

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Plan Estratégico del Turismo en la Provincia de Espinar en la Región Cusco

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

**Luz Johanna Anaya Cahua
Guiuliana Mercedes Gallegos Flores
Cynthia Karina Mendoza Calizaya
Janeth Lucía Taquima Lupo**

Asesor: Profesor Rubén Guevara Moncada

Surco, noviembre de 2012

Resumen Ejecutivo

El Turismo en la provincia de Espinar cuenta con importantes ventajas comparativas, tales como su fortaleza financiera, la belleza natural de sus paisajes, la riqueza de su patrimonio cultural, su biodiversidad y cultura viva, lo cual le otorga la posibilidad de progreso inclusivo y sostenido. Donde la población goce de excelentes condiciones de vida y de equidad, en armonía con los recursos naturales y culturales, y su gestión sostenible. Así mismo, la posición geoestratégica de la provincia le otorga características competitivas en la industria del turismo en la región Cusco. Este documento, elaborado a base de la teoría secuencial de planeamiento estratégico de D'Alessio, propone el Plan Estratégico del Turismo en la provincia de Espinar, que plantea 17 estrategias con el fin de lograr los objetivos y la visión, basados en una industria competitiva a nivel nacional e internacional, ofreciendo una oferta turística variada con productos y servicios de alta calidad, logrando ser una alternativa elegible de primera línea en las agencias de viajes y turismo.

Abstract

Tourism in the province of Espinar has important advantages, such as financial strength, the natural beauty of its landscapes, its rich cultural heritages, its biodiversity and living culture, which gives the possibility of inclusive and sustained progress. Where people enjoy excellent living conditions and equity in harmony with the natural and cultural resources, and its sustainable management. Likewise, the geostrategic position of the province gives competitive characteristics of the tourism industry in the region on Cusco. This document made form sequential theory of D'Alessio strategic planning; strategic plan proposes the tourism in the province of Espinar, posed 17 strategies to achieve the goals and vision base on a competitive industry nationally and inter-nationally, offering a varied tourist products and services with high quality, achieving eligible to be an alternative first-line travel agents and tourism.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General del Turismo	1
1.1 El Turismo en el Contexto Mundial	1
1.2 El Turismo en el Contexto Nacional	8
1.3 Situación del Turismo en la Provincia de Espinar.....	13
1.4 Conclusiones.....	17
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	18
2.1 Antecedentes.....	18
2.2 Visión	19
2.3 Misión.....	19
2.4 Valores.....	19
2.5 Código de Ética	20
2.6 Conclusiones.....	20
Capítulo III: Evaluación Externa.....	21
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	21
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	21
3.1.2 Potencial nacional	23
3.1.3 Principios cardinales	29
3.1.4 Influencia del análisis en el turismo.....	31
3.2 Análisis Competitivo del País	32
3.2.1 Condiciones de los factores	32
3.2.2 Condiciones de la demanda	38

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	39
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	39
3.2.5 Influencia del análisis en el turismo.....	40
3.3 Análisis del Entorno PESTE	41
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	41
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras(E).....	47
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	50
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	59
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	60
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	62
3.5 La Industria del Turismo en la Provincia de Espinar y sus Competidores.....	63
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	63
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	63
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	64
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	65
3.5.5 Rivalidad de los competidores	65
3.6 La Organización y sus Referentes	66
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	73
3.8 Conclusiones.....	74
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	77
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	77
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	77
4.1.2 Marketing y ventas (M)	79
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	87
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	92

4.1.5 Recursos humanos (H).....	95
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I).....	97
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	97
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	98
4.3 Conclusiones.....	98
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos a Largo Plazo.....	100
5.1 Intereses de la Organización.....	100
5.2 Potencial de la Organización.....	100
5.3 Principios Cardinales de la Organización.....	102
5.3.1 Influencia de terceras partes.....	102
5.3.2 Lazos pasados-presentes	102
5.3.3 Contrabalance de interés	102
5.3.4 Conservación de los enemigos.....	103
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	103
5.5 Objetivos a Largo Plazo	104
5.6 Conclusiones.....	105
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	106
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).....	106
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	106
6.3 Matriz Interna-Externa (IE).....	111
6.4 Matriz Gran Estrategia (GE)	114
6.5 Matriz de Decisión Estratégica (DE).....	115
6.6 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	117
6.7 Matriz Rumelt (MR).....	117
6.8 Matriz de Ética (ME).....	117

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	121
6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	122
6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores	123
6.12 Conclusiones.....	123
Capítulo VII: Implementación Estratégica	126
7.1 Objetivos a Corto Plazo.....	126
7.1.1 Objetivo a Largo Plazo 1 (OLP 1).....	126
7.1.2 Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP 2).....	130
7.1.3 Objetivo a Largo Plazo 3 (OLP 3).....	131
7.1.4 Objetivo a Largo Plazo 4 (OLP 4).....	133
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	136
7.3 Políticas de cada Estrategia	138
7.4 Estructura de la Organización	153
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	156
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	156
7.7 Gestión del Cambio	157
7.8 Conclusiones.....	157
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	158
8.1 Perspectivas de Control.....	158
8.1.1 Aprendizaje interno.....	159
8.1.2 Procesos	159
8.1.3 Clientes	159
8.1.4 Financiera.....	159
8.2 Tablero de Control Integrado	159
8.3 Conclusiones.....	161

Capítulo IX: Competitividad de la Organización	162
9.1 Análisis Competitivo de la Organización.....	162
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización	162
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres	166
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	168
9.5 Conclusiones.....	169
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	170
10.1 Plan Estratégico Integral.....	170
10.2 Conclusiones.....	170
10.3 Recomendaciones.....	173
10.4 Futuro de la Organización	175
Referencias.....	176
Apéndice A: Contribución del Turismo al PIB y Generación de Empleo	
Mundiales	185
Apéndice B: Proyectos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones en la	
Región Cusco	186
Apéndice C: Entrevista en Profundidad a Hugo Huaranca Katata.....	188
Apéndice D: Entrevista en Profundidad a Roberto Chipana Pereyra.....	192
Apéndice E: Entrevista en Profundidad a Fernando Choquehuanca Merma...197	

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Principales Destinos Turísticos del Mundo</i>	3
Tabla 2	<i>Principales Destinos de América del Sur</i>	5
Tabla 3	<i>Turismo Emisor Internacional(Millones de Llegadas)</i>	6
Tabla 4	<i>Los 10 Países Emisores más Importantes del Mundo</i>	7
Tabla 5	<i>Principales Circuitos y Corredores Turísticos a Nivel Nacional</i>	9
Tabla 6	<i>Razones por las que Eligió Viajar al Perú</i>	11
Tabla 7	<i>Flujo del Turismo en Perú</i>	12
Tabla 8	<i>Características Climáticas de la Provincia de Espinar</i>	16
Tabla 9	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	22
Tabla 10	<i>Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2011</i>	37
Tabla 11	<i>Consumo de Turismo y Viajes por Categoría (Millones US\$)</i>	49
Tabla 12	<i>Perú: Ingreso Trimestral de Divisas Generado por el Turismo Receptivo, 2002-2011 (Millones de US\$)</i>	50
Tabla 13	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos</i>	62
Tabla 14	<i>Infraestructura Hotelera de la Región Cusco 2010</i>	67
Tabla 15	<i>Consolidado del Espacio Turístico Potencial</i>	69
Tabla 16	<i>Espacio Turístico Potencial</i>	71
Tabla 17	<i>Flujo Turístico de las Provincias de la Región Cusco</i>	72
Tabla 18	<i>Matriz de Perfil Competitivo (PC)</i>	75
Tabla 19	<i>Matriz de Perfil Referencial</i>	75
Tabla 20	<i>Evolución de Arribos Mensuales Provincia de Espinar 2007-2010</i>	81
Tabla 21	<i>Arribos de Turistas Según País de Procedencia Provincia de Espinar</i>	82
Tabla 22	<i>Evolución de Arribos Mensuales Provincia de Espinar</i>	83

Tabla 23	<i>Arribo de Turistas según Departamento de Procedencia Provincia de Espinar</i>	84
Tabla 24	<i>Arribos Provincia de Espinar 2004–2010</i>	88
Tabla 25	<i>Establecimientos de Salud de la Provincia de Espinar 2012</i>	89
Tabla 26	<i>Número de Locales Escolares de la Provincia de Espinar</i>	89
Tabla 27	<i>Red de Oficinas Serpost en la Provincia de Espinar</i>	90
Tabla 28	<i>Oferta Hotelera Mensual Provincia de Espinar 2011</i>	91
Tabla 29	<i>Oferta Hotelera Mensual Provincia de Espinar 2004 -2011</i>	92
Tabla 30	<i>Canon y Sobre canon y Regalías de la Provincia de Espinar 2010-2012</i>	93
Tabla 31	<i>Componentes del Presupuesto del Proyecto MINTUR –E</i>	94
Tabla 32	<i>Población Total de la Provincia de Espinar</i>	96
Tabla 33	<i>Población Económicamente Activa de 15 a más Años de Edad por Rama de Actividad Económica</i>	96
Tabla 34	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	99
Tabla 35	<i>Matriz de Intereses del Turismo en la Provincia de Espinar</i>	104
Tabla 36	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)</i>	107
Tabla 37	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	109
Tabla 38	<i>Matriz de Decisión (MDE)</i>	116
Tabla 39	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	118
Tabla 40	<i>Matriz de Rumelt</i>	119
Tabla 41	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	120
Tabla 42	<i>Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo</i>	124
Tabla 43	<i>Matriz de Posibilidad de los Competidores</i>	125
Tabla 44	<i>Asignación de los Recursos a los Objetivos a Corto Plazo</i>	139

Tabla 45	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	160
Tabla 46	<i>Análisis Competitivo de la Industria</i>	164
Tabla 47	<i>Análisis de la Atractividad de la Industria</i>	165
Tabla 48	<i>Identificación de Clústeres en la Región Cusco</i>	167
Tabla 49	<i>Plan Estratégico Integral</i>	172



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Llegada de turistas internacionales (millones) el periodo 1950-2011.....	2
<i>Figura 2.</i> Principales motivos de viaje a Perú.....	10
<i>Figura 3.</i> Mercado turístico del Perú 2011.....	13
<i>Figura 4.</i> Mapa político de la provincia de Espinar.....	15
<i>Figura 5.</i> Flujos de inversión extranjera directa Banco Central de Reserva del Perú.....	25
<i>Figura 6.</i> Principales países de origen de los aportes de inversión extranjera.....	25
<i>Figura 7.</i> Distribución de los aportes por sectores de destino.....	26
<i>Figura 8.</i> Modelo del diamante de Porter.....	41
<i>Figura 9.</i> Modelo topológico del esquema de accesibilidad de Machu Picchu.....	45
<i>Figura 10.</i> Modelo turístico potencial del circuito Espinar–Cusco–Machu Picchu.....	46
<i>Figura 11.</i> América Latina y El Caribe: Tasas de crecimiento del PBI 2011.....	47
<i>Figura 12.</i> Perú: Consumo de turismo y viajes por categoría.....	49
<i>Figura 13.</i> América Latina: Evolución de la pobreza y de la indigencia, 1980–2010 (En porcentaje).....	52
<i>Figura 14.</i> América Latina: Evolución de la pobreza y de la indigencia, 1980–2010 (En millones de personas).....	52
<i>Figura 15.</i> Mapa de los casos activos y latentes por departamento y por tipo de conflicto.....	56
<i>Figura 16.</i> Frecuencia de los conflictos sociales de enero de 2006 a setiembre del 2011.....	57
<i>Figura 17.</i> Distribución porcentual de conflictos sociales registrados.....	58
<i>Figura 18.</i> Distribución de recursos turísticos de la región Cusco.....	66

<i>Figura 19.</i> Espacio turístico potencial del destino Cusco–Machu Picchu (uso incipiente o nulo).	68
<i>Figura 20.</i> Flujo turístico de la provincia de Espinar.	80
<i>Figura 21.</i> Atractivos turísticos de la provincia de Espinar.	87
<i>Figura 22.</i> Polígono Direccional de la Matriz PEYEA	110
<i>Figura 23.</i> Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).	111
<i>Figura 24.</i> Regiones y celdas en la matriz IE.	112
<i>Figura 25.</i> Matriz interna externa (IE).	113
<i>Figura 26.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE).	115
<i>Figura 27.</i> Organigrama de la municipalidad provincial de Espinar.	155
<i>Figura 28.</i> Ciclo del producto de la industria del turismo en la provincia de Espinar.	163
<i>Figura 29.</i> Participación de los clústeres en la oferta de segmentos.	168

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

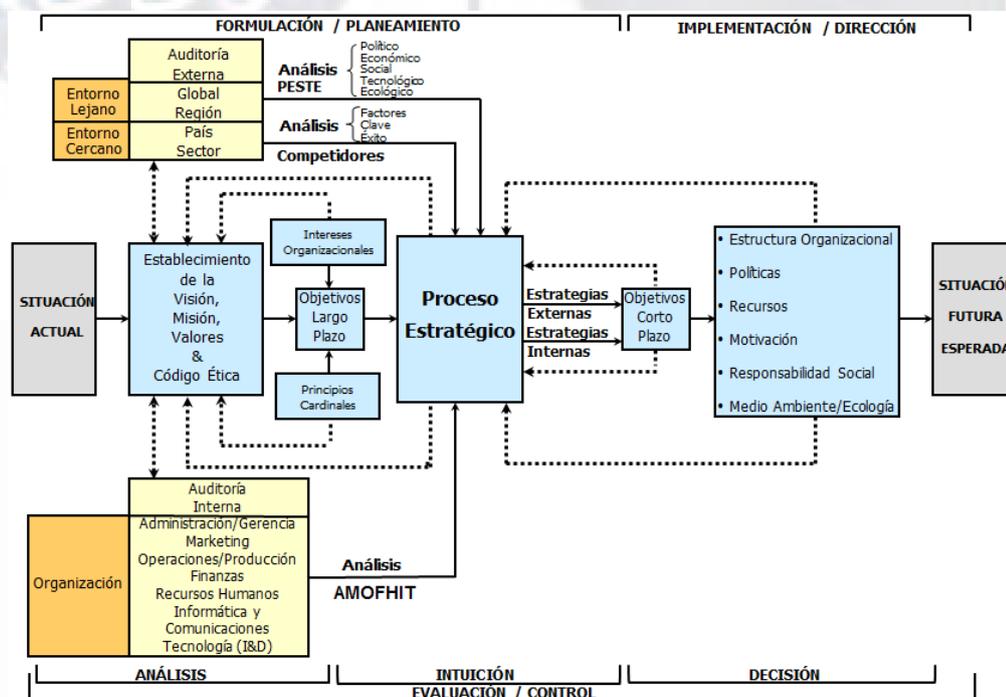


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad,

Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE);y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión

Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza

la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General del Turismo

En el presente capítulo se describe la situación actual del turismo en el contexto mundial, nacional, y en la provincia de Espinar.

1.1 El Turismo en el Contexto Mundial

El organismo internacional especializado en el campo del turismo es la Organización Mundial del Turismo (OMT). Esta institución se dedica a la promoción y desarrollo del turismo responsable, sostenible, y de acceso global. La OMT comunica los avances y logros de la actividad turística en su portal electrónico y en el Barómetro de la OMT.

El turismo se ha convertido en el principal impulsor del desarrollo social y económico a través de la generación de puestos de trabajo y la constitución de empresas. Muchas localidades han invertido en el desarrollo de la actividad turística, también en el mejoramiento de infraestructura y vías de transporte. Asimismo, con el transcurso del tiempo el turismo receptor se ha convertido en uno de los principales elementos del comercio internacional. Las cifras por llegadas de turistas internacionales crecieron desde 25 millones en 1950 a 277 millones en 1980, 435 millones en 1990, 675 millones en 2000, hasta los 983 millones el año 2011 (OMT, 2012).

En los primeros meses de 2012, el flujo de turismo receptor internacional continuó creciendo, la única baja se registró en la región Oriente Medio (-1%), África fue la región que presentó el mayor incremento (+7%), a causa del constante incremento de visitas en África Subsahariana (+7%) y la notoria recuperación del Norte de África (+8%), con países como Túnez (+53% en el primer trimestre). La región de Asia y el Pacífico también presentó un incremento de 7%, encabezada por el Asia Meridional y el Sureste Asiático (+10% en ambos casos); y el Noreste Asiático (+6%) con incremento en las llegadas a Japón en cerca de 10% en el primer

trimestre. La región América también presentó un incremento importante (+6%), impulsado por el constante incremento en América del Sur (+8%) y América Central (+7%) (OMT, 10 mayo 2012). En efecto, la tendencia del turismo receptor mundial ha ido al alza en los últimos cincuenta y ocho años. En la Figura 1 se puede apreciar el crecimiento del flujo de turismo receptor mundial durante el periodo 1950-2011.

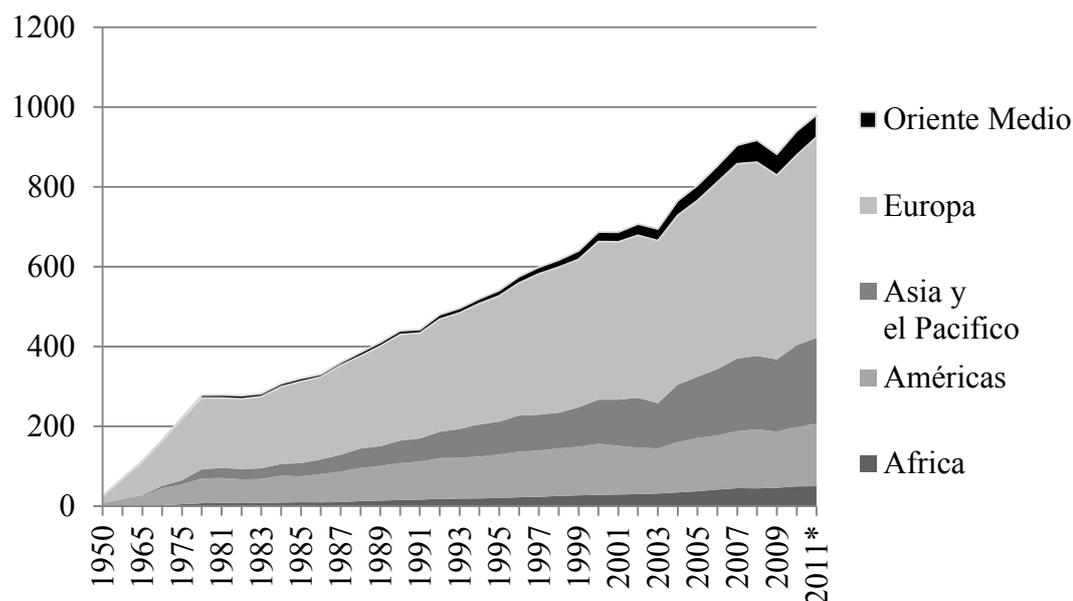


Figura 1. Llegada de turistas internacionales (millones) el periodo 1950-2011. Adaptado de los “Boletines electrónicos”, por Organización Mundial del Turismo, s.f. Recuperado el 2 de marzo de 2011, de <http://www.unwto.org>

En 2011, la región Europa recibió el mayor flujo de turismo receptor de 504 millones de llegadas de turistas internacionales, seguida de Asia y el Pacífico con 217 millones de llegadas. El tercer lugar fue ocupado por la región América con 156.6 millones de llegadas de turistas internacionales. Mientras que la región Oriente Medio recibió la llegada de 55.4 millones de turistas internacionales, y la región África recibió la llegada de 50.2 millones de turistas internacionales. Es importante destacar que cada destino se diferencia en el tipo de turista que atrae, la duración de la estadía, y el gasto por día y noche.

La OMT clasifica los principales destinos del mundo en función de dos indicadores: las llegadas de turistas internacionales y los ingresos por turismo

internacional. En 2011, la OMT indicó que ocho de los diez países receptores de turistas internacionales más importantes también aparecieron en la lista de los 10 países emisores más importantes del mundo. Francia continuó liderando la lista, seguido de Estados Unidos, China, España, e Italia. Turquía escaló un peldaño, ocupando la sexta posición, y desplazó al Reino Unido a la séptima posición (OMT, 2012). En la Tabla 1 se muestra la escala de los principales destinos turísticos del mundo.

Tabla 1

Principales Destinos Turísticos del Mundo

Rango	Series	Millones		Variación (%)		
		2010	2011*	10/09	11*/10	
1	Francia	TF	77.1	79.5	0.5	3.0
2	Estados Unidos	TF	59.8	62.3	8.8	4.2
3	China	TF	55.7	57.6	9.4	3.4
4	España	TF	52.7	56.7	1.0	7.6
5	Italia	TF	43.6	46.1	0.9	5.7
6	Turquía	TF	27.0	29.3	5.9	8.7
7	Reino Unido	TF	28.3	29.2	0.4	3.2
8	Alemania	TCF	26.9	28.4	10.9	5.5
9	Malasia	TF	24.6	24.7	3.9	0.6
10	México	TF	23.3	23.4	4.2	0.5

Nota. Tomado de “Panorama OMT del turismo internacional”, por Organización Mundial de Turismo, 2012.
* = cifra o dato provisional; = cifra o dato (aún) no disponible.

De otro lado, a pesar de las bajas eventuales ocasionadas por la crisis financiera mundial de 2009 y la pandemia de la gripe A (H1N1) el turismo se recuperó y ha continuado creciendo. Los resultados oficiales del Barómetro de la OMT indicaron que en 2011 la región Europea presentó el incremento más alto en comparación con el año 2010 (+6 %), seguido de Asia y el Pacífico (+5.6%) y la región América (+4.2%). La región África no presentó mayor variación respecto a los resultados de 2010; sin embargo, resalta la baja de flujo de turismo en la región Oriente Medio (-7.9%; OMT, 2012).

En 2011, los ingresos generados por el turismo receptor mundial por primera vez alcanzaron los US\$1.03 billones –un incremento de 3.8% en comparación con los ingresos generados en 2010 (US\$980 mil millones)– y los ingresos derivados del transporte internacional fueron US\$196,000 millones. Todos los resultados por regiones fueron positivos, a excepción de Oriente Medio (-14%). La región América obtuvo el mayor incremento en los ingresos por llegadas (+5.7%), seguidas de Europa (+5.2%), Asia y el Pacífico (+4.3%), y África (+2.2%; OMT, 2012).

Respecto a los medios de transporte utilizado a nivel internacional en 2011, el transporte aéreo fue utilizado por el 51% de turistas internacionales, el 41% se desplazó por carretera, el 6% por vía navegable, y el 2% por ferrocarril. Del mismo modo, la OMT realizó una clasificación de los motivos de visita en cuatro categorías: (a) motivos de ocio, recreo, y vacaciones, el 51% de llegadas de turistas internacionales; (b) motivos de salud, religión, visita a amigos y otros, el 27%; (c) motivos de negocios y profesionales, el 15%; y (d) el 7% restante no especificó el motivo de viaje (OMT, 2012).

En 2011 en la región América del Sur, la lista de principales destinos turísticos fue encabezada por Argentina con 5,663 millones de llegadas de turistas, seguido de Brasil con 5,433 millones, y Chile con 3,070 millones. Sin embargo, Brasil obtuvo los mejores resultados al lograr un incremento de 30%; Uruguay, de 22%; Paraguay, de 13%; Perú, de 13%; y Chile logró un incremento de 11% (OMT, 2012). En la Tabla 2, se pueden apreciar los principales destinos de la región América del Sur, además de la cantidad de llegadas de turistas internacionales y los ingresos por el turismo en los destinos de América del Sur.

Tabla 2

Principales Destinos de América del Sur

Principales destinos	Series ¹	Llegadas de turistas internacionales				Ingresos por turismo internacional		
		(1000)	Variación %	Cuota (%)	Millones \$ EE.UU.	Cuota (%)		
América del Sur		2010	2011*	11*/10	2011*	2010	2011*	2011*
Argentina	TF	5.325	5.663	6.3	3.6	4.942	5.353	2.7
Bolivia	TF	807	310
Brasil	TF	5.161	5.433	5.3	3.5	5.702	6.555	3.3
Chile	TF	2.766	3.070	11	2	1.620	1.831	0.9
Colombia	TF	2.385	2.083	2.201	1.1
Ecuador	VF	1.047	1.141	9	0.7	781	837	0.4
Guayana Francesa	TF							
Guayana	TF	150	157	4.5	0.1	80
Paraguay	TF	465	524	12.6	0.3	217	241	0.1
Perú	TF	2.299	2.598	13	1.7	2.008	2.360	1.2
Surinam	TF	204	220	7.9	0.1	61
Uruguay	TF	2.349	2.857	21.6	1.8	1.496	2.187	1.1
Venezuela	TF	510	551	8.2	0.4	739

Nota. Tomado de “Panorama OMT de turismo internacional”, por Organización Mundial del Turismo, 2012.

1 Serie llegadas de turistas internacionales (a) T: Llegadas de turistas internacionales a las fronteras (excluidos los visitantes del día); (b) VF: Llegadas de visitantes internacionales a las fronteras (incluidos los turistas y visitantes del día); (c) THS: Llegadas de turistas internacionales a hoteles y establecimientos similares; y (d) TCE: Llegadas de turistas internacionales a establecimientos turísticos colectivos.

* = cifra o dato provisional; = cifra o dato (aún) no disponible.

Por otro lado, en 2011 la tendencia del turismo emisor mundial permaneció constante. Se concentró en los países desarrollados de las regiones Europa, América, y Asia y el Pacífico. La región Europa generó más del 50% del turismo emisor global con 516.6 millones de turistas, seguida de Asia y el Pacífico (215.3 millones de turistas), América (162 millones de turistas), Oriente Medio (36 millones de turistas), y África (29.3 millones de turistas). La OMT indicó que la mayoría de viajeros se movilizaron dentro de su propia región, generando cuatro de cada cinco llegadas mundiales. Asimismo, destacó el acelerado desarrollo de las economías sobresalientes, como es el caso de Asia del Nordeste y del Sudeste, Europa Central y Oriental, Oriente Medio, África del Sur, y América del Sur (OMT, 2012). En la Tabla 3 se puede observar el flujo de turismo emisor mundial el periodo 1990-2011.

Tabla 3

Turismo Emisor Internacional (Millones de Llegadas)

	Millones de llegadas										Cuota	Variación		Crecimiento
	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	(%)	10/09	11*/10	medio anual (%)
	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	2011*	10/09	11*/10	'05-11*
Mundo	435	528	675	798	847	901	917	882	940	983	100	6.4	4.6	3.3
Origen:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Europa	250.7	303.4	389.4	450.8	472.3	499.5	507.5	479.7	492.9	516.6	52.5	3.4	4.8	1.9
Asia y el Pacífico	58.7	86.1	113.9	152.7	163.9	178.2	182.3	178.8	204.4	215.3	21.9	13.9	5.3	5.9
Américas	99.3	108.5	130.8	136.5	142.6	149.9	151.5	146.3	155.8	162.0	16.5	6.1	3.9	2.9
Oriente Medio	8.2	9.3	14.0	23.0	24.6	27.2	31.9	32.7	35.8	36.0	3.7	9.7	0.5	8.1
África	9.8	11.6	15.0	19.6	24.2	25.5	25.8	25.8	28.00	29.3	3.0	9.5	4.5	7.2
Origen no especificado ¹	7.8	8.7	11.4	15.5	19.4	21.0	17.7	18.6	23.00	24.0	2.4			
Misma región	349.1	423.3	532.9	632.1	666.5	705.5	715.9	689.2	723.9	763.8	77.7	5.5	5.5	3.3
Otras regiones	77.6	95.6	130.2	150.5	161.0	174.8	183.1	174.2	193.00	195.3	19.9	10.2	1.2	4.4

Nota. Tomado de "Panorama OMT del Turismo Internacional" por la Organización Mundial del Turismo, 2012. Recuperado de http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights10_sp_HR.pdf (Cifras procedentes de la OMT, junio de 2012).

* = cifra o dato provisional; = cifra o dato (aún) no disponible.

¹ Países que no pueden ser asignados a una región concreta de origen. Como la información procede de datos del turismo receptor, esto ocurre que cuando falta el país de origen o cuando se usan categorías como "otros países del mundo" agrupando países que no están específicamente separados.

Como se observa en la Tabla 4, en 2011 Alemania continuó ocupando el primer lugar en la clasificación mundial de países emisores de turistas, con US\$84.3 millones por concepto de gasto por turismo, seguido por los Estados Unidos (US\$79.1 millones). El *ranking* de los 10 países de origen para el turismo internacional presentó un cambio en la última década. China creció de manera acelerada en la capacidad de gasto por turismo internacional: del séptimo lugar en 2005, pasó a ocupar el tercer puesto el año 2011. En síntesis la capacidad de gasto de China se incrementó en 32% con respecto a 2010, superando a Reino Unido, Francia, y Canadá (OMT, 2012).

Tabla 4

Los 10 Países Emisores más Importantes del Mundo

Rango	Gasto por turismo internacional (miles de millones \$ EE.UU.)		Monedas locales Variación (%)		Cuota de mercado (%)	Población 2010 (millones)	Gasto per cápita (\$ EE.UU.)
	2010	2011*	10/09	11*/10	2011*		
Mundo	927	1.030			100	6.946	148
1 Alemania	78.1	84.3	1.3	2.8	8.2	82	1.031
2 Estados Unidos	75.5	79.1	1.9	4.8	7.7	312	254
3 China	54.9	72.6	25.6	32.2 (US\$)	7.0	1.348	54
4 Reino Unido	50.0	50.6	0.5	-2.4	4.9	63	807
5 Francia	38.5	41.7	5.7	3.0	4.0	63	660
6 Canadá	29.6	33.0	10.0	7.2	3.2	34	958
7 Fed. de Rusia	26.6	32.5	27.2	22.1 (US\$)	3.2	142	228
8 Italia	27.1	28.7	2.0	0.8	2.8	61	473
9 Japón	27.9	27.2	4.0	-11.2	2.6	128	213
10 Australia	22.1	26.9	7.3	8.0	2.6	23	1.184

Nota. Tomado de “Panorama OMT del Turismo Internacional”, por la Organización Mundial del Turismo, 2012. Recuperado de http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights10_sp_HR.pdf (Cifras procedentes de la OMT, junio de 2012)

* = cifra o dato provisional; = cifra o dato (aún) no disponible.

En cuanto a la contribución del Turismo al producto interior bruto (PIB) global, en 2011 fue de US\$1972.8 millones. Por regiones, América obtuvo el aporte al PIB más alto con US\$650,442 millones, seguido de Europa (US\$627,852 millones),

Asia y el Pacífico (US\$474,703 millones), Oriente Medio (US\$71,844 millones), África (US\$68,964 millones), y Oceanía (US\$45,473 millones). Asimismo, la contribución del turismo en la generación de empleo a escala mundial presentó un incremento de 1.3% en relación al 2010 (-1.4%; ver Apéndice A).

1.2 El Turismo en el Contexto Nacional

El Perú es considerado un país milenario, heredero de una de las culturas más importantes del globo. Posee variedad en la fauna, la flora, el clima, y la geografía; biodiversidad que motivó su denominación “Catálogo del Mundo” por PromPerú en un anuncio publicitario en 2007. El Perú presenta una oferta turística variada, posee un patrimonio natural y cultural diverso que hace posible encontrar restos arqueológicos de culturas pre incas e inca, y también parajes naturales de fascinación.

En el Perú hay tres zonas turísticas principales, cada una posee recursos de alto potencial para ser destinos competitivos a nivel nacional e internacional. La Zona Norte es visitada por sus circuitos de playas, turismo vivencial, y turismo de cultura, como la ruta turística Moche Lambayeque. La Zona Central-Lima es visitada por turistas internacionales y nacionales, principalmente por motivos de negocios. La Zona Sur es visitada mayormente para conocer la ciudad de Cusco y Machu Picchu. Además de la región Cusco, también se visitan las regiones Arequipa y Puno.

En la última década, la tendencia del turismo receptor presentó un crecimiento continuo. El Gobierno peruano, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), PromPerú, y otras instituciones han impulsado el desarrollo del turismo en el país. A 2012, se promociona la Marca País a través de anuncios publicitarios dirigidos a la sensibilización de los peruanos con respecto a la valoración del patrimonio cultural y natural. Así mismo, se han lanzado campañas publicitarias

en diferentes idiomas, tales como el inglés, italiano, y portugués brasileño para promocionar en el extranjero la oferta turística del país.

Las agencias de viaje promocionan los destinos turísticos peruanos a través de los diferentes corredores y circuitos turísticos. Como se puede apreciar en la Tabla 5, la ciudad de Lima es el destino más sobresaliente de los circuitos y corredores turísticos. Así mismo, la capital del Perú es uno de los principales puntos de conexión hacia otros destinos nacionales. El segundo destino más visitado es la ciudad de Cusco, que también es un punto de conexión hacia la zona sur del país.

Tabla 5

Principales Circuitos y Corredores Turísticos a Nivel Nacional

N°	Circuito o corredor turístico
1	Lima- Arequipa - Puno – Cusco
2	Chiclayo – Trujillo
3	Lima - Arequipa - Cusco – Puno
4	Lima - Cusco – Puno
5	Lima - Cusco - Puerto Maldonado
6	Lima - Cusco – Arequipa
7	Lima - Paracas - Nazca - Arequipa - Puno – Cusco
8	Lima – Cusco
9	Chachapoyas – Tarapoto
10	Lima - Arequipa - Cusco - Puno - Lima – Nazca
11	Chiclayo - Chachapoyas – Cajamarca
12	Tumbes – Piura
13	Chachapoyas - Moyobamba – Tarapoto
14	Lima - Cusco – Iquitos
15	Lima - Puerto Maldonado - Cusco - Puno - Arequipa - Lima – Ica
16	Arequipa – Puno
17	Lima - Cusco - Lima – Ica
18	Puerto Maldonado – Cusco
19	Lima - Cusco - Lima – Huaraz
20	Lima - Iquitos – Lima

Nota. Tomado de “Principales circuitos y corredores turísticos”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Principales_circuitos%20%28adj1%29.pdf

En 2010, la publicación “Perfil del Turista Extranjero” describió las variaciones en las características del viaje del turista extranjero a Perú, en comparación con datos de 2009. El principal motivo de visita es el de vacaciones, recreación, u ocio; este resultado bajó de 61% en 2009 a 53% en 2010, la baja fue ocasionada principalmente por la crisis financiera de 2009 y el cierre temporal de la ciudadela de Machu Picchu. El segundo motivo de viaje es el de negocios, cuyo porcentaje se incrementó de 15% en 2009 a 20% en 2010. En tercer orden, cerca del 15% de turistas viajaron para visitar a familiares, seguidos del 4% de turistas que viajaron para asistir a conferencias o congresos (PromPerú, 2011a). En la Figura 2, se representan los principales motivos de viaje a Perú.

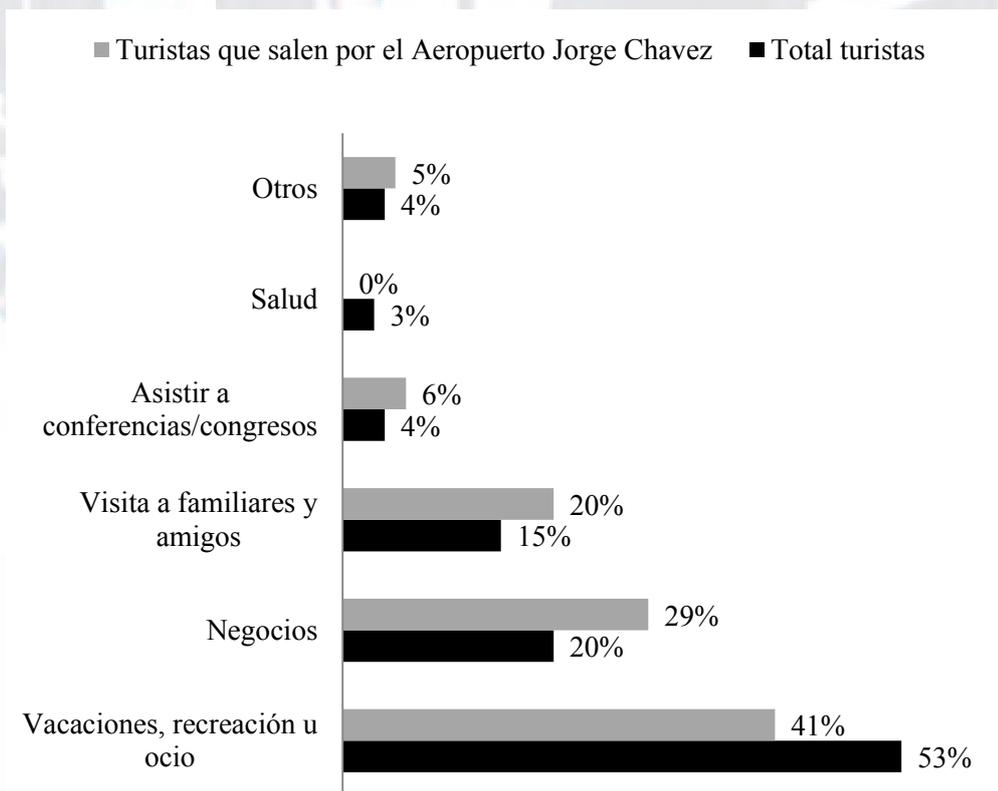


Figura 2. Principales motivos de viaje a Perú.

Tomado del “Perfil del turista extranjero 2010”, por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2011b. Recuperado de <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202010/Publicaci%C3%B3n%20PTE%202010.pdf>

La principal razón que incentivó a los turistas extranjeros elegir el Perú como destino turístico fue conocer Machu Picchu, seguida del deseo de conocer otros lugares arqueológicos en el resto del país, conocer la ciudad de Lima, y, por último, conocer la ciudad de Cusco, entre otros (PromPerú, 2011b). En la Tabla 6, se pueden apreciar los principales motivos por los que el turista extranjero eligió viajar a Perú.

Tabla 6

Razones por las que Eligió Viajar al Perú

Razones	El más importante (%)	Todas las menciones (%)
Visitar/conocer Machu Picchu	61	71
Conocer otros sitios arqueológicos	6	29
Conocer Lima	9	28
Conocer Cusco	2	26
Visitar áreas naturales	4	13
Hacer trekking	2	11
Probar la comida peruana	1	11
Conocer el país	4	10
Visitar comunidades nativas/campesinas	1	8
Por su cultura	2	6
Hacer Camino Inca	1	5
Observar aves	0	4

Nota. Tomado del “Perfil del turista extranjero 2010”, por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2011b.

Finalmente, la principal actividad realizada por los turistas en 2010 fue el turismo cultural (83%), seguido del turismo de naturaleza (48%), el turismo de aventura (19%), y el turismo de sol y playa (10%; PromPerú, 2011).

En 2011, el flujo de turismo receptor ascendió a 2'242,472 visitas y el turismo emisor a 1'671,284 visitas. De acuerdo con la balanza de cuenta corriente de bienes y servicios del sector turismo peruano, se obtuvieron los siguientes resultados: (a) los ingresos por turismo internacional alcanzaron los US\$2,695 millones y (b) el turismo emisor US\$1,414 millones. Ambos resultados concluyeron en un superávit ascendente a US\$1,281 millones (Observatorio Turístico del Perú BADATUR Perú, 2012). En la

Tabla 7, se puede observar el flujo creciente del turismo receptor y emisor de Perú. Respecto al flujo del turismo receptor, en 2011 creció 1.15% en comparación con el año 2010. El flujo del turismo emisor permaneció casi constante en comparación con el año 2010.

Tabla 7

Flujo del Turismo en Perú

Año	Turismo receptor cantidad de personas	Turismo emisor cantidad de personas	Superávit o déficit en el flujo de personas
2000	793,183	768,312	24,871
2001	792,466	686,799	105,667
2002	859,379	913,573	-54,194
2003	881,010	890,529	-9,519
2004	1'244,608	1'564,221	-319,613
2005	1'296,010	1'642,432	-346,422
2006	1'347,850	1'708,129	-360,279
2007	1'540,107	1'682,507	-142,400
2008	1'822,358	1'630,290	192,068
2009	1'754,528	1'550,000	204,528
2010	1'949,976	1'547,485	402,491
2011	2'242,472	1'671,284	571,188

Nota. Tomado de “Estadísticas”, por Observatorio Turístico del Perú BADATUR Perú, 2012. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/fltuer.pdf>

Respecto al flujo de turismo en el mercado nacional, en 2011 la región Lima lideró la lista de destinos alcanzando 9'700,840 visitas de turistas internacionales y nacionales. El segundo lugar fue ocupado por la región Cusco con 1'000,561 visitas, la diferencia con el primer destino fue de 8,600 turistas aproximadamente. El tercer lugar fue ocupado por la región Tacna con 753,128 visitas, y el cuarto lugar fue ocupado por la región Lambayeque con 725,347 visitas (Observatorio Turístico del Perú BADATUR Perú, 2012). En la Figura 3 se pueden observar los principales destinos nacionales visitados por turistas nacionales e internacionales en el año 2011.

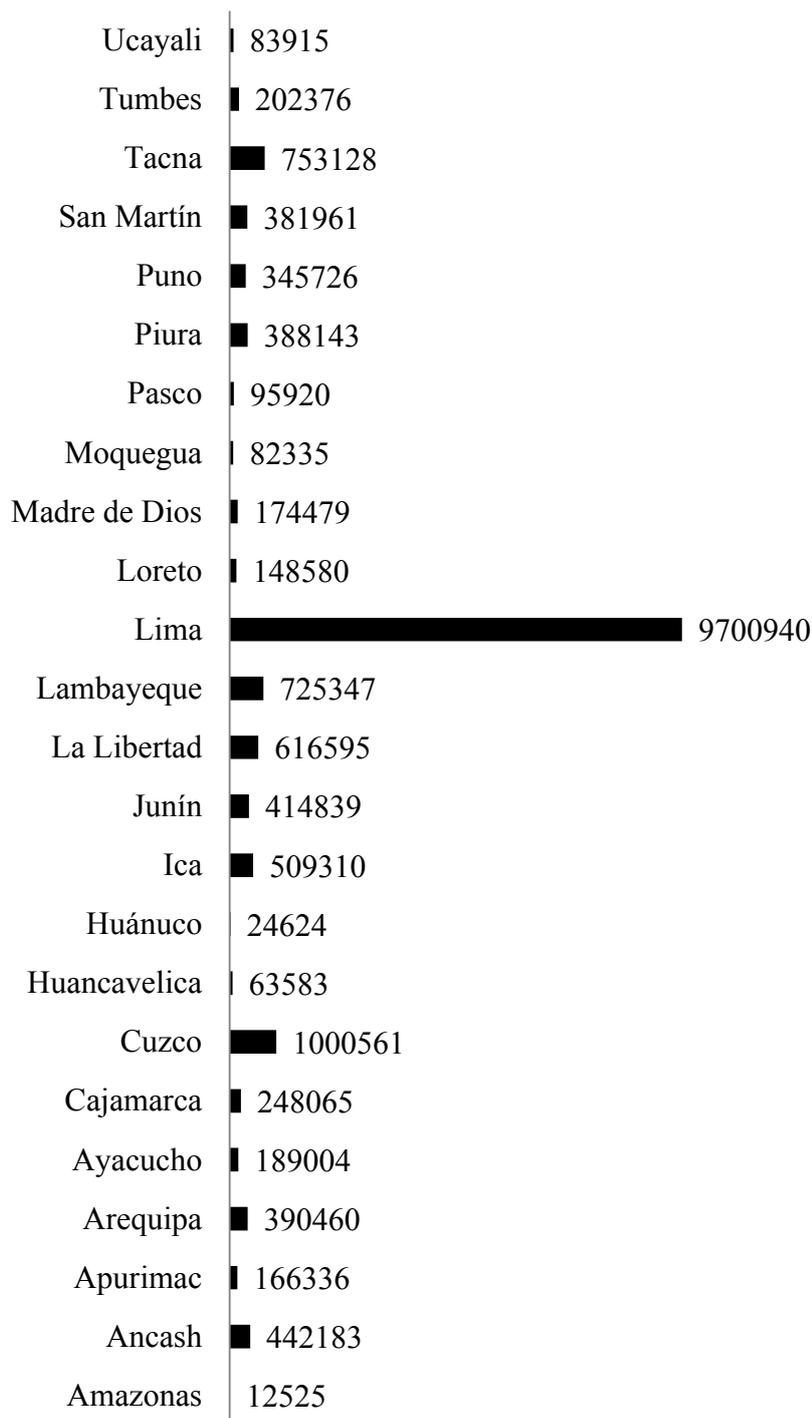


Figura 3. Mercado turístico del Perú 2011.

Tomado de “Estadísticas”, por Observatorio Turístico del Perú BADATUR Perú, 2012. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/fltuer.pdf>

1.3 Situación del Turismo en la Provincia de Espinar

Espinar es una de las trece provincias de la región Cusco, se localiza al suroeste de la ciudad de Cusco, entre las coordenadas 13°56'24" latitud sur y

71°30'27" longitud oeste, aproximadamente, y ocupa una superficie de 5,311.09 km².

Es una de las provincias más altas de la región Cusco, posee una altitud mínima de 3,800 m.s.n.m., una altitud media de 4,037 m.s.n.m. y una altitud máxima de 5,775 m.s.n.m.

La ciudad de Yauri es la capital de la provincia de Espinar. Está constituida por 8 distritos: (a) Espinar, (b) Condorama, (c) Coporaque, (d) Ocoruro, (e) Pallpata, (f) Pichigua, (g) Suyckutambo, y (h) Alto Pichigua. Los límites de la provincia son: (a) por el norte, las provincias de Yanaoca y Canas; (b) por el sur, las provincias de Melgar (Puno) y Caylloma (Arequipa); (c) por el este, la provincia de Canas; y (d) por el oeste, la provincia de Chumbivilcas (Consejo de Desarrollo de la Provincia de Espinar [CODEPE], 2002).

El acceso a la ciudad de Yauri es por vía terrestre desde las ciudades de Cusco (a 241 km) y Arequipa (a 300 km), la conectividad área es limitada y no es de uso comercial. En el territorio de la provincia predomina una pendiente empinada o muy empinada; el resto de la superficie es poco inclinada y en algunas zonas es plana. Los suelos más fructíferos para la actividad agropecuaria se encuentran en los distritos de Espinar, Coporaque, y Pallpata. El periodo de exceso de agua se presenta entre los meses de noviembre a abril; mientras que la temporada de escasez de agua se acentúa durante el mes de abril y se prolonga hasta mediados del mes de julio. La provincia de Espinar se caracteriza por la abundante producción de ovinos y vacunos. Los principales mercados de comercialización son las ciudades de Cusco y Arequipa (Consejo de Desarrollo de la Provincia de Espinar, 2002). En la Figura 4 se puede apreciar el mapa político de la provincia de Espinar.

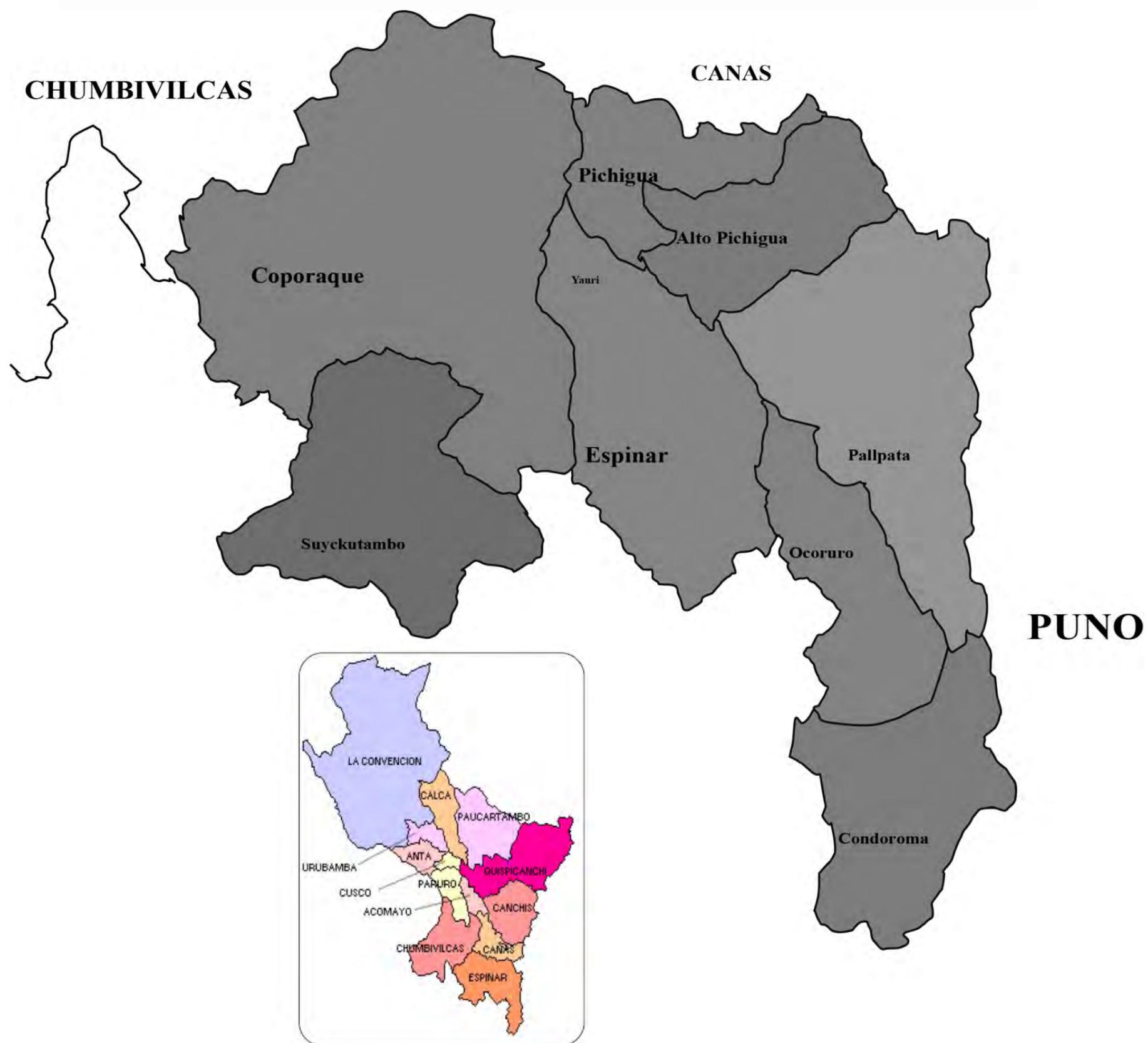


Figura 4. Mapa político de la provincia de Espinar.
Tomado de “Espinar: Mapa político de la provincia de Espinar”, por Ministerio de Cultura, s.f.

El clima es relativamente húmedo y frío, sin embargo la variación del clima en cierta época del año cambia las características de la vegetación y del suelo, y también influye en la distribución de la población en el tiempo y espacio territorial. En la Tabla 8 se presentan las características principales del clima de la provincia de Espinar (Consejo de Desarrollo de la Provincia de Espinar, 2002).

Tabla 8

Características Climáticas de la Provincia de Espinar

	Temperatura(°C)	Precipitación(mm)	Humedad Relativa (%)
Máxima	16.3°	800 a 850 en Condorama y Ocoruro	64
Mínima	-4.46°	700 a 750 en Yauri, Coporaque y Suyckutambo	58
Media anual	6.67°	775.8	63
Observaciones	Ocurrencia de helada de abril a noviembre y de mayor sensación de frío: junio, julio y agosto	La variación se debe a su proximidad a la cadena montañosa central, donde se registran altas precipitaciones de origen orográfico, contrariamente a las lluvias de origen conectivo.	

Nota. Tomado del “Plan Maestro y Estrategias de Desarrollo Provincial concertado al 2017” por el Consejo de desarrollo de la provincia Espinar, 2002.

La provincia de Espinar posee cultura rica y variada, cuyas muestras se despliegan por toda la provincia. En 2002, la Compañía Minera Xstrata Tintaya S.A., a través de la Fundación Tintaya, inició dos estudios sobre los atractivos turísticos de la provincia: (a) Proyecto de Mapeo y Registro Arqueológico de la Provincia de Espinar y (b) Estudio de las Potencialidades para el Desarrollo Turístico. Al término de estos, en el año 2004, se identificaron más de 140 atractivos turísticos en la provincia de Espinar. Algunos de estos son: (a) El Templo de Yauri, (b) el Templo de Coporaque, (c) el Complejo Arqueológico de K’anamarca, (d) los Restos

Arqueológicos de María Fortaleza en Maukallaq'ta y Suyckutambo, (e) el Complejo Arqueológico Checca Pucara, (f) los Tres Cañones de Suyckutambo, (g) el Bosque de Puyas de Raimondi, (h) el Bosque de Piedras de Arcopunqo, (i) los puentes coloniales Kero, y (j) el Puente Machupunte, en Yauri.

1.4 Conclusiones

En el contexto global, el turismo receptor es el que más ha crecido, pasando de 435 millones de turistas en 1990 a 675 millones de turistas en 2000 y a 983 millones de turistas en 2011. Europa concentra más del 50% del flujo del turismo receptor y Francia es el principal destino turístico. En 2011, los ingresos generados por el turismo receptor mundial se incrementaron en 3.8% con respecto al año 2010, llegando a alcanzar los US\$1,03 billones. En cuanto al turismo emisor, el flujo permaneció casi constante, llegando a los 983 millones de turistas que, en su mayoría, se movilizaron dentro de su propia región.

En el caso de Perú, el flujo de turismo receptor ha mostrado un crecimiento continuo, llegando a los 2'242,472 turistas en 2011 y con Lima y Cusco como principales destinos; los ingresos generados alcanzaron los US\$2,695 millones. El principal motivo de visita al país es el viaje por vacaciones, recreación, u ocio (53% total turistas), y la principal razón de visita continúa siendo el conocer Machu Picchu (71% de las menciones). En cuanto al turismo emisor, el flujo permaneció casi constante, llegando a los 1'671,284 turistas en el año 2011. El auge del turismo en el país presenta un ambiente propicio para el desarrollo de la industria en zonas potenciales como la provincia de Espinar. La riqueza natural y cultural que posee está presente en sus ocho distritos, lo cual le otorga las posibilidades adecuadas para un desarrollo inclusivo y sostenido.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

En el Perú, desde el año 1990 las instituciones encargadas de dar lineamientos, formular políticas, y regular la actividad turística han utilizado diferentes medios de comunicación y han implementado diferentes estrategias para promocionar el inventario arqueológico, natural, cultural, y gastronómico que posee el país. Según el Ministerio de Transportes y Turismo (MINCETUR) en el Perú el volumen de turistas se ha incrementado desde el año 2003. Asimismo, en el año 2004 el Viceministerio de Turismo elaboró el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), con el propósito de desarrollar la actividad turística de forma integral y equilibrada en el país.

En 2011, la ciudad del Cusco fue el segundo destino turístico más importante del país y la ciudadela de Machu Picchu se posicionó en el mercado internacional. En 2009, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Cusco (DIRCETUR-Cusco) elaboró el Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco, donde se indica que uno de sus objetivos principales es descongestionar el número de visitas a la ciudadela de Machu Picchu. Por lo tanto, se presenta la oportunidad de explotar el potencial arqueológico, natural, y cultural de lugares que aún no son considerados destinos turísticos, como es el caso de la provincia de Espinar.

A 2012, la provincia de Espinar carece de una declaración de visión, misión, valores, y código de ética. Para efectos del plan estratégico, en el presente capítulo se proponen la declaración de la visión que debe alcanzar la actividad turística en la provincia de Espinar y la misión que ayude a conseguirla; así como los valores y el código de ética que guiarán las acciones de la actividad turística.

2.2 Visión

La propuesta de declaración de la visión para el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar es la siguiente:

Para el año 2025, integrar el destino Provincia de Espinar al circuito turístico Cusco-Machu Picchu, logrando el crecimiento de la industria turística a través del desarrollo social, económico, y ecológico sostenible, con opciones turísticas únicas que conquisten al visitante con experiencias extraordinarias e inolvidables.

2.3 Misión

La propuesta de declaración de la misión para el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar es la siguiente:

Ofrecer al visitante una estadia única en un ambiente cultural y natural, brindando servicios con calidad y sostenibilidad con una oferta asequible y competitiva, logrando así el desarrollo económico, social, y ecológico de los pobladores de la provincia de Espinar.

2.4 Valores

Los valores que guían las acciones del presente plan estratégico se describen a continuación:

- Honestidad en los convenios establecidos con los pobladores de la provincia de Espinar e instituciones participantes.
- Integración de todos los participantes involucrados en el desarrollo de la actividad turística en la provincia de Espinar.
- Igualdad en el trato de todos los participantes involucrados en la actividad turística.
- Respeto a la cultura viva, al pensamiento libre de la población, y al medioambiente.
- Responsabilidad social con el medioambiente y su entorno.

- Seguridad en el desarrollo de las actividades turísticas.

2.5 Código de Ética

De acuerdo al código de ética de la OMT, se proponen los siguientes lineamientos para el desarrollo justo, equitativo, y sostenible de la industria del turismo en la provincia de Espinar:

- Involucrar activamente a los participantes en el desarrollo de la industria turística en la provincia de Espinar, a través del compromiso y sensibilización.
- Las comunidades indígenas y población deben aprender a conocer y respetar a los turistas que los visitan, y aprender a conocer los estilos de vida, cultura, gustos, y expectativas. La educación impartida a los participantes contribuirá a un recibimiento hospitalario.
- Concientizar a los turistas impulsando los valores éticos comunes de la humanidad, con una actitud de tolerancia y respeto por la diversidad cultural en armonía con el medioambiente.

2.6 Conclusiones

El plan estratégico contempla la visión, misión, valores, y el código de ética que guiarán el desarrollo de la actividad turística. La visión es enunciada al año 2025, por lo que contempla un periodo de 14 años como tiempo necesario para integrar a los diferentes actores de la industria turística.

La misión desarrolla y ofrece la actividad turística con alta calidad y competitividad, en la que se integran las empresas, el Estado, y la sociedad para fomentar el desarrollo económico y social de la Provincia de Espinar.

Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se analizan los factores que influyen en la industria del turismo, para ello se utilizarán las siguientes herramientas: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del Perú, y (c) análisis del entorno PESTE.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

En este apartado se analiza la teoría tridimensional de Frederick Hartmann en sus tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según D'Alessio (2008), los intereses nacionales son aquellos temas esenciales que le interesan a un país, los cuales se tratan de alcanzar a cualquier costo.

En la Tabla 9, se muestra la matriz de intereses nacionales (D'Alessio, 2008), la cual se desarrolló sobre la base de los principales temas de política exterior del país publicados por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. En la matriz se puede apreciar el esencial interés del país por mantener excelentes relaciones bilaterales. La integración binacional con Brasil es un factor crítico para el desarrollo económico del país, la alianza estratégica con Colombia es esencial para combatir el narcotráfico en la frontera, además del respeto por la soberanía y el principio de no intervención en asuntos internos por parte de países fronterizos.

Tabla 9

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Promover la paz y seguridad internacionales, a fin de lograr la estabilidad política y confianza necesarias para facilitar el desarrollo y la erradicación de la pobreza		Colombia* Brasil* Chile*	Bolivia** Venezuela**	
2. Promover el respeto de los derechos humanos, la democracia, el estado de derecho, y la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos conexos		Bolivia** Ecuador** Chile*	Venezuela ** EE.UU.*	
3. Participar activamente en los diversos procesos de integración con miras a un desarrollo armónico y la generación de condiciones más equitativas en el proceso de globalización		Brasil* Chile* EE.UU.*	Ecuador* Bolivia* U.E.* China*	
4. Impulsar el desarrollo sostenible y la integración en las regiones fronterizas		Brasil* Chile* Ecuador*	Bolivia*	
5. Promover y defender los intereses permanentes del estado peruano, sus connacionales y empresas en el exterior, y utilizarlos como instrumentos para la captación de inversiones y de recursos de cooperación internacionales		China* Chile* EE.UU.* U.E.*		
6. Impulsar las políticas migratorias globales que incorporen la promoción de oportunidades laborales		Canadá* Chile* Australia*	EE.UU.* U.E.* Japón*	
7. Respetar la soberanía y el principio de no intervención en los asuntos internos y externos de los Estados		Brasil* Colombia* Chile**	Bolivia** Venezuela** Ecuador**	

Nota. Tomado de “Lineamientos de la política exterior peruana”, por Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, agosto de 2009. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

Intereses comunes *

Intereses opuestos **

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2008), los factores del potencial nacional se determinan mediante un análisis interno: ¿en qué se es fuerte?, ¿en qué se es débil?, para lo cual es necesario analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar.

Domino demográfico. El Perú alberga una población multiétnica formada por la combinación de diferentes grupos que se establecieron en el territorio nacional durante los últimos cinco siglos (e.g., poblaciones indígenas, españolas, africanas, europeas, asiáticas, entre otras). En 2012, de acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadísticas (INEI), la población peruana proyectada ascenderá a 30 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento promedio de 1.13% anual en relación al 2011 (INEI, 2012).

El Perú posee cultura viva en sus tres regiones naturales (i.e., costa, sierra, y selva). Tales expresiones culturales son reconocidas a nivel internacional, por lo tanto se hace necesario su recuperación y preservación. De acuerdo con el último censo nacional realizado en 2007, el 54.6% de la población total censada habitaba en la costa, el 32% residía en la sierra, y el 13.4% en la selva; siendo el 75.9% población urbana y el 24.1% población rural. Respecto al género, el 49.7% era población masculina y el 50.3% población femenina. En 2011, las tasas anuales de natalidad y mortalidad disminuyeron a 19.41% y 22.5%, respectivamente.

La tasa de analfabetismo de la población de 15 años de edad a más disminuyó de 8.5% en 2007 a 5.93% en 2011; la población de la sierra presenta la tasa más alta de analfabetismo (13.3%), seguida de la de la selva (7.4%), y la de la costa (4.2%). Respecto a la población económicamente activa (PEA) ocupada según rama de

actividad, en 2010 el INEI señaló que: (a) el 9% se dedicó a la agricultura/pesca/minería, (b) el 13.2% realizó actividades de manufactura, (c) el 6.6% se dedicó a la construcción, (d) el 21.5% al comercio, (e) el 9.4% realizó actividades de transporte y comunicaciones; y (f) el 40.2% se dedicó a otros servicios.

Dominio geográfico. El Perú está ubicado en la zona occidental de América del Sur, posee una superficie de 1'285,215.6 km². El país abarca tres regiones naturales, costa, sierra, y selva, las cuales poseen características y climas diferenciados. Además, posee todos los pisos ecológicos y microclimas del globo terráqueo, lo cual es una ventaja comparativa respecto a otros destinos turísticos. De otro lado, la posición geoestratégica del Perú posibilita su desarrollo como eje comercial y productivo en la cuenca del Pacífico.

Dominio económico. A 2012, la situación económica mundial es débil e incierta desde la crisis financiera de 2009; no obstante, el Perú es uno de los países que ha demostrado un crecimiento sobresaliente en el subcontinente de América del Sur. Pero si la situación de crisis se agrava, el crecimiento del país será lento.

En 2011, la economía peruana creció 6.9%, incremento impulsado por el consumo e inversión privados. La demanda interna creció en 7.2%, lo que permitió superar la expansión del PBI. De este modo, el país permaneció como una de las economías de mayor crecimiento económico y menor tasa de inflación en la región. La inversión privada se incrementó en 11.7%, lo cual impulsó el dinamismo del empleo, que se incrementó aproximadamente en 5.4% en las empresas de 10 a más trabajadores del ámbito urbano. Por otro lado, la inversión privada se expandió por los favorables precios de exportación y el desarrollo de proyectos en marcha (BCRP, 2012).

El Banco Central de Reserva reportó en 2011 un flujo de US\$7,659 millones de inversión extranjera directa (IED) en Perú, monto superior al reporte obtenido en 2010 (US\$331 millones, principalmente por las reinversiones y los préstamos

transados por la casa matriz). En la Figura 5 se puede apreciar la proyección del flujo de inversión extranjera hasta el año 2013, además se puede apreciar que la tendencia va al alza (ProInversión, 2012).

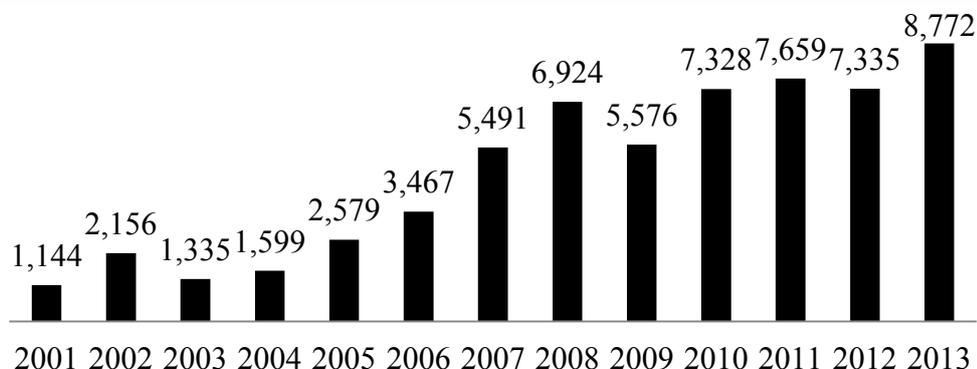


Figura 5. Flujos de inversión extranjera directa Banco Central de Reserva del Perú. Tomado de “Inversión extranjera directa”, por Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2012. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?AR E=0&PFL=0&JER=1537>

Las principales fuentes de inversión en el Perú fueron España (20%), Reino Unido (20%), y Estados Unidos (14%), además de Colombia (5%) y México (2%), los cuales sumaron un total de 7% a los portes de inversión extranjera directa (ProInversión, 2012).

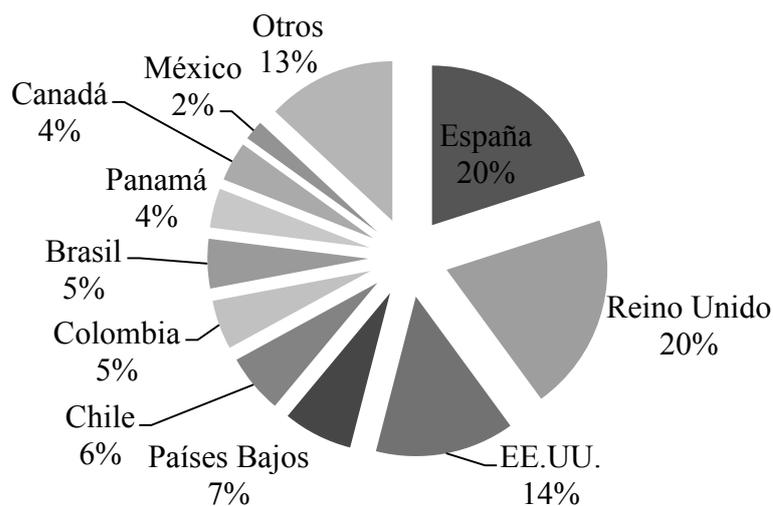


Figura 6. Principales países de origen de los aportes de inversión extranjera. Tomado de “Inversión extranjera directa”, por Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2012. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?AR E=0&PFL=0&JER=1537>

Los principales sectores favorecidos por la IED fueron: (a) minería (24%), (b) comunicaciones (18%), (c) finanzas (17%), e (d) industria (14%), siendo la minería el nuevo eje de inversiones (ProInversión, 2012). En la Figura 7 se puede observar el destino de las inversiones extranjeras directas.

Existen sectores con un desarrollo prometedor para el destino de los aportes de inversión extranjera directa, como son: pesca (0.74%), turismo (0.34%), y agricultura (0.21%; ProInversión, 2012).

Dominio tecnológico/científico. La tecnología utilizada en el país proviene de países del primer mundo. La dinamización del mercado, los tratados de libre comercio, y el crecimiento en la inversión privada han posibilitado la expansión tecnológica en el territorio peruano.

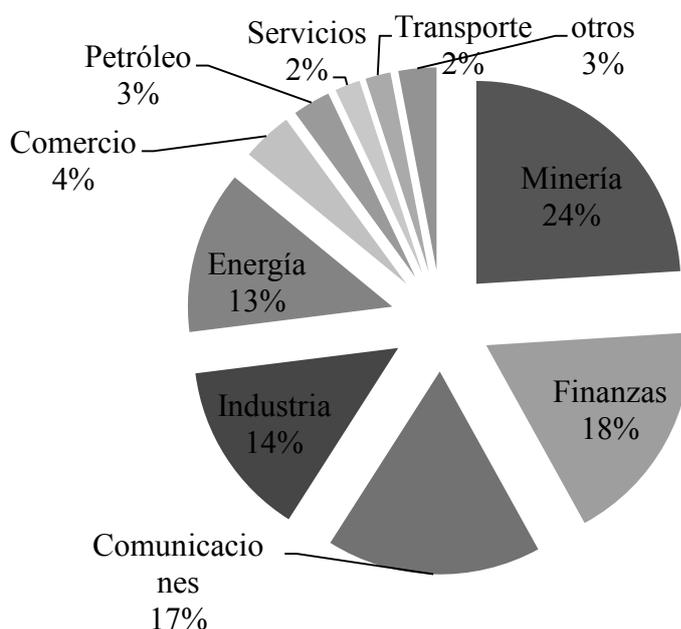


Figura 7. Distribución de los aportes por sectores de destino. Tomado de “Inversión extranjera directa”, por Agencia de Promoción de la Inversión Privada, 2012. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

En el Perú son pocas las instituciones que se dedican a realizar investigaciones científicas y tecnológicas. Asimismo, son pocos los jóvenes que desarrollan carreras

de alta cualificación científica. Más aún, la inversión del Estado peruano en este dominio es exigua. Según estadísticas de la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), en 2003 el Perú invirtió 1.14% del PBI en actividades científicas y tecnológicas, en 2004 invirtió el 0.15% del PBI en investigación y desarrollo experimental, desde el año 2005 a 2012 no hay data registrada en la RICYT sobre este aspecto. Los países sudamericanos que más invierten en el desarrollo de ciencia y tecnología son Argentina y Brasil (Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT], 2012).

En los últimos años, el Perú ha escalado posiciones en la escala mundial de competitividad; según estadísticas del Foro Económico Mundial, en el año 2011 el país se ubicó en el puesto 67 de un total de 142 países. En el rubro de desarrollo tecnológico, se ubicó en la posición 50, y en el rubro de factores de innovaciones y sofisticación ocupó la posición 89 (Foro Económico Mundial, 2011).

Dominio histórico/psicológico/sociológico. El Perú fue habitado por culturas prehispánicas que en el presente asombran al mundo. Los antiguos pobladores dejaron vestigios de su avanzado conocimiento en astrología, agricultura, textiles, cerámica, y arquitectura, entre otros. Domesticaron diversas variedades de plantas, las cuales fueron usadas en la medicina, gastronomía, textiles, y cerámicos.

A 2012, la sociedad peruana aún presenta una estructura piramidal. No obstante, las políticas económicas implantadas por el gobierno han reducido la brecha de pobreza durante la última década. La diferencia entre los diversos ingresos en la población peruana ha sido originada por las grandes empresas transnacionales. Las PYMES ofrecen el sueldo mínimo indispensable o incluso sueldos más bajos. Este tipo de empresas son fuente de empleo para mano cualificada y no cualificada. A raíz de la desigualdad en el acceso a la educación y oportunidades laborales, un porcentaje de la población ha encontrado sustento en el autoempleo.

La creatividad y actitud emprendedoras son características sobresalientes del poblador peruano, demostradas extensamente en el arte culinario y la creación de oportunidades. En 2011, de acuerdo con el indicador *doing business*, Perú ocupó la posición 36 de 183 países; el país encabezó el factor de mejoras en la regulación empresarial para emprendedores locales en América Latina (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento & Banco Mundial, 2010).

Dominio organizacional/administrativo. El Perú se rige por la Constitución Política del año 1993, carta magna que establece un gobierno democrático, republicano, y social. El país está organizado por tres poderes centralizados en la capital del país. El poder legislativo está conformado por 120 congresistas encargados de elaborar y aprobar leyes. El poder ejecutivo se encarga del cumplimiento de las leyes, conservar el orden público, defender el territorio nacional, y desarrollar el bienestar de la sociedad, además de dirigir y ejecutar la marcha política del país. Está conformado por el presidente de la república, el presidente del consejo de ministros, los ministros de estado, jefes de las instituciones públicas, presidentes de instituciones autónomas descentralizadas, directores y gerentes generales, y alcaldes y regidores.

El poder judicial es el ente encargado de administrar justicia en el país, cuya función es resolver los conflictos que requieren solución jurídica. Este poder actúa a través de sus órganos jurisdiccionales (i.e., corte suprema, cortes superiores, juzgados de primera instancia, y juzgados de paz).

Con la finalidad de administrar de manera eficiente los recursos del país, en el periodo 2001-2006 se instauraron gobiernos regionales en los 24 departamentos y en la provincia constitucional del Callao. Cada gobierno regional está compuesto por un presidente y un consejo regional.

Dominio militar. El Estado peruano está conformado por tres fuerzas militares: terrestre, naval, y aérea. Las fuerzas armadas del país tienen el propósito de garantizar la autonomía y la integridad territorial. En situación de emergencia, por disposición del presidente de la república las fuerzas armadas, se responsabilizan del orden interno.

El Ministerio de Defensa del Perú es el ente encargado del cumplimiento del sistema de seguridad y defensa nacional y el delegado de gestionar la política de defensa en el campo militar, así como de aplicar dicha política en los campos no militares. En 2010, el presupuesto de defensa del Estado peruano ascendió a US\$2'067,397.486, por debajo de Colombia, Ecuador, Paraguay, Brasil, y Honduras (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2011).

En nuestro país se mantienen algunas zonas con intervención militar debido al narcoterrorismo, sobre todo la zona del VRAE, lo cual demanda una fracción alta del presupuesto del sector Defensa. Por otro lado, la inexistencia del servicio militar obligatorio dificulta el reclutamiento de personal militar operativo.

3.1.3 Principios cardinales

El análisis de los cuatro principios cardinales posibilita el reconocimiento de las oportunidades y amenazas para el país en su entorno.

Influencias de terceras partes. El crecimiento del país ha sido impulsado principalmente por inversiones de capital extranjero, alianzas de cooperación internacional, y relaciones comerciales. Los principales socios comerciales e inversionistas provienen de Europa y de Estados Unidos. La alianza estratégica de integración binacional con Brasil tendrá alto impacto en la actividad turística del Perú, así como en los campos productivos y comerciales.

La posición geográfica privilegiada del Perú en la cuenca del Pacífico ha impulsado el establecimiento de relaciones multilaterales y alianzas de cooperación comercial con diversos países asiáticos. A 2012, China es el segundo socio comercial y tercer destino de las exportaciones peruanas; y, con la finalidad de diversificar la oferta exportable peruana, se espera lograr una estrategia agrícola y agroindustrial que permita incrementar el intercambio comercial y el flujo de inversiones (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2009).

Lazos pasados y presentes. En 2011 el país vecino Chile se mantenía como la economía más competitiva de América Latina y el Caribe; mientras que el país vecino Brasil ha mejorado significativamente. Ambos países son considerados socios estratégicos para el desarrollo económico, comercial y turístico del Perú (Foro Económico Mundial, 2011).

En el campo del turismo internacional, según reportes de la OMT en 2011 el país vecino Brasil fue el segundo país receptor de turistas de América Latina. Además, a través del corredor interoceánico se abre una ruta de acceso directo hacia la ciudadela de Machu Picchu. Respecto al turismo emisor, según estadísticas del MINCETUR el país vecino Chile es el segundo país emisor de turistas hacia el Perú.

Contrabalance de los intereses. A 2012, el Perú es considerado como un atractivo destino de inversiones en diferentes rubros. En 2011 el sector minero destacó por las inyecciones de capital extranjero directo provenientes de los Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Chile, y Países Bajos.

Las autoridades e instituciones responsables de la promoción del turismo comparten una visión y estrategias. Sin embargo, la infraestructura turística del país no es adecuada y la mayoría de establecimientos no cumplen con los requisitos

mínimos de *confort*. Respecto a los medios de transporte, las vías de acceso terrestre no son seguras y la conectividad aérea es pobre.

Por otro lado, con el fin de mejorar la competitividad de las MYPE turísticas es necesario que el sector público tenga un rol normativo, promotor, facilitador, concertador, y descentralizador que ayude a superar las inequidades en el acceso a los servicios y las imperfecciones en los mercados a los que se enfrentan las MYPE (PENTUR, 2008, p. 41).

Conservación de los enemigos. Años atrás, el Perú tuvo conflictos con dos países de la comunidad andina Chile y Ecuador. A 2012, el país mantiene un litigio sobre las 200 millas marítimas con el país vecino Chile en la Corte Internacional de la Haya. De otro lado, en 1998 se finiquitó la larga disputa territorial sobre la región amazónica con Ecuador. No obstante, se hace necesario realizar alianzas estratégicas con Chile y Ecuador, además de mantener buenas relacionales bilaterales.

Ambos países desempeñan un papel importante en el desarrollo de la actividad turística del Perú: son los principales emisores de turistas después de los Estados Unidos de América. En 2011, según ProInversión, las principales fuentes de inversión extranjera directa de América Latina provinieron de Chile. A diciembre de 2011, Chile invirtió US\$11,161 millones en la región, convirtiendo a Perú en el tercer país de destino de las inversiones directas de capitales chilenos en el exterior (Ministerio de Relaciones Exteriores Chile, s.f.).

3.1.4 Influencia del análisis en el turismo

El crecimiento económico del país es un indicador positivo para el desarrollo de las industrias, por lo que el país es atractivo para los inversionistas extranjeros. En 2011, se concretaron megaproyectos de hoteles de lujo en Lima y Cusco. Pero además existen proyectos de construcción del sector hotelero en la zona norte del país.

Asimismo, es necesario captar inversión extranjera directa para el sector hotelero y transportes en las regiones Arequipa y Puno.

En 2011, el mayor porcentaje de las inversiones directas de capital extranjero se destinó a los sectores minería, comunicaciones, industria, y energía. A pesar de que la industria del turismo aún no sobresale en la lista de destinos de inversión extranjera directa, el crecimiento continuo del turismo receptor en la última década lo convierte en una actividad económica sobresaliente y con potencial de desarrollo. A estos factores se suman las oportunidades que se desprenden de los convenios y alianzas comerciales con Brasil y países asiáticos, los cuales son fundamentales para la expansión de la conectividad aérea.

3.2 Análisis Competitivo del País

A través del modelo del diamante de Porter, se puede analizar la competitividad de las naciones, regiones, ciudades, y su desarrollo económico. En su tercer libro *The competitive advantage of nations* (1990), Porter definió que el progreso de las naciones depende de su competitividad, la cual se plantea sobre la base de su productividad que ha sido generada por estrategias que se desarrollan en el modelo del diamante (D'Alessio, 2008).

3.2.1 Condiciones de los factores

En los últimos años la actividad turística ha cobrado importancia en la economía peruana. Las principales instituciones se han unido para implantar políticas que impulsen un crecimiento sostenido. La megadiversidad y riqueza cultural que posee el país es conocida en el ámbito mundial. En términos generales, la infraestructura turística es básica y los servicios ofrecidos se dirigen a visitantes de mediano y bajo gasto. No obstante, desde el año 2009 las inversiones en el sector hotelero se incrementaron y algunas se proyectaron a visitantes de alto gasto. “La Asociación de Hoteles del Perú (SHP) indicó que en el periodo 2009-2013 el monto total de inversión proyectado era de US\$1,230.7 millones, y las inversiones más fuertes se concretarían en los años 2011 y 2013” (“Inversiones hoteleras”, 2010).

En la competitividad del turismo intervienen diversos factores macroeconómicos. La medida de la competitividad del turismo utilizada asiduamente es el Índice de Competitividad Turística, que resalta los puntos fuertes y débiles de los destinos turísticos. El Foro Económico Mundial ha adoptado el Índice de Competitividad Turística del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, que se clasifica en tres subíndices: (a) marco regulador de los viajes y el turismo, (b) entorno e infraestructura, y (c) recursos humanos, culturales, y naturales (CEPAL, 2011a).

En 2011, según el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo, el Perú ocupó el puesto 69 de 139 economías participantes, con una puntuación de 4.04. El primer puesto lo ocupó Suiza, con un índice de 5.68, seguido por los países Alemania (5.50) y Francia (5.41). En América, el primer puesto fue ocupado por Estados Unidos, con un índice de 5.30, seguido por los países Canadá (5.29) y Barbados (4.84). El Perú ocupó el puesto 13, en la subregión América del Sur ocupó el puesto 5 (Foro Económico Mundial, 2011).

Respecto al subíndice marco normativo, en 2011 el Perú ocupó el puesto 87 con una puntuación de 4.3. En cuanto al factor norma de política y reglamentos, el país ocupó el puesto 45 con un índice de 4.7 (Foro Económico Mundial, 2011). Desde el año 2008, el país cuenta con el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) y el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR). En 2009, se aprobó la Ley General de Turismo, mediante la cual se declara el interés nacional del turismo y su tratamiento como política prioritaria del Estado para el desarrollo del país (Congreso de la República, 2009).

En relación al componente normativa medioambiental, el Perú ocupó el puesto 79 con un índice de 4.4., y desde 2005 se dispone de la Guía para la Evaluación de Impactos Ambientales del Sector Turismo. En 2009, se dio a conocer la Política Nacional del Ambiente, con la cual se busca supervisar el desempeño de las autoridades sectoriales y de las empresas privadas durante el periodo de diseño,

mantenimiento y operación de sus proyectos económicos (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2009).

El factor seguridad ubicó al país en el puesto 119 con un índice de 3.9. Con respecto a este componente, la Ley General de Turismo contempla la creación de la Red de Protección al Turista. El factor salud e higiene colocó al país en el puesto 98 con un índice de 3.7. Los centros de salud y hospitales no satisfacen las necesidades de la población. Así mismo, los principales destinos turísticos peruanos poseen centros de salud con instalaciones y equipamiento precarios, y los planes de acción frente a desastres naturales no son oportunos. Por último, en el factor prioridad de estrategias de viaje y turismo Perú alcanzó el puesto 47 con un índice de 4.8. Al respecto, PromPerú y MINCETUR lanzaron con éxito la Marca País en ferias internacionales de turismo. De otro lado, la gastronomía peruana ha ubicado a muchas marcas de restaurantes peruanos en el mapa de los consumidores más exigentes del mundo (De la Barra, 2012). Y Perú es el único país que posee dos maravillas mundiales, Machu Picchu y el Amazonas.

En 2011, en cuanto al subíndice entorno e infraestructura comerciales, el Perú ocupó el puesto 62 con una puntuación de 3.4; el factor infraestructura de transporte aéreo ubicó al país en el puesto 78 con índice de 2.8; y el pilar infraestructura de transporte terrestre, en la posición 121 con un índice de 2.7 (Foro Económico Mundial, 2011). En 2011 también, continuó la ejecución de proyectos de modernización y mejoramiento de la infraestructura aeroportuaria. También se entregaron en concesión 18 aeropuertos y se inició la ejecución del Proyecto Automatización y Modernización de los Servicios de Tránsito Aéreo-Red de Radars de Vigilancia Aérea, con el propósito de incrementar la cobertura del espacio aéreo de 4% a 84%. De otro lado, se ejecutó una inversión de S/.12,983 millones para la pavimentación, rehabilitación, y mejoras de 7,629 km de carreteras (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MINTRA], 2011).

En cuanto al factor infraestructura turística, el Perú ocupó el puesto 58 con un índice de 4.2. Las inversiones en el sector hotelero alcanzarían los US\$184 millones en 2012. Más del 50% de la inversión se concentra en el sur del país, en las regiones (a) Arequipa, (b) Cusco, (c) Ica, (d) Madre de Dios, y (e) Tacna. El resto de la inversión se concentra en el norte del país, (a) Chiclayo, (b) Piura, (c) San Martín, (d) Trujillo, (e) Iquitos, y (f) Tumbes (“Las inversiones en el rubro hotelero”, 2012).

En el factor infraestructura de tecnologías de la información y las comunicaciones, el país se ubicó en el puesto 84 con un índice de 2.8. De junio 2006 a diciembre 2010, se redujo la brecha de acceso a los servicios públicos de telecomunicaciones: el número de líneas móviles en servicio aumentó en un 330.81%, el número de líneas fijas en servicio aumentó en 26.56%, y las conexiones de banda ancha en 196%. A fines de 2010, un 30.3% del total de hogares tenía un teléfono fijo, el 73% de los hogares poseía un celular, y un 12.9% disponían de la instalación de internet en el hogar (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2011).

En relación al factor competitividad de precios, el Perú ocupó el puesto 81 con un índice de 4.5. En el país, el costo del paquete turístico es muy alto en comparación con otros destinos internacionales que poseen atractivos turísticos similares. Así mismo, la baja conectividad aérea internacional incrementa el costo de viaje.

En cuanto al tercer subíndice, recursos humanos, culturales, y naturales, el Perú ocupó el puesto 34 con una puntuación de 4.4; respecto al factor educación y capacitación, el país ocupó el puesto 66 con un índice de 4.9; y el factor disponibilidad de mano de obra calificada ubicó al país en el puesto 72 con un índice de 4.6 (Foro Económico Mundial, 2011). Ante estos resultados, en 2011 el MINCETUR logró capacitar a más de 700 funcionarios de los gobiernos regionales y locales en temas de gestión y capacitación turística. Así mismo, 10 regiones del país tienen Planes Regionales de Turismo (i.e., Arequipa, Ayacucho, Junín, Tumbes, Lambayeque, Lima, Loreto, Piura, San Martín, y Puno; MINCETUR, 2012).

De otro lado, a través del Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas en destinos turísticos se logró: (a) 976 capacitaciones, (b) 296 asistencias técnicas, (c) 167 evaluaciones, y (d) 83 reconocimientos otorgados. Mediante el Programa de Turismo Rural Comunitario (TRC), se logró capacitar a 140 microempresas rurales en temas de buenas prácticas en servicios turísticos y desarrollos de productos en las regiones Puno y Arequipa. Finalmente, se logró fortalecer las capacidades de 10 funcionarios de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) con el propósito de promover el TRC a nivel regional, y también se logró capacitar a funcionarios de las DIRCETUR Tacna, Madre de Dios, Tumbes, y Puno para ejecutar el accionar de facilitación turística (MINCETUR, 2012).

A razón del factor promoción de la salud del personal, el país ocupó la posición 45 con una puntuación de 5.2. Desde 2009 el Perú cuenta con el apoyo de agentes comunitarios a nivel nacional para la promoción de la salud. A 2012, se destaca la ardua labor del agente comunitario en “el fortalecimiento de la participación en el primer nivel de atención de salud, a través de acciones de promoción de la salud y de prevención de enfermedades en el marco de las políticas nacionales de la salud” (Ministerio de Salud, 2012).

En relación al factor percepción nacional del turismo, el país ocupó la casilla 74 con un índice de 4.6; en cuanto al factor recursos naturales, en el puesto 7 con un índice de 5; y respecto al factor recursos culturales, en la posición 44 con un índice de 3.3 (Foro Económico Mundial, 2011). Ante estos resultados, MINCETUR y PromPerú han continuado realizando campañas de sensibilización y de protección del patrimonio cultural y natural. Desde 2010 se ha lanzado la campaña publicitaria de Cultura Turística en español, quechua y aimara en radio y televisión a nivel nacional. Asimismo, se logró ejecutar la campaña de sensibilización y capacitación en cultura

turística en 17 regiones en 2010 y 13 regiones en 2011. Finalmente, en 2011 se logró inventariar 4,456 recursos turísticos en la base de datos, lo que representa el 66% del total de estos (MINCETUR, 2012).

Las principales ciudades que concentran el turismo no se desarrollan de manera organizada y la disponibilidad de la fuerza laboral en la actividad turística es generosa. “Tal vez la disponibilidad de mano de obra barata sea una de las ventajas competitivas del Perú” (Alarco et al., 2010). En la Tabla 10 se muestran los resultados del índice de Competitividad en Viajes y Turismo para el país.

Tabla 10

Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2011

Factores del índice de competitividad de viajes y turismo	Puesto	Puntaje
2011 índice	69	4
2009 índice	74	3.9
Marco normativo	87	4.3
Normas de política y reglamentos	45	4.7
Normativa medioambiental	79	4.4
Seguridad	119	3.9
Salud e higiene	98	3.7
Prioridad de estrategias de viaje y turismo	47	4.8
Entorno e infraestructura comerciales	82	3.4
Infraestructura de transporte aéreo	78	2.8
Infraestructura de transporte terrestre	121	2.7
Infraestructura turística	58	4.2
Infraestructura de tecnologías de la información y las comunicaciones	84	2.8
Competitividad de precios.	81	4.5
Recursos humanos, culturales y naturales	34	4.4
Recursos humanos	66	4.9
Educación y capacitación	72	4.6
Disponibilidad de mano de obra calificada	45	5.2
Percepción nacional del turismo	74	4.6
Recursos naturales	7	5
Recursos culturales	44	3.3

Nota. Tomado de “El Índice de Competitividad en Viajes y Turismo”, Foro Económico Mundial, 2012.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El presente ítem se desarrolla sobre la base del Perfil del Vacacionista Nacional 2010, publicado por PromPerú, donde se clasificó a los turistas domésticos en relación a sus comportamientos, actitudes, y motivaciones frente a un viaje. Se identificaron 4 grupos según sus peculiaridades más resaltantes. Estos son: (a) turistas de descanso y relax, (b) turistas divertidos, (c) turistas ahorradores, y (d) turistas conoedores. Los turistas peruanos son cada vez más exigentes al elegir un lugar a visitar al interior del país. El principal motivo de viaje es la búsqueda de descanso y relax, seguido de la necesidad de salir con la familia, conocer nuevos lugares, y la búsqueda de diversión. Los principales aspectos tomados en cuenta son los paisajes naturales, la diversidad de atractivos culturales y la seguridad (PromPerú, 2011).

La movilización de los turistas peruanos al interior del país es motivada por las experiencias de viaje de amigos y familiares, así como por reportajes en programas de televisión. Los medios de transporte más usados son el ómnibus interprovincial, la movilidad particular, y el auto propio. Las principales actividades realizadas son las compras, actividades que involucren a la naturaleza, actividades culturales, y actividades de sol y playa. La mayor predisposición de viaje se registra en el mes de julio y el periodo de diciembre a febrero, probablemente por coincidir con las vacaciones escolares y universitarias (PromPerú, 2011).

En cuanto al perfil del turista extranjero, en 2010 el principal motivo de visita al Perú continuó siendo los viajes por vacaciones y recreación, principalmente en turistas provenientes de Australia (83%), Japón (81%), y Reino Unido (77%). El gasto promedio durante su estadía en el país fue de US\$958, cantidad menor a la registrada en 2009 (US\$1,040). Asimismo, se redujo el tiempo de estadía por visita, llegando al promedio de 9 noches versus 12 noches en 2009 (PromPerú, 2011).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La actividad turística se desarrolla en un ambiente de alta competitividad y de rápido crecimiento. Los recursos naturales y culturales son valorados, las organizaciones buscan diferenciarse maximizando el valor de los servicios, enfocando sus esfuerzos al desarrollo de una actividad turística sostenible que contribuya al desarrollo económico del país. Por lo tanto, es primordial contar con recursos y políticas que impulsen el crecimiento de la industria en el país.

A 2012, las organizaciones buscan desarrollar nuevos segmentos de mercado y atraer nuevos clientes. El marketing se enfoca a maravillosos destinos turísticos de ocio y recreación, también a importantes ejes de viajes de negocios. A 2012, la ciudad de Lima es el destino más visitado por motivos de negocios, congresos, turismo, y como punto de enlace hacia otros destinos nacionales e internacionales. La actividad turística se desenvuelve en un ámbito que incluye la participación de un conglomerado de negocios relacionados.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Para el desarrollo de la actividad turística en el país, es necesaria la intervención de diferentes organismos del Estado. El Ministerio de Turismo desempeña un papel fundamental en desarrollo del turismo, también se encarga de la restauración y conservación de monumentos arqueológicos. El Ministerio del Ambiente es el encargado de preservar e impulsar el uso sostenible de los recursos naturales. PromPerú se encarga de promocionar los principales destinos turísticos y la marca país a nivel nacional e internacional. El Ministerio de Cultura se encarga de velar por el Patrimonio Cultural de la Nación (i.e., material e inmaterial).

Respecto a la planta turística, se desenvuelve la participación de un conglomerado de negocios relacionados, siendo uno de los principales el sector construcción, específicamente el rubro hotelero. “Los principales proyectos hoteleros

serán instalaciones de cinco y cuatro estrellas, donde la mayoría estarán diseñados para hombres de negocios, sin dejar de lado el tema turístico” (*Strategia*, 2009, p. 86).

En relación a la fuerza laboral, el sector educación es fundamental para la formación de profesionales en dirección y gestión de negocios, y técnicos especializados en servicios turísticos. Asimismo, se relaciona con operadores turísticos y agencias de viaje. A través de estos establecimientos se promocionan los principales destinos turísticos del país, y también se articula la participación de un conglomerado de negocios.

En cuanto al transporte, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones cumple un papel fundamental para la mejora de las carreteras y vías de accesos terrestres, así como en la expansión de la conectividad aérea del país hacia los principales destinos emisores de turistas, y también en la mejora en la conectividad por vía navegable. Por último, cumple un rol importante en la expansión y mejora de los servicios de telecomunicaciones.

3.2.5 Influencia del análisis en el turismo

A 2012, la industria del turismo en el país ha logrado avanzar en la implantación de estrategias para el lanzamiento, promoción, y desarrollo de la Marca País a nivel nacional e internacional. En cuanto a la infraestructura turística y comercial, marco de regulación, y recursos humanos y culturales, se necesita el trabajo conjunto de los ministerios del gobierno para mejorar la puntuación del país en la clasificación mundial de competitividad en viajes y turismo.

La industria del turismo necesita de la participación activa y organizada de un conglomerado de negocios. A 2012, las organizaciones buscan maximizar el valor de los servicios que ofrecen, a través de la innovación y mejora de la productividad de los agentes participantes del clúster turístico. En la Figura 8, se muestra el diamante de Porter para la organización.

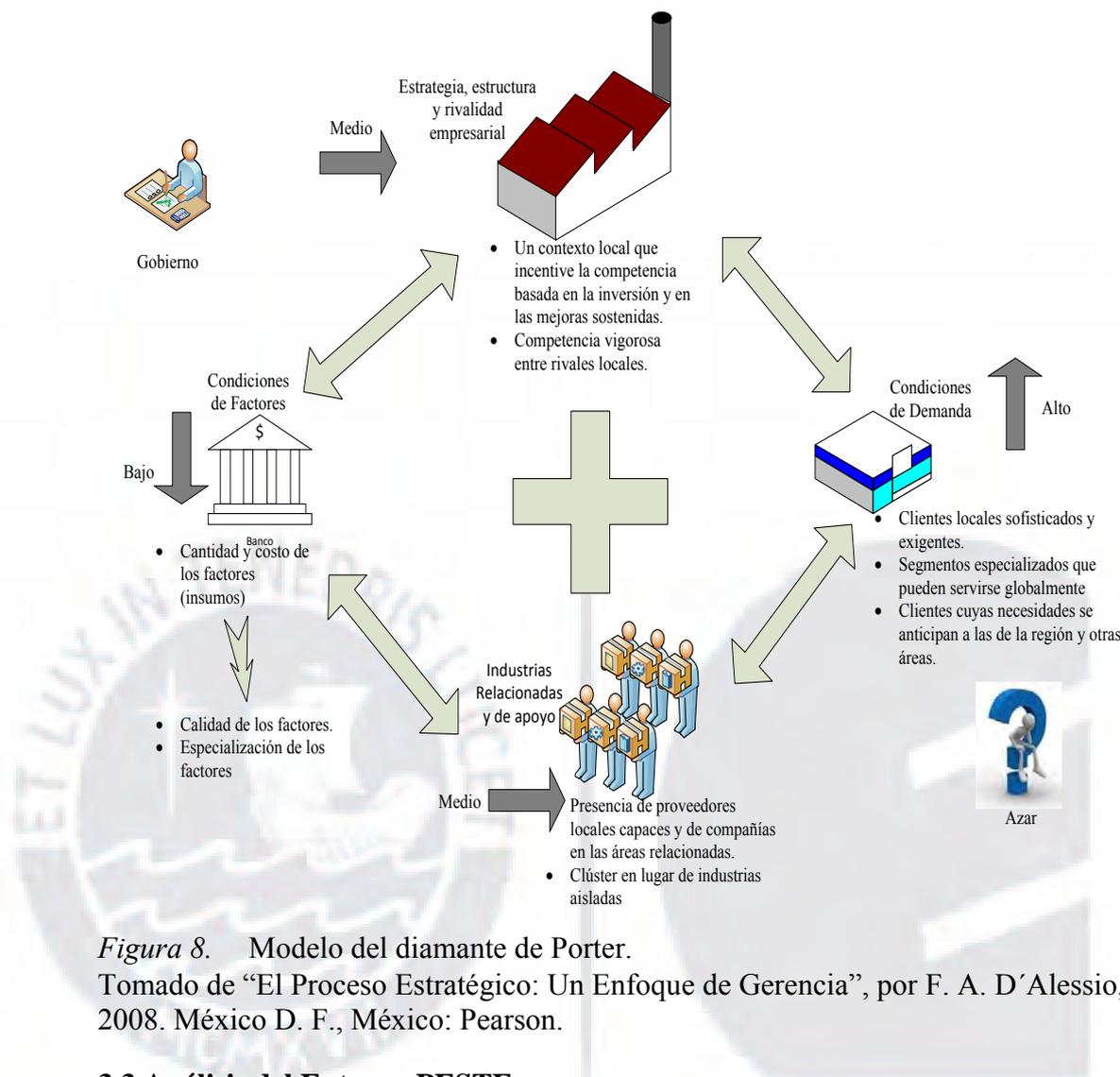


Figura 8. Modelo del diamante de Porter.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La política que el gobierno de Ollanta Humala pretende implantar en el actuar de las entidades públicas y la sociedad peruana se enfoca a la inclusión social y a la erradicación de la pobreza. Respecto al desarrollo de la actividad turística, las leyes y políticas implementadas se enfocan en reforzar la competitividad turística del Perú a nivel internacional, ubicándose el país en el puesto 69 en la clasificación mundial de competitividad de viajes y turismo en 2011; en 2009, ocupó la posición 74. Las principales líneas de acción establecidas en la Ley General de Turismo (LGT) aprobada en 2009 se dirigen al desarrollo de una actividad turística sostenible,

descentralizada, inclusiva, de calidad, de comercio justo, competitiva, y sobre todo enfatiza la no discriminación (Congreso de la República, 2009).

El MINCETUR tiene por finalidad la disposición de información relevante del sector turismo y programas de acción para desarrollar un turismo sostenible, logrando que la actividad turística se convierta en un catalizador de la descentralización e inversión, convirtiéndose en un sector altamente competitivo que contribuye a los objetivos de la nación. Por tanto, los gobiernos regionales, a través de la Ley 27867 - Art. 63° en funciones en materia de turismo, tienen la obligación de formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar, y administrar las políticas en materia de desarrollo de la actividad turística regional, en concordancia con la política general del gobierno y planes sectoriales. Asimismo, el MINCETUR a través del Viceministerio de Turismo, elaboró el Plan Estratégico de Turismo Nacional (PENTUR) para el periodo 2008-2018, el cual establece estrategias enfocadas al desarrollo sostenido y competitivo del turismo (MINCETUR, 2012).

Sobre la base del artículo 35° de la LGT, se estableció la Red de Protección al Turista, organización responsable de elaborar un plan e implantar acciones de seguridad y protección al turista y sus bienes. El plan de protección al turista fue aplicado en el año 2010 en el ámbito de la Ley de Protección y Defensa del Turista, la LGT, y los lineamientos estratégicos del PENTUR. El documento presenta un enfoque preventivo con el objetivo de optimizar los recursos que garanticen la seguridad y defensa del turista en el territorio peruano (MINCETUR, 2012).

De igual manera, se instauró la Red de Oficinas de Información Turísticas a nivel nacional, regional, y local, las cuales reciben apoyo técnico de PromPerú. Tales centros de información forman parte de la Red de Protección al Turista, las cuales son responsables de proporcionar información gratuita y confiable al turista. La información otorgada deberá incluir datos de prestadores de servicios turísticos que

faciliten la estadía del turista y le eviten experiencias negativas durante su viaje.

También se dispone de la guía para la evaluación de impactos ambientales del sector turismo, documento complementario a la guía de Introducción a los Procedimientos a la Certificación Ambiental en proyectos del sector turismo (MINCETUR, 2012).

El Ministerio de Cultura cumple un rol fundamental en la realización de planes direccionados a la protección, restauración, conservación, y puesta en valor de sitios y monumentos arqueológicos nacionales, tomando en cuenta la normativa técnica nacional e internacional. También tiene el deber primordial de proteger el patrimonio histórico, material e inmaterial, y de la humanidad (Ministerio de Cultura, 2012).

Por otro lado, PromPerú realiza una eficiente labor en la promoción de los destinos turísticos del país a nivel nacional e internacional, con el propósito de mantener un crecimiento sostenido de divisas a través del turismo receptivo y la dinamización de la economía por medio del turismo interno. Así mismo, realiza importantes campañas de publicidad con el propósito de posicionar al país como el destino turístico más atractivo de América del Sur (PromPerú, 2012).

A 2012, el Perú es visto como un destino atractivo en el contexto de las inversiones y el turismo. Según la clasificación de *National Geographic*, el Perú es considerado el cuarto destino más atractivo a nivel mundial, también conocido como la tierra de Machu Picchu y del nacimiento del río del Amazonas (“National Geographic recomienda”, 2012). Así mismo, en los primeros meses de 2012, el país fue considerado como el mejor destino para la inversión en la región América del Sur. Perú supero a Colombia (6.7), ocupando el primer lugar con una puntuación de 7.2 en el Índice Clima de Negocios. Es preciso mencionar que el mayor obstáculo para el país es el déficit de mano de obra calificada (“Perú: Mejor destino”, 2012).

Así también, en 2011 el Perú ocupó la posición 44 en la escala general de *Country Brand Index*, habiendo escalado tres posiciones en comparación con el año 2010. En cuanto a la dimensión patrimonio y cultura, el país ocupó la cuarta ubicación a nivel mundial. Esta dimensión refleja la capacidad de una nación para dar a conocer sus activos culturales, históricos, de arte, y de lenguaje. En relación al factor historia, se ubicó en la posición 5; en tanto, en el factor atractivos turísticos se ubicó en la posición 12; respecto al factor autenticidad, ocupó el puesto 9; y en el factor arte y cultura ocupó el puesto 11 (*The Future Brand*, s.f.).

La ciudad de Cusco ocupó el primer lugar del ranking *Worlds Best Awards* en la categoría México, Centro, y Sudamérica. El puntaje obtenido fue de 86.63% del total de los votos, superando a Buenos Aires y Río de Janeiro; en tanto, Lima se ubicó en el puesto 8 con 76.12% (PromPerú, 2012). La provincia de Cusco ha aprovechado intensamente su cercanía a Machu Picchu. De ahí que la operación turística se ha concentrado en la ciudad de Cusco, donde se agrupan una gran variedad de servicios. Asimismo, el turismo se ha enfocado en el circuito turístico Cusco ciudad-Machu Picchu. Sin embargo ese circuito presenta problemas de acceso, se saturada en temporada alta en los meses de julio, agosto, y octubre. “(...) Esa situación es ocasionada por el modelo monotemático de acceso a Machu Picchu, es decir, una sola vía para ida y retorno” (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco [DIRCETUR], 2008, p. 16). En la Figura 9 se puede apreciar el circuito monotemático de acceso a la ciudadela de Machu Picchu.

El uso intenso del complejo arqueológico de Machu Picchu y la excesiva concentración de turistas en la ciudad de Cusco, en el pueblo de Machu Picchu, y en el Valle Sagrado han impactado en la necesidad de identificar e incluir nuevos destinos turísticos al circuito Cusco-Machu Picchu. En la Figura 10, se puede apreciar el circuito turístico potencial, en el cual se incluye a la provincia de Espinar.

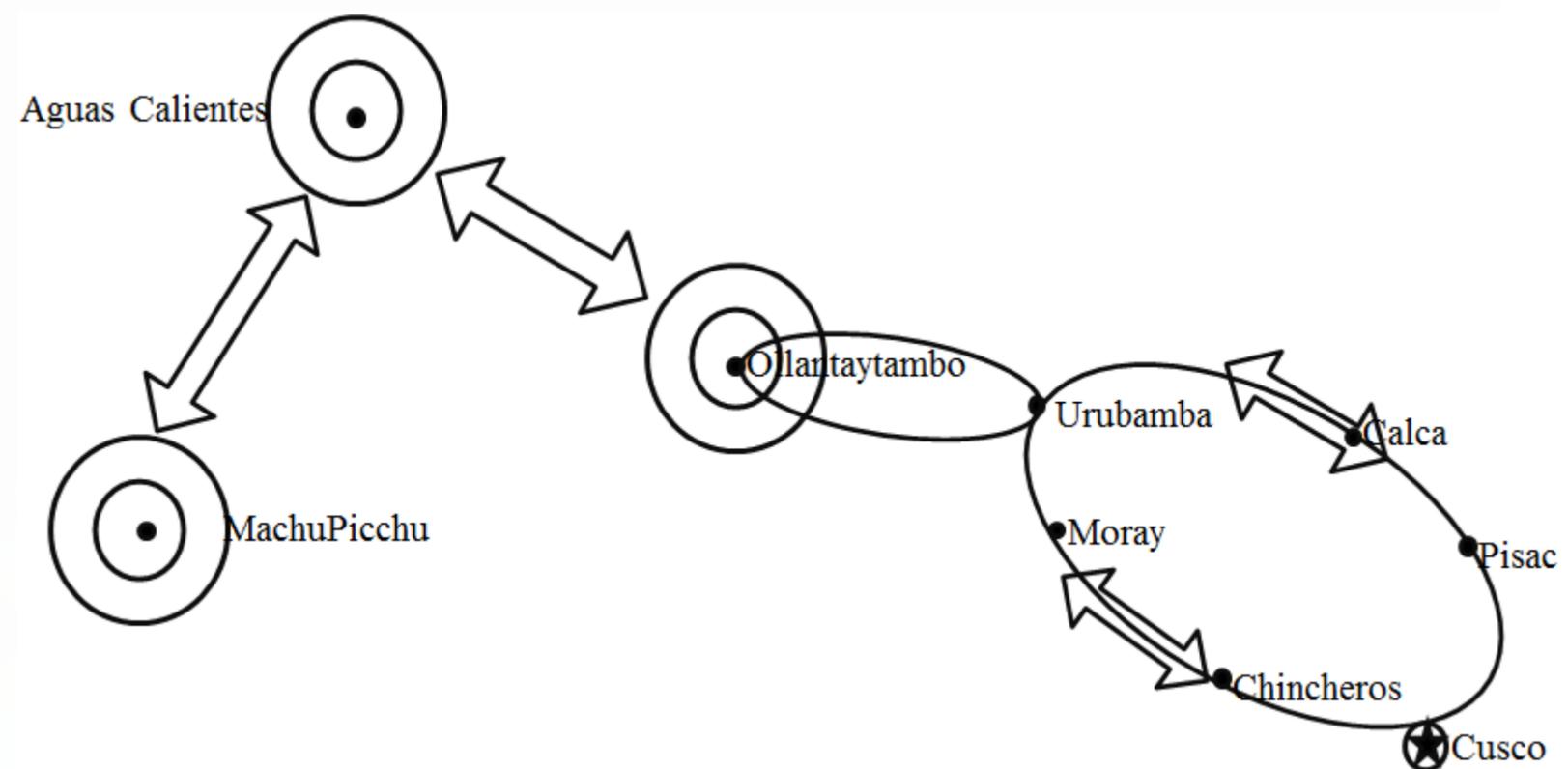


Figura 9. Modelo topológico del esquema de accesibilidad de Machu Picchu.

Adaptado de “Cusco, Plan Q’Ente-Versión concertada. Plan estratégico regional de turismo del Cusco (PERTUR)” por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR), 2008. Recuperado de <http://qente.dirceturcusco.gob.pe/prensa.php?pag=nota2&editar=1>

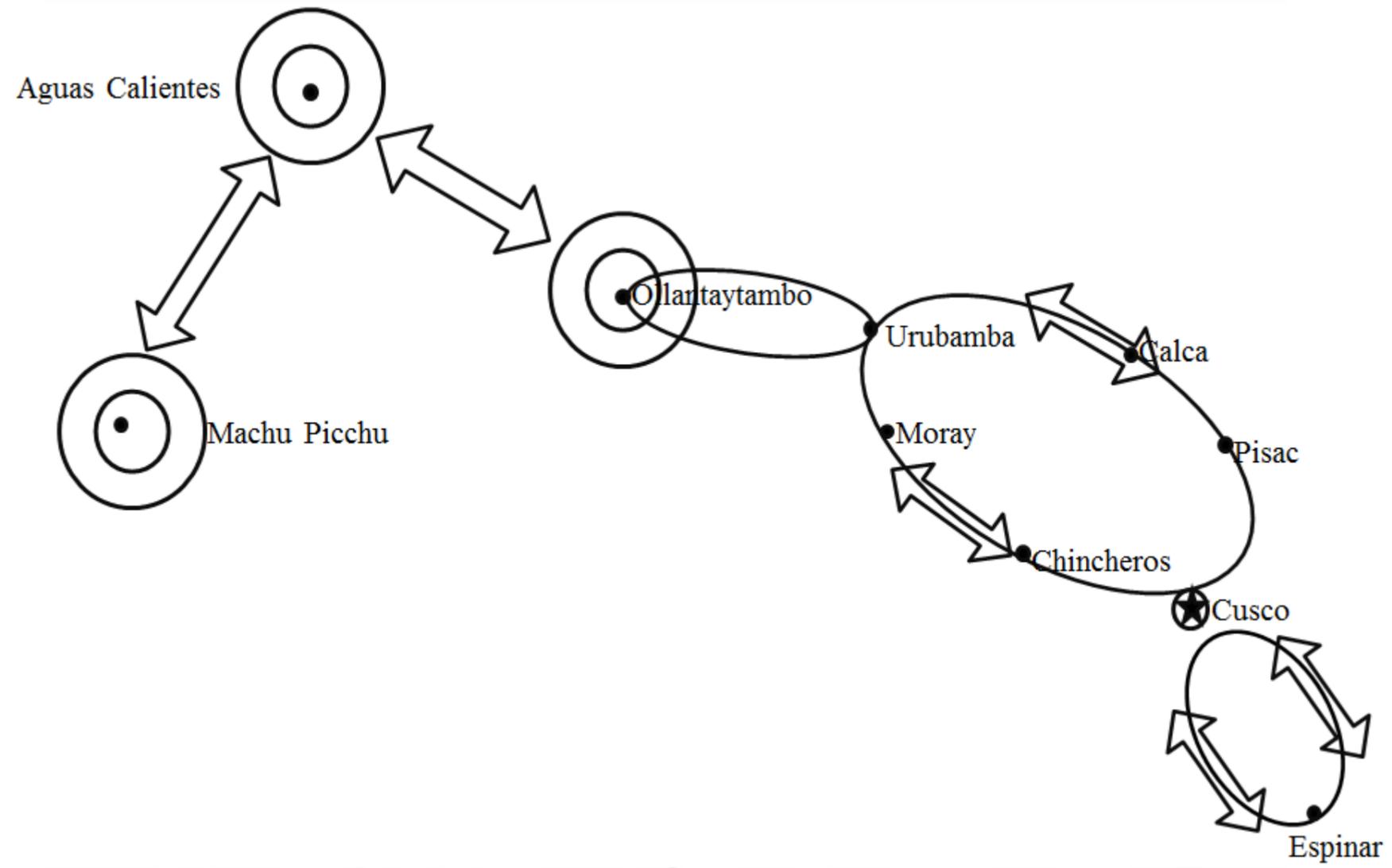


Figura 10. Modelo turístico potencial del circuito Espinar-Cusco-Machu Picchu.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras(E)

El crecimiento económico de algunos países de América Latina ha sido gradual frente a la crisis financiera, empero la recuperación demostrada por la región fue sobresaliente en comparación con economías desarrolladas. Tal como consta en el estudio económico publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el PBI de la región creció en cerca al 5.9% en 2010 y para 2011 se proyectaba un crecimiento del 5.1%. El crecimiento económico fue impulsado por el incremento del consumo interno y las inversiones. Como se puede observar en la Figura 11, las economías que presentaron los mayores crecimientos son los miembros del Mercado Común del Sur (MERCOSUR; Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2011a).

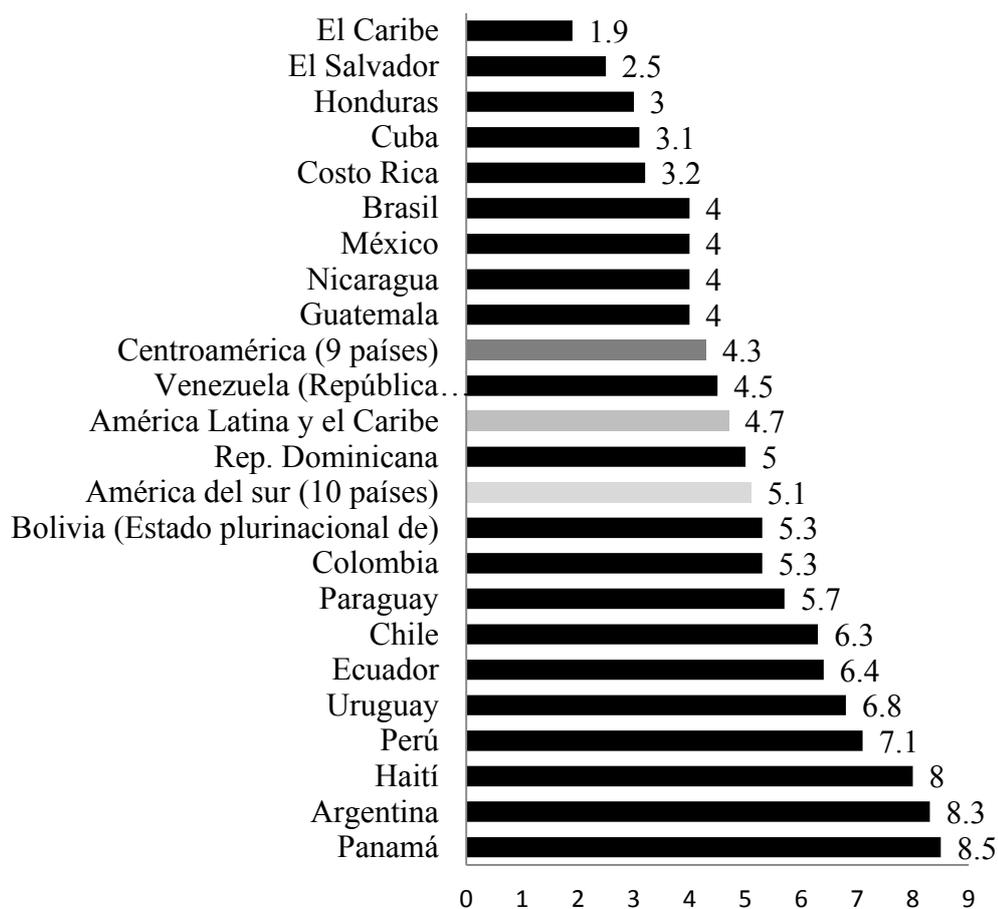


Figura 11. América Latina y El Caribe: Tasas de crecimiento del PBI 2011. Adaptado de “Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2010-2011”, por Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2011a.

El ascendente dinamismo de la demanda interna ha impactado positivamente en las estadísticas de empleo y los ingresos salariales, sobre todo a la posibilidad de mejora del desempeño de la economía, al incremento del crédito al sector privado, y en determinadas economías a la redención de remesas. Respecto al desempeño de la demanda externa, fue sobresaliente en países del MERCOSUR, El Salvador, México, Nicaragua, y República Dominicana, donde la tasa de exportaciones de bienes y servicios fue superior al 10% (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2011a).

El impacto económico de la industria de viajes y turismo es sustancial, principalmente para países en vías de desarrollo y crecimiento. En el caso del Perú, la contribución total en la generación de empleo representó el 0.7% y su contribución al Producto Bruto Interno (PBI) fue de 5.1% en 2011. La inflación de los últimos 12 meses bajó de 4.74 en diciembre de 2011 a 4.14% en mayo de 2012. Esta evolución favorable estuvo relacionada con el menor incremento de los precios de alimentos. La variación de los últimos 12 meses de la inflación subyacente fue 3.77%, y la del IPC a sin alimentos y energía fue 2.59%. Los riesgos al bajar en la proyección de la inflación son, por un lado, de origen externo vinculados con problemas de deuda en la eurozona, y, por otro lado, de origen doméstico en riesgo de un menor crecimiento de la demanda interna por el aplazamiento de proyectos de inversión (BCRP, 2012).

La industria turística abarca mucho más que el consumo de viajes, comida y servicios de hospedaje. En la Figura 11, se puede apreciar el desglose del consumo de la industria de viajes y turismo. En 2009 y 2010 se registraron descensos debido a la crisis financiera y la pandemia de la gripe A (H1N1), a pesar de ello la industria ha logrado recuperarse y continuar creciendo (*World Travel & Tourism Council*, s.f.).

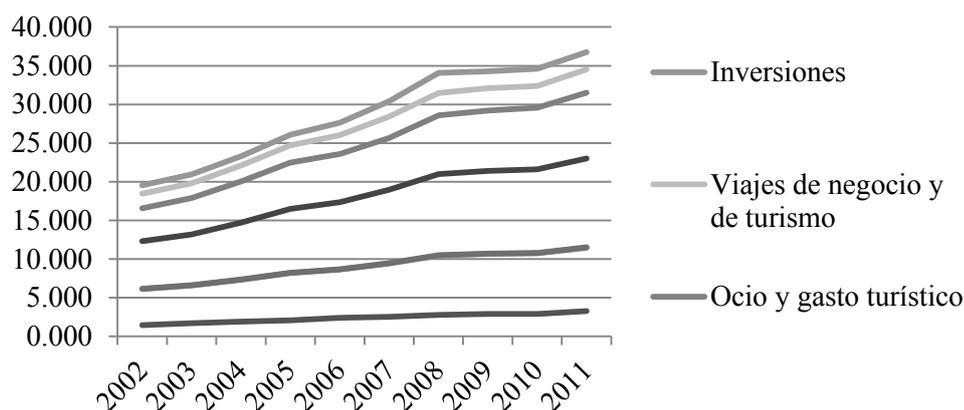


Figura 12. Perú: Consumo de turismo y viajes por categoría.

Tomado de “Consumo de turismo y viajes por categoría 2012”, por *World Travel & Tourism Council*, s.f. Recuperado de <http://www.wttc.org>

En 2011, los resultados por consumo de los visitantes de turismo nacionales y de servicios relacionados se incrementaron en comparación con las de 2010. La cifra más alta ascendió a US\$11,514 millones por consumo interno de viajes y turismo, que corresponde a un crecimiento de 7%; seguido por el concepto de ocio y gasto turístico, que alcanzó la cifra de US\$8,439 millones (*World Travel & Tourism Council*, s.f.). En la Tabla 11, se pueden observar los ingresos por consumo de turismo y viajes por categoría.

Tabla 11

Consumo de Turismo y Viajes por Categoría (Millones US\$)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Exportaciones de visitantes	1.454	1.722	1.908	2.082	2.388	2.523	2.786	2.880	2.900	3.288
Viajes personales y de turismo	4.672	4.839	5.417	6.112	6.249	6.912	7.655	7.762	7.834	8.165
Gastos gubernamentales - individuo	0.030	0.040	0.040	0.040	0.040	0.040	0.050	0.050	0.060	0.06
Consumo interno de viajes y turismo	6.160	6.596	7.361	8.233	8.677	9.477	10.486	10.695	10.791	11.514
Ocio y gasto turístico	4.261	4.696	5.302	5.994	6.232	6.714	7.606	7.812	7.991	8.499
Viajes de negocio y de turismo	1.899	1.900	2.059	2.239	2.445	2.762	2.880	2.883	2.801	3.015
Inversiones	1.075	1.129	1.211	1.368	1.615	1.987	2.604	2.195	2.220	2.211

Nota. Tomado de “Consumo de turismo y viajes por categoría 2012”, por *World Travel & Tourism Council*, s.f. Recuperado de <http://www.wttc.org>

Las divisas generadas por el turismo receptivo se han incrementado gradualmente durante el periodo 2002-2011. En 2011 ascendió a US\$2,912 millones de divisas por turismo receptivo, lo que implica un incremento del 17.6% en tasa del turismo receptivo del país en comparación con el año 2010. En la Tabla 11, se pueden apreciar los ingresos generados por el turismo receptor en el país.

Tabla 12

Perú: Ingreso Trimestral de Divisas Generado por el Turismo Receptivo, 2002-2011
(Millones de US\$)

Trimestre	2002	2003	2004	2005	2006	2007 P/	2008 P/	2009 P/	2010 P/	2011 P/	Variación % 2010/2009	Variación % 2011/2010
I Trim	198	232	277	328	412	456	563	581	572	688	-1.5	20.4
II Trim	198	241	291	341	426	467	572	572	579	686	1.3	18.3
III Trim	232	285	339	405	488	557	671	644	671	784	4.1	16.9
IV Trim	209	265	324	364	449	527	590	643	653	754	1.6	15.5
Total	837	1,023	1,232	1,438	1,775	2,007	2,396	2,440	2,475	2,912		

Nota. Tomado de “Movimiento de pasajeros a nivel nacional (Estadísticas)” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2011. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>
p/ Cifra preliminar

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El crecimiento de la población y los ingresos son importantes para el desarrollo de la industria de viajes y turismo. La Organización de Naciones Unidas (ONU) estimó que para el año 2050 la población mundial alcanzará los 9,000 millones de habitantes, dos millones más que en 2009; tal incremento se apreciará en las economías menos desarrolladas. La mitad de la población mundial tendrá al menos 60 años de edad, debido a la baja natalidad y al aumento de la esperanza de vida.

Respecto al contexto laboral de América Latina y el Caribe, en 2010 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) resaltó el sobresaliente desempeño de

las economías y los impactos positivos en el ámbito laboral. Los cuales se vinculan con la creación de empleo y condiciones de empleo decente en casi todos los países de la región, siendo la tasa de ocupación de 55.1% en octubre 2010. Empero, el hecho más significativo fue la reducción de la tasa de desempleo urbano, la cual pasó de 8.1% en 2009 hasta 7.4% en 2010. No obstante, en 2011 la CEPAL indicó que los principales problemas que enfrenta la región se expresan en relación a los costos laborales, rigidez normativa, y elementos relacionados con la educación y calificación (CEPAL, 2011c).

A nivel regional, los índices de educación han mejorado, sobre todo las estadísticas de inserción académica de la población infantil. La enseñanza preescolar se ha acuñado como política pública en los gobiernos. En el nivel primaria, los índices de acceso son casi homogéneos, llegando a una tasa de asistencia total de 97%. Sin embargo, se requiere implantar políticas que aseguren la continuidad y culminación del ciclo, principalmente en los grupos socioeconómicos menos favorecidos. En cuanto a estadísticas de acceso y continuidad hacia el nivel secundario, la disparidad entre países es marcada, llegando al 88% de asistencia neta. La deserción académica se genera por dificultades de adaptación, de integración social, o de formación de identidad. Los jóvenes de estratos socioeconómicos bajos son atraídos por oportunidades laborales (CEPAL, 2011).

A inicios del año 2011, la situación de pobreza e indigencia continuaba siendo uno de los principales temas de preocupación en América Latina. Las condiciones de los mercados laborales de la región no facilitan la generación de ingresos necesarios para cerrar la brecha de pobreza. La baja demanda de empleo y desigualdad en los ingresos generalmente devienen de bajas tasas de crecimiento, bajos índices de inversión, y bajos índices de productividad. Además, la oferta laboral enfrenta problemas de desigualdad educativa y de capacitación, las cuales coadyuvan a la baja productividad y dificultad de acceso a oportunidades laborales. La recesión y el

crecimiento lento de las economías no han permitido mejorar las estadísticas de pobreza e indigencia; la tendencia a la baja de los indicadores se ha estancado desde el año 2007. En las Figuras 13 y 14, se puede observar que en 2010 hubo una ligera disminución en el flujo de pobreza e indigencia en comparación con el año 2009 (CEPAL, 2011).

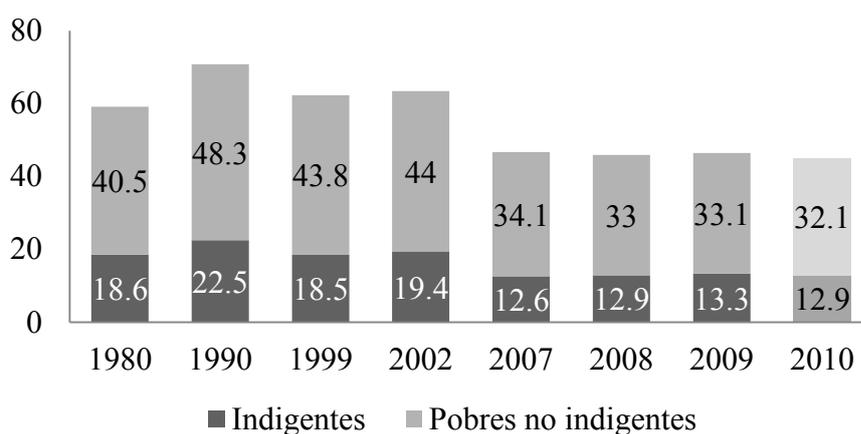


Figura 13. América Latina: Evolución de la pobreza y de la indigencia, 1980–2010 (En porcentaje).

Tomado de “Panorama Social de América Latina”, por Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2011b.

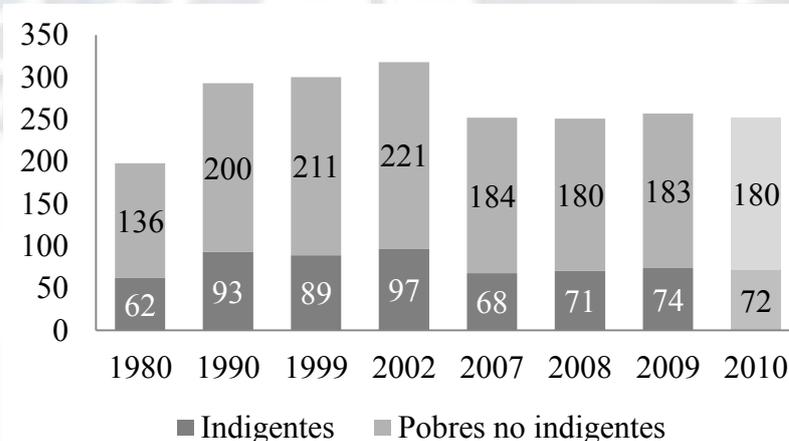


Figura 14. América Latina: Evolución de la pobreza y de la indigencia, 1980–2010 (En millones de personas).

Tomado de “Panorama Social de América Latina”, por Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2011b.

En el caso peruano, la población crecerá a la tasa de 1.12%, llegando a albergar a 31,197 habitantes en 2015. Al 2050, el país albergará 40,305 habitantes a

una tasa de crecimiento de 0.63%, considerando una tasa de fecundidad del 1.9%, una tasa de natalidad de 13.7%, y una tasa de mortalidad de 7.1% (CEPAL, 2011b).

En el ámbito laboral, el INEI resaltó el crecimiento del empleo. A enero de 2012, la tasa de la PEA con empleo adecuado con educación superior no universitario creció en 19.9%; con educación universitaria, llegó a 19.4%; y con educación secundaria, a 0.4%. Según la clasificación de grupos de edad, la población ocupada de 45 y más años de edad creció en 4.1%, el grupo de 14 a 24 años de edad se incrementó en 4%, y el grupo de 25 a 44 años creció en 1.3% de edad. En cuanto a la tasa de desempleo registrada en el periodo noviembre 2011-enero 2012, esta alcanzó los 7.8%, siendo una de las tasas más bajas durante los 7 últimos años. Respecto al índice de subempleo por horas, decreció en 9.4%; y los subempleados por ingresos, en 2.7% (INEI, 2012).

En 2010, la situación educativa del país mejoró. Las estadísticas publicadas por el INEI destacan el mejoramiento de los índices de asistencia a instituciones educativas en los tres niveles. La tasa neta de asistencia al nivel preescolar fue 68%; el nivel de educación primaria, 93.3%; y el nivel de educación secundaria, 78.5%. El gobierno implantó políticas a favor de la inserción educativa infantil en los estratos socioeconómicos menos favorecidos. Así como la puesta en marcha de programas de salud destinados a combatir la desnutrición y enfermedades que afectan a la población infantil (INEI, 2011).

En el año 2010, el 63.5% de la población peruana contaba con un seguro de salud, la infraestructura del sector estaba compuesta por 9,559 establecimientos, y el promedio de camas en estos era de 15.2 por 10,000 habitantes. Respecto a la situación de pobreza e indigencia en el país, el Gobierno considera que el turismo es una opción viable para fortalecer la inclusión económica, social, política, y cultural de poblaciones excluidas y vulnerables. A través de la distribución equitativa de los ingresos generados por el turismo, el Estado busca impulsar y fortalecer el desarrollo

de las comunidades anfitrionas. La incidencia de pobreza alcanzó al 34.8% de la población y el índice de indigencia al 11.5% en el año 2009 (CEPAL, 2011).

El contexto general de los conflictos sociales está influenciado por el crecimiento económico del país en los últimos años, la cual no ha tomado en cuenta el establecimiento de medidas que originen una sensación de bienestar social y de representatividad política en algunos sectores de la sociedad. Después de una década de crecimiento económico continuo, con una tasa promedio de PBI real de 7.15% anual y de 20 años de modelo económico de mercado libre, y a pesar de tener una percepción de disminución de la pobreza, aún se percibe en la población una situación de pobreza y pobreza extrema (Defensoría del Pueblo, 2012).

De otro lado, las inversiones han originado un interés mayor en la protección de recursos como el agua y la tierra, siendo para las comunidades medios de vida que les han permitido subsistir a través del tiempo. De igual manera para los agricultores de valles de la costa que perciben amenazada su actividad económica. Las industrias extractivas están en crecimiento y también forman parte de la mayoría de los conflictos sociales. Empero existen otras causas de conflicto que guardan relación con exigencias de respeto a la identidad cultural, a los derechos laborales, a los derechos políticos, al uso apropiado de los recursos públicos, etc., las cuales conducen a una parte de la población a percibir al Estado o un sector de este como ausente, ineficiente, o arbitrario (Defensoría del Pueblo, 2012).

En cuanto a los conflictos sociales suscitados en el país, en el primer semestre de 2012 se han registrado 169 conflictos activos y 78 conflictos latentes. El mayor número de conflictos sociales se ha registrado en las regiones: (a) Áncash con 29 casos, (b) Puno con 22 casos, (c) Cajamarca con 15 casos, (d) Cusco con 15 casos, y (e) Lima provincias con 15 casos. De los cuales, 77 casos continúan siendo tratados a través de mesas de diálogo. De otro lado, en el presente año se han registrado 99 acciones colectivas de protesta (Defensoría del Pueblo, 2012). En la Figura 13, se

puede apreciar el mapa de los casos activos y latentes por departamento y por tipo de conflicto.

El conflicto social que a 2012 se presenta en la provincia de Espinar, responde a demandas y necesidades no escuchadas ni canalizadas oportunamente. Datan del año 2000, cuando la población de Espinar reclamó a la Minera BHP Billiton suscribir un acuerdo para establecer reglas de convivencia con la actividad minera, debido a la existencia de denuncias por contaminación ambiental y violaciones a los derechos humanos ocurridos desde que la minera inició operaciones en 1975. Luego de varias movilizaciones, se suscribe un convenio de corte asistencialista: Convenio Marco, que consiste en la asignación de 3% de la utilidad de la minera para programas de apoyo social, además de procesos productivos limpios y la realización de monitoreos ambientales que evidencien el cuidado de la empresa en sus procesos productivos.

Sin embargo, ocurrieron hechos que descontentaron a algunas comunidades. Las obras se focalizaron en las zonas conflictivas para la empresa, desatendiendo a las otras comunidades aledañas. Por otro lado, en 2007 la empresa minera fue adquirida por Xstrata Copper. En los años 2010 y 2011, se realizaron reuniones entre representantes de la empresa y de las comunidades para reformular el Convenio Marco, sin embargo no hubo resultados tangibles.

En junio de 2012, se instaló una mesa de diálogo con los actores sociales, pero aún no se ha llegado a un acuerdo definitivo. La solicitud de las organizaciones que cuestionan el Convenio Marco plantea que el porcentaje de utilidad para la provincia de Espinar pase de 3% a 30%, dicho presupuesto sea manejado por una comisión de ocho miembros de la comunidad, y los monitoreos ambientales sean realizados junto con observadores designados por la población de Espinar.

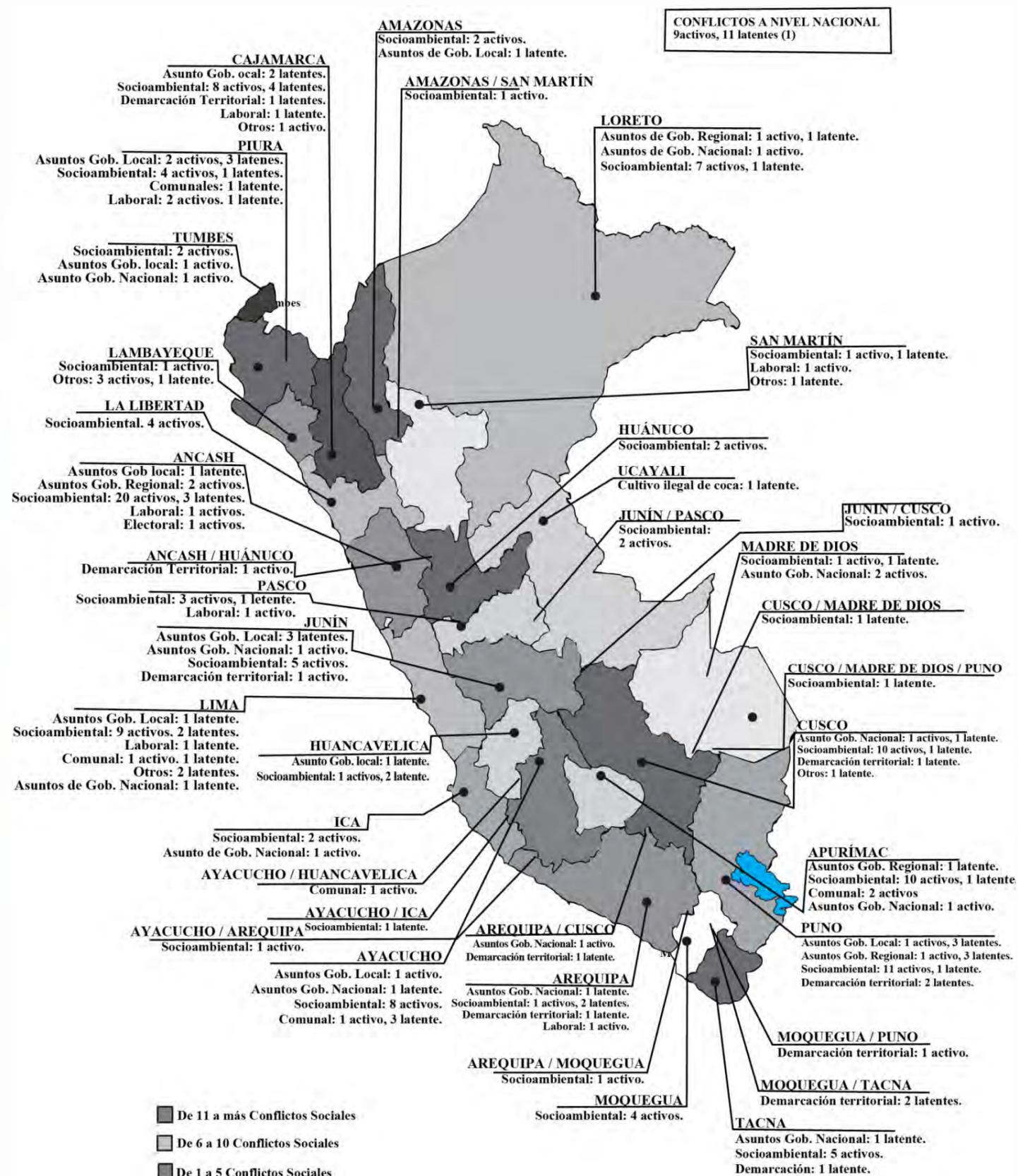


Figura 15. Mapa de los casos activos y latentes por departamento y por tipo de conflicto.

Tomado de "Reporte de Conflictos Sociales No 100", por Defensoría del Pueblo, junio de 2012. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>

Durante los últimos cinco años, la Defensoría del Pueblo registró un crecimiento de más del 300% de los conflictos sociales. La mayor cantidad es de tipo socioambiental. Mientras que en 2004 alcanzaban a cuatro regiones del país; en 2005 pasan a siete; en 2006 alcanzaron a 12; durante 2007, a 15; en 2008 alcanzaron a 19 regiones; en 2009 se incrementaron a 23; y en 2010 aumentaron a 24 regiones.

Además, este incremento corresponde también a la intensidad de los conflictos. En la Figura 16, se puede apreciar la tendencia de los conflictos sociales durante el periodo enero 2006 - setiembre 2011 (Defensoría del Pueblo, 2012).

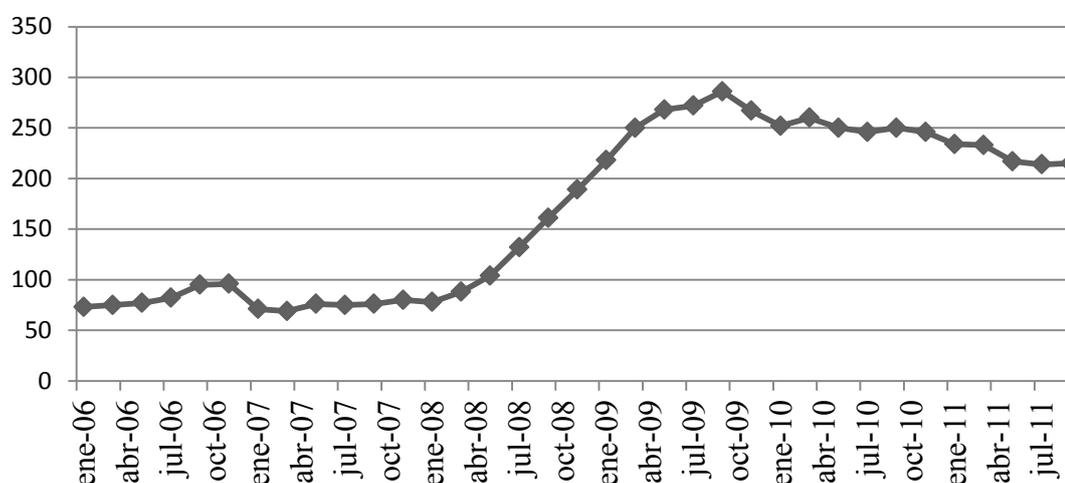


Figura 16. Frecuencia de los conflictos sociales de enero de 2006 a setiembre del 2011.

Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales No 100”, por Defensoría del Pueblo, junio de 2012. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>

A fines de 2011, los conflictos socioambientales, entre activos y latentes, representaron el 41.7% del total de los conflictos registrados por la Defensoría del Pueblo. En segundo lugar, se hallan los conflictos por asuntos de gobierno local con 17%. En tercer lugar, se encuentran los conflictos laborales con 12.2%, y en cuarto lugar, los asuntos de gobierno nacional con 6.7%. En la Figura 17 se muestra la distribución porcentual de los conflictos sociales registrados por la Defensoría del Pueblo.

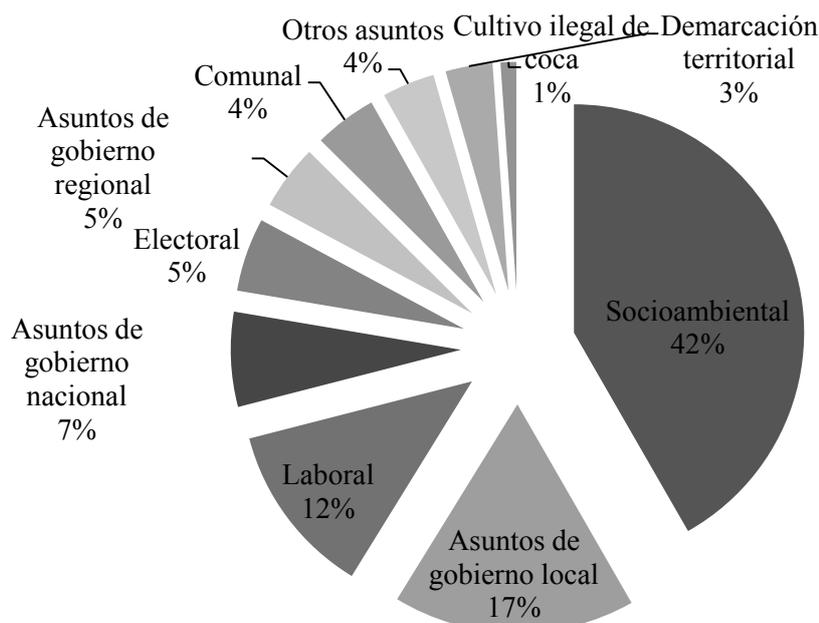


Figura 17. Distribución porcentual de conflictos sociales registrados. Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales No 100”, por Defensoría del Pueblo, junio de 2012. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>

Respecto a la provincia de Espinar, los conflictos sociales suscitados contra la empresa minera son de tipo socioambiental, responsabilidad social, y de desarrollo y productividad. A agosto de 2012, se desarrolla el proceso de diálogo que tendrá una duración de 4 meses. Se han instaurado tres subgrupos de trabajo integrados por representantes del gobierno, comunidades campesinas, y de la empresa minera (“De la Cruz”, 2012).

El Perú tiene zonas arqueológicas y maravillas naturales que aún no han sido puestas al servicio del turista, debido a la inaccesibilidad, la falta de promoción, o desconocimiento. Sin embargo, el descubrimiento de nuevos hallazgos arqueológicos en las regiones cercanas a Puno, Arequipa, y Cusco hace posible la integración de destinos potenciales a circuitos turísticos posicionados en el país.

La región Tacna posee atractivos turísticos tanto del orden arqueológico como natural, además de comercio intensivo impulsado por su zona franca. La región

Moquegua tiene diversos atractivos culturales y naturales, sin dejar de mencionar la ruta del Pisco, que se extiende por las regiones Tacna, Arequipa, e Ica. En la región de Madre de Dios predominan las reservas naturales constituidas sobre áreas de selva, su posicionamiento en la oferta turística nacional se hace cada vez más evidente, debido a la construcción de la carretera interoceánica que une a Perú y Brasil. Por último, la región Apurímac presenta una excelente alternativa dentro de la oferta turística, debido a su cercanía a Lima y a Cusco (MINCETUR, 2012).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) han impulsado el desarrollo de las industrias, también han cambiado los esquemas del comercio y competencia globales. La industria de viajes y turismo no es la excepción, las TIC se han convertido en las principales herramientas de interacción entre las organizaciones. Sobre todo Internet, que ha facilitado la difusión de información a usuarios de todo el mundo. Asimismo, ha facilitado la recolección de información de clientes y sus necesidades. Otros beneficios se expresan en la reducción de tiempo y costos en la compra de productos y servicios; también en la reserva de hospedaje, restaurantes, y compra de boletos de transporte a través de sistemas en línea.

La industria del turismo está en continuo desarrollo. Con el propósito de aprovecharlo en la generación de empleo, se debe direccionar la innovación y las nuevas tecnologías a la resolución de problemas que tienen los destinos turísticos, el sector, y las personas. La OMT, a través de la herramienta Platma persigue el propósito de facilitar el intercambio de información, opiniones, y experiencias entre los actores del sector turismo en diferentes idiomas entre los 400 miembros afiliados por todo el mundo (OMT, 2012).

Mediante el uso de internet, PromPerú ha intensificado la promoción de destinos turísticos y atractivos naturales. A 2012, se promociona la Marca País Perú

resaltando la cultura viva y la riqueza gastronómica. En efecto, Internet se ha convertido en el principal medio de consulta de turistas internacionales al momento de recolectar información confiable para su viaje de vacaciones, recreación, u ocio. En el año 2010, el 85% de turistas que visitaron Perú utilizaron el internet como medio de consulta para planificar sus viajes (PromPerú, 2011).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El buen estado del ambiente natural es esencial para el desarrollo del turismo, siendo la biodiversidad que poseen algunos países emergentes y en desarrollo su ventaja comparativa que potencie el turismo como una actividad económica principal. Los ecosistemas brindan beneficios para algunas industrias y estas, servicios esenciales a la población; sin embargo, el crecimiento acelerado de la industria ligado a la construcción de infraestructura, el uso indiscriminado de recursos y la contaminación han contribuido a la depredación de ecosistemas. Por lo tanto, se hace necesario que el Estado considere la protección de la biodiversidad mediante la implantación de políticas y estrategias en materia de turismo.

La OMT ha implementado iniciativas dirigidas al desarrollo del turismo sustentable, sobre todo a la protección de la diversidad biológica. A esta iniciativa se ha sumado el accionar de gobiernos de países desarrollados y economías en desarrollo, los cuales a través de políticas, leyes, y la descentralización de funciones buscan fortalecer la sensibilización de empresarios y población. Los efectos positivos del turismo sustentable se traducen en la generación y distribución justa de ingresos para las comunidades locales, acceso a educación, gestión sostenible de tierras, así como el rescate y valoración cultural de comunidades indígenas.

El Perú posee una biodiversidad reconocida a nivel mundial. El gobierno actual ha expresado su interés en desarrollar una actividad turística sostenible. En la Ley General de Turismo, la sustentabilidad de la actividad es un principio primordial expresado en la protección y el uso responsable del patrimonio social, cultural, y

natural, procurando la mejora de la calidad de vida de comunidades locales y su fortalecimiento social, cultural, ambiental, y económico. El MINCETUR y el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) han unificado esfuerzos con la finalidad de impulsar y desarrollar una actividad sostenible en las áreas naturales protegidas.

Uno de los principios básicos de la actividad turística es establecer el uso racional y sostenible del patrimonio natural de la nación, así como conservar el entorno natural en que se encuentran los atractivos turísticos. La aprobación de instrumentos de gestión ambiental del sector turismo es el MINCETUR a través de la Dirección Nacional del Turismo, instancia que conforme al artículo 64° del Reglamento de Organización y Funciones, se encarga de velar por la sostenibilidad socioambiental del turismo. Se crearon diversas herramientas de gestión para la concientización del turismo sostenible y responsable, tal como la guía introducción de buenas prácticas ambientales para el sector turismo.

En 2005, el Ministerio de Cultura y el Instituto de Recursos Naturales presentaron un plan maestro para la preservación del santuario de Machu Picchu, la mayor atracción turística del Perú. Dicho plan permitió fijar límites de ingreso de turistas y hacer un control de daños. Con este documento se busca solucionar los problemas que ponen al más importante complejo arqueológico de Perú en riesgo de perder su condición de patrimonio cultural de la humanidad (Municipalidad de Machu Picchu, 2011).

En 2004, la UNESCO hizo un llamado al Estado peruano a adoptar medidas a fin de que el Santuario de Machu Picchu no sea considerado en la relación de patrimonio mundial en peligro. El plan establece que la ciudadela podrá recibir no más de 2,500 visitantes por día, con lo cual no solo se cumple el objetivo de preservar y proteger el Santuario de Machu Picchu, sino también el de proteger las formaciones geológicas, la flora, fauna, y las bellezas paisajistas de los bosques circundantes (Incasrapers, 2005).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE se emplea para resumir y evaluar la información: (a) política, gubernamental y legal; (b) económica y financiera; (c) social, cultural, y demográfica; (d) tecnológica; y (e) ecológica y ambiental, como resultado del análisis externo PESTE, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno de la organización (D'Alessio, 2008).

Después de haber realizado el análisis externo PESTE, se determinaron los factores críticos de evaluación de la Matriz EFE, como se puede apreciar en la Tabla 13. Asimismo, se identificaron las oportunidades y amenazas que afectarán el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar.

Tabla 13

Matriz Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
1. Posicionamiento internacional de Machu Picchu como destino turístico.	0.13	4	0.52
2. Interés del Gobierno Central por desarrollar el turismo como actividad económica a nivel nacional.	0.09	4	0.36
3. Puesta en valor de monumentos arqueológicos por el Ministerio de Cultura.	0.09	3	0.27
4. Auge del turismo en todo el Perú.	0.08	4	0.32
5. Necesidad de incluir nuevos destinos al circuito Cusco-Machu Picchu.	0.11	4	0.44
6. Entidades públicas y privadas interesadas en promover el turismo.	0.08	3	0.24
7. Oferta turística diversa y potencial en el sur del país.	0.09	3	0.27
	0.67		2.42
Amenazas			
1. Proliferación de conflictos sociales a raíz de la desigualdad y pobreza.	0.1	1	0.10
2. Altos índices de desempleo y subempleo.	0.08	1	0.08
3. Bajos índices de competitividad internacional en el sector turismo.	0.07	2	0.14
4. Poco interés en la protección del patrimonio natural y cultural.	0.08	1	0.08
	0.33		0.40
Total	1.00		2.82

3.5 La Industria del Turismo en la Provincia de Espinar y sus Competidores

A continuación, se desarrolla el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite realizar un análisis competitivo y describir la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite (D'Alessio, 2008). La industria del turismo engloba una gama de servicios o establecimientos complementarios, por ello el análisis se enfoca en los establecimientos de hospedaje, agencias de viaje, y el transporte.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

No existe un real poder de negociación de los proveedores ya que el mercado ofrece una diversidad de alternativas para satisfacer las necesidades de la industria. En el caso del transporte terrestre y aéreo, estas fuerzas no son relevantes. En cuanto a los establecimientos de hospedaje, los operadores de turismo y las agencias de viaje mayoristas ejercen cierto poder de negociación, ya que son parte del canal de ventas. Respecto a las agencias de viaje, las agencias mayoristas son los proveedores de las agencias minoristas, por lo que el poder de negociación de los proveedores es más relevante y proviene de su tamaño y nivel de especialización.

La cadena de suministros de la industria abarca una extensa lista de proveedores diferenciados que realizan alianzas estratégicas para lograr objetivos comunes y aprovechar al máximo los beneficios de crecimiento que está experimentando la industria.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En la industria del turismo, los turistas nacionales e internacionales ejercen un poder de negociación alto, porque son ellos quienes determinan qué lugares desean visitar y los días de visita. La decisión está sujeta a distintas exigencias que satisfagan sus necesidades, como (a) la calidad de los servicios, (b) seguridad del lugar, (c)

calidad de la infraestructura turística, (d) atractivos culturales y naturales del lugar, y (e) variedad de precios, entre otros. Además existe una oferta variada de atractivos turísticos en distintas regiones del Perú y a nivel internacional; por lo cual el turista puede inclinarse por cualquiera de estas opciones. En 2010, según el Perfil del Turista Extranjero, uno de los principales motivos de llegada al Perú fue visitar y conocer la ciudadela de Machu Picchu. La provincia de Espinar tiene la oportunidad de aprovechar la gran afluencia de turistas que se dirigen a ese destino.

En cuanto a los establecimientos de hospedaje, el poder de negociación de los clientes es relevante pero de menor intensidad según el tipo de cliente. Las compras por volumen se realizan por las agencias de viaje mayoristas según el precio. En cambio, las compras individuales no afectan la rentabilidad del negocio. Respecto a las agencias de viaje, el tamaño del negocio mejora el poder de negociación tanto frente a los clientes finales como frente a las agencias intermediarios del extranjero. Sin embargo, en relación al transporte, el nivel del poder del cliente no es relevante, ya que la rentabilidad del negocio está en función de la estructura de costos.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Debido a los constantes cambios del mundo globalizado, las necesidades de los turistas cada vez son más exigentes y específicas. Respecto a la organización, esta fuerza es sobresaliente, ya que incluye servicios sustitutos como conciertos, fiestas religiosas, espectáculos deportivos, turismo de salud, y turismo histórico, entre otros.

En el sector turismo no existe la amenaza de sustitutos que hagan que un destino desaparezca, porque todos los destinos son únicos. Sin embargo, la selección de un destino recae en diferentes condiciones que satisfagan las necesidades de los turistas. En cuanto a los establecimientos de hospedaje, no existen muchos bienes sustitutos; en este segmento el precio podría ser el factor determinante. Respecto a las

agencias de viaje, los sustitutos derivan del viaje directo realizado por el turista, así como la organización del paquete turístico. Por último, en relación al transporte, el poder de los sustitutos no es relevante, ya que existe poca diferenciación en el servicio.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En el sector turismo no basta que un lugar posea recursos culturales y naturales para convertirse en destino turístico, para lograr entrar al mercado se requiere cumplir con una serie de condiciones. En relación a los establecimientos de hospedaje, las barreras de entrada son altas con respecto a la inversión, específicamente para los nichos de cuatro y cinco estrellas. En cuanto a las agencias de viaje, la amenaza de nuevos competidores es relevante a razón de la inversión parcialmente baja. Acerca del transporte, específicamente el transporte terrestre, la informalidad incrementa la amenaza de nuevos competidores.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En el sector turismo, la competitividad está marcada por el nivel de satisfacción que un destino ofrece al turista. Además, la participación de un destino en el mercado turístico está sujeta a factores de su entorno y entorno. El impacto de la crisis financiera de 2009 y la subsiguiente recesión financiera, así como la pandemia de la gripe A (H1N1), y fenómenos naturales ocasionaron una disminución en el flujo del turismo receptor. Finalmente, los turistas suelen elegir el destino con anticipación (OMT, 2010). Acerca de los establecimientos de hospedaje, la rivalidad interna se constituye en el exceso de oferta. En cuanto a las agencias de viaje, la rivalidad interna es relevante con respecto a la desaceleración parcial del flujo de turistas y la baja diferenciación de servicios ofrecidos. Respecto al transporte, la rivalidad interna es fuerte tanto para el transporte aéreo y terrestre, ya que el mercado se concentra en rutas rentables.

3.6 La Organización y sus Referentes

Las provincias de la región Cusco poseen recursos arqueológicos y zonas naturales de compleja biodiversidad, resultando de ello un territorio de enorme atractivo turístico, empero la distribución no es homogénea. La mayor concentración de recursos turísticos detonantes de la región Cusco se encuentran en las provincias de Cusco y Urubamba, ambas ofrecen la planta turística más desarrollada de la región y también reciben el flujo turístico más alto (DIRCETUR, 2008). En la Figura 18, se puede apreciar la clasificación de los recursos turísticos de la región Cusco.

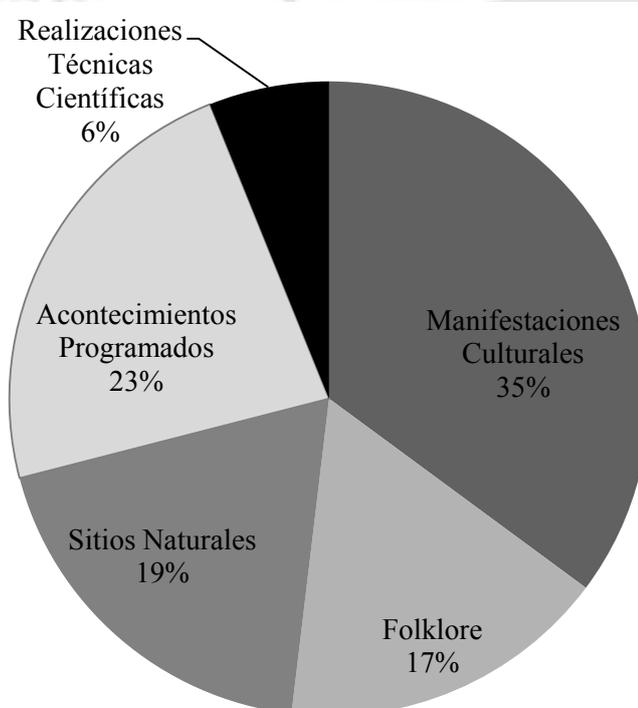


Figura 18. Distribución de recursos turísticos de la región Cusco. Adaptado de “Cusco, Plan Q’ente-Versión concertada. Plan estratégico regional de turismo del Cusco (PERTUR)” por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR), 2008. Recuperado de <http://qente.dirceturcusco.gob.pe/prensa.php?pag=nota2&editar=1>

A 2012, se están planificando proyectos hoteleros de lujo que buscan atraer el turismo de alto gasto. Según información publicada en la revista Estrategia, cadenas hoteleras de los Estados Unidos y Europa desean impulsar el turismo de lujo en la

ciudad de Cusco y en el Valle Sagrado. Las cadenas hoteleras Marriott, Hilton, Aqua, San Agustín, y Libertador figuran como inversionistas, las cuales planean construir hoteles de cinco, cuatro, y tres estrellas (Estrategia, 2009). En la Tabla 14 se puede apreciar la planta hotelera turística de las provincias de la región Cusco.

Tabla 14

Infraestructura Hotelera de la Región Cusco 2010

Provincias	Categorías de establecimientos						
	5 *****	4 *****	3 ***	2 **	1 *	S/C	Albergue
Cusco	2	2	35	5	7	562	1
Urubamba	3	1	9	6	3	147	
La Convención			1	2		63	
Espinar				2	1	37	
Quispicanchis						63	
Canchis						46	1
Calca			1			30	
Anta						10	
Chumbivilcas						10	
Paucartambo						9	1

Nota. Tomado del “Boletín estadístico”, por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco, 2010.

En 2008, el plan Q'ente identificó una extensa zona con gran potencial turístico, la cual comprende seis zonas dentro del espacio turístico potencial del destino Cusco-Machu Picchu: (a) zona Provincias Altas Chumbivilcas (provincia Chumbivilcas), (b) zona Pongo de Mainique (provincia La Convención), (c) zona Azulmayu (provincia Quispicanchis), (d) zona Q'eros (provincia Paucartambo), (e) zona provincias Altas Espinar (provincia Espinar), y (f) zona Paccarectambo (provincia Paruro). En la Figura 19 se pueden observar las seis zonas identificadas en el Plan Q'ente. Las zonas Pongo de Mainique y Azulmayu se ubican en la parte amazónica de la región Cusco y las zonas Q'eros, Paccarectambo, zonas Altas de Espinar, y zonas Altas de Chumbivilcas se ubican en pisos altoandinos.

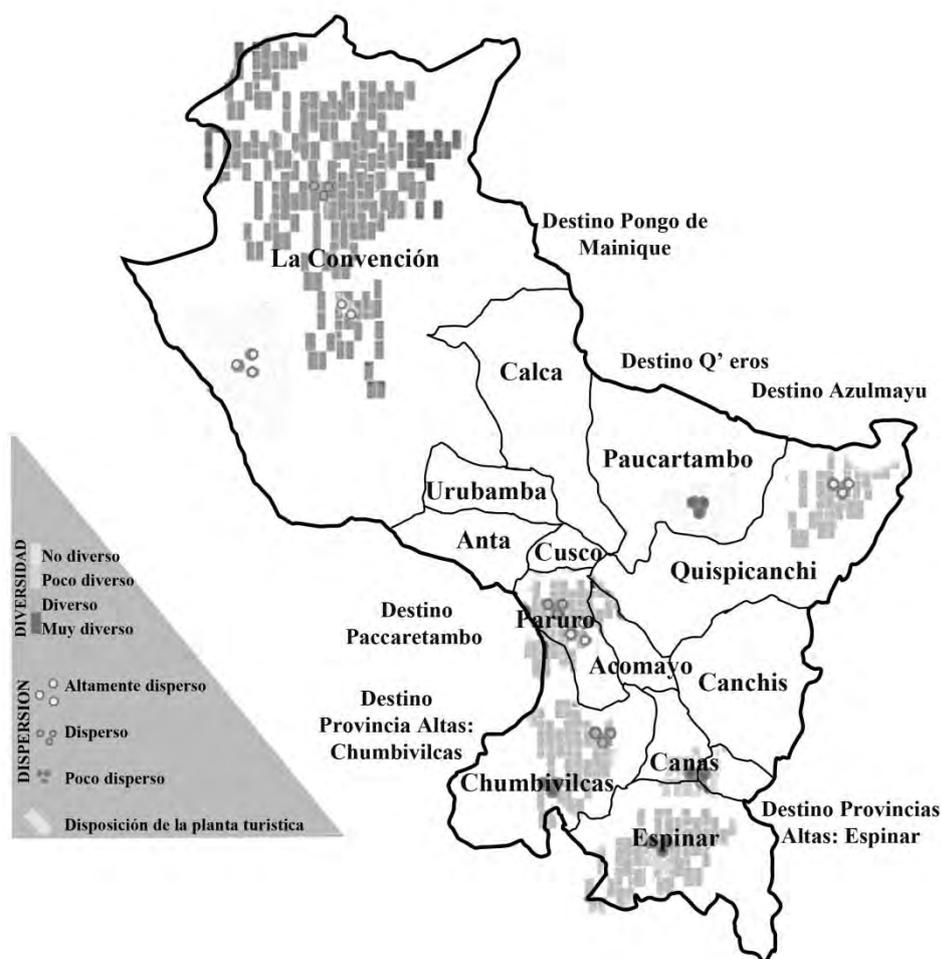


Figura 19. Espacio turístico potencial del destino Cusco–Machu Picchu (uso incipiente o nulo).

Adaptado de “Cusco, Plan Q’ente-Versión concertada. Plan estratégico regional de turismo del Cusco (PERTUR)”, por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR), 2008. Recuperado de <http://qente.dirceturcusco.gob.pe/prensa.php?pag=nota2&editar=1>

Para efectos del presente plan estratégico se considera como principales competidores de la provincia de Espinar a las otras cinco zonas identificadas en el Plan Q’ente. En la Tabla 15 se presenta la información del espacio turístico potencial, el cual presenta un alto grado de dispersión que puede ser asociado a experiencias de turismo natural, cultural, y de aventura. Algunas zonas presentan un uso turístico incipiente o nulo por los siguientes motivos: (a) geografía accidentada, (b) mal estado de caminos y carreteras, (c) falta de acondicionamiento de monumentos y de áreas naturales para la disposición de uso, y (d) una planta turística básica y equipamiento precario (DIRCETUR, 2008).

Tabla 15

Consolidado del Espacio Turístico Potencial

Zonas turísticas	Áreas	Densidad (Número de recursos)	Diversidad (Mayor presencia de tipos de recursos turísticos)	Jerarquía (Mayor número de tipo de jerarquía)	Condición de accesos	Niveles de equipamiento de centros turísticos identificados	Niveles de concentración de planta turística
Provincias Altas Espinar	Área 1	31	Diverso	I	Regular	Inexistente	Bajo
	Área 2	168	Diverso	I	Regular	Escaso	Bajo
Pongo de Mainique	Área 1	82	Muy diverso	I	Regular	Escaso	Bajo
	Área 2	11	No diverso	I	Malo	Inexistente	Bajo
Q'eros	Área 1	12	No diverso	I	Malo	Inexistente	Bajo
Azulmayu	Área 1	41	Diverso	III	Regular	Inexistente	Bajo
Paccarectambo	Área 1	70	Diverso	I	Regular	Escaso	Bajo
	Área 2	66	Diverso	I	Malo	Inexistente	Bajo
Provincias Altas Chumbivilcas	Área 1	67	Diverso	I	Regular	Escaso	Bajo
	Área 2	100	Diverso	I	Malo	Inexistente	Bajo

Nota. Adaptado de “Cusco, Plan Q’ente-Versión concertada. Plan estratégico regional de turismo del Cusco (PERTUR)”, por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR), 2008. Recuperado de <http://qente.dirceturcusco.gob.pe/prensa.php?pag=nota2&editar=1>

La zona Provincias Altas Espinar comprende dos áreas, la primera comprende los lagos Langui y Layo, su potencial se ha identificado como destino de cultura, de aventura, y de naturaleza. La segunda área comprende el eje vial Descanso-Yauri-Condoroma y el radio geográfico de Tres Cañones de Suyckutambo. El potencial de esta área se ha identificado como destino de aventura y de naturaleza. Este corredor turístico se podría conectar al Cañón del Colca-Arequipa (DIRCETUR, 2008).

La zona Pongo de Mainique es la que posee el mejor clima y diversidad de flora y fauna. En esta área se pueden desarrollar actividades turísticas de naturaleza y aventura. A 2012, tiene un uso turístico incipiente porque posee una planta turística precaria, pocos accesos peatonales, y carreteras en condiciones regulares y en mal estado. Se considera que esta zona podría ser la primera en integrarse al circuito Cusco-Machu Picchu por su cercanía al pueblo de Machu Picchu (DIRCETUR, 2008).

La zona Q'eros podría ofrecer a los turistas nacionales y extranjeros experiencias de cultura viva. Este destino potencial está conformada por doce comunidades que han conservado sus costumbres, tradiciones, y estilo de vida. A 2012, no existen registros de áreas naturales ni de monumentos arqueológicos. Sin embargo, se sugiere una revisión completa en temas de inventariación y ubicación sobre los destinos potenciales del Pongo de Mainique, Q'eros, y Azulmayu (DIRCETUR, 2008).

La zona Azulmayu está compuesta por las zonas prístinas de naturaleza llamado Azul Mayo y el ámbito de la reserva Amaraeri, así como la influencia de algunas cuencas hídricas. En esta zona se podrían desarrollar actividades de naturaleza y de aventura. Así mismo, la población y las actividades comerciales que se desarrollen serán beneficiadas por el corredor interoceánico (DIRCETUR, 2008).

En la zona Paccarectambo se han identificado dos áreas, la primera tiene como ámbito de influencia el eje vial Cusco-Paccarectambo-Paruro y la segunda área comprende el radio geográfico del río Apurímac. El potencial de aprovechamiento de esta zona se ha identificado como destino de aventura y de cultura viva. La zona posee altos índices de pobreza y se contempla como un destino de excursión de un día (DIRCETUR, 2008).

Finalmente, la zona Provincias Altas Chumbivilcas tiene dos áreas potencialmente turísticas. La primera comprende el eje vial Yanaoca-Livita y la segunda área comprende el eje del Qapac Ñan. Ambas áreas son propicias para desarrollar actividades de aventura, cultura, y de naturaleza. Esta zona podría usarse como corredor de conexión a Yauri, la capital de la provincia de Espinar (DIRCETUR, 2008). En la Tabla 16 se presentan las principales características de las seis zonas identificadas en el plan Q'ente.

Tabla 16

Espacio Turístico Potencial

Zona	Áreas	Vocación de la experiencia	Atractivo focal	Territorio	Provincias	Distritos
Provincias Altas Espinar	Área 1 Langui-Layo-Yauri	Cultural	Coporaque, Kanamarca	Tiene como ámbito de influencia el eje vial Sicuani-Descanso-Yauri	Canas, Espinar, Canchis	Langui, Layo, Checca, Alto Pichigua, Pichigua, Yauri, Sicuani
	Área 2 Yauri-Suykutambo	Aventura	Suykutambo	Tiene como ámbito de influencia el eje vial Descanso-Yauri-Condorama y el radio geográfico del Cañón de Suykutambo	Espinar	Yauri, Coporaque, Suykutambo, Condorama
Pongo de Mainique	Área 1 Pongo de Mainique	Naturaleza	Pongo de Mainique	Tiene como radio de influencia las áreas naturales protegidas del Parque Nacional de Otishi, Santuario Natural del Megantoni y la reserva Comunal Machiguenga	La Convención	Echérate
	Área 2 VRAE	Aventura	Cañón del Apurímac	Tiene como ámbito de influencia el Cañón del Apurímac en la zona de Kimbiri, conectado por el eje vial: Capashiari-Kimbiri	La Convención	Kimbiri
Q'eros	Área 1	Cultural	Comunidades Q'eros	Tiene como ámbito de influencia las doce comunidades Q'eros cuyos modismo de vida aún perduran con el paso del tiempo	Paucartambo	Paucartambo
Azulmayu	Área 1	Naturaleza	Cuencas del río Araza, biodiversidad	Esta comprendido en las zonas prístinas de naturaleza denominado Azul Mayo y la influencia del Área Natural Protegida: Reserva Comunal Amarakaeri complementado por las cuencas del río Araza, Ñusiniscato e Inambari	Quispicanchi	Camanti, Marcapata
Paccarectambo	Área 1 Yaurisque-Paccarectambo-Paruro-Rondocan	Cultural	Maukallaq'ta y Pumaorco	Tiene como ámbito de influencia el eje vial Cusco-Paccarectambo-Paruro	Paruro, Acomayo	Paccarectambo, Yaurisque, Rondocan
	Área 2 Acomayo-Acospillpinto-Accha-Ccapi-Colcha	Aventura	Río Apurímac	Tiene como ámbito de influencia el río Apurímac	Paruro, Acomayo	Ccapi, Colcha, Pillpinto, Accha, Acomayo, Omacha
Provincias Altas Chumbivilcas	Área 1 Yanaoca-Livitaca	Cultural	Puente de Qeswachaca	Tiene como ámbito de influencia el eje vial Yanaoca-Livitaca	Canas, Chumbivilcas	Quehue, Yanaoca, Livitaca
	Área 2 De Livitaca hasta Santo Tomas y Velille	Aventura	Qapac Ñan que viene de la zona de Ccapi y Ccorca	Tiene como ámbito de influencia la provincia de Chumbivilcas en su contexto	Chumbivilcas	Santo Tomas, Velille, Capamarca, Quiñota, Colquemarca

Nota. Adaptado de "Cusco, Plan Q'Ente-Versión concertada. Plan estratégico regional de turismo del Cusco (PERTUR)", por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR), 2008. Recuperado de <http://qente.dirceturcusco.gob.pe/prensa.php?pag=nota2&editar=1>

A pesar de que la mayoría de las provincias de la región Cusco no están incluidas en el circuito turístico Cusco-Machu Picchu, algunas agencias de turismo han incluido algunas zonas que poseen potencial turístico con el propósito de ofrecer nuevos destinos. Gracias a ello, muchas provincias comenzaron a recibir visitas de turistas nacionales y extranjeros. Desde 2007, la DIRCETUR-Cusco ha puesto al servicio del público la data del flujo turístico que reciben las provincias de dicha región.

En la Tabla 17, se puede apreciar el flujo creciente de turismo que han percibido las provincias de la región Cusco durante el periodo 2007-2011. En 2011, las provincias Cusco (1'167,493) y Urubamba (491,029) continuaron liderando la lista de destinos más visitados en la región Cusco; la provincia La Convención es la tercera en recibir el flujo de visitas más alto (130,518 turistas), seguida de las provincias Espinar (71,672) y Canchis (51,470). La provincia de Espinar ascendió una posición, del quinto lugar en 2009 pasó a ocupar el cuarto lugar en 2011. El ascendente reconocimiento internacional de la ciudadela de Machu Picchu como destino turístico de primer nivel permite la posibilidad de aprovechar el creciente flujo turístico nacional y extranjero.

Tabla 17

Flujo Turístico de las Provincias de la Región Cusco

	2007	2008	2009	2010	2011
Cusco	867,390	999,514	976,753	987,231	1'167,493
Urubamba	319,459	11,673	455,670	376,617	491,029
La Convención	69,606	104,945	104,403	111,643	130,518
Espinar	36,524	47,069	46,207	61,819	71,672
Canchis	34,947	47,451	55,132	51,006	51,470
Calca	34,402	29,924	28,965	30,695	35,776
Quispicanchis	19,564	38,479	65,376	47,162	29,264
Anta	2,535	4,036	9,157	5,210	5,459
Paucartambo	4,768	5,569	4,600	2,750	2,829
Chumbivilcas	1,266	2,772	2,923	2,639	4,592
Canas					4,630
Acomayo					947

Nota. Tomado de “Estadísticas”, por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco, 2012

A continuación, se desarrolla el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite realizar un análisis competitivo y describir la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite (D'Alessio, 2008). La industria del turismo engloba una gama de servicios o establecimientos complementarios, por lo que el análisis se enfoca a los establecimientos de hospedaje, agencias de viaje, y el transporte.

En la zona sur del país existen tres circuitos turísticos posicionados. Estos son: (a) Cusco-Machu Picchu, (b) Puno-Lago Titicaca, y (c) Arequipa-Cañón del Colca. Los tres circuitos turísticos representan la principal oferta turística de la zona sur del país y concentran el mayor número de visitas turísticas. Machu Picchu es el eje turístico del Perú. Se ha convertido en uno de los principales destinos de América y es una de las siete maravillas del mundo. Los paquetes turísticos incluyen un recorrido por esas tres zonas, debido a su cercanía y al buen estado de las carreteras que unen a esas regiones.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Para efectos del presente plan estratégico, en la matriz del perfil competitivo se expone a las cinco zonas identificadas en el Plan Q'ente como los principales competidores de la provincia de Espinar. Así mismo, en esta matriz se presentan sus fuerzas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de la organización (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 18 se puede apreciar la matriz de perfil competitivo de la provincia de Espinar, donde alcanza el valor de 1.82 que la sitúa en el primer lugar respecto a sus competidores. Entre las debilidades principales de la provincia de Espinar se encuentran insuficiencias en la capacitación del personal en temas de calidad de servicios turísticos y en tarifas de servicios turísticos. Entre las fortalezas principales se encuentra, la diversificación del territorio potencial turístico, la disponibilidad de inversión privada, y el trabajo conjunto de instituciones públicas y privadas.

La matriz de perfil referencial de la provincia de Espinar considera como referentes los destinos turísticos posicionados en la zona sur del país: (a) Machu Picchu (provincia Urubamba) es el sitio arqueológico más famoso del Perú. En el contexto histórico, representa el mayor vestigio de civilización en América. Asimismo, el 7 de julio de 2007 fue elegida como una de las nuevas siete maravillas del mundo moderno; (b) Cañón del Colca (provincia Caylloma) es un valle con paisajes naturales, innumerables terrazas y un río situado a una profundidad de 3,140 m. A lo largo del camino hacia el cañón se deleitan bellos paisajes naturales y la fauna de la zona, como rebaños de vicuñas y varios tipos de aves, entre las que destaca el Cóndor Andino; y (c) Lago Titicaca (región Puno) se encuentra entre los territorios del Perú y Bolivia, a una altitud de 3,821 m.s.n.m. Es el lago navegable más alto del mundo. Su superficie aproximada es de 8,560 km² y un largo y ancho aproximados son 194 km y 65 km, respectivamente. Su máxima profundidad alcanza los 280 m. Algunos de sus atractivos son las islas flotantes de los Uros, Taquile, y Amantaní. Además, en sus aguas se encuentran hasta 36 islas.

En la Tabla 19 se puede apreciar la matriz de perfil referencial.

3.8 Conclusiones

El Perú se encuentra rodeado por cinco naciones fronterizas. De estas, las economías de Chile y Brasil ocupan los primeros en inversión privada directa en el país.

En los últimos años, diferentes economías mundiales están impulsando el desarrollo del turismo como una alternativa para mejorar calidad de vida de manera sustentable y sostenible en el tiempo. Los países sudamericanos participan de esta actividad con el mismo objetivo. El Perú presta las condiciones para atraer inversiones privadas en el sector Turismo, con soporte de crecimiento económico.

Tabla 18

Matriz de Perfil Competitivo (PC)

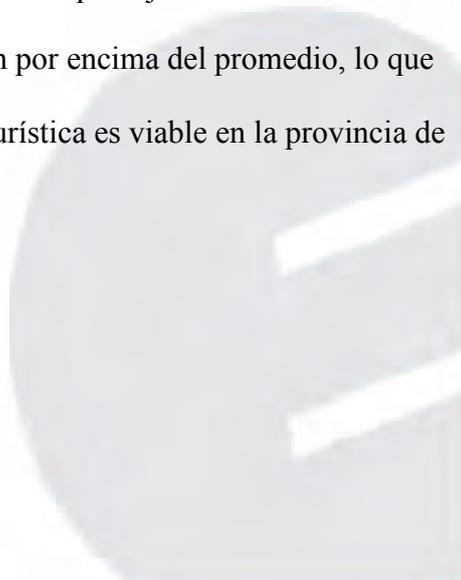
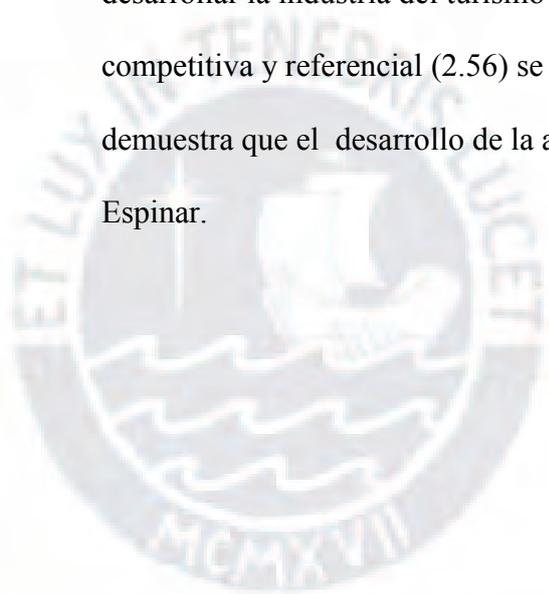
Factores claves de éxito	Provincia Espinar			Pongo de Mainique (Provincia La Convención)		Q'eros (Provincia Paucartambo)		Azulmayu (Provincia Quispicanchi)		Paccarectambo (Provincia Paruro)		Provincia Chumbivilcas	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Infraestructura de calidad.	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11
2. Patrimonio cultural y natural.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33
3. Calidad en servicios turísticos.	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
4. Seguridad y paz social.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5. Promoción y publicidad.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18
6. Inversión privada en el sector turismo.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
7. Oferta diversificadas de servicios turísticos.	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
8. Alianzas estratégicas para desarrollar el turismo.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
9. Desarrollo de capacidades y habilidades de RR.HH en turismo	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.1
10. Inversión pública para el desarrollo de la zona.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.2
11. Gestión sostenible de los recursos naturales y culturales.	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27
12. Aplicación de la tecnología en la industria del turismo.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Total	1.00		2.56		2.31		1.95		2.15		1.83		2.15

Tabla 19

Matriz de Perfil Referencial

Factores claves de éxito	Provincia Espinar			Machu Picchu (Provincia Urubamba)		Cañón del Colca (Provincia Caylloma)		Lago Titicaca (Región Puno)	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Infraestructura de calidad.	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.22	3	0.33
2. Patrimonio cultural y natural.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
3. Calidad en servicios turísticos.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4. Seguridad y paz social.	0.10	2	0.20	3	0.20	3	0.30	2	0.20
5. Promoción y publicidad.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
6. Inversión privada en el sector turismo.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
7. Oferta diversificadas de servicios turísticos.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
8. Alianzas estratégicas para desarrollar el turismo.	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21
9. Desarrollo de capacidades y habilidades de RR.HH en turismo.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.10	3	0.10
10. Inversión pública para el desarrollo de la zona.	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.20	3	0.20
11. Gestión sostenible de los recursos naturales y culturales.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.09	2	0.09
12. Aplicación de la tecnología en la industria del turismo.	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.14	3	0.14
Total	1		2.56		3.48		3.11		2.92

El Perú tiene un marco normativo de la actividad turística, lo que significa que políticamente el turismo es una prioridad para el país; sin embargo, se requiere articularla con otras actividades productivas para impulsar su evolución y se convierta en un pilar fundamental de desarrollo. El potencial turístico de la provincia de Espinar se incluye en este contexto. En el análisis de la matriz MEFE, la provincia de Espinar obtiene un puntaje de 2.83, lo que indica que existe respuesta en aprovechar oportunidades para minimizar las amenazas en el sector, siendo viable desarrollar la industria del turismo en Espinar. Los puntajes encontrados en la matriz competitiva y referencial (2.56) se encuentran por encima del promedio, lo que demuestra que el desarrollo de la actividad turística es viable en la provincia de Espinar.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En el año 2007, la Municipalidad Provincial de Espinar llevó a cabo las primeras acciones para impulsar la actividad turística en la provincia. Como primera medida, se formuló un proyecto a través del Área de Turismo MINTUR-E. El proyecto se denominó Mejoramiento Integral de la Actividad Turística en la Provincia de Espinar-Cusco I Etapa. La aprobación y puesta en marcha del proyecto se inició a finales del año 2008. El proyecto se enfocó en cinco componentes: (a) categorización y promoción turística, (b) sensibilización y capacitación, (c) creación de reserva paisajista, adecuación de infraestructura turística, y (d) revaloración de la cultura. En el último trimestre del año 2010, el proyecto se encontraba en un 60% de avance y la culminación del proyecto estaba programada para junio de 2011 (F. Choquehuanca, comunicación personal, 10 de agosto, 2011). En el Apéndice F se muestra la entrevista en profundidad al Licenciado Fernando Choquehuanca Merma, realizada en el año 2011.

De otro lado, el alcalde de la Municipalidad Distrital de Pichigua, Hugo Huarancca Katata, también inició programas de capacitación para mejorar las técnicas y habilidades de los pobladores de la zona. Así mismo, la Municipalidad del distrito de Pichigua posee presupuesto para la promoción del patrimonio cultural de la zona. En el Apéndice D se muestra la entrevista en profundidad realizada el año 2010 al Sr. Hugo Huarancca Katata, alcalde de la Municipalidad Distrital de Pichigua (H. Huarancca, comunicación personal, 2 de agosto, 2010).

No obstante, desde 2002 algunas instituciones comenzaron las primeras acciones para impulsar la actividad turística en la provincia. Tal es el caso de la

compañía minera Xstrata Tintaya, que realizó dos estudios: el Proyecto de Mapeo y Registro Arqueológico de la Provincia de Espinar y el Estudio de las Potencialidades para el Desarrollo Turístico de la Provincia de Espinar. Ambos culminaron en 2004. A 2012, se encuentran en las instalaciones del área de Turismo de la Fundación Tintaya. De otro lado, en el año 2007 la compañía minera –representada por la Fundación Tintaya– y el INC Cusco firmaron un convenio de cooperación interinstitucional con el propósito de lograr que Tres Cañones de Suyckutambo sea declarado Patrimonio Cultural de la Nación.

El Ministerio de Cultura (MC) también ha realizado acciones de promoción del turismo en la provincia de Espinar. A 2012, los recintos arqueológicos puestos en valor y restaurados de la provincia son cuidados y conservados por personal capacitado por el MC-Cusco. El antropólogo Roberto Chipana Pereyra realizó trabajos de identificación y registro de monumentos arqueológicos. Además, se iniciará la restauración del patrimonio cultural de la provincia de Espinar, tal es el caso del recinto arqueológico de Molloqhawa y Paris Pukara. Los monumentos arqueológicos restaurados en su totalidad son los complejos arqueológicos K'anamarca, Maukallaq'ta y Taqrachullo. En el Apéndice E se puede apreciar la entrevista en profundidad realizada al Sr. Roberto Chipana Pereyra en 2010 (R. Chipana, comunicación personal, 4 de setiembre, 2010).

Asimismo, las instituciones antes mencionadas han propuesto circuitos turísticos que conectarían a Espinar a los circuitos más desarrollados en el sur del país (Arequipa-Cañón del Colca, y Cusco-Machu Picchu). Los esfuerzos acá descritos se realizan por separado, lo que duplica el trabajo sin un consenso integrador que forme un proyecto sólido para beneficio del turismo en la provincia de Espinar.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La actividad turística en la provincia de Espinar se inició 2007, por iniciativa del alcalde Alfredo Lindley Salinas Pérez. Las actividades de restauración de monumentos arqueológicos, el acondicionamiento de vías de acceso, y señalización de las principales zonas turísticas, entre otras, continuaron en la gestión del alcalde Eloy Ladislao Chancayauri Pezo. Desde el año 2007, se realiza el evento Semana Ecodeportiva en Tres Cañones, donde la población local y visitantes practican deportes de aventura. Asimismo, los 16 últimos años se realiza un festival folclórico en K'anamarca; pero desde el año 2008 el festival ha cobrado relevancia en la promoción turística de la provincia de Espinar.

El Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Espinar es el ente encargado de la promoción de los atractivos turísticos, la gastronomía, la cultura viva, y de las áreas naturales de la provincia en la región Cusco y en el resto del país. Para efectos del Plan Maestro MINTUR-E también se realizaron visitas pagadas a los operadores turísticos de la ciudad de Cusco, con el propósito que estos ofrezcan a sus clientes los atractivos turísticos de la provincia de Espinar como una alternativa a las ya conocidas rutas del Valle Sagrado, Cusco ciudad, y el circuito Cusco-Machu Picchu, entre otros. La agencia turística Eric Aventures y el operador turístico Andean Mountain han comenzado a promocionar Espinar como parte de sus paquetes turísticos. Asimismo, Fundación Tintaya ha participado en ferias turísticas de la ciudad de Arequipa promoviendo la provincia de Espinar.

El Ministerio de Cultura brinda información de la provincia de Espinar a quienes se acerquen a sus instalaciones. Asimismo, pone a disposición del público en general libros y folletos; incluso es posible apreciar piezas arqueológicas extraídas de las ruinas bajo investigación en la provincia de Espinar. Toda esta información resalta

la importancia y riqueza cultural de la provincia. Las investigaciones realizadas durante la puesta en valor de algunos de los monumentos arqueológicos de la provincia también se encuentran a disposición. Sin embargo, no ofrece información que oriente al turista sobre los lugares en los que puede descansar, alimentarse, etc., por no ser función directa de la entidad.

Por otro lado, algunas agencias de turismo de la ciudad de Arequipa han comenzado a promocionar Tres Cañones de Suyckutambo con el propósito de captar turistas tanto nacionales como extranjeros. En la Figura 20, se presenta información de la demanda turística de la provincia de Espinar durante el periodo 2007-2011.

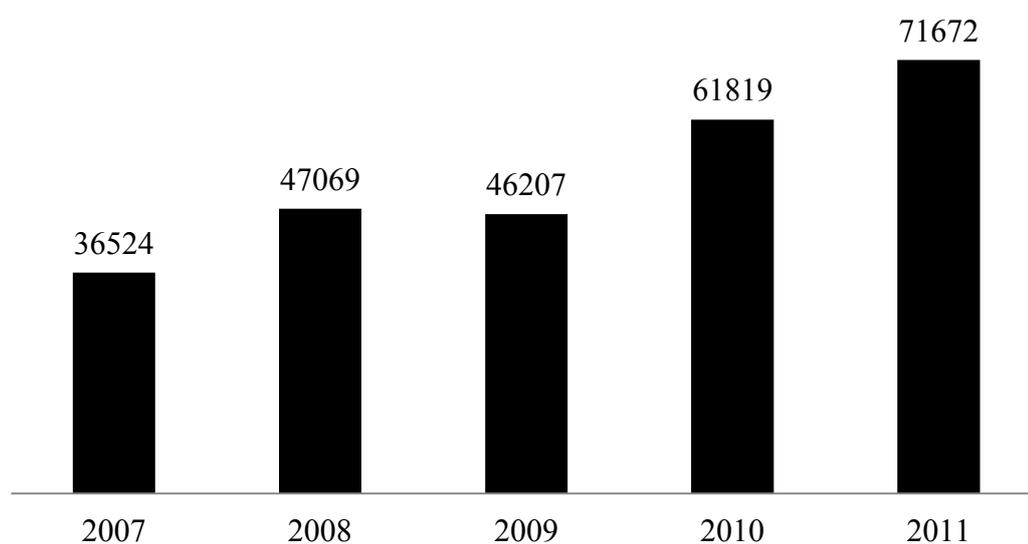


Figura 20. Flujo turístico de la provincia de Espinar.

Tomado de “Movimiento de pasajeros a nivel nacional (Estadísticas)”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2011.

Análisis de la demanda.

Turismo receptivo. Según estadísticas de la Dirección Regional de Turismo Cusco (Dircetur), en 2010 el flujo más alto de visitantes internacionales a la provincia de Espinar se registró durante los meses de junio (1,724) y agosto (2,311). En 2009, los meses de mayor afluencia fueron setiembre (1,052) y octubre (1,582). Como se puede apreciar en la Tabla 20, el flujo turístico receptivo a la provincia de Espinar ha

sido creciente; en el año 2010, presentó un incremento de 6.68% en comparación con el año 2009.

Tabla 20

Evolución de Arribos Mensuales Provincia de Espinar 2007-2010

	2007	2008	2009	2010	Variación 2009-2010 (%)
Enero	97	90	194	57	-70.60
Febrero	50	23	127	23	-81.90
Marzo	53	34	135	45	-66.70
Abril	82	71	146	51	-65.10
Mayo	73	63	168	420	150
Junio	84	522	427	1,724	303.70
Julio	145	231	268	77	-71.30
Agosto	94	202	209	2,311	1005.70
Setiembre	376	209	1,052	50	-95.20
Octubre	87	152	1,582	40	-97.50
Noviembre	62	115	145	0	-100
Diciembre	69	138	110	70	-36.40
Totales	3,279	3,858	6,572	6,878	6.68

Nota. Tomado del “Boletín estadístico de turismo 2010”, por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR), 2011. Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/attachments/article/148/ContenidoBoletinEstadistico2010.pdf>

Desde 2007, el flujo más alto de turistas extranjeros provinieron de Estados Unidos, Inglaterra, Francia, y otros países europeos. Los países sudamericanos que enviaron el mayor flujo de turistas a Espinar en 2010 fueron Argentina (189) y Ecuador (139); en el año 2009, fueron Argentina (346) y Chile (136). En la Tabla 21, se puede observar el flujo del turismo receptor por país de origen. En 2010, se registró un incremento en el flujo de turistas italianos y mexicanos hacia el destino provincia de Espinar (DIRCETUR, 2011). En la Tabla 22 se puede observar el flujo turístico según país de procedencia a la provincia de Espinar en el período 2007-2010.

Tabla 21

Arribos de Turistas Según País de Procedencia Provincia de Espinar

Orden	País	2007	2008	2009	2010
1	Estados Unidos	2,095	857	968	1,350
2	Otros Países de Europa	695	584	603	601
3	Inglaterra - Reino Unido	544	262	335	398
4	Francia	290	238	368	346
5	Alemania	396	196	239	293
6	España	311	114	162	243
7	Oceanía (Australia)	276	141	203	214
8	Argentina	396	200	346	189
9	Japón	383	62	106	181
10	Canadá	265	190	187	176
11	Italia	164	62	77	172
12	Ecuador	34	17	31	139
13	Brasil	199	82	170	136
14	México	96	47	45	81
15	Colombia	75	46	73	69
16	Israel	54	118	88	62
17	Chile	102	197	136	51
18	Otros Países de Asia	34	19	29	27
19	Venezuela	32	8	23	26
20	India	5	23	11	16
21	África	22	6	0	16
22	Corea del Sur	48	16	16	13
23	Otros Países de América	42	22	21	12
24	Paraguay	21	0	8	12
25	Bolivia	20	14	16	10
26	República Popular China	6	0	6	10
27	Uruguay	15	5	23	6
28	Corea del Norte	32	0	7	6
29	Taiwán	4	5	0	5
30	Centro América	35	12	13	4
31	Singapur	5	0	0	0
Total		6,696	3,543	4,310	4,864

Nota. Tomado del “Boletín estadístico de turismo 2010”, por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR), 2011. Recuperado de <http://www.dircetucusco.gob.pe/attachments/article/148/ContenidoBoletinEstadistico2010.pdf>

Turismo Interno. En 2010, los flujos más altos de turistas nacionales que recibió la provincia de Espinar se registraron en enero (5,807), febrero (5,678), y

noviembre (5,339). Mientras que en 2009, los meses de mayor afluencia de turistas nacionales se dio en los meses de enero (3,778), abril (4,002), agosto (4,071), y diciembre (4,224). Es importante destacar el incremento del flujo turístico de 36.76% logrado en 2010 en comparación con el año 2009. En la Tabla 22 se puede apreciar el flujo turístico interno durante el periodo 2007-2010.

Tabla 22

Evolución de Arribos Mensuales Provincia de Espinar

	2007	2008	2009	2010	Variación 2009-2010 (%)
Enero	3,317	4,654	3,778	5,807	53.70
Febrero	2,835	3,442	3,342	5,678	69.90
Marzo	2,638	4,621	2,994	5,031	68
Abril	2,643	4,179	4,002	5,289	32.20
Mayo	2,867	4,160	3,341	5,139	53.80
Junio	2,940	2,096	3,485	3,278	-5.90
Julio	3,421	3,529	3,736	5,090	36.20
Agosto	2,809	4,542	4,071	3,562	-12.50
Setiembre	2,690	3,248	3,044	3,335	9.60
Octubre	2,928	2,913	2,944	4,871	65.50
Noviembre	3,142	4,204	2,683	5,339	99
Diciembre	3,022	3,631	4,224	4,532	7.30
Totales	35,252	45,219	41,644	56,951	36.76

Nota. Tomado del “Boletín estadístico de turismo 2010”, por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR), 2011. Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/attachments/article/148/ContenidoBoletinEstadistico2010.pdf>

En 2010, el flujo más alto de turistas nacionales que recibió la provincia de Espinar fueron habitantes de la misma región Cusco, seguidos de los de Arequipa y Lima. Así mismo, la región Apurímac y Madre de Dios se ubicaron en la cuarta y quinta posición, respectivamente. En la Tabla 23 se puede observar el flujo turístico interno según lugar de procedencia durante el periodo 2007-2010.

Tabla 23

Arribo de Turistas según Departamento de Procedencia Provincia de Espinar

Departamento	2007	2008	2009	2010
Cusco	18,511	30,641	25,224	34,258
Arequipa	8,324	13,894	11,152	13,974
Lima Metropolitana y Callao	1,084	2,068	1,764	1,991
Apurímac	1,789	1,187	1,266	1,909
Madre de Dios	497	994	357	1,138
Puno	779	1,731	802	974
Lima Provincias	16	272	504	550
Ayacucho	184	305	91	459
Cajamarca	362	396	128	330
Huancavelica	90	59	12	331
La Libertad	1	1	22	292
Ica	3	26	67	291
Moquegua	41	44	22	289
Tacna	22	90	60	133
Huánuco	0	0	4	14
Piura	43	26	9	6
San Martín	19	16	2	5
Junín	0	22	8	4
Amazonas	12	0	1	1
Ancash	14	2	0	1
Tumbes	1	0	0	1
Loreto	0	20	0	0
Ucayali	0	6	0	0
Lambayeque	0	0	22	0
Pasco	7	0	5	0
Total	31,799	51,800	41,522	56,951

Nota. Tomado de “Estadísticas: Provincias”, por Dirección Regional de Turismo y Comercio del Cusco, 2012. Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe>

Atractivos turísticos. La provincia de Espinar posee más de 140 recursos turísticos. De otro lado, en 2008 la Municipalidad Provincial de Espinar elaboró una revista turística en la que describió algunos de los atractivos turísticos que posee la provincia, los cuales se presentan a continuación:

Tres Cañones. Los *Tres Cañones* están ubicados en el distrito de Suyckutambo, a una altura de 4,011 m.s.n.m., a 45 km de distancia de la ciudad de

Yauri. La zona se caracteriza por tener formaciones líticas de origen volcánico cubiertos por la vegetación propias de las zonas alto andinas. Tres Cañones está formado por montañas que alcanzan una altura de 130 metros, en esa zona se aprecia la unión de tres ríos (i.e., Callumani, Apurímac, y Cerritambo). Es un lugar ideal para practicar deportes de aventura como canotaje, rapell, kayak, y cabalgata.

Centro Arqueológico Maukallaq'ita. El centro arqueológico se ubica en el distrito de Coporaque, en la comunidad de Mamanihuayta, a una altura de 3,915 m.s.n.m. y 26 km de distancia de la ciudad de Yauri. Está formado por 44 edificaciones de formas circulares, semicirculares de gran diámetro y rectangulares que se alternan con otras estructuras. En sus muros y vanos se puede apreciar la influencia de las culturas Q'ollao, Inca, y Colonial. Asimismo, se puede apreciar chullpas funerarias y una capilla colonial.

Centro Arqueológico K'anamarca. Este centro arqueológico se ubica en el distrito de Alto Pichigua, en la comunidad de Chañi, a una altura de 3,950 m.s.n.m. y a una distancia de 13 km desde la ciudad de Yauri. Es considerado el asentamiento prehispánico de los hombres K'ana, tal vez la cultura preinca más importante de las zonas alto andinas de la región Cusco. Abarca una extensión aproximada de una hectárea y está construido con piedra volcánica sin pulir unida con mortero de barro. Está formado por 125 recintos, de los cuales 76 son de estructura circular y 46 son de planta rectangular y cuadrangular. Presenta cámaras funerarias, un templo colonial, y canales de agua. Además de algunas estructuras de edificación original.

Centro Arqueológico Paris Pucara. Este centro arqueológico se ubica en el distrito de Coporaque, en la comunidad de Checcani, sector Paris Pucara, a una altura de 4,007 m.s.n.m., y a 18 km de distancia de la ciudad de Yauri. El sitio arqueológico se segmenta en dos zonas (i.e., Uray Pucara y Ninay Pucara). Allí, se pueden apreciar

recintos de plantas circulares de tres a cuatro metros de altura y edificaciones funerarias (chullpas).

Centro Arqueológico Taqrachullo (María Fortaleza). Se ubica en el distrito de Suyckutambo, en la comunidad campesina de Chaupimayo, a una altura de 4,081 m.s.n.m., y a 33 km de distancia de la ciudad de Yauri. Desde la cima del recinto se puede apreciar los Tres Cañones. El área del sitio arqueológico es de 17.32 ha. Allí se pueden observar edificaciones circulares de plantas ovoidales y rectangulares vinculadas a estructuras funerarias (chullpas).

Centro Arqueológico Molloqhawa. El recinto arqueológico se ubica sobre una colina en la provincia de Alto Pichigua, comunidad de Molloqhawa, a una altura de 4,070 m.s.n.m., a 17 km de distancia de la ciudad de Yauri. El sitio arqueológico presenta murallas concéntricas con sus respectivos vanos que tienen una altura de cuatro a cinco metros. En la parte central del recinto se pueden apreciar edificaciones de formas rectangulares, circulares, y estructuras funerarias (chullpas).

Templo de Yauri. Templo colonial edificado en el año 1900. Se sitúa en la ciudad de Yauri. La estructura del templo es de piedra con mortero de barro. Posee nueve altares pequeños y un altar mayor labrado en plata. Sus columnas tienen capiteles corintios.

Templo de Coporaque. Templo de estilo barroco ubicado en el distrito de Coporaque, a una distancia de 19 km de la ciudad de Yauri. La estructura del templo es de sillar color rosado. Allí, se pueden apreciar trece figuras ornamentales de diversas iconografías. Al lado derecho del templo, edificado en el siglo XVII, se construyó una torre de sillar.

Machupunte. Puente colonial ubicado en el distrito de Coporaque, a 17 km de la ciudad de Yauri. El puente tiene 17 metros de longitud y 3.70 metros de ancho. Su estructura es de sillar labrado unido con mortero de cal (Municipalidad Provincial de Espinar, 2008).

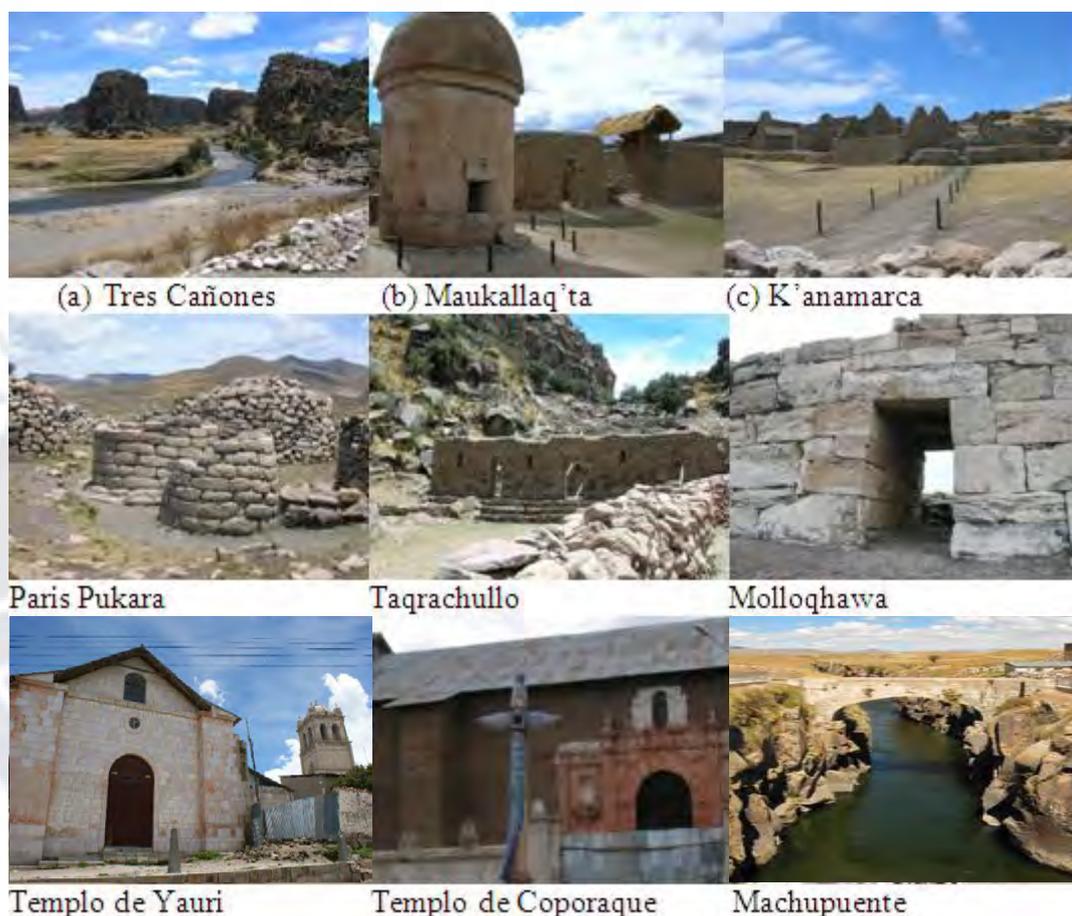


Figura 21. Atractivos turísticos de la provincia de Espinar.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La actividad turística ha comenzado a captar el interés de los pobladores de la provincia de Espinar. En la Tabla 24 se puede apreciar que desde 2004 el número de turistas nacionales y extranjeros se ha incrementado debido a que la Municipalidad de Provincial de Espinar, los gobiernos distritales, y la Fundación Tintaya desarrollan actividades para promocionar los atractivos culturales y recursos naturales en las regiones Cusco y Arequipa.

Tabla 24

Arribos Provincia de Espinar 2004–2010

Año	2004	2007	2008	2009	2010
Nacional	35,252	35,252	45,219	41,644	56,951
Extranjero	1,272	1,272	1,850	4,563	4,868
Total	36,524	36,524	47,069	46,207	61,819

Nota. Tomado de "Estadísticas: Provincias", por Dirección Regional de Turismo y Comercio del Cusco, 2012. Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe>

Infraestructura. La provincia de Espinar está conectada por vía terrestre con las regiones de Arequipa y Cusco. Su ubicación geoestratégica la ha convertido en eje comercial, social, y cultural. En el futuro, podría estar conectada con la región Puno. El equipamiento urbano de la provincia se describe a continuación.

Equipamiento de salud. La provincia de Espinar cuenta con establecimientos de salud en todo su territorio, como se puede apreciar en la Tabla 25. El hospital situado en la capital de la provincia brinda atención integral ambulatoria y hospitalaria, dispone de médicos de diversas especialidades, tales como internista, pediatra, gineco-obstetra, cirujano general, anestesiólogo, nutricionista, psicólogo, tecnólogos médicos, y químico farmacéutico, por lo que se le considera en el nivel II de atención de salud.

Equipamiento educativo. En 2010, la Dirección Regional de Educación Cusco clasificó los locales escolares por tipo de gestión y área geográfica. Además de según etapa, modalidad, y nivel educativo. La Tabla 26 muestra la clasificación de locales escolares para la provincia de Espinar al año 2010. Se observa un total de 176 locales escolares: 153 de gestión pública versus 23 de gestión privada.

Tabla 25

Establecimientos de Salud de la Provincia de Espinar 2012

Distrito	Establecimiento de salud	Categoría
Alto Pichigua	Puesto de salud Accocunca	I - 2
Condorama	Puesto de salud Condorama	I - 2
Coporaque	Puesto de salud Coporaque	I - 2
	Puesto de salud Urinsaya	I - 2
	Puesto de salud Huayhuahuasi	I - 2
Espinar	Hospital Espinar	II - 1
	Centro de salud Yauri	I - 4
	Puesto de salud Tintaya Marquiri	I - 2
Ocoruro	Puesto de salud Ocoruro	I - 2
Pallpata	Puesto de salud Pallpata	I - 2
Pichigua	Puesto de salud Pichigua	I - 2
	Puesto de salud San Miguel	I - 1
Suyckutambo	Puesto de salud Suyckutambo	I - 2

Nota. Tomado de “Establecimientos de Salud por Provincias,” por la Dirección Regional Cusco, 2011. Recuperado de <http://www.diresacusco.gob.pe/estadística/modulo3/distritos/espinar.htm>

Tabla 26

Número de Locales Escolares de la Provincia de Espinar

Etapas, modalidades y niveles de las IIEE que funcionan en el local	Total	Gestión		Área	
		Pública	Privada	Urbana	Rural
Total	176	153	23	68	108
Básica Regular 1/	161	149	12	53	108
Sólo Inicial	26	25	1	17	9
Sólo Primaria	101	98	3	13	88
Sólo Secundaria	13	13	0	8	5
Inicial y Primaria	2	1	1	1	1
Primaria y Secundaria	12	10	2	8	4
Inicial y Secundaria	0	0	0	0	0
Inicial, Primaria y Secundaria	7	2	5	6	1
Sólo Básica Alternativa	2	0	2	2	0
Sólo Básica Especial 2/	1	1	0	1	0
Sólo Técnico-Productiva	9	2	7	9	0
Sólo Superior no Universitaria 3/	3	1	2	3	0
Pedagógica	1	0	1	1	0
Tecnológica	2	1	1	2	0
Artística	0	0	0	0	0

Nota. Tomado de “Locales escolares Espinar 2010 (Magnitudes de la educación en el Perú)”, por el Ministerio de Educación. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portal/reporte/cuadro?anio=13&cuadro=116&forma=U&dpto=08&prov=0808&dist=&dre=>

Excluye locales en que funcionan programas no escolarizados de educación inicial. La categoría gestión pública comprende locales escolares en que funciona al menos una institución educativa pública.

1/ Incluye locales en los que se ofrece además otra modalidad de la educación básica o técnico-productiva.

2/ Incluye locales en los que se ofrece además educación básica o técnico-productiva.

3/ Incluye locales en los que se ofrece además algún nivel de la educación básica o técnico-productiva, u otra modalidad de la educación superior.

Transporte terrestre. La infraestructura vial está conformada por 518.2 km de carreteras afirmadas y trochas carrozables que conectan pueblos pequeños y las ciudades más comerciales e importantes de la provincia. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) realizará proyectos de inversión pública en carreteras de Red Vial Nacional que incluyen a la provincia de Espinar (ver Apéndice I). Desde Yauri, capital de la provincia de Espinar, se provee de transporte público hacia los diferentes distritos.

Transporte aéreo. La provincia de Espinar posee un aeródromo de categoría IV de 1,200 m de largo y 100 m de ancho, ubicado en Chisicata, en el poblado de Yauri. El aeródromo carece de implementación y su pista solo permite el aterrizaje de avionetas. A 2012, es utilizado y conservado en óptimas condiciones por la empresa minera Xstrata Tintaya.

Servicios básicos. La capital de la provincia de Espinar tiene servicios de luz, agua, y desagüe o letrina. Los poblados ubicados en las capitales distritales disponen de todos los servicios básicos. No obstante, las comunidades campesinas alejadas, en su mayoría, consumen agua de manantiales y carecen de energía eléctrica.

Servicio postal. La provincia dispone de los servicios de Serpost en cinco distritos, como se observa en la Tabla 27. También dispone del servido de Olva Courier, agencia ubicada en la plaza de armas de Yauri.

Tabla 27

Red de Oficinas Serpost en la Provincia de Espinar

Distrito	Poblado	Lugar	Categoría
Condoroma	Condoroma	Plaza de armas S/N	Autoridad
Coporaque	Coporaque	Plaza de armas S/N	Agente postal
Espinar	Yauri	Plaza de armas S/N	Agente postal
Pallpata	Hector Tejada	Plaza de armas S/N	Autoridad
Pichigua	Pichigua	Plaza de armas S/N	Autoridad

Nota. Adaptado de “Consulta de Red de Oficinas a Nivel Nacional”, por Servicios Postales del Perú S.A.. s.f. Recuperado de http://clientes.serpost.com.pe/prj_tracking/redOficinas.aspx

Planta Turística. Los servicios de hospedaje, alimentación y transporte se concentran en la ciudad de Yauri, capital de la provincia de Espinar. A 2012, existen algunos operadores de turismo. La única institución que brinda información sobre guías de turismo y los atractivos turísticos de la zona es la Oficina de Turismo ubicada en las instalaciones de la Municipalidad provincial de Espinar (Yauri). Los operadores de agencias de turismo de Arequipa y Cusco también la ofrecen.

En la Tabla 28, se muestra el total de oferta hotelera en la provincia de Espinar al 2011. El 96.26% de establecimientos carecía de categorización y el tiempo promedio de estadía de los visitantes fue de 1.37 días, y la cantidad ofertada de camas para atender a los visitantes fue de 33,930.

Tabla 28

Oferta Hotelera Mensual Provincia de Espinar 2011

Oferta por categoría	Establecimiento	Camas	Días	Camas/ Mes	Días estadía por turista	N° Turista por oferta mensual	%
Oferta 2**	1	41	30	1,230	1.31	938	3.79
Oferta 1*	1	49	30	1,470	1.49	986	3.98
Oferta S/C	59	1,041	30	31,230	1.31	23,839	96.26
Oferta total (1)	61	1,131	30	33,930	1.37	24,766	100.00

Nota. Tomado de “Estadísticas: Provincias”, por Dirección Regional de Turismo y Comercio del Cusco, 2012. Recuperado de <http://www.dircetucusco.gob.pe>

La mayor demandad de empresas contratistas y visitantes ocasionaron el incremento de hospedajes sin categoría desde 2007, pasando de 24 establecimientos a 59 en 2011 (ver Tabla 29). También se observa la disminución de establecimientos de 2 y 1 estrella durante el periodo 2007-2011. Así mismo algunos establecimientos han mejorado sus servicios, ofreciendo habitaciones con baño privado, agua caliente y tv cable.

Tabla 29

Oferta Hotelera Mensual Provincia de Espinar 2004 -2011

Año	Sin categoría		Una estrella		Dos estrellas	
	Establecimiento	Camas	Establecimiento	Camas	Establecimiento	Camas
2007	24	535	3	87	2	75
2008	35	821	1	17	1	23
2009	38	835	1	17	1	23
2010	37	904	1	17	2	52
2011	59	1,041	1	49	1	41

Nota. Tomado de “Estadísticas: Provincias”, por Dirección Regional de Turismo y Comercio del Cusco, 2012. Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe>

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Las principales entidades financieras tienen agencias y cajeros *express* en la ciudad de Yauri, la capital de la provincia de Espinar. Destacan la presencia del Banco Continental, ubicado en el campamento minero Tintaya, y del Banco de la Nación, ubicado en Yauri. La Caja Municipal de Cusco, la Caja Municipal de Arequipa, y la Financiera Crear están presentes también. La banca pyme ha hecho posible el desarrollo de negocios en los ámbitos (a) comercial, (b) educativo, (c) salud, (d) transporte, (e) construcción, y (f) servicios.

La Municipalidad Provincial de Espinar dispone de un presupuesto de más de S/.4'000,000 otorgado por el gobierno central para el desarrollo de un proyecto denominado MINTUR-E I Etapa, con el que se busca sentar las bases que den inicio a la actividad turística intensiva en la provincia (MINTUR -E, 2010).

El Ministerio de Cultura (MC) ha destinado recursos propios a la investigación y puesta en valor de algunos de los monumentos turísticos de la zona (i.e., Maukallaq'ta, K'anamarca, y Taqrachullo).

La inversión necesaria para lograr las condiciones mínimas para la apertura de los atractivos turísticos de la provincia puede conseguirse a través de las inversiones privada y pública. Además de que confluyan diversas condiciones. Entre ellas, el apoyo del gobierno local en la tramitación de licencias de construcción y funcionamiento. El canon, el sobrecanon, y las regalías que recibe la provincia posibilitarían el asfalto de carreteras y vías de accesos a los atractivos turísticos de la

provincia. También será necesario implementar oficinas de información turística y servicios higiénicos adecuados en los complejos arqueológicos, entre otros.

En la Tabla 30 se muestran los montos que la provincia de Espinar ha recibido por concepto de canon, sobrecanon y regalías en el periodo 2010 al 22 de mayo de 2012. En el año 2011, estos mostraron un incremento del 58.98% en comparación con el año 2010, por lo que alcanzaron los S/.131'953,575.67. Los mayores incrementos fueron: regalía minera (+101.79%) y canon minero (+62.02%). La disminución mayor se produjo en la subcuenta canon forestal (-95.95%; Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2012).

Tabla 30

Canon y Sobrecanon y Regalías de la Provincia de Espinar 2010-2012

Descripción	Ene-Dic 2010 (S/.)	Ene-Dic 2011 (S/.)	Enero- 22 Mayo 2012 (S/.)	Var. % (2011/2010)
Canon minero	40'363,341.90	65'398,464.92	834,166.06	62.02
Regalía minera	8'576,329.84	17'306,284.30	7'571,858.52	101.79
Canon hidroenergético	167,543.30	110,769.21	39,659.10	-33.89
Canon gasífero - renta	3'645,118.86	1'840,800.09	10'420,031.92	-49.50
Canon forestal	3,315.96	134.31	1,355.74	-95.95
Canon gasífero - regalías	29'680,471.05	46'397,122.84	15'595,909.27	56.32
Total	82'436,120.91	131'053,575.67	34'462,980.61	58.98

Nota. Tomado de “Transparencia económica”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2012. Recuperado de www.mef.gob.pe.

La Municipalidad Provincial de Espinar se encargó de diseñar y ejecutar la promoción del turismo a nivel regional, nacional, e internacional de los atractivos turísticos de la provincia, de manera responsable y sostenible, a través de acciones y estrategias realizadas en coordinación continua con los sectores público y privado. El proyecto MINTUR-E es un proyecto de inversión intangible, por lo que los resultados no son percibidos a simple vista y su proceso de ejecución requiere de mayor tiempo. En la primera etapa de ejecución, se superó el 60% de avance físico y financiero, en la tabla 31 se puede apreciar los cinco componentes del presupuesto.

Tabla 31

Componentes del Presupuesto del Proyecto MINTUR –E

Categorización y promoción turística	Sensibilización y capacitación	Creación de reserva paisajista	Adecuación de infraestructura turística	Revaloración de la cultura
Categorización y Jerarquización.	Campaña de sensibilización para creación de cultura Turística.	Delimitación de Área protegida.	Implementación de Equipo de trabajo (adquisición de bus)	Talleres demostrativos de Revaloración de la identidad cultural
Implementación de equipo estudio.	Cursos de sensibilización de servicios turísticos.	Estudios de Flora y Fauna.	Elaboración de Expediente Técnico Tramo: Machupueño - 03 cañones	Módulos de recuperación de Identidad Cultural.
Implementación de videoteca.	Publicidad local y regional.	Elaboración de proyecto de Ley.	Señalizaciones	Módulos demostrativos de Gastronomía.
Exposición fotográfica.	Implementación de Cocina star.		Implementación de casas hospedajes.	Talleres de planificación de Turismo comunal.
Confección de Atlas fotográfico.	Curso para hoteleros.		Delimitación de áreas monumentales.	Pasantías de Turismo vivencial.
Elaboración de video turístico profesional.	Curso para empresarios de restaurantes.		Implementación de Sala museo.	Módulos demostrativos de Expresión cultural.
Material de difusión impresos.	Talleres de creación de cultura turística.		Implementación de Etnográfico.	Participación en los festivales folklóricos Regionales.
Fam Trip	Pasantías hoteleros.		Elaboración de Expedientes Técnicos.	
Press Tour.	Pasantías restaurantes.		Registro y catalogación de bienes culturales y naturales.	
Módulo de información turística.	Equipo de promoción turística.			
Turismo Juvenil	Equipo de Capacitación turística.			
Equipo de promoción turística.				

Nota. Tomado de "Informe MINTUR-E", por Municipalidad Provincial de Espinar, 2010.

En esa misma etapa, se realizó actividades en los cinco componentes del proyecto, tales como el fomento del movimiento turístico de residentes dentro del territorio de la provincia, la generación de conciencia turística en la población, talleres de sensibilización y revaloración de la cultura de la zona, y acciones de adecuación de infraestructura turística.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según el Censo Nacional de 2007 realizado por el INEI, la provincia de Espinar albergaba una población de 62,698 habitantes (ver Tabla 32). Con una población rural de 34,393 habitantes y una población urbana de 28,305 habitantes. Se observa que a partir de 1981 existe un quiebre y se inicia un proceso acelerado de urbanización, favorecido por externalidades como la puesta en operación de la explotación minera en Tintaya y el mejoramiento de la carretera Sicuani-Arequipa.

El punto de mayor dinamismo, atracción, y concentración poblacional se enfoca en el poblado de Yauri, capital de la provincia de Espinar, que alberga aproximadamente el 30% de la población total provincial. Yauri se convirtió en una ciudad intermedia, debido a que es parte del eje económico entre Cusco y Arequipa. Por otro lado, en la provincia de Espinar predomina la población joven: el 47.23% de la población total es menor de 19 años, lo que implica una creciente demanda por servicios educativos, salud, oportunidades de trabajo, y otros.

De acuerdo a la población económicamente activa relativa en la provincia de Espinar, según data del censo de 2007, el 2.6% de la población total estaba dirigida a las actividades del sector hotelero y de restauración, el 3.0% estaba dirigida a servicios de transporte y comunicaciones; sin embargo, el 45 % de la población se dedicaba a la actividad agropecuaria, y esta era su principal fuente de desarrollo económico.

Tabla 32

Población Total de la Provincia de Espinar

	Total	Población		Total	Urbano		Total	Rural	
		Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres
Espinar	29,581	14,919	14,662	24,566	12,410	12,156	5,015	2,509	2,506
Condorama	1,208	630	578	476	243	233	732	387	345
Coporaque	15,838	7,805	8,033	471	222	249	15,367	7,583	7,784
Ocoruro	1,669	814	855	158	84	74	1,511	730	781
Pallpata	5,270	2,637	2,633	1,486	778	708	3,784	1,859	1,925
Pichigua	3,802	2,004	1,798	622	337	285	3,180	1,667	1,513
Suyekutambo	2,796	1,432	1,364	279	156	123	2,517	1,276	1,241
Alto Pichugua	2,534	1,248	1,286	247	134	113	2,287	1,114	1,173
	62,698			28,305			34,393		

Nota. Tomado de “Censos nacionales 2007 XI de población y VI de vivienda. Departamento Cusco. Tomo I, II, IV y V”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008.

Tabla 33

*Población Económicamente Activa de 15 a más Años de Edad por Rama de Actividad**Económica*

Provincia Espinar	Cantidad	%
Agricultura, ganadería, caza, y silvicultura	11,653	45.0
Pesca	15	0.1
Explotación de minas y canteras	1,206	4.7
Industrias manufactureras	800	3.1
Suministro de electricidad, gas y agua	36	0.1
Construcción	1,936	7.5
Comercio, reparación vehículos automotores, motocicletas, efectos personales	2,482	9.6
Venta, mantenimiento y reparación. Vehículos automotores y motocicletas.	230	0.9
Comercio al por mayor	94	0.4
Comercio al por menor	2,158	8.3
Hoteles y restaurantes	671	2.6
Transporte, almacenes, y comunicaciones	774	3.0
Intermediación financiera	11	0.0
Actividad inmobiliaria, empresas de alquiler	342	1.3
Administración pública y defensa; p. seguro social afiliado.	443	1.7
Enseñanza	1,009	3.9
Servicios sociales y de salud	146	0.6
Otras actividades, servicios comunes, personales	256	1.0
Hogares privados con servicio doméstico	216	0.8
Organización y órganos extraterritoriales	1	0.0
Actividad económica no especificada	353	1.4
Desocupado	1,057	4.1
Total PEA por rama de actividad	25,889	100.0

Nota. Tomado de “Censos nacionales 2007 XI de población y VI de vivienda. Departamento Cusco. Tomo I, II, IV y V”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008.

Desde el año 2009, Fundación Tintaya y la oficina de Turismo de la municipalidad han desarrollado diversos talleres para capacitar a propietarios de establecimientos de hospedaje y de alimentos en prestación de servicios turísticos. También se realizó un taller para pobladores que deseen desempeñarse como promotores de turismo.

Por otro lado, durante el proceso de registro y categorización de los sitios arqueológicos de la zona, el MC trabajó con un grupo de pobladores interesados en formarse en el conocimiento de la historia y cultura de la provincia. A 2012, se desempeñan como guías de turismo.

El área de Turismo de la Municipalidad de Espinar desarrolló un programa de capacitación denominado Promotores de Turismo. También se encargó de realizar programas de capacitación en servicios turísticos a los propietarios de establecimientos de hospedaje y de restauración.

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)

La provincia de Espinar tiene sistemas de telecomunicaciones tales como servicio telefónico, internet, y televisión por cable, los cuales son aprovechados por los establecimientos de hospedaje. Sin embargo, estos servicios se encuentran concentrados en la capital de la provincia Yauri (ver Apéndice C).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La Municipalidad Provincial y la empresa minera Xstrata Tintaya, a través de Fundación Tintaya, elaboraron un megaproyecto dirigido a mejorar la tecnología. Se denominó Centro de Educación Técnico Productivo CETPRO Ñaupay y está equipado con modernos equipos. Sus instalaciones albergan a cientos de jóvenes, quienes son capacitados en actividades técnico-productivas. Los jóvenes capacitados pueden desarrollarse aplicando sus conocimientos a la industria de turismo. Con el

taller de gastronomía se busca recuperar y dar valor agregado a la gastronómica espinarenses. En el taller de corte y confección se pretende valorar los diseños y tejidos típicos de la zona, además de realizar actividades para promocionar los atractivos turísticos de la provincia.

En CETPRO Ñaupay se busca orientar a los pobladores en la mejora de la prestación de servicios de alimentación, rescatando recetas ancestrales olvidadas y mejorando la comida que se prepara. Asimismo, incentiva a la población acerca de la calidad de los insumos, el valor nutricional, etc. con el objetivo de ofrecer una gastronomía variada, exquisita, y típica de Espinar a los turistas.

La Fundación Tintaya ha realizado talleres para los artesanos de la zona con el objetivo de mejorar sus técnicas, con lo cual mejoran su productividad y logran que sus diseños sean más comerciales. De igual modo, el programa Juntos trabaja con las poblaciones de algunos distritos de la provincia de Espinar. Ofrece capacitación en la aplicación de nuevas técnicas e insumos para la elaboración de tejidos, peletería, orfebrería, etc.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A partir del análisis AMOFHIT de la provincia de Espinar, se seleccionaron los factores determinantes de éxito y se identificaron las debilidades y fortalezas de la provincia, como se puede apreciar en la Tabla 34.

4.3 Conclusiones

La provincia de Espinar tiene alto potencial para convertir la industria del turismo en una de sus actividades económicas de desarrollo, ya que tiene atractivos naturales y culturales que propician el desenvolvimiento del turismo en la zona, además de sus riquezas gastronómicas, artesanales, y agropecuarias. A 2012, diversos operadores turísticos iniciaron dicha actividad dando origen al turismo de aventura, de cultura, y natural. En este último tipo resaltan las cabalgatas por los parajes de la provincia, lo cual se consolida con una gestión administrativa a través de la

implementación de un clúster turístico con exclusiva participación de inversión privada, pues se carece aún de la participación de la gestión pública como socio estratégico para evitar carencias en el sector de hospedaje, restaurantes, mano de obra calificada, entre otros que se relacionan con la actividad turística, para la prestación de un servicio de calidad. La mejora de estos aspectos podría conllevar la inclusión de la provincia de Espinar en la ruta turística de Cusco-Machu Picchu con conexión al Cañón del Colca. De acuerdo con los resultado de la matriz MEFI, el resultado de 2.69 puntos demuestra un índice óptimo para el desarrollo de la industria del turismo en la provincia de Espinar.

Tabla 34

Matriz Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
1. Posición geoestratégica para el comercio y turismo subregional.	0.11	4	0.44
2. Diversidad de recursos de gran potencial turístico.	0.09	3	0.27
3. Interés del gobierno provincial en desarrollar el turismo como actividad económica principal.	0.08	4	0.32
4. Se tiene la capacidad financiera para desarrollar la industria del turismo.	0.08	3	0.24
5. Cultura ancestral viva en las comunidades campesinas.	0.06	3	0.18
6. Inversión local en infraestructura de hospedaje.	0.07	3	0.21
7. Promoción de Tres Cañones de Suyckutambo (provincia Espinar) en paquetes turísticos hacia las ciudades de Arequipa y Cusco.	0.08	4	0.32
	0.57		1.98
Debilidades			
1. Lento desarrollo de la infraestructura para la industria del turismo.	0.05	2	0.10
2. Gobiernos locales, entidades públicas y privadas sin visión compartida, ni estrategias conjuntas para desarrollar el turismo.	0.05	2	0.10
3. Altos índices de pobreza y exclusión social.	0.06	1	0.06
4. Bajos niveles de calidad en servicios turísticos.	0.05	2	0.10
5. Bajo nivel de acceso a servicios básicos.	0.06	2	0.12
6. Bajo nivel de educación y altos índices de analfabetismo.	0.05	1	0.05
7. Inexistencia de conectividad aérea.	0.03	2	0.06
8. Carreteras y caminos sin asfaltar en el interior de la provincia.	0.04	1	0.04
9. Falta de inversión pública en la industria del turismo.	0.04	2	0.08
	0.43		0.71
Total	1.00		2.69

Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos a Largo Plazo

El desarrollo del presente capítulo, se realizó sobre la base de los intereses organizacionales establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Económico Local para el período 2006-2010 (PEDEL, 2006), así como los principios cardinales establecidos en la teoría tridimensional de Hartmann, que coadyuvarán a establecer los objetivos a largo plazo que permitirán alcanzar la visión del sector turismo de la provincia de Espinar. Paso seguido, se analiza los intereses organizacionales y los principios cardinales del sector turismo de la provincia de Espinar, así como los principales actores que poseen intereses comunes y opuestos a la provincia de Espinar en el sector turismo y actividades relacionadas.

5.1 Intereses de la Organización

Según los intereses turísticos establecidos en el PEDEL (2006), la provincia de Espinar busca “promover el desarrollo económico local, la justicia social y la sostenibilidad ambiental” (PEDEL, 2006, p. 10), a través de: (a) desarrollo de capacidades en la población para agregar valor a productos representativos de la zona como la fibra, la carne, la leche, y las artesanías con el objetivo de mejorar las condiciones de comercialización, eliminar intermediarios, e insertarlos a las cadenas productivas con bienes procesados; (b) desarrollo del turismo para la puesta en valor de los recursos naturales y monumentos históricos-artísticos, así como el mejoramiento de accesos con el propósito de incorporarlos al circuito turístico nacional; (c) desarrollo de infraestructura que convierta a Espinar en un destino atractivo (PEDEL, 2006).

5.2 Potencial de la Organización

La provincia de Espinar se localiza en la zona más alta de la región Cusco. Su posición geográfica ha convertido a la ciudad de Espinar en un eje comercial, así

como a la provincia en un potencial núcleo turístico donde convergen corredores turísticos y caminos comerciales.

Las iniciativas para desarrollar la actividad turística en la provincia de Espinar se iniciaron en el año 2007 con la participación del alcalde Alfredo Lindley Salinas Pérez (Q.E.P.D.). Las actividades de restauración de monumentos arqueológicos, el acondicionamiento de vías de acceso, y señalización de las principales zonas turísticas, entre otras, continuaron en la gestión del alcalde Eloy Ladislao Chancayauri Pezo. Desde el año 2007, se realiza el evento Semana Ecodeportiva en Tres Cañones, donde la población local y visitantes practican deportes de aventura. En los 16 últimos años se realiza un festival folclórico en K'anamarca, y desde el año 2008 el festival ha cobrado relevancia en la promoción turística de Espinar.

La provincia Espinar ofrece a los visitantes nacionales y extranjeros monumentos arqueológicos preíncas e incas, templos coloniales, paisajes naturales, lagunas, gastronomía típica de la zona, y cultura viva. Sin embargo, no existen agencias de turismo en la ciudad de Yauri ni oficinas de información turística visible a los visitantes. Algunas agencias de turismo ubicadas en las ciudades de Arequipa y Cusco promocionan Tres Cañones de Suykutambo y los complejos arqueológicos de Maukallaq'ta y K'anamarca en los paquetes turísticos que ofrecen, los cuales incluyen circuitos que conectan a la provincia de Espinar con el camino denominado Capaq Ñan.

Según el Proyecto de Mapeo y Registro Arqueológico de la Provincia de Espinar y el Estudio de las Potencialidades para el desarrollo turístico, realizados por la compañía minera Xstrata Tintaya a través de la Fundación Tintaya, la provincia de Espinar posee más de 140 recursos turísticos. Algunos de estos se presentaron en una revista turística elaborada por la Municipalidad Provincial de Espinar.

5.3 Principios Cardinales de la Organización

El análisis de los principios cardinales permite identificar las oportunidades y amenazas para el desarrollo del turismo en su entorno.

5.3.1 Influencia de terceras partes

La principal influencia de terceras partes que recibe la provincia de Espinar proviene de otras provincias: Caylloma (Cañón de Colca), Cusco, y Puno, que conectan algunos de sus circuitos turísticos con los distritos de la provincia de Espinar.

5.3.2 Lazos pasados-presentes

Las regiones Arequipa y Cusco son dos potencias del turismo y comparten el objetivo de impulsar la industria como alternativa de desarrollo económico sostenible. La provincia de Espinar mantiene un conflicto latente con la región Arequipa por la implementación del proyecto de irrigación Majes Sihuas II porque, según el planteamiento del proyecto, el río Apurímac sería fuente de abastecimiento de agua y deberá ser represado. Para el desarrollo de la industria del turismo en la provincia de Espinar se requiere mantener buenas relaciones con las regiones vecinas de Arequipa y Puno.

5.3.3 Contrabalance de interés

En el sector turismo, se considera como socios estratégicos a las provincias de Cusco, Urubamba (Machu Picchu), Arequipa, y Caylloma (Cañón del Colca), las cuales pueden contribuir al desarrollo y fortalecimiento de los circuitos turístico de la zona sur del país, con el propósito de desarrollar servicios turísticos de calidad y competitivos a nivel nacional e internacional que beneficien a todos sus participantes. Asimismo, se identificó a la región Puno como socio estratégico de la provincia de

Espinar. Esta región es un aliado estratégico para la comercialización de carne y fibra, al igual que las otras provincias de la región Cusco y las de la región Arequipa.

5.3.4 Conservación de los enemigos

En el sector turismo, la provincia de Espinar tiene como competidores a las provincias de la misma región, como las provincias de Quispicanchis (Tipón, Pikillaqta), Canchis (Raqchi), y La Convención (Choquequirao); y en menor grado a las provincias de Caylloma (Cañón del Colca) y Arequipa. En cuanto a infraestructura, vías de acceso, y servicios turísticos, las provincias más desarrolladas son Urubamba, Cusco, y Arequipa. Este grado de rivalidad es decisivo porque propiciará que en la provincia de Espinar se desarrollen servicios e infraestructura de calidad y competitividad nacional e internacional. No obstante, estas provincias comparten algunos intereses comunes con la provincia de Espinar para desarrollar actividades comerciales y turísticas. Mediante alianzas estratégicas, se impulsará la creación de clústeres para beneficio de todas las provincias participantes.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 25 se presenta la matriz de intereses del Turismo en la Provincia de Espinar, en la cual se establece que la realización de alianzas estratégicas con las provincias de Cusco y Urubamba es decisiva para impulsar el desarrollo del turismo. Así mismo, se impulsará el crecimiento económico de la provincia a través de: (a) el fortalecimiento del comercio de productos representativos de la zona, (b) atracción de inversión privada para desarrollar infraestructura adecuada y competitiva en el sector turismo, y (c) la creación de empresas y puestos de empleo, entre otros. Resalta la relación con la provincia de Arequipa, ya que un porcentaje de turistas extranjeros que iniciaron su excursión turística en alguna de sus provincias anexas a Espinar en su ruta turística para llegar a la ciudad de Cusco.

Tabla 35

Matriz de Intereses del Turismo en la Provincia de Espinar

Intereses	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Desarrollo competitivo del turismo	Provincia Caylloma * Urubamba* Cusco*	La Convención**	Calca * Anta *	
2. Bienestar económico y social sostenible	Provincia Caylloma* Urubamba* Cusco*	La Convención**		
3. Uso eficiente y sostenible de los recursos	Provincia Caylloma* Urubamba* Cusco*	La Convención**		
4. Gestión de capacidades organizativas y emprendedoras en la población	Provincia Caylloma* Urubamba* Cusco*	La Convención**		

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson Educación.

Intereses comunes *

Intereses opuestos **

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Para fines del presente plan estratégico, se proponen los siguientes objetivos a largo plazo para lograr la visión propuesta al año 2025.

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Lograr a 2025 que el 30% de la población económicamente activa (PEA) ocupada relativa (a la población en edad de trabajar) de la provincia de Espinar se dedique a actividades económicas relacionadas al sector turismo.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Posicionarse a 2025 como el tercer destino de la inversión privada directa en el sector turismo de la región Cusco.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Lograr a 2025 que el 25% de los turistas que visiten Machu Picchu visiten también la provincia de Espinar.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP 4). A 2025, mejorar la calidad de vida de los habitantes de la provincia, alcanzando un índice de desarrollo humano de 0.80.

5.6 Conclusiones

La provincia de Espinar tiene intereses comunes con las provincias de Caylloma (Cañón del Colca-Arequipa) y Urubamba (Machu Picchu), sin embargo la existencia de un conflicto latente por el agua puede amenazar el flujo de turistas de la zona hacia Espinar. El destino turístico ofrecido por la provincia de la Convención podría desviar las preferencias. Los objetivos a largo plazo se proyectan a lograr el reconocimiento de la provincia de Espinar como un destino turístico que impulse el desarrollo sostenible de la población de dicha provincia.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas es el resultado de los análisis externo e interno descritos en los capítulos anteriores. De la matriz FODA surgen los insumos que ayudan a formular las estrategias que serán aplicadas más adelante en el plan estratégico. Se han generado estrategias en los cuatro cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y amenazas (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA; D'Alessio, 2008).

En la Tabla 36 se presenta la matriz FODA para la provincia de Espinar y también se presentan las 17 estrategias generadas de la combinación de los factores internos y externos.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio, la matriz PEYEA de Dickel (1984) se emplea para diagnosticar la apropiada postura estratégica de una organización. Para hallar la postura estratégica más apropiada para la provincia de Espinar, se comenzó determinando las variables: (a) fortaleza financiera (FF), (b) ventaja competitiva (VC), (c) estabilidad del entorno (EE), y (d) fortaleza de la industria (FI; D'Alessio, 2008). Paso seguido, se asignaron valores numéricos adecuados a cada factor de las plantillas, luego se computó el promedio de cada variable.

Al analizar la variable de fortaleza financiera de la organización, se obtuvieron los siguientes resultados: (a) el retorno de la inversión supera el promedio en el mercado, (b) el nivel de apalancamiento es balanceado por la creciente presencia de entidades financieras que posibilitan el acceso al crédito, (c) el nivel de liquidez se ubica por encima del promedio.

Tabla 36

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Posición geoestratégica para el comercio y turismo subregional. 2. Diversidad de recursos de gran potencial en la provincia de Espinar. 3. Interés del gobierno provincial en desarrollar el turismo como actividad económica principal. 4. Se tiene la capacidad financiera para desarrollar la industria del turismo. 5. Cultura ancestral viva en las comunidades campesinas. 6. Inversión local en infraestructura de hospedaje. 7. Promoción de Tres Cañones de Suykutambo (provincia Espinar) en paquetes turísticos hacia las regiones de Arequipa y Cusco.	1. Lento desarrollo de la infraestructura para la industria del turismo. 2. Gobiernos locales, entidades públicas y privadas sin visión compartida, ni estrategias conjuntas para desarrollar el turismo. 3. Altos índices de pobreza y exclusión social. 4. Bajos niveles de calidad en servicios turísticos. 5. Bajo nivel de acceso a servicios básicos. 6. Bajo nivel de educación y altos índices de analfabetismo. 7. Inexistencia de conectividad aérea. 8. Carreteras y caminos sin asfaltar en el interior de la provincia. 9. Falta de inversión pública en la industria del turismo.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Posicionamiento internacional de Machu Picchu como destino turístico.	E1. Desarrollar el turismo de la provincia de Espinar en alianza estratégica con las regiones Cusco y Arequipa: F1, F2, F3, F4, F5, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6 y O7.	E5. Brindar facilidades administrativas para los inversionistas que decidan desarrollar sus actividades en la industria del turismo: D1, D4, D5, D8, D9, O2, O4, O6 y O7.
2. Interés del Gobierno Central por desarrollar el turismo como actividad económica a nivel nacional.	E2. Atraer inversión nacional y extranjera para el desarrollo del turismo, logrando calidad y competitividad: F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O6 y O7.	E6. Ejecutar la inversión pública en servicios de salud y educación de calidad, y la inversión pública-privada en servicios básicos y vivienda social: D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, O2, O6 y O7.
3. Puesta en valor de monumentos arqueológicos por el Ministerio de Cultura.	E3. Desarrollar capacidades en la población para la prestación de servicios bajo estándares de calidad en el sector turismo: F1, F2, F3, F5, O1, O4 y O6.	E7. Gestionar el trabajo conjunto de las entidades públicas y privadas de la zona, para diseñar un plan general de desarrollo en la industria del turismo: D1, D2, D3, D6, D9, O2, O4 y O6.
4. Auge del turismo en todo el Perú	E4. Potenciar las alianzas con las regiones Cusco y Arequipa para el crecimiento del clúster en la industria: F1, F2, F3, F5, F7, O1, O2, O4, O5, O6 y O7.	
5. Necesidad de incluir nuevos destinos al circuito Cusco-Machu Picchu.		
6. Entidades públicas y privadas interesadas en promover el turismo.		
7. Oferta turística diversa y potencial en el sur del país.		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Proliferación de conflictos sociales a raíz de la desigualdad y pobreza.	E8. Desarrollar una relación simbiótica con Machu Picchu para aprovechar su posicionamiento en el mercado del turismo: F1, F2, F3, F5, F7, A3 y A4.	E15. Regular la gestión sostenible de recursos y la protección del medio ambiente: D2, D3, D5, D9, A1, A2 y A4.
2. Altos índices de desempleo y subempleo.	E9. Lograr la participación activa de la población en el desarrollo del turismo: F1, F2, F3, F5, F7, A1, A2, A3 y A4.	E16. Planificar el desarrollo descentralizado de la industria turística en la provincia de Espinar: D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, D9, A1, A2, A3 y A4.
3. Bajos índices de competitividad internacional en el sector turismo.	E10. Atraer inversión privada para el desarrollo de tecnología, y la construcción y equipamiento de los medios de comunicación: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3 y A4.	E17. Lograr la participación activa del empresariado y de la población en la protección del medio ambiente: D2, D5, D6, D9, A1, A2 y A4.
4. Poco interés en la protección del patrimonio natural y cultural.	E11. Gestionar el acceso al crédito para el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar: F1, F2, F3, A1 y A2. E12. Potenciar el patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar: F1, F2, F3, F5, F7, A3 y A4. E13. Implantar programas con beneficios para el empresariado que contrate mano de obra local y consuma productos de la zona: F1, F2, F3, F5, A1 y A2. E14. Ejecutar proyectos de desarrollo comunitario para que la población perciba el retorno justo y equitativo de beneficios sociales de las actividades económicas de la provincia de Espinar: F1, F2, F3, F4, F5, A1 y A2.	

Respecto a la ventaja competitiva de la organización, la participación de mercado se encuentra a nivel del promedio. La calidad del producto se encuentra por debajo del promedio, el ciclo de vida del producto se encuentra en la etapa de crecimiento. Por otro lado, la velocidad de introducción de nuevos productos es lenta, porque la industria se encuentra en la etapa inicial.

Respecto a la variable de estabilidad del entorno de la industria, esta se encuentra por encima del promedio. A pesar de que la tasa de inflación se mantiene relativamente baja, el costo de vida se ha incrementado. La demanda de consumo nacional e internacional es creciente.

Finalmente, se analizó la variable fortaleza de la industria. El potencial del sector turismo es creciente. Machu Picchu se ha posicionado como destino turístico internacional, lo que facilita el desarrollo de otros destinos potenciales de la región. Los gobiernos locales disponen de cobertura financiera como consecuencia de la descentralización del presupuesto. Las inversiones y las regalías provenientes de la industria minera permiten que exista financiamiento para el desarrollo de la industria del turismo. Sin embargo, la capacidad de gasto de los gobiernos locales es deficiente y el acceso a servicios básicos de calidad es mínimo.

En la Tabla 37, se presenta la matriz PEYEA para la provincia de Espinar.

A partir del análisis PEYEA, se obtiene la Figura 22. La posición dentro del sector turístico se debe integrar horizontal y verticalmente de manera eficiente para el desarrollo de su competitividad. Como resultado de la matriz PEYEA se obtuvo que el sector turismo en la provincia de Espinar debe adoptar una postura agresiva, lo que proyecta a una industria atractiva con poca turbulencia del entorno, ventajas competitivas claras, y fortaleza financiera que le permiten aprovechar la coyuntura para el desarrollo de la industria. Bajo estas condiciones de bajo riesgo de pérdida de inversión, se posibilita la atracción de inversionistas privados.

Tabla 37

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Posición estratégica interna				
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Valor	Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
1. Retorno de la inversión		4	1. Participación del mercado	3
2. Apalancamiento		3	2. Calidad del producto	2
3. Liquidez		4	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Capital requerido versus capital disponible		3	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Flujo de caja		4	5. Lealtad del consumidor	3
6. Facilidad de salir del mercado		3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Riesgo involucrado en el negocio		3	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Rotación de inventarios		3	8. Integración vertical	3
8. Economías de escala y de experiencia		3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio		3.3	Promedio - 6	-2.7
Posición estratégica externa				
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Valor	Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1. Potencial de crecimiento		5	1. Cambios tecnológicos	2
2. Potencial de utilidades		5	2. Tasa de inflación	5
3. Estabilidad financiera		5	3. Variabilidad de la demanda	4
4. Conocimiento tecnológico		4	4. Rango de precios de productos competitivos	4
5. Utilización de recursos		3	5. Barreras de entrada al mercado	4
6. Intensidad de capital		3	6. Rivalidad/Presión competitiva	4
7. Facilidad de entrada al mercado		3	7. Elasticidad de precios de la demanda	3
8. Productividad/Utilización de la capacitación		3	8. Presión de los productos sustitutos	4
9. Poder de negociación de los productores		3		
Promedio		3.8	Promedio - 6	-2.3
Factor	Promedio		Factor direccional	
FF	3.3		Eje Y: 1	
VC	-2.7		Eje X: 1.1	
FI	3.8			
EE	-2.3			

En la Figura 23, se muestran las estrategias comúnmente utilizadas para una postura estratégica agresiva. En este caso, se ejecutarán las estrategias externas alternativas siguientes:

Integración vertical hacia adelante, con la que se pretende aumentar el control sobre los canales de distribución internos en la cadena de suministro en el sector turismo. Esto podría efectuarse mediante la atracción de inversiones nacionales y extranjeras que posibilitarán una sincronización eficiente de servicios de calidad y competitivos en el sector.

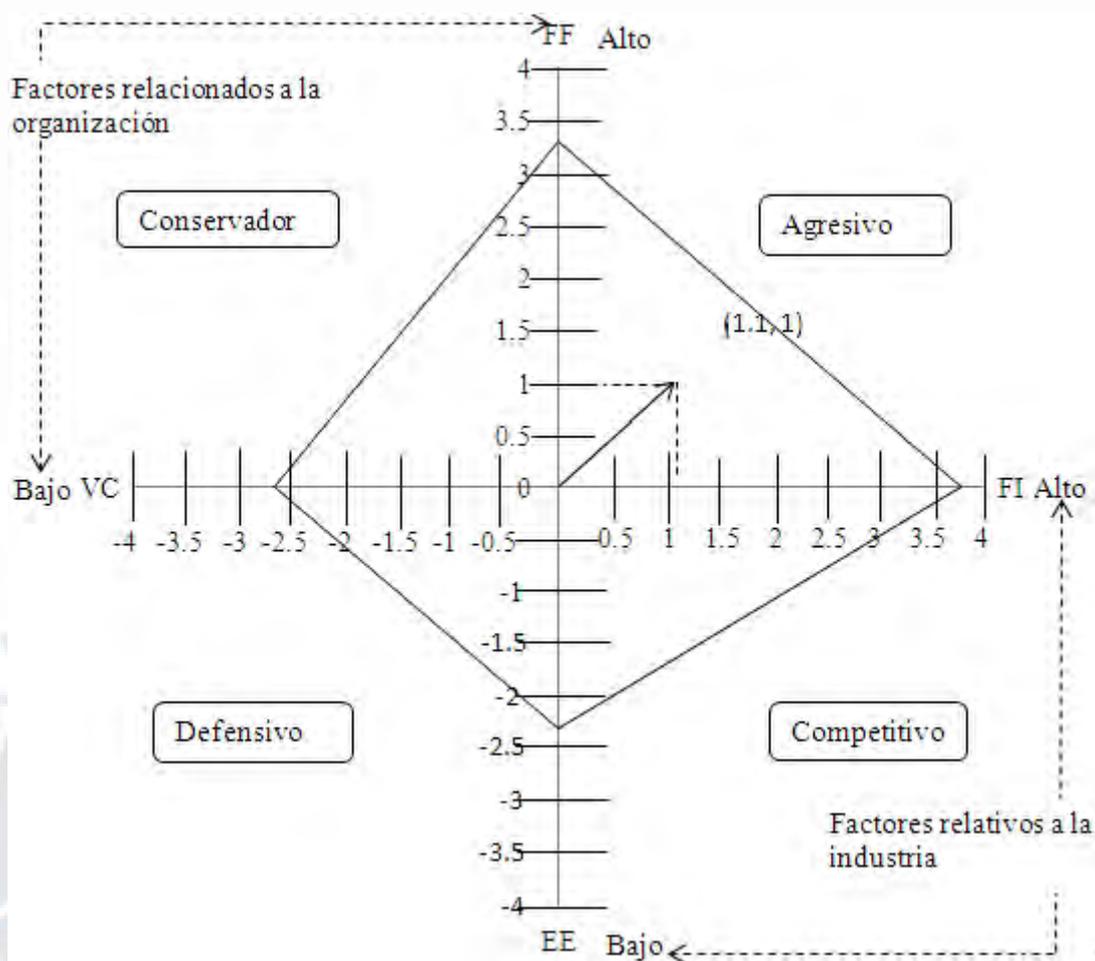


Figura 22. Polígono Direccional de la Matriz PEYEA

Integración horizontal, con la que se busca aprovechar las oportunidades del mercado mediante las sinergias obtenidas de alianzas estratégicas, aventuras conjuntas, y fusiones entre las empresas que participan en el sector turismo. Así como asegurar el abastecimiento de productos de calidad, reducción de costos, y disponer de información y conocimiento del mercado a través de las unidades socias.

Estrategias intensivas (concentración). Se utilizarán de manera eficiente los recursos y las fortalezas de la provincia de Espinar para penetrar en el mercado actual, desarrollar nuevos mercados, y desarrollar productos en el sector turismo. La provincia también podría pactar alianzas estratégicas para mejorar su posición competitiva en el sector.

Diversificación concéntrica. Se implementará con la adición de nuevas actividades comerciales relacionadas para aprovechar las sinergias del complemento

de las actividades que atraerán a nuevos compradores. En la provincia de Espinar, se pueden iniciar actividades de biocomercio para potenciar el valor de los productos nativos de la zona.

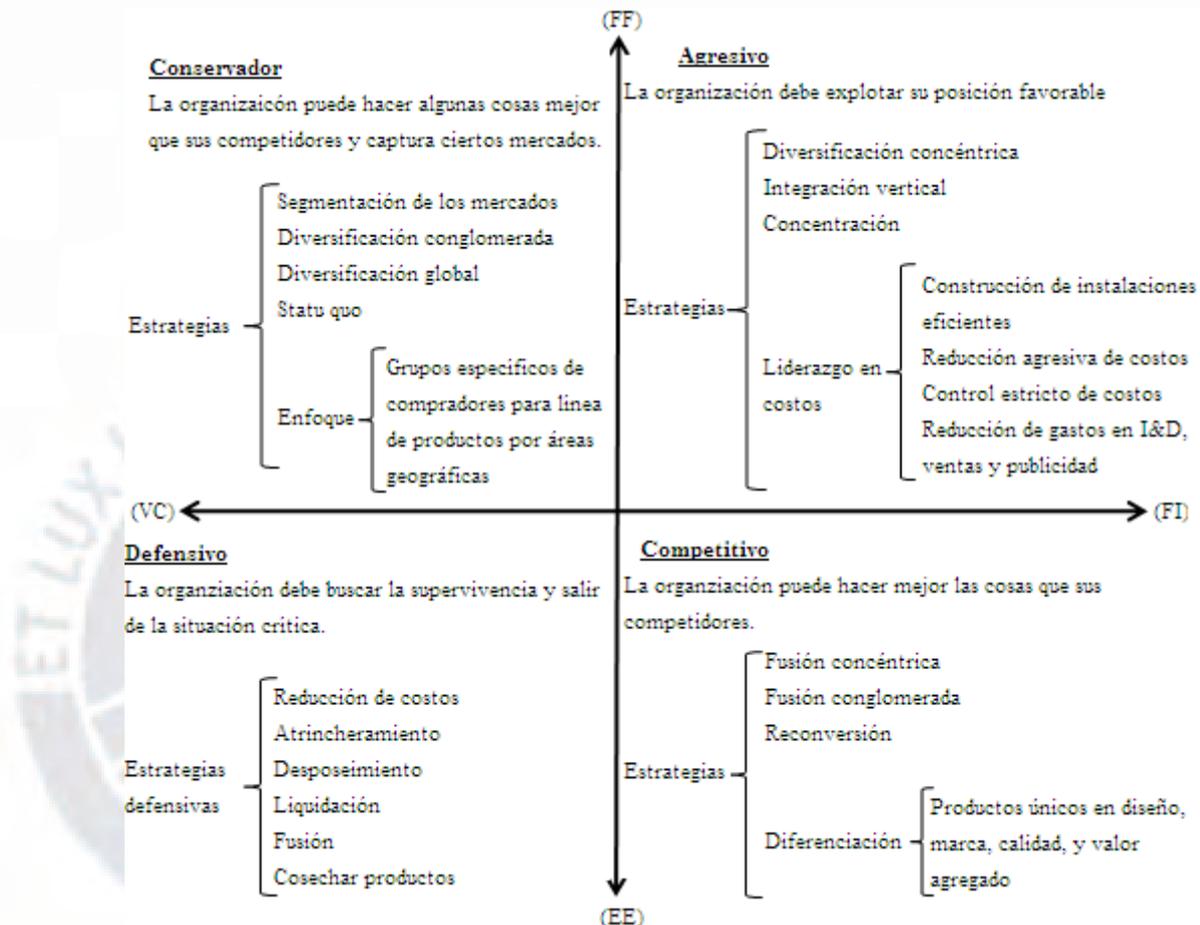


Figura 23. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

6.3 Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz interna-externa (IE) es una matriz de portafolio en cual se grafican cada una de las divisiones de la organización en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que resultan de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI para cada división. Las divisiones son representadas en la matriz IE por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la industria. (D'Alessio, 2008).

En el eje X, se ubica el puntaje ponderado de la matriz EFI (2.54), que corresponde al rango promedio (2.0-2.9), el cual indica la posición estratégica interna

de la organización en el sector turismo. En el eje Y, se ubica el puntaje ponderado de la matriz EFE (2.83), que corresponde al rango medio (2.0-2.9), el cual refleja la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas del sector turismo. En la Figura 24 se muestran las regiones y celdas de la matriz IE.

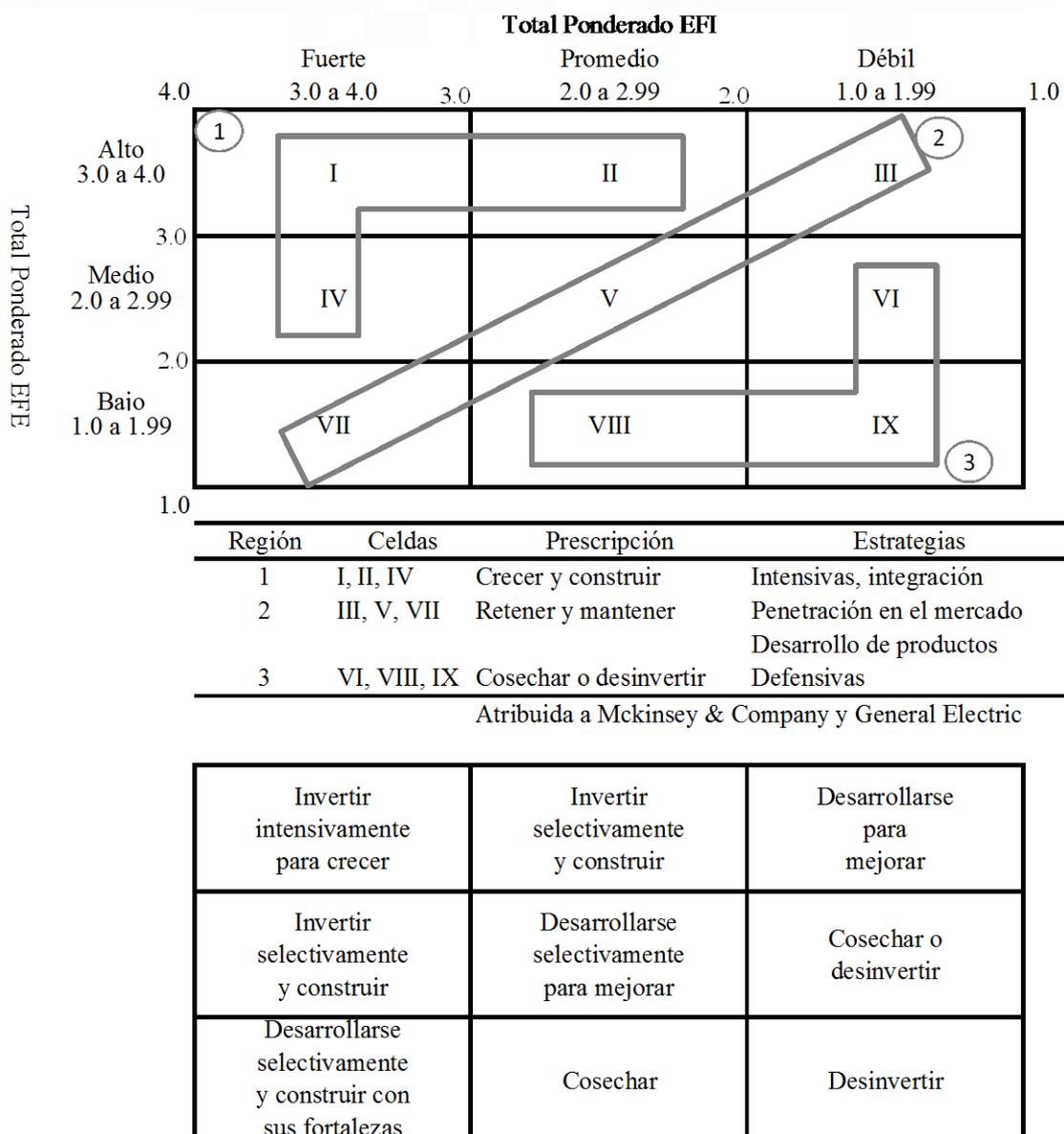


Figura 24. Regiones y celdas en la matriz IE.

Las puntuaciones totales ponderadas de las matrices EFE y EFI ubican a la organización en la región 2, obteniendo como prescripción el retener y mantener la industria aplicando las estrategias de penetración de mercado y de desarrollo de producto. En la Figura 25, se presenta la matriz interna-externa (IE) de la organización.

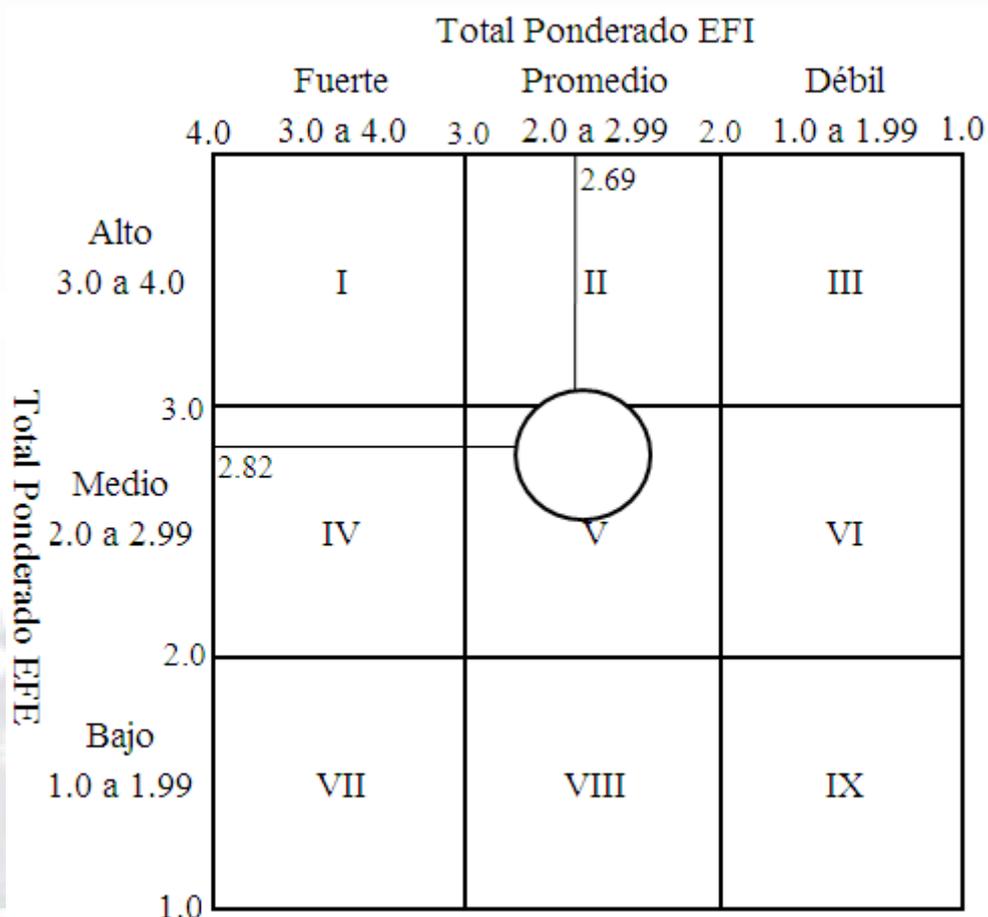


Figura 25. Matriz interna externa (IE).

Los valores ponderados recaen en el Cuadrante V, por lo tanto se recomienda el desarrollo selectivo para mejorar la organización.

Integración hacia adelante para ganar mayor control en los canales de distribución de la cadena de suministro del sector turismo, mediante alianzas de operadores de turismo y cadenas hoteleras que resulten en la reducción de costos y mayor conocimiento de la demanda y los precios del sector.

Integración horizontal para aprovechar las sinergias de las diferentes empresas que participan en el sector, mediante el fomento de alianzas entre empresas públicas y privadas que permitan concentrar los esfuerzos hacia una visión compartida en el sector turismo.

6.4 Matriz Gran Estrategia (GE)

La matriz gran estrategia (GE) se usa para reforzar la valoración y elección apropiada de las estrategias para la organización. Esta matriz se sustenta sobre la idea de que la situación de un negocio está definida en términos del crecimiento lento o rápido del mercado, y la ubicación competitiva de la organización en dicho mercado, fuerte o débil (D'Alessio, 2008). En términos de la Matriz Gran Estrategia (GE), la industria de Turismo en la Provincia de Espinar se ubica en el cuadrante I. Esta ubicación se obtiene a partir de los resultados de la matriz de perfil competitivo. Donde la organización tiene una posición competitiva fuerte frente a sus principales competidores y el crecimiento del mercado es rápido. Por lo tanto, se recomienda implementar estrategias externas alternativas.

Integración vertical hacia adelante, para aprovechar sus competencias distintivas convertidas en fortalezas y ganar mayor control sobre los canales de distribución en la cadena de suministro del sector turismo mediante la atracción de inversión nacional e internacional que redunde en la disminución de costos y que garantice productos y servicios de calidad en el sector.

Integración horizontal, en busca de aprovechar y maximizar los resultados de las sinergias obtenidas de las alianzas, aventuras conjuntas, y fusiones con diferentes empresas del sector turismo. Para este caso, se sugiere desarrollar la formación de clústeres y alianzas de empresas para aprovechar oportunidades comunes, así como el fomento de la formalización del empresariado.

Diversificación concéntrica con el desarrollo de productos relacionados, como es el caso de los productos orgánicos (i.e., carne, tubérculos, y cereales) y el

desarrollo del biocomercio, en busca de potenciar el valor de los productos nativos y el comercio de la provincia de Espinar.

Estrategias intensivas (concentración), en busca de aprovechar sus competencias distintivas para desarrollar mercados, desarrollar productos de calidad, y penetrar en el mercado competitivo del sector turismo. En la Figura 26 se presenta la matriz gran estrategia para la provincia de Espinar.



Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia (GE).

6.5 Matriz de Decisión Estratégica (DE)

La matriz de decisión permite emparejar las estrategias resultantes de las matrices FODA, PEYEA, IE, y GE. Para efectos de esta matriz, se retienen las estrategias que alcanzan el mayor número de repeticiones; en este caso, aquellas que se repitan tres o cuatro veces, y el resto se consideran como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2008). Para el caso de la organización en estudio, se retienen 11 estrategias, las cuales se repitieron en más de tres matrices, las seis estrategias restantes se consideran estrategias de contingencia. En la Tabla 38 se muestra la matriz de decisión para la organización.

Tabla 38

Matriz de Decisión (MDE)

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
E1. Desarrollar el turismo de la provincia de Espinar en alianza estratégica con las regiones Cusco y Arequipa.	X	X	X	X	4
E2. Atraer inversión nacional y extranjera para el desarrollo del turismo, logrando calidad y competitividad.	X	X	X	X	4
E3. Desarrollar capacidades en la población para la prestación de servicios bajo estándares de calidad en el sector turismo.	X	X	X	X	4
E4. Potenciar las alianzas con las regiones Cusco y Arequipa para el crecimiento del clúster en la industria.	X	X	X	X	4
E5. Brindar facilidades administrativas para los inversionistas que decidan desarrollar sus actividades en la industria del turismo.	X	X	X	X	4
E6. Ejecutar la inversión pública en servicios de salud y educación de calidad, y la inversión pública-privada en servicios básicos y vivienda social.	X				1
E7. Gestionar el trabajo conjunto de las entidades públicas y privadas de la zona, para diseñar un plan general de desarrollo en la industria del turismo.	X	X	X	X	4
E8. Desarrollar una relación simbiótica con Machu Picchu para aprovechar su posicionamiento en el mercado del turismo.	X	X	X	X	4
E9. Lograr la participación activa de la población en el desarrollo del turismo.	X				1
E10. Atraer inversión privada para el desarrollo de tecnología, y la construcción y equipamiento de los medios de comunicación.	X	X	X	X	4
E11. Gestionar el acceso al crédito para el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar.	X	X	X	X	4
E12. Potenciar el patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.	X	X	X	X	4
E13. Implantar programas con beneficios para el empresariado que contrate mano de obra local y consuma productos de la zona.	X	X	X	X	4
E14. Ejecutar proyectos de desarrollo comunitario para que la población perciba el retorno justo y equitativo de beneficios sociales de las actividades económicas de la provincia de Espinar.	X				1
E15. Regular la gestión sostenible de recursos y la protección del medio ambiente.	X				1
E16. Planificar el desarrollo descentralizado de la industria turística en la provincia de Espinar.	X				1
E17. Lograr la participación activa del empresariado y de la población en la protección del medio ambiente.	X				1

6.6 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) permite evaluar las estrategias alternativas de manera objetiva, sobre la base de factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados (David, 2008, p. 240).

Las estrategias de contingencia obtenidas en la matriz de decisión son estrategias internas y están enfocadas a temas sensibles: (a) cuidado y protección del patrimonio natural y cultural, (b) uso sostenible de los recursos, (c) cuidado del medioambiente, (d) impacto social y equitativo de los beneficios de las actividades económicas, y (e) calidad de vida de la población. Por lo tanto, las estrategias retenidas y de contingencia son tomadas para la MCPE. Las 17 estrategias son ponderadas para apreciar cuán atractivas son con relación a los factores claves de éxito. En este caso, se toman las estrategias que han obtenido una puntuación entre 6 y 7 como retenidas, la cuales pasan a la matriz Rumelt. En la Tabla 39 se presenta la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico para la organización.

6.7 Matriz Rumelt (MR)

La matriz Rumelt se usa para valorar las estrategias retenidas después de la MCPE, mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2008). Se aprobarán las estrategias que pasen los cuatro filtros. En la Tabla 40 se puede apreciar la evaluación final de las estrategias planteadas para la provincia de Espinar.

6.8 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética permite comprobar que las estrategias seleccionadas en la matriz Rumelt no vulneren aspectos relacionados a los derechos y justicia (D'Alessio, 2008). En la Tabla 41, se puede apreciar la matriz de ética para las estrategias planteadas para la provincia de Espinar.

Tabla 39

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Alternativa estratégicas																																	
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16		E17	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																																			
1. Posicionamiento internacional de Machu Picchu como destino turístico.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52
2. Interés del Gobierno Central por desarrollar el turismo como actividad económica a nivel nacional.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
3. Puesta en valor de monumentos arqueológicos por el Ministerio de Cultura.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36
4. Auge del turismo en todo el Perú	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5. Necesidad de incluir nuevos destinos al circuito Cusco-Machu Picchu.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44
6. Entidades públicas y privadas interesadas en promover el turismo.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
7. Oferta turística diversa y potencial en el sur del país.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Amenazas																																			
1. Proliferación de conflictos sociales a raíz de la desigualdad y pobreza.	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
2. Altos índices de desempleo y subempleo.	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16
3. Bajos índices de competitividad internacional en el sector turismo.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4. Poco interés en la protección del patrimonio natural y cultural.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Fortalezas																																			
1. Posición geoestratégica para el comercio y turismo subregional.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33
2. Diversidad de recursos de gran potencial en la provincia de Espinar.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3. Interés del gobierno provincial en desarrollar el turismo como actividad económica principal.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4. Se tiene la capacidad financiera para desarrollar la industria del turismo.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16
5. Cultura ancestral viva en las comunidades campesinas.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
6. Inversión local en infraestructura de hospedaje.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
7. Promoción de Tres Cañones de Suykutambo (provincia Espinar) en paquetes turísticos hacia las regiones de Arequipa y Cusco.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Debilidades																																			
1. Lento desarrollo de la infraestructura para la industria del turismo.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15
2. Gobiernos locales, entidades públicas y privadas sin visión compartida, ni estrategias conjuntas para desarrollar el turismo.	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
3. Altos índices de pobreza y exclusión social.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06
4. Bajos niveles de calidad en servicios turísticos.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.05
5. Bajo nivel de acceso a servicios básicos.	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06
6. Bajo nivel de educación y altos índices de analfabetismo.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3	0.15	2	0.1
7. Inexistencia de conectividad aérea.	0.03	4	0.12	4	0.12	2	0.06	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12	2	0.06	4	0.12	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03
8. Carreteras y caminos sin asfaltar en el interior de la provincia.	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04
9. Falta de inversión pública en la industria del turismo.	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08
Total	2	6.82		7.45		6.14		7.25		6.03		6.57		7.02		7.31		7		7.52		6.05		7.22		6.33		6.69		6.23		7.53		6.12	

Tabla 40

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1. Desarrollar el turismo de la provincia de Espinar en alianza estratégica con las regiones Cusco y Arequipa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2. Atraer inversión nacional y extranjera para el desarrollo del turismo, logrando calidad y competitividad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3. Desarrollar capacidades en la población para la prestación de servicios bajo estándares de calidad en el sector turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4. Potenciar las alianzas con las regiones Cusco y Arequipa para el crecimiento del clúster en la industria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5. Brindar facilidades administrativas para los inversionistas que decidan desarrollar sus actividades en la industria del turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6. Ejecutar la inversión pública en servicios de salud y educación de calidad, y la inversión pública-privada en servicios básicos y vivienda social.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7. Gestionar el trabajo conjunto de las entidades públicas y privadas de la zona, para diseñar un plan general de desarrollo en la industria del turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8. Desarrollar una relación simbiótica con Machu Picchu para aprovechar su posicionamiento en el mercado del turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9. Lograr la participación activa de la población en el desarrollo del turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10. Atraer inversión privada para el desarrollo de tecnología, y la construcción y equipamiento de los medios de comunicación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11. Gestionar el acceso al crédito para el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12. Potenciar el patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13. Implantar programas con beneficios para el empresariado que contrate mano de obra local y consuma productos de la zona.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14. Ejecutar proyectos de desarrollo comunitario para que la población perciba el retorno justo y equitativo de beneficios sociales de las actividades económicas de la provincia de Espinar.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15. Regular la gestión sostenible de recursos y la protección del medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16. Planificar el desarrollo descentralizado de la industria turística en la provincia de Espinar.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17. Lograr la participación activa del empresariado y de la población en la protección del medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias generadas en las matrices FODA, PEYEA, IE, y GE, se reúnen en la matriz de decisión de estrategias, en la que se puede apreciar el número de repeticiones de cada una. Se retienen las estrategias con mayor repetición y el resto son las estrategias de contingencia (D'Alessio, 2008).

Las estrategias retenidas en la matriz de decisión son aquellas que aparecen en más de tres matrices. Para la provincia de Espinar, se plantean las estrategias siguientes:

1. E1. Desarrollar el turismo de la provincia de Espinar en alianza estratégica con las regiones Cusco y Arequipa.
2. E2. Atraer inversión nacional y extranjera para el desarrollo del turismo, logrando calidad y competitividad.
3. E3. Desarrollar capacidades en la población para la prestación de servicios en el sector turismo bajo estándares de calidades.
4. E4. Potenciar las alianzas con las regiones Cusco y Arequipa para el crecimiento del clúster en la industria.
5. E5. Brindar facilidades administrativas para los inversionistas que decidan desarrollar sus actividades en la industria del turismo.
6. E7. Gestionar el trabajo conjunto de las entidades públicas y privadas de la zona, para diseñar un plan general de desarrollo en la industria del turismo.
7. E8. Desarrollar una relación simbiótica con Machu Picchu para aprovechar su posicionamiento en el mercado del turismo.
8. E10. Atraer inversión privada para el desarrollo de tecnología y la construcción y equipamiento de los medios de comunicación.

9. E11. Gestionar el acceso al crédito para el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar.
10. E12. Potenciar el patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.
11. E13. Implementar programas con beneficios para el empresariado que contrate mano de obra local y consuma productos de la zona.

Las estrategias de contingencia planteadas para la provincia de Espinar son siguientes:

1. E6. Ejecutar la inversión pública en los servicios de salud y educación de calidad; y la inversión pública-privada, en servicios básicos y vivienda social.
2. E9. Lograr la participación activa de la población en el desarrollo del turismo.
3. E14. Ejecutar proyectos de desarrollo comunitario para que la población perciba el retorno justo y equitativo de beneficios sociales de las actividades económicas de la provincia de Espinar.
4. E15. Regular la gestión sostenible de recursos y la protección del medioambiente.
5. E16. Planificar el desarrollo descentralizado de la industria turística en la provincia de Espinar.
6. E17. Lograr la participación activa del empresariado y de la población en la protección del medioambiente.

6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

La matriz de estrategias versus OLP se emplea para verificar que objetivos a largo plazo alcanzarán las estrategias retenidas (D'Alessio, 2008). Para el caso de la provincia de Espinar, también se han incluido las estrategias de contingencia obtenidas en la matriz de decisión, ya que son necesarias para el logro de los objetivos

y la visión planteados para el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar. En la Tabla 42 se puede apreciar la matriz de estrategias versus OLP.

6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores

A partir del análisis de los competidores actuales, en la matriz de posibilidades de los competidores se confrontan las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerle frente (D'Alessio, 2008).

Para el destino Provincia de Espinar, se considera como competidores a las provincias de la región Cusco que poseen potencial turístico para ser incluidas en el circuito Cusco-Machu Picchu. El plan Q'ente considera cinco zonas: (a) Provincias Altas de Chumbivilcas (provincia Chumbivilcas), (b) Pongo de Mainique (provincia La Convención), (c) Azulmayu (provincia Quispicanchis), (d) Q'eros (provincia Paucartambo), y (e) Paccarectambo (provincia Paruro). En la Tabla 43, se puede apreciar la matriz de posibilidades de los competidores de la provincia de Espinar.

6.12 Conclusiones

Después de realizar el proceso estratégico utilizando las matrices FODA, PEYEA, IE, Y GE se obtuvieron 11 estrategias retenidas y seis estrategias de contingencia. Sin embargo, en el plan estratégico se considera el total de estrategias (17) debido a que las estrategias de contingencia responden a temas sensibles relacionados con el medioambiente y la inequidad de la distribución de la riqueza.

Las estrategias evaluadas se orientan a alcanzar los OLP que lograrán la visión propuesta para la organización, para lo cual se requiere establecer alianzas estratégicas con las regiones Cusco y Arequipa, con el propósito de aprovechar el flujo turístico que proviene de dichas zonas.

Tabla 42

Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

Estrategias	Visión			
	Lograr a 2025 que el 30% de la PEA ocupada relativa (a la población en edad de trabajar) de la provincia de Espinar se dedique a actividades económicas relacionadas al sector turismo.	Posicionarse a 2025 como el tercer destino de la inversión privada directa en infraestructura de hospedaje de la Región Cusco.	Lograr a 2025 que el 25% de turistas que visitan Machu Picchu también visiten la Provincia de Espinar.	A 2025 mejorar sustancialmente la calidad de vida de los habitantes de la provincia de Espinar, alcanzando un índice de desarrollo humano de 0.80.
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
E1. Desarrollar el turismo de la provincia de Espinar en alianza estratégica con las regiones Cusco y Arequipa.	X		X	
E2. Atraer inversión nacional y extranjera para el desarrollo del turismo, logrando calidad y competitividad.	X	X		X
E3. Desarrollar capacidades en la población para la prestación de servicios bajo estándares de calidad en el sector turismo.	X			X
E4. Potenciar las alianzas con las regiones Cusco y Arequipa para el crecimiento del clúster en la industria.	X		X	
E5. Brindar facilidades administrativas para los inversionistas que decidan desarrollar sus actividades en la industria del turismo.	X	X		X
E6. Ejecutar la inversión pública en servicios de salud y educación de calidad; y la inversión pública-privada en servicios básicos y vivienda social.		X		X
E7. Gestionar el trabajo conjunto de las entidades públicas y privadas de la zona, para diseñar un plan general de desarrollo en la industria del turismo.	X	X	X	
E8. Desarrollar una relación simbiótica con Machu Picchu para aprovechar su posicionamiento en el mercado del turismo.	X	X	X	
E9. Lograr la participación activa de la población en el desarrollo del turismo.	X			X
E10. Atraer inversión privada para el desarrollo de tecnología, y la construcción y equipamiento de los medios de comunicación.	X	X		X
E11. Gestionar el acceso al crédito para el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar.	X			X
E12. Potenciar el patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.			X	X
E13. Implantar programas con beneficios para el empresariado que contrate mano de obra local y consuma productos de la zona.	X			X
E14. Ejecutar proyectos de desarrollo comunitario para que la población perciba el retorno justo y equitativo de beneficios sociales de las actividades económicas de la provincia de Espinar.				X
E15. Regular la gestión sostenible de recursos y la protección del medio ambiente.				X
E16. Planificar el desarrollo descentralizado de la industria turística en la provincia de Espinar.	X			X
E17. Lograr la participación activa del empresariado y de la población en la protección del medio ambiente.				X

Tabla 43

Matriz de Posibilidad de los Competidores

Estrategias	Posibilidades de la provincia Chumbivilcas	Posibilidades de la provincia La Convención	Posibilidades de la provincia Quispicanchis	Posibilidades de la provincia Paucartambo	Posibilidades de la provincia Paruro
E1. Desarrollar el turismo de la provincia de Espinar en alianza estratégica con las regiones Cusco y Arequipa.	Desarrollar alianzas con la provincia de Cusco para desarrollar turismo de aventura.	Desarrollar alianzas con las provincias Cusco y Urubamba para desarrollar el turismo de naturaleza y aventura en la zona Pongo de Mainique .	Establecer una alianza con la provincia de Cusco para desarrollar el turismo en la zona Azulmayu.	Establecer una alianza con la provincia Cusco para desarrollar el turismo vivencial en las comunidades indígenas Q'eros.	Establecer una alianza con la provincia Cusco para desarrollar turismo de aventura y vivencial.
E2. Atraer inversión nacional y extranjera en el sector turismo, para el desarrollo de la industria logrando calidad y competitividad.	Establecer acuerdos de cooperación con ONGs del sector turismo para mejorar la infraestructura de hospedaje existente.	Atraer inversión nacional y extranjera para desarrollar infraestructura de hospedaje de calidad.	Atraer inversión nacional para la construcción de un ecologe en la zona Azulmayu.	Establecer acuerdos de cooperación con ONGs del sector turismo para adecuar la infraestructura existente en la zona Q'eros.	Establecer acuerdos de cooperación con ONGs del sector turismo para adecuar la infraestructura existente en la zona Paccarectambo.
E3. Desarrollar capacidades en la población para la prestación de servicios bajo estándares de calidad en el sector turismo.	Establecer acuerdos de cooperación con ONGs del sector turismo para desarrollar capacidades en servicios de hostelería.	Desarrollar capacidades en servicios de hotelería de calidad.	Establecer acuerdos de cooperación con ONGs del sector turismo para desarrollar capacidades en servicios de hostelería.	Establecer acuerdos de cooperación con ONGs del sector turismo para desarrollar capacidades en las comunidades Q'eros en turismo vivencial.	Establecer acuerdos de cooperación con ONGs del sector turismo para desarrollar capacidades en turismo vivencial en las comunidades campesinas, y en la zona de concentración de infraestructura de hospedaje servicios de hostelería.
E4. Potenciar las alianzas con las regiones Cusco y Arequipa para el crecimiento del clúster en la industria.	Desarrollar alianzas con operadores de turismo para incluir las zonas altas de la provincia en algún paquete turístico.	Desarrollar alianzas con operadores de turismo para desarrollar el circuito turístico Pongo de Mainique-Reserva comunal Machiguenga-Choquequirao.	Desarrollar alianzas con operadores de turismo para anexar la zona Azulmayu a Tipón y Pikillaqta en paquetes turísticos.	Desarrollar alianzas con operadores de turismo especializados en experiencias vivenciales para incluir la zona Q'eros.	Desarrollar alianzas con operadores de turismo especializados en experiencias vivenciales y de aventura para incluir la zona Paccarectambo.
E5. Brindar facilidades administrativas para los inversionistas que decidan desarrollar sus actividades en la industria del turismo.		Lograr la inversión en infraestructura turística a través de beneficios tributarios.	Lograr la formalización de establecimientos de hospedaje y de alimentos mediante beneficios tributarios y administrativos.		
E6. Ejecutar la inversión pública en servicios de salud y educación de calidad; y la inversión pública-privada en servicios básicos y vivienda social.	Gestionar la inversión pública en servicios básicos de calidad y en el mejoramiento de vías de acceso.	Gestionar la inversión pública en servicios básicos de calidad y en el mejoramiento de vías de acceso.	Gestionar la inversión pública en servicios básicos de calidad y en el mejoramiento de vías de acceso.	Gestionar la inversión pública en servicios básicos de calidad y en el mejoramiento de vías de acceso.	Gestionar la inversión pública en servicios básicos de calidad.
E7. Gestionar el trabajo conjunto de las entidades públicas y privadas de la zona, para diseñar un plan general de desarrollo en la industria del turismo.		Establecer la inclusión oficial de la zona Pongo de Mainique en el circuito Choquequirao-Reserva comunal Machiguenga.	Establecer la inclusión de la zona Paccarectambo a los destinos Tipón y Pikillaqta, para aprovechar su posicionamiento en la región Cusco.		
E8. Desarrollar una relación simbiótica con Machu Picchu para aprovechar su posicionamiento en el mercado del turismo.		Desarrollar alianzas con operadores de turismo de las regiones Lima, Arequipa, Puno y la provincia de Cusco para promocionar el circuito Choquequirao-Reserva Comunal Machiguenga-Pongo de Mainique.	Potenciar los destinos Tipón y Pikillaqta para aprovechar la cercanía a Machu Picchu.		
E9. Lograr la participación activa de la población en el desarrollo del turismo.	Desarrollar la asociatividad de comunidades alto andinas para su participación activa en el desarrollo de turismo de aventura.		Desarrollar campañas de sensibilización a la población de la zona Azulmayu con respecto al desarrollo del turismo.	Desarrollar campañas de sensibilización en las comunidades Q'eros con respecto al desarrollo de turismo vivencial.	
E10. Atraer inversión privada para el desarrollo de tecnología, la construcción y equipamiento de los medios de comunicación..		Gestionar inversión privada de gran envergadura para infraestructura hotelera dirigida al turismo de alto gasto.			
E11. Gestionar el acceso al crédito para el desarrollo de la industria en la provincia de Espinar.					
E12. Potenciar el patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.		Potenciar al patrimonio natural de la provincia y el patrimonio cultural de Choquequirao.	Potenciar el patrimonio cultural de Tipón y Pikillaqta.		
E13. Implantar programas con beneficios para el empresariado que contrate mano de obra local y consuma productos de la zona.		Lograr al contratación de mano de obra local para los proyectos de construcción.	Lograr la contratación de pobladores para el servicio de guía en los destinos Tipón y Pikillaqta.		
E14. Ejecutar proyectos de desarrollo comunitario para que la población perciba el retorno justo y equitativo de beneficios sociales de las actividades económicas de la provincia de Espinar.	Establecer programas de acceso a servicios básicos, mediante acuerdos de cooperación con ONGs.	Establecer programas de beneficios sociales para la población, mediante acuerdos de cooperación con ONGs.	Establecer programas de acceso a servicios básicos, mediante acuerdos de cooperación con ONGs.	Establecer programas de acceso a servicios básicos, mediante acuerdos de cooperación con ONGs.	Establecer programas de acceso a servicios básicos, mediante acuerdos de cooperación con ONGs.
E15. Regular la gestión sostenible de recursos y la protección del medio ambiente.		Regular la gestión sostenible de recursos y la protección del medio ambiente.	Regular la gestión sostenible de recursos y la protección del medio ambiente.		
E16. Planificar el desarrollo descentralizado de la industria turística en la provincia de Espinar.					
E17. Lograr la participación activa del empresariado y de la población en la protección del medio ambiente.	Sensibilizar la protección del medio ambiente en la población.	Sensibilizar la protección del medio ambiente en el empresariado y la población.	Sensibilizar la protección del medio ambiente en la población.	Sensibilizar la protección del medio ambiente en la población.	Sensibilizar la protección del medio ambiente en la población.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica es la segunda parte del proceso estratégico. Se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados, mediante la ejecución de las estrategias retenidas para la organización. Por lo tanto, en esta etapa se plantean los objetivos a corto plazo que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo y la visión de la organización. Así mismo, para la etapa de implementación es indispensable contar con líderes que lleven a cabo esta labor (D'Alessio, 2008). De igual manera, en este capítulo se establecerán las políticas que delimiten el alcance de las estrategias y las que las alinean con los valores de la organización, dentro del ámbito de la ética, compromiso social, legalidad, y equidad.

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Para la realización de este ítem se ha tomado la información del boletín Oportunidades de Inversión Privada en Destinos Turísticos 2011, publicado por MINCETUR en 2011. Los objetivos a corto plazo necesarios para lograr los objetivos a largo plazo y, finalmente, la visión de la organización son los siguientes:

7.1.1 Objetivo a Largo Plazo 1 (OLP 1)

Lograr a 2025 que el 30% de la población económicamente activa (PEA) ocupada relativa (a la población en edad de trabajar) de la provincia de Espinar se dedique a actividades económicas relacionadas al sector turismo.

OCP 1.1. A partir de 2012, capacitar al 3% de la PEA ocupada relativa en actividades relacionadas al turismo hasta 2014; de allí en adelante con incrementos anuales de 2% hasta 2020; y desde 2021 con incrementos anuales de 3% hasta 2025.

Acciones:

Realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación de la PEA ocupada relativa de la provincia de Espinar.

Firmar convenios con la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC), institutos educativos públicos y privados, y ONG para la formación de la población en carreras técnicas relacionadas a la industria del turismo.

Ejecutar talleres de sensibilización sobre el turismo como fuente de desarrollo y mejora económica sostenible.

Ejecutar programas de desarrollo de capacidades y habilidades técnicas relacionados a la industria del turismo.

Firmar convenios con ONGs y empresas privadas para pasantías en empresas relacionadas al sector turismo.

Realizar seguimiento de la PEA capacitada, a través de indicadores de ocupación en actividades económicas relacionadas al sector turismo.

OCP 1.2. A 2015, lograr la participación activa del 10% de empresarios y propietarios de las MYPE y las PYME en los programas de capacitación en temas de gestión estratégica y calidad productos; de allí en adelante con incrementos anuales de 2% hasta 2025.

Acciones:

Firmar convenios de cooperación con el CIDE-PUCP, CENFOTUR, MYPES, Y PYMES para la ejecución de los programas de capacitación en temas de gestión estratégica y calidad de productos en el sector turismo.

Realizar seguimiento de los programas ejecutados, con indicadores que permitan retroalimentación en el proceso.

Lograr la participación activa de las MYPE y las PYME con reconocimientos públicos al esfuerzo por su mejora continua y contribución al desarrollo de la industria del turismo.

OCP 1.3. A 2014, lograr la formalización del 3% de las MYPE y las PYME; desde 2025 con incrementos anuales de 2% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 3% hasta 2025.

Acciones:

Firmar convenios de cooperación con el Ministerio de Producción, SUNAT, y la Municipalidad Provincial de Espinar para facilitar los procesos administrativos y tributarios en la etapa de formalización de los MYPES y PYMES.

Alinear los TUPA de los ocho distritos de la provincia de Espinar para el otorgamiento de licencias de funcionamiento.

Motivar la formalización de las MYPE y las PYME mediante incentivos de reconocimiento público y/o económico.

OCP 1.4. A 2014, lograr que el 20% de la población residente en zonas cercanas a los atractivos turísticos, participe en proyectos relacionados al turismo; desde 2015 con incrementos anuales de 5% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 6% hasta 2025.

Acciones:

Instaurar mesas de trabajo en comunidades campesinas como medio de comunicación efectivo para la organización y ejecución de proyectos.

Ejecutar talleres de sensibilización para el desarrollo del turismo como oportunidad de mejora de calidad de vida de la población.

Monitorear el desarrollo de los proyectos y el impacto social en la población.

Lograr que la PEA capacitada en actividades relacionadas al sector turismo sea contratada en empresas formales.

Firmar convenios con empresas relacionadas al sector turismo de las provincias Cusco y Urubamba para la realización de prácticas pre-profesionales.

Establecer acuerdos de pasantías con empresas relacionadas al sector turismo de las regiones Cusco y Arequipa.

Establecer acuerdos laborales y de programas de prácticas pre-profesionales con las empresas que operan en la provincia de Espinar.

OCP 1.5. A 2014, incrementar el acceso a créditos financieros a 3% de la PEA ocupada relativa (a la población en edad de trabajar); desde 2015 con incrementos anuales de 2% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 3% hasta 2025.

Acciones:

Incrementar el acceso al crédito mediante convenios con entidades financieras.

Establecer convenios con el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Vivienda para facilitar la formalización de las propiedades de la población.

Establecer mesas de trabajo para el uso eficiente de recursos financieros obtenidos por los créditos de las entidades financieras.

Incrementar el acceso a créditos financieros mediante convenios con entidades financieras, ONGs, y programas estatales que otorguen financiamiento.

Establecer mesas de trabajo mediante bancos comunales haciendo uso del “ayni” para la gestión de recursos financieros obtenidos por los créditos de las entidades financieras.

Monitorear los bancos comunales para realizar retroalimentación y lograr gestión eficiente de recursos.

OCP 1.6. A 2013, crear la Cámara de Turismo de Espinar y lograr la asociación y participación del 15% del empresariado, desde 2014 con incrementos

anuales de 4% hasta 2018, y de allí en adelante con incrementos anuales de 5% hasta 2025.

Acciones:

Lograr acuerdos de trabajo conjunto de la Cámara de Turismo de Espinar con la Cámara de Turismo de Cusco.

Motivar la participación activa del 100% de los socios mediante proyectos dirigidos a objetivos comunes en el sector turismo.

OCP 1.7. A partir del año 2012 hasta 2014, lograr la formalización de 20% de empresarios vinculados al sector transporte de la provincia de Espinar; desde 2015 con incrementos anuales de 4% hasta 2018; y de allí en adelante con incrementos anuales de 5% hasta 2025.

Acciones:

Empadronar al 100% de propietarios de vehículos de transporte dedicados a la actividad turística.

Lograra la simplificación de trámites administrativos mediante convenios con el MINCETUR, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, y la Municipalidad Provincial de Espinar.

7.1.2 Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP 2)

Posicionarse en 2025 como el tercer destino de la inversión privada directa en infraestructura de hospedaje de la región Cusco.

Los objetivos a corto plazo asociados son:

OCP 2.1. Al año 2015, captar inversiones privadas por US\$300 mil para la construcción de un hotel de tres estrellas (en un área de terreno de 800 m², de 20 a 30 habitaciones), y a 2019 captar US\$2.5 millones para la construcción de un hotel de cuatro estrellas (en un área de terreno de 1500 m², de 30 a 40 habitaciones).

Acciones:

Establecer convenios de cooperación con ProInversión, MINCETUR, y la Municipalidad de Espinar para atraer inversión privada al sector hotelero.

Establecer mesas de concertación con instituciones públicas y privadas para definir los lineamientos de ingreso de la inversión privada en la provincia de Espinar.

Zonificar áreas de construcción destinadas a infraestructura hotelera.

OCP 2.2. A partir de 2012 hasta 2014, lograr la categorización del 18% de establecimientos de hospedaje sin categoría; desde 2015 con incrementos anuales de 7% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 8% hasta 2025.

Acciones:

Simplificar los trámites administrativos de categorización de hospedajes por medio de convenios con el MINCETUR y la Municipalidad Provincial de Espinar.

Capacitar a propietarios de establecimientos de hospedaje en servicios de hostelería y hotelería bajo estándares de calidad del Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR).

Incrementar el acceso al crédito financiero para propietarios de establecimientos de hospedaje que deseen mejorar la infraestructura de estos.

7.1.3 Objetivo a Largo Plazo 3 (OLP 3)

Lograr a 2025 que el 25% de turistas que visiten Machu Picchu visiten también la provincia de Espinar.

Los objetivos a corto plazo asociados son:

OCP 3.1. A partir de 2012 hasta 2014, lograr la participación activa de la Municipalidad Provincial de Espinar en el 100% de ferias de turismo en la región Cusco; desde 2017 ampliar su participación en ferias a nivel nacional hasta 2022; y de

allí en adelante lograra su participación anual en ferias de turismo internacionales hasta 2025.

Acciones:

Crear la Gerencia de Turismo en la Municipalidad Provincial de Espinar.

Establecer convenios de cooperación con PromPerú para la promoción del destino turístico Espinar.

Obtener espacios promocionales en los medios de comunicación con reportajes alusivos al potencial turístico de la Provincia de Espinar.

OCP 3.2. A partir de 2012 hasta 2014, incrementar en 15% la promoción del destino turístico Espinar en agencias mayoristas de turismo de las ciudades de Lima, Cusco, y Arequipa; desde 2015 con incrementos anuales de 5% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 6% hasta 2025.

Acciones:

Promocionar los diferentes atractivos turísticos de la provincia de Espinar en agencias mayoristas de turismo de las ciudades de Cusco, Arequipa, y Lima.

Promocionar permanentemente los atractivos turísticos de la provincia en medios de comunicación y ferias de turismo nacional e internacional.

OCP 3.3. A 2014, lograr la cobertura de seguridad y el equipamiento de 100% en los atractivos turísticos principales (K'anamarca, Templo de Coporaque, Templo de Apachaco, Tres Cañones, Taqrachullo, Maukallaq'ta, y Ch'aquilla).

Acciones:

Poner en marcha un programa de seguridad turística impulsado por la Municipalidad Provincial de Espinar con ayuda de la PNP.

Ejecutar un programa de protección y conservación de los atractivos turísticos de la provincia de Espinar.

Sensibilizar a la población respecto al trato hacia el turista con la finalidad de para brindar un ambiente seguro, empático, y amigable.

7.1.4 Objetivo a Largo Plazo 4 (OLP 4)

Al 2025, mejorar la calidad de vida de los habitantes de la provincia de Espinar, alcanzando un índice de desarrollo humano de 0.80.

OCP 4.1. A 2014, lograr el mejoramiento de 20% de la infraestructura educativa en la provincia de Espinar; a 2018 de 60%; y a 2025 de 100%.

Acciones:

Gestionar la inversión público-privada para la construcción, equipamiento, y mejora continua de centros educativos en la provincia de Espinar.

Firmar convenios de cooperación con el MINEDU para la mejora de calidad educativa en la provincia de Espinar.

Trabajar con los programas Juntos y Cuna Más, para asegurar una alimentación básica en la población estudiantil y mejorar el rendimiento académico.

OCP 4.2. A 2013, lograr una cobertura de educación de alta calidad para el 18% de los hijos de los pobladores de zonas deprimidas; desde 2014 con incrementos anuales de 5% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 6% hasta 2025.

Acciones:

Establecer convenios con instituciones de educación técnica de prestigio para otorgar becas de estudio.

Establecer convenios con ONGs para dar capacitación técnica a la población.

OCP 4.3. A 2015, crear una universidad nacional en la provincia de Espinar que ofrezca especialidades relacionadas a las actividades económicas que se desarrollan en la provincia de Espinar.

Acciones:

Gestionar la inversión pública-privada para la construcción y equipamiento de la universidad.

Establecer acuerdos de capacitación y enseñanza con los docentes de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y de universidades extranjeras especializadas.

OCP 4.4. A 2014, lograr una cobertura de 20% de servicios de salud de alta calidad en los distritos de la provincia de Espinar; a 2017 de 60%; y a 2025 de 100%.

Acciones:

Ejecutar la inversión público-privada para la implementación y atención del 100% de los Comités Locales de Administración en Salud (CLAS) de la provincia.

Firmar convenios de cooperación con el MINSA.

OCP 4.5. A 2014, lograr el 20% de cobertura de servicios básicos de alta calidad en la provincia de Espinar; a 2017 de 60%; y a 2025 de 100%.

Acciones:

Incrementar el ámbito de acción del Proyecto Especial Unidos por el Agua a toda la provincia.

Ejecutar a la inversión público-privada para la cobertura de servicios básicos de alta calidad.

OCP 4.6. A 2014 reducir el porcentaje de la población infantil con desnutrición crónica a 20%; a 2018 a 15%; y a 2025 a 0%.

Acciones:

Gestionar la implementación de programas de vaso de leche en los 8 distritos de la provincia de Espinar.

Gestionar la implementación del programa de desayunos escolares en los ocho distritos de la provincia de Espinar.

Gestionar la implementación de programas de comedores saludables en los ocho distritos de la provincia de Espinar.

OCP 4.7. A 2014, incrementar en 30% de la población de Espinar tiene seguro de salud público; a 2018 en 60%; y a 2025 en 100%.

Acciones:

Gestionar el acceso de cobertura de seguro de salud en los 8 distritos de la provincia de Espinar.

Mejorar la infraestructura y capacitar al recurso humano de la planta de salud en la provincia de Espinar.

OCP 4.8. A 2014, reducir los conflictos sociales en la provincia de Espinar a 40%; a 2018 a 20%; y a 2025 a 10%.

Acciones:

Gestionar la inversión pública en proyectos de servicios básicos de calidad.

Gestionar las buenas relaciones de la población con el empresariado.

Difundir los resultados de los monitoreos participativos de medioambiente.

OCP 4.9. A 2013, lograr la participación del 100% de representantes de instituciones públicas y privadas por el desarrollo del turismo, mediante la firma de un acuerdo de cooperación mutua; y que a 2015 se instaure una mesa de diálogo donde participen representantes de instituciones públicas y privadas cada año hasta 2025.

Acciones:

Instaurar una mesa de diálogo con la participación de todas las entidades públicas y privadas de la provincia de Espinar.

Mantener comunicación efectiva y directa con todos los actores sociales de la provincia de Espinar.

OCP 4.10. A 2015, convertir a la provincia de Espinar en un eje subregional en desarrollo económico inclusivo sustentado en las capacidades humanas, el potencial de los recursos renovables, y la cultura viva.

Acciones:

Impulsar el desarrollo de capacidades humanas para dar valor agregado a productos orgánicos tradicionales de la zona (i.e., carne, fibra, cereales, tubérculos, y leche).

Impulsar el desarrollo de capacidades en orfebrería, peletería, textiles, y cerámicos en la provincia de Espinar.

Crear la Cámara de Comercio de la provincia de Espinar

Lograr la inclusión de 100% de pequeños productores de las zonas más deprimidas en la Cámara de Comercio de la provincia de Espinar.

Mejorar la calidad de pastos y cultivos del 100% de los pequeños productores agropecuarios de las zonas más vulnerables de la provincia de Espinar.

Firmar convenios de cooperación con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA).

Iniciar estudios técnicos para la construcción de represas y canales de riego que beneficien a toda la provincia.

Convocar a empresas especializadas en estudios de infraestructura hídrica.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

La asignación de recursos sigue las prioridades de los objetivos a corto plazo enfocados a lograr los objetivos a largo plazo que harán posible la implementación de

las estrategias. Los recursos asignados se ha distribuido en cuatro grupos: financieros, físicos, humanos, y tecnológicos (D'Alessio, 2008).

La obtención de recursos financieros necesarios para implementar las estrategias que posibilitarán el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar requiere del trabajo conjunto de los gobiernos regionales, locales (inversión pública), y organizaciones privadas. Es necesario establecer los términos y condiciones respecto a las obligaciones de empresas privadas y públicas comprometidas con la implementación y desarrollo de la planta turística y vías de acceso de comunicación en la provincia de Espinar.

A 2012, la ciudad de Yauri, capital de la provincia de Espinar, concentra casi todos los recursos físicos. Es necesario planificar el desarrollo descentralizado del turismo para lograr un impacto justo y equitativo de los beneficios en la población. Finalmente, para el desarrollo de infraestructura turística y vías de acceso es necesario considerar el clima y la geografía, así como lograr la interconexión de los diferentes poblados, con la finalidad de potenciar las actividades económicas en la provincia de Espinar. Por lo tanto, es primordial ejecutar la inversión (pública y privada) para desarrollar proyectos que satisfagan las necesidades de la población.

El recurso humano es considerado como el más importante, porque la ejecución exitosa de un plan estratégico depende de las capacidades, destrezas, y actitudes de las personas (D'Alessio, 2008). Para el caso de la provincia de Espinar, la implantación exitosa del plan estratégico para desarrollar el turismo en la zona dependerá de su población, representantes (sector público), y socios estratégicos (sector privado), así como del liderazgo del alcalde provincial para coordinar y lograr compartir la visión, los objetivos, y los valores con todos los involucrados en la implementación y control del plan estratégico.

La implementación de tecnologías de información y comunicación es notable, ya que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) ha implementado proyectos de cabinas de Internet y telefonía fija en diferentes zonas de la provincia. Asimismo, la inversión en tecnología de empresas privadas como Claro, Movistar, y DirecTV ha permitido que los ocho distritos de la provincia dispongan de servicios de telefonía fija, telefonía móvil, cabinas de internet, televisión por cable, y servicio de fax. En la Tabla 44 se puede apreciar la asignación de recursos a los objetivos a corto plazo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según David, las políticas son instrumentos para la aplicación de estrategias. También constituyen límites y restricciones a los tipos de acciones administrativas que pueden usarse para premiar y castigar una conducta. Asimismo, las políticas catalogan lo que se puede y lo que no se puede hacer en la búsqueda de los objetivos de la organización (David, 2008).

A continuación, se presentan las siguientes políticas para cada estrategia, que orientarán el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar.

Estrategia 1 (E 1). Desarrollar el turismo de la provincia de Espinar en alianza estratégica con las regiones Cusco y Arequipa.

P 1.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 1.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 1.3. Promover la planificación descentralizada de las actividades económicas relacionadas al sector turismo, mediante el ordenamiento territorial de la provincia de Espinar, direccionada a la ocupación equilibrada y sostenible.

Tabla 44

Asignación de los Recursos a los Objetivos a Corto Plazo

Objetivos a corto plazo	Recursos asignados
OCP 1.1. A partir de 2012, capacitar al 3% de la PEA ocupada relativa en actividades relacionadas al turismo hasta 2014; de allí en adelante con incrementos anuales de 2% hasta 2020; y desde 2021 con incrementos anuales de 3% hasta 2025.	Recursos financieros: Capital local. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Cámara de Turismo Espinar, MTPE y ONGs. Recursos físicos y tecnológicos: Instalaciones equipadas con proyector, equipos de video y audio
OCP 1.2. A 2015, lograr la participación activa del 10% de empresarios y propietarios de las MYPE y las PYME en los programas de capacitación en temas de gestión estratégica y calidad productos; de allí en adelante con incrementos anuales de 2% hasta 2025.	Recursos financieros: Capital público y privado. Recursos físicos y tecnológicos: Establecimientos adecuados de la cámara de comercio y turismo. Recursos humanos: Municipalidad de Espinar, Cámara de Turismo Espinar y ONGs
OCP 1.3. A 2014, lograr la formalización del 3% de las MYPE y las PYME; desde 2025 con incrementos anuales de 2% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 3% hasta 2025.	Recursos humanos: Municipalidad de Espinar y Cámara de Turismo Espinar Recursos físicos y tecnológicos: Telecomunicaciones e instalaciones con servidores de alta capacidad.
OCP 1.4. A 2014, lograr que el 20% de la población residente en zonas cercanas a los atractivos turísticos, participe en proyectos relacionados al turismo; desde 2015 con incrementos anuales de 5% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 6% hasta 2025.	Recursos financieros: Capital propio y capital privado. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Cámara de Turismo Espinar y ONGs.
OCP 1.5. A 2014, incrementar el acceso a créditos financieros a 3% de la PEA ocupada relativa (a la población en edad de trabajar); desde 2015 con incrementos anuales de 2% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 3% hasta 2025.	Recursos financieros: Capital financiado por medio de terceros. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Cámara de Turismo Espinar, Instituciones financieras y ONGs. Recursos tecnológicos: Telecomunicaciones, servidores de alta capacidad, sistemas de ERP.
OCP 1.6. A 2013, crear la Cámara de Turismo de Espinar y lograr la asociación y participación del 15% del empresariado, desde 2014 con incrementos anuales de 4% hasta 2018, y de allí en adelante con incrementos anuales de 5% hasta 2025.	Recursos financieros: Capital financiado por medio de terceros. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, las MYPE y las PYME.
OCP 1.7. A partir del año 2012 hasta 2014, lograr la formalización de 20% de empresarios vinculados al sector transporte de la provincia de Espinar; desde 2015 con incrementos anuales de 4% hasta 2018; y de allí en adelante con incrementos anuales de 5% hasta 2025.	Recursos financieros: Capital propio. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Cámara de Turismo Espinar, las MYPE y las PYME. Recursos tecnológicos: Telecomunicaciones, servidores de alta capacidad.
OCP 2.1. Al año 2015, captar inversiones privadas por US\$300 mil para la construcción de un hotel de tres estrellas (en un área de terreno de 800 m ² , de 20 a 30 habitaciones), y a 2019 captar US\$2.5 millones para la construcción de un hotel de cuatro estrellas (en un área de terreno de 1500 m ² , de 30 a 40 habitaciones).	Recursos financieros: Capital privado. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Cámara de Turismo Espinar, PromPerú, y ProInversión.
OCP 2.2. A partir de 2012 hasta 2014, lograr la categorización del 18% de establecimientos de hospedaje sin categoría; desde 2015 con incrementos anuales de 7% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 8% hasta 2025.	Recursos financieros: Capital propio. Recursos físicos: Infraestructura adecuada según requerimientos de categorización. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, y Cámara de Turismo Espinar.
OCP 3.1. A partir de 2012 hasta 2014, lograr la participación activa de la Municipalidad Provincial de Espinar en el 100% de ferias de turismo en la región Cusco; desde 2017 ampliar su participación en ferias a nivel nacional hasta 2022; y de allí en adelante lograra su participación anual en ferias de turismo internacionales hasta 2025.	Recursos financieros: Capital propio y privado. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Cámara de Turismo Espinar, PromPerú y Dirección Regional de Turismo Cusco.
OCP 3.2. A partir de 2012 hasta 2014, incrementar en 15% la promoción del destino turístico Espinar en agencias mayoristas de turismo de las ciudades de Lima, Cusco, y Arequipa; desde 2015 con incrementos anuales de 5% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 6% hasta 2025.	Recursos financieros: Capital público y privado. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Cámara de Turismo Espinar, PromPerú y Dirección Regional de Turismo Cusco.
OCP 3.3. A 2014, lograr la cobertura de seguridad y el equipamiento de 100% en los atractivos turísticos principales (K'anamarca, Templo de Coporaque, Templo de Apachaco, Tres Cañones, Taqrachullo, Maukallaq'ta, y Ch'aquella).	Recursos financieros: Capital público y privado. Recursos físicos y tecnológicos: Casetas de seguridad equipadas y unidades vehiculares de vigilancia turística. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Cámara de Turismo Espinar, y PNP.
OCP 4.1. A 2014, lograr el mejoramiento de 20% de la infraestructura educativa en la provincia de Espinar; a 2018 de 60%; y a 2025 de 100%.	Recursos financieros: Capital público y privado. Recursos físicos y tecnológicos: Instalaciones educativas equipadas con proyectores y servidores. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar y MINEDU.
OCP 4.2. A 2013, lograr una cobertura de educación de alta calidad para el 18% de los hijos de los pobladores de zonas deprimidas; desde 2014 con incrementos anuales de 5% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 6% hasta 2025.	Recursos financieros: Capital público y privado. Recursos físicos y tecnológicos: Instalaciones educativas con talleres equipados con tecnología de punta. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Instituciones privadas y MINEDU.
OCP 4.3. A 2015, crear una universidad nacional en la provincia de Espinar que ofrezca especialidades relacionadas a las actividades económicas que se desarrollan en la provincia de Espinar.	Recursos financieros: Capital público y privado. Recursos físicos y tecnológicos: Instalaciones adecuadas y equipadas con tecnología de punta. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Instituciones de educación superior, CREE, CETPRO ÑAUPAY.
OCP 4.4. A 2014, lograr una cobertura de 20% de servicios de salud de alta calidad en los distritos de la provincia de Espinar; a 2017 de 60%; y a 2025 de 100%.	Recursos financieros: Capital público-privado. Recursos físicos y tecnológicos: Instalaciones de salud adecuadas y equipadas con tecnología de punta. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Dirección Regional de Salud Cusco e instituciones privadas.
OCP 4.5. A 2014, lograr el 20% de cobertura de servicios básicos de alta calidad en la provincia de Espinar; a 2017 de 60%; y a 2025 de 100%.	Recursos financieros: Capital público y capital privado. Recursos físicos y tecnológicos: Infraestructura de calidad. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar e instituciones privadas.
OCP 4.6. A 2014 reducir el porcentaje de la población infantil con desnutrición crónica a 20%; a 2018 a 15%; y a 2025 a 0%.	Recursos financieros: Capital público y privado. Recursos humanos: Municipalidad de Espinar, Dirección regional de Salud, instituciones privadas y ONGs.
OCP 4.7. A 2014, incrementar en 30% de la población de Espinar tiene seguro de salud público; a 2018 en 60%; y a 2025 en 100%.	Recursos financieros: Capital público-privado. Recursos físicos y tecnológicos: Infraestructura de salud con alta capacidad de atención médica. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar y Dirección Regional de Salud.
OCP 4.8. A 2014, reducir los conflictos sociales en la provincia de Espinar a 40%; a 2018 a 20%; y a 2025 a 10%.	Recursos financieros: Capital público-privado. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Representantes de grupos de interés e instituciones privadas
OCP 4.9. A 2013, lograr la participación del 100% de representantes de instituciones públicas y privadas por el desarrollo del turismo, mediante la firma de un acuerdo de cooperación mutua; y que a 2015 se instaure una mesa de diálogo donde participen representantes de instituciones públicas y privadas cada año hasta 2025.	Recursos financieros: Capital público-privado. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Cámara de Turismo Espinar e instituciones privadas
OCP 4.10. A 2015, convertir a la provincia de Espinar en un eje subregional en desarrollo económico inclusivo sustentado en las capacidades humanas, el potencial de los recursos renovables, y la cultura viva.	Recursos financieros: Capital público-privado. Recursos humanos: Municipalidad Provincial de Espinar, Cámara de Turismo Espinar e instituciones privadas

P 1.4 Garantizar la descentralización y acceso de servicios de calidad (i.e., salud, educación, agua potable y saneamiento, tecnología, y energía eléctrica) a toda la población de la provincia de Espinar, priorizando las zonas más deprimidas.

P 1.5 Fomentar el aprovechamiento de las oportunidades y beneficios de la marca Machu Picchu, dentro de un marco de respeto, responsabilidad, y ética.

P 1.6 Propiciar una cultura de respeto, buen trato, y protección hacia la población y a los visitantes nacionales y extranjeros, encabezada por los alcaldes y representantes de la ciudadanía y de las comunidades campesinas, así como al patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.

P 1.7 Fomentar la búsqueda de satisfacción del cliente con ofertas de servicios de productos y servicios de calidad.

Estrategia 2 (E 2). Atraer inversión nacional y extranjera para el desarrollo del turismo, logrando calidad y competitividad.

P 2.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 2.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 2.3. Promover la planificación descentralizada de las actividades económicas relacionadas al sector turismo, mediante el ordenamiento territorial de la provincia de Espinar, direccionada a la ocupación equilibrada y sostenible.

P 2.4. Propiciar el compromiso de la sociedad, entidades públicas y privadas, representantes y líderes de las comunidades campesinas, y los medios de

comunicación en la formación profesional de la población para el desarrollo y la competitividad nacional dentro de un marco de responsabilidad y ética.

P 2.5. Direccionar la utilización de tecnologías de información en la provincia de Espinar como forma de reducir costos, expandir mercados, e incrementar la competitividad en el sector turismo.

P 2.6. Promover la creación de incentivos administrativos para captar inversión, público y privada en la provincia de Espinar, para los que trabajen bajo un marco de equidad, ética, y responsabilidad social y ambiental.

P 2.7. Garantizar la descentralización y acceso de servicios de calidad (i.e., salud, educación, agua potable y saneamiento, tecnología, y energía eléctrica) a toda la población de la provincia de Espinar, priorizando las zonas más deprimidas.

P 2.8. Fomentar la búsqueda de satisfacción del cliente, con ofertas de servicios de productos y servicios de calidad.

Estrategia 3 (E 3). Desarrollar capacidades en la población para la prestación de servicios bajo estándares de calidad en el sector turismo.

P 3.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 3.2. Propiciar el compromiso de la sociedad, entidades públicas y privadas, representantes y líderes de las comunidades campesinas, y los medios de comunicación en la formación profesional de la población para el desarrollo y la competitividad nacional dentro de un marco de responsabilidad y ética.

P 3.3. Direccionar la utilización de tecnologías de información en la provincia de Espinar como forma de reducir costos, expandir mercados, e incrementar la competitividad en el sector turismo.

P 3.4. Garantizar la descentralización y acceso de servicios de calidad (salud, educación, agua potable y saneamiento, tecnología, y energía eléctrica) a toda la población de la provincia de Espinar, priorizando las zonas más deprimidas.

P 3.5. Propiciar una cultura de respeto, buen trato y de protección hacia la población y a los visitantes nacionales y extranjeros, dirigida por los alcaldes y representantes de la ciudadanía y de las comunidades campesinas, así como al patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.

P 3.6. Garantizar un sistema integrado de seguridad ciudadana en todos los distritos y comunidades campesinas de la provincia de Espinar, mediante la dirección de los alcaldes y con la participación activa de representantes de la ciudadanía y de las comunidades campesinas.

P 3.7. Garantizar la generación de oportunidades para el desarrollo de capacidades, habilidades, conductas, y conocimientos en toda la población para reducir y cerrar la brecha de desigualdad, pobreza, y extrema pobreza.

P 3.8. Fomentar la búsqueda de satisfacción del cliente con ofertas de servicios de productos y servicios de calidad.

Estrategia 4 (E 4). Potenciar las alianzas con las regiones Cusco y Arequipa para el crecimiento del clúster en la industria.

P 4.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 4.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 4.3. Propiciar el compromiso de la sociedad, entidades públicas y privadas, representantes y líderes de las comunidades campesinas, y los medios de comunicación en la formación profesional de la población para el desarrollo y la competitividad nacional dentro de un marco de responsabilidad y ética.

P 4.4. Promover la creación de incentivos administrativos para captar inversión pública y privada en la provincia de Espinar, para los que trabajen bajo un marco de equidad, ética, y responsabilidad social y ambiental.

P 4.5. Fomentar el aprovechamiento de las oportunidades y beneficios de la marca Machu Picchu, dentro de un marco de respeto, responsabilidad, y ética.

Estrategia 5 (E 5). Brindar facilidades administrativas para los inversionistas que decidan desarrollar sus actividades en la industria del turismo.

P 5.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 5.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 5.3. Promover la planificación descentralizada de las actividades económicas relacionadas al sector turismo, mediante el ordenamiento territorial de la provincia de Espinar, direccionada a la ocupación equilibrada y sostenible.

P 5.4. Direccionar la utilización de tecnologías de información en la provincia de Espinar como forma de reducir costos, expandir mercados, e incrementar la competitividad en el sector turismo.

P 5.5. Promover la creación de incentivos administrativos para captar inversión, público y privada en la provincia de Espinar para los que trabajen bajo un marco de equidad, ética, y responsabilidad social y ambiental.

P 5.6. Garantizar la descentralización y acceso de servicios de calidad (salud, educación, agua potable y saneamiento, tecnología, y energía eléctrica) a toda la población de la provincia de Espinar, priorizando las zonas más deprimidas.

Estrategia 6 (E 6). Ejecutar la inversión pública en servicios de salud y educación de calidad; y la inversión pública-privada, en servicios básicos y vivienda social.

P 6.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 6.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 6.3. Promover la planificación descentralizada de las actividades económicas relacionadas al sector turismo mediante el ordenamiento territorial de la provincia de Espinar, direccionada a la ocupación equilibrada y sostenible.

P 6.4. Promover la creación de incentivos administrativos para captar inversión pública y privada en la provincia de Espinar, para los que trabajen bajo un marco de equidad, ética, y responsabilidad social y ambiental.

P 6.5. Garantizar la descentralización y acceso de servicios de calidad (salud, educación, agua potable y saneamiento, tecnología, y energía eléctrica) a toda la población de la provincia de Espinar, priorizando las zonas más deprimidas.

P 6.6. Fomentar las buenas prácticas de eliminación de residuos sólidos y líquidos en la población y el empresariado de Espinar, y el desarrollo de energías alternativas no contaminantes, así como el tratamiento y reutilización de efluentes.

Estrategia 7 (E 7). Gestionar el trabajo conjunto de las entidades públicas y privadas de la zona, para diseñar un plan general de desarrollo en la industria del turismo.

P 7.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 7.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 7.3. Promover la planificación descentralizada de las actividades económicas relacionadas al sector turismo, mediante el ordenamiento territorial de la provincia de Espinar, direccionada a la ocupación equilibrada y sostenible.

P 7.4. Propiciar el compromiso de la sociedad, entidades públicas y privadas, representantes y líderes de las comunidades campesinas, y los medios de comunicación en la formación profesional de la población para el desarrollo y la competitividad nacional dentro de un marco de responsabilidad y ética.

P 7.5. Garantizar la descentralización y acceso de servicios de calidad (salud, educación, agua potable y saneamiento, tecnología, y energía eléctrica) a toda la población de la provincia de Espinar, priorizando las zonas más deprimidas.

P 7.6. Propiciar una cultura de respeto, buen trato, y protección hacia la población y los visitantes nacionales y extranjeros, encabezada por los alcaldes y representantes de la ciudadanía y de las comunidades campesinas, así como al patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.

P 7.7. Garantizar un sistema integrado de seguridad ciudadana en todos los distritos y comunidades campesinas de la provincia de Espinar, mediante la dirección

de los alcaldes y con la participación activa de representantes de la ciudadanía y de las comunidades campesinas.

P 7.8. Garantizar la generación de oportunidades para el desarrollo de capacidades, habilidades, conductas, y conocimientos en toda la población para reducir y cerrar la brecha de desigualdad, pobreza, y extrema pobreza.

P 7.9. Fomentar las buenas prácticas de eliminación de residuos sólidos y líquidos en la población y el empresariado de Espinar, así como el desarrollo de energías alternativas no contaminantes y el tratamiento y reutilización de efluentes.

Estrategia 8 (E 8). Desarrollar una relación simbiótica con Machu Picchu para aprovechar su posicionamiento en el mercado del turismo.

P 8.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 8.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 8.3. Fomentar el aprovechamiento de las oportunidades y beneficios de la marca Machu Picchu, dentro de un marco de respeto, responsabilidad, y ética.

P 8.4. Fomentar la búsqueda de satisfacción del cliente, con ofertas de servicios de productos y servicios de calidad.

Estrategia 9 (E 9). Lograr la participación activa de la población en el desarrollo del turismo.

P 9.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 9.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 9.3. Promover la planificación descentralizada de las actividades económicas relacionadas al sector turismo, mediante el ordenamiento territorial de la provincia de Espinar, direccionada a la ocupación equilibrada y sostenible.

P 9.4. Propiciar el compromiso de la sociedad, entidades públicas y privadas, representantes y líderes de las comunidades campesinas, y los medios de comunicación en la formación profesional de la población para el desarrollo y la competitividad nacional dentro de un marco de responsabilidad y ética.

P 9.5. Garantizar la descentralización y acceso de servicios de calidad (i.e., salud, educación, agua potable y saneamiento, tecnología, y energía eléctrica) a toda la población de la provincia de Espinar, priorizando las zonas más deprimidas.

P 9.6. Propiciar una cultura de respeto, buen trato y protección hacia la población y los visitantes nacionales y extranjeros, encabezada por los alcaldes y representantes de la ciudadanía y de las comunidades campesinas, así como al patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.

P 9.7. Garantizar un sistema integrado de seguridad ciudadana en todos los distritos y comunidades campesinas de la provincia de Espinar, mediante la dirección de los alcaldes y con la participación activa de representantes de la ciudadanía y de las comunidades campesinas.

P 9.8. Garantizar la generación de oportunidades para el desarrollo de capacidades, habilidades, conductas, y conocimientos en toda la población para reducir y cerrar la brecha de desigualdad, pobreza, y extrema pobreza.

Estrategia 10 (E 10). Atraer inversión privada para el desarrollo de tecnología y la construcción y equipamiento de los medios de comunicación.

P 10.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 10.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 10.3. Promover la planificación descentralizada de las actividades económicas relacionadas al sector turismo, mediante el ordenamiento territorial de la provincia de Espinar, direccionada a la ocupación equilibrada y sostenible.

P 10.4. Propiciar el compromiso de la sociedad, entidades públicas y privadas, representantes y líderes de las comunidades campesinas, y los medios de comunicación en la formación profesional de la población para el desarrollo y la competitividad nacional dentro de un marco de responsabilidad y ética

P 10.5. Promover la creación de incentivos administrativos para captar inversión pública y privada en la provincia de Espinar para los que trabajen bajo un marco de equidad, ética, y responsabilidad social y ambiental.

P 10.6. Garantizar la descentralización y acceso de servicios de calidad (i.e., salud, educación, agua potable y saneamiento, tecnología, y energía eléctrica) a toda la población de la provincia de Espinar, priorizando las zonas más deprimidas.

P 10.7. Garantizar la generación de oportunidades para el desarrollo de capacidades, habilidades, conductas y conocimientos en toda la población para reducir y cerrar la brecha de desigualdad, pobreza, y extrema pobreza.

Estrategia 11 (E 11). Gestionar el acceso al crédito para el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar.

P 11.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 11.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 11.3. Promover la creación de incentivos administrativos para captar inversión pública y privada en la provincia de Espinar, para los que trabajen bajo un marco de equidad, ética, y responsabilidad social y ambiental.

Estrategia 12 (E 12). Potenciar el patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.

P 12.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 12.2. Promover la planificación descentralizada de las actividades económicas relacionadas al sector turismo, mediante el ordenamiento territorial de la provincia de Espinar, direccionada a la ocupación equilibrada y sostenible.

P 12.3. Fomentar el aprovechamiento de las oportunidades y beneficios de la marca Machu Picchu, dentro de un marco de respeto, responsabilidad, y ética.

P 12.5. Fomentar las buenas prácticas de eliminación de residuos sólidos y líquidos en la población y el empresariado de Espinar, y el desarrollo de energías alternativas no contaminantes, así como el tratamiento y reutilización de efluentes.

Estrategia 13 (E 13). Implementar programas con beneficios para el empresariado que contrate mano de obra local y consuma productos de la zona.

P 13.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 13.2. Propiciar el compromiso de la sociedad, entidades públicas y privadas, representantes y líderes de las comunidades campesinas, y los medios de comunicación en la formación profesional de la población para el desarrollo y la competitividad nacional dentro de un marco de responsabilidad y ética.

P 13.3. Garantizar la generación de oportunidades para el desarrollo de capacidades, habilidades, conductas, y conocimientos en toda la población para reducir y cerrar la brecha de desigualdad, pobreza, y extrema pobreza.

Estrategia 14 (E 14). Ejecutar proyectos de desarrollo comunitario para que la población perciba el retorno justo y equitativo de beneficios sociales de las actividades económicas de la provincia de Espinar.

P 14.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 14.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 14.3. Promover la planificación descentralizada de las actividades económicas relacionadas al sector turismo, mediante el ordenamiento territorial de la provincia de Espinar, direccionada a la ocupación equilibrada y sostenible.

P 14.4. Garantizar la generación de oportunidades para el desarrollo de capacidades, habilidades, conductas, y conocimientos en toda la población para reducir y cerrar la brecha de desigualdad, pobreza, y extrema pobreza.

Estrategia 15 (E 15). Regular la gestión sostenible de recursos y la protección del medioambiente.

P 15.1. Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 15.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 15.3 Garantizar la descentralización y acceso de servicios de calidad (i.e., salud, educación, agua potable y saneamiento, tecnología, y energía eléctrica) a toda la población de la provincia de Espinar, priorizando las zonas más deprimidas.

P 15.4 Propiciar una cultura de respeto, buen trato y protección hacia la población y los visitantes nacionales y extranjeros, encabezada por los alcaldes y representantes de la ciudadanía y de las comunidades campesinas, así como al patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.

P 15.5. Fomentar las buenas prácticas de eliminación de residuos sólidos y líquidos en la población y el empresariado de Espinar, así como el desarrollo de energías alternativas no contaminantes y el tratamiento y reutilización de efluentes.

Estrategia 16 (E 16). Planificar el desarrollo descentralizado de la industria turística en la provincia de Espinar.

P 16.1 Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 16.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 16 .3. Promover la planificación descentralizada de las actividades económicas relacionadas al sector turismo, mediante el ordenamiento territorial de la provincia de Espinar, direccionada a la ocupación equilibrada y sostenible.

P 16.4. Promover la creación de incentivos administrativos para captar inversión pública y privada en la provincia de Espinar para los que trabajen bajo un marco de equidad, ética, y responsabilidad social y ambiental

P 16.5. Garantizar la descentralización y acceso de servicios de calidad (i.e., salud, educación, agua potable y saneamiento, tecnología, y energía eléctrica) a toda la población de la provincia de Espinar, priorizando las zonas más deprimidas.

P 16.6. Propiciar una cultura de respeto, buen trato y protección hacia la población y los visitantes nacionales y extranjeros, encabezada por los alcaldes y representantes de la ciudadanía y de las comunidades campesinas, así como al patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.

P 16.7. Garantizar un sistema integrado de seguridad ciudadana en todos los distritos y comunidades campesinas de la provincia de Espinar, mediante la dirección de los alcaldes, y con la participación activa de representantes de la ciudadanía y de las comunidades campesinas.

P 16.8. Garantizar la generación de oportunidades para el desarrollo de capacidades, habilidades, conductas, y conocimientos en toda la población para reducir y cerrar la brecha de desigualdad, pobreza, y extrema pobreza.

P 16.9. Fomentar la búsqueda de satisfacción del cliente, con ofertas de servicios de productos y servicios de calidad.

P 16.10. Fomentar las buenas prácticas de eliminación de residuos sólidos y líquidos en la población y el empresariado de Espinar, así como el desarrollo de energías alternativas no contaminantes y el tratamiento y reutilización de efluentes.

Estrategia 17 (E 17). Lograr la participación activa del empresariado y de la población en la protección del medioambiente.

P 17.1 Promover la organización asociativa con MYPES y PYMES de las regiones Cusco y Arequipa para ser parte de grandes consorcios turísticos.

P 17.2. Estimular la organización asociativa de inversión pública (MINCETUR-Municipalidad Provincial de Espinar) y privada para la inversión en infraestructura turística y de servicios básicos de calidad.

P 17.3 Promover la planificación descentralizada de las actividades económicas relacionadas al sector turismo, mediante el ordenamiento territorial de la provincia de Espinar, direccionada a la ocupación equilibrada y sostenible.

P 17.4. Propiciar el compromiso de la sociedad, entidades públicas y privadas, representantes y líderes de las comunidades campesinas, y los medios de comunicación en la formación profesional de la población para el desarrollo y la competitividad nacional dentro de un marco de responsabilidad y ética.

P 17.5. Promover la creación de incentivos administrativos para captar inversión, público y privada en la provincia de Espinar para los que trabajen bajo un marco de equidad, ética, y responsabilidad social y ambiental.

P 17.6. Garantizar la descentralización y acceso de servicios de calidad (i.e., salud, educación, agua potable y saneamiento, tecnología, y energía eléctrica) a toda la población de la provincia de Espinar, priorizando las zonas más deprimidas.

P 17.7. Propiciar una cultura de respeto, buen trato y protección hacia la población y los visitantes nacionales y extranjeros, encabezada por los alcaldes y representantes de la ciudadanía y de las comunidades campesinas, así como al patrimonio natural y cultural de la provincia de Espinar.

P 17.8. Fomentar la búsqueda de satisfacción del cliente, con ofertas de servicios de productos y servicios de calidad.

P 17.9. Fomentar las buenas prácticas de eliminación de residuos sólidos y líquidos en la población y el empresariado de Espinar, así como el desarrollo de energías alternativas no contaminantes y el tratamiento y reutilización de efluentes.

7.4 Estructura de la Organización

La estructura organizacional es la que permitirá la implementación de las estrategias mediante las políticas formuladas. Intentar la implementación de nuevas

estrategias con una estructura antigua es un error grave y frecuente. Por tal motivo, es necesario evaluar si la estructura vigente de la organización es la adecuada para implementar las estrategias elegidas. Entre las principales alternativas para realizar cambios en la estructura de una organización sobre la base de las estrategias elegidas están la reestructuración y la reingeniería (D'Alessio, 2008).

Las estrategias deberán ser ejecutadas por un ente regulador. El gobierno local será el principal ente executor para el desarrollo de la industria del turismo en la provincia de Espinar. En la Figura 27 se muestra el organigrama vigente de la Municipalidad Provincial de Espinar. La estructura organizacional actual es vertical, rígida, y burocrática. Con el transcurso del tiempo, la organización vertical ha generado que el trabajo de los gerentes y empleados se oriente a funciones particulares y al servicio general a los clientes, la calidad del producto, o el desempeño corporativo (David, 2008). Para efectos de la implementación del plan estratégico, la provincia de Espinar debe tener una estructura organizacional más flexible, horizontal, y permeable al cambio. Por tanto, se recomienda realizar una reingeniería enfocada a: (a) elevar el bienestar del empleado/cliente mejorando labores, procesos, y el trabajo; y (b) mejorar la calidad, costos, servicio al cliente, y respuesta (D'Alessio, 2008).

La reingeniería se sustenta en la descentralización, la interdependencia recíproca, y el intercambio de información (David, 2008). Para lograr la gestión eficiente de los recursos orientados al desarrollo del turismo, se recomienda crear la Gerencia de Turismo, la cual debe tener estrecha relación con las Cámaras de Turismo y de Comercio de la región Cusco y con los representantes de entidades públicas y privadas interesadas en el desarrollo del turismo, para la consecuente creación de la Cámara de Turismo y Comercio de la provincia de Espinar.

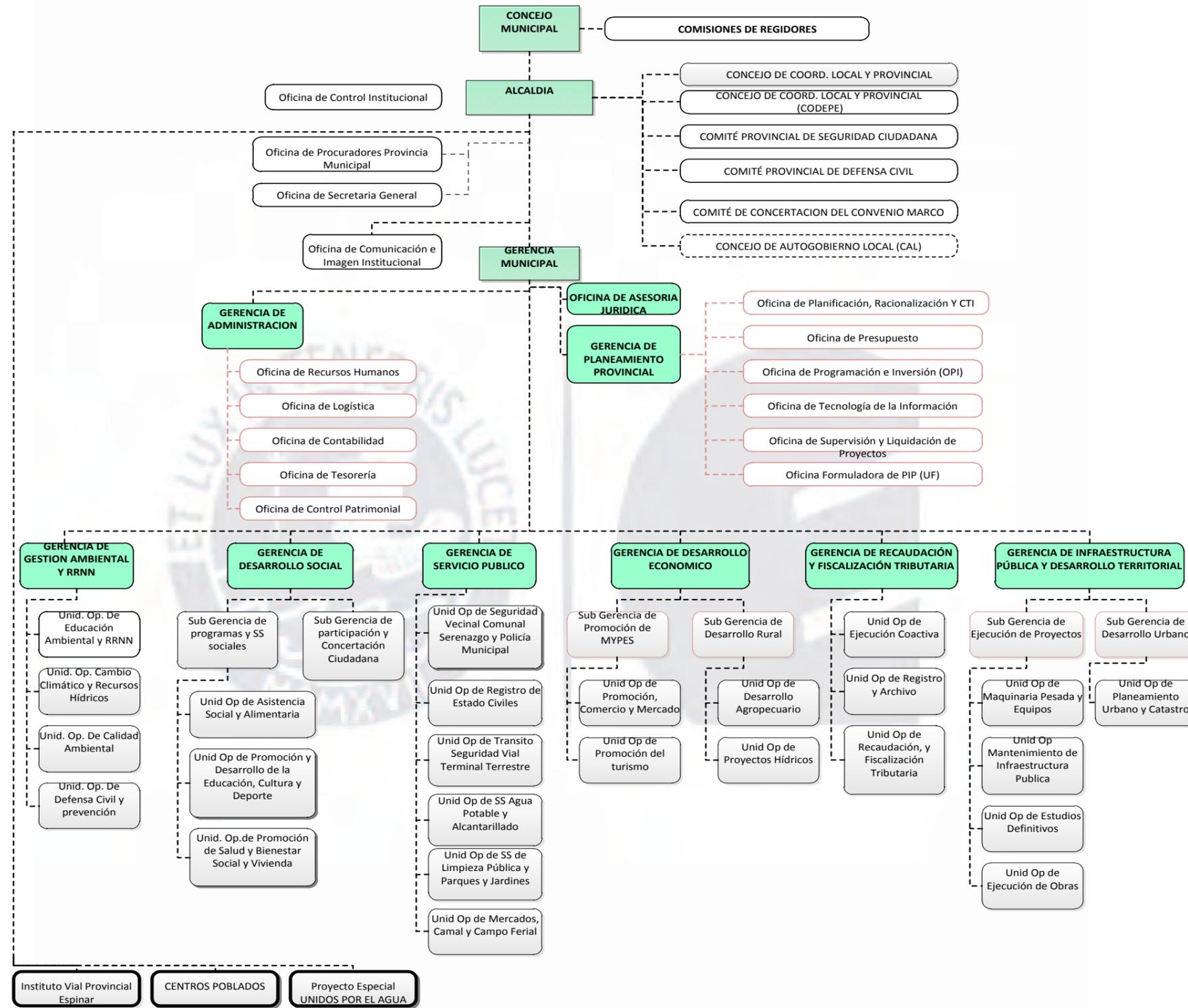


Figura 27. Organigrama de la municipalidad provincial de Espinar. Tomado de “Organigrama de la Municipalidad Provincial de Espinar”, por la Municipalidad Provincial de Espinar. Recuperado de www.muniespinar.gob.pe

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La construcción de la planta turística y la pavimentación de carreteras tendrán un impacto positivo y evidente en el entorno natural y social de la provincia. La mayoría de la población que habita cerca del patrimonio natural y cultural se dedica a actividades agropecuarias. Algunas vías de acceso que conectan a los atractivos turísticos se ubican dentro de la propiedad de los pobladores. Por tales motivos, la provincia de Espinar debe impulsar y velar por la convivencia armoniosa entre la población y las empresas productivas de la cadena turística. Así también, debe garantizar la gestión eficiente y sostenible del patrimonio natural y cultural, suelos, fuentes hídricas, y biodiversidad.

De otro lado, es necesario planificar los sistemas de tratamiento y disposición final de residuos sólidos, de aguas residuales, y otro tipo de efluentes para no contaminar suelos, aire, y fuentes naturales de agua. Para ello, se debe impulsar el uso de tecnologías modernas y eficientes que protejan el medioambiente, así como el uso de materiales biodegradables y reciclables.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es imprescindible para lograr el cambio y la implantación exitosa del plan estratégico. Para ello, se deben desarrollar capacidades, destrezas, conocimientos, y comportamientos en los servidores públicos, con el propósito de lograr la gestión eficiente y sostenible de los recursos. Del mismo modo, se debe desarrollar el talento humano de la población, con el fin de integrarlos de manera activa y comprometida a las actividades de la cadena turística. La provincia de Espinar debe impulsar a la distribución justa y equitativa de los beneficios sociales, con el propósito de mejorar calidad de vida de la toda la población.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de administración estratégica genera cambios en los individuos y en los procesos. En las personas, se acrecienta el temor de sufrir pérdidas económicas, incomodidad, incertidumbre, y una interrupción en los modelos de interacción social. La resistencia al cambio podría convertirse en el principal obstáculo para la implantación exitosa de las estrategias, por ello es necesario dar información precisa y oportuna a toda la población para que entiendan las razones de los cambios (David, 2008).

Los trabajos de infraestructura turística e infraestructura vial podrían originar la resistencia de la población, sustentada en el temor de sufrir expropiación de sus tierras y la contaminación de suelos, aire, y cuencas hídricas. Por ello, las autoridades provinciales de Espinar deben comunicar a toda la población los beneficios y oportunidades que ofrece el desarrollo del turismo.

7.8 Conclusiones

Las 17 estrategias propuestas para lograr los objetivos a largo plazo se enfocan en desarrollar la industria de turismo en la provincia de Espinar de manera sostenible, inclusiva, y responsable. La industria se encuentra en etapa inicial, por lo que se debe ejecutar la inversión pública y privada para su desarrollo. Así mismo, se deberá convertir a la industria del turismo en una fuente de generación de ingresos que mejore la calidad de vida de los pobladores en forma sostenible, inclusiva, y equitativa.

La población de Espinar ha pasado por experiencias negativas con respecto al desarrollo de actividades productivas ajenas a la agropecuaria, por lo cual es previsible la resistencia al cambio. Para controlarla, de deberán utilizar estrategias de comunicación intensivas que sensibilicen a la población, controlen sus sentimientos de temor, y le permitan participar activamente en el desarrollo de la industria.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control de los objetivos corresponden a la última etapa del proceso de administración estratégica. El proceso es iterativo porque se realimenta en todo el modelo de gerencia estratégica, y permite realizar una eficiente medición y efectuar acciones correctivas en cada paso anterior (D'Alessio, 2008).

En la evaluación de las estrategias, la realimentación debe ser adecuada y oportuna porque el ambiente del entorno e interno es dinámico y cambiante, y hace que las estrategias mejor concebidas e implantadas sean rápidamente obsoletas. Por ello, se deben comparar los resultados planteados como meta con los resultados reales para realizar los ajustes necesarios que compensen los vacíos en el desempeño (D'Alessio, 2008).

Para realizar la evaluación de la implementación de las estrategias que impulsarán el turismo en la provincia de Espinar, se debe crear la Gerencia de Turismo. Asimismo se recomienda dotar a la Gerencia de Desarrollo Económico con el personal idóneo que posea capacidades necesarias para lograr formalizar los negocios existentes en la provincia. Asimismo, exigir que los negocios cumplan con requisitos de calidad.

De otro lado, se debe crear la Cámara de Turismo de Espinar con la finalidad de reunir a todas las empresas que participan en la cadena productiva del turismo. La institución también debe tener la potestad de representar los intereses de los asociados, con el propósito de desarrollar una actividad turística justa y equitativa enfocada en proteger el medioambiente y la sostenibilidad de los recursos.

8.1 Perspectivas de Control

El comité encargado de efectuar la evaluación, también se encargará de efectuar el control de los indicadores, que garantizan la realización de la visión y el

logro de los objetivos a largo y corto plazo desde cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos, y (d) personas.

8.1.1 Aprendizaje interno

Para que el turismo en la provincia de Espinar alcance su visión es indispensable mejorar las capacidades de personas clave en el proceso, aún más lograr la satisfacción de la fuerza laboral a través de la comunicación interna efectiva

8.1.2 Procesos

La Gerencia de Turismo de la provincia de Espinar deberá ser eficiente en los procesos que posibiliten la satisfacción de necesidades de los clientes. Es decir, potenciar la imagen de Espinar como destino turístico, mejorar la calidad de los servicios, y gestionar de forma sostenible los recursos asignados.

8.1.3 Clientes

Para lograr la visión es indispensable satisfacer las necesidades de los clientes incrementando la participación activa de la organización en la industria. La satisfacción de un turista satisfecho genera expectativas de repetición en la compra de un producto. Así como la penetración en nuevos canales para promocionar las bondades del destino turístico Espinar.

8.1.4 Financiera

Para alcanzar el éxito es necesario lograr la satisfacción de las expectativas de los inversionistas mediante el incremento de las ventas de productos turísticos. Siendo responsables todas las empresas y personas que se dedican a la actividad turística.

8.2 Tablero de Control Integrado

En el tablero de control se puede ejercer una visión integral de la organización que facilita la evaluación de las estrategias por medición y comparación, lo que asegura su implantación exitosa y realizar ajustes si es necesario (D'Alessio, 2008).

Tabla 45

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos a corto plazo	Variable	Indicador
Financiera	OCP 1.1. A partir de 2012, capacitar al 3% de la PEA ocupada relativa en actividades relacionadas al turismo hasta 2014; de allí en adelante con incrementos anuales de 2% hasta 2020; y desde 2021 con incrementos anuales de 3% hasta 2025.	INEI y PEA ocupada	Porcentaje
	OCP 1.2. A 2015, lograr la participación activa del 10% de empresarios y propietarios de las MYPE y las PYME en los programas de capacitación en temas de gestión estratégica y calidad productos; de allí en adelante con incrementos anuales de 2% hasta 2025.	INEI, y PEA ocupada	Porcentaje
	OCP 1.3. A 2014, lograr la formalización del 3% de las MYPE y las PYME; desde 2025 con incrementos anuales de 2% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 3% hasta 2025.	MINCETUR	Porcentaje
	OCP 1.4. A 2014, lograr que el 20% de la población residente en zonas cercanas a los atractivos turísticos, participe en proyectos relacionados al turismo; desde 2015 con incrementos anuales de 5% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 6% hasta 2025.	INEI y PEA	Porcentaje
	OCP 1.5. A 2014, incrementar el acceso a créditos financieros a 3% de la PEA ocupada relativa (a la población en edad de trabajar); desde 2015 con incrementos anuales de 2% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 3% hasta 2025.	PEA ocupada	Porcentaje
	OCP 2.1. Al año 2015 captar inversión privada de US\$ 300 mil para la construcción de un hotel de tres estrellas (área de terreno de 800 m2, de 20 a 30 habitaciones), y de cuatro estrellas 2.5 millones (área de terreno de 1500m2, de 30 a 40 habitaciones), iniciando operaciones el 2018.	ProInversión	Valor (US\$)
Interna	OCP 1.6. A 2013, crear la Cámara de Turismo de Espinar y lograr la asociación y participación del 15% del empresariado, desde 2014 con incrementos anuales de 4% hasta 2018, y de allí en adelante con incrementos anuales de 5% hasta 2025.	MINCETUR, PromPerú y ProInversión	Porcentaje
	OCP 1.7. A partir del año 2012 hasta 2014, lograr la formalización de 20% de empresarios vinculados al sector transporte de la provincia de Espinar; desde 2015 con incrementos anuales de 4% hasta 2018; y de allí en adelante con incrementos anuales de 5% hasta 2025.	SUNAT, MINCETUR, PromPerú	Porcentaje
	OCP 2.2. A partir de 2012 hasta 2014, lograr la categorización del 18% de establecimientos de hospedaje sin categoría; desde 2015 con incrementos anuales de 7% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 8% hasta 2025.	MINCETUR, PromPerú y Defensa Civil	Porcentaje
	OCP 3.1. A partir de 2012 hasta 2014, lograr la participación activa de la Municipalidad Provincial de Espinar en el 100% de ferias de turismo en la región Cusco; desde 2017 ampliar su participación en ferias a nivel nacional hasta 2022; y de allí en adelante lograra su participación anual en ferias de turismo internacionales hasta 2025.	MINCETUR, PromPerú y ProInversión	Porcentaje
Del Cliente	OCP 3.2. A partir de 2012 hasta 2014, incrementar en 15% la promoción del destino turístico Espinar en agencias mayoristas de turismo de las ciudades de Lima, Cusco, y Arequipa; desde 2015 con incrementos anuales de 5% hasta 2020; y de allí en adelante con incrementos anuales de 6% hasta 2025.	MINCETUR, PromPerú, y ProInversión.	Porcentaje
	OCP 3.3. A 2014, lograr la cobertura de seguridad y el equipamiento de 100% en los atractivos turísticos principales (K'anamarca, Templo de Coporaque, Templo de Apachaco, Tres Cañones, Taqrachullo, Maukallaq'ta, y Ch'aquilla).	PNP y Municipalidad Provincial Espinar.	Porcentaje
	OCP 4.4. A 2014, lograr una cobertura de 20% de servicios de salud de alta calidad en los distritos de la provincia de Espinar; a 2017 de 60%; y a 2025 de 100%.	MINSAL e INEI.	Porcentaje
	OCP 4.5. A 2014, lograr el 20% de cobertura de servicios básicos de alta calidad en la provincia de Espinar; a 2017 de 60%; y a 2025 de 100%.	INEI, Electro Sur Este, Ministerio de Vivienda, y MINSAL.	Porcentaje
	OCP 4.7. A 2014, incrementar en 30% de la población de Espinar tiene seguro de salud público; a 2018 en 60%; y a 2025 en 100%.	INEI, Electro Sur Este, Ministerio de Vivienda, y MINSAL.	Porcentaje
	OCP 4.8. A 2014, reducir los conflictos sociales en la provincia de Espinar a 40%; a 2018 a 20%; y a 2025 a 10%.	Defensoría del Pueblo, Ministerio del Interior y Ministerio de Agricultura	Porcentaje
	OCP 1.8. Lograr que el 30% del total de la PEA capacitada en actividades relacionadas al sector turismo sea contratado en empresas formales a 2020, y con incrementos anuales del 2%.	MTP, PEA ocupada y desocupada	Porcentaje
	OCP 4.1. A 2015 lograr el mejoramiento del 100% de la infraestructura educativa.	MINEDU, INEI población estudiantil	Porcentaje
OCP 4.2. Al 2015 lograr una cobertura de educación técnica de alta calidad del 25% de los hijos de los pobladores de las zonas más deprimidas de la provincia, con incremento anual del 5%.	MINEDU, INEI población estudiantil	Porcentaje	
OCP 4.6. A 2014 reducir el porcentaje de la población infantil con desnutrición crónica a 20%; a 2018 a 15%; y a 2025 a 0%.	MINSAL, INEI	Porcentaje	
OCP 4.9. A 2013, lograr la participación del 100% de representantes de instituciones públicas y privadas por el desarrollo del turismo, mediante la firma de un acuerdo de cooperación mutua; y que a 2015 se instaure una mesa de diálogo donde participen representantes de instituciones públicas y privadas cada año hasta 2025.	Municipalidad Provincial de Espinar e instituciones privadas	Porcentaje	
OCP 4.10. A 2015, convertir a la provincia de Espinar en un eje subregional en desarrollo económico inclusivo sustentado en las capacidades humanas, el potencial de los recursos renovables, y la cultura viva.	Municipalidad Provincial de Espinar e instituciones privadas.	Porcentaje	

8.3 Conclusiones

Se denota la implicación de los objetivos a corto y largo plazo que intervienen en la evaluación estratégica, los que son revisados para la validación de las estrategias y si estas llevan al cumplimiento de la misión y visión planteada. Las perspectivas de control se desarrollan con un enfoque financiero, de cliente, interno, y de aprendizaje. Por tanto, los objetivos de corto plazo se evalúan y son medidos en el tablero de control integrado, de acuerdo con los indicadores y la perspectiva de las estrategias, logrando acercarse a la visión propuesta.

Para el desarrollo de del turismo en la provincia de Espinar es indispensable pactar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, así como la inclusión de la población y los atractivos turísticos más competitivos para lograr el desarrollo de un clúster organizado. De igual manera, la gestión eficiente de los objetivos de largo y corto plazo encamina a la organización al cumplimiento de la visión propuesta, siendo importante la implantación del presente plan estratégico por el gobierno local. Así mismo es primordial el acceso y conocimiento del mismo por todos los actores involucrados en la industria del turismo.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

9.1 Análisis Competitivo de la Organización

En este capítulo, se analiza la estructura de la industria con respecto a: (a) concentración, (b) barreras de entrada y salida, (c) diferenciación de productos, e (d) información (D'Alessio, 2008).

En la provincia de Espinar el desarrollo de la industria del turismo se encuentra en la etapa inicial. Los establecimientos de hospedaje, restaurantes, servicios turísticos, y el transporte se concentran en la ciudad de Yauri. Las barreras de entrada y salida son relativamente bajas, por lo que representan una oportunidad coyuntural para invertir. En la industria competitiva del turismo, la diferenciación es el factor clave, por lo tanto la organización busca desarrollar productos para nichos específicos, tales como el turismo de aventura y el ecoturismo.

En cuanto a los medios de información, por medio de las nuevas tecnologías la organización puede conocer en tiempo real las tendencias y perspectivas de usuarios y consumidores. Internet se ha convertido en una herramienta eficiente que permite mayor interacción y dinamismo, que además se tiene a disposición en la zona.

En la Figura 28, se muestran las etapas del ciclo del producto. La industria del Turismo de Espinar se encuentra en etapa inicial en el área de potencial, se requiere impulsarla hacia la siguiente etapa logrando que el circuito turístico de la Provincia de Espinar sea reconocido e incorporado en la oferta de todos los operadores turístico del Perú.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización

En la Tabla 46 se muestra la matriz del análisis competitivo de la industria del turismo de la provincia de Espinar, el cual evalúa 10 aspectos para medir el nivel de competencia de la organización.

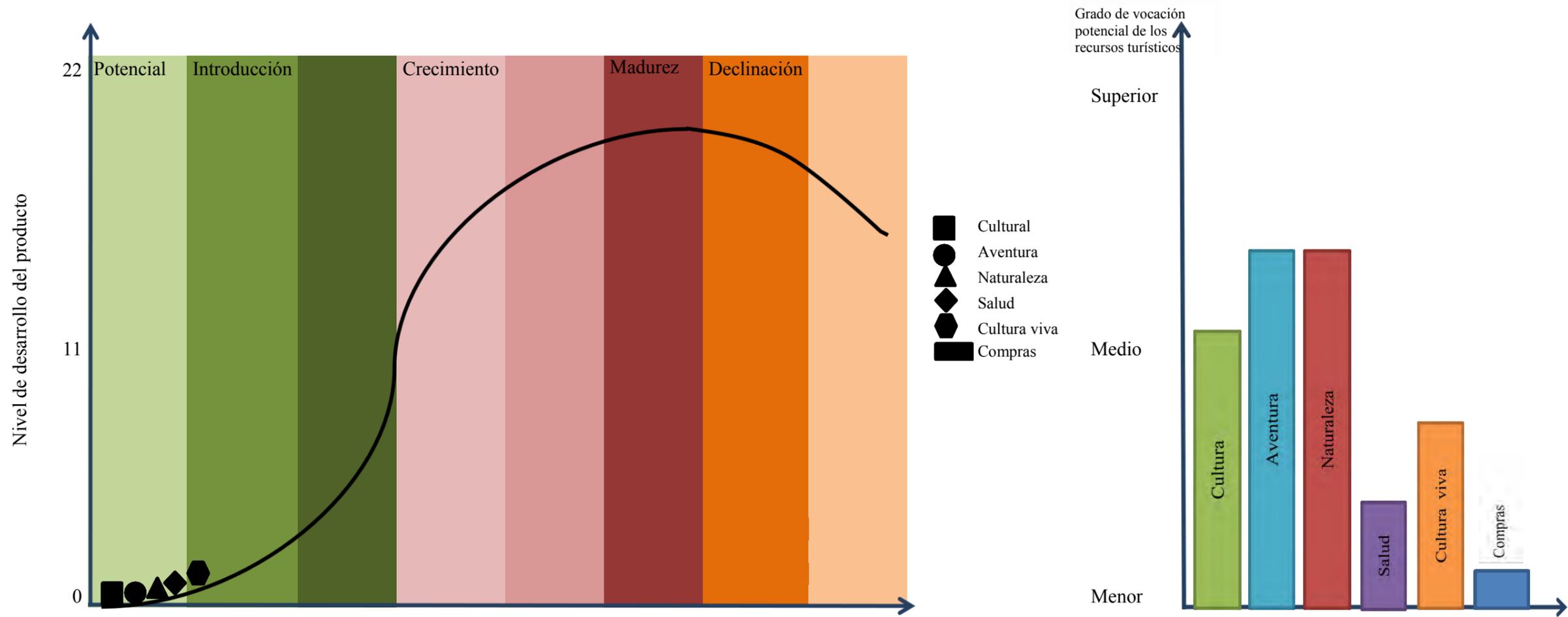


Figura 28. Ciclo del producto de la industria del turismo en la provincia de Espinar. Adaptado de “Cusco, Plan Q’Ente-Versión concertada. Plan estratégico regional de turismo del Cusco (PERTUR)” por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, 2008. Recuperado de <http://qente.dirceturcusco.gob.pe/prensa.php?pag=nota2&editar=1>

Tabla 46

Análisis Competitivo de la Industria

1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)											
0-3%	X		6-9%			12-15%			18-21%		
3-6%			9-12%			15-18%			>21%		
2. Facilidades de entrada de nuevas empresas en la industria											
Ninguna barrera		:	:	X	:	:	:	:	:	Virtualmente imposible de entrar	
3. Intensidad de la competencia entre empresas											
Extremadamente competitivo		:	:	X	:	:	:	:	:	Casi ninguna competencia	
4. Grado de sustitución de producto											
Muchos sustitutos disponibles		:	:	:	:	:	:	X	:	Ningún sustituto disponible	
5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte											
Altamente dependiente		:	:	:	:	X	:	:	:	Virtualmente independiente	
6. Poder de negociación de los consumidores											
Consumidores establecen términos		:	:	:	:	:	:	X	:	Productores establecen términos	
7. Poder de negociación de los proveedores											
Proveedores establecen términos		:	:	:	:	:	:	X	:	Compradores establecen términos	
8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria											
Tecnología de alto nivel		:	:	:	:	:	:	:	X	Tecnología muy baja	
9. Régimen de innovación en la industria											
Innovación rápida		:	:	:	:	:	:	:	:	X	Casi ninguna innovación
10. Nivel de capacidad gerencial											
Muchos gerentes muy capaces		:	:	:	:	:	:	:	:	X	Muy pocos gerentes capaces

Algunos de los aspectos son: (a) tasa de crecimiento potencial, (b) facilidad de barreras de entrada, (c) poder de negociación de los clientes, (d) poder de negociación de los proveedores, (e) grado de sustitución del producto, y (f) nivel de capacidad gerencial, entre otros factores (D'Alessio, 2008). La matriz de análisis competitivo de la industria permite situar a la industria del turismo en la provincia de Espinar dentro del contexto de diamante de Porter y su relación con el entorno y las fuerzas que podrían afectar el desarrollo de la industria.

En la Tabla 47 se presenta la matriz de atractividad de la industria de turismo en la provincia de Espinar, en la que se observan los factores de cambio y los impulsores ponderados. El puntaje obtenido 87 corresponde a un valor promedio, siendo un valor entre 75 y 120 en puntaje normalmente encontrado. Valores inferiores indican la necesidad de reconsiderar un reposicionamiento de la organización. (D'Alessio 2008).

Tabla 47

Análisis de la Atractividad de la Industria

Factor	Impulsor	Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	8
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	3
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	7
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	6
5. Concentración	Número de jugadores	3
6. Ventas	Cíclicas, continuas	7
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	8
8. Identificación de marca	Facilidad	7
9. Distribución	Canales, soporte requerido	5
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	4
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	4
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	5
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	4
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	7
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	5
Total		83

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

Respecto a la operación de los clústeres, en el Plan Q'ente se ha considerado como referencia la información de MAXIMIXE, donde los clústeres fueron clasificados en cinco niveles según su grado de calidad y estándares, los que se describe a continuación:

Clústeres 1 y 4 (*perfilamiento*). En términos de operación, redes, y eficiencia en sus resultados, los clústeres 1 y 4 presentan tipologías similares. Estas son: (a) Trabajan con oferta selectiva y poco sensible al precio, por tanto su mercado es más especializado y cerrado y le permite acuerdos de cooperación (dentro y fuera del clúster). (b) La existencia limitada de servicios a su estándar y sus medios virtuosos de ventas y asociaciones estratégicas, les permiten ocupabilidad muy alta de su planta. Y (c) su relación cercana con círculos de negocios y grupos de poder les permite privilegios asimétricos (monopólicos y oligopólicos) que son estigmatizados desde la sociedad local, y eliminan progresivamente su soporte social. Velan por sus intereses (en ocasiones, en desmedro del resto; Plan Q'ente, 2008, p.109).

Clústeres 2 y 3 (*pugna de precios*). Son también similares entre sí, sin embargo coexisten en ambos clústeres dos características diversas: (a) uno de ellos ha alcanzado madurez y captado el conocimiento del negocio global y logra desarrollar redes y tercerizar sus servicios con eficiencia (similar a los clústeres 1 y 4). Mientras que el otro, (b) surgido desde los emprendimientos familiares con baja capacidad asociativa, opera con utilidades marginales y deficiencia.

A pesar de sus diferencias estos clústeres comparten algunas características:

Trabajan con oferta masiva, aunque siempre de corte cultural, y es usualmente sensible al precio. Su mercado requiere de un nivel de especialización y estándar medio, por lo que resulta abierto a un intenso juego de oferta y demanda.

La existencia amplia de servicios a su estándar (o debajo de ellos) y el uso extensivo del precio como principal instrumento competitivo les generan baja (a veces media) ocupabilidad de su amplia planta. Su dificultad de articular asociatividad gremial y soporte social constante, no les permite igualar los privilegios que alcanzan los clústeres 1 y 4, con lo que se les perfilan costos estructurales del sistema. A pesar de ello, son también estigmatizados desde la sociedad local. Según su estándar particular, en estos clústeres se presentan segmentos de baja rentabilidad que operan en un virtual mercado marginalizado y de oferta creciente, por lo que temas de informalidad y baja calidad resultan frecuentes (Plan Q'ente, p.108).

Para el caso del desarrollo de la Industria de Turismo en la provincia de Espinar, se sugiere desarrollar el clúster de Nicho, siendo su principal potencial el turismo de aventura, seguido del ecoturismo y turismo cultural (Plan Q'ente, p.59). En la Tabla 48, se muestran los clústeres identificados en el Plan Q'ente.

Tabla 48

Identificación de Clústeres en la Región Cusco

Turismo de gasto alto	Turismo de gasto medio y bajo
(C-1) Turismo Premium	(C-2) Turismo extranjero medio
Turismo de lujo, que viene desde un Operador Internacional y con el tour estructurado	Turismo medio, que viene con Operación Nacional o Internacional o que contacta el tour en el propio destino
(C-4) Turismo de nicho	(C-3) Turismo nacional
Turismo especializado, que contacta directo a una agencia local o viene desde un Operador Internacional	Turismo que usualmente contacta el tour en el propio destino, o usa una agencia de intermediación

Nota. Adaptado de “Cusco, Plan Q'Ente-Versión concertada. Plan estratégico regional de turismo del Cusco (PERTUR)” por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, 2008. Recuperado de <http://qente.dirceturcusco.gob.pe/prensa.php?pag=nota2&editar=1>

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En la Figura 29 se describe el nivel de participación de cada clúster en los segmentos o tipos de experiencias que ofrece el mercado.

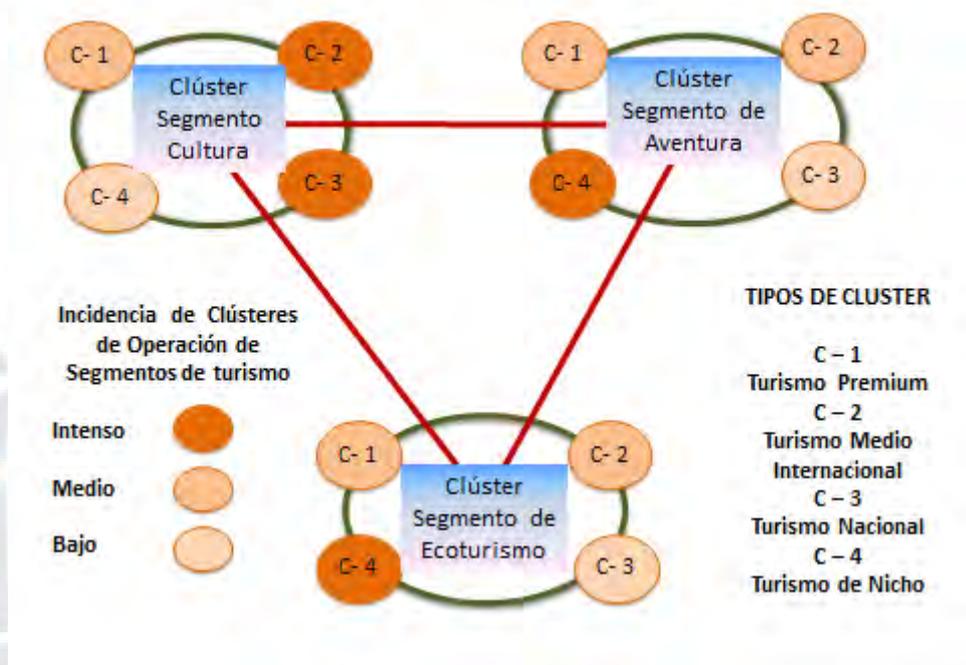


Figura 29. Participación de los clústeres en la oferta de segmentos. Adaptado de “Cusco, Plan Q’Ente-Versión concertada. Plan estratégico regional de turismo del Cusco (PERTUR)” por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, 2008. Recuperado de <http://qente.dirceturcusco.gob.pe/prensa.php?pag=nota2&editar=1>

Los clústeres 2 y 3 representan el mayor volumen en inversión local, empleos, mano de obra, y posibilidades de impacto social; y al mismo tiempo los que menos grado de rentabilidad consiguen, por su menor sintonía al mercado y la asimetría en su contra de condiciones estructurales del sistema.

Esta observación demuestra que son necesarios tres ejes de intervención para lograr la equidad en los efectos sociales de la operación de clústeres: (a) un sistema de asesoramiento y desarrollo de capacidades a nivel global, (b) la modernización y simplificación de los marcos normativos y tributarios que limitan las posibilidades de mayor inclusión en el sector; y (c) el ajuste de los elementos que hoy imponen asimetrías y ventajas monopólicas.

En este último caso (c), se requieren también cambios estructurales en la cartera regional de productos turísticos, en la implementación, y en la organización territorial del destino región. Estas condiciones permitirían a los diferentes clústeres disponer de alternativas, competencias, y juegos libres de oferta y demanda, para el desarrollo de experiencias. La consolidación de sustitutos imperfectos, el manejo discrecional de políticas estacionales y las políticas promocionales resultan importantes, pues generan alternativas para los clientes de estos clústeres que son especialmente sensibles al precio (Plan Q'ente Cusco, 2008 p.110).

9.5 Conclusiones

La industria del turismo en la provincia de Espinar requiere desarrollar con eficiencia y eficacia la implementación del plan estratégico para lograr una ventaja competitiva frente a los competidores, al mercado turístico, a los proveedores, a la misma organización, logrando su posicionamiento con identificación y personalidad única.

Es necesario el desarrollo amplio y homogéneo en la oferta de productos turísticos de la zona, para generar mayor competencia y alternativas para los turistas. Esto reduciría la posibilidad de que exista monopolio y lograr una participación limpia de oferta y demanda en el mercado, así como la inclusión de la población activa en la industria del turismo.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 49, se puede apreciar el emparejamiento de objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos de corto plazo, y acciones que harán posible el desarrollo de la actividad turística en la provincia de Espinar.

10.2 Conclusiones

1. La actividad turística se desarrolla en un ambiente de alta competitividad y de rápido crecimiento, que ha logrado que inversionistas del sector realicen proyectos de gran envergadura en el Perú, que se iniciaron en 2001 y culminarán en 2013. El gobierno peruano busca desarrollar una actividad turística sostenible, inclusiva y equitativa que contribuya al desarrollo económico del país. De otro lado, la región Cusco busca descongestionar el flujo turístico que recibe Machu Picchu y también busca expandir la oferta turística regional. Ante esta situación el Plan Q'ente contempla la inclusión de seis zonas con potencial turístico en el circuito Cusco-Machu Picchu, siendo una de ellas la provincia de Espinar.
2. En cuanto a las amenazas detectadas, se puede citar la proliferación de conflictos sociales a raíz de la desigualdad y pobreza, los altos índices de desempleo y subempleo, los bajos índices de competitividad del Perú en la Industria de Viajes y Turismo, y el poco interés de la población en la protección del patrimonio cultural y natural.
3. La provincia de Espinar que, además de tener atractivos naturales y culturales que propician el desarrollo del turismo; posee las fortalezas siguientes: (a) la posición geoestratégica para el comercio y turismo subregional, (b) el interés del gobierno provincial en desarrollar el turismo como actividad económica principal, y (c) el

incremento de la promoción de Tres Cañones de Suyckutambo en paquetes turísticos hacia las ciudades de Arequipa y Cusco.

4. Entre las principales debilidades tenemos: (a) el lento desarrollo de infraestructura turística, (b) bajos niveles de calidad en servicios turísticos, y (c) la falta de ejecución de inversión pública en la provincia.
5. Del análisis de la matriz PEYEA, se destaca la posición competitiva de la organización en un entorno casi estable, se propone implementar estrategias externas alternativas. Así mismo, se debe adoptar una postura agresiva, explotar al máximo sus ventajas competitivas y su fortaleza financiera. Bajo estas condiciones de bajo riesgo de pérdida de inversión, se posibilita la atracción de inversionistas privados.
6. Las 17 estrategias cumplen con los criterios de viabilidad y éticos, con el fin de lograr los objetivos y la visión, los cuales se enfocan en el desarrollo del turismo sostenible, inclusivo, y equitativo. Así como la gestión responsable y sostenible de los recursos naturales y culturales de la provincia de Espinar.
7. Se propone realizar una reingeniería en la estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Espinar, que soporte la implementación de las estrategias obtenidas del proceso estratégico.

Tabla 49

Plan Estratégico Integral

10.3 Recomendaciones

1. El presente Plan Estratégico será entregado al Señor Alcalde de la Municipalidad Provincial de Espinar, buscando alcanzar la visión y misión planteadas, que le permitirán lograr los objetivos de corto y largo plazo, a través de la implementación de las estrategias.
2. Es indispensable que el Gobierno Local de la provincia de Espinar encargue la implementación del plan estratégico a profesionales altamente capacitados a través de concursos públicos que puedan gestionar eficiente y eficazmente los recursos. Para ello, se requiere impulsar programas de capacitación orientados a la gestión pública y a la ejecución de proyectos direccionados al desarrollo del turismo.
3. Es necesaria la elaboración e implementación de un Plan Educativo en el que participen cabalmente las instituciones educativas (públicas y privadas) de todo nivel que se orienten a la formación técnico y profesional, para dar soporte al desarrollo del turismo en la provincia de Espinar.
4. El gobierno de la provincia de Espinar debe llamar a la integración de los actores (población, empresarios, Estado) y establecer las alianzas estratégicas para lograr el desarrollo del turismo inclusivo, sostenible y equitativo. Así mismo, se debe garantizar la transparencia de las mesas de concertación, donde se sugieran políticas que beneficien el desarrollo del turismo con retorno a una mejor calidad de vida de la población, que se evidenciará en la mejoría de sus índices de pobreza.

5. Fomentar el desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones públicas, quienes se encargarían de determinar el tipo de necesidad en infraestructura; las privadas invertirán en su mejoramiento y/o desarrollo dirigidos al turismo.
6. Crear la Cámara de Turismo y Comercio de la provincia de Espinar para facilitar la autonomía y descentralización para el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar.
7. El Gobierno local de la provincia de Espinar debe asumir el liderazgo por el desarrollo inclusivo, equitativo, sostenible y responsable del impacto ambiental, cuidando el crecimiento social y económico de la población a través de una industria organizada y responsable con el uso de los recursos.
8. Para mitigar el impacto ambiental el Gobierno Local de la provincia de Espinar debe fomentar el desarrollo de fuentes de energía solar, sistemas de tratamiento de agua intradomiciliario, selección y reciclamiento de basura.
9. Para que el Turismo se convierta en una de las principales actividades económicas de la provincia de Espinar, la autoridad local deberá invitar a la integración y participación activa de la población y actores de la industria.
10. El gobierno local de la provincia de Espinar debe fomentar alianzas estratégicas con las Regiones Cusco y Arequipa para alinear políticas de desarrollo, mejorar infraestructura, facilitar y simplificar trámites administrativos que permitan el desarrollo del turismo en la provincia de Espinar.
11. El Gobierno local debe promover la formación e implementación de clústeres que involucren un número importante de pobladores, quienes con inversiones pequeñas puedan responder al crecimiento de la demanda del turismo.
12. El Gobierno local de la provincia de Espinar debe ejecutar la inversión pública para mejorar los servicios de salud, así como mejorar la calidad educativa, los

servicios básicos, viviendas sociales, propiciar el desarrollo de tecnología, y la construcción y equipamiento de medios de comunicación.

13. Desarrollar una relación simbiótica con Machu Picchu para aprovechar su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, logrando que el destino provincia de Espinar sea incluida en el circuito turístico Cusco-Machu Picchu.
14. Para lograr la inclusión de la población de la provincia de Espinar en desarrollo del turismo, el gobierno local debe implantar programas con beneficios económicos de mejores tasas de licencias para el empresariado que contrate mano de obra local y consuma productos de la zona.
15. El Gobierno local de la provincia de Espinar debe empoderar a los distritos con capacidad de resolución administrativa y de gasto para facilitar la descentralización y el beneficio llegue más rápido a la población.

10.4 Futuro de la Organización

La implementación y control de la realización de este Plan Estratégico intensificará las probabilidades para integrar el destino provincia de Espinar al circuito turístico Cusco- Machu Picchu, logrando el crecimiento del turismo. A través de una oferta turística diversificada y atractiva, que cuente con seguridad ciudadana, infraestructura turística, servicios básicos y medios de comunicación de calidad, así como productos y servicios competitivos a nivel nacional e internacional, que lograrán que los turistas consideren retornar una o más veces a la provincia de Espinar. De otro lado, la sostenibilidad del turismo debe reflejarse en la mejora de la calidad de vida de sus pobladores, la inclusión de las zonas más deprimidas, y la participación activa de los actores públicos y privados en el desarrollo de la industria, donde se respeta el patrimonio natural y cultural, se garantiza la gestión responsable de los recursos y se da prioridad a la protección del medioambiente.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2012). Inversión extranjera directa. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>
- Alarco, G., Avolio, B., Caravedo, B., Cárdenas, J., Chang, L., D'Alessio, F., Duarte, O., Espinoza, J., Figueroa, A., Goñi, N., Guevara, R., Marquina, P., Rodríguez, R., Rozenberg, A., Ruiz, G., Santillán, S., Torres, J., Tvetaras, S., Zegarra, L., & Zúñiga, T. (2010). *Rutas hacia un Perú mejor: ¿Qué hacer y cómo lograrlo?* Lima, Perú: Aguilar-Grupo Santillana.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Marco macroeconómico multianual 2013-2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2013-2015-mayo.pdf>
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. & Banco Mundial. (2010). *Doing Business 2011* (Creando oportunidades para los emprendedores). Recuperado de http://espanol.doingbusiness.org/~/_/media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Overview/DB11-Overview-Spanish.pdf
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R., (2007). *Metodología de la investigación* (4a ed.). México D.F., México: Ultra.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2011a, agosto). Perfil del vacacionista nacional 2010 (Informe). Recuperado de <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202010/Publicaci%C3%B3n%20PTE%202010.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú].

(2011b, agosto). Perfil del turista extranjero 2010 (Informe). Recuperado de

<http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202010/Publicaci%C3%B3n%20PTE%202010.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [CEPAL]. (2011a). Estudio económico de América Latina y El Caribe 2010-2011.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL]. (2011b). Panorama social de América Latina.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL]. (2011c). Mercado laboral y dialogo social en el Perú.

Consejo de Desarrollo de la Provincia de Espinar [CODEPE]. (2002). Plan maestro y estrategias de desarrollo provincial concertado a 2017.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson Education de México.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11a ed.). México D.F., México: Prentice Hall.

De la Barra, M. (2012, 27 de junio). La gastronomía peruana es un accidente que ha generado grandes marcas, *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/2012/06/27/tendencias/gastronomia-peruana-accidente-que-ha-generado-grandes-marcas-2006176>

De la Cruz, M. (2012, 9 de julio). Convenio Marco, Espinar critica su ejecución, *La República.pe*. Recuperado de [http://www.larepublica.pe/08-07-](http://www.larepublica.pe/08-07-2012/convenio-marco-espinar-critica-su-ejecucion)

[2012/convenio-marco-espinar-critica-su-ejecucion](http://www.larepublica.pe/08-07-2012/convenio-marco-espinar-critica-su-ejecucion)

Defensoría del Pueblo (s.f.). Conflictos sociales activos por departamento.

Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/conflictosactivos.php?it=8>

Defensoría del Pueblo. (2012, junio). Reporte de conflictos sociales No 100.

Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Cusco [DIRCETUR]. (2008).

Cusco, Plan Q'Ente-Versión concertada. *Plan estratégico regional de turismo del Cusco (PERTUR)*. Recuperado de

<http://qente.dirceturcusco.gob.pe/prensa.php?pag=nota2&editar=1>

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Cusco [DIRCETUR]. (2011a).

Boletín estadístico de turismo 2010. Recuperado de

<http://www.dirceturcusco.gob.pe/attachments/article/148/ContenidoBoletinEstadistico2010.pdf>

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Cusco [DIRCETUR]. (2012).

Estadísticas: Provincias. Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe>

Dirección Regional de Salud Cusco. (2011). Establecimientos de salud por provincias.

Recuperado de

<http://www.diresacusco.gob.pe/estaditica/modulo3/distritos/espinar.htm>

Foro Económico Mundial [WEF]. (2011). *El reporte global de competitividad 2011-2012*.

Foro Económico Mundial. (2012). El índice de competitividad en viajes y turismo.

Fundación Tintaya. (2003). Proyecto de mapeo y registro arqueológico de la provincia de Espinar.

Fundación Tintaya. (2004). Estudio de las potencialidades para el desarrollo turístico.

Incascrapers. (2005). Presentan plan para preservar Machu Picchu [Comentario de foro en línea]. Recuperado de

<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=219985>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). Censos nacionales 2007 XI de población y VI de vivienda. Departamento Cusco. Tomo I, II, IV y V.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Estadísticas*.

Recuperado de www.inei.gob.pe

Inversiones hoteleras alcanzarán record histórico en el 2011. (2010, 14 de diciembre).

TV Perú Noticias. Recuperado de

<http://www.tvperu.gob.pe/noticias/economia/negocios/16193-inversiones-hoteleras-alcanzaran-record-historico-en-el-2011.html>

Las inversiones en el rubro hotelero alcanzarían los US\$184 millones este año. (2012, 28 de junio). *El Comercio.pe*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/1434553/noticia-inversiones-rubro-hoteleros-alcanzarian-us184-millones-este-ano>

Ley 29408. Ley general de turismo. Congreso de la República. (2009).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.). Principales

circuitos y corredores turísticos. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Principales_circuitos%20%28adj1%29.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008). *Plan estratégico nacional de turismo* (p. 41). Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011a). Foro:

Oportunidades de inversión privada en destinos turísticos. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/BOOKLET_FORO.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011b). *Llegada de visitantes al Santuario Histórico de Machu Picchu, enero 2010 –julio 2011*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/sitios%20turisticos/Cus_MAPI_LLLeg_Nac_Extr.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011c). *Movimiento de pasajeros a nivel nacional* (Estadísticas). Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011d). *Plan operativo institucional 2012*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/POI_2012.pdf

Ministerio de Cultura. (s.f.). Espinar: Mapa político de la provincia de Espinar.

Ministerio de Cultura (2012). Portal del Ministerio de la Cultura. Recuperado de www.mcultura.gob.pe

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). Transparencia económica. Recuperado de www.mef.gob.pe

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2011). Locales escolares Espinar 2010

(Magnitudes de la educación en el Perú). Recuperado de

<http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-reportlet/reporte/cuadro?anio=13&cuadro=116&forma=U&dpto=08&prov=0808&dist=&dre=>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2009). Aporte voluntario Xstrata Tintaya S.A. 2009 (Experiencias). Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Xstrata.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores Chile. (s.f.). Inversión directa de Chile en el exterior. Recuperado de <http://www.direcon.gob.cl/inversion/1429>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2009, agosto). Lineamientos de la política exterior peruana. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

Ministerio de Salud [MINSA]. (2012). Promoción de la salud. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/dgps/>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2010). *Proyectos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones en la Región Cusco* (Resumen ejecutivo). Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/logypro/informes/Informes%20abril2010/A M%20Cusco%20v28Abril2010.pdf>

Municipalidad Provincial de Espinar. (2006). Plan estratégico de desarrollo económico local (PEDEL). Espinar, Perú: Autor.

Municipalidad Provincial de Espinar. (2008, junio). Espinar, la otra maravilla del mundo. Corredor turístico de integración regional Cusco – Espinar – Arequipa.

Municipalidad Provincial de Espinar. (s.f.a). Convenio marco: BHP Billiton-Provincia de Espinar. Recuperado de www.muniespinar.gob.pe

Municipalidad provincial de Espinar. (s.f.b). Organigrama de la Municipalidad Provincial de Espinar. Recuperado de www.muniespinar.gob.pe

Municipalidad Provincial de Espinar. (2010). Informe MINTUR–E. Espinar, Perú: Autor.

Municipalidad Provincial de MachuPicchu. (s.f.). Santuario. Recuperado de

<http://www.machupicchusantuario.com/santuario.php>

National Geographic recomienda 20 destinos para el 2012. (s.f.). *Terra*. Recuperado

de [http://vidayestilo.terra.com.co/turismo/national-geographic-recomienda-20-destinos-para-el-](http://vidayestilo.terra.com.co/turismo/national-geographic-recomienda-20-destinos-para-el-2012,629d39ec11914310VgnVCM3000009af154d0RCRD.html)

[2012,629d39ec11914310VgnVCM3000009af154d0RCRD.html](http://vidayestilo.terra.com.co/turismo/national-geographic-recomienda-20-destinos-para-el-2012,629d39ec11914310VgnVCM3000009af154d0RCRD.html)

Observatorio Turístico del Perú BADATUR Perú. (2012). Estadísticas. Recuperado

de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/ftuer.pdf>

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (s.f.). Llegada de turistas internacionales.

Recuperado el 2 de marzo de 2011, de <http://www.unwto.org>

Organización Mundial de Turismo [OMT]. (2010). *Las llegadas de turistas*

internacionales aumentan un 7% en la primera mitad de 2010: Asia

lidera el crecimiento. Recuperado el 2 de setiembre de 2010, de

http://www.unwto.org/media/news/sp/press_det.php?id=6561&idioma=S

Organización Mundial de Turismo [OMT]. (2011a). *Historical perspective of world*

tourism (Tendencias del mercado). Recuperado de

<http://www.unwto.org/facts/eng/historical.htm>

Organización Mundial de Turismo [OMT]. (2011b). *Panorama OMT del turismo*

internacional. Recuperado de

<http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr.pdf>

Organización Mundial de Turismo [OMT]. (2011c). *Turismo internacional 2010:*

Recuperación a diferentes velocidades. Recuperado el 20 de enero de

2011, de

http://85.62.13.114/media/news/sp/press_det.php?id=7331&idioma=E

Organización Mundial de Turismo [OMT]. (2012a). *Panorama OMT del turismo*

internacional.

Organización Mundial de Turismo [OMT]. (2012b, 10 de mayo). El turismo internacional arranca con fuerza en 2012. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2012-05-14/el-turismo-internacional-arranca-con-fuerza-en-2012>

Perú: Mejor destino para hacer negocios. (2012, 17 de mayo). *Trome*. Recuperado de <http://trome.pe/actualidad/1415998/noticia-peru-mejor-destino-hacer-negocios>

Porter, M. (2008). The five forces that shape industry competition. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>

Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT]. (2012). Iberoamérica e interamericana. Recuperado de <http://www.ricyt.org/>

Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL]. (2011). Atlas comparativo de la defensa en América latina y el Caribe.

Salcedo, J. (2012, 13 de julio). Demandas de Espinar deben solucionarse en cuatro meses, *La República.pe*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/12-07-2012/demandas-de-espinar-deben-solucionarse-en-cuatro-meses>

Servicios Postales del Perú S.A. (s.f). Consulta de red de oficinas a nivel nacional. Recuperado de

http://clientes.serpost.com.pe/prj_tracking/redOficinas.aspx

The Future Brand. (s.f.). *Country Brand Index, 2012*. Recuperado de <http://www.futurebrand.com>

Valenzuela, F. & Priale, M. (2009). Estudio sobre la rentabilidad social de las inversiones en el sector turismo en el Perú: En base a los destinos

turísticos del Valle del Colca (Arequipa) y de la ruta Moche (Trujillo y Chiclayo). Recuperado de http://www.ucsm.edu.pe/catolica/images/stories/turismo/estudio_mincetur.pdf

Viceministerio de Turismo evalúa medidas para descongestionar visitas a Machu Picchu. (2008, agosto). *Terra*. Recuperado de <http://www.terra.com.pe/turismo/noticias/tur9559/viceministerio-turismo-evalua-medidas-para-descongestionar-visitas-machu-picchu.html>

World Travel & Tourism Council. (s.f.). Consumo de turismo y viajes por categoría 2012. Recuperado de <http://www.wttc.org>

Xstrata Tintaya. (2007, abril-mayo). *Kuska Wiñasunchis*. Recuperado de http://www.tintaya.com.pe/images/upload/publicacion/archivo/KUSKA_WINASUNCHIS_A4_PDF.pdf revista Kuska Wiñasunchis 2007

Apéndice A: Contribución del Turismo al PIB y Generación de Empleo Mundiales

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Producto bruto interno (mln. \$ EE.UU.)												
Europa	665.29	663.69	633.41	617.43	629.98	634.65	651.99	659.81	641.28	609.21	611.38	627.85
Américas	577.662	564.872	575.503	588.898	619.327	628.992	645.667	655.011	627.344	597.145	626.273	650.442
Asia y el Pacífico	320.741	331.472	342.687	344.783	371.323	389.139	423.445	449.404	446.472	443.317	458.583	474.703
Oriente Medio	44.565	48.612	44.418	50.04	55.818	57.532	55.555	61.491	64.785	68.896	71.126	71.844
África	41.533	45.292	48.253	52.162	59.031	64.292	64.77	69.891	71.243	71.243	72.445	68.984
Oceania	50.875	49.547	49.826	48.376	48.124	48.69	48.689	47.604	43.211	44.639	46.002	45.473
Mundo	1717.94	1716.79	1711.01	1721.62	1804.91	1841.93	1911.53	1967.1	1921.5	1862.58	1916.08	1972.8
Crecimiento real de empleo %												
Mundo	-4.1	-3.1	1.5	1.6	4.8	0.6	3.2	2.7	-3.5	-2.9	-1.4	1.3

Nota. Tomado de "Consumo de turismo y viajes por categoría 2012", por World Travel and Tourism Council, s.f. Recuperado de http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/UNWTO_Highlights10_sp_HR.pdf

Apéndice B: Proyectos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones en la Región Cusco

- Conglomerado De Proyectos Apoyo a la Comunicación Comunal (CPACC), en 2008 se instaló 35 Sistemas de TV y Radio FM, con una inversión de S/.1'281,536 nuevos soles beneficiando a 49,283 habitantes; también se instalaron 3 Sistemas de Radiocomunicación en Alta Frecuencia con una inversión de S/. 43,363 nuevos soles beneficiando a 1,915 habitantes. En 2009 se instaló 19 Sistemas de TV y Radio FM, con una inversión de S/.794, 799 nuevos soles beneficiando a 28,105 habitantes.
- Programa Implementación de Telecomunicación Rural-Internet Rural, en 2009 se instalaron 116 establecimientos de Internet con una inversión de US\$ 1'276,909 beneficiando a 98,000 habitantes; el programa de implementación se inició el 16 de abril de 2009 y concluyó en diciembre del mismo año.
- Banda Ancha para Localidades Aisladas, la Buena Pro del proyecto fue adjudicada el 12 de febrero de 2009 y se esperaba concluir el proyecto en mayo de 2010, con una inversión de US\$/. 48.9 millones se instalaron 342 teléfonos públicos, 52 teléfonos fijos de abonados y 127 conexiones a Internet; se esperaba instalar estos servicios en 575 localidades del Cusco.
- Tecnologías de la Información y Comunicaciones en el Valle del Río Apurímac y Ene- VRAE, la convocatoria a concurso público del proyecto estuvo a cargo de PROINVERSION, publicado el 14 de agosto de 2009 y se adjudicaba el segundo semestre de 2010, dando inicio a sus instalaciones el 2011; el proyecto en mención beneficiaría a 45 localidades.
- Programa “Banda Ancha para el Desarrollo de las Comunidades de Camisea (Camisea-Lurín)”, el proyecto fue convocado a concurso público el 14 de agosto

del 2009, su adjudicación estaba previsto para el segundo semestre del 2010 y el inicio de sus instalaciones para el 2011. Se espera desarrollar el proyecto en la zona de las Comunidades adyacentes al derecho de vía del gaseoducto de Camisea y se espera beneficiar a 39 localidades de la región Cusco (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2011).



Apéndice C: Entrevista en Profundidad a Hugo Huarancca Katata

Sr. Hugo Huarancca Katata

Alcalde de la Municipalidad Distrital de Pichigua

¿Qué piensa sobre el turismo?

El turismo es parte de nuestro plan de desarrollo, no será de ahora sino del futuro, estamos hablando de 5 años.

¿Tienen partida presupuestaria para turismo?

Tenemos partida presupuestaria para el turismo, actualmente capacitamos a nuestra gente en artesanías a nivel de club de madres y comunidades.

Este año contamos con S/.50 000 soles para promocionar el turismo en lo que es K'anamarca, Molloqhawa, Antaymarca, Arquipunco, Torrena y sus formaciones naturales y las lagunas que se encuentran en las cordilleras.

¿Su población tiene conciencia del potencial turístico de la zona o están trabajando en eso?

En un 60% si tienen conciencia turística, lo que pasa es que no estamos preparados para recibir turistas sean nacionales o extranjeros, pero tratándose de extranjeros.

¿Llevan alguna contabilidad de cuantos turistas vienen a visitarlos?

Por el momento no tenemos eso, pero en Molloqhawa y K'anamarca tienen sus cuadernos de visita. Esos cuadernos nos pueden dar una estadística de cuantos visitantes recibimos al año.

En relación a los cuadernos, ¿Existe alguien encargado de vaciar su información, revisarla?

Nosotros como municipalidad no lo hacemos, pero si lo hace el Instituto Nacional de Cultura a través de su área de promoción turística.

Tiene usted conocimiento de las piezas arqueológicas que los arqueólogos han extraído de K'anamarca, por ejemplo, y no han sido devueltos? ¿Cuentan con un inventario?, ¿Tienen la intención de reclamar lo que les pertenece?

Si, nosotros hemos solicitado la devolución pero nos han dicho que para la devolución tiene que existir el ambiente, y nosotros quisimos poner el ambiente, pero también hay que contratar seguridad. Nuestra intención era acondicionar un lunar en el mismo monumento arqueológico, pero como han podido ver todo está a la intemperie y existe a preocupación de que se roben los objetos de valor.

Estamos impulsando la creación de un pequeño pueblo cercano, que pueda velar por la seguridad de las piezas arqueológicas.

Esas son las razones por las que el INC no está entregando, el problema es infraestructura y seguridad. Todo lo que se llevaron esta inventariado en un acta.

Además del INC, ¿Existe otra organización que promueva el turismo en la zona?

Solo nosotros, los gobiernos locales, desconozco otro organismo que esté trabajando por el turismo.

¿La empresa privada?

No, ninguna empresa privada.

¿Reciben apoyo de Fundación Tintaya?

No, Fundación Tintaya es una institución ligada a la mina, pueden realizar proyectos, pueden hacer algunos trabajos pero no desembolsa económicamente.

Las comunidades están organizadas para recibir turistas?

Honestamente no lo están y hay sensibilización de parte de la gente, aún no está preparada para eso.

Si llegara un grupo numeroso de turistas, nacionales y extranjeros, ¿Cuál sería el recibiendo de la población?

Quizás viendo que están los turistas la gente recién vea donde recibir. Pienso que la gente mirará y pensará que hacen por acá esos foráneos, pero nos e imaginan que cosas, que necesidades tienen estas personas también.

¿La reacción sería amigable?

Si, amigable, pero se preguntaría siempre que están haciendo por motivos de seguridad, porque nuestros parques arqueológicos han sido huaqueados desde hace mucho tiempo.

Se han visto reportajes hechos para la televisión nacional, ¿Logró conversar con las personas responsables de estos reportajes?

Han venido varios, unos por investigar, otros por otros estudios, no se. Vinieron agencias de Lima, han visto la zona pero han dicho que han mucho que desarrollar por acá. Me habló de hoteles, servicios, guías, y todos esos servicios no se han acelerado acá tampoco a nivel de la provincia incluso. Hablemos de hoteles nomás, estamos pésimos en Espinar, mucho menos en mi distrito, menos en la comunidad.

¿La intención de esas agencias de Lima era invertir en el distrito?

Si, ellos estaban preparando gente para que atiendan, incluso querían venir a capacitar a Espinar y a las comunidades donde exista jóvenes y señoritas para que sea esta guía segura, porque muchas veces se capacita y se va, porque como no hay mucha afluencia de turista, uno que está preparado se va para el lado de Cusco, para esas zonas se van.

Pero, ¿Existe el interés de otras instituciones, agencias por aportar por el turismo en Espinar?

Si hay, el problema es que no lo están plasmando, seguramente hay otros sitios donde si estarán invirtiendo, creo yo.

¿El municipio no piensa construir un lugar donde los visitantes se puedan hospedar y almorzar?

Esa es nuestra preocupación, el Ministerio de Economía y finanzas aún no nos da luz verde a proyectos de infraestructura grande. Hemos comprado para invertir en una construcción antigua de un propietario, hemos comprado toda esta placita que se puede ver, para mejorar, y poder hacer un alojamiento municipal para la gente que viene, pero no nos permite por la austeridad que ha declarado el gobierno. El gobierno solo apoya lo que es de necesidad básica, apoyo de riego que sea rentable. En el caso del turismo, ni la municipalidad provincial, pese a que tiene plata, no lo está haciendo, el gobierno no lo permite.

En cuanto al Canon, ¿qué pasa con el dinero del canon?

Todos los dineros de canon, sobre Canon, Foncomún, Canon gasífero, todo ahora es una sola bolsa que son los recursos no determinados.

¿No es posible ocupar estos recursos para mejorar la infraestructura hotelera de la zona?

No, no es posible, existe un proyecto de hotel turístico, pero se necesitan S/ 300 000 nuevos soles, y ese dinero no puede salir de recursos no determinados.

Existe un hotelito en Suyckutambo, que se ha hecho con pi menor, que es una partida estrictamente para turismo, que no te permite usar más de S/. 350 000 nuevos soles, es un tope, pero nosotros queremos hacer algo mejor, y lo queríamos hacer en cerca de K' anamarca, por eso estamos pensando que se organice la gente, se hará una placita para que en el futuro se haga artesanía, tienditas, restaurantito y el museo mismo, para que tenga seguridad.

Apéndice D: Entrevista en Profundidad a Roberto Chipana Pereyra

Antropólogo Roberto Chipana Pereyra

Jefe de Zonas y Sitios Arqueológicos de las Provincias de Espinar y K'anas

¿Cuál es la función del INC en Espinar?

Hace más de diez el INC viene trabajando en esta zona, primero con el registro de identificación, luego trabajos de investigación, restauración, conservación y mantenimiento permanente que estamos efectuando desde hace cuatro años que es permanente en la provincia de Espinar e incluso en la provincia de K'anas. En Espinar lo que hacemos es recuperar todos los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos que en realidad es nuestra competencia o sea toda la puesta en valor de los monumentos arqueológicos, el patrimonio cultural de la nación.

¿Actualmente qué monumentos arqueológicos han sido puestos en valor?

K'anamarca, trabajo que ya ha sido concluido, ha sido un trabajo de cuatro años de investigación y restauración y Maukallaq'ta que también ha sido puesto en valor, el año 2008 se entregó esa obra, se concluyó la restauración y se dejó una parte como reserva arqueológica para futuras investigaciones. No se puede restaurar el 100% de un monumento, queda una parte como reserva arqueológica. Son dos sitios arqueológicos importantes.

Tenemos también investigaciones en Taqrachullo, existe un proyecto de investigación en esa zona y así sucesivamente el próximo años se empezaran otros proyectos de investigación y trabajos de restauración y puesta en valor.

¿Qué trabajo en conjunto realiza el INC con la Municipalidad?

Con la Municipalidad hay actividades pendientes como la elaboración del plan maestro, se está buscando elaborar un plan para lo que es turismo y valoración del patrimonio inmaterial, recuperar lo que son las vivencias, las costumbres autóctonas,

esa es la parte inmaterial, la cultura viva que es importante revalorar en la provincia de Espinar que tiene muchísimo, hay que recuperarla y eso está insertado en el plan maestro entonces el plan maestro que indica, que debemos trabajar coordinadamente con las instituciones de toda la provincia de Espinar, sean municipalidades, instituciones interesadas por el patrimonio, todas instituciones que involucran al patrimonio, eso está en el plan maestro.

Nos explicaba que al respecto del Plan Maestro tienen ustedes firmado un convenio con la Municipalidad, ¿Explíquenos de que trata este convenio?

Desde el año pasado se ha firmado un convenio marco institucional entre la Municipalidad y el INC, hoy Ministerio de Cultura. En este convenio se tiene varios programas, dentro de estos existen varios proyectos, por ejemplo proyecto de investigación, restauración, proyectos de conservación, proyectos de turismo, proyectos en la parte económica, proyectos de ecoturismo, una variedad de proyectos insertados en el Plan Maestro, una vez aprobado este Plan Maestro debemos de ejecutar esos proyectos juntamente con las Municipalidades, que son las autoridades locales.

¿Qué trabajo en conjunto realiza el INC con Fundación Tintaya?

Actualmente no, años atrás teníamos un convenio marco para restaurar los templos coloniales como es el templo de Apachaco que es colonial de estilo barroco, que es de suma importancia, entonces se había firmado un convenio marco, sin embargo no se ha logrado porque hubo problemas en el proyecto que no fue aprobado en su debido tiempo por eso no se desarrolló ese trabajo. Actualmente creo que se busca insertarlo en el Plan Maestro, de todos modos se va a tener que considerar a la Fundación Tintaya para que coopere con la restauración y la conservación de monumentos arqueológicos.

¿En cuánto tiempo proyecta el INC que los restos arqueológicos de la provincia de Espinar estarán puestos en valor al 100%?

No se puede precisar cuánto estarán al 100% porque existen más de 200 sitios arqueológicos en toda la provincia, que son los que están registrados, entonces estamos avanzando recién en la recuperación de 6 de estos sitios arqueológicos, entonces podemos de hablar de un corto , mediano y largo plazo , tenemos muchos años para trabajar en la Provincia de Espinar conjuntamente con la Municipalidad, obviamente, digamos esto está para unos quince a veinte años o incluso más, le toca a las futuras generaciones, a los jóvenes a ellos les quedará muchísimo que hacer.

¿Cuál es su apreciación sobre la afluencia de turistas en las zonas arqueológicas de la Provincia de Espinar?

La visita se ha incrementado, porque a partir de que se ha declarado a Machu Picchu como maravilla del mundo hay muchísima afluencia de turistas nacionales y extranjeros que de Cusco buscar venir a este lado, por ejemplo hay un circuito turístico que se está manejando desde Arequipa, que es el Colca, Suyckutambo, valle de Suyckutambo y Maukallaq'ta y K'anamarca, entonces hay visitantes permanentes en la Provincia de Espinar. Hay temporadas altas y bajas, porque a partir de mayo a setiembre es temporada alta en Espinar porque en esa temporada se incrementa el turismo, cada día se ven 10, 15 visitantes, incluso los días feriados los sitios arqueológicos están llenos de turistas locales.

¿Qué presupuesto maneja el INC para poner en valor los monumentos arqueológicos?

Los presupuestos son aprobados para el proyecto de espinar que se programa para cinco años o cuatro. Un proyecto SNIP tiene un presupuesto asignado de por lo menos tres a cuatro millones de soles según la necesidad que se requiera el proyecto se invierte la cantidad.

¿Son fondos propios del INC o son fondos de entidades privadas?

No, todos los fondos son del INC, directamente recaudados del INC. Esos recursos son obviamente del Machu Picchu, que el INC recauda, y se invierten en otras provincias de Cusco e incluso a otras regiones del país, del sur del país.

¿Qué barreras ha encontrado el INC que le dificulta el trabajo de recuperación y puesta en valor de los sitios arqueológicos de la zona?

El problema que causa que no se ponga en valor permanentemente o rápidamente es por la falta de la aprobación del proyecto debido a las declaratorias de patrimonio, esos proyectos de declaratoria se envían a Lima y en Lima demora un año, dos años, es un problema y dificulta que los proyectos de puesta en valor se realicen en Cusco, es una dificultad que tenemos en el INC que sin que un sitio arqueológico sea declarado, mediante resolución, monumento arqueológico no podemos hacer la puesta en valor y no podemos declararlo como patrimonio y ese papeleo es indispensable para hacer la puesta en valor.

En cuanto a la cultura viva de la zona, ¿Se encuentran fuertemente presentes en la zona o hay que realizar un trabajo de recuperación?

La cultura viva es muy importante en la provincia de Espinar, tiene mucha trascendencia porque esta provincia es riquísima en cultura inmaterial. Por ejemplo el distrito de Coporaque es uno de los distritos más importantes que conserva todavía las costumbres ancestrales, incluso algunas que requieren ser declaradas como patrimonio, por ejemplo la danza de los chukcos que es típico, ancestral, eso está en proceso de investigación para hacer la declaratoria de patrimonio.

Con el Ministerio de Cultura se está poniendo más énfasis en lo que es la cultura inmaterial, eso que significa, significa que vamos a poner más fuerza empeño para recuperar toda la cultura inmaterial, tradiciones, costumbres, danzas, música

entonces eso requiere recuperar, revalorar, preservar, y eso vamos a empezar con más fuerza para recuperar estas costumbres.

Hay que preservar esta cultura para que nos e pierda, es una identidad importante para la población y no se debe perder ese tipo de costumbres.

¿Por qué el Plan Maestro se llama “Territorio K’ana Espinar”?

Eso es curioso porque en realidad cuando hablamos de K’anas hablamos de varias provincias, Kana no significa Espinar nada más, Kana identifica a la provincia de K’anas, a Sicuani, incluso parte de Arequipa y parte del territorio de Puno. La cultura Kana abarcaba varias provincias, varios ámbitos de territorio por eso en este caso yo creo que por esa nació la idea de Kana – Yauri – Espinar para el Plan Maestro, pero ese nombre más que todo involucra muchísimas regiones, en este caso el nombre no es de repente tan apropiado, solamente se maneja un ámbito macro por la cultura Kana, lo que yo he observado siempre de los planes maestros es que debería ser Plan Maestro Espinar, nada más, Yauri-Espinar.

Apéndice E: Entrevista en Profundidad a Fernando Choquehuanca Merma

Licenciado Fernando Choquehuanca Merma

Jefe del Área de Turismo de la Municipalidad Provincial de Espinar

¿Qué labor realiza la Municipalidad para impulsar la actividad turística en Espinar?

La Municipalidad Provincial tiene un proyecto que tiene por título “Mejoramiento Integral de la Actividad Turística en la Provincia de Espinar” y sus siglas son MINTUR. Este proyecto tiene como fecha de inicio el año 2008, mayo del 2008.

Este proyecto tiene cinco componentes: categorización y promoción turística, sensibilización y capacitación, creación de reserva paisajista, infraestructura turística, y revalorización de la cultura. Cada uno de estos tiene sus especificaciones técnicas, en que consiste, tienen su presupuesto.

Otro aspecto que la Municipalidad Provincial determina es el monto, y este monto oscila en los cuatro millones ochocientos cincuenta mil cuatrocientos treinta y cinco nuevos soles que es el presupuesto total del proyecto MINTUR.

Este presupuesto, ¿cómo está repartido? ¿Es para un año o para todo lo que dura el proyecto?

El proyecto en si estaba destinado para dos años, de junio del 2008 a junio del 2010, pero por observaciones, porque hubieron componentes que no pertenecían al proyecto, la Dirección General de Programación Multianual (DGPM), del Ministerio de Economía y Finanzas le hace una serie de observaciones al proyecto y se sacan algunos componentes.

En un primer momento el proyecto no tenía cinco sino siete componentes, se contemplaba la puesta en valor y su mantenimiento respectivo pero eso no le compete

a la Municipalidad sino al Instituto Nacional de Cultura por eso fue observado y retirado del proyecto. Otro aspecto observado fueron los módulos eco deportivos, es decir, escalada, rapel, canotaje, todos esos son actividades netamente privadas según el DGPM por eso también se sacó del proyecto, por eso nos quedamos con los cinco componentes que les he mencionado.

¿Cuándo en realidad ha empezado ha entrado en ejecución el proyecto?

Actualmente está en ejecución el proyecto. Una vez levantadas las observaciones, en el mes de noviembre del 2008 recién se inicia este proyecto y se empieza a comprometer las partidas presupuestarias, pero es en el 2009 donde realmente entra en marcha este proyecto con todo lo que se ha avanzado y este años más 2010.

Actualmente, ¿En qué fase se encuentra el proyecto?

Actualmente dentro del análisis, el avance físico y financiero el proyecto tiene dos aspectos, uno es que te dan un presupuesto de cuatro millones y paralelamente te da componentes , actividades que se deben de hacer como por ejemplo hacer campañas de sensibilización de la actividad turística y esas campañas son cursos y te dicen cuantos debes realizar y en este caso ya hemos realizado todos los cursos exigidos por lo tanto nuestro avance es del 100% y así, en algunos está a mitad en otros esta en pocos más de la mitad y otros esta en cero inclusive, todo eso global en porcentaje esta en un 63% de avance físico y en avance financiero estamos en 60%.

El proyecto debe ser concluido a junio del 2011 con todos sus componentes.

¿Con qué otras entidades realizan trabajo conjunto?

En primer lugar cuando el proyecto empieza en el 2008-2009 la actividad turística en la provincia de Espinar era básicamente nula, el interés de estas instituciones COPESCO, INC, COSITUC, canales encargados de difundir la actividad

turística no le daban importancia, este proyecto tiene como uno de sus logros que a través de la difusión esas instituciones le den mayor importancia a la actividad turística en la Provincia de Espinar, a partir de allí ellos incluso envían documentos para poder firmar convenios y obviamente la Municipalidad no puede rechazar esas ventajas que ofrecen entonces se han firmado convenios con esas instituciones y en algunos casos de firma por un años, por dos años, en algunos casos ya han fenecido esos convenios y ellos mismos piden que se firme una adenda y nosotros estamos volviendo a responder esa solicitud de adenda y seguramente se van a firmar. En el caso de adenda se ha firmado con el INCA para poder trabajar por la actividad turística aquí en Espinar.

¿Cuáles son las temáticas que se trabajan en estos convenios?

Cada institución tiene su rubro, en el caso del INC es puesta en valor de los restos arqueológicos y entonces la Municipalidad tiene que brindarle información sobre los lugares turísticos que tiene Espinar y de todos esos lugares turísticos con de esos requiere una puesta en valor, entonces la Municipalidad tiene que hacer un estudio de eso y entonces informa y el INC hace lo que es el financiamiento. Esos son los convenios con el INC.

En el caso del DIRCETUR es promocionar la actividad turística entonces en ese caso la Municipalidad se encarga de crear circuitos turísticos, diseñar alternativas de lo que es artesanías y todas esas cuestiones y la DIRCETUR se encarga de promocionar en el Cusco, en Arequipa o donde se pueda para traer turistas.

Otro ejemplo es el Plan Copesco, se requiere que la infraestructura vial este integra entonces el Plan Copesco ha venido en varias oportunidades y ha aprobado un presupuesto para el asfaltado de la carretera del corredor turístico Colca – Espinar – Cusco y se va a hacer eso. Esos son los logros de los convenios.

¿Cuándo estarían empezando los trabajos de asfaltado de la carretera que une Colca con Espinar?

Hasta donde tengo conocimiento en el año 2011, no tengo una fecha exacta pero sé que empieza en el año 2011.

¿Realizan algún trabajo en equipo con Fundación Tintaya? ¿Existe algún convenio?

Fundación Tintaya nos apoya con los auspicios, por ejemplo como pueden ver este afiche del congreso sobre turismo que se realizó hace tres meses tenemos como auspiciador a la Fundación Tintaya.

Ellos siempre ha tenido la intención de dialogar y conversar con nosotros para trabajar conjuntamente en beneficio de lo que es activar el turismo en Espinar sin embargo hasta ahora nos e ha logrado una consolidación total para que los dos trabajen de la mano, siempre hay celos de uno y de otro, esos ya son aspectos políticos pero nosotros en realidad dejamos de lado eso y queremos trabajar en beneficio de la actividad turística.

¿La Municipalidad Distrital a través de su alcalde realiza reuniones con los alcaldes distritales para tratar el tema de turismo en la zona?

Ese aspecto todavía se ha obviado en estos años que ha estado el proyecto porque no se ha tenido esa oportunidad de tener reuniones y conversar con las municipalidades; el que más o menos si se ha tenido un dialogo con las autoridades y ha habido un acercamiento ha sido con las autoridades de Suyckutambo donde están los tres cañones y la reserva paisajista, Maukallaq'ta y Taqrachullo, María Fortaleza que son lugares turísticos entonces están interesados y cuando se hizo los eco deportivos se hizo ahí y hubo un continuo dialogo con la municipalidad de Suyckutambo y se hicieron esos eco deportivos con financiamiento conjunto de ambas municipalidad también.

¿Reciben algún apoyo de la empresa Xstrata Tintaya?

El proyecto de la Municipalidad tiene su presupuesto y casi no requiere de apoyos de la empresa privada, sin embargo cuando nosotros realizamos el Festival de K'anamarca que se hace con la finalidad de revalorar la cultura, la Municipalidad tiene la iniciativa de gestionar los premios y la mina nos apoya con los premios.

