios. Señalan que muchos estudiantes desertan debido a la falta de documentación y a la dificultad de asistir a clases nocturnas por compromisos familiares o laborales. Destacan la alta demanda de programas cortos, especialmente en bartending, y mencionan que han quedado cortos en la oferta de estos cursos.
- *Alianzas y Prácticas:* Americatur no ha firmado alianzas con instituciones para prácticas, ya que prefieren que los estudiantes tengan libertad para buscar oportunidades en diversas empresas.
- Malla Curricular: La malla curricular incluye seis ciclos con énfasis en proyectos e investigación. Los estudiantes encuentran dificultades con cursos de lógica, matemáticas e interpretación y producción de textos, prefiriendo métodos de aprendizaje más informales.

### Entrevista ATTA (Julio Paredes)

El representante de la *Adventure Trade Travel Association* (Atta) habló del enfoque y los objetivos de la asociación, así como el apoyo que brindan a sus asociados. Además, disertó acerca del enfoque y las metas, así como el respaldo que ofrecen a sus afiliados. Asimismo, abordó temas como el turismo de aventura en la región y sus actividades más demandadas, la normatividad y requisitos que deben cumplir las empresas de este rubro turístico, el perfil de los viajeros interesados en estas experiencias, el impacto que tuvo la pandemia en el sector y los retos y oportunidades a los que se enfrentan las compañías de turismo de aventura en San Martín.

Atta se enfoca en el desarrollo del turismo de aventura, incluyendo naturaleza, turismo comunitario, expediciones culturales y más. Ofrecen soporte, capacitación y acceso a eventos y ferias a sus asociados. Mencionó los desafíos específicos que enfrenta el turismo de aventura en San Martín y la falta de la promoción del turismo de aventura por parte del gobierno.

Entre los puntos importantes que resaltaron, destacan:

- La asociación se enfoca en el desarrollo del turismo de aventura, incluyendo naturaleza, turismo comunitario y expediciones culturales.
- El objetivo de Atta es posicionar a Perú como el mejor destino de turismo de aventura en el mundo en los próximos siete años.
- Ofrecen soporte, capacitación y acceso a eventos y ferias a sus asociados, además de trabajar en propuestas de políticas públicas.
- Existen regulaciones y requisitos para las empresas de turismo de aventura en Perú, destacando la importancia de la formalidad en el sector.
- El turismo de aventura se contrajo debido a la pandemia, pero se espera un crecimiento postpandemia.
- Los desafíos incluyen barreras burocráticas, informalidad y la necesidad de promover experiencias de aventura más allá de la observación de aves.
- El turismo rural comunitario se considera viable dentro del marco más amplio del turismo de aventura.

#### Entrevista Aptae (Francisco Basilli)

El representante de la Asociación peruana de turismo de aventura, ecoturismo y turismo especializado por sus siglas Aptae resaltó los siguientes temas:

- Enfoque y objetivos: se enfocan en desarrollar el turismo de aventura bajo el marco de
  Adventure Trade Travel Association (Atta). Cuyo objetivo principal es posicionar al
  Perú como el mejor destino de turismo de aventura en el mundo en los próximos siete
  años.
- Programa de apoyo: la asociación brinda soporte a sus asociados para mejorar en sostenibilidad, huellas de carbono y cumplimiento de estándares. Ofrece acceso a plataformas para participar en ferias y eventos internacionales y proporciona capacitaciones temáticas sobre nuevas normativas.
- Actividades de aventura en San Martín: la asociación define turismo de aventura según
   la Atta, combinando actividad física, entorno natural y cultura. Enumera 22

modalidades de turismo aventura reconocidas en el Perú, como escalada, kayak, rapel, entre otros.

- Regulaciones y seguridad: Aptae impulsó el reglamento de seguridad en turismo aventura y ha desarrollado normas técnicas relacionadas con turismo de aventura. Existen regulaciones específicas y requisitos para operadores, incluyendo formularios, expedientes y permisos.
- Perfil del turista de Aventura: mencionó que el perfil del turista con cierto poder adquisitivo, entre 28 y 65 años, tienen mayor interés en actividades al aire libre y la estadía promedio del visitante es entre 12-15 días con un gasto significativo.
- *Impacto de la pandemia:* el turismo de aventura fue afectado durante la pandemia, pero ha experimentado un crecimiento rápido postpandemia. Los turistas evitan experiencias masivas y buscan aventuras más exclusivas y seguras.
- Desafíos en San Martín: existen muchas barreras burocráticas para obtener licencias de funcionamiento y existe alta informalidad en el sector, generando riesgos y competencia desleal. Existe un enfoque equivocado de la región al considerar tres destinos separados.
- *Turismo rural comunitario:* considera una parte del turismo de aventura bajo el concepto de la Atta y se presenta como una experiencia integral que combina aventura, cultura y naturaleza.
- Beneficios para Comunidades Locales: se tiene la generación de empleo directo, incentivos para la conservación del entorno natural, promoción del respeto y valorización de la cultura local y el impacto económico significativo.
- Sostenibilidad: Aptae promueve prácticas sostenibles entre sus asociados e incluye gestión de residuos, reducción de huella de carbono y adhesión a estándares internacionales. Aptae tiene un enfoque continuo en sostenibilidad y seguridad.
- Cambios en las preferencias de los turistas: mayor demanda de experiencias al aire libre y alejadas de aglomeraciones, con énfasis en la seguridad y la sostenibilidad. Entre uno de los proyectos futuros de Aptae, está la implementación de nuevas rutas y actividades, promoviendo el conocimiento de la región a nivel nacional e internacional en colaboración con autoridades locales y el sector privado.

Como conclusión, Aptae busca consolidar a San Martín como un destacado destino de turismo de aventura, promoviendo experiencias únicas, sostenibles y enriquecedoras para los visitantes.

#### Entrevista Caretur (Rafael Vitteri)

La *Cámara Regional de Turismo de San Martín* (Caretur) es una entidad importante que reúne a diversas empresas del sector turístico y trabaja para impulsar iniciativas que fortalezcan el turismo en la región. Principales hallazgos de las entrevistas:

- Programas de apoyo a emprendedores en el sector turístico: los programas de apoyo
  más destacados son "Turismo Emprende" y "Proinnovate", liderados por el Gobierno
  Nacional a través de Mincetur y Produce respectivamente.
  - ✓ "Turismo Emprende": fondo concursable no reembolsable organizado por Mincetur para beneficiar a operadores del sector turismo, que incluye emprendimientos, guías, artesanos y establecimientos de hospedaje categorizados. Ofrece equipos, capacitaciones y financiamiento.
  - ✓ "Proinnovate" brinda fondos no reembolsables a Mypes para implementar innovaciones y mejoras en procesos.
  - ✓ "Somos Artesanía": fondo concursable no reembolsable para artesanos registrados con RUC por al menos 2 años. Facilita el registro y brinda apoyo a los artesanos.
  - ✓ "Procompite": beneficia a asociaciones de varios sectores, incluyendo turismo y
    artesanía.

En San Martín, los gobiernos regionales carecen de programas fuertes de apoyo al turismo, pero las Cámaras de Turismo y Comités de Gestión de Destinos generan proyectos con apoyo de la Cooperación Internacional. Los posibles indicadores para evaluar el impacto de los programas incluyen generación de empleo, aumento de turistas, mejora de infraestructura y otros factores similares.

- Casos de éxito en turismo no convencional: ejemplos notables incluyen Pumarinri,
   Bosque Guardian, Taytamaki y Ecoaldeas, centrados en ecoturismo, conservación y desarrollo social. Estos proyectos han impactado positivamente en las comunidades locales a través de capacitaciones y desarrollo de habilidades.
- Colaboración y redes en turismo no convencional: Existe interés y participación de gobiernos regionales y locales en el turismo, pero falta claridad en lo que significa el turismo no convencional.
  - ✓ Organizaciones ambientales lideran proyectos que fomentan la transición del agro hacia el ecoturismo.

- ✓ Espacios como el comité de gestión de destino (CGDs) y el consejo consultivo regional de turismo promueven la colaboración entre Estado, Empresa y Academia.
- Tecnología y experiencia turística: la tecnología es clave en el desarrollo de la
  experiencia turística en San Martín, pero su implementación está en una etapa inicial.
  Un proyecto de plataforma digital de promoción turística enfrentó problemas y desafíos
  en su desarrollo.
- Desafíos en la promoción del turismo se tienen:
  - ✓ Falta de promoción
  - ✓ Inestabilidad política
  - ✓ Falta de preparación de líderes estatales en turismo.
  - ✓ Saneamiento de espacios turísticos
  - ✓ La informalidad
  - ✓ Deforestación
  - ✓ Zonificación de espacios turísticos (algunos son considerados agrarios, pero deben ser calificados como urbanos para hacer posible el turismo comunitario (por ejemplo)
  - ✓ Se buscan soluciones a través de asociaciones y colaboración entre diversos actores.

#### Entrevista Dircetur (Edison Rodriguez)

Se discutieron programas de apoyo al turismo, regulaciones, estrategias de sostenibilidad, uso de tecnología, promoción de destinos menos conocidos, expectativas de crecimiento futuro y desafíos actuales para el desarrollo turístico en la región San Martín del Perú.

- Programas de apoyo al turismo: programas clave que apoyan a emprendedores y empresas turísticas: Turismo Emprende de Mincetur, Somos Artesanía, Procompite. Proporcionan fondos no reembolsables, capacitaciones, apoyo promocional, equipos, etc. Han beneficiado a más de 400 empresas turísticas con más de \$500K de fondos acumulados en San Martín.
- Regulaciones y requisitos: los emprendimientos de turismo comunitario pueden registrarse en la estrategia de turismo comunitario de Dircetur. Los operadores de turismo de aventura deben cumplir con la normativa de turismo de aventura. Las principales ofertas actualmente son canopy, rappel y observación de aves.

- Estrategias de sostenibilidad: Dircetur centra esfuerzos en 60 atractivos turísticos prioritarios, alineados con la vocación/especialización turística de cuatro destinos de San Martín. El foco principal está en el turismo de naturaleza: la observación de aves emerge como la principal experiencia sustentable diferenciadora.
- *Uso de la tecnología:* se está desarrollando una nueva plataforma y aplicación de turismo en línea para promover rutas, atracciones y negocios turísticos regionales. Permitirá a los turistas planificar itinerarios y realizar reservas. Tiene como objetivo integrar la oferta turística de todo San Martín.
- Promoción de destinos menos conocidos: Dircetur sensibiliza a los gobiernos locales para que inviertan en accesibilidad/conectividad a atractivos y comunidades remotas, pero tiene un presupuesto mínimo para proyectos de infraestructura/accesibilidad turística.
- Expectativas de crecimiento futuro: La recuperación del turismo tras la pandemia aún es lenta, pero se continúa centrando la atención en desarrollar la observación de aves y el turismo de aventura como experiencias diferenciadoras.
- Retos actuales: La falta de seguridad en las titulaciones y tenencia de tierras en la región, restringe las inversiones turísticas en áreas protegidas con empresas emergentes, existe informalidad rampante en las empresas turísticas, afectando la calidad del servicio, existen brechas de conectividad hacia localidades más remotas. Por último, la deforestación afecta algunas atracciones, pero falta alineación con la autoridad ambiental para abordarla.

#### Entrevista Dircetur (Nancy Ramos)

La representante de Dircetur no pudo darnos una entrevista, pero contestó un cuestionario enviado a su número celular. A continuación, mostramos las respuestas al cuestionario:

¿Cómo ha evolucionado su servicio según las experiencias de los turistas?

Ha cambiado en la medida de conocer el gusto, condición y preferencia del cliente, para dar la mejor opción, personalizando las excursiones, buscando satisfacer la necesidad de llevarse una bonita experiencia en el destino Alto Mayo.

¿Podría describir cómo abordan las solicitudes de turistas con preferencias específicas, y hasta qué punto adaptan y personalizan las experiencias turísticas para satisfacer sus expectativas individuales?

Preguntar sobre las actividades que le interesan realizar, si ha leído, escuchado o le han recomendado algún atractivo específico para visitar. También consideramos el rango de edades en el grupo para poder ofrecerles la mejor opción de tour (acorde a su necesidad). Tenemos tours ya armados o hacemos alguna variación para poder acomodar a lo que el cliente busca.

¿Según usted, cuáles son las actividades de turismo comunitario más populares entre los turistas en la región de San Martín?

La reserva ecológica Santa Elena y la reserva ecológica Tingana.

¿Cómo describiría el perfil de los turistas que buscan actividades de turismo comunitario (mujeres, hombres, nacionales, extranjeros, etc.)?

Son turistas nacionales (costa y sierra) y turistas extranjeros (ingleses, estadounidenses, europeos) entre niños, jóvenes y adultos, que quieran conocer más de cerca la comunidad que visitan e involucrarse en las actividades.

¿Cuáles son los principales desafíos que usted considera enfrentan los operadores de turismo comunitario en la región de San Martín? ¿Cómo los han afrontado?

Considera que la falta de técnica en los guiados y la manera congeniar e involucrarse con los visitantes, para que hay una armonía natural durante su recorrido, que los visitantes sientan una acogida positiva, y que la experiencia que brindan sea enriquecida y recibiendo siempre un trato amable.

¿Cómo gestionan las relaciones con sus proveedores y en qué medida han logrado obtener condiciones favorables o influir en las decisiones comerciales a través de su poder de negociación?

Trato amable hacía con todos los involucrados en el desarrollo de las actividades (ya sea desde el presidente, encargado u orientador turístico). Respeto, cumpliendo con sus políticas, acuerdos, precios, para que de esta manera los clientes puedan recibir un buen servicio. Comunicación, para mantener el orden y un servicio eficiente durante la visita.

¿Cuál es su opinión sobre el futuro del turismo comunitario en la región de San Martín?

Una experiencia de turismo comunitario fortalecida, con un eficiente desempeño en sus actividades, asociaciones capacitadas para brindar una agradable experiencia al turista,

conocedores de su área de conservación y que puedan seguir esparciendo el propósito del emprendimiento comunitario.

#### Entrevista Chirapa Manta (Claudia Olivares)

Es un ecolodge y lugar de recreo cuyo nombre significa "Tierra del Arcoíris" ubicado al pie del río Cumbaza donde promueven el encuentro del ser humano en conexión con la naturaleza. Su visión es inspirar a las personas a conocer, aprender, crecer y actuar para construir un nuevo paradigma de vida. Como resumen de la entrevista se puede comentar:

- Origen y evolución de Chirapa Manta: Surgió con la idea de crear un espacio para reconectar con la naturaleza y evolucionó hacia el turismo como una consecuencia de la necesidad de sostenibilidad económica. Se estableció como un hospedaje ecológico con prácticas sostenibles, como baños secos y construcciones con materiales naturales. Su propuesta de valor se centra en el bienestar personal, la conexión con la naturaleza y la oferta de actividades para promover el encuentro espiritual.
- Evolución del servicio a lo largo de los años: ellos iniciaron formalmente en 2015, buscando mejorar la calidad de servicio y experiencias para satisfacer las expectativas de un público citadino; han mantenido la esencia de la oferta, pero han mejorado la calidad y han ganado aceptación a lo largo del tiempo.
- Personalización de experiencias: mayoritariamente atraen a un público de 25 a 40 años, en su mayoría mujeres y un buen porcentaje de viajeros solos. Ofrecen un alto grado de personalización en las experiencias, adaptándose a las preferencias y necesidades individuales de los huéspedes.
- Colaboración con comunidades locales: trabajan principalmente con mujeres de la comunidad local de San Roque de Cumbaza para los servicios de comida; manteniendo relaciones positivas con la comunidad, aunque reconocen que existen algunos desafíos.
   Comento que siempre participan en actividades comunales y colaboran con Ecoaldeas Perú para un impacto más amplio.
- Certificaciones y protocolos de seguridad: no cuentan con certificaciones específicas de turismo de bienestar. Cuentan con protocolos de seguridad y defensa civil, especialmente en situaciones de desastres naturales, y han enfrentado situaciones como terremotos e inundaciones.
- Perspectivas futuras del turismo de bienestar en San Martín: perciben un potencial de crecimiento en el turismo de bienestar en la región. Visualizan una oferta básica de

bienestar que se expandirá, especialmente en hospedajes en entornos naturales. También destacan el interés creciente en experiencias terapéuticas vinculadas al uso de plantas medicinales, lo cual podría impulsar el turismo de bienestar en la zona.

#### Entrevista Pumarinri

Pumarinri es un Amazon lodge, en el cual ofrecen al visitante tener una experiencia de selva, en la selva y con la gente de la selva. Más de 15 años han impulsado el ecoturismo y su integración de las comunidades nativas. Trabajan con las comunidades vecinas de Chazuta y Shapaja y la comunidad de Mushuk Lamas. Estas comunidades les proveen desde productos agrícolas hasta los techos de palma. Como resumen de la entrevista con la administradora del lugar se puede resumir los siguientes temas:

- Origen de la propuesta de turismo comunitario: Pumarinri se originó en el deseo de reconectarse con la naturaleza y promover un estilo de vida más natural. El turismo surgió como una consecuencia de la búsqueda de una sostenibilidad económica para vivir en la naturaleza y compartir esa experiencia.
- Evolución de los servicios a lo largo de los años: Pumarinri ha estado operando desde el año 2015 y ha buscado mejorar continuamente la calidad de sus servicios y experiencias para satisfacer las expectativas de sus huéspedes. Han mantenido una oferta consistente y han experimentado un aumento en la demanda a lo largo del tiempo.
- Personalización de experiencias: El rango de edad de los huéspedes es mayoritariamente entre 25 a 40 años, con más turistas femeninas. Ofrecen un alto grado de personalización de experiencias, adaptándose a las preferencias individuales de sus huéspedes, incluyendo actividades terapéuticas. También atienden a viajeros que viajan solos, en parejas y grupos pequeños, lo que contribuye a una experiencia más personalizada.
- Colaboración con comunidades locales: Pumarinri al igual que Chirapa Manta trabaja principalmente con mujeres de la comunidad local en San Roque de Cumbaza, sobre todo para la provisión de servicios de comida.
- Certificaciones y protocolos de seguridad: no poseen certificaciones específicas para el
  turismo de bienestar o ecolodge. También tienen protocolos internos de seguridad,
  especialmente para situaciones de desastres naturales, como terremotos e inundaciones.
   Se ajuntan las actividades en función de las condiciones climáticas y los riesgos
  potenciales.

• Perspectivas para el futuro del turismo de bienestar en San Martín: el representante proyecta un crecimiento en la oferta de bienestar en la región, especialmente en alojamientos naturales. Así mismo, considera que la tendencia de bienestar se está expandiendo y que hay un potencial importante para el uso de plantas medicinales en experiencias terapéuticas. Por último, menciona que la región de San Martín, a pesar de no tener playa, puede destacarse por sus experiencias de naturaleza y enriquecimiento personal.

En resumen, Pumarinri ofrece experiencias de turismo comunitario centradas en la conexión con la naturaleza y el bienestar personal, con un alto grado de personalización y un enfoque en colaborar con las comunidades locales. El negocio ha evolucionado y sigue proyectando un crecimiento en el sector de turismo de bienestar en la región de San Martín.

#### Entrevista Taytamaki. (Issac Silva)

Taytamaki cuenta con un gran parque de aventuras amazónico ubicado en la altura de Tarapoto. En el parque cuentan con varios circuitos turísticos, los cuales son: "El circuito Plegasi, el circuito del deporte extremo, el circuito del Coto Machaco, el circuito el cazador de las lunas y el circuito de los Shereteros camino al mirador Wayra", estos en su conjunto dan un soporte de la cosmovisión amazónica hacia la herencia de nuestra cultura amazónica.

La representante comentó que el propósito de Taytamaki es generar felicidad en la vida de las personas, cuidando la cultura y medioambiente. De la entrevista se pueden extraer los siguientes hallazgos:

- *Tipos de actividades turísticas:* en San Martín, se ofrecen diversas actividades turísticas, incluyendo el turismo de aventura, el turismo paisajístico, el turismo comunitario y el turismo vivencial.
- Actividades específicas populares: las actividades de turismo especializado, como la
  observación de aves, anfibios y reptiles, son las que están teniendo un mayor alcance en
  San Martín. Además, el turismo comunitario y vivencial atraen a turistas extranjeros y
  nacionales. También se ofrecen actividades de aventura, como tirolesa, actividades
  acuáticas, escalada de roca y árboles.
- Evolución de Taytamaki: surge para crear un atractivo turístico en la provincia de San Martín, específicamente en Tarapoto, que no tenía un recurso turístico propio. Ellos se enfocan en la sostenibilidad y la reforestación de la zona. La empresa colaboró con una

- comunidad dentro del área de conservación Cordillera Escalera para impulsar el ecoturismo como una alternativa económica y sostenible para la comunidad.
- Equipamiento de seguridad: destacan por priorizar la seguridad de sus visitantes. La empresa cuenta con equipos de seguridad de alta calidad, como arneses de la marca Petzl, y capacitan a su personal para garantizar una experiencia segura.
- Perfil de turista: Taytamaki atrae tanto a turistas nacionales como extranjeros. Indica
  que el público objetivo son personas entre 25 a 55 años, que tienen un mayor poder
  adquisitivo. Los turistas limeños son uno de los principales grupos de visitantes debido
  a su disposición para gastar y disfrutar de las actividades.
- Desafíos para los operadores de turismo de aventura: uno de los desafíos es la falta de apoyo y capacitación por parte de las autoridades locales, lo que dificulta la formalización de las empresas de turismo de aventura. La informalidad y la falta de conocimiento en seguridad son problemas comunes en el sector.
- Medidas de seguridad: Taytamaki tiene procedimientos de seguridad en el lugar, incluyendo manuales de rescate y capacitación constante para su personal. Se toma en serio la seguridad de los visitantes y se siguen estándares internacionales.
- Futuro del turismo de aventura en San Martín: el representante ve un crecimiento potencial en el turismo de aventura en San Martín, siempre y cuando se puedan superar los desafíos actuales, como la informalidad y la falta de apoyo de las autoridades. Su visión es que San Martín se convierta en uno de los principales destinos de turismo de aventura en Perú.

#### Entrevista Alto Shilcayo (Juver Tuanama)

El representante de Alto Shilcayo no pudo dar una entrevista, solo respondió un cuestionario por correo:

¿Qué tipos de actividades de turismo de aventura/turismo comunitario ofrecen actualmente en la región de San Martín?

Alto Shilcayo se dedica a las actividades denominada turismo de naturaleza, tales como: caminatas (tracking) nocturnas y diurnas, campamentos, alimentación, observación de aves, anfibios, insectos, plantas y árboles medicinales, incluyendo las tomas de plantas medicinales (ayahuasca). rapel y arborismo en proceso.

¿Cómo ha evolucionado su servicio según las experiencias de los turistas?

Mejorando los servicios de atención al cliente gracias al apoyo de las entidades públicas y privadas.

¿Podría describir cómo abordan las solicitudes de turistas con preferencias específicas, y hasta qué punto adaptan y personalizan las experiencias turísticas para satisfacer sus expectativas individuales?

Se realiza solo mediante las redes sociales.

¿Según usted, cuáles son las actividades de turismo de aventura más populares entre los turistas en la región de San Martín?

Lo que más destaca es el turismo de naturaleza

¿Cómo describiría el perfil de los turistas que buscan aventura (mujeres, hombres, nacionales, extranjeros, etc.)

La visita es mixta que les gusta turismo de naturaleza.

¿Cuáles son los principales desafíos que usted considera enfrentan los operadores de turismo de aventura en la región de San Martín? ¿Cómo los han afrontado?

Mediante las alianzas estratégicas.

¿Tienen algún tipo de certificación o acreditación en turismo de aventura? Si es así, ¿cuál es y cómo afecta a su negocio?

No hay certificación.

¿Qué medidas de seguridad toman durante las actividades de turismo de aventura?

Medidas respecto los cambios climatológicas y medio ambientales.

¿Cómo gestionan las relaciones con sus proveedores y en qué medida han logrado obtener condiciones favorables o influir en las decisiones comerciales a través de su poder de negociación?

Mediante alianzas estratégicas.

¿Cuál es su opinión sobre el futuro del turismo de aventura en la región de San Martín?

Trabajar articuladamente para un turismo sostenible.

#### Entrevista Eco aldeas (Rodrigo Ponce)

Las Eco aldeas se encuentran en el distrito de San Roque de Cumbaza, donde ofrecen actividades de turismo comunitario y de aventura. Las actividades incluyen caminatas en montañas amazónicas y bosques de nubes, visitas a fincas orgánicas de café, talleres de artesanía en una comunidad nativa y campamentos en bosques primarios. Las actividades tienen un componente comunitario y de aventura, aunque no están normadas como las 22 modalidades de turismo de aventura definidas por el Mincetur.

De la entrevista con Rodrigo Ponce, fundador de Eco aldeas, se resume lo siguiente:

Los turistas que buscan estas actividades suelen ser personas entre 25 y 45 años, tanto nacionales como extranjeros, con una buena profesión y una situación económica adecuada.

Los principales desafíos incluyen la recuperación del turismo post pandemia, la crisis política en Perú, la crisis climática y la falta de apoyo a nivel nacional para el turismo comunitario. La necesidad de mejorar la gestión empresarial en el turismo comunitario y la formación de asociaciones locales son considerados importantes.

No se requieren certificaciones para las actividades de trekking, ya que no están normadas, pero implementan medidas de seguridad, como charlas previas, guías capacitados y botiquines de primeros auxilios.

La relación con los proveedores está basada en relaciones de años, aunque reconocen la necesidad de mejorar la gestión comercial y los procesos.

Como conclusión, comentó que el futuro del turismo de aventura podría depender de la colaboración entre empresas, mientras que el turismo comunitario seguirá dependiendo del Estado y las estrategias gubernamentales.

### Entrevista – Municipalidad Provincial de San Martín en Tarapoto (Alejandra Salcedo)

Se entrevistó al representante del área de desarrollo económico de la Municipalidad de Tarapoto. También se buscó información sobre las iniciativas de la municipalidad y el apoyo al turismo nacional en la ciudad. En la entrevista destacaron los siguientes temas:

Promoción del turismo: se realiza anualmente un plan de necesidades para ferias y
actividades en los 14 distritos. La municipalidad tiene enfoque en un turismo amigable,
sostenible y trabajan en colaboración con Promperú para la promoción del turismo y en
colaboración con la unidad de micro y pequeña empresa para promover

- emprendimientos locales. Existe una participación concertada orientada al manejo sostenible de los recursos naturales y la preservación del legado cultural.
- Prioridades en destinos turísticos: trabajan en ampliar rutas turísticas en colaboración con la dirección del municipio. Pero existen obstáculos burocráticos que retrasan el avance del desarrollo turístico.
- Turismo comunitario y de aventuras: promueven un vínculo intercultural entre la comunidad local y los visitantes, contando con la colaboración de las micro y pequeñas empresas para impulsar el turismo de aventura. Los viajeros centran su interés en actividades como la observación de aves, fauna y la inmersión en entornos naturales.

#### • Sostenibilidad turística:

- ✓ Colaboran con instituciones para proteger los bosques y fauna.
- ✓ Trabajan en colaboración con el ojo de agua "El Achual" para preservar manantiales.
- ✓ Colaboran con el sector privado para señalizaciones y patrocinios.
- Desarrollo de infraestructura turística:
  - ✓ Trabajan con empresas privadas para mejorar señalizaciones.
  - ✓ Cuentan con retos presupuestarios mediante patrocinios del sector privado.
  - ✓ Adoptan nuevas medidas para mejorar la infraestructura turística en Tarapoto.
- Capacitación y formación:
  - ✓ Colaboran con la dirección correccional del comercio exterior y turismo para capacitar a empresarios turísticos.
  - ✓ Impulsan la marca Tarapoto y desarrollo de responsabilidad social y empresarial.
- Desafíos actuales en el desarrollo del turismo en San Martín:
  - ✓ Fortalezas, los intereses regionales y atractivos turísticos.
  - ✓ Oportunidades, con la proximidad a comunidades y estrategias nacionales.
  - ✓ Debilidades, como la carencia de recursos humanos y falta de cultura turística.
  - ✓ Amenazas, como el cambio climático y la deforestación.
  - ✓ Las medidas para enfrentar estos desafíos incluyen planes anuales y trabajan en colaboración interinstitucional.

Por último, se tiene el desafío de cambiar la percepción y fomentar el turismo en la región; existiendo la necesidad de equilibrio entre desarrollo de infraestructuras y promoción turística para el beneficio económico.

#### ANEXO III - Encuesta realizada

Las preguntas realizadas a los turistas se muestran a continuación:

#### Pregunta Filtro 1:

1. ¿Ha viajado o le gustaría	viajar a la selva	de vacaciones?
------------------------------	-------------------	----------------

Si \_ No\_ (finalizar encuesta)

#### Pregunta Filtro 2:

- 2. ¿Prefiere visitar lugares turísticos convencionales o suele explorar nuevos lugares?
  - \_ Prefiero explorar nuevos lugares y tener nuevas experiencias.
  - \_ Prefiero explorar nuevos lugares y visitar lugares convencionales ya establecidos.
  - \_ Prefiero visitar solo lugares convencionales o conocidos. (finalizar encuesta).

### Propuesta de valor:

- 3. Con relación a nuestra oferta ¿Le interesaría alguno de los siguientes paquetes turísticos?
  - \_ Turismo convencional que incluya días de visitas a comunidades con contacto con la naturaleza, contribuyendo así su desarrollo sostenible.
  - \_ Turismo no convencional que implique visitas a comunidades con contacto con la naturaleza, contribuyendo al desarrollo sostenible de la zona.
  - \_ Turismo no convencional que incluya días de visitas a comunidades con contacto con la naturaleza y también participar en deportes de aventura.
  - \_ Paquetes turísticos mixtos que incluyan todo lo mencionado en las opciones anteriores.
  - 4. Para conocer sus preferencias después de responder las preguntas anteriores, ¿Qué le motiva o le motivaría al elegir un paquete turístico? (Puede marcar múltiples opciones)
    - \_ Experiencias únicas con la naturaleza.
    - \_ Contacto con las comunidades para aprender su cultura.
    - \_ Actividades al aire libre y deportes de aventura.
    - \_ La historia del lugar visitado y visitar los lugares arqueológicos.
    - \_ Probar la gastronomía de las zonas visitadas.
  - 5. ¿Qué tipo de actividades culturales le gusta o le gustaría experimentar en tus viajes? (Puede marcar múltiples opciones).
    - \_ Visitar museos
    - \_ Parques temáticos de aventura y reservas naturales
    - \_ Tours históricos y festivales locales.

_ Talleres de manualidades, tejidos, artesanías, joyería y otros.
_ Gastronomía, fabrica artesanales de chocolates y/o café.
_ Participar de festividades y danzas.
_ Otros
6. ¿Qué actividad o deporte de aventura le interesa o le interesaría que nuestro paquete
turístico incluya? (Puede marcar múltiples opciones)
_ Espeleología (explorar cuevas).
_ Caminatas largas en la selva.
_ Canotaje.
_ Columpio extremo
_ Trekking
_ Gastronomía, fabricas artesanales de chocolates y/o Café.
_ Canopy
_ No me interesa ninguno.
_ Otros
En una escala del 1 al 5, donde 1 "no me atrae", 3 "soy neutral" y 5 "me parece muy
atractivo". Favor, responda las siguientes 3 preguntas:
7. ¿Qué tan atractivo encuentras la inclusión de actividades culturales en nuestro.
paquetes turísticos? sabiendo que tu visita permitirá el desarrollo sostenible de la
comunidades
_1 , _2, _3, _4, _ 5
8. ¿Qué tan atractivo encuentras que tu viaje a la selva permita el desarrollo económico
de las comunidades o pueblos nativos visitados?
_1 , _2, _3, _4, _ 5.
9. ¿Qué tan atractivo encuentras que nuestros paquetes turísticos incluyan un fotógrafo
para poder descargar tus mejores fotos desde nuestra página web por un costo módico?
_1 , _2, _3, _4, _ 5.
Preferencias de viaje
10 ¿Qué le gustaría que incluya nuestros paquetes turísticos?
_ Solo tours con transporte + alojamiento.
_ Solo tours con transporte + comidas y bebidas no alcohólicas.
_ Todo incluido (Hotel + Tours con transporte + Comidas/bebidas).
Otro

11. Con relación a duración de los tours vacacionales ¿Qué paquete turístico suele elegir
o elegiría? (Puede seleccionar múltiples opciones)
_ 2 días/1 noche (fin de semana).
_ 3 días/2 noches.
_ 4 días/3 noches.
_ 5 días/4 noches.
_ Ninguno de los anteriores.
12. ¿Tiene alguna preferencia en cuanto a la duración de los tours diarios?
_ Tour diarios de 5 a 6 horas.
_ Tour diario de 6 a 8 horas.
_ Tours de días completos (10 horas).
_ No tengo ninguna preferencia.
13. ¿Cuánto podrías gastar en un paquete turístico de 3 o 4 días? Sabiendo que el monto
solo incluirá: Hotel, tours con transportes, comidas/bebidas y paquetes exclusivo de fotos.
_ 500 -800 soles.
_ 800 -1200 soles.
_ 1200 - 1500 soles
_ 1500 – 1800 soles.
_ Otro
14. De tus experiencias anteriores con tours, ¿qué tamaño de grupo prefieres?
_ Privado (yo y mis acompañantes).
_ Pequeño (hasta 10 personas).
_ Mediano (de 11 a 20 personas).
_ No tengo ninguna preferencia.
15. ¿Con quién prefiere viajar o con quién suele viajar?
_ Solo(a).
_ En pareja.
_ Con familia (sin hijos).
_ Con familia (incluyendo hijos).
_ Con pareja y amigos.
_ Con pareja, familia y amigos.
_ Solo con amigos.

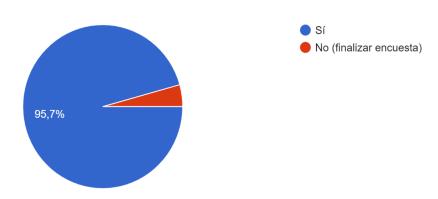
16. ¿Qué factores considera al elegir un paquete turístico si tu destino fuera la selva?
(Puede seleccionar múltiples opciones)
_ Precio cómodo.
_ Servicios incluidos
_ Calidad de servicio.
_ Seguridad
_ Atracciones interesantes.
_ Actividades culturales (Interacción con talleres de tejidos, café, chocolates, artesanías,
manualidades, danzas, festividades, etc.)
_ Sostenibilidad y eco amigables.
17. En la escala del 1 al 5 $_{i}$ Que tan probable es que contrates alguno de nuestros paquetes
turísticos enfocados al turismo no convencional? Considera todas tus respuestas
anteriores (preferencias).
_1 , _2, _3, _4, _ 5.
Marketing (publicidad y contacto)
18 ¿Qué medios usa para buscar información sobre los paquetes turísticos o tours?
(Puede elegir varias opciones)
_ Redes sociales.
_ Sitios web de agencias de viajes y foros de viajeros.
_ Consulta con amigos y/o familiares que han visitado el destino.
_ Aplicativos como: "Booking", "Atrapalo" o "Y tú que planes".
_ Otros
19 ¿Cómo le gustaría recibir nuestra información sobre nuestros paquetes turísticos?
(Puede elegir varias opciones)
_ Por mensajería en redes sociales.
_ Solicitud de información /contacto dentro de página web.
_ Solicitud por correo electrónico.
_ Solicitud a WhatsApp de asesores de viajes.
_ Otro
Información Demográfica
20. ¿En qué rango esta su edad?
_ Menos de 20 años.
_ Entre 21 a 24 años.

- \_ Entre 25 a 34 años.
- \_ Entre 35 a 44 años.
- \_ Entre 45 a 54 años.
- \_ Entre 55 a 65 años.
- \_ Más de 65 años.
- 21 ¿Cuál es su género? o ¿Cuál es su identidad de género?
  - \_ Masculino.
  - \_ Femenino.
  - \_ Prefiero no mencionarlo.
  - \_ Otro\_\_\_\_\_

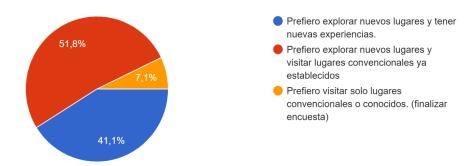
#### Resultado de la encuesta:

### Preguntas filtro

1. ¿Ha viajado o le gustaría viajar a la selva de vacaciones? 440 respuestas



2. ¿Prefiere visitar lugares turísticos convencionales o suele explorar nuevos lugares? 421 respuestas

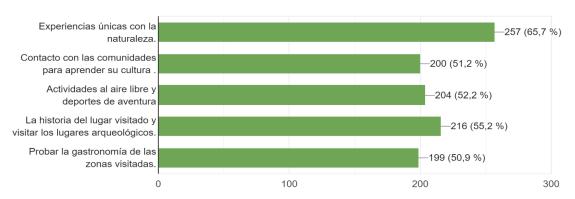


#### Propuesta de valor

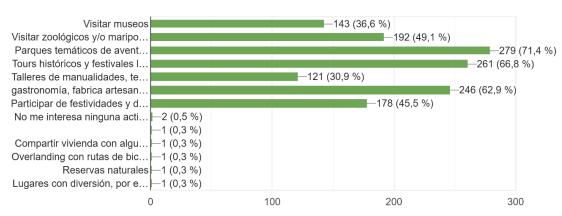
3. En relación a nuestra oferta ¿Le interesaría alguno de los siguientes paquetes turísticos? 391 respuestas



4. Para conocer sus preferencias después de responder las preguntas anteriores, ¿Qué le motiva o le motivaría al elegir un paquete turístico? (Puede marcar múltiples opciones)
391 respuestas

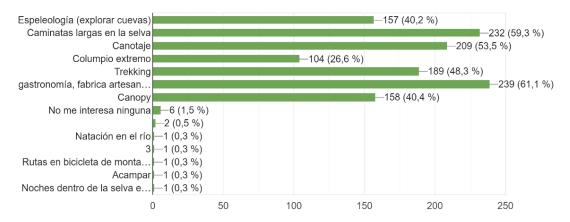


5. ¿Qué tipo de actividades culturales le gusta o le gustaría experimentar en tus viajes? (Puede marcar múltiples opciones)

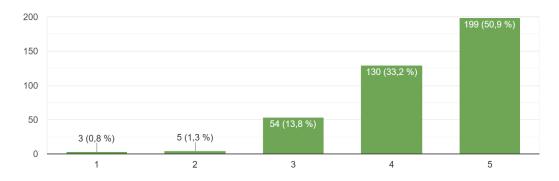


6. ¿Qué actividad o deporte de aventura le interesa o le interesaría que nuestro paquete turístico incluya? (Puede marcar múltiples opciones)

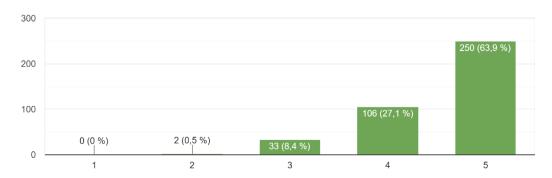
391 respuestas



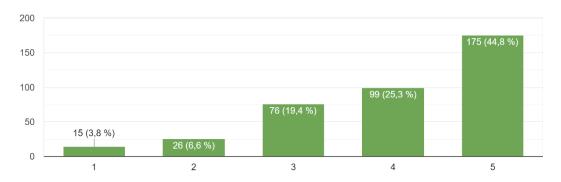
7. ¿Qué tan atractivo encuentras la inclusión de actividades culturales en nuestros paquetes turísticos? sabiendo que tu visita permitirá el desarrollo sostenible de las comunidades 391 respuestas



8. ¿Qué tan atractivo encuentras que tu viaje a la selva permita el desarrollo económico de las comunidades o pueblos nativos visitados?



9. ¿Qué tan atractivo encuentras que nuestros paquetes turísticos incluyan un fotógrafo para poder descargar tus mejores fotos desde nuestra página web por un costo módico?
391 respuestas

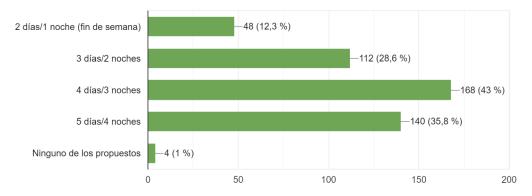


### Preferencias de viaje

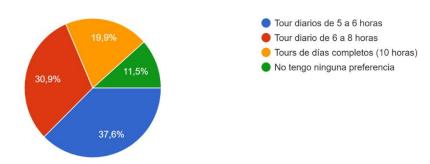
10 ¿Qué le gustaría que incluya nuestros paquetes turísticos? 391 respuestas



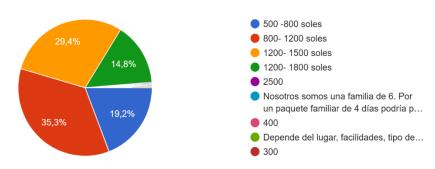
11. Con relación a duración de los tours vacacionales ¿Qué paquete turístico suele elegir o elegiría? (Puede seleccionar múltiples opciones)



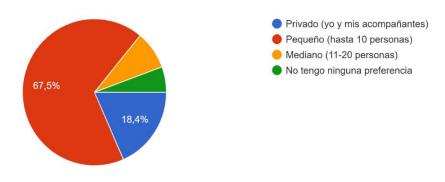
# 12. ¿Tiene alguna preferencia en cuanto a la duración de los tours diarios? 391 respuestas



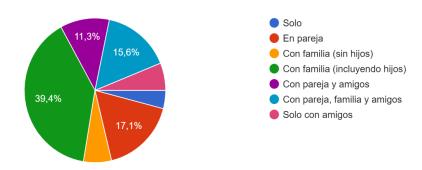
# 13. ¿Hasta cuánto podrías gastar en un paquete turístico de 3 o 4 días.? Sabiendo que el monto solo incluirá: Hotel, tours con transportes, comidas/bebidas y paquetes exclusivo de fotos. 391 respuestas



# 14. De tus experiencias anteriores con tours, ¿qué tamaño de grupo prefieres? 391 respuestas

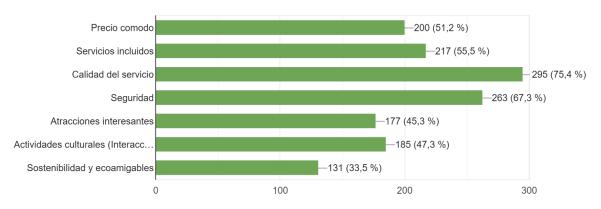


# 15. ¿Con quién prefiere viajar o con quién suele viajar? 391 respuestas

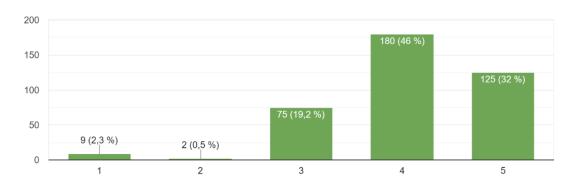


# 16. ¿Qué factores considera al elegir un paquete turístico si tu destino fuera la selva? (Puede seleccionar múltiples opciones)

391 respuestas

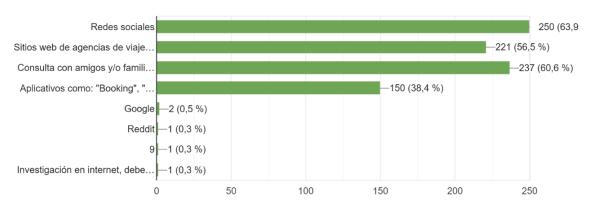


17. En la escala del 1 al 5 ¿Que tan probable es que contrates alguno de nuestros paquetes turísticos enfocados al turismo no convencional? C...ra todas tus respuestas anteriores (preferencias). 391 respuestas



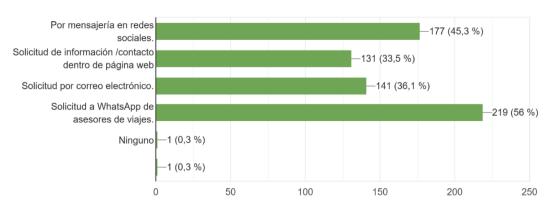
18 ¿Qué medios usa para buscar información sobre los paquetes turísticos o tours? (Puede elegir varias opciones)

391 respuestas



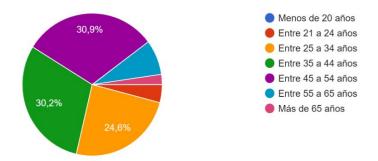
19 ¿Cómo le gustaría recibir nuestra información sobre nuestros paquetes turísticos? (Puede elegir varias opciones)

391 respuestas

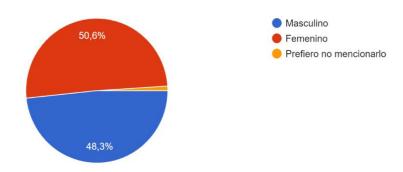


### Demográfica

20. ¿En que rango esta su edad?



# 21 ¿Cuál es su género? o ¿Cuál es su identidad de género? 391 respuestas



### **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.
- Aliaga M., Cabrera, R. y Carbajal, O. (2011). *Capacitación de estándares de calidad y buenas prácticas de turismo sostenible*. https://issuu.com/deliahernandez4/docs/capacitacion-en-estandares-de-calidad
- América Economía. (2023). *Turismo en Perú representará el 2,5% del PIB este año*. https://americaeconomia.com/economia-y-mercados-negocios-e-industrias/turismo-en-peru-representara-el-25-del-pib-este-ano
- Andalucía Emprende. (s.f.). Modelo de negocio- Modelo Canvas. Tomado de "Generación de modelos de negocios", de Ostewalder y Pigneur.

  Wikipedia.http://manualparaemprender.andaluciaemprende.es/?p=1363
- Andina (2021). Por Castillo Julio. Entrevista a Milner García Abad, director regional de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur) de San Martín. https://andina.pe/Agencia/noticia-region-san-martin-espera-recibir-a-unos-100000-turistas-durante-fiesta-san-juan-896696.aspx
- Aptae (s.f.). *Misión y Visión*. https://www.aptae.pe/mision-vision/
- Atta (s.f.). *Acerca de Atta*. https://www.adventuretravel.biz/about/
- Bastante Granell, V. (2020). El Turista 3.0 O Adprosumer: Un nuevo reto para el derecho y la economía. En J. Pereira García (Ed.), Tourism and opportunities: New perspectives (pp. 61-86). Editorial Universidad de Almeria https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/17800/ridetur\_2\_2\_3.pdf?sequence=1&is Allowed=y
- Banco Interamericano de desarrollo [BID] (2021). *Turismo sostenible en America latina y el caribe*. https://idbinvest.org/es/sectores/turismo
- Bernard, M. (s.f.). *Measuring employee performance with 360-degree feedback: How to do it and what to avoid.* https://n9.cl/jwt0k
- Cangalaya, S. A., Carrera, M. C., Castro, J. A., & Yacsavilca, J. M. (2020). *Plan de negocios para la implementación del restaurante típico "Palacala" de Surco-Huarochirí*. https://hdl.handle.net/20.500.12805/1401
- Castelló, A. (2019). Estrategias de marketing: Del marketing mix al marketing integral. Ediciones Pirámide.
- Coenegrachts, E., Beckers, J., Vanelslander, T., & Verhetsel, A. (2021). *Business model blueprints for the shared mobility hub network*. *Sustainability*, 13(12), 6939. https://doi.org/10.3390/su13126939

- ComexPerú (2022) Sociedad de Comercio Exterior del Perú. *Desempeño y competitividad turística en el Perú Resultados en 2022.* 
  - https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/boletin-turismo-020.pdf
- ComexPerú (2022) Sociedad de Comercio Exterior del Perú. Reporte trimestral de seguimiento y análisis del aporte del sector turismo en la economía del Perú, así como de indicadores del desempeño turístico a nivel nacional y departamental. Resultados al primer trimestre de 2022.
  - https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-turismo-006.pdf
- Conservación Internacional Perú (2023). *Página principal del Bosque de las Nuwas*. https://www.bosquedelasnuwas.com/
- Conservación Internacional Perú (2023). *Bosque de las Nuwas. La magia del bosque*. https://www.bosquedelasnuwas.com/nuestra-historia/
- Daries, J., Jaime, V., & Bucaram, S. (2021). Evolución del turismo en Perú 2010-2020, la influencia del COVID-19 y recomendaciones pos-COVID-19. Banco Interamericano de Desarrollo. http://dx.doi.org/10.18235/0003489
- El Peruano. (2023). Ministro Mathews: Perú tiene la oportunidad de mostrarse como un país atractivo y multicultural. https://n9.cl/np7f0
- El Peruano. (2023, 22 de diciembre). *Informalidad laboral en Perú*. El Peruano. https://www.elperuano.pe/noticia/232515-informalidad-laboral-bajo-a-719-y-seguira-disminuyendo-en-el-2024
- Equipo de The Power MBA. (s.f.). 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. The Power MBA. https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter
- Espinoza, R. (2014). Estrategias de marketing: Conceptos y aplicaciones. Editorial Palanca.
- Expedia Group (2023). *Informe principal: Índice de prioridades de los usuarios*. https://welcome.expediagroup.com/tvi-2023/report/ES\_LA\_TVI-2023\_Main-Report.pdf
- Expedia Group (2023). *Datos destacados del sector de las actividades y visitas turísticas*. https://welcome.expediagroup.com/tvi-2023/two-pagers/ES\_LA\_TVI-2023\_Activities\_Industry-Highlights.pdf
- Gade Businees School. (2021). Estrategia Push y Pull: qué es y cómo aplicarla. https://gadebs.es/blog/actualidad/estrategia-push-y-pull-que-es/

- Global Report on Adventure. (2014). Affiliate Members Global Report, Volume 9 Global Report on Adventure Tourism. World Tourism Organization (UNWTO). https://doi.org/10.18111/9789284416622
- Gobierno Regional San Martin. (2020). *Acuerdo regional N°022-2020.GRSM/CR*. https://www.regionsanmartin.gob.pe/OriArc.pdf?id=115599
- Gobierno Regional de San Martín. (2024). *La región San Martín se va consolidando como un referente turístico de la Amazonía*.

  https://www.gob.pe/institucion/regionsanmartin/noticias/907406-la-region-san-martin-se-va-consolidando-como-un-referente-turistico-de-la-amazonia
- Gobierno Regional San Martin. (2023). *San Martín: corazón del Perú*. https://www.investinperu.pe/oxi/amazonia-invierte-2023/pdf/06-PPT-San-Martin.pdf
- Gonzales Dávila, F. (2023). Diseño e implementación de un plan de desarrollo de productos en un operador de turismo receptivo en Perú en el 2019. Universidad San Ignacio de Loyola. https://hdl.handle.net/20.500.14005/13612
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., y Pfeiffer, J. W. (1996). *Planificación estratégica aplicada:*Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. McGraw-Hill.
- Guerrero, P; y Mendoza, J. (2014). *Introducción al turismo*. Grupo Editorial Patria. http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliounesp/detail.action?docID=3227230
- Hernandez C. et. al. (2014). La gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno. Tomado de Etzkowitz, H.; Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation from national systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry government relations. Research Policy, N°29:109-123. https://www.redalyc.org/pdf/904/90433839002.pdf
- Hernández, J. A. (2021). Plan de negocios para un proyecto de turismo sostenible en la finca El Cardenal, del Municipio Venecia, en la Provincia de Sumapaz, Cundinamarca [Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. http://hdl.handle.net/11349/25983
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI] (2020). *Informe técnico Producto bruto interno trimestral*.
  - https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/consumo-privado-e-inversion-explican-el-crecimiento-del-pbi-en-23-durante-el-tercer-trimestre-del-presente-ano-11088/
- Jiménez, P., & Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. Estudios y Perspectivas en Turismo, 21(4), 977–995. http://www.redalyc.org/pdf/1807/180724056010.pdf

- Jiménez, P., & Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. Estudios y Perspectivas en Turismo, 21(4), 977–995. http://www.redalyc.org/pdf/1807/180724056010.pdf
- Mincetur. (2020). *Tomado de Reportes de Turismo Reporte Regional de Turismo*. https://www.gob.pe/institucion/mincetur/colecciones/9025-reportes-de-turismo-reporte-regional-de-turismo
- Mincetur. (2023a). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptive*. https://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosturismo/content1.html
- Mincetur. (2023b). Reporte de datos turismo. *Cantidad de turistas internacionales*. https://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosturismo/content1.html
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). Pertur San Martín. *Plan estratégico regional de turismo de San Martín 2019-2030*. https://n9.cl/wh483
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022). *Reporte Regional de Turismo San Martín año 2022, por, 2022*. https://n9.cl/k6hlgs
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023a). *Reportes de Turismo Reporte Regional de Turismo*. https://www.gob.pe/institucion/Mincetur/colecciones/9025-reportes-deturismo-reporte-regional-de-turismo.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023b). *Reporte Regional de Turismo San Martín Año 2022*. https://n9.cl/6x32wb
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023c). *Reporte Regional de Turismo diciembre* 2023. https://n9.cl/5c1lv
- Mincetur/VMT/DGIETA. (2024). *Dirección general de investigación y estudios sobre turismo y artesanía*. https://n9.cl/h2inn
- Mincetur. (s.f.a). *Turismo Interno*.

  https://www.mincetur.gob.pe/centro\_de\_Informacion/mapa\_interactivo/turismoInterno
  .html
- Mincetur. (s.f.b). *Sistema de Inteligencia Turística*.

  https://www.mincetur.gob.pe/centro\_de\_Informacion/mapa\_interactivo/index.html
- Ministerio de Cultura. (2022). Ruta del chocolate: Experiencias vivenciales en comunidades amazónicas del Perú. https://www.gob.pe/ruta-del-chocolate
- Misischia, C. V., Poecze F. & Strauss, C. (2022). *Chatbots in customer service: Their relevance and impact on service quality. Procedia Computer Science*, 201, 421–428. https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.03.055

- Monterrubio Cordero, J. (2013). *Turismo No convencional: Impactos socioculturales*. Editorial Trillas S.A. México.
- MPSM Tarapoto. (s.f.a). *La municipalidad provincial de San Martín*. https://mpsm.gob.pe/portal/municipalidad/informacion
- MPSM Tarapoto. (s.f.b). *Comunidad nativa del Wayku*. https://mpsm.gob.pe/portal/turismo/empresa/comunidad-nativa-del-wayku
- ONU Turismo. (s.f.). Desarrollo sostenible. https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2008). *Home- glosario de términos sobre turismo*. https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos.
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (s.f.). *Desempeño del turismo global y regional*. https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (s.f.). *Nuevo rastreador UNWTO "Tourism Recovery Tracker" para apoyar al sector turístico mundial.* https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzara-en-2024-los-niveles-registrados-antes-de-la-pandemia
- Ostelea. (2022). Turismo alternativo Compendio de cifras turismo de diciembre\_2022: qué es, tipos y ejemplos. https://n9.cl/xow37
- Perú Travel. (s.f.b). Acerca de Perú. https://www.peru.travel/es/acerca-de-peru
- Perú Travel. (s.f.a). *Home*, atractivos del Perú. https://www.peru.travel/es/atractivos
- Perú Travel. (s.f.d). Destino Amazonas. https://www.peru.travel/es/destinos/amazonas
- Perú Travel. (s.f.c). Destino Loreto. https://www.peru.travel/es/destinos/loreto
- Pineda, G.A. (2022). Tomado de la Cámara de comercio, industria, servicios, turismo y de la producción. *Cusco: el principal destino turístico en el Perú*. https://n9.cl/ocd5w
- Promperú. (2021). *Home*. https://exportemos.pe/recurso/28474/reporte-de-comercio-regional--arequipa
- Promperú. (2023). *Los diez más visitados del 2023\**. https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Reportes/DetalleReporte?reporte=270&redireccionar=1
- Promperú. (s.f.). Turismo interno. https://www.promperu.gob.pe/TurismoIn//Cifras
- Przybylski, G. H. (2018). *La Ciudad de Buenos Aires como destino turístico inteligente:* análisis de los sistemas de información online alineado a las expectativas del turista inteligente. Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios.
- Reporte Regional de Turismo San Martín (2022). https://www.gob.pe.

- Thompson, A. A. (1998). *Dirección y administración estratégicas: Conceptos, casos y lecturas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ushiñahua, J. y Ponce del Castillo, V. (2017). Factores socioculturales que influyen en el desarrollo de la actividad turística en el distrito de Shapaja, provincia de San Martín 2015. [Tesis para título profesional, Universidad Nacional de San Martín, Perú]. https://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/2490
- Valenzuela, I.E. (2009). *Perspectivas del sector turismo en un contexto de crisis internacional*.

  Temas de Análisis, tomado del repositorio de PUCP. https://n9.cl/2ih69
- Vega, P. (2016). Plan de negocios para la creación de una agencia de viajes y Turismo especializada en clases de español dentro de los paquetes turísticos en el Período julio 2014-Julio 2015. [Tesis para título profesional, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú]
- Villacrés Guilcaso, D. R. (2020). Plan de negocio para la creación de una agencia operadora de turismo en el cantón Pujilí, provincia de Cotopaxi (Master's thesis, Ecuador; Latacunga. Universidad Técnica de Cotopaxi; UTC.). http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7398
- We are social. (2023). Digital 2022-October global statshot report en colaboracion de Melwater.
  - https://wearesocial.com/es/blog/2023/10/informe-digital-2023-octubre/
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia: para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Usaid/Peru/mype competitiva. 1° Edición.