

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**DIAGNÓSTICO DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE
GESTIÓN TURÍSTICA EN COMUNIDADES RECEPTORAS
ANDINAS. CASO: PROVINCIA DE CHUPACA, VALLE DEL
MANTARO, REGIÓN JUNÍN.**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

CAMARENA JESÚS, Isabel Yuliana

20100980

CORAL GONZALES, Fernando Hugo

20031203

LIMA, 7 DE MARZO DE 2016

La tesis

**DIAGNÓSTICO DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN TURÍSTICA
EN COMUNIDADES RECEPTORAS ANDINAS. CASO: PROVINCIA DE CHUPACA,
VALLE DEL MANTARO, REGIÓN JUNÍN**

ha sido aprobada.

Presidente del Jurado

Mg. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

Asesor de Tesis

Mg. Martha Marianella Pacheco Mariselli

Tercer Jurado

Mg. Manuel Alejandro Díaz Gamarra

A Papito Dios y a Mamita María, por estar siempre a mi lado, bendecirme siempre y guiar mi camino con fe, esperanza y amor. A mis papás, por su apoyo incondicional, esfuerzo y dedicación para que estudie aquí, y por enseñarme que una meta se alcanza con trabajo y perseverancia. A mi hermana, por enseñarme a dar lo mejor de mí en cada momento. A quienes compartieron sus aprendizajes y consejos para seguir creciendo. ¡Lo logré!

Isabel Camarena

Esta tesis va dedicada a mis amados padres, Hugo y Esther; pues gracias a su incondicional apoyo y consejos he culminado una de mis grandes metas en lo personal y profesional. La cual constituye la herencia más valiosa que he podido heredar de ellos, y que desde el cielo y por siempre estarán orgullosos de este logro.

Fernando Coral



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. Situación problemática	3
2. Preguntas de investigación	8
3. Objetivos de investigación	8
4. Justificación de la investigación	9
5. Viabilidad de la investigación	10
6. Limitaciones de la investigación	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
1. Turismo	13
1.1. ¿Qué se entiende por turismo?	13
1.2. Turismo y globalización.....	14
1.3. Turismo sostenible	15
1.4. Tipos del turismo.....	16
2. Gestión de sistemas turísticos	19
2.1. ¿Qué se entiende por sistema turístico?	19
2.2. Gestión turística integral	20
2.3. Modelos de sistemas turísticos	23
2.4. Elementos del sistema turístico	23
3. Marketing aplicado a destinos turísticos	27
3.1. ¿Qué es el marketing?	28
3.2. Importancia del marketing para el turismo.....	28
3.3. Marketing turístico vs. Marketing tradicional	29
3.4. Marketing estratégico del destino turístico	30
3.5. Herramientas del marketing estratégico de destinos turísticos.....	32
3.6. Marketing operativo de destinos turísticos.....	35
3.7. Herramientas del marketing operativo de destinos turísticos.....	35
CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL.....	42
1. Junín: breve descripción de región	42
2. Turismo en la región Junín	43
3. Ámbito de estudio: Chupaca	46
3.1. Atractivos turísticos.....	46
3.2. Aspecto geográfico.....	48
3.3. Situación demográfica.....	48

3.4.	Situación económica	49
3.5.	Situación política.....	49
3.6.	Infraestructura	50
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		55
1.	Tipo de diseño metodológico	55
2.	Alcance de la investigación	55
3.	Herramientas de investigación	56
4.	Unidades de análisis	58
4.1.	Sector civil: Asociación Cultural y pobladores	59
4.2.	Sector gubernamental.....	59
4.3.	Sector privado	60
4.4.	Expertos.....	61
5.	Proceso de la investigación	61
6.	Estrategias de análisis.....	64
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y HALLAZGOS		66
1.	Análisis del estado actual de los elementos del sistema turístico	67
1.1.	Superestructura.....	67
1.2.	Infraestructura	80
1.3.	Planta turística	83
1.4.	Atractivos turísticos.....	88
1.5.	Capacitación turística	92
1.6.	Promoción turística	95
CAPITULO VI: PROPUESTA DE MEJORA.....		99
1.	Base de la propuesta de gestión turística del marketing.....	99
2.	Etapas del proceso de gestión turística de marketing	102
2.1.	Etapa 1: Situación actual	102
2.2.	Etapa 2: Análisis de la demanda.....	112
2.3.	Etapa 3: Planeamiento estratégico.....	117
2.4.	Etapa 4: Estrategias operativas	124
2.5.	Etapa 5: Control y rendición de cuentas.....	131
CONCLUSIONES		136
REFERENCIAS		139
ANEXO A: Atractivos turísticos de Junín (ver CD adjunto).....		149
ANEXO B: Atractivos turísticos de Chupaca		150
ANEXO C: Matriz de consistencia de la investigación		151

ANEXO D: Tipos de turismo.....	152
ANEXO E: Composición de planta turística.....	153
ANEXO F: Región Junín	154
ANEXO G: Calendario festivo de Junín (ver CD adjunto).....	155
ANEXO H: Calendario de la provincia de Chupaca.....	156
ANEXO I: Provincia de Chupaca	157
ANEXO J: Fotografías del trabajo de campo.....	158
ANEXO K: Consentimientos informados (ver CD adjunto).....	160
ANEXO L: Lista de entrevistados	161
ANEXO M: Guía de entrevista a actores públicos.....	162
ANEXO N: Guía de entrevista a actores privados	165
ANEXO Ñ: Guía de entrevista a Asociación Cultural Shapish de Chupaca.....	167
ANEXO O: Guía de entrevista a expertos.....	171
ANEXO P: Guía de entrevista a la comunidad.....	173
ANEXO Q: Matriz de categorías de análisis.....	175
ANEXO Q: Matriz de categorías de análisis (continuación)	176
ANEXO Q: Matriz de categorías de análisis (continuación)	177
ANEXO R: Propuesta de mejora para la provincia de Chupaca.....	178
ANEXO S: Análisis PESTE de la provincia de Chupaca	179
ANEXO T: Matriz completa de stakeholders del sistema turístico de Chupaca.....	180
ANEXO T: Matriz completa de stakeholders del sistema turístico de Chupaca (continuación)	
.....	181
ANEXO U: Matriz de selección de actores críticos del sistema turístico de Chupaca	182
ANEXO U: Matriz de selección de actores críticos del sistema turístico de Chupaca	
(continuación)	183
ANEXO U: Matriz de selección de actores críticos del sistema turístico de Chupaca	
(continuación)	184
ANEXO U: Matriz de selección de actores críticos del sistema turístico de Chupaca	
(continuación)	185
ANEXO V: Formato de aplicación inventario turístico (ver CD adjunto).....	186
ANEXO W: Guía de desarrollo de focus group.....	187
ANEXO X: Matriz de respuestas de aplicación Focus Group	191
ANEXO X: Matriz de respuestas de aplicación Focus Group (continuación).....	192

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Elementos de la planta turística	25
Tabla 2: Características de un producto turístico	36
Tabla 3: Medios y soportes publicitarios tradicionales	38
Tabla 4: Brechas identificadas en un servicio turístico	41
Tabla 5: Arribos de turistas nacionales y extranjeros a Junín	43
Tabla 6: Arribos de turistas nacionales y extranjeros a la región Junín	43
Tabla 7: Arribo de huéspedes en establecimientos de hospedaje en la región Junín	44
Tabla 8: Número de atractivos turísticos inventariados por provincia en la Región Junín	44
Tabla 9: Junín: Municipalidades que realizaron acciones para incentivar el turismo	45
Tabla 10: Establecimientos de servicios turísticos registrados en la municipalidad dentro de la región Junín	46
Tabla 11: Población estimada por provincia de la región Junín (2014-2015).....	48
Tabla 12: Población estimada por distritos de la provincia de Chupaca (2013-2015).....	49
Tabla 13: Tiempo estimado de transporte de Lima a las provincias del Valle del Mantaro	50
Tabla 14: Número de empresas y vehículos menores autorizados por las Municipalidad, según provincia.....	51
Tabla 15: Número de servicios de acceso a comunicación telefónica, correo y cabina pública de internet en la región Junín	53
Tabla 16: Municipalidades con acceso a internet, tipo de conexión y computadoras conectadas a internet en la región Junín	53
Tabla 17: Actores entrevistados del sector civil.....	59
Tabla 18: Actores entrevistados del sector público.....	60
Tabla 19: Actores entrevistados del sector privado.....	61
Tabla 20: Relación de expertos entrevistados	61
Tabla 21: Etapas del modelo de planificación de destinos.....	99
Tabla 22: Proceso de planificación de destinos PENTUR	100
Tabla 23: Fortalezas y debilidades del sistema turístico en Chupaca	103
Tabla 23: Fortalezas y debilidades del sistema turístico en Chupaca (continuación)	104
Tabla 23: Fortalezas y debilidades del sistema turístico en Chupaca (continuación)	105
Tabla 24: Oportunidades y amenazas del sistema turístico en Chupaca	106
Tabla 25: Criterios para definir a actores críticos del sistema turístico en Chupaca.....	107
Tabla 26: Actores críticos del sistema turístico de la provincia de Chupaca	107

Tabla 27: Correspondencia de los recursos turísticos de Chupaca con las actividades realizadas en Junín de acuerdo a tipos de turismo	114
Tabla 28: Segmentos del turismo cultural – vivencial para Chupaca	115
Tabla 29: Matriz de necesidades e intereses del segmento meta.....	117
Tabla 30: Plan de acción estratégico de turismo para Chupaca	118
Tabla 31: Objetivos estratégicos para la gestión del turismo en Chupaca	122
Tabla 32: Entes gestores por objetivos estratégicos	123
Tabla 33: Indicadores para el cumplimiento de estrategias de marketing.....	132



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Actividades turísticas realizadas en Junín 2014	4
Figura 2: Actividades de turismo cultural en la región Junín - 2014	5
Figura 3: Valores y principios del turismo sostenible	16
Figura 4: Modelo de un sistema turístico	23
Figura 5: Tipos de atractivos turísticos	27
Figura 6: Nuevos corredores viales en Junín.....	52
Figura 7: Tendido de la Red Dorsal Nacional de fibra óptica en Junín	54
Figura 8: Fases del proceso de recolección de información.....	63
Figura 9: Proceso de análisis de la información.....	65
Figura 10: Condiciones básicas de un destino turístico	110



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación surge al identificar el problema de la falta de una gestión turística integral y sostenible que permita un aprovechamiento de la riqueza natural y cultural con la que cuenta la provincia de Chupaca, en la región Junín. El objetivo final de esta investigación se enfoca en elaborar un diagnóstico preliminar de los componentes del sistema de gestión turística en Chupaca, que permita brindar una propuesta de mejora para la optimización de la gestión turística de esta provincia.

A través de la realización de una investigación cualitativa, se identifican las variables críticas dentro de un sistema turístico, como primer paso a un proceso posterior de planificación turística. Estas variables son: superestructura, infraestructura, planta turística, atractivos turísticos, personas y promoción turística. Todas se validan durante el trabajo de campo.

El proceso de recolección de la información se hace en base a la identificación de los actores críticos dentro del sistema turístico, los cuales se agrupan por sectores: público, privado y social. La metodología que se utiliza para la sistematización de la información recolectada es la triangulación de datos. Al ser el turismo una actividad transversal en la cual participan los tres sectores, se usa esta metodología para encontrar patrones y diferencias en las opiniones vertidas por los miembros de éstos.

Los hallazgos de la investigación parten de un trabajo analítico de todos los elementos detectados en el sistema turístico. Finalizado este proceso, se determinan, bajo una visión global del funcionamiento del sistema turístico, los puntos críticos que impiden el impulso de la gestión turística de la provincia. A partir de ello, se plantean 4 ejes estratégicos: (i) la creación de un plan de marketing para posicionar a Chupaca como destino turístico, (ii) la creación de un plan de gestión público-privado para realizar un cofinanciamiento de la actividad turística, (iii) la elaboración de un programa de capacitación técnica a los actores involucrados en el sistema turístico, y (iv) la elaboración de un plan territorial-urbanístico del destino.

La presente investigación se enfoca en uno de estos ejes: la necesidad de un plan de marketing para el destino turístico de Chupaca. Con ello, se propone la construcción de un modelo de gestión turística dividido en 5 etapas (diagnóstico, análisis de demanda, planeamiento estratégico, planeamiento operativo y control) orientadas a la descripción (para su futura aplicación) de herramientas del marketing a nivel estratégico y operativo, con el fin de mejorar la imagen y consolidar el posicionamiento de la provincia de Chupaca como destino para la práctica del turismo cultural-vivencial. Esta propuesta conjuga los intereses de los actores involucrados en el sistema turístico de esta provincia. Todo, con el fin de lograr una gestión integral y sostenible de la misma.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la industria del turismo en el Perú ha crecido vertiginosamente debido a la importancia que posee como motor para el desarrollo del país. Esta importancia se refleja, por ejemplo, en el número de puestos de trabajo generados por esta industria al año, el cual ascendió a 1 millón 300 mil durante el 2015. Como uno de los pilares en lineamientos del turismo, el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021 (PENTUR), elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), señala como nuevo eje temático para buscar la diversificación y desconcentración de destinos turísticos en el país, el tema de conocer la cultura viva de una determinada comunidad receptora. En base a este tipo de turismo se buscará diversificar la oferta turística en el país.

La provincia de Chupaca (ubicada en la región Junín), debido a su riqueza paisajística y cultural, es propicia para el desarrollo de nuevas formas de turismo como el turismo natural, cultural y vivencial. Al identificarse todo este potencial turístico que aún falta ser aprovechado de manera sostenible, la presente investigación busca la puesta en valor de sus atractivos a través de estos objetivos: identificar y conocer el estado actual de los principales elementos críticos del sistema turístico en la provincia, identificar a sus principales actores y su grado de articulación dentro del sistema, determinar un área de gestión que mejore la gestión turística y plantear una propuesta de mejora utilizando herramientas del área. Con esta propuesta se busca, mejorar la gestión del turismo de Chupaca a través de una gestión ordenada y estructurada, teniendo en cuenta los vínculos entre sus principales grupos de interés o actores involucrados. Esto, con la finalidad de mejorar la experiencia turística del visitante, así como la imagen y posicionamiento de esta provincia como destino turístico en el interior del país.

Se inicia de una investigación de carácter cualitativo que analiza la situación turística actual de la comunidad de Chupaca, mediante los elementos críticos detectados en su sistema turístico. Con esta información, se busca el aprovechamiento de sus atractivos naturales y culturales más representativos, al ser potencial turístico de la comunidad.

En el primer capítulo se hace una presentación del tema y del contexto de la comunidad de Chupaca en el ámbito turístico. En base a ello, se definen las preguntas y objetivos de la investigación. Posteriormente, se expone la justificación de la investigación, así como su viabilidad y sus limitaciones.

En el segundo capítulo se presenta un marco conceptual, el cual se divide en dos partes. En la primera parte se hace referencia a conceptos fundamentales del ámbito turístico, tales como: tipos de turismo, sistemas turísticos, y gestión turística integral y sostenible. Mientras

que, en la segunda parte, se definen los conceptos de la teoría de gestión a emplearse en la propuesta de mejora, con un enfoque en herramientas del marketing útiles para el modelo propuesto.

En el tercer capítulo, se presenta el marco contextual de la investigación, el cual se acerca al ámbito territorial en donde esta se desarrolla: la provincia de Chupaca. En este marco se hace una descripción breve de las características particulares de la provincia en seis aspectos: turístico, geográfico, demográfico, económico, político y de infraestructura. Asimismo, una breve contextualización de la realidad turística en la región Junín, con el enfoque en las provincias que conforman el Valle del Mantaro.

En el cuarto capítulo, se presenta la metodología de la investigación, en la que se explica el tipo de investigación realizada y el alcance de la misma. Asimismo, se señalan las herramientas utilizadas en el proceso de recojo de información primaria y se determinan las unidades de análisis seleccionadas para este estudio, las cuales se dividen en tres grupos de actores: público, privado y social. Finalmente, se detalla todo el proceso de sistematización de la información recolectada.

En el quinto capítulo, se presentan los hallazgos a partir del análisis de la información recolectada en el trabajo de campo. Se sigue un análisis transversal de la información, el cual integra las percepciones de los tres grupos de actores respecto a un conjunto de variables previamente seleccionadas. Ello, con el fin de encontrar tendencias o diferencias en los datos.

Finalmente, en el sexto capítulo, se presenta una propuesta de mejora en base al diseño de un modelo de gestión turística enfocado en el uso de herramientas del marketing. Esta propuesta busca ser una solución al problema de la falta de una gestión turística que origina, en consecuencia, la falta de posicionamiento turístico que existe en la provincia de Chupaca.

Es importante resaltar que la presente investigación no solo busca un impacto económico positivo en la provincia de Chupaca a través de mayores ingresos que la actividad turística puede conllevar, sino que, además, tiene el fin de generar un impacto positivo en la comunidad local, fortaleciendo la identidad cultural de los pobladores de Chupaca a través de la revalorización y puesta en valor de sus atractivos turísticos. En consecuencia, la propuesta de mejora fomenta la gestión integral y sostenible del sistema de gestión turística, a través de la inclusión de todos los grupos de interés.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Situación problemática

En los últimos años, el turismo se ha convertido en uno de los motores para el desarrollo económico a nivel mundial. Según reportes de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2015), el aporte del turismo al PBI mundial asciende a 9%, y para el 2030 se estima que la cifra ascienda a 10%, con un total de 1,800 millones de turistas internacionales. Asimismo, sólo en el 2015, el turismo internacional movilizó cerca de 1,184 millones de dólares (OMT, 2016).

De igual manera, el turismo en el Perú se ha incrementado rápidamente, constituyéndose en un sector clave dentro de la economía nacional. Según MINCETUR (2015a), la contribución directa del turismo al PBI nacional fue de 4%, con la llegada de 3.2 millones de turistas extranjeros al año 2014; y se espera que esta cifra supere los 5 millones para el 2021 (MINCETUR, 2014). De modo que, esto es solo una muestra de la importancia actual del sector turismo para el dinamismo y crecimiento de la economía en el país.

No obstante, a pesar del dinamismo que genera el turismo en el país, solo algunas provincias concentran la mayor cantidad de visitantes. En los últimos años, la mayoría de los destinos de los turistas extranjeros y nacionales se ubicaron, principalmente, en dos zonas del país: sur (Arequipa, Cuzco y Puno) y norte (Piura, Lambayeque, etc.). Estas representaron los destinos con mayor posicionamiento para el turismo receptivo e interno del país (Indacochea, Ascensio, Carranza, De Los Ríos y Wendorff, 2005, p. 144). A la fecha, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2014a), de acuerdo al perfil del Vacacionista Nacional 2014, los departamentos con la mayor afluencia de turistas internos se ubican en Lima (con un 32%) e Ica (con un 9%) respectivamente.

Es por ello que es necesario trabajar en el desarrollo y posicionamiento de nuevos destinos turísticos, ubicados en la zona centro del país, de modo que, se aproveche la variedad de recursos con los que estos cuentan. Así lo explicó un docente e investigador en marketing turístico: “El Estado lo primero que vende es Cuzco y Machu Picchu. Los turistas extranjeros llegan a Lima o a Cuzco; esto influye en Arequipa y en Puno; por otro lado, el gobierno ha dado mayor importancia a la zona norte del Perú, por sus playas, por el clima. En cambio a la región centro no le ha dado mucho impulso” (Omar Salinas, comunicación personal, 24 de noviembre, 2015).

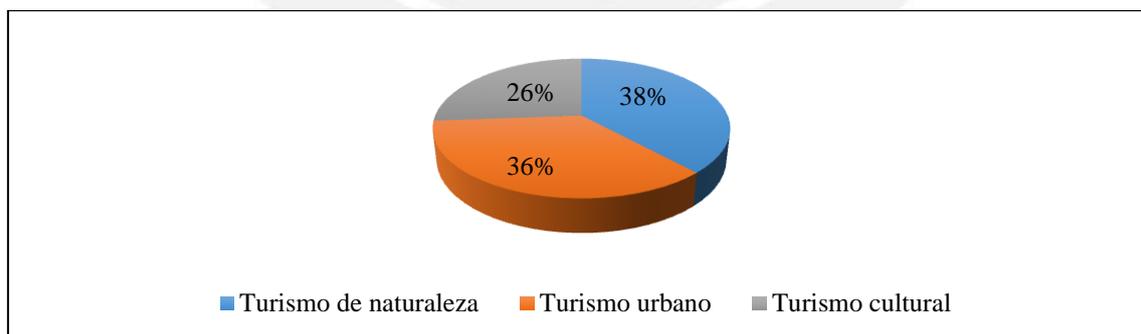
La presente investigación se enfoca en la región Junín, ubicada en el centro del país, dado que cuenta con una variada cantidad de atractivos turísticos, recursos que representan un

alto potencial para convertirlo en un destino nacional más visitado. Sin embargo, posee una menor cantidad de arribos de turistas nacionales, a comparación de otros destinos nacionales mejor posicionados como Cuzco, Arequipa y Puno. Junín, además, es la única región que tiene sierra y selva, y esto se traduce en una gran diversidad geográfica, variedad de atractivos turísticos y gran variedad de manifestaciones culturales y festivas (Guabloche, 2012, p. 13). Esta información puede consultarse (Ver Anexo A).

Según el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Junín (Chávez, 2004), la oferta turística de este departamento es muy amplia por su variedad de recursos para la práctica de un turismo religioso, cultural, rural, vivencial entre otros (a explicarse más adelante). Estos tipos de turismo alternativo están constituyéndose en un segmento novedoso que atrae cada vez más visitantes que quieren ser partícipes de las manifestaciones culturales y vivenciales de una comunidad¹. Este escenario representó una oportunidad para conocer qué se necesita para impulsar la actividad turística basada en el desarrollo de un tipo de turismo aún poco explorado, pero con potencial de crecimiento según el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2012-2021 (MINCETUR, 2013), como es el turismo cultural-vivencial (a profundizar en el marco teórico). Además, de conocer los principios de una gestión integral y sostenible al proteger y salvaguardar la identidad cultural de la comunidad y sus atractivos, para valorar la pluralidad de manifestaciones culturales de las comunidades andinas que residen en el destino turístico.

Según cifras de PROMPERÚ (2014b), las principales razones por las cuales el turista nacional visita Junín son: la realización de actividades propias del turismo de naturaleza (38%), turismo urbano (35%), y turismo cultural (26%). Se observa que el turismo cultural representa un segmento importante dentro de su actividad turística.

Figura 1: Actividades turísticas realizadas en Junín 2014

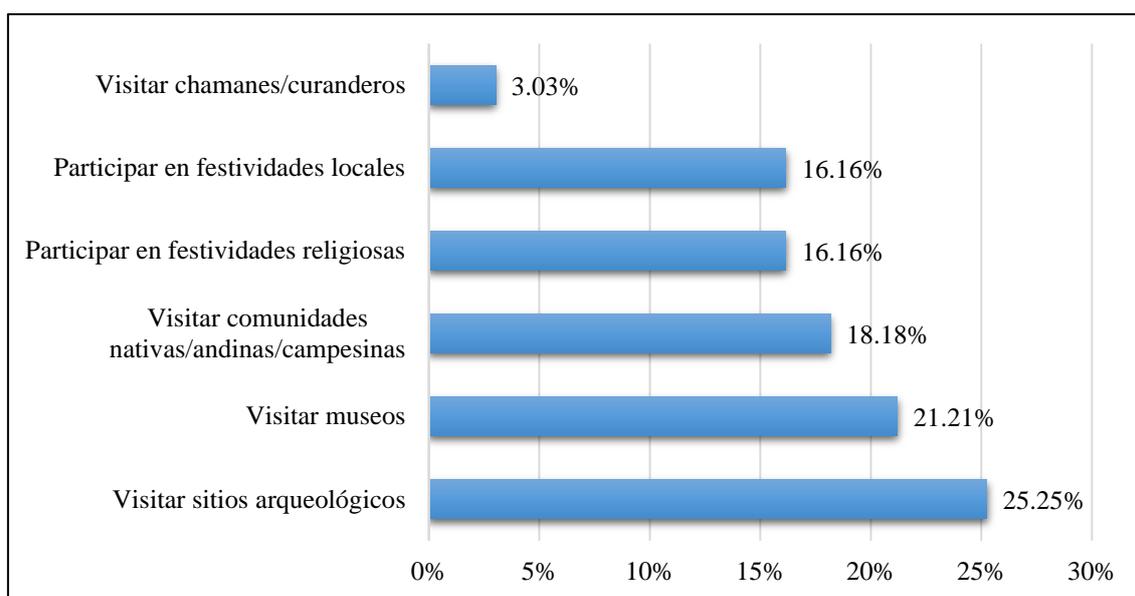


Fuente: PROMPERÚ (2014b)

¹ Magaly Silva, Ministra del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) señaló que el turismo vivencial es un nicho de mercado potencial a nivel nacional. Por ello, ya está trabajando con las comunidades a fin de que este sea formal (Chirinos, 2015).

Asimismo, en la siguiente figura se observan las principales actividades del turismo cultural que realiza el turista cuando visita la provincia de Junín, en donde resaltan la visita a museos (con un 21.21%), y la participación en festividades religiosas y locales (cada una, con un 16.16% respectivamente). Estas son atractivas para el turismo cultural-vivencial o de “Cultura viva”. Esto constituye una gran oportunidad para desarrollar actividades turísticas diversificadas, que tienen gran potencial para convertirse en un atractivo turístico alternativo y novedoso.

Figura 2: Actividades de turismo cultural en la región Junín - 2014



Fuente: PROMPERÚ (2014b)

Dentro de la región Junín, se eligió como lugar de estudio a la provincia de Chupaca. Se escogió ésta debido a que, dentro de las provincias que forman parte del Valle del Mantaro (Jauja, Huancayo, Concepción y Chupaca), es la que recibe menor cantidad de visitantes, de acuerdo con especialistas entrevistados. Sin embargo, cuenta con un gran potencial turístico: “Chupaca es una provincia que tiene un gran potencial. Tiene una identidad muy interesante, como provincia tiene un territorio, incluso, que tiene características interesantísimas, por su posición geográfica” (Michele Antignani, comunicación personal, 25 de octubre, 2015).

Asimismo, en la última actualización del Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Chupaca 2008-2015 (Municipalidad provincial de Chupaca, 2011), se hizo un análisis de ventajas comparativas y competitivas² del sector turismo en esta provincia, y se concluyó que

² Las potencialidades de una provincia pueden sustentarse en ventajas comparativas, ventajas propias de su naturaleza o herencias ancestrales; y ventajas competitivas, es decir aquellas que se generan a través del uso de conocimiento.

cuenta con recursos arqueológicos (las ruinas de Arwaturu), paisajísticos (Laguna de Ñahuimpuquio), folclóricos (festividades, danzas, bailes, etc.), y patrimonio monumental (la Iglesia del Copón) (ver Anexo B). Contar con estos atractivos constituye una fortaleza para que se siga impulsando el desarrollo del turismo en esta localidad.

Por lo tanto, se determinó que existe un gran potencial de desarrollo turístico de la provincia de Chupaca, y que puede posicionarse - desde un punto de vista de sus ventajas competitivas (que se generan a través del uso del conocimiento) y comparativas (ventajas propias de su naturaleza o herencias ancestrales) - como un destino con gran atractivo para el turismo cultural-vivencial. Este segmento del mercado turístico ha sido poco explorado pero cuenta con muchas posibilidades de desarrollo (Vásquez de la Torre, Morales y Pérez, 2011).

Por otro lado, dichas manifestaciones culturales generan un gran traslado de personas a la zona y de recursos económicos en beneficio de todos los comercios donde se desarrollan estas expresiones de la comunidad. Como señala Meléndez (2001), el turismo genera los recursos para la auto-sustentación de la comunidad, contribuyendo así a la preservación de sus raíces ancestrales y al mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores³.

Es por ello que la presente investigación se enfocó primero, en conocer la realidad turística de la provincia de Chupaca a través de la realización de un diagnóstico inicial de los elementos que conforman el sistema turístico, así como de las relaciones entre sus principales grupos de interés o *stakeholders*. En base a esto, se planteó una propuesta de mejora para la gestión turística actual de Chupaca, que identifica las herramientas (del área de gestión escogida en el diagnóstico preliminar) más útiles y aplicables al destino; de manera que, en base a una gestión integral y sostenible, se impulse un desarrollo turístico del destino. Ello, a partir del aprovechamiento de sus atractivos turísticos y de las relaciones entre sus principales grupos de interés.

Asimismo, se escogió la fiesta de Cruz de Mayo, como atractivo representativo de la provincia, pues, según lo observado en el trabajo de campo y lo señalado por varios actores, es una de las fiestas más importantes para la comunidad y congrega la mayor cantidad de visitantes durante el año. Al respecto, un especialista en fiestas costumbristas, quien ha participado en la celebración de la fiesta, señaló que aún falta mucho por trabajar en Chupaca en relación a la

³ Esta celebración festiva, como ya se mencionó, genera un dinamismo económico importante para la comunidad receptora, que beneficia no solo a los pobladores de la localidad, sino también a otros actores indirectamente relacionados con ella, como son los vendedores de comida, los transportistas, artesanos, empresas distribuidoras de cerveza y gaseosas, boticas, las cajas municipales, los hoteles, etc. Tal como señala Meléndez (2001), las fiestas tradicionales sirven como vehículo para la cohesión social o consagración de su devoción religiosa, sino también poder generar los recursos económicos para su propia sustentación y preservación.

organización y promoción turística de esta fiesta y de la provincia en general, de manera que se aproveche el contexto que todo el movimiento turístico y económico que estas festividades, per se, generan. Asimismo, se necesitan de ciertas capacidades complementarias a nivel de gestión para liderar y darle un mayor valor a la organización de la fiesta y de todo el sistema turístico. Esto se reflejó en la opinión de un miembro de la Asociación Cultural Shapish de Chupaca: “Otra debilidad sería la falta de capacidad de gestión, de todos los que estamos involucrados. Debemos tener más el conocimiento de cómo gestionar estas fiestas y organizaciones” (Jerzy Ordoñez, comunicación personal, 24 de octubre, 2015).

Además, según el Plan Estratégico de la Región Junín (D’Alessio, 2012), Junín posee un potencial turístico enorme, aunque escasamente aprovechado por la carencia de una apropiada infraestructura y la deficiente calidad de sus servicios. Precisamente, esta deficiencia es provocada por la falta de una gestión turística adecuada turística a nivel del territorio y espacio urbanístico que impulsen el desarrollo turístico de la localidad.

En ese sentido, la presente investigación se enfocó en la optimización, bajo principios de sostenibilidad, de la gestión turística del destino de Chupaca, a partir del cual se busca el aprovechamiento de sus atractivos turísticos, con mayor énfasis en sus festividades debido a que éstas representan las manifestaciones de cultura viva más importantes de la localidad. Con el fin de lograr este objetivo, se realizó un estudio exploratorio en el cual se identificaron todos los elementos que conforman un sistema turístico en Chupaca. Posteriormente, se identificaron los elementos críticos del sistema turístico y los actores que intervienen en él, así como el grado de articulación que existe entre ellos. Finalmente, se procedió a determinar el área de gestión que mejore el posicionamiento actual de Chupaca como destino turístico. Se escogió el marketing, pues sus herramientas conectan la oferta turística con una demanda potencial, y con ello mejora la afluencia de turistas al destino; por ello, se utilizaron herramientas propias del marketing de servicios y destinos turísticos. Con esto se sentaron las bases preliminares para el diseño y lineamiento de implementación de un modelo de gestión turística integral y sostenible; que contribuya, en consecuencia, a lograr un posicionamiento turístico de Chupaca como destino turístico, al que llamaremos, cultural-vivencial⁴.

Para enfrentar este reto se tomaron elementos del modelo de planificación de destinos turísticos de Roberto Boullón, los cuales, se ajustaron a la realidad turística en Chupaca. Asimismo, se utilizaron herramientas propias del marketing, planteadas por Philip Kotler y

⁴ Asimismo, este recurso turístico se encuentra dentro de un tipo de turismo alternativo al cual se define como turismo cultural religioso.

Cristopher Lovelock, aplicadas a actividades concretas de planificación y promoción de destinos turísticos como parte de la propuesta de mejora.

Se considera que esto conlleve a una propuesta más sólida, que agregue valor a la gestión turística de la provincia que cuenta con recursos turísticos, y que a su vez, constituya una alternativa para el desarrollo económico, social y cultural de la provincia de Chupaca. Asimismo, se espera su posible expansión y réplica en otras localidades de Junín que posean características bastante similares a las de Chupaca.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

- ¿Cuál es la propuesta de mejora, que, a partir de un diagnóstico inicial, optimice la gestión turística actual de la provincia de Chupaca ubicada en el Valle del Mantaro, región Junín?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los elementos críticos dentro del sistema de gestión turística para la provincia de Chupaca? ¿Cuál es el estado actual de estos elementos?
- ¿Cuáles son los principales actores dentro del sistema de gestión turística para la provincia de Chupaca? ¿Cuál es el grado de articulación entre estos?
- ¿Qué área de la gestión permitiría la mejora de la gestión turística de la provincia de Chupaca? ¿Qué herramientas utiliza?
- ¿Qué acciones se tienen que introducir para mejorar los elementos críticos identificados, y lograr una gestión turística integral y sostenible para la provincia de Chupaca?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

- Elaborar un diagnóstico preliminar de los componentes del sistema de gestión turística en Chupaca, que permita el diseño de una propuesta de mejora que optimice la gestión turística actual de la provincia de Chupaca en el Valle del Mantaro, región Junín.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar los elementos críticos que conforman el sistema de gestión turística para la provincia de Chupaca. Realizar un diagnóstico de su situación actual.
- Identificar a los principales actores dentro del sistema de gestión turística para la provincia de Chupaca. Determinar su grado de articulación.

- Determinar un área de gestión que permite una mejora de la gestión turística en Chupaca. Identificar qué herramientas utiliza.
- Proponer acciones iniciales, que utilizando las herramientas de marketing identificadas, permitan mejorar los elementos críticos identificados y generen una gestión turística integral y sostenible.

La matriz de consistencia de las preguntas y objetivos de la investigación se encuentra en los anexos del trabajo (ver Anexo C).

4. Justificación de la investigación

Para delimitar la justificación de la investigación, se usó la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2010) en la que señalan que un proyecto de investigación se justifica por los siguientes aspectos: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas y valor teórico.

4.1. Conveniencia práctica

La presente investigación contribuyó a sentar las bases para el desarrollo de un modelo de gestión turística para el destino de Chupaca, pues, a través de un diagnóstico inicial del sistema turístico, se determinaron los principales elementos que lo conforman y los actores que participan en él. Luego, se propuso el modelo de gestión turística más adecuado para la provincia de Chupaca, con el uso de las herramientas del área de gestión seleccionada. Con ello, se espera aportar una propuesta de mejora para la gestión turística actual en Chupaca.

Una óptima gestión del modelo y articulación de los actores permite la puesta en marcha de una propuesta turística ordenada, estructurada y organizada, agregando de ese modo valor turístico a sus principales atractivos, tanto naturales como culturales. Además, busca impulsar una modalidad de turismo alterna, aún poco explorada, pero con gran potencial de crecimiento según el PENTUR (Plan Estratégico Nacional de Turismo), como es el turismo cultural-vivencial (PROMPERÚ, 2007)⁵ (este tipo de turismo se explicará más adelante).

4.2. Relevancia Social

Se espera que la puesta en marcha de este modelo apalanque e impulse un dinamismo económico, generando retorno positivo para el desarrollo socioeconómico y sostenible de la comunidad de Chupaca. Esto es lo que Hernández et al. (2010, p. 39) definen como la

⁵ Para los turistas extranjeros, el turismo cultural es esencialmente un “aprendizaje” de los estilos de vida de otras civilizaciones y de su legado cultural. Esta definición dada por ellos mismos, está muy relacionada a las motivaciones que los llevan a practicar este tipo de turismo fuera de su país. En ese sentido, el turismo cultural no sólo comprende visitar monumentos históricos, sino también conocer la forma de vida de la gente, sea ésta actual o ancestral.

relevancia social de un proyecto de investigación: se les brinda la posibilidad a las comunidades de generar fuentes de ingresos alternativos; y así, de empoderarlas a través del aprovechamiento de sus propios recursos turísticos, sin dejar de perder su identidad como comunidad.

Se busca transmitir el conocimiento de gestión de un destino turístico a las comunidades para la (auto) gestión de sus propios atractivos turísticos, debido al derecho que tienen para gestionar su propio patrimonio cultural. Este proceso participativo nace desde la misma comunidad y será para beneficio de esta; a fin de que identifique y ponga en valor sus propios recursos turísticos. Logra, de esa manera, gestionar su propio bienestar.

4.3. Implicaciones prácticas

Otro aspecto relevante del proyecto de investigación es que los resultados no solo materializaron la propuesta en la comunidad de Chupaca, sino que, a partir de este punto, el modelo puede replicarse y expandirse hacia otras comunidades dentro de la región Junín, siempre y cuando estas tengan características y contextos similares. Con ello, se busca expandir también esta experiencia a otras comunidades.

En ese sentido, la presente investigación constituye a futuro una investigación aplicada en tanto se busca que el modelo de gestión turística propuesto *a posteriori* (una vez analizado, desarrollado, aplicado y validado su efectivo funcionamiento en la provincia de Chupaca) se replique en otras provincias con un contexto y características bastante similares.

4.4. Valor teórico

En la actualidad, el número de investigaciones y literatura en relación a la gestión del turismo en comunidades receptoras andinas es aún bastante escaso, por lo que se espera que esta investigación sirva como una referencia e insumo para futuras investigaciones y desarrollo de proyectos en materia de desarrollo e implementación de productos turísticos en comunidades receptoras andinas. Con ello, se fomenta un mayor incentivo para desarrollar investigaciones que estudien con mayor detalle los elementos detectados en el presente estudio.

5. Viabilidad de la investigación

Según Hernández et al. (2010) existen 3 aspectos a considerar para evaluar la viabilidad de un trabajo de investigación: la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales, elementos que van a determinar el alcance de la misma (Rojas, 2012, citado en Hernández et al., 2010). Con estos elementos se cumplieron los objetivos propuestos. Es pertinente señalar que el horizonte de tiempo máximo para desarrollar esta tesis de investigación fue de un año.

Con respecto al acceso y la recolección de información, se contó con el apoyo de los actores de los tres sectores de la gestión: empresarial, social y público. Del mismo modo, se contó con la apertura de la comunidad de Chupaca, la misma que estuvo dispuesta a colaborar en el recojo de información a través del uso de herramientas de investigación cualitativa como la observación participante⁶.

El apoyo de los entrevistados fue de gran utilidad, ya que brindaron las facilidades y aperturas correspondientes al momento de la recolección y levantamiento de información, lo cual apoyó a cumplir con los objetivos de investigación. Además, es importante resaltar que, una vez culminado el proceso de investigación y planteada la propuesta de gestión turística, esta será entregada a las autoridades que formen parte del ente gestor.

Se concluye entonces que la viabilidad del presente trabajo de investigación se confirma al contar principalmente con los recursos: (1) financieros, dado que se pagaron los costos para desarrollar esta investigación; (2) humanos, al ser elaborado por un equipo de estudiantes de la facultad de Gestión; y al contarse con el apoyo de los grupos de actores seleccionados para la recolección de información; y (3) materiales, utilizados en el desarrollo de este trabajo.

6. Limitaciones de la investigación

Por límites de tiempo y de recursos, y con el objetivo de enfocar mejor la investigación, el análisis se focalizó solo en la provincia de Chupaca que forma parte del Valle del Mantaro. Sin embargo, ante la carencia de información, se consideró información general de las otras provincias del Valle del Mantaro (Jauja, Concepción y Huancayo), obtenida a través de las entrevistas y observaciones en las visitas de campo, a fin de contextualizar la situación turística en la zona estudiada. Ello puede constituir un sesgo para la investigación.

Por otro lado, no se contó con información estadística actualizada sobre turismo en Chupaca. Sin embargo, se consideró información estadística recabada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en la región Junín. Esta información se manejó con precaución con el objetivo de encontrar tendencias generales de la región Junín que aplican para la provincia de Chupaca en particular. Los datos encontrados sobre Chupaca, al ser comparados con los demás, permitieron la obtención de un análisis más sólido.

Al no ser parte de los objetivos y alcances de la investigación, y por contar con un tiempo limitado para su desarrollo, no se realizó un estudio de mercado sobre el perfil del turista en Chupaca aplicando herramientas cuantitativas. Este trabajo no se centró en la elaboración de

⁶ La observación participante es una técnica de recolección de datos que permite comprender fenómenos de la sociedad de manera étnica, mediante categorías de pensamiento de quienes participan, y de manera particular, es decir, sin interés en buscar leyes universales y en comparar culturas (Carozzi, 1996).

un plan de marketing ni de un estudio de mercado para validar la información sobre el perfil del turista que visita Chupaca, por lo que la validación científica a través de un estudio cuantitativo de esta información es materia de otra investigación. Por ese motivo, se realizó solamente un acercamiento al perfil del turista que viaja a Chupaca a través del uso de herramientas cualitativas (entrevistas y *focus group*) e investigaciones de mercado realizadas por PROMPERÚ.

Una vez delimitada la situación problemática, las preguntas y objetivos de investigación, y la viabilidad, en los próximos capítulos se plantearán el marco teórico y marco contextual del trabajo de investigación.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

La revisión de la literatura es fundamental en un estudio exploratorio para lograr un primer acercamiento al tema de investigación. En esta investigación, el proceso de elaboración del marco teórico empezó con una revisión minuciosa de la literatura de turismo en libros, revistas especializadas y tesis relacionadas con este tema. Además, se hizo una recopilación de información de instituciones como MINCETUR, PROMPERÚ, INEI, el Ministerio de Cultura, el Gobierno Regional de Junín y la Municipalidad de Chupaca con el fin de tener un acercamiento a la realidad del sector y conocer en detalle los lineamientos a nivel nacional, regional y local, respectivamente, en materia de desarrollo turístico. Por otro lado, la pertinencia de la teoría presentada en el trabajo de investigación se validó mediante el trabajo de campo, es decir, se ajustó al contexto. Cabe destacar que se buscó prevalecer una realidad determinada sobre una teoría en particular, propio de una investigación cualitativa.

El siguiente marco conceptual se dividió en dos partes. En la primera parte, se explica en detalle los conceptos básicos relacionados al sector de estudio, tales como: turismo, tipos de turismo, sistema turístico, gestión del turismo integral y sostenible y turismo cultural-vivencial. En la segunda parte, se explican los conceptos relacionados al área de gestión elegida y las herramientas que se pueden aplicar a destinos turísticos, los cuales serán útiles posteriormente para presentar una propuesta de mejora. Se hizo esta división con el fin de entender primero al sector de estudio; y en segundo lugar, los conceptos que serán necesarios para la elaboración de una propuesta de mejora aplicada a dicho sector.

1. Turismo

1.1. ¿Qué se entiende por turismo?

El turismo se estudia desde diferentes perspectivas y disciplinas, debido a la enorme cantidad de elementos que lo conforman. Por ello, existen distintas definiciones dependiendo del área de estudio bajo el cual se aborde. Para efectos de la presente investigación se tomaron las siguientes definiciones.

Se inició de la definición planteada por la Real Academia Española (2014), en donde se señala que el turismo se define como una actividad o hecho de viajar por placer. En 1963, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre viajes y turismo internacional destacó la relevancia del sector turismo para la economía de un país, y se determinaron definiciones y clasificaciones del turismo, por primera vez, para fines de estudios estadísticos. Ya en 1965 se estableció una primera definición, “el conjunto de interacciones humanas, como transportes, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanza, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o

de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas derivadas de motivaciones” (Oliva Campos, 2004, citado en Partido, de Miguel, Betancourt y Bravo, 2009).

Por otro lado, la Organización Mundial del Turismo (OMT, s/a) definió al turismo como un fenómeno social, cultural y económico⁷ relacionado con el movimiento de personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual⁸ por una duración inferior a un año por motivos de ocio, negocio y otros. Es importante recalcar que, para efectos de la presente investigación, una persona clasifica como turista si su viaje incluye al menos una noche de pernoctación, y en cuyo destino turístico, diferente a su entorno habitual, no ejerza ninguna actividad lucrativa, ni remunerada.

En los trabajos realizados por el MINCETUR (2004) se señala que el turismo es una actividad multisectorial muy compleja que genera, directa o indirectamente, una serie de beneficios a los distintos niveles de la sociedad. Para ello, moviliza a diversos agentes y grupos sociales de manera ordenada y planificada.

Norma Fuller⁹ (2009) rescata tres elementos comunes que se repiten en la mayoría de definiciones sobre turismo: el desplazamiento temporal y voluntario, el consumo y la experiencia agradable rompiendo con la cotidianidad. Según la autora, el turismo es una actividad que genera un gran impacto y cambios significativos tanto en las poblaciones receptoras como en los visitantes. Bajo estas definiciones, se hace enfoque en el turismo como actividad para el desarrollo económico y social, donde lo sustancial son los gastos por consumo que realizan los turistas en la comunidad receptora y que representa una fuente de ingresos para el lugar (Fuller, 2009).

1.2. Turismo y globalización

Fuller (2009) señala que el turismo actual es consecuencia de la globalización de la economía y de la cultura, porque permite a sus clientes (turistas) acceder de manera directa, a otras culturas y otros lugares diferentes a los suyos; permitiendo que los países promocionen su diversidad cultural. En efecto, la autora señala que, la globalización, a través del acceso a

⁷ El turismo es un fenómeno social porque está dirigido a satisfacer las necesidades de una persona y/o comunidad conformando un mecanismo para mejorar su calidad de vida. En segundo lugar, es económico porque permite generar recursos económicos para el lugar receptor del flujo turístico. Por otro lado, es cultural ya que permite conocer y valorar la vida e idiosincrasia de personas o comunidades de diferentes realidades geográficas, a través de la expresión de sus diferentes manifestaciones artísticas y culturales.

⁸ El entorno habitual de una persona, concepto clave en turismo, se define como la zona geográfica (aunque no necesariamente contigua) en la que una persona realiza sus actividades cotidianas habituales (OMT, s/a).

⁹ Especialista en antropología del turismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Internet, ha permitido que muchas poblaciones locales difundan sus expresiones artísticas a todo el mundo.

Si bien la globalización trae consigo una serie de ventajas, como por ejemplo, una mayor conectividad entre los países, existe un riesgo de estandarización cultural; es decir, perder el elemento cultural propio y diferenciador de un país, región o comunidad. En consecuencia, el turismo no solo debería ser un fin en sí mismo, sino un medio para rescatar y aprovechar la riqueza cultural propia de cada región en particular (Fuller, 2009).

Para la especialista, aunque exista una homogenización cultural, consecuencia del proceso de globalización, existe a su vez, una inclinación, cada vez mayor, del turista por conocer lo distinto, lo alejado, lo exótico. Y es dentro de este contexto que se busca un tipo de turismo diferente – no convencional – que permita al turista experimentar algo novedoso, peculiar y distinto al típico turismo cultural de restos arqueológicos y museos, o el turismo masivo de sol y playa. Precisamente, esto tiene implicancia en la investigación, pues se hará enfoque en este tipo de turismo diferenciado y novedoso, el turismo cultural-vivencial.

1.3. Turismo sostenible

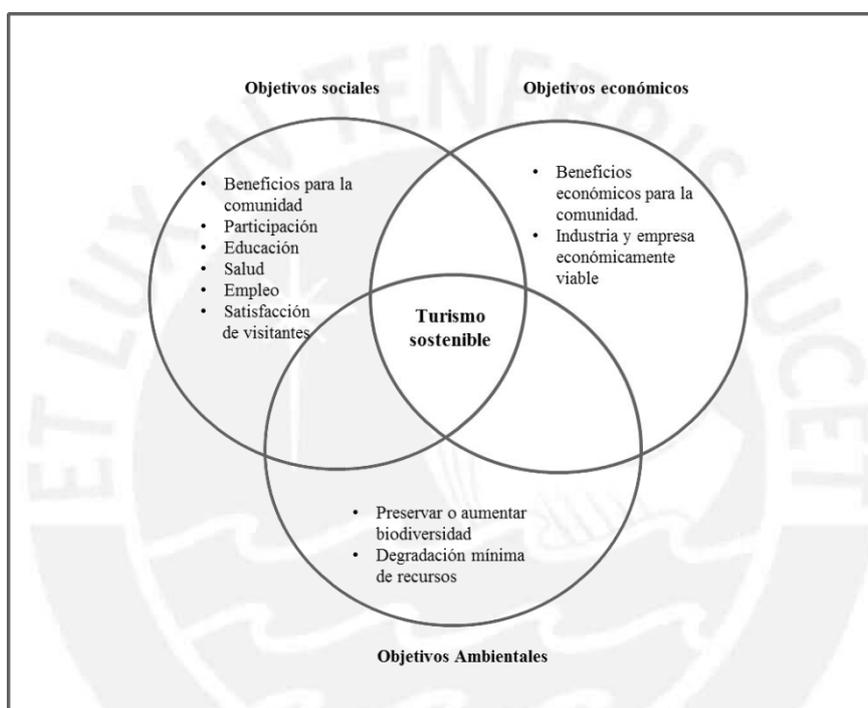
Los objetivos de la investigación proponen mejores prácticas que busquen una gestión turística sostenible de la comunidad de Chupaca. En este sentido, es importante subrayar el tema de la sostenibilidad dentro de un proyecto de desarrollo turístico. El turismo no solo se considera una actividad útil para generar recursos económicos, también para salvaguardar la complejidad cultural de las comunidades.

Asimismo, se señaló durante la reunión de la junta de los jefes ejecutivos de las Naciones Unidas, la OMT y la UNESCO celebrada el 2013, que “el turismo puede desempeñar un papel importante en la conservación y promoción de bienes culturales, y ello refuerza aún más nuestra capacidad para incorporar los conceptos del turismo sostenible para la protección del patrimonio mundial” (OMT, 2013). Esto demuestra la importancia del tema de sostenibilidad en todo proceso de planificación turística.

Existe una variedad de definiciones en lo que respecta a turismo sostenible. No obstante, para el presente estudio se buscó una definición que mejor se ajuste a las preguntas de investigación. Según Welford (1999, p. 58) “mientras que la sostenibilidad ambiental y sociocultural intenta asegurar que los recursos físicos y culturales no renovables no se consuman en el proceso de la actividad turística, la sostenibilidad económica significa que el turismo debe ser un vehículo para generar ingresos sostenibles”.

Del mismo modo, la presente investigación se elaboró bajo los principios propuestos por Hall (2000), quien propone que el turismo sostenible debe conjugar objetivos sociales, económicos y ambientales de una determinada comunidad. Estos principios se reflejan en la figura 3, basados en tres elementos esenciales: el lugar, la comunidad local y el visitante. Desde el punto de vista de la comunidad local es imprescindible el respeto del turismo hacia la identidad y los valores socioculturales; mientras desde el punto de vista del visitante, la satisfacción de la demanda turística es un elemento crítico para el turismo como generador de ingresos económicos.

Figura 3: Valores y principios del turismo sostenible



Fuente: Hall (2000)

Estos principios hacen que el turismo sostenible no solo represente una actividad económica, sino, una actividad crucial en el planeamiento del desarrollo sociocultural de una determinada comunidad. Bajo esto, se elaboró la propuesta de mejora en la presente investigación.

1.4. Tipos del turismo

Existen diversas modalidades de turismo (ver Anexo D). No obstante, como ya se mencionó en el planteamiento del problema, la investigación se enfocó en un tipo de turismo al que hemos denominado cultural-vivencial, pues es el que mejor se adapta a la realidad de Chupaca. Este tipo de turismo se explicará con mayor detalle a continuación.

1.4.1. Turismo cultural

Se partió del concepto de turismo cultural, el cual, al igual que el concepto de turismo, tiene diferentes aristas, connotaciones y procedimientos particulares para poner en marcha, que es necesario ajustar acorde con los objetivos de esta investigación.

La OMT (1985, citado en Toselli, 2003), menciona que “el turismo cultural es el movimiento de personas debido esencialmente a motivos culturales como viajes de estudio, viajes a festivales u otros eventos artísticos, visitas a sitios o monumentos, viajes para estudiar la naturaleza, el arte, el folklore y las peregrinaciones”. En resumen, “todos los movimientos de personas, tanto turistas internos como externos, para satisfacer la necesidad humana de diversidad, orientados a elevar el nivel cultural del individuo, facilitando nuevos conocimientos” (OMT, 1985, citado en Toselli, 2003).

Del mismo modo, según el estudio que realizó PROMPERÚ (2007) sobre el perfil del turista cultural que viaja al Perú, la definición que dan los propios turistas sobre éste es que constituye un “aprendizaje” de los estilos de vida de otras civilizaciones, sus tradiciones, sus rituales y su legado cultural. En otras palabras, este perfil no solo representa visitar monumentos o restos arqueológicos, sino también conocer la forma de vida de la comunidad, su vida cotidiana y sus faenas diarias.

Por otro lado, Fuller (2009) plantea una definición de este tipo de turismo como aquel cuyo objetivo es el conocimiento de los monumentos históricos y sitios histórico-artísticos; y de las manifestaciones inmateriales como conocimientos tradicionales, estilos de vida, festividades populares, etc.¹⁰. Asimismo, la autora resalta que el turismo que se practica en el Perú es principalmente cultural debido a que es cuna de altas civilizaciones.

En síntesis, estas definiciones implican para la investigación que Chupaca cuenta con el potencial para convertirse en una provincia promotora del turismo cultural, pues cuenta con los recursos culturales para ello. Este tipo de turismo se explicará a continuación.

1.4.2. Modalidades de turismo cultural

Este turismo se clasifica en: rural, vivencial, etnográfico, religioso, entre otros. Sin embargo, para efectos de la investigación, esta se enfocó al turismo vivencial, pues se considera que tiene el potencial de desarrollo en comunidades receptoras andinas, y el que mejor se adapta a la provincia de Chupaca, según el trabajo de campo realizado. Cabe resaltar que otras modalidades de turismo también son practicadas en la provincia.

¹⁰ Los turistas culturales buscan informarse lo mejor posible sobre su destino y una vez en él, lo observan y fotografían mientras participan en sus comidas, de sus fiestas populares, etc. (Fuller, 2009, p.39).

a. *Turismo vivencial*

El turismo vivencial es un tipo de turismo cultural, con la única diferencia que el turismo vivencial permite al visitante convivir en comunidades receptoras y ser un participante activo de las actividades y faenas diarias (degustar comida tradicional, ordeñar las vacas, cultivar, ser parte de los rituales religiosos, etc.) (PROMPERÚ, 2007).

Asimismo, es la conjunción de dos culturas que se encuentran: la cultura del turista y la del poblador de la comunidad, quien muestra al visitante cómo vive, cuáles son sus costumbres y tradiciones. El rol de la comunidad receptora, finalmente, recae en la responsabilidad de salvaguardar su cultura a lo largo del tiempo para compartirla con próximos visitantes (Fundación CODESPA, 2013).

En el Perú, se pone en práctica esta idea ya que cuenta con comunidades andinas con culturas muy bien conservadas (Figueroa y Parra, 2004). Dentro de los casos más representativos, están las comunidades de Taquile y Uros en Puno, las cuales muestran sus formas de vida al visitante. También se puede incluir a Raqchi, en Cusco, donde el visitante tiene la posibilidad de aprender cómo se elaboran las piezas de cerámica, de la mano con la comunidad, entre otros casos¹¹ (MINCETUR, 2007).

El turismo vivencial engloba actividades donde la tradición y la religiosidad popular se encuentran tan arraigadas, que se han creado un sinfín de expresiones de fervor y arte popular que convierte a una cultura en una expresión única respecto a otras que existen, como el arte. Este turismo no es convencional, pero posee mucho potencial de desarrollo debido a las más de 3000 fiestas populares que existen solo en el Valle del Mantaro (al que pertenece Chupaca), según Carlos Villena, experto en turismo (comunicación personal, 02 de diciembre, 2015).

La presente investigación se desarrolló con base en los conceptos dentro de lo que se define como turismo cultural-vivencial, al considerar al turista que se motiva por conocer un aspecto cultural, ancestral y tradicional propio de una localidad o comunidad; y se enfocó en el aspecto vivencial, pues para un grupo significativo de personas la principal motivación de viaje

¹¹ Los recursos de la naturaleza propios de la comunidad se manejan apropiadamente, y tanto los derechos culturales como territoriales de las comunidades se respetan. Un ejemplo claro es el que representan la comunidad de Willoq y la empresa Peruvian Odyssey. Esta agencia de viajes decidió implementar nueva ruta turística para potenciales visitantes a Cusco en trabajo conjunto con Justino Melo, miembro actual promotor de la comunidad de Willoq. La ruta consiste en invitar a potenciales turistas a vivir con la comunidad mediante actividades como: caminata hacia la misma comunidad, y visita a las casas de algunos pobladores para conocer de cerca labores diarias como agricultura y tejido. Uno de los beneficios para la comunidad es que los integrantes de la misma participan de esta actividad al enseñar a los turistas cómo cosechar y tejer, dando a conocer su cultura, y además, se ven recompensados al contar con una asignación económica al ser guías. Asimismo, la empresa se encarga también de brindar apoyo con campañas de salud, educación y cultura (Abarca, 2005).

consiste en participar de las actividades de este misticismo y celebración de la fe, de las cuales forman parte las fiestas costumbristas o religiosas.

A continuación, se expondrán los sistemas turísticos y los elementos que lo conforman, puntos clave para entender al sector turismo. Esto, con el fin de entender si la provincia de Chupaca cuenta con un sistema turístico idóneo para la práctica del turismo cultural - vivencial. De ello dependerá el óptimo desarrollo del turismo en Chupaca.

2. Gestión de sistemas turísticos

2.1. ¿Qué se entiende por sistema turístico?

Según Boullón (1994), un sistema turístico se entiende como las relaciones y vínculos que se dan alrededor del turismo, bajo principios de interdependencia y de regulación interna, y que van a caracterizarse por un funcionamiento sistémico. Esta definición le da una connotación integral al turismo, ya que enfatiza un desarrollo de un turismo más holístico y sistémico abordando en un todo sus problemas y relaciones (Molina y Rodríguez, 1987).

Del mismo modo, para Keyser (en Pulido y Sáez, 2011) el sistema turístico es un conjunto organizado de elementos que dependen unos de otros y que cumplen un fin como una unidad. Además, el sistema tiene límites perfectamente reconocibles en el ambiente externo que lo rodea. Es pertinente plantear este enfoque, al considerarse importante dentro de un trabajo que articule los intereses de todos los sectores involucrados dentro de un trabajo de planificación para la mejora de la gestión del sistema turístico.

En la misma línea, para la OMT (1998), la naturaleza compleja de la actividad turística es el resultado de interrelaciones entre diferentes factores que se dan desde un punto de vista sistémico; es decir, una diversidad de factores interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente para lograr un objetivo común: el desarrollo turístico. Los elementos dentro de un sistema de gestión turístico son los siguientes:

- La oferta: representada por la planta turística, bienes, servicios y organización involucrados en la experiencia turística del visitante.
- La demanda: representada por los consumidores turísticos.
- El espacio geográfico: espacio físico territorial donde convergen la oferta y la demanda turística.
- Los operadores de mercado: organizaciones intermediarias encargadas de facilitar el encuentro entre demanda y oferta turística (agencias de viaje, empresas de transporte, organismos públicos que promocionan el turismo, etc.).

La teoría de sistemas resulta especialmente útil para la gestión del turismo, pues parte de considerar la óptima interacción de todos los elementos que lo conforman para el éxito de su funcionamiento. La actividad turística, como toda actividad humana, implica recursos y personas embarcadas en procesos para alcanzar ciertas metas, más aún cuando se plantea un turismo sostenible. Por ello, se consideró idóneo tomar este concepto y aplicarlo a la realidad específica de Chupaca, además de identificar los factores críticos dentro de su sistema turístico e investigar de qué manera se comportan y trabajan de forma conjunta. El objetivo de esta tarea fue explorar las interacciones entre el sistema turístico y su macro entorno.

Finalmente, es relevante señalar un factor que determina el funcionamiento de un sistema turístico, y que representa una externalidad importante: el nivel de aceptación ciudadana y social de esta actividad como impulsora del desarrollo de su comunidad. Para lograr una planificación eficiente del destino se requiere de la participación de todos los actores socio-institucionales¹² que tienen incidencia en el territorio y desarrollan una actividad vinculada directa o indirectamente con el turismo (Pulido y López, 2013).

Por este motivo, se realizó un estudio exploratorio para identificar y analizar a cada uno de los elementos que conforman el sistema turístico de Chupaca. Del mismo modo, se tomó en cuenta el sistema turístico determinado por Boullón, pues es el más completo y el que más cantidad de variables de estudio plantea (adaptadas a la realidad de la provincia). Asimismo, se tomaron conceptos planteados por modelos propuestos por otros autores, como Philip Kotler¹³, que complementan las variables planteadas por Boullón: esto, con el fin de abarcar la mayoría de elementos posibles que hagan del sistema turístico, uno integral y sostenible.

2.2. Gestión turística integral

El presente estudio busca lograr una gestión turística integral. Este concepto es relevante dado que, dentro de un sistema turístico se generan espacios de articulación donde los diferentes actores expresan sus opiniones y acciones. Su éxito o fracaso dependerá de los esfuerzos de coordinación entre los diferentes sectores durante el proceso de planificación y ejecución (OMT, 1999).

Por ello, se requiere conocer las funciones que asumen los diferentes actores vinculados directa o indirectamente con la gestión del turismo, a fin de que estas se articulen para un beneficio sostenible de todo el sistema. En ese sentido, según el Plan Estratégico de Turismo del

¹² Asimismo, se define como actor socio-institucional al conjunto de organizaciones de personas, tanto públicas como privadas, que poseen una visión colectiva, participativa y movilizadora en torno a la consecución de objetivos (Benseny, 2010, p. 97).

¹³ Extraído del libro Marketing turístico (Kotler, 2011).

Perú¹⁴ (MINCETUR, 2008), y debido a la responsabilidad transversal de los actores, estos se agrupan por: sector público, privado y civil. A continuación, se detallará a cada uno.

2.2.1. Sector público

Según el PENTUR 2008-2018 (MINCETUR, 2008) el sector público en sus diferentes niveles (nacional, regional y local) es el responsable de la definición e implementación de los objetivos estratégicos, así como de la instrumentalización de las políticas turísticas; pues, para lograr un resultado positivo se requiere la formulación de políticas adecuadas y la capacidad política para la implementación. Esto, además, requiere de la cooperación de todos los órganos sectoriales del Estado con el fin de lograr un desarrollo óptimo y sostenible. El órgano rector en materia de turismo a nivel nacional es el MINCETUR.

Asimismo, el PENTUR señala que, una vez elaborado el producto turístico es responsabilidad de este sector la realización de actividades de promoción, tanto a nivel nacional como internacional. Las acciones a nivel nacional recaerán en PROMPERÚ. Este órgano es el encargado de diseñar estrategias de marketing necesarias para difundir los diferentes destinos del Perú.

En conclusión, este sector determina las reglas que se aplicarán para el desarrollo turístico, promover y ser garante de inversiones turísticas empresariales. Esta última tiene una triple perspectiva de planificación: (i) la defensa de los intereses locales, tanto la de sus ciudadanos como la de sus atractivos naturales y culturales; (ii) las capacidades del municipio para soportar un desarrollo turístico acorde con las limitaciones del medio y la comunidad acogida; y (iii) las oportunidades de negocio privado, a articularse con el bienestar de los ciudadanos de la localidad de acogida y de la sostenibilidad de sus recursos turísticos.

Es importante destacar que el gobierno local tiene más incidencia en la gestión turística, pues facilita oportunidades de gestión y control directo de destinos; además brinda flexibilidad y participación social, plantea políticas efectivas y proyectos concretos, facilita la participación entre actores socio-institucionales, abriendo espacios de dialogo (OMT, 1999).

2.2.2. Sector privado

Este sector se compone de gremios empresariales vinculados a la actividad turística como hotelería, restaurantes, agencias de viaje, etc.; los cuales satisfacen una demanda, deben brindar un servicio de calidad y generar la plena satisfacción del visitante (MINCETUR, 2008).

¹⁴ PENTUR

Según el PENTUR 2008-2018, la empresa privada cumple un rol importante para el crecimiento de la economía de una determinada localidad mediante el desarrollo de iniciativas de proyectos de inversión turísticos. Su objetivo principal es brindar una oferta variada de productos y servicios turísticos que satisfagan las necesidades del visitante y mejoren su experiencia de viaje. Pero se espera que los beneficios no sean solo de índole económica: se busca que la comunidad mejore su bienestar. Se sugiere que este sector trabaje con el sector público mediante asociaciones público-privadas¹⁵, para generar un flujo mayor de inversiones, factor indispensable para el desarrollo sostenible de un destino turístico (MINCETUR, 2008).

En esta línea, lo que propone la OMT (1999) es que este sector señale funciones para el mantenimiento de los niveles de calidad de los servicios turísticos, defienda los intereses del sector, formule recomendaciones para el sector público, investigue temas específicos, favorezca la capacitación laboral, fije pautas de servicio, patrocine eventos, entre otros.

2.2.3. Sector civil

Este sector comprende el conjunto de personas organizadas, con visión colectiva, participación y movilización del entorno para cumplir objetivos comunes, relativamente autónomos respecto al Estado, a la actividad política profesional y al mercado. Además, se articula alrededor de ciertas visiones sociales y operan alrededor de valores particulares que operan entre sus asociados y beneficiarios (Boisier, 1995, citado en Benseny, 2010). Se reconocen como entidades de este sector a organizaciones: benéficas, no gubernamentales (ONG's), sociales, de la sociedad civil, comunitarias y asociaciones que velan por el desarrollo de un turismo socialmente responsable. Para efectos de la tesis, este sector lo conforma la Asociación Cultural Shapish de Chupaca, organización sin fines de lucro encargada de la organización de una de las principales festividades de la provincia: la fiesta de Cruz de Mayo.

El concepto moderno de organizaciones de la sociedad civil está orientado al desarrollo comunitario, proveer servicios sociales básicos y proteger el medio ambiente (Benseny, 2010). Asimismo, con la articulación de este sector se canaliza una pluralidad de intereses, opiniones y posiciones de los diversos sectores de la sociedad, útil al momento de plantear una propuesta de mejora, pues el involucramiento de cada uno de ellos fortalecerá las acciones de planificación y gestión del turismo integral en Chupaca. Tal como señala Torres (2004), la gestión del turismo deriva de la correcta articulación de los sectores público, social y privado, los cuales se complementan mutuamente.

¹⁵ Una asociación público privada es una modalidad en la que participa una entidad privada con su inversión a fin de trabajar con una infraestructura pública o proveer servicios públicos (MEF, s/a).

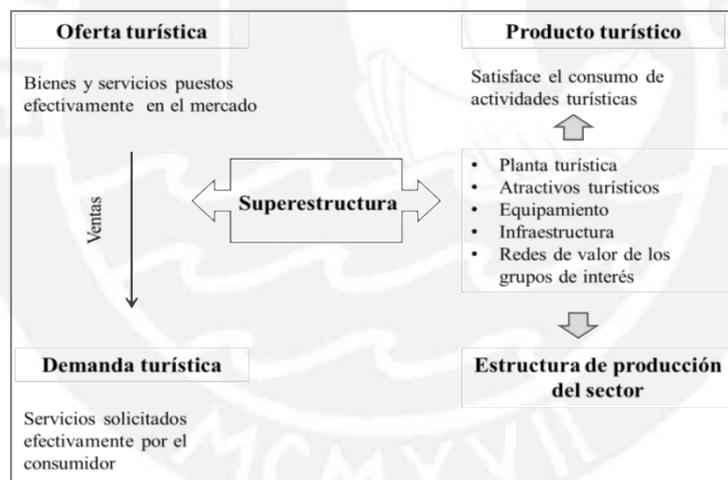
En el siguiente punto, se describen cuáles son los principales modelos existentes sobre sistemas turísticos, para de esa manera encontrar los elementos que serán utilizados al realizar la propuesta de mejora e identificar los elementos críticos de un sistema turístico.

2.3. Modelos de sistemas turísticos

Para cumplir con el objetivo de identificar los elementos del sistema turístico, es necesario determinar mediante la revisión de la literatura, cuáles son los elementos de este sistema. Para ello, se partió por el modelo propuesto por Roberto Boullón, que por sus características es el que mejor se adapta con los objetivos de investigación.

Para Boullón (1994), el punto de partida es el encuentro entre la oferta y la demanda a través del proceso de venta del producto turístico; los cuales junto a la infraestructura, forman la estructura de producción del sector. En el centro se encuentra la superestructura turística encargada de controlar la eficiencia del sistema y la interrelación de todos los elementos que lo conforman. En la siguiente figura, se observan las relaciones de interdependencia que existen entre los elementos dentro de un sistema turístico según Boullón.

Figura 4: Modelo de un sistema turístico



Fuente: Boullón (1994, p. 32)

La existencia y estado en que se encuentren estos elementos representan las características básicas para evaluar si un determinado destino debe ser considerado o no como turístico. A continuación, se explica con mayor detalle los elementos que conforman un sistema turístico.

2.4. Elementos del sistema turístico

Los siguientes elementos se extrajeron del modelo de sistema turístico planteado por Roberto Boullón.

2.4.1. Demanda turística

Según Boullón (2006), la demanda se refiere a la cantidad de turistas que se movilizan hacia un destino en particular, y a la cantidad de ingresos que estos generan. En otras palabras, el rendimiento de la actividad turística se cuantifica a través de los ingresos por las ventas de toda la gama de productos y servicios turísticos producto de la movilización de turistas hacia su destino. Asimismo, el autor destaca la importancia de hablar, en el campo del turismo, de una demanda turística real y otra potencial. La primera relacionada con la demanda actual, y la segunda con el posible incremento de turistas, en caso se dé una adecuada gestión turística de todo el sistema.

2.4.2. Oferta turística

Está integrada por todos los servicios que suministran los elementos de la planta turística (alojamiento, comida y esparcimiento). Para que un servicio turístico se convierta en oferta turística, es imprescindible que el consumidor potencial conozca su existencia. Es importante tomar en cuenta este aspecto antes de proyectar la instalación de más servicios, pues primero se debe comprobar el funcionamiento de los existentes, midiendo su nivel de venta real de servicios sobre el que puede prestar diariamente.

2.4.3. Superestructura

Según Boullón (1994, p. 54), superestructura se refiere a “un subsistema mayor que regula el funcionamiento de todo el sistema para que este funcione adecuadamente. Este comprende todos los organismos especializados tanto públicos como privados, encargados de optimizar y cambiar el funcionamiento de cada una de las partes que forman el sistema turístico, así como de armonizar sus relaciones para facilitar la producción y venta de los servicios y productos que componen el producto turístico”.

Para efectos de la presente investigación, los elementos de la superestructura se conforman por: las dependencias de la administración pública y la actividad privada. Las funciones de la primera son: “la promoción turística en el extranjero, el control de la calidad de los servicios, la fijación y el control de precios, la planificación del desarrollo, la promoción de inversión de la actividad privada, la promoción del turismo interno, el desarrollo del turismo social y, a veces, la construcción de equipamiento e instalaciones turísticas” (Boullón, 2006, p. 51). Mientras que la actividad privada está representada por las asociaciones de hoteles, restaurantes, agencias de viaje, transportistas, etc.; en otras palabras, organizaciones que representen a los diferentes servicios.

2.4.4. *Infraestructura*

Por su parte, Ramírez (1992) define infraestructura como el conjunto de obras y servicios que facilitan el desarrollo socioeconómico de un determinado territorio, y que son aprovechadas para impulsar cualquier actividad económica dentro del mismo, por lo que su utilización no es exclusiva del turismo. Esta definición concuerda con el concepto de turismo sostenible. Para efectos de la presente investigación, la infraestructura turística se compone de los siguientes subelementos:

- Accesibilidad y transporte: el desplazamiento entre el lugar de origen del turista y el destino receptor es fundamental para que se pueda dar el viaje. Por ello uno de los factores más importantes para la determinación de la actividad y de la definición del destino es el grado de accesibilidad y la utilización de distintos medios de transporte, tanto en términos de accesibilidad física como de mercado.
- Comunicaciones: se define como el nivel de conexión y accesibilidad de Internet y telefonía que existe para un determinado territorio.
- Sanidad: corresponde a los servicios de salud, de agua y desagüe.
- Energía: se refiere a los servicios de alumbrado público, servicios de abastecimiento de combustible, etc.

2.4.5. *Planta turística*

Es un subsistema en el que se ofrecen los servicios específicamente a un turista. Son las construcciones especiales, distintas a la de la infraestructura, cuya función es la práctica y facilidad de actividades netamente turísticas; su presencia es lo que da vida a cualquier sitio turístico. La planta turística está conformada por dos elementos: el equipamiento y las instalaciones que los apoyan (Boullón, 1994).

- Equipamiento: Incluye todos los establecimientos administrados por la actividad pública y privada que se dedican a prestar servicios turísticos.
- Instalaciones: Construcciones especiales, cuya función es facilitar la práctica de actividades netamente turísticas.

Tabla 1: Elementos de la planta turística

Equipamiento	Instalaciones
<ul style="list-style-type: none">• Establecimientos de hospedaje• Alimentos y bebidas• Esparcimiento• Otros servicios	<ul style="list-style-type: none">• De playa• De montaña

Fuente: Boullón (1994)

El detalle de la composición de la planta turística se encuentra en los anexos (ver Anexo E).

2.4.6. *Atractivos turísticos*

Para que el sistema turístico funcione adecuadamente, se requiere de insumos o materia prima: para esta investigación son los atractivos turísticos de un determinado territorio. Estos representan la materia y la principal motivación para el desplazamiento de los turistas hacia un determinado territorio (Boullón, 1994).

En este trabajo se clasificaron a los atractivos que posee un destino en dos subcategorías: atractivos naturales y culturales.

a. Recursos Naturales

Son aquellos recursos en los que el hombre no ha intervenido y que constituyen factores de atracción que permiten la movilidad de personas con finalidad turística y de ocio (Covarrubias, 2015). Por ejemplo, montañas, planicies, parques nacionales, etc.

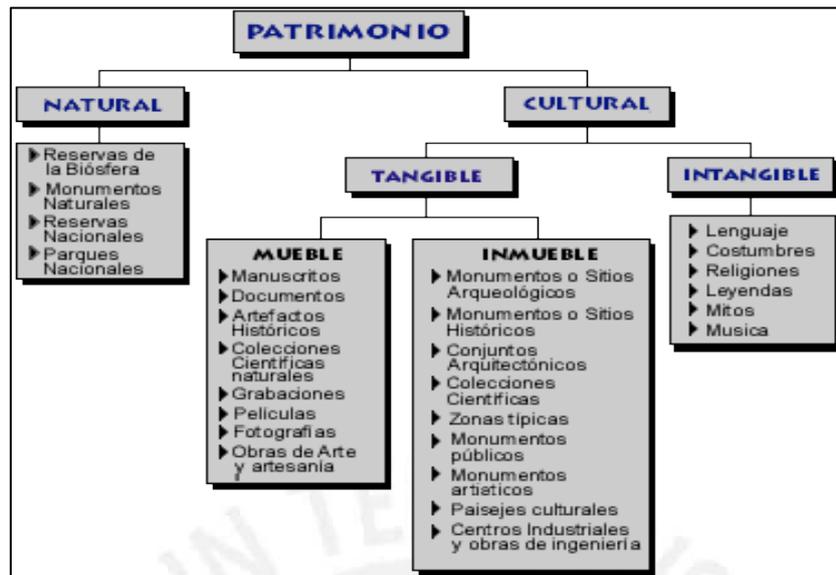
b. Recursos Culturales

Según Caldera (2005, citado en Camacaro y Millano, 2012), este tipo de recursos representa a todos aquellos elementos, objetos o hechos sociales que distinguen una cultura de otra, y poseen alguna característica de diferenciación importante, susceptibles de ser puesta en valor, para motivar el desplazamiento de personas con la finalidad de satisfacer una demanda de turistas con fines culturales.

Asimismo, según Camacaro y Millano (2012), este tipo de atractivos se dividen en dos: (1) recursos culturales intangibles, representados por el conjunto de formas de la cultura tradicional y popular, obras colectivas que surgen de una cultura y se basan en la tradición (Boullón, 2006), los cuales, forman el modo de expresión, vivir y sentir de una comunidad en el contexto histórico del pasado¹⁶, y (2) recursos culturales tangibles: que pueden ser muebles e inmuebles.

¹⁶ “El patrimonio cultural intangible puede ser definido como el conjunto de elementos sin sustancia física, o formas de conducta que procede de una cultura tradicional, popular o indígena; y el cual se transmite oralmente o mediante gestos y se modifica con el transcurso del tiempo a través de un proceso de recreación colectiva” (Fundación ILAM, s/a).

Figura 5: Tipos de atractivos turísticos



Fuente: Educar Chile (s/a)

En conclusión, todos los elementos que forman parte del sistema turístico en conjunto persiguen un fin último: la satisfacción del visitante que se desplaza a un determinado territorio. Además, al momento de realizar un diagnóstico y evaluación de la situación actual de un destino (como punto de partida para un trabajo de planificación turística) es necesario analizar sistemáticamente los seis elementos (demanda, oferta, superestructura, infraestructura, planta turística y atractivos turísticos) que forman parte del sistema turístico. La falla de una de ellos afecta a todo el sistema, ya que actúan de forma interdependiente. El correcto funcionamiento de estos elementos va a definir la potencialidad que tiene un destino para su desarrollo turístico.

En la siguiente parte del marco teórico se definirán los principales conceptos relacionados al marketing aplicado a destinos turísticos, así como las principales herramientas del marketing que serán utilizadas en el modelo propuesto para la mejora de la gestión del sistema turístico en Chupaca.

3. Marketing aplicado a destinos turísticos

En esta parte se mencionan conceptos teóricos que se utilizaron para el análisis de la situación actual y, en consecuencia, en la propuesta de mejora de la gestión turística actual de Chupaca. Ello permite que ésta logre su posicionamiento como un destino atractivo para el turismo cultural y vivencial. Asimismo, la teoría del marketing de destinos turísticos brinda las herramientas para generar una propuesta adaptada a su realidad turística.

Es importante señalar que la presente investigación no desarrolla un plan de marketing para la provincia debido a que no forma parte de los objetivos de la misma. Por ello, se brinda

un conjunto de lineamientos base en cuanto a qué herramientas del marketing se deberán utilizar previo a un proceso de planificación estratégica del destino.

3.1. ¿Qué es el marketing?

Se suele confundir al marketing con actividades relacionadas meramente a la publicidad y al arte de la venta directa al cliente; sin embargo, el concepto va más allá de eso. Peter Drucker señala que “el objetivo del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y, en consecuencia, prácticamente se venda solo” (Drucker, 1973, citado en Serra, 2002, p.35).

Del mismo modo, Bigné, Font y Andreu (2000) definen al marketing como un proceso social de interacción y de gestión, en el que los individuos y los grupos obtienen lo que requieren, mediante la creación e intercambio con otros de productos o servicios de valor. Este intercambio no debe orientarse hacia una acción puntual única, sino que se debe buscar una relación duradera con el cliente¹⁷ y que satisfaga a todos los actores involucrados.

En suma, a través del marketing se contacta a la oferta y la demanda en el mercado, mediante una acción de intercambio (bienes, servicios, dinero) que beneficia a ambas partes. Cabe señalar que si bien estos conceptos y procedimientos del marketing son desarrollados para un contexto de empresas, también se aplican a un destino turístico como potencial espacio para desarrollar productos turísticos (Pinassi, 2012).

3.2. Importancia del marketing para el turismo

Debido a que existen ciudades que buscan posicionarse - al igual que un bien o servicio- como un destino turístico atractivo para el cliente o consumidor final (el turista), Bigné et al. (2000) señala que el marketing va más allá de su aplicación a un contexto empresarial: el marketing llegó a la industria del turismo para promocionar aquellas ciudades que buscan posicionarse como destino turístico o buscan una imagen que identifique su accionar, de manera que puedan competir dentro de un mercado de referencia. Del mismo modo, para Casanueva, García y Caro (2009) la función del marketing aplicado al turismo es importante, ya que este se encarga de poner en contacto a la oferta turística con la demanda con el fin de establecer una relación de intercambio en el mercado a través de la combinación adecuada de las variables propias del marketing mix que incluyen el producto o servicio, el precio, los canales de distribución y la promoción; ajustadas a una determinada realidad geográfica.

¹⁷A este tipo de acciones, el autor las denomina como marketing de relaciones, es decir, se busca encontrar, mantener e intensificar las relaciones emocionales con el cliente de manera sostenida en el tiempo.

No obstante, es preciso agregar que a diferencia de una estrategia de marketing en el ámbito empresarial, el marketing aplicado a un destino turístico constituye un proceso complejo, debido a que, como señala Boullón (2006) los destinos turísticos no pueden ser comercializados como productos de una empresa. Ello se debe por la diversidad y choque de intereses buscados por diversos grupos de actores directa o indirectamente involucrados dentro de un sistema turístico determinado, como son la comunidad receptora, el sector gubernamental, las empresas privadas y las organizaciones sociales.

Es por ello, que el reto del marketing aplicado a un destino turístico es buscar no solo vender el producto turístico, también, una integración y articulación de todos los intereses de los agentes involucrados dentro del destino, para que se genere una relación en la que todos los agentes involucrados sean beneficiados¹⁸. Del mismo modo, Bigné et al. (2000) señala que el marketing aplicado a un destino turístico debe considerar elementos como problemas medioambientales, problemas de estacionalidad y sensibilidad de la cultura local, propios de un desarrollo turístico bajo principios de sostenibilidad.

Asimismo, se considera importante hacer el comparativo entre el marketing turístico y el marketing tradicional, para que se establezcan las pautas a aplicar en el modelo de gestión turística en Chupaca y diferenciarlo de un modelo de gestión tradicional.

3.3. Marketing turístico vs. Marketing tradicional

De acuerdo a Serra (2002), existen ciertos elementos del marketing turístico que lo hacen diferente al marketing tradicional o al marketing mix. Estos elementos son:

- En relación a la producción del producto y al consumo, en el marketing turístico, estos se dan de forma simultánea y en las instalaciones de la comunidad receptora. El cliente, en este caso el turista, es el que se traslada hacia donde se produce la prestación del servicio, a diferencia del marketing tradicional en donde el producto tiene que trasladarse al cliente final. Por lo que, el tema de transporte y accesibilidad del destino tienen una función clave para poder desarrollar este tipo de marketing.
- Para el marketing turístico la promoción y distribución son elementos equivalentes, a diferencia del marketing tradicional en donde ambas etapas representan procesos

¹⁸ El tipo de marketing apropiado en el caso de la promoción y posicionamiento de un destino turístico, es el marketing relacional. Éste enfatiza la necesidad de establecer una relación de intercambio continuada en el tiempo y mutuamente satisfactoria para las partes involucradas (turistas, comunidad, sector público y empresas). Por lo tanto se pone énfasis en el largo plazo, el modo más efectivo de conseguir su fidelización, el cual representa un elemento importante debido a que en la actualidad la oferta de destinos turístico es diversa y competitiva.

distintos. La mayoría de destinos y/o empresas turísticas distribuyen básicamente información. Por lo tanto, cualquier avance en tecnología de la comunicación (TIC) tiene un mayor impacto para la promoción de los destinos turísticos. Entonces, la mayor conectividad entre las personas con el Internet y el uso masivo de las redes sociales, como herramienta de difusión, cobran mucha importancia para difundir un destino turístico; y en consecuencia, las estrategias promocionales son más efectivas.

- El capital humano es vital en el marketing de destinos, pues el contacto con el turista forma parte inseparable del servicio turístico y no brindar un buen servicio tiene un impacto negativo considerable para el destino. De modo que, en este caso es imprescindible contar un personal capacitado para recibir al turista y conseguir su satisfacción.
- Como ya se mencionó anteriormente, gestionar un destino turístico es un reto debido a la existencia de diversos grupos con intereses. En ese sentido, generar una red de valor entre los actores del sistema turístico es vital en el campo del marketing turístico¹⁹, debido a que se busca lograr un interés y beneficio integral de todos los actores involucrados como la comunidad, la empresa privada, el sector público y los turistas. El carácter transversal del marketing turístico es lo que lo distingue del tradicional.

Luego de realizar este contraste entre el marketing tradicional y el marketing turístico, se procedió a definir uno de los pilares de la gestión de un destino turístico: la adopción de un enfoque estratégico que permita la colaboración de distintos actores con un interés común en el turismo, para así mejorar el manejo de un destino. Esto conlleva a un enfoque integral donde se evita la duplicación de esfuerzos en cuanto a promoción de destinos. Al existir un trabajo de planificación y gestión de los destinos, estos tienden a mejorar sus competitividades, su sostenibilidad y maximizar el valor de sus atracciones, obteniendo un mejor beneficio de la actividad turística (Programa de Cooperación al Desarrollo Económico, Embajada de Suiza en Perú, 2014a). En el siguiente apartado se profundizará más sobre el marketing estratégico en destinos turísticos.

3.4. Marketing estratégico del destino turístico

Gran parte de la oferta turística del Perú se hace en base a lo que ha heredado de su historia y, en menor medida, en relación a espacios que se hayan podido producir en el presente. Por lo tanto, desde un enfoque de planificación estratégica, el Perú es un país rico por sus

¹⁹ A diferencia del marketing tradicional donde los intereses supremos dentro del proceso de interacción son básicamente del cliente y de la empresa.

ventajas comparativas²⁰; sin embargo, en lo que respecta a sus ventajas competitivas, aquellas que deben ser desarrolladas por la capacidad creativa y de gestión de su gente, falta aún mucho por trabajar (Gastelo, 2010).

Es por esa razón, que para lograr una mejora en las ventajas competitivas de un destino turístico, una de las herramientas clave (y la cual constituye el punto de partida para cumplir con el objetivo de juntar a la oferta con la demanda) es el diseño de un plan de marketing turístico. Este constituye el modelo, la dirección y el conjunto de lineamientos pauteados a seguir para lograr el cumplimiento de ciertos objetivos (Pinassi, 2012). Dentro de este plan, el marketing estratégico constituye el punto de partida dentro del proceso de planificación turística de un destino con el fin de lograr un posicionamiento del destino²¹.

Para Lambin (1991) la función del marketing estratégico es la de segmentar, analizar y comprender el mercado con el fin de identificar intereses y necesidades de potenciales clientes, a través de la elaboración de productos acorde a sus necesidades dentro de los límites de sus objetivos y presupuestos. Este concepto implica para la investigación, la necesidad de segmentar el mercado turístico e identificar el perfil del turista²² que viaja a Chupaca con el fin de elaborar un producto acorde a sus intereses y necesidades.

En la misma línea, Kotler (2011) y Serra (2002) señalan que el marketing en una organización está compuesto por estos dos elementos básicos y complementarios: el marketing estratégico, que busca aumentar las ventajas competitivas de un producto o servicio donde se sientan las bases y objetivos estratégicos orientados al mercado con una visión de largo plazo. Por otro lado, se tiene al marketing operativo o marketing mix, el cual es el conjunto de acciones enfocadas en la ejecución de las estrategias planteadas a nivel estratégico. Estas acciones implican la mezcla de cuatro elementos que interactúan entre sí: producto, precio, plaza y promoción (este concepto será explicado en mayor detalle más adelante).

Kotler (2011) identificó cuatro pasos en el proceso estratégico del marketing, el cual se tomó como base para el establecimiento de la propuesta de gestión turística en la presente investigación:

²⁰ “Para la prosperidad general, no puede considerarse nunca excesiva la facilidad que se dé a la circulación de intercambio de toda clase de propiedad, ya que es por ese medio que el capital de toda clase tiene la posibilidad de encontrar el camino hacia las manos de aquellos que mejor lo emplearan en aumentar el producto del País” David Ricardo (Eumed.net, s/a).

²¹ La finalidad de la planificación estratégica es anticiparse y responder a los cambios del entorno, de forma que se adapte de forma continua de modo que pueda aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten y los recursos internos que pueden ofrecerle una ventaja competitiva.

²² Para la presente investigación se hará un acercamiento al perfil del turista cultural-vivencial que visita Chupaca; que luego, en trabajos posteriores, debe ser validado mediante encuestas.

- Diagnóstico de la situación actual: en este punto se responde a la pregunta ¿Dónde estamos ahora? Este diagnóstico es útil para analizar los factores internos y externos mediante un examen de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del destino turístico; así como un análisis de factores externos como: político, económico, social-cultural, tecnológico y ambiental.
- Análisis estratégico: luego del análisis de la situación actual, se plantean la misión y visión del plan de marketing, el cual busca responder a la pregunta ¿Hacia dónde se quiere llegar? Asimismo, se establecen los objetivos a nivel estratégico, a largo plazo, del plan de marketing.
- Análisis operativo: aquí se responde a la pregunta ¿Qué acciones seguir para cumplir con los objetivos trazados? Se establecen las estrategias operativas a través de la combinación de los elementos del marketing mix, que conduzcan a cumplir los objetivos estratégicos determinados.
- Ejecución del plan de marketing: en donde, se ejecutan las acciones planteadas.
- Control de cumplimiento de objetivos: aquí se busca medir que los objetivos planteados al inicio del plan se hayan cumplido, mediante la elaboración de indicadores. Asimismo, constituye una retroalimentación al modelo.

Este proceso tiene una implicancia para el trabajo de investigación porque brinda la base para la elaboración de un plan de marketing adaptado a la realidad de Chupaca. Es preciso señalar que para efectos del presente trabajo se realizó las fases de diagnóstico inicial de los elementos críticos dentro del sistema turístico; asimismo, para las posteriores fases se identificaron las herramientas del marketing estratégico y operativo, necesarias para desarrollar la mejora del posicionamiento del destino de Chupaca.

3.5. Herramientas del marketing estratégico de destinos turísticos

Para cumplir con los objetivos de investigación fue necesaria la introducción de herramientas útiles para sentar las estrategias iniciales y con visión de largo plazo, las cuales darán una dirección a las estrategias del marketing operativo. Las herramientas se seleccionaron a partir de su implicancia para lograr el posicionamiento del destino turístico. Las principales son: el análisis de mercado, la segmentación de los potenciales clientes (turistas) y el posicionamiento estratégico.

Es preciso resaltar que el trabajo del marketing comienza antes de la existencia del producto turístico. Por ello, es necesario conocer el mercado y el público objetivo. Esto se realiza al segmentar el mercado, seleccionar el público objetivo apropiado y desarrollar el posicionamiento de la marca destino enfocado en el *target*. Estas herramientas buscan validar el

perfil del público objetivo (turistas); es decir, conocer a nuestra demanda. Una vez conocida esta, las estrategias tanto operativas como estratégicas son más efectivas.

3.5.1. *Análisis de mercados*

El análisis de mercado consiste en conocer el tamaño del mercado que existe para el producto ofertado (en este caso, el producto turístico), segmentarlo adecuadamente y entender el comportamiento, necesidades y motivaciones de los potenciales turistas. Para Kotler y Keller (2006) el tamaño del mercado se puede clasificar en: (i) mercado total, el cual representa a toda la población, (ii) el mercado disponible, el cual tiene un nivel de interés por la oferta turística, (iii) el mercado meta, en la que se decide enfocar la comunicación, y (iv) mercado penetrado, que es el grupo de turistas que ya visita el destino. De todos ellos, el mercado meta es el más importante pues según sus características se desarrollan las estrategias de comunicación del producto turístico; hacia ese grupo va enfocada la investigación.

Para el presente trabajo, no se va a determinar el mercado turístico en Chupaca, debido a que esto requiere un estudio de mercado más profundo, sino que solo se hará un acercamiento al perfil del turista cultural-vivencial que visita la provincia con el trabajo de la información recolectada de herramientas cualitativas. De modo que, esta información deberá validarse en posteriores investigaciones de mercado.

3.5.2. *Segmentación de mercados*

Por su parte, Kotler y Keller (2006) plantean que los productos y servicios vinculados a la actividad turística se piensan, diseñan y planifican a partir de las necesidades y deseos de los visitantes potenciales y efectivos de un determinado destino. Un segmento de mercado es el grupo de consumidores que tienen características similares. Antes de plantear una propuesta de mejora, este estudio requiere distinguir claramente los segmentos de turistas hacia los cuales se enfoca las estrategias de promoción, y cuáles son las características de estos segmentos. Es decir, al igual que el marketing tradicional, es fundamental segmentar un público objetivo de turistas para el cual ofertaremos el producto o servicio turístico.

Kotler y Keller (2006) definen cuatro tipos de segmentación de los mercados turísticos:

- Geográfica: consiste en subdividir los mercados en segmentos por su localización (las regiones, los países, las ciudades, los pueblos, etc.). Las costumbres y tradiciones de un pueblo varían por zonas.
- Demográfica: corresponde a características como la edad, el sexo, el nivel socioeconómico, la ocupación, la educación, el ingreso, entre otros.

- **Psicográfica:** se refiere a elementos como la forma de pensar, sentir y las características de las personas. Se analizan aspectos como la personalidad, el estilo de vida y los valores. Un turista aventuro va a preferir un destino diferente a un turista que visita un santuario movido por su fe religiosa.
- **Motivacional:** se refiere a las motivaciones que mueven a un turista a trasladarse de un lugar a otro.

Por lo tanto, se debe asignar a cada segmento las características particulares del perfil del turista meta. Al ser la demanda un elemento crítico dentro del sistema turístico, se hace necesario determinar las características de los segmentos que conforman la demanda turística. Esta segmentación permite realizar estrategias de posicionamiento más eficaces, en base al conocimiento de las características, necesidades y motivaciones esos grupos.

3.5.3. Posicionamiento estratégico

El proceso de posicionamiento se inicia con la identificación de un mercado o segmento, en la que se identifiquen a los posibles competidores y se establezca una estrategia de competición. Para ello se necesita saber lo que el mercado quiere y necesita, identificar fortalezas y debilidades del destino y de los destinos competidores, así como desarrollar habilidades para alcanzar lo que el mercado demanda (Kotler, 2011). Asimismo, el posicionamiento psicológico requiere que el destino forje una identidad y que sea reconocida por el público objetivo. Este posicionamiento es vital para el éxito del marketing estratégico, pues provoca que los turistas piensen en los destinos en relación a otros, estableciendo en la mente jerarquías que serán usadas para futuras tomas de decisiones en cuanto a viajes (Gouvea y Mori, 2004).

Por estas razones, el posicionamiento estratégico resulta de la integración de dos procesos: un posicionamiento de mercado, en el que el destino establece la posición deseable bajo las condiciones reales competitivas; así como del posicionamiento psicológico, cuando el destino decide la estrategia de comunicación de esa posición en el mercado seleccionado.

En este apartado, se explicó el marketing estratégico, el mismo que busca aumentar las ventajas competitivas de un producto con objetivos estratégicas orientadas al mercado. Por otro lado, se explicó el marketing operativo o marketing mix, un conjunto de acciones enfocadas en la ejecución de las estrategias planteadas a nivel estratégico. Esta herramienta será explicada con mayor detalle a continuación.

3.6. Marketing operativo de destinos turísticos

Conocido también como marketing mix, el marketing operativo “es la combinación de herramientas de marketing que una organización emplea para implementar estrategias de marketing” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 12). Hoffman (2012) señala que estas herramientas ayudan a influir tanto en la elección del consumidor (el lugar a viajar en esta investigación), como en la evaluación del servicio que éste recibe en el destino turístico (es decir, la calificación realizada por el turista).

El marketing operativo tiene una relación estrecha con el marketing estratégico, ya que “las decisiones operativas que se tomen (...) deben ser coherentes con las decisiones estratégicas tomadas” (Iglesias, 2007, p. 238).

De acuerdo a Kotler y Armstrong (2013), una empresa cuenta con 4 herramientas bajo su control (denominadas las 4P's): (i) producto, la mezcla de bienes y servicios brindados de la organización al público final, (ii) precio, costo que representa el bien o servicio, el cual será pagado por el cliente para su obtención, (iii) plaza, que sugiere un conjunto de tareas a realizar para que el bien o servicio esté listo para los clientes, y (iv) promoción, actividades que informan sobre las cualidades del bien o servicio, y se encargan de persuadir al cliente.

Lovelock (2009), en contraparte, señala que estas herramientas deben ampliarse con el objetivo de contar con más retribuciones económicas en un mercado competitivo, compuesto también por servicios. Por ello, adiciona las siguientes 4Ps: (i) proceso, entendido como la forma en la que una organización realiza su quehacer; (ii) entorno físico, relacionado con los elementos perceptibles de la calidad del servicio recibido; (iii) personal; quien atiende al cliente; y (iv) productividad y calidad, necesarios para reducir costos y consolidar la lealtad del cliente.

Dado que este modelo se enfoca tanto en el destino como en los servicios turísticos que lo conforman (alojamiento, alimentación, etc.), para esta investigación se trabajó con las 8 P's del marketing mix; es decir, se utilizaron las herramientas propuestas por Kotler, Armstrong y Lovelock. A continuación, se explicarán a profundidad los componentes del modelo de las 8 P's mencionados anteriormente, base con la que se definió la propuesta de mejora de la gestión turística del destino turístico.

3.7. Herramientas del marketing operativo de destinos turísticos

3.7.1. *Producto*

Un producto es “algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad (...) entre los productos también se incluyen servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o una

mezcla de éstos” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 196). Los servicios integran “actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan como resultado la propiedad de algo” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 196). En esta investigación, el tipo de producto con el que se trabajó fue un destino turístico, definido como un producto de tipo turístico que engloba elementos como la infraestructura, recursos y servicios dentro de un espacio geográfico, que en conjunto, brindan una experiencia completa al turista (Escobar, 2011).

En esta línea, Díaz (2011) señala algunas características propias de este tipo de producto:

Tabla 2: Características de un producto turístico

Características	Concepto
Es intransferible	La propiedad del producto no se transfiere, solo se puede usar o disfrutar temporalmente.
Se adquiere en un lugar, y se consume en otro lugar	El producto se adquiere y consume simultáneamente en otro lugar.
Rigidez	El producto no se puede almacenar.
Heterogeneidad	Los elementos que componen el producto se dirigen a un proveedor distinto.
Subjetividad	El producto depende del turista y su estado.
Estacionalidad	El producto se somete a condiciones de clima o temporadas.
Está ligado al consumidor	El producto está relacionado con emociones y expectativas por parte del turista.

Adaptado de: Díaz (2011)

3.7.2. *Precio*

Representa el único elemento dentro del mix de marketing que genera ingresos económicos, mientras que los otros elementos generan gastos (Kotler, 2011). Hoffman (2012) reconfirma lo anterior al decir que cuenta con un efecto mayor sobre la rentabilidad y es el elemento con mayor facilidad de control en el mix de marketing. Dentro del marketing turístico, de acuerdo a Serra (2002, citado en Rey Moreno, 2015), representa el conjunto de sacrificios económicos y no económicos del turista, para tomar o no un producto turístico. Para esta investigación, adquiere relevancia al ser un indicador de aquello que el cliente está dispuesto a pagar para adquirir un producto turístico. Asimismo, Escobar (2011) señala que el precio adquiere relevancia en marketing: (i) al ser una variable estratégica que se utiliza, por ejemplo, para incrementar ventas de manera rápida; (ii) al ser un indicador de la calidad de un producto o servicio antes de adquirirlo; y (iii) al ser la única información con la que cuenta el turista.

Entre los métodos para fijar precios en el rubro turístico, Borja (2002) rescata cuatro métodos: (i) precio de costo (cuánto cuesta el producto turístico); (ii) precio de la competencia

directa (de acuerdo al producto de la competencia), (iii) valor percibido por el mercado (la evaluación del turista hacia el servicio que recibió por el precio que pagó por éste, y lo que esperaba recibir); y (iv) costumbres (no aplicable en el sector turismo por la dinámica del mismo). Definir qué método aplicar a un destino turístico permitirá fijar un precio adecuado para el turista, y que promueva, en consecuencia, una mayor afluencia de estos. Por otro lado, Borja (2002) también menciona que, en la percepción del precio, se cuentan factores como: la participación del turista en el desarrollo del servicio (al ser, por ejemplo, quien paga su plato de comida después de recibirla); y finalmente, el efecto gratuidad del servicio (como la seguridad ciudadana y la limpieza en la provincia).

3.7.3. Plaza o distribución

Es “poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, implicando al mismo tiempo la realización de un conjunto de actividades tales como la información, promoción y presentación del producto en el punto de venta para estimular su adquisición, todo ello a un precio razonable que el consumidor o comprador esté dispuesto a pagar” (Escobar, 2011, p. 129). Las organizaciones que tienen el rol de apoyar la promoción, venta y distribución de sus productos turísticos al comprador final (es decir, el turista) son intermediarios turísticos (Kotler y Armstrong, 2013). Entre los intermediarios de turismo, Escobar (2011) y Rey-Moreno (2015) identifican a dos grupos de intermediarios:

a. Agencias de viaje

Pueden ser de dos tipos: tiendas físicas y virtuales, con uso de internet como plataforma de contacto.

b. Tour operadores y otros intermediarios mayoristas

Los primeros son las personas encargadas en elaborar paquetes de destinos turísticos, mientras que los segundos, mayoristas encargados de comercializar productos turísticos.

3.7.4. Promoción o canales de comunicación

Hoffman (2012) señala que la promoción (o estrategia de comunicación), notifica al público meta (grupos de interés y consumidores), sobre los bienes y servicios de una empresa, a fin de alcanzar objetivos organizacionales. Kotler (2011) lo confirma al mencionar que es una herramienta importante en el desarrollo de una relación rentable con el cliente.

Entre los tipos de promoción, se tienen los siguientes:

a. Publicidad

Es señalada como “toda forma de comunicación no personal que es pagada por una empresa identificada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios” (Kotler, 2011, p. 481). Rossiter y Percy (1997, citado en Rey-Moreno, 2015) lo definen como “una forma indirecta de persuasión basada en reclamos informativos o emocionales sobre los beneficios de un producto”.

Tabla 3: Medios y soportes publicitarios tradicionales

Tipo de medios y soportes	Ejemplos
Prensa escrita diaria	Periódicos de tirada regional
Prensa escrita turística	Guías turísticas, revistas de viajes
Material turístico específico	Folletos de tour operadores
Radio	Emisoras de radio nacional y local
Publicidad exterior	Vallas publicitarias, carteles en paradas de taxi, estaciones o aeropuertos
Televisión	Anuncios en televisiones nacionales o locales
Internet	Inclusión de publicidad en portales turísticos

Adaptado de: Ejarque (2005)

b. Relaciones públicas

Kotler (2011, p. 509) define a esta herramienta como “el proceso en el que se crea una imagen positiva y una preferencia de marca mediante la intervención y el apoyo de un tercero”. Lovelock (2009) señala que son esfuerzos para que exista (del lado del cliente) un interés positivo por una organización y los productos que ésta ofrece, mediante actividades como eventos y conferencias. Adquieren relevancia ya que a través de ellas se transmiten las cualidades de un destino turístico. Entre los instrumentos a utilizar, Ejarque (2005) menciona los siguientes: (i) comunicados y notas de prensa, los cuales informan al público de lo que acontece en el destino turístico; (ii) hojas informativas o *newsletter*, comunicados que se envían periódicamente tanto a medios de comunicación como a un público especializado; (iii) kit de medios o *kit media*, publicaciones cuyo contenido presenta a los periodistas el destino turístico, para que se utilice después como insumo para la redacción de sus artículos; o (iv) ruedas de prensa, que se organizan en el destino turístico o en la ciudad de edición de los periódicos para la presentación de potenciales productos para publicar en noticias.

c. Merchandising

Representa el “conjunto de técnicas empleadas en el punto de venta para motivar el acto de compra” (Rey-Moreno, 2015, p. 222). Para aplicar estas técnicas es necesario identificar aspectos como la ubicación del material de promoción del destino turístico (por ejemplo, carteles o folletos), en el punto de venta. Éste se caracteriza por contar con tres niveles: (i)

disposición exterior (compuesto por rótulos, mostradores y entrada); (ii) disposición interior (ambiente y distribución del espacio); y (iii) animación (personal de servicio y publicidad).

d. Ferias turísticas

Permiten presentar y vender productos turísticos a un público tanto profesional como general, además de conocer qué estrategias y acciones realiza la competencia. De acuerdo a Rey-Moreno (2015), esta consta de 3 fases: (i) planificación pre-feria, donde los objetivos generales y específicos se plantean en función a la participación en la feria de turismo, así como el presupuesto a utilizar; (ii) celebración de la feria, donde se desarrollan actividades para promocionar el destino turístico, como degustaciones de platos típicos y presentaciones; y (iii) seguimiento post-feria, donde se identifican a los objetivos que se cumplieron y a los contactos a los que se hará seguimiento.

e. Tecnologías de la información y comunicación (TIC)

El uso de redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, foros o comunidades web con temas relacionados al turismo, blogs de turismo o viajes, entre otros, permiten obtener información de diferentes destinos turísticos sin necesidad de moverse de casa (Rey-Moreno, 2015). Al respecto, Muñiz (2008, citado en Escobar, 2011) señala que dentro de las ventajas de internet para el marketing del destino turístico, están: (i) dar a conocerlo mediante información; (ii) desarrollar su estrategia de posicionamiento, con el uso de un contenido adecuado; (iii) conocer a su público objetivo y potencial, mediante su participación; (iv) fidelizar al cliente, mediante un trato especializado y; (v) facilitar un estudio de mercado, al aplicar encuestas al público mediante encuestas virtuales.

3.7.5. Procesos

Se define como el servicio diseñado y administrado para crear la experiencia que el consumidor está buscando (Lovelock, 2015). Su importancia radica en su diseño, ya que si el proceso no está bien elaborado generará una entrega del servicio con una calidad deficiente, y en consecuencia, ocasionará la disconformidad del cliente (en nuestra investigación, el turista).

Dentro de las estrategias para el diseño de servicios se encuentran el diagrama de flujo (la secuencia de pasos para entregar un servicio definido al cliente) y el anteproyecto (que incluye pasos dentro de los servicios tanto visibles como invisibles para el cliente). Para su elaboración, se necesita identificar a las actividades dentro del servicio estudiado como los vínculos entre éstas. Después, se definen las actividades desde la perspectiva de cada participante dentro del servicio (personal, cliente), así como de la tecnología implementada en

esa actividad. Finalmente, se identifican los puntos de falla o las acciones con más margen de error para proponer soluciones a éstas (Lovelock, 2015).

3.7.6. Entorno físico

Se define entorno físico al conjunto de elementos tangibles que se ubican al momento de recibir el servicio. Estos elementos van desde la decoración del ambiente visitado, el uniforme del personal, entre otros (Martínez-López y Luna, 2008).

Si bien los servicios se caracterizan por ser productos intangibles, necesitan elementos tangibles que ayuden a medir su calidad. Es por ello que estos elementos adquieren relevancia al momento de brindar un servicio al turista. Se clasifican, de acuerdo a Eiglier y Langeard (1989, citado en Arnoletto, 2007), en: (i) instrumentos, objetos o máquinas requeridos para la prestación del servicio; y (ii) entorno material, como elementos que forman el ambiente en donde se brinda el servicio.

3.7.7. Personal

El personal de un servicio es el vínculo que existe entre lo interno y externo de una empresa (Lovelock, 2015). Dado que servicio y personal trabajan a la par, “el personal encargado del desempeño de ese servicio es considerado como un factor crítico para la valoración que el consumidor finalmente haga” (Martínez-López y Luna, 2008, p. 40). Por ello, su rol dentro de los servicios del destino turístico marca el nivel competitivo del mismo.

Dentro de las múltiples estrategias de recursos humanos dirigidas a los servicios, se rescata el ciclo del talento del servicio. Este consta de estrategias de éxito, en el área de recursos humanos, en empresas del rubro de servicios. Se compone por tres etapas: (i) contratar al personal, en la que se identifica al mejor candidato mediante el uso de herramientas como la observación del comportamiento del potencial candidato y pruebas que remitan su tipo de personalidad; (ii) capacitar al personal, en la que se brinda al empleado capacitaciones sobre la cultura de la organización a la que pertenece, habilidades técnicas del proceso del servicio y habilidades interpersonales de cara al contacto con el cliente; y conocimientos del propio servicio para ubicarlo en la mente del consumidor; y (iii) motivar al personal: consiste en dar facultades al personal, o transmitir poder, en la que cada empleado participe en la ejecución de tareas que involucren un mayor desempeño y compromiso por la empresa (Lovelock, 2015). La investigación considera esta herramienta como clave para el óptimo funcionamiento del sistema turístico. Para ello se hace necesario definir en qué aspectos en específico hay que capacitar al personal responsable de los servicios turísticos.

3.7.8. *Productividad y calidad*

Mientras que la calidad se traduce en beneficios dirigidos a los clientes, la productividad se traduce en los costos monetarios de la organización (Lovelock, 2015). Es por esta razón que dentro de un servicio, la calidad es un factor determinante para que un turista opte nuevamente por el servicio; y la productividad, para que una empresa se enfoque en reducir errores y evite costos innecesarios.

De acuerdo a Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988, citado en Lovelock, 2015) se proponen dimensiones en las que un cliente realiza la evaluación a un servicio: (i) tangible, la apariencia de los elementos tangibles; (ii) confiabilidad, es decir, el desempeño; (iii) respuesta, es decir, prontitud en la atención; (iv) certidumbre, seguridad y cortesía; y (v) empatía, la buena comunicación con el cliente. Para efectos de esta investigación, se hará enfoque en la primera dimensión, al considerar el entorno físico del ambiente donde se entrega el servicio.

Por otro lado, existen cuatro brechas en una empresa enfocada a los servicios. Lovelock (2015) adiciona dos brechas más que pueden presentarse durante el diseño de un servicio y la entrega del mismo, las cuales son útiles para evaluar el servicio. Estas son:

Tabla 4: Brechas identificadas en un servicio turístico

Tipo de brecha	Diferencias entre actores
Conocimiento	Entre aquello que el proveedor cree que cliente espera y la necesidad real del cliente.
Política	Entre percepciones de la gerencia con respecto a la expectativa del cliente y los estándares de calidad determinados al servicio
Entrega	Entre estándares de entrega determinados y el desempeño real del equipo en relación a ese estándar.
Comunicaciones	Entre lo que la empresa dice y lo que realmente entrega al cliente.
Percepciones	Entre lo que en realidad se entrega y lo que percibe el cliente
Calidad del servicio	Entre lo que el cliente espera recibir y la percepción real de lo que recibió

Adaptado de: Lovelock (2015)

En este capítulo se presentaron los conceptos fundamentales a aplicarse en la investigación: en una primera parte se explicaron los conceptos relacionados al turismo, y en una segunda parte, se definieron las herramientas del marketing a utilizarse en la propuesta de mejora de la presente tesis, haciendo énfasis en el marketing estratégico y el marketing operativo. Ambas definiciones ayudan a comprender el sector de estudio (turismo) y a conocer las herramientas de utilizar para la mejora de la gestión turística actual de Chupaca. En el siguiente capítulo, se buscará comprender el ambiente de estudio: la provincia de Chupaca.

CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se hará una descripción general de la provincia de estudio, que aborda seis aspectos: turístico, geográfico, demográfico, económico, político, y de infraestructura. Para ello, se hará una breve introducción sobre la región a la que pertenece: Junín, una de las regiones del centro del país.

1. Junín: breve descripción de región

Chupaca se ubica en el departamento de Junín (correspondiente a la sierra central del Perú). La superficie de este departamento abarca 44.197,23 km², equivalentes al 3,4% del territorio nacional. Esta región (ver Anexo F) se divide en 9 provincias: Huancayo, Chupaca, Jauja, Concepción, Yauli, Tarma, Junín, Satipo y Chanchamayo. Cada una de ellas cuenta con 123 distritos respectivamente (Indacochea, Ascencio, Carranza, De Los Ríos y Wendorff, 2005).

Junín cuenta con dos regiones naturales: una zona de sierra donde se ubican el Valle del Mantaro, la Meseta del Bombón y el lago Junín; y por otro lado, la zona de selva, donde se ubica los valles de Chanchamayo, Ene, Perené y Tambo (Oficina de Gestión de la Información y Estadística, 2013).

El Valle del Mantaro, principal unidad hidrográfica de la región (y cuyo nombre proviene del río Mantaro) se ubica entre la Cordillera Central y la Cordillera Occidental de los Andes, y cuenta con una altura aproximada de 3,300 m.s.n.m. Dentro del valle se ubican cuatro provincias: Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo (Garay y Ochoa, 2010).

Es importante destacar que la mayoría de los principales atractivos turísticos de la región Junín se localizan en el Valle del Mantaro. Resaltan sus atractivos culturales a través de sus manifestaciones festivas, como fiestas patronales, las cuales se llevan a cabo a lo largo del año y tienen un enorme potencial de convertirse en un atractivo turístico alternativo de gran importancia al igual que sus restos arqueológicos y recursos paisajísticos. La Huaconada, los Carnavales, la fiesta de las Cruces, la fiesta de San Juan, la fiesta de Santiago son solo algunos ejemplos de éstas (ver Anexo G). El nevado del Huaytapallana, la laguna de Ñahuinpuquio, el mirador natural de Piedra Parada (donde se levanta la estatua de la Virgen de la Inmaculada Concepción) son otros ejemplos de atractivos que posee la región (Banco Central de Reserva del Perú, 2013)²³.

²³ En el anexo A se observa con mayor detalle los atractivos turísticos de Junín.

Luego de describir a la región Junín, se procederá a conocer el ambiente turístico que existe dentro de esta, en especial, de las provincias del Valle del Mantaro.

2. Turismo en la región Junín

Siendo el turismo el sector al que se dirigió el diagnóstico de gestión, es importante conocer la situación del mismo a nivel región, para después adentrarnos en la provincia de estudio, Chupaca. A continuación, se mencionarán algunos aspectos de turismo de la región Junín para analizarlos brevemente.

En la tabla 5 se detalla el número de arribos de turistas nacionales y extranjeros desde el 2012. Se observa que hubo un aumento del arribo de turistas, en su gran mayoría nacionales, y pernoctaciones de estos durante esos dos años.

Tabla 5: Arribos de turistas nacionales y extranjeros a Junín

	Enero		
	2012	2013 2/	Var. %
Arribos	79 101	80 059	1,2
Nacionales	78 569	79 531	1,2
Extranjeros	532	527	-0,9
Pernoctaciones	93 217	94 415	1,3
Nacionales	92 371	93 584	1,3
Extranjeros	846	831	-1,7
Permanencia (días)	1,17	1,20	2,3
Nacionales	1,17	1,19	2,0
Extranjeros	1,61	1,59	-1,4

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2013)

Asimismo, en la tabla 6, se observa que los turistas nacionales provienen, en su mayoría, de la misma región Junín y de Lima; mientras que, los turistas extranjeros, de Estados Unidos.

Tabla 6: Arribos de turistas nacionales y extranjeros a la región Junín

Arribo de nacionales (Enero 2013)		Arribo de extranjeros (Enero 2013)	
Otros	4,8%	Otros	28,2%
Ayacucho	1,4%	España	4,0%
Huánuco	1,9%	Argentina	4,4%
Huancavelica	4,2%	Chile	5,0%
Pasco	4,2%	Alemania	6,7%
Lima provincias	10,9%	Brasil	7,6%
Lima Metropolitana	25,4%	Varios de Europa	12,6%
Junín	47,2%	Estados Unidos	31,5%

Fuente: BCRP (2013)

Con respecto al arribo de huéspedes a la región Junín, en el 2013 hubo una ligera variación en comparación al año anterior: se recibieron a unos 5 mil turistas más aproximadamente, y la afluencia mayor ocurrió en los meses de Julio (por Fiestas Patrias) y Octubre (por la semana turística del Valle del Mantaro). Esto se observa en la siguiente tabla.

Tabla 7: Arribo de huéspedes en establecimientos de hospedaje en la región Junín

Mes	2011	2012	2013
Total	376 575	395 546	400 938
Enero	30 693	32 636	31 789
Febrero	27 720	28 970	27 917
Marzo	29 437	25 056	33 873
Abril	32 675	35 252	28 596
Mayo	31 543	31 660	35 363
Junio	32 118	31 807	32 246
Julio	39 646	39 499	39 844
Agosto	34 237	34 277	36 663
Setiembre	32 553	34 534	36 663
Octubre	31 043	34 311	40 836
Noviembre	26 868	33 394	28 840
Diciembre	28 042	34 150	28 268

Fuente: INEI (2014b)

Una provincia destaca en el ámbito turístico por el número de sus atractivos identificados tanto naturales como culturales. Según el trabajo de campo realizado, Chupaca cuenta con un gran número de atractivos aún no inventariados, por lo que la cifra mencionada en la siguiente tabla es referencial.

Tabla 8: Número de atractivos turísticos inventariados por provincia en la Región Junín

Distrito	Número
Huancayo	43
Concepción	15
Jauja	50
Chupaca	14

Fuente: INEI (2014c)

Con respecto a las acciones para fomentar al turismo, en la siguiente tabla se identifica que la totalidad de municipalidades bajo la jurisdicción de Chupaca realizó acciones para incentivar el turismo. En general, las provincias del Valle del Mantaro apuestan por tres acciones principales para incentivar el turismo: (i) realizar promoción y publicidad; (ii) realizar eventos y/o ferias turísticas; y (iii) mejorar la infraestructura de acceso.

Tabla 9: Junín: Municipalidades que realizaron acciones para incentivar el turismo

	Provincia			
	Huancayo	Concepción	Jauja	Junín
Municipalidades	28	15	34	9
Municipalidades que realizaron acciones para incentivar el turismo	23	12	29	9
Tipos de acciones para incentivar el turismo				
Promoción y publicidad	17	6	19	6
Dispone de una oficina de turismo	4	2	3	1
Mejoramiento de la infraestructura de acceso	1	1	2	2
Construcción de nuevos atractivos turísticos	2	1	4	2
Coordinación con la entidad competente para el mantenimiento de los atractivos turísticos	3	1	2	2
Ordenanzas a favor del desarrollo turístico	3	-	4	3
Realización de eventos y/o ferias turísticas	13	4	11	8
Capacitación a promotores de turismo	2	-	2	1
Programas de conciencia turística a la población	3	1	3	1
Creación de club de turismo	-	-	-	-
Convenios internacionales	2	-	2	2
Otros	-	-	-	-
Municipalidades que no realizaron acciones para incentivar el turismo	5	3	5	-

Fuente: INEI (2014d)

Finalmente, en cuanto a servicios turísticos por provincias, se observa en la tabla 10 que existe un menor registro de establecimientos de servicios turísticos como hospedajes y agencias de viaje en Chupaca, frente a las otras provincias del Valle del Mantaro.

Tabla 10: Establecimientos de servicios turísticos registrados en la municipalidad dentro de la región Junín

Provincia/ Distrito	Municipa- lidades	Municipa- lidades que tienen registro de estable- cimientos de servicios	Tipo de establecimiento			
			Establecimiento de hospedaje (hoteles, hostales y otros)	Restau- rantes	Agencias de viaje	Estable- cimiento de venta de artesanía
Total Nacional	1838	1369	15645	51244	4480	5417
Junín	123	86	636	2349	105	99
Provincia Huancayo	28	23	278	1262	58	52
Provincia Concepción	15	10	16	54	-	1
Provincia Jauja	34	15	48	119	3	4
Provincia Chupaca	9	5	6	69	-	10

Fuente: Adaptado de INEI (2014e)

En suma, después de identificar aspectos importantes con respecto al turismo en la región Junín, específicamente en el Valle del Mantaro, es momento de conocer a mayor detalle a la provincia de estudio. Es de importancia conocer su contexto actual en relación a variables de tipo turística, geográfica, demográfica, económica, política, y de infraestructura, con el fin de contar con un mayor conocimiento del entorno en el cual se desarrolla su sistema turístico.

3. **Ámbito de estudio: Chupaca**

3.1. **Atractivos turísticos**

El Valle del Mantaro atraviesa a cuatro provincias de la región Junín: Jauja, Huancayo, Concepción y Chupaca. A lo largo de éste se encuentra una amplia oferta de atractivos turísticos, arqueológicos, ecológicos, paisajísticos, festivos y culturales que pueden ser aprovechados, de forma socialmente responsable para desarrollar un posicionamiento turístico²⁴ en el futuro; de modo que, este constituya uno de los principales motores para generar un desarrollo económico sostenible²⁵ en los próximos años para la región (MINCETUR, 2004).

²⁴ Como ejemplo de algunos atractivos turísticos de Junín tenemos: los restos arqueológicos de Arwaturu, el circuito turístico de Hualhuas (donde se aprecia toda la belleza del Valle del Mantaro), el nevado de Huaytapallana, la laguna de Ñahuimpuquio, Ingenio (criadero de truchas más grande del Perú) e innumerables fiestas costumbristas (ver Anexo A).

²⁵ El desarrollo sostenible requiere manejar los recursos naturales, humanos, sociales, económicos y tecnológicos, con el fin de alcanzar una mejor calidad de vida para la población y, al mismo tiempo, velar porque los patrones de consumo actual no afecten el bienestar de las generaciones futuras.

En este contexto, el presente trabajo de investigación se enfocó en el desarrollo turístico, de tipo cultural-vivencial. Este tipo de turismo se alimenta de sus expresiones inmateriales o de “Cultura viva²⁶” en donde sus mejores representantes son las innumerables festividades que se celebran en la región Junín²⁷, las cuales se encuentran enumeradas en la guía festiva elaborada por el INEI (2014g) (ver Anexo G).

De acuerdo a lo investigado, Chupaca cuenta con un gran número de atractivos turísticos. Muchos de ellos no son conocidos debido a que no forman parte de un inventario turístico. De acuerdo a su clasificación, los atractivos son naturales y culturales: en Chupaca destacan la laguna de Ñahuinpuquio y las ruinas de Arwaturu (ver Anexo B).

3.1.1. La fiesta de Cruz de Mayo y la Danza de los Shapish

Jesús Raymundo (comunicación personal, 23 de noviembre, 2015), experto en turismo y participante de varias fiestas costumbristas, señaló que el Perú es un país con las más ricas tradiciones en materia de fiestas y cultura viva, con más de 3 mil fiestas que se celebran diariamente entre Santos, Santas, Patronos y Cruces, y cuya demanda va aumentando poco a poco. En estas fiestas se expresan distintas manifestaciones culturales y artísticas, donde las danzas y la música son sus máximos representantes.

La fiesta más representativa de todas las festividades en Chupaca (ver Anexo H) fue la fiesta del Tayta Mayo o Santísima Cruz de Mayo. En honor a esta, se baila la danza guerrera de los Shapish, una de las danzas más emblemáticas del Valle del Mantaro y ahora declarada patrimonio cultural inmaterial de la Nación²⁸. Tiene una duración de 5 a 8 días, y se desarrolla durante la primera semana de mayo. En ésta se desarrolla un concurso de danzas que convoca a más de 30 conjuntos de baile pertenecientes a los 13 barrios que conforman la provincia de Chupaca²⁹.

²⁶ Asimismo, la UNESCO le suele dar al patrimonio cultural inmaterial la denominación de patrimonio vivo de las naciones, debido al carácter de permanente participación de la población en estas festividades. Su principal reto como institución consiste en la valorización y conservación de este patrimonio, identificándolo y protegiéndolo. Con tal propósito, en el Perú existe la Ley N° 28296, Ley General del Patrimonio de la Nación la cual norma la salvaguarda, promoción y difusión del Patrimonio Cultural (Ley 28296. Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Congreso de la República del Perú, 2004).

²⁷ Es preciso resaltar que en la provincia de Concepción se baila la Huaconada de Mito, declarada por la UNESCO como patrimonio cultural inmaterial de la Humanidad.

²⁸ Declarada Patrimonio Cultural de la Nación, la danza de los Shapish inicia cada 3 de Mayo en el distrito de Chupaca. Durante el desarrollo de la fiesta de Cruz de Mayo, destaca la acción del “ullay” o reciprocidad. El caporal que toma el cargo para desarrollar la fiesta recibe apoyo de los otros miembros de su conjunto para desarrollarla sin problemas.

²⁹ La fiesta de Cruz de Mayo es organizada, con un año de anticipación, por la Asociación Cultural Shapish. Cada año, por votación, se elige a una junta directiva y a un caporal (delegado) de cada uno de los 13 barrios del distrito de Chupaca; son estos quienes toman las decisiones acerca de la planificación, organización y desarrollo de la fiesta.

3.2. Aspecto geográfico

Chupaca es la provincia de estudio del trabajo de investigación, la cual se encuentra ubicada en el lado sureste del departamento de Junín (correspondiente a la sierra central del Perú). Limita por el Noroeste con la provincia de Yauyos y Concepción, pertenecientes al departamento de Lima y Junín respectivamente; por el Noreste y Sureste con la provincia de Huancayo; y por el Suroeste y Oeste con la provincia de Yauyos. Chupaca (ver Anexo I) está compuesta por los siguientes distritos: Ahuac, Chongos Bajo, Chupaca, Huachac, Huamancaca Chico, San Juan de Iscos, San Juan de Jarpa, Tres de Diciembre y Yanacancha (Castro, 1997).

3.3. Situación demográfica

A la fecha solo se cuenta con proyecciones sobre la cantidad de la población de la provincia y de su región, dado que el último censo realizado a nivel nacional se hizo en el año 2007, con una población nacional ascendía a 28 millones 220 mil 764 habitantes (INEI, 2008).

De acuerdo a la estimación realizada por el INEI (2014g), el número de habitantes de Junín asciende a 1 millón 350 mil 783 habitantes. Chupaca cuenta con 53 mil 080 habitantes del total de población de la región, que representa el 10.54% de la población de Huancayo.

Tabla 11: Población estimada por provincia de la región Junín (2014-2015)

	2014			2015		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Provincia	1 341 064	677 188	659 055	1 350 783	682 129	668 654
Huancayo	499 432	239 773	259 659	503 139	240 819	262 320
Concepción	58 138	28 639	29 499	56 495	27 812	28 683
Chanchamayo	196 791	104 623	92 168	204 035	108 270	95 765
Jauja	86 957	42 293	44 664	83 796	40 712	43 084
Junín	26 965	13 210	13 755	25 482	12 483	12 999
Satipo	254 488	138 312	116 176	274 610	149 336	125 274
Tarma	110 445	54 705	55 470	107 976	53 387	54 589
Yauli	44 613	24 349	20 264	42 170	23 149	19 021
Chupaca	53 424	26 294	27 130	53 080	26 161	26 919

Fuente: INEI (2014g)

Nótese que Chupaca ha tenido un aumento en el número de población proyectada al 2015. En cuanto a la población proyectada por distritos, es Chupaca la que cuenta con mayor población, seguida de Ahuac, con 21,952 y 5,968 personas respectivamente:

Tabla 12: Población estimada por distritos de la provincia de Chupaca (2013-2015)

Distrito / Año	2013	2014	2015
Chupaca	21,931	21,941	21,952
Ahuac	6,201	6,090	5,968
Chongos Bajo	4,181	4,106	4,031
Huachac	3,967	3,942	3,460
Huamancaca Chico	5,766	5,845	5,912
San Juan de Iscos	2,213	2,174	2,135
San Juan de Jarpa	3,640	3,605	3,569
Tres de Diciembre	3,086	2,089	2,092
Yanacancha	3,469	3,471	3,475
TOTAL	53,424	53,263	53,080

Fuente: INEI (2014h).

3.4. Situación económica

Con respecto al sector económico, Chupaca sustenta su desarrollo en las actividades agropecuarias, turismo y agroindustria, incentivando la producción de productos ecológicos, integrada a las cadenas productivas regional y nacional (Presidencia del Consejo de Ministros, 2015). Con respecto al sector agrícola, durante el trabajo de campo se constató que, entre su principal producción, Chupaca cosecha alimentos como la col china, maíz, habas, alverja, zanahoria, cebada, apio, nabo, cebolla china, zanahoria, betarraga, entre otros.

3.5. Situación política

A Chupaca se le reconoce como pueblo heroico el 24 de agosto de 1971. El 12 de noviembre de 1823 es reconocido como distrito, y el 5 de enero de 1995, con Ley N° 26428, es elevado a la categoría de provincia de Junín, durante el régimen del presidente Alberto Fujimori (Presidencia de la República del Perú, 1995). Casi una década después, en el 2014, se publicó un Decreto de Ley con la delimitación de los nueve distritos que componen la provincia de estudio, durante el régimen del presidente Ollanta Humala (Congreso de la República del Perú (2014).

La estructura de su Municipalidad se rige en 3 áreas principales: un consejo municipal, la alcaldía y la gerencia municipal. El Consejo Municipal se compone de un alcalde y un total de nueve regidores, y es el máximo órgano de Gobierno de la localidad. La alcaldía está bajo el liderazgo del alcalde provincial, quien es la máxima autoridad administrativa de la Municipalidad y el representante legal de la misma. Finalmente, la Gerencia Municipal cumple las labores de planeación, dirección, organización y control de las actividades que corresponden a la gestión de la municipalidad (Municipalidad provincial de Chupaca, 2010).

En base a esta investigación, es importante conocer la labor tanto del alcalde como del Consejo Municipal. Al ser entes gestores del sector público, son aquellos que toman las decisiones más importantes para el bienestar de la provincia de Chupaca.

3.6. Infraestructura

Esta se divide en los siguientes aspectos:

3.6.1. Transporte

Uno de los elementos importantes es el transporte: medios y vías para la llegada. Para llegar a Chupaca, se cuenta con diferentes medios de transporte. En cuanto a medios terrestres se cuenta con una variada oferta, desde buses ubicadas en el terminal terrestre de Yerbateros, como colectivos a lo largo de la ciudad de Lima rumbo a Jauja o Huancayo. En cuanto a medios aéreos, se cuenta con aviones comerciales que llegan al aeropuerto de Jauja, Francisco Carlé.

Al realizar la comparación entre la duración de viaje de Lima a las provincias del Valle del Mantaro, el tiempo en llegar a Chupaca desde Lima es mayor en comparación con sus similares. Esta información se confirma en la siguiente tabla.

Tabla 13: Tiempo estimado de transporte de Lima a las provincias del Valle del Mantaro

Provincia/Distrito	Tiempo		Principal medio de transporte	Precio aproximado del pasaje (Nuevos soles)
	Horas	Minutos		
Provincia Huancayo	08	00	Ómnibus	70
Huancayo				
Provincia Concepción	07	00	Ómnibus	60
Concepción				
Provincia Jauja	07	00	Ómnibus	60
Jauja				
Provincia Chupaca	08	30	Ómnibus	70
Chupaca				

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014i)

Llegar de Huancayo a Chupaca toma de 15 a 20 minutos dependiendo del medio de transporte: (a) buses de servicio público, (b) taxis particulares, y (c) moto-taxis, los cuales pueden trasladar hasta 3 personas.

Al comparar a las cuatro provincias del Valle del Mantaro, se identifica que Chupaca cuenta con un alto número de empresas y vehículos menores³⁰. Esto permite que el turista cuente con una mayor disponibilidad de vehículos para su traslado.

Tabla 14: Número de empresas y vehículos menores autorizados por las Municipalidad, según provincia

Provincia	Municipalidades	Municipalidades que registraron empresas y vehículos menores autorizados	Tipo	Empresas	Vehículos menores	Municipalidades que no registraron empresas y vehículos menores autorizados
Junín	123	25		237	15 191	98
Provincia Huancayo	28	8	Total	50	2 630	20
			Vehículos motorizados	43	1 500	
			Vehículos no motorizados	7	1 130	
Provincia Concepción	15	3	Total		850	12
			Vehículos motorizados		850	
			Vehículos no motorizados		-	
Provincia Jauja	34	3	Total		97	31
			Vehículos motorizados		97	
			Vehículos no motorizados		-	
Provincia Chupaca	9	2	Total		3 619	7
			Vehículos motorizados		3 479	
			Vehículos no motorizados		140	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014j)

Para mejorar la accesibilidad del turista a la región Junín, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) realiza dos mejoras: la primera consiste en la construcción de un corredor que pase por las provincias de Lunahuaná, Yauyos, Huancayo. Pasará por Chupaca y

³⁰ Los vehículos menores se clasifican en: bici moto, motoneta, motocicleta, motocar, mototaxi y motocarro (Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín, s/f).

su utilidad reside en una vía alterna a la carretera Central. La segunda consiste en la pavimentación y reemplazo del puente del río Cunas, y se ubica entre Chupaca y Huancayo (MTC, 2015).

Figura 6: Nuevos corredores viales en Junín



Fuente: MTC (2015)

En cuanto al medio aéreo, si bien Chupaca no cuenta con un aeropuerto propio, las personas que deseen viajar en un menor tiempo pueden hacerlo a través del aeropuerto Jorge Chávez, en Lima, hacia el aeropuerto Francisco Carlé, ubicado en Jauja. Aunque no hay muchos vuelos comerciales, se está realizando mejoras para promover ello: de acuerdo a lo mencionado por el MTC, la concesión del aeropuerto se realizaría en junio del 2016. Previo a este contrato, la inversión de 88 millones de soles se destinará al mejoramiento de la pista de aterrizaje, un nuevo terminal de pasajeros, entre otras acciones (MTC, 2015).

3.6.2. Comunicaciones

Otro de los elementos relevantes para todo viajero es el acceso a la comunicación móvil y de internet. Con respecto al servicio de internet y de telefonía, al cierre del 2013 Junín contaba con 1083 cabinas públicas de Internet y con 42 centrales de telefonía para la comunidad.

Tabla 15: Número de servicios de acceso a comunicación telefónica, correo y cabina pública de internet en la región Junín

Año	Principales servicios de acceso a comunicación telefónica en las comunidades		Principales servicios de acceso a comunicación por correo y cabina pública de internet	
	Centros comunitarios telefónicos	Centrales telefónicas	Oficinas de correo	Cabinas públicas de internet
2007	229	22	12	786
2008	597	52	19	1 076
2009	891	50	18	1 361
2010	775	62	30	1 398
2011	810	63	27	1 430
2012	696	60	31	1 291
2013	692	42	23	1 083

Fuente: INEI (2014k)

A nivel de la región, se identifica que existió una baja al año 2013 en cuanto a número de cabinas públicas y centros telefónicos comunitarios. Dado que se realizan proyectos para mejorar el acceso a ambos servicios, es posible que esta cifra de conectividad a nivel regional haya aumentado al presente año. Se precisa que no se cuenta con estadística actualizada del tema. Esta información es relevante para el trabajo de investigación, ya que se necesita un mayor uso de herramientas de comunicación virtuales para dar a conocer la provincia a turistas potenciales y con ello optimizar la gestión turística de Chupaca.

Se identifica que, en cuanto a la accesibilidad a internet de Chupaca, esta cuenta con 116 computadoras con acceso a Internet, y 7 de sus 9 municipalidades con acceso.

Tabla 16: Municipalidades con acceso a internet, tipo de conexión y computadoras conectadas a internet en la región Junín

Provincia/ Distrito	Municipa- lidades	Municipa- lidades con acceso a Internet	Compu- tador con Internet	Tipo de conexión: 1. Módem analógico (línea telefónica) 2. ADSL (Speedy, Terra, Telmex, etc.) 3. Fibra óptica 4. Satelital 5. Otros	Municipa- lidades sin acceso a Internet
Junín	123	94	2 497	256	29
Provincia Huancayo	28	20	973	45	8
Provincia Chupaca	9	7	137	26	2
Provincia Concepción	15	9	116	21	6
Provincia Jauja	34	28	222	70	6

Fuente: INEI (2014l)

Con respecto al sector de telecomunicaciones, Chupaca, al igual que otras provincias de la región Junín, forman parte del proyecto de Telecomunicaciones de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, del MTC. De acuerdo a lo señalado por la entidad estatal, solo en Junín se desplegará 772 km. de fibra óptica en las capitales de las provincias del Valle del Mantaro y las demás de la región (Chupaca, entre ellas). Se concluye que el acceso a internet no representará un problema para los turistas y la comunidad en general que quieran hacer uso de este servicio (MTC, 2015). Este servicio es de vital importancia para compartir información de la provincia en tiempo real a través de un medio de comunicación virtual, con mayor rapidez y mayor alcance a fin de que los turistas reciban información de Chupaca. Esta red dorsal se puede visualizar en la figura 7.

Figura 7: Tendido de la Red Dorsal Nacional de fibra óptica en Junín



Fuente: MTC (2015)

En suma, en el presente capítulo se puso en contexto la situación del sector turismo tanto en la región Junín como en Chupaca, considerándose las limitaciones de la información estadística actualizada. Asimismo, se contextualizó a la provincia de Chupaca en 6 aspectos: turísticos, geográficos, demográficos, económicos, políticos, y de infraestructura. Dichos conceptos servirán para comprender la información recolectada en las entrevistas a profundidad y la elaboración de la propuesta de mejora.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo se centró en la planificación, estructuración y descripción de todo el proceso de levantamiento de información primaria de la presente investigación; con la identificación y definición del propósito de cada técnica a utilizar; para luego, en base a esta información recolectada, proceder a su sistematización y análisis respectivo. Para finalizar, a partir de la información analizada, se determinó la propuesta de mejora, y se plantearon conclusiones y recomendaciones finales. El objetivo fue responder a las preguntas de investigación planteadas al inicio de la presente tesis.

1. Tipo de diseño metodológico

La presente tesis de investigación es de carácter cualitativo³¹. Se seleccionó esta metodología de investigación, ya que ofrece las técnicas de recolección más idóneas para cumplir con los objetivos de la misma: el análisis de los elementos del sistema de gestión turística aplicando herramientas del marketing, en donde prevalezca una realidad determinada sobre una teoría en particular. En este sentido, la investigación cualitativa permite conocer, con mayor profundidad, las impresiones de los pobladores y los principales grupos de interés acerca del estado actual del sistema turístico de la localidad de Chupaca. Esto se realiza a partir del uso de herramientas de investigación cualitativa, tales como las entrevistas a profundidad, *focus group* y la observación.

Se parte del acercamiento teórico y metodológico al problema de esta investigación, pues se pretende llegar a un diagnóstico a través de los puntos de vista de los propios grupos de interés involucrados directa o indirectamente para el desarrollo de la provincia como destino turístico: comunidad, organizaciones civiles, instituciones públicas y empresas privadas. De este modo, la propuesta de un sistema turístico integrado y sostenible - que englobe a todos los atractivos culturales y naturales con los que cuenta Chupaca -, se formula en conjunto, y la propia comunidad, a través de su participación, identifica sus potenciales recursos turísticos y gestiona su propio bienestar.

2. Alcance de la investigación

Para Hernández et al. (2010), una investigación exploratoria es aquella cuyo objetivo consiste en examinar e indagar una realidad poco estudiada, la cual no ha sido abordada

³¹ “En lugar de iniciar con una teoría en particular y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si la teoría es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría consistente con la realidad. Asimismo esta se basa en recolección de datos no estandarizados, y en obtener las perspectivas y puntos de vista de los propios participantes. Finalmente, implica reconstruir la realidad desde un enfoque holístico, como un todo, tal como la observan los actores de un sistema social” (Hernández et al. 2010, p. 51).

previamente y representa por ello un estudio novedoso. Este concepto se aplicó a la investigación, pues la literatura relacionada a la gestión del turismo en comunidades receptoras andinas aún es muy limitada en el país. Del mismo modo, no existe información estadística actualizada en relación al turismo en Junín y en Chupaca. Si bien es cierto, existe información respecto a la gestión turística de destinos, ésta se concentra en otras regiones y países, los cuales constituyen realidades ajenas a la nuestra. Por ello, este estudio tuvo un carácter exploratorio en el que se buscó tener un acercamiento primario o inicial a la realidad estudiada.

Por otro lado, la investigación describió las características específicas actuales de los principales elementos del sistema turístico de una localidad en relación al entorno externo como interno para la provincia de Chupaca. Asimismo, describió y analizó el rol y los vínculos que tienen los principales actores dentro de este sistema y su grado de interrelación. Finalmente, planteó una solución a la problemática a partir del uso de herramientas de marketing de destinos turísticos. De este modo, se presenta con un componente preponderantemente descriptivo, ya que, como señalan Hernández et al. (2010) este componente “es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, comunidad, contexto o situación”. Por los motivos señalados anteriormente, la presente investigación fue del tipo exploratoria-descriptiva.

Se escogió emplear la literatura sobre gestión turística planteada por Roberto Boullón y Philip Kotler, cuyas teorías se acercaron más a los objetivos de la presente investigación. Boullón propone un modelo de sistema de gestión turística aplicable a cualquier contexto, útil para la presente tesis pues constituye una teoría sobre sistema y destinos turísticos más utilizada en investigaciones sobre turismo. Otra teoría correspondió a Philip Kotler, quién propone un modelo de planificación de destinos y servicios turísticos³². Ambos modelos se eligieron por su idoneidad, solidez y porque sus componentes pueden ser extrapolados y aplicados a la realidad específica de Chupaca.

3. Herramientas de investigación

3.1. Técnicas de recolección de información secundaria

3.1.1. *Revisión bibliográfica*

Debido a que es un estudio exploratorio, la revisión de la literatura es fundamental para un primer acercamiento al tema de estudio. Este primer paso dentro de la investigación permitió una familiarización con los temas relacionados a turismo, gestión turística, planificación y marketing de destinos turísticos, modelos de gestión del turismo, entre otros temas afines.

³² Kotler es uno de los autores más citados en cuanto a teoría del marketing.

Para empezar, se hizo una revisión minuciosa de la literatura de libros, revistas especializadas, investigaciones de grado sobre turismo, etc. Además, se recopiló información de sitios institucionales como el MINCETUR, PROMPERÚ, INEI, el Ministerio de Cultura, el Gobierno Regional de Junín y la Municipalidad de Chupaca, con el fin de tener un acercamiento a la realidad del sector, y conocer en detalle las políticas y lineamientos a nivel nacional, regional y local, respectivamente, en materia de desarrollo turístico. En esta tarea, el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2008-2018 (MINCETUR, 2008), constituyó un marco de referencia importante en materia de estrategias turísticas para el desarrollo de la investigación.

3.2. Técnicas de recolección de información primaria

Una vez que se tiene un acercamiento a la literatura para delimitar el problema de investigación, es necesaria la recolección de información para validar el problema planteado y buscar estrategias para sus posibles soluciones. En la presente investigación se utilizaron las siguientes herramientas de investigación cualitativa.

3.2.1. Entrevistas

Para Hernández et al., (2012) las entrevistas se definen como reuniones para conversar e intercambiar información entre una persona y otra. Las entrevistas de tipo cualitativa son más abiertas, flexibles e íntimas (King y Horrocks, 2009, citado en Hernández et al., 2012). Estas son de utilidad para la investigación, pues constituyen técnicas de recolección de información y datos de primer alcance.

Las entrevistas aplicadas en la presente investigación fueron del tipo semi-estructuradas, a fin de profundizar y ahondar en algún tema en especial dependiendo del tipo de entrevistado (Hernández et al., 2012). Para este tipo de entrevistas, se dispuso de una relación de temas a tratar, a manera de guía, en donde se tuvo la libertad de hacer repreguntas de ser el caso. La utilidad de este tipo de entrevista radica en que se puede plantear la conversación como se desee, efectuando las preguntas oportunas, explicando su significado y pidiendo aclaraciones al entrevistado cuando no se entienda algún punto (Corbetta, 2007).

Estas entrevistas se enfocaron en actores estratégicos seleccionados para cumplir con los objetivos de la investigación. Asimismo, se vio adecuado dividirlos en tres segmentos de actores, debido a que estos constituyen los grupos más relevantes dentro de un sistema turístico (Boullón, 2006), el sector público, privado y social. Además, es preciso resaltar que el turismo es una actividad plenamente transversal, en donde la participación y articulación de cada segmento es vital para su buen funcionamiento y lograr una gestión turística integral.

Es importante recalcar que se aplicaron guías de entrevistas distintas para cada grupo de actores, con el fin de realizar conclusiones específicas para cada uno y una conclusión final que abarque una visión transversal de las opiniones vertidas por los actores de los tres sectores que conforman el sistema turístico.

3.2.2. Observación

La observación constituye una técnica importante, puesto que proporciona datos que enriquecerán el trabajo de campo. A través de esta técnica, se observó de forma directa el estado actual de los principales elementos dentro del sistema turístico planteados en el marco teórico (superestructura, infraestructura, planta turística y atractivos). Según Hernández et al. (2012) el objetivo de la observación es explorar ambientes, contextos y subculturas, además de describir comunidades y sus actividades; adicionalmente, comprende vinculaciones entre personas y situaciones y circunstancias, etc.

En esta investigación, se utilizó la técnica de observación propuesta por Yin (1994), la cual se enfoca en la observación directa causal sin protocolos, donde los individuos no modifican su comportamiento regular. Esta técnica fue de utilidad para la identificación y verificación del estado de los elementos que componen un sistema turístico para la provincia de Chupaca³³.

3.2.3. Grupos Focales

Los grupos de enfoque consisten en la reunión de grupos pequeños que no sobrepasan las seis personas. Mediante esta reunión, se busca que los participantes conversen en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un guía que fomente la interacción entre ellos (Hernández et al., 2012). Esta herramienta fue de utilidad para acercarse a las características del público objetivo propuesto por esta investigación; es decir, al perfil del turista que visita Chupaca. Los resultados obtenidos a través de los grupos focales complementaron la información recolectada a través de las entrevistas.

4. Unidades de análisis

Luego de la revisión bibliográfica y la inserción inicial de campo, se identificó que, para que exista una gestión óptima del sistema turístico, es necesario un trabajo en conjunto y articulado entre las tres unidades de análisis seleccionadas: el sector gubernamental, el sector privado y la sociedad civil. Asimismo, se consideró una unidad de análisis adicional, el grupo de expertos, ya que brindaron información relevante a la hora de proponer estrategias de mejora.

³³ Asimismo, se tomó nota en un diario de campo, de aquellos aspectos importantes para observar el estado de las variables de investigación.

4.1. Sector civil: Asociación Cultural y pobladores

Debido a que se seleccionó a la fiesta de Cruz de Mayo como uno de los atractivos turísticos más representativos que ofrece la provincia para el turismo cultural-vivencial, se entrevistaron a los responsables de la organización y ejecución de esta. Los dos entrevistados fueron el actual presidente de la Asociación Cultural Shapish de Chupaca, Jerzy Ordoñez, (periodo 2015-2016) y el ex presidente Alfredo Condezo (periodo 2014-2015). Ello otorgó dos visiones y enfoques diferentes de la gestión de la fiesta. De esta manera, se evitó el sesgo en la investigación, pues se recogió el testimonio de dos líderes de esta asociación en dos periodos de gestión distintos.

Por otro lado, se realizaron conversaciones informales – con el uso de una guía de entrevista – con 23 pobladores de la provincia de Chupaca. Si bien ellos no forman parte directa de la organización festiva, representaron a la comunidad de Chupaca y sus opiniones fueron muy valiosas dado que brindaron un conocimiento más cercano de la realidad de la provincia. Además, sus testimonios aportaron información para conocer, desde otra perspectiva, de qué manera se puede mejorar la organización de la fiesta, la situación actual del turismo en Chupaca y cuáles son las necesidades que ellos demandan. Con ello, se aprovecha de manera óptima sus expresiones culturales como recurso para el impulso turístico.

Tabla 17: Actores entrevistados del sector civil

Sector	Nombre	Cargo	Fecha de entrevista	Lugar de entrevista
Sector Civil	Jerzy Ordoñez	Presidente del periodo 2015-2016 de la Asociación Cultural Shapish de Chupaca	24/10/2015	Chupaca
	Alfredo Condezo	Presidente del periodo 2014-2015 de la Asociación Cultural Shapish de Chupaca	17/10/2015	Chupaca
Comunidad	Pobladores	23 personas	18/10/2015	Chupaca

4.2. Sector gubernamental

Este sector es uno de los más importantes dentro del sistema turístico pues se encarga de desarrollar y ejecutar políticas y lineamientos en materia de desarrollo turístico para una determinada localidad. Asimismo, constituye el principal responsable para la promoción de los atractivos turísticos a nivel nacional, regional y local. Por otro lado, representa el principal elemento de apoyo para la puesta en valor turístico de un determinado destino. Dado que el turismo es una actividad transversal, el trabajo articulado entre las instituciones públicas representa un elemento crítico para un óptimo sistema turístico.

El objetivo de estas entrevistas fue conocer cuáles son las principales políticas a nivel nacional, regional y municipal, en relación al impulso y desarrollo del turismo en comunidades receptoras andinas, en Junín y en Chupaca, además de conocer con mayor detalle cuál es su rol como actor clave para lograr el impulso turístico. Para ello, se escogieron a los actores importantes de este sector.

Tabla 18: Actores entrevistados del sector público

Sector	Nombre	Cargo	Fecha de entrevista	Lugar de entrevista
Gobierno Nacional	Soledad Mujica	Directora de la División de Patrimonio Inmaterial del Ministerio de Cultura	28/11/2015	Lima
Gobierno Regional	Ángel Unchupaico	Presidente Regional del Gobierno Regional de Junín	19/10/2015	Huancayo
	Jorge Tapia	Gerente Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Junín	16/10/2015	Huancayo
	Michele Antignani	Director General de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Junín	17/10/2015	Huancayo
	Gregoria Flores	Sub directora de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Junín	16/10/2015	Huancayo
	Jair Pérez	Director de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Junín	14/12/2015	Huancayo
Gobierno Municipal	Luis Bastidas	Alcalde de la Municipalidad Provincial de Chupaca	17/10/2015	Chupaca
	Carlos Bonilla	Jefe de la División de Turismo y Artesanía de la Municipalidad Provincial de Chupaca	17/10/2015	Chupaca
	Henry Bonilla	Jefe de la División de Turismo y Cultura de la Municipalidad provincial de Jauja	20/11/2015	Jauja

4.3. Sector privado

La muestra de este sector lo constituyen las empresas que forman parte de la planta turística; es decir, aquellos que brindan los servicios directamente al visitante durante su estadía en la provincia. Dentro de este segmento, se escogieron a actores críticos dado que la información que nos brinden fue relevante para el análisis y la propuesta de mejora. Estos son hoteles, restaurantes, la Cámara de Comercio y agencias de viaje.

En la siguiente tabla, se observan a los actores críticos del sector privado, los cuales se codificaron debido a políticas de confidencialidad.

Tabla 19: Actores entrevistados del sector privado

Sector	Nombre	Cargo	Fecha de entrevista	Lugar de entrevista
Sector privado	P1	Presidente de Cámara A	17/10/2015	Chupaca
	P2	Administradora de Agencia A	16/10/2015	Huancayo
	P3	Guía de Agencia B	16/10/2015	Huancayo
	P4	Administradora de Hotel A	17/10/2015	Chupaca
	P5	Gerente de Restaurante B	18/10/2015	Chupaca
	P6	Director de Centro de investigación A	19/10/2015	Huancayo

4.4. Expertos

En el proceso de construcción de la propuesta de mejora, se entrevistó a expertos referentes al turismo y marketing turístico de Lima y Junín. Esto, con el fin de contar con mayor información sobre la realidad turística de la región. Los expertos entrevistados se eligieron por su trayectoria profesional enfocada en la docencia e investigación en temas relacionados al turismo y marketing turístico. La información se contrastó con la recogida a partir de los otros grupos de entrevistados y se utilizó para proponer acciones que mejoren la gestión turística actual en Chupaca. Los actores seleccionados se observan en la siguiente tabla:

Tabla 20: Relación de expertos entrevistados

Sector	Nombre	Cargo	Fecha de entrevista	Lugar de entrevista
Expertos	Jesús Raymundo	Periodista, investigador y docente	23/11/2015	Lima
	Omar Salinas	Docente - Marketing Turístico	21/11/2015	Huancayo
	Carlos Villena	Docente - Marketing Turístico	02/12/2015	Lima
	Miguel Hernández	Antropólogo	28/11/2015	Lima

5. Proceso de la investigación

La presente tesis se realizó en tres etapas con fases claramente definidas, las cuales se explicarán a continuación.

5.1. Primera fase

En una primera etapa del proceso de investigación se realizó una revisión exhaustiva de la bibliografía para tener un primer acercamiento al tema propuesto y lograr delimitarlo. Asimismo, se realizaron entrevistas a expertos en gestión y en turismo para la delimitación y validación del tema propuesto.

Posteriormente, se realizó un acercamiento inicial al objeto de estudio, a través de un viaje de pre-campo a la provincia de Chupaca con el fin de validar el problema y las variables

de investigación determinadas a priori. Este proceso ayudó a corroborar lo planteado inicialmente, así como a recoger nuevas variables de estudio que no fueron detectadas anteriormente a través del proceso de recolección de información bibliográfica. Asimismo, en esta etapa se realizaron entrevistas a expertos que se encontraban radicando en Huancayo para contar con información primaria más cercana al contexto y a la realidad del objeto de investigación. Este proceso ayudó a confirmar la problemática detectada en una primera etapa y a realizar los ajustes correspondientes al planteamiento inicial del tema.

5.2. Segunda fase

En una segunda fase, -con las preguntas y objetivos de investigación correctamente delimitados, y con las variables validadas en una inmersión exploratoria de campo- se pasó a realizar un plan de trabajo de campo³⁴. Este plan de trabajo, partía con los ajustes a la matriz de consistencia, en base a los hallazgos de la primera etapa. Una vez ajustadas las variables de análisis, se procedió a la elaboración de indicadores, y con ello, la guía de preguntas.

Se realizó una guía de entrevistas para las unidades de análisis seleccionadas³⁵: actores gubernamentales (ver Anexo M), actores privados (ver Anexo N), actores sociales (ver Anexo Ñ) y expertos (ver Anexo O). Posteriormente, se procedió con el trabajo de campo, el cual consistió en 4 viajes a la provincia de Chupaca (región Junín), con un total de 15 días calendario de permanencia en dicha provincia. Se realizaron entrevistas a profundidad de tipo semi-estructuradas a los actores seleccionados, y 23 conversaciones informales con pobladores de Chupaca de manera aleatoria³⁶ (ver Anexo P). Asimismo, se realizaron entrevistas correspondientes a expertos en el tema y actores gubernamentales en Lima. Además, se realizaron bitácoras de campo en donde se detallaron todos los procesos y decisiones elegidas para la realización de las entrevistas y el detalle de la información de la observación realizada por cada día de trabajo de campo.

5.3. Tercera fase

Una vez culminado el trabajo de campo y la realización de las entrevistas en Chupaca y en Lima, se dio paso a la tercera fase del proceso de investigación, la cual consistió en las transcripciones de las entrevistas. Para este proceso, se realizó un trabajo de “control de la calidad³⁷” que implicó una doble revisión de cada entrevista transcrita por cada integrante del equipo. Este procedimiento fue de suma importancia, pues permitió corroborar que la

³⁴ Para consulta de las fotografías de este trabajo, ver Anexo J.

³⁵ Para consulta de consentimientos informados y la lista de entrevistados, ver Anexos K y L.

³⁶ Es importante señalar que las entrevistas de Chupaca se hicieron siguiendo una guía de preguntas, con el objetivo de encontrar diferencias y patrones.

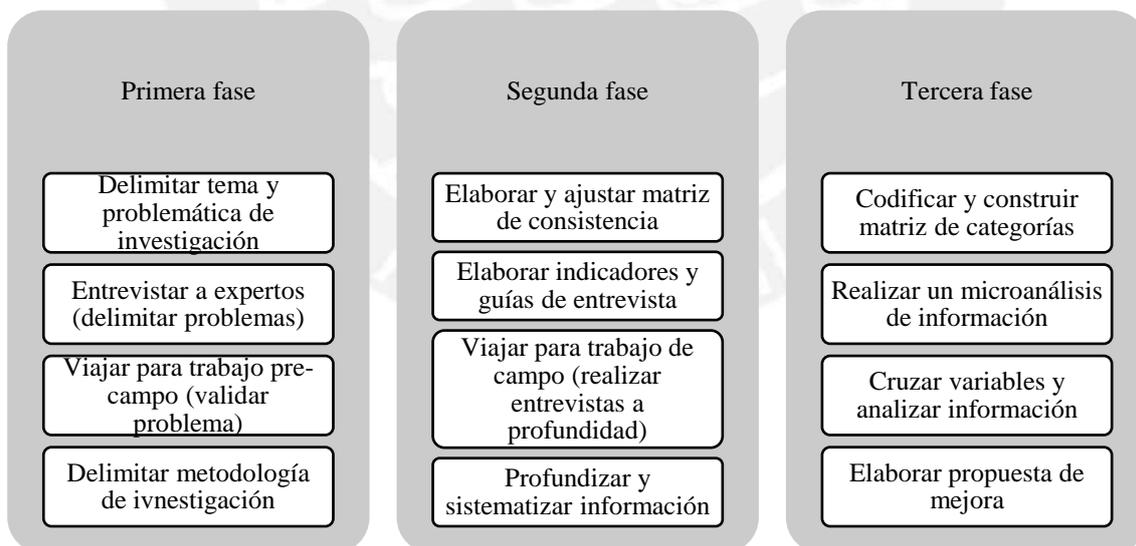
³⁷ Procedimiento implementado por el propio grupo investigador.

información recolectada represente fielmente la opinión de los entrevistados, de manera que el análisis se ajuste a la realidad. Una vez transcritas, se comenzó con el proceso de codificación manual. Previo a esto, se elaboró una matriz en la que se determinaron las categorías y subcategorías de análisis con sus respectivas definiciones y códigos (ver Anexo Q). La técnica de codificación usada fue temática.

Luego, se procedió a la sistematización de la información: para ello se elaboró una matriz que contenía la información desagregada por variable y por grupo muestral. Aquí se organizó toda la información de manera aislada para facilitar el trabajo de análisis. El objetivo de esta matriz fue cruzar las variables y encontrar puntos similares o contrastes entre las distintas perspectivas. Este instrumento permitió analizar con detalle los hallazgos encontrados. Posteriormente, con esta información se detectaron y analizaron los elementos críticos del sistema turístico en Chupaca, para finalmente, concluir con la elaboración de una propuesta de mejora basada en el uso de herramientas de marketing.

Es preciso señalar que este estudio se realizó en el contexto de la provincia de Chupaca, por lo que su aplicación a otras provincias con características similares, como las que conforman el Valle del Mantaro (Jauja, Concepción, y Huancayo) debe seguir un proceso previo de validación y corroboración de las variables de investigación y unidades de análisis, de tal modo que se ajusten al nuevo contexto.

Figura 8: Fases del proceso de recolección de información



6. Estrategias de análisis

Una vez culminado el proceso de recolección de la información, se siguió una serie de pasos que permitieron analizar los datos de manera sistemática con el objetivo de identificar contrastes y patrones.

La estrategia analítica utilizada para la interpretación de los datos siguió un procedimiento deductivo – inductivo. Esto implica que, por un lado, se trabajó de la teoría revisada y de las categorías conceptuales preestablecidas (producto de la revisión del marco teórico) para después, ordenar los datos de acuerdo a ellas. Estas categorías emergen desde los propios datos, a partir de un examen minucioso de las entrevistas recolectadas.

Asimismo, se trabajó con la identificación de unidades de análisis ya descritas anteriormente: estas corresponden a los grupos de actores críticos dentro del sistema turístico. Posteriormente, se realizó la categorización deductiva en la que se establecieron *a priori* variables de análisis que son parte de los objetivos de investigación. Estas se utilizaron para la elaboración de las guías de entrevistas.

Una vez establecidas las categorías a analizar, se realizó un ejercicio de extrapolación de la información. Para Le Compte y Schensul (1990), consiste en organizar los datos en categorías relacionadas al marco teórico y las preguntas que guían la investigación y se utilizan para apoyar el análisis y la interpretación.

El procedimiento elegido para la codificación de entrevistas fue el microanálisis. Al ser un “examen microscópico”, permite examinar e interpretar datos de manera minuciosa y cuidadosa, los datos se separan y se trabajan con los cuadros, palabras, oraciones, párrafos y otros segmentos. Una característica importante del microanálisis es que obliga al analista a escuchar bien lo que los entrevistados están diciendo y cómo lo están diciendo; esto significa que se intenta comprender la interpretación de los propios actores sobre ciertos acontecimientos, sucesos o acciones (Strauss y Corbin, 2002).

En ese sentido, se aplicó un análisis que permitió seleccionar los fragmentos o citas importantes para esta investigación. Asimismo, estas citas se agruparon en conceptos más globales o códigos. Luego, se organizaron las citas de las entrevistas en una matriz que incluyó la lista de todos los códigos usados así como los nombres de las variables que los códigos representan.

Posteriormente, se sistematizó la información codificada en una matriz, en las que se registraron las citas extrapoladas por actor de una misma categoría. Esta matriz fue útil en tanto permitió: (i) tener mayor claridad con respecto al tipo de ítems que pertenecen a una misma

categoría, (ii) ordenar y explicitar las variables y categorías de los ítems que hemos identificado en los datos, y (iii) determinar el número de ítems en cada categoría.

Finalmente, se procedió a identificar relaciones entre las sub categorías con el fin de hallar similitudes y contrastes a partir de comparaciones teóricas que permitieron la identificación de patrones y diferencias relevantes. Esto planteó algunas hipótesis provisionales sobre la base de las suposiciones de los entrevistados, obteniéndose conclusiones preliminares por subcategoría. Ello determinó al conjunto de las variables de mayor impacto para el estudio; en otras palabras, los elementos críticos del sistema turístico. Todo este proceso de análisis de la información se observa de forma gráfica en la figura 9.

Esta información sirvió de insumo para realizar el diagnóstico actual de los elementos del sistema turístico en Chupaca planteado en los objetivos de investigación, y para elaborar una propuesta de mejora enfocada en la utilización de herramientas propias del marketing de destinos turísticos aplicados a la provincia de Chupaca.

Figura 9: Proceso de análisis de la información



CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y HALLAZGOS

En el presente capítulo, se muestran los hallazgos de la investigación en base a la información recolectada de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo a las unidades de análisis (del sector público, privado, social y expertos). Se mostrarán los elementos críticos detectados de la gestión del sistema turístico, los hallazgos de su actual funcionamiento y las causas que limitan un desarrollo turístico en base a un estudio cualitativo; es decir, en base a la realidad observada y desde la perspectiva de los entrevistados. Con los resultados del análisis, se mencionará una propuesta de mejora preliminar para la gestión del sistema turístico de la provincia de Chupaca³⁸.

Los resultados se analizaron de la siguiente manera:

- a) Por cada categoría de análisis (previamente definida), se hizo un análisis por sector (público, privado y civil³⁹) para encontrar similitudes y diferencias dentro de los grupos seleccionados.
- b) Se hizo un cruce de información de forma transversal, mediante el cual se analizó comparativamente la información recolectada en el punto anterior dentro de cada grupo con el objetivo de encontrar similitudes y diferencias que engloben a todos los actores del sistema turístico; en otras palabras, se realizó una triangulación de datos⁴⁰.

Es preciso señalar que los nombres de los representantes de las empresas privadas que participaron en esta investigación, por políticas de confidencialidad, no serán mencionados en el documento. Por ello, sus datos se codificaron.

Los hallazgos presentados aquí parten del análisis de entrevistas, las mismas que siguieron una codificación manual y deductiva en base a una categoría de variables. Estas se definieron, en primer lugar, mediante la revisión de la literatura, y, posteriormente, se validaron en el trabajo de campo. Las variables que constituyen los elementos críticos son: superestructura, infraestructura, planta turística, atractivos turísticos, capacitación turística y promoción turística. Estas figuran en la matriz de consistencia (ver Anexo C).

Es preciso resaltar que los hallazgos encontrados no se generalizan para otras provincias de la región Junín debido al contexto en particular; no obstante, representan un marco

³⁸ Es importante precisar en este punto que el análisis se hizo en base a información recolectada de forma cualitativa como primer acercamiento al contexto de estudio; sin embargo, para resultados más precisos sería necesario un estudio cuantitativo a través de encuestas.

³⁹ El sector civil está representado, para efectos de la presente investigación, por la Asociación Cultural Shapish de Chupaca; ya que ellos se encargan de organizar la fiesta de Cruz de Mayo, la cual se ha elegido como principal atractivo para el turismo cultural – vivencial.

⁴⁰ Se llama triangulación de datos al uso de diferentes fuentes y métodos de recolección de datos. Fuente: Hernández, R; Fernández, C y M. Baptista (2010).

referencial para estudios posteriores aplicados y adaptados a un contexto similar. A continuación, se mostrarán los hallazgos de la investigación.

1. Análisis del estado actual de los elementos del sistema turístico

1.1. Superestructura

Tal como se señaló en el marco teórico, la superestructura es un subsistema mayor que regula y optimiza el funcionamiento del sistema turístico (Boullón, 2006). Este subsistema se conforma por las siguientes subcategorías:

1.1.1. Políticas públicas

Con esta variable, se identifican y conocen la percepción y el grado de conocimiento que tienen los actores sobre las políticas públicas que existen a nivel nacional, regional y local en relación al desarrollo turístico. La importancia de esta variable radica en que, si los actores tienen un grado de conocimiento de estas políticas, enfocarán mejor sus acciones con base en las políticas para el desarrollo del turismo.

a. Perspectiva – sector privado

Por el lado de la empresa privada se percibe que existe cierto desconocimiento acerca de cuáles son las políticas públicas que promueven el desarrollo turístico y si éstas se aplican en la realidad. Esto se explica, básicamente, porque sus actores no perciben que exista un trabajo para impulsar el turismo en la provincia de Chupaca.

Por otro lado, coincidieron en señalar que no perciben por parte del Gobierno Regional (actor del sistema turístico) un trabajo que se alinee con las políticas que existen a favor del turismo. Los actores resaltan la necesidad de contar con mayores investigaciones multidisciplinarias en materia turística, que consideren a diversas especialidades (por ejemplo, de ciencias sociales, ya que cuentan con las herramientas para entender el comportamiento de la sociedad que participa en este sistema de gestión turística). Ello, a fin que estas respalden y den mayor base a un trabajo de promoción. Este se considera un punto muy importante, pues Chupaca, al poseer un alto potencial turístico y promover el desarrollo de políticas en investigación en turismo, mejora como destino turístico. Este representa el primer punto de partida para posteriores trabajos de puesta en valor, y puede evitar acontecimientos como los que relata este actor privado:

b. Perspectiva - Asociación Cultural

Los últimos dos presidentes de la Asociación Cultural Shapish de Chupaca, (correspondientes a los años 2015 y 2016), mostraron cierto desconocimiento en cuanto a cuáles

son las políticas en materia turística. Esto se explica, debido a que la asociación se ha enfocado más en la fiesta que organiza en la provincia (la fiesta de Cruz de Mayo) desde una visión cercana a la gestión cultural que gestión turística, por lo que desconoce cuáles son estas políticas.

- “Ha habido un lanzamiento en el que lanzaban un plan de crear indicadores, del Ministerio de Cultura. Y créeme que indicadores estaban mal: visitantes, flujo de visitantes, temas de si están satisfechos, o no están satisfechos, que tipos de turismo, datos relacionados a eso. Y créeme que, había cosas no tan importantes, muy superficiales, cosas muy inconexas de lo que es realmente cultura (...)” (Jerzy Ordoñez, comunicación personal, 24 de octubre, 2015).

Asimismo, esto constituye una debilidad para el sistema turístico, pues los actores involucrados, al no conocer las políticas, no tomarán las acciones correspondientes para que la fiesta genere una mayor cantidad de turistas.

Es importante señalar que, pese al desconocimiento de las políticas, la asociación es consciente de la importancia del turismo, pues posee una proyección del desarrollo de la comunidad basada en un turismo cultural-vivencial (reflejado en un mayor arribo de turistas a Chupaca), en donde sus festividades constituyan sus atractivos más representativos. Esto, a diferencia de años anteriores en los que el tema del turismo para la asociación no tenía la relevancia que tiene ahora. Es por ello que es necesario involucrarse más en este sector; y por ende, se hace indispensable que cada actor que participa en el sector turístico, conozca cuáles son las principales políticas⁴¹ que existen.

c. Perspectiva - sector gubernamental

Las políticas en relación al turismo se encuentran delimitadas por las instituciones gubernamentales competentes como son el Gobierno Nacional, Gobierno Regional y las municipalidades. Desde la perspectiva de este grupo de actores, las políticas están relacionadas básicamente a la promoción de la región Junín en su conjunto, mas no a cada provincia de forma individual.

- "Entonces, nuestra principal función es promover sobre todo, certificar si un área, una propuesta, un atractivo o un recurso, es o no apto para ser identificado como tal” (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

⁴¹ Una política pública es un proceso de decisiones que involucran a actores políticos, que requieren una serie de acuerdos entre ciudadanos para llegar a decisiones sobre objetivos para resolver problemas públicos y definen la estrategia de intervención estatal (Alza, 2016).

Otra de las políticas en la que los actores coinciden es que, antes de cualquier trabajo de puesta en valor de un atractivo turístico, es indispensable realizar un trabajo para su identificación e inventariado. Como se señaló en la cita anterior, la DIRCETUR es la entidad encargada de evaluar si el atractivo es apto para el turismo. En base a eso, recién se puede comenzar un trabajo de puesta en valor. Asimismo, esta entidad señaló que la municipalidad es la principal responsable de realizar este trabajo de inventariado y quien debe tomar la iniciativa de identificar todos los atractivos turísticos que posee, mientras que la DIRCETUR solo acompaña, capacita y brinda todas las herramientas para que las municipalidades identifiquen correctamente sus atractivos.

d. Análisis transversal

Se observa que en estos puntos los actores privados del sistema turístico y la Asociación Cultural Shapish de Chupaca tienen un desconocimiento de cuáles son las políticas a favor del turismo que hay en la provincia y en su región, Junín. Ello representa una debilidad en el sistema: impide el planteamiento de acciones eficaces para el desarrollo del turismo, pues no se conoce qué rumbo se debe seguir. Por otro lado, se señala la falta de investigación multidisciplinaria en turismo, la cual representa una base sólida antes de plantear estrategias y proyectos de promoción hacia la región.

En lo respecta al sector público, las políticas están publicadas en el PENTUR 2008-2018. Sin embargo, y específicamente en la región Junín, las políticas se enfocan en la puesta en valor de todo el Valle del Mantaro, mas no de sus provincias en específico. Además, se resalta la necesidad de hacer un inventario de los atractivos turísticos de Chupaca, responsabilidad de la Municipalidad, si es que se quiere lograr su puesta en valor. Se considera que en este punto aún hace falta difundir las políticas planteadas en el PENTUR con el objetivo de que los demás actores las conozcan; desarrollar políticas en específico para cada provincia de la región Junín, y que estas se vean reflejadas en el PERTUR (plan estratégico regional de turismo).

1.1.2. Planes o proyectos de desarrollo turístico

En este punto, se identifican proyectos y planes estratégicos de desarrollo turístico que existen tanto para Junín (con un enfoque en el Valle del Mantaro⁴²), como para la provincia de Chupaca; además, de cómo éstos se están implementando.

⁴² Se abarcó a las provincias del Valle del Mantaro, ya que se busca examinar si existe un plan que impulse a todas las provincias del Valle del Mantaro en su conjunto, y en qué provincias en específico se está trabajando más en hacer un trabajo de promoción.

a. *Perspectiva - sector gubernamental*

Los actores del Gobierno Regional de Junín como la Municipalidad de Chupaca coinciden en destacar el lanzamiento del primer Plan Estratégico Regional de Turismo para Junín (2015-2018), el cual, según el director de la DIRCETUR, representa el primer plan turístico en la región. Además, estos actores señalaron que, para la elaboración de este documento, se necesitó del esfuerzo en conjunto de todas las municipalidades provinciales, de cara a consolidar a Junín como un destino turístico importante. Este primer PERTUR implica el primer paso, a nivel regional, para lograrlo.

- "Es el primer plan de desarrollo turístico que tiene la, la Dirección Regional (...) Esto ya, ya lo hemos completado, lo hemos validado con varios talleres" (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Asimismo, este PERTUR plantea políticas, lineamientos y estrategias enfocadas en encaminar las acciones de las municipalidades provinciales de la región Junín en materia de desarrollo turístico. Además, refleja que las autoridades competentes otorgan una mayor importancia sobre el rol que juega el sector turismo como motor del desarrollo para la región y sus provincias.

Por otro lado, se observa con atención que los proyectos específicos de desarrollo turístico se enfocan, en su mayoría, en la parte de la selva de Junín⁴³ (principalmente Tarma, Chanchamayo y Satipo), y en menor proporción, en la parte sierra de la región (Valle del Mantaro). Esto se debe, principalmente, como señalan los actores públicos, a que algunas provincias como Tarma se encuentran mejor posicionadas y difundidas, pues cuentan con un mejor equipamiento turístico. Tarma cuenta con hoteles de hasta 5 estrellas, por ejemplo. A diferencia de ello, las provincias del Valle del Mantaro tienen hoteles de máximo 3 estrellas.

- "Ese punto geográfico (Tarma) es la determinación de la futura sede regional de turismo, y le ha tocado a Tarma como un punto de equilibrio entre Sierra y Selva. Ahí se va a construir la sede regional de turismo, y ahí va a funcionar en el futuro" (Ángel Unchupaico, comunicación personal, 19 de octubre, 2015).

En general, dado que el ente gubernamental se enfoca en la selva para realizar proyectos turísticos, representa una oportunidad para atraer un mayor flujo de turistas hacia las otras provincias de la región Junín.

⁴³ Como se explicó en el marco contextual, la región Junín es la única región del Perú que cuenta con regiones naturales selva y sierra.

Para el caso de la provincia de Chupaca, se realizó un plan operativo institucional (POI) para el año 2008-2015 (último plan actualizado). Dentro de ese plan, se mencionan los principales atractivos turísticos de la provincia, así como la programación anual de las actividades turísticas en Chupaca. Sin embargo, es preciso señalar que no todas las actividades lograron concretarse por falta de aprobación del presupuesto para su implementación, según lo señalado por el alcalde. Esto conduce a plantear que se necesita la actualización del plan estratégico en materia turística de esta provincia y la elaboración de estrategias para concretizar sus proyectos en desarrollo turístico.

- "...esa política (en favor del turismo) está dentro de la programación anual que tenemos; en el Plan de Desarrollo Concertado está todo el plan turístico de la Municipalidad provincial" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "Se realiza cada dos años, la modificación del plan de desarrollo concertado tiene un horizonte a dos años" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

b. Perspectiva - sector privado

Por el lado de la empresa privada, sus actores desconocen la existencia de un PERTUR o de algún proyecto turístico en la provincia. Esto se explica debido a la falta de difusión de estas iniciativas por parte del sector público. Además, porque no se observan resultados tangibles de sus implementaciones. En consecuencia, se percibe que, por parte del Gobierno Regional y la Municipalidad, no se realizan suficientes acciones a favor del turismo:

- "Desconozco qué plan tenga porque en realidad no se hace prácticamente nada por la provincia" (P3, comunicación personal, 18 de octubre, 2015).

Por lo tanto, se necesitan mejorar las estrategias de comunicación de instituciones públicas como el Gobierno Regional de Junín y la Municipalidad de Chupaca, con el fin de difundir los planes o proyectos hacia todos los actores involucrados en el turismo directa o indirectamente (empresas privadas de servicios de restaurantes, hoteles, entre otros). De lo contrario, persistirá una percepción negativa por parte de estos actores respecto al trabajo del sector público por impulsar el desarrollo turístico de la provincia. Por consiguiente, esto podría generar un clima de desmotivación y desconfianza a la hora de realizar alguna inversión privada en la planta turística.

c. Análisis transversal

Es importante destacar en este punto que el principal plan para el desarrollo turístico se ha dado a través del PERTUR 2015-2018, el cual representa el primer esfuerzo que está realizando la región Junín en materia de desarrollo del turismo. Este plan sirve como guía para

las provincias de la región, pues en él figuran los principales lineamientos para la planificación turística. Es importante resaltar que éste se elaboró con el trabajo conjunto de las provincias para beneficio de éstas. Sin embargo, entre las empresas que brindan servicios turísticos en la provincia de Chupaca existe un desconocimiento de la existencia del PERTUR o algún plan de desarrollo turístico; motivo por el cual, se percibe que los esfuerzos del sector público en materia turística son nulos o escasos. Para ello, es necesario realizar un trabajo de comunicación, difusión y concientización sobre los proyectos turísticos de la provincia, y los beneficios que generan para los participantes del sistema turístico. Asimismo, se necesita conocer cuáles son los requerimientos que se necesitan de estos para fortalecer el turismo en Chupaca.

Finalmente, es preciso señalar que la Asociación Cultural Shapish de Chupaca no brindó comentarios de esta variable, pues no conocía de algún plan o proyecto público.

1.1.3. Relaciones institucionales

En esta categoría, se conocen e identifican los vínculos y relaciones que existen entre las instituciones gubernamentales responsables del desarrollo y regulación del sistema turístico de Chupaca.

a. Perspectiva - sector privado

La mayoría de actores privados señaló desconocer la relación existente entre los entes gubernamentales competentes en turismo, precisamente por la carencia de estrategias de comunicación de parte de las entidades gubernamentales regionales y municipales, tal como se explicó anteriormente. Solo un actor señaló que no observa un trabajo en conjunto entre la Municipalidad de Chupaca y el Gobierno Regional de Junín, refiriéndose a que cada municipalidad realiza acciones de manera autónoma y que esto no permite la articulación de temas importantes como el turismo.

- "Bueno, funcionalmente cada gobierno es autónomo, y eso me parece que no permite la articulación de temas tan importantes como el turístico, pues es un cuello de botella, seguramente se presenta a través de convenios, porque realmente en la práctica no se siente" (P6, comunicación personal, 19 de octubre, 2015).

b. Perspectiva - sector gubernamental

Desde la perspectiva del sector público, sí existe un trabajo articulado entre las principales instituciones vinculadas al turismo, como son PROMPERÚ (para actividades promocionales en Lima), la DIRCETUR, y las municipalidades provinciales. Por ejemplo, estas instituciones se encuentran realizando trabajos en conjunto para el lanzamiento promocional de

la región Junín como destino turístico; o la realización de ferias turísticas tanto en Huancayo como en Lima⁴⁴. Asimismo, se percibe que la principal relación que mantiene el Gobierno Regional de Junín, a través de la DIRCETUR (su órgano competente en materia de turismo), es la de acompañante y de apoyo en los esfuerzos de las provincias para la mejora de sus servicios turísticos. Según los entrevistados, esta relación se da a través de charlas, capacitaciones, desarrollo de planes estratégicos, generación de redes de contacto, asesoría legal, etc.

Tanto la DIRCETUR y la Municipalidad de Chupaca coinciden en señalar que sí se realiza un trabajo en conjunto y que Chupaca es una de las provincias que ha identificado la importancia del turismo para su desarrollo. Además, si bien mantienen una buena relación, no han concretizado iniciativas turísticas de gran envergadura para la provincia de Chupaca. En general, se concluye que el nivel de asociación entre estos dos actores es bastante alto, principalmente, por los trabajos que se realizan en materia de infraestructura.

c. Análisis transversal

Sobre este punto, se concluye que las principales relaciones institucionales que existen se dan entre estos tres actores: PROMPERÚ, la DIRCETUR y las municipalidades provinciales de Junín. Estos representan a los principales organismos públicos implicados y responsables en el desarrollo del turismo. PROMPERÚ brinda soporte y logística en la realización de ferias o presentaciones en Lima. Asimismo, la DIRCETUR, como ente del Gobierno Regional, es responsable de promocionar el turismo en Junín, mientras que la Municipalidad de Chupaca es responsable de tomar iniciativas para la puesta en valor turística de los atractivos que se encuentran dentro de su jurisdicción. A partir de esto, se resalta la necesidad de que estos actores trabajen en conjunto, a fin de fortalecer el liderazgo de la DIRCETUR para promover el turismo en las distintas provincias de la región Junín. Una dificultad es el desconocimiento por parte de las autoridades provinciales de las funciones que les competen a ellos y a la DIRCETUR en relación a la elaboración del inventario turístico. Asimismo, existe un desconocimiento por parte de los actores privados y de la Asociación Cultural Shapish de Chupaca sobre quiénes son las autoridades competentes en materia turística, y cuál es su rol. Ello repercute al momento de tomar acciones posteriores como la promoción del destino turístico, pues no se tiene en claro si este rol compete a una o varias instituciones públicas.

⁴⁴ Entre las actividades que realiza el Gobierno Regional con las provincias, destacan el lanzamiento del primer calendario festivo de la región, actividades de promoción como la Semana Turística del Valle del Mantaro, el cual busca promover a todas las provincias que lo conforman. El apoyo de la Municipalidad es relevante al momento de hacer ferias en Lima, para exponer lo mejor de cada provincia.

1.1.4. Seguridad del visitante

En esta categoría, se identifica la percepción sobre el ambiente de seguridad que existe en Chupaca, dado que este representa un componente importante para el desarrollo de los productos y servicios turísticos, según el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2008-2018 (PENTUR).

En este punto, al contarse con resultados muy similares por parte de los sectores entrevistados, se realizará directamente el análisis comparativo. Es importante señalar que para esta variable, el análisis no solo se realizó en base a los sectores seleccionados, sino también a las conversaciones informales que se hicieron a pobladores de la provincia de Chupaca, con el objetivo de tener una perspectiva más amplia y un mayor acercamiento al ambiente de seguridad en Chupaca⁴⁵.

a. Análisis transversal sector público – privado – civil - comunidad

Con respecto a esta variable, se concluye que en la provincia de Chupaca se percibe un óptimo ambiente de seguridad para el visitante, bajo la perspectiva de los entrevistados y de la propia comunidad en la provincia. Esto representa una fortaleza y una ventaja competitiva para atraer un mayor flujo de turistas y para el bienestar de la misma comunidad.

- "Huancayo no es una ciudad insegura, no es segura tampoco, como toda ciudad grande, también tiene sus zonas, pero no es una ciudad peligrosa, no hay asaltos como en otras ciudades, es una ciudad con sus características. Las zonas turísticas no son zonas peligrosas, son bastantes seguras, son pueblos bastante seguros" (P5, comunicación personal, 16 de octubre, 2015).

No obstante, si bien Chupaca representa un lugar bastante seguro, el excesivo consumo de alcohol durante las festividades (incluida la Fiesta de las Cruces en Chupaca) es un elemento que amenaza la seguridad del visitante durante su permanencia en la festividad. Los pobladores entrevistados coincidieron en que este aspecto crea una mala imagen de la ciudad para el turista, pues se generan actos de violencia que podrían vulnerar su seguridad.

Si bien el consumo de alcohol representa una tradición en todo el Valle del Mantaro durante el desarrollo de festividades, es necesario tomar las medidas para que esto no afecte negativamente el desarrollo de una fiesta y, en consecuencia, la imagen que adquiera el turista. La solución de este aspecto nace de un trabajo y compromiso de los tres sectores que no apunte

⁴⁵ Es preciso señalar que para medir la percepción general que existe en Chupaca, se debe recurrir a encuestas para validar con menor probabilidad de error los resultados. Sin embargo, al tener resultados similares, no se consideró para esta investigación.

a la erradicación de una tradición comunitaria, sino que, mediante charlas y talleres de sensibilización a la comunidad, se les informe sobre las consecuencias del consumo excesivo de alcohol durante este tipo de celebraciones. Asimismo, es necesario que la Municipalidad de Chupaca regule su consumo, con el fin de que este no represente un problema para el visitante:

- "Antes se vendían bebidas alcohólicas indiscriminadamente, peor que la que tenemos hoy. Hemos cortado fuerte, se permitían hacer actividades de fiesta chicha, actividades en diferentes lugares, promociones artísticas, gente de mal vivir, todo eso hemos cortado" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

1.1.5. Presupuesto e inversión pública en turismo

En este punto, se identifica cómo funciona el presupuesto e inversión pública destinados al turismo en Junín y Chupaca. Es preciso señalar que el análisis se hará sólo bajo la perspectiva del sector público, pues este maneja el presupuesto y la inversión pública en materia turística, y tiene, además, un mayor conocimiento de cuáles son las problemáticas que lo afectan. Se realizará un análisis interpretativo de esta variable.

a. Perspectiva - sector gubernamental

Según el alcalde de la provincia de Chupaca, se destacan tres aspectos importantes: el primero es el desarrollo de proyectos turísticos con el presupuesto que maneja una municipalidad.

- "En (cuanto al) turismo tienes que vértela con tu propio presupuesto..." (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

En segundo lugar, se señala que no existe otra institución del Estado que brinde apoyo económico para el turismo.

- "La DIRCETUR hace todo un proyecto turístico regional, pero no te dan el presupuesto para que las Municipalidades podamos realizar estas actividades u otras actividades. Ellos realizan su promoción turística y nosotros nos concatenamos con ellos para también promocionar nuestras bondades turísticas. Pero no hay un presupuesto que te asigne para que tú puedas trabajar" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

En tercer lugar, se señala que este presupuesto se está reduciendo paulatinamente (el cual proviene del Ministerio de Economía y Finanzas, MEF). Esto representa una debilidad, ya que no se cuenta con un presupuesto adecuado para cumplir con los proyectos de inversión en turismo.

- "Este año, para tenerles un ejemplo, la Municipalidad ha sufrido de un recorte de aproximadamente un millón de soles en el presupuesto. A nivel nacional es así, y eso muchas veces la opinión pública no lo percibe. Muchas veces no se sabe, los que estamos acá somos lo que sentimos" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "Nosotros vivimos dependiendo del Ministerio de Economía y Finanzas. Acá tenemos los recursos directamente recaudados que son los tributos, eso no compensa con lo que realmente quiere la población. Por eso dependemos del MEF" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Frente a esta falta de presupuesto, es necesario buscar alternativas de financiamiento para no depender del presupuesto que asigna el MEF. Un ejemplo de referencia es el accionar de la Municipalidad de Jauja⁴⁶, la cual realiza un trabajo de gestión para conseguir fuentes de financiamiento alterno para el turismo. Con ese objetivo, ésta ha recurrido a buscar aliados estratégicos como agrupaciones, asociaciones, clubes, y centros culturales.

- "Las festividades que realiza Jauja cuentan con su propio presupuesto, sin embargo hay un trabajo de gestión que se tiene que hacer para poder conseguir los precios más bajos. En todo caso, la colaboración de otras personas, agrupaciones, clubes, centros culturales, porque es mínimo en realidad el presupuesto que tiene Jauja" (Henry Bonilla, comunicación personal, 20 de noviembre, 2015).

Por otro lado, los actores públicos destacan que, para que la puesta en valor de un atractivo turístico sea financiada por el sector público, este debe estar correctamente identificado e inventariado.

- "Cuando tú me quieres hablar de inversión, de intervención, de puesta en valor de algo, y no está inventariado y registrado el inventario, o de la región o a nivel nacional, que tenga una ficha técnica, no te permiten poner ni un sol" (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

En conclusión, el tema de presupuesto e inversión pública en turismo representa una debilidad para la provincia de Chupaca. Hace falta una mayor inversión pública en proyectos de turismo; pero también, un mayor trabajo de gestión orientado a buscar alternativas de financiamiento o buscar mecanismos para hacer más eficiente el gasto. Asimismo, se necesita de inversión para ofrecer un mejor servicio de mantenimiento a los elementos del sistema turístico, de modo que cuenten con óptimas condiciones para recibir a más turistas en la

⁴⁶ La provincia de Jauja tiene características similares a la provincia de Chupaca.

provincia de Chupaca. Esto se puede desarrollar en conjunto con las empresas privados a través de una asociación público-privada (la gestión del turismo articula el funcionamiento del sector público y privado). Además, es importante que la Municipalidad de Chupaca designe al turismo como un sector clave para el desarrollo de la provincia; sin embargo, esto no se da en la práctica, puesto que el tema de infraestructura es el más relevante y el que representa el mayor gasto. Si bien es cierto esto apoya al desarrollo del turismo, no representa una inversión directa en este sector.

1.1.6. Interacción de actores

En esta categoría, se identifican vínculos y relaciones que existen entre el actor público, privado y la sociedad civil, los cuales representan los actores más importantes dentro del sistema turístico. Según las políticas de turismo planteadas en el PENTUR 2008-2018, “la gestión del turismo articula el funcionamiento del sector público y privado, buscando la participación de los gobiernos regionales y locales y de los gremios representativos del sector” (MINCETUR, 2008). Es preciso señalar que, este punto, a diferencia de las relaciones institucionales, abarca no solo las relaciones entre los actores públicos, sino también entre los actores privados y civiles.

a. Perspectiva - sector gubernamental

El rol que tiene el sector público (en este caso, el Gobierno Regional de Junín y las municipalidades provinciales), es brindar soporte para actividades de promoción y puesta en valor de los atractivos turísticos bajo su jurisdicción. Para el caso específico de la fiesta de Cruz de Mayo (la festividad más importante de la provincia) la organización reside en la Asociación Cultural Shapish de Chupaca, y no en su municipalidad. Esta se encarga de brindar apoyo logístico para la realización de la fiesta y promocionarla vinculándola con la herencia cultural de los Shapish, para que sea difundida en el interior del país. Un ejemplo de ello es el lanzamiento del calendario festivo para la región. Esto representó un trabajo en conjunto entre las municipalidades provinciales y la DIRCETUR.

- "En el tema de los Shapish y propiamente de la organización (de la fiesta), está a cargo de la Asociación Cultural Shapish (...) Nosotros lo que hacemos acá es promocionar a los Shapish, pero la organización en sí de la localidad, no está a cargo de la Municipalidad sino de la Asociación. Lo nosotros que hacemos es promocionamos, vendemos, hacemos una serie de actividades que se vincula a los Shapish, pero propiamente no organizamos nosotros las festividades" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Por otro lado, según el actor público, el rol que cumple el sector privado está relacionado directamente a los servicios turísticos en conjunto con la Municipalidad de Chupaca; ambos actores son críticos para la mejora de la gestión turística en Chupaca. Como señalaron los entrevistados, una exitosa promoción turística no es útil, si los visitantes encuentran servicios turísticos deficientes. Es por ello que se debe trabajar en la capacitación de las empresas que brindan servicios al turista para optimizar sus servicios. Asimismo, se debe incentivar la inversión privada en este rubro, brindando, por un lado, facilidades para el desarrollo de nuevos negocios turísticos en la provincia; y por otro lado, invitando a empresas ya consolidadas a invertir en la promoción turística de la provincia.

Además, se resalta la ventaja de que estas empresas (hoteles, restaurantes, transportistas, panaderos, etc.) formen parte de una asociación o gremio para que, en consecuencia, tengan una mejor representatividad. Si estuvieran asociados, será más eficiente trabajar con todos como un conjunto, y no de forma individual, tal como se viene haciendo.

- "Aquí realizamos este concurso para conocer el mejor pan de Chupaca (...) con la participación de los panaderos de la provincia que quieran participar. Ellos no cuentan con una asociación, por eso se individualiza las invitaciones; en cambio lo que es lechón, que es una asociación de personas que preparan varios potajes gastronómicos, como el caldo de cabeza, etc., los juntamos para exponerle donde se van a ubicar." (Carlos Bonilla, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

b. Perspectiva - Asociación Cultural

La Asociación es la responsable directa de la organización y ejecución de la fiesta de Cruz de Mayo. Esta señala que su municipalidad no ha cumplido con todo lo que prometió en la ejecución de la fiesta anteriormente. Si bien hay un apoyo inicial, este no se mantiene todo el tiempo.

- "La Municipalidad igual. Te dicen "ya, bien, vamos a hacerlo". Y yo como estaba allá ya no podía solucionar" (Jerzy Ordoñez, comunicación personal, 24 de octubre, 2015).

El apoyo de la Municipalidad de Chupaca consiste en brindar los premios, el espacio del parque, exonerar de arbitrios, brindar con baños públicos, entre otras actividades. Es importante señalar el rol fundamental que tiene la Municipalidad para la puesta en valor de sus atractivos festivos, pues esta tiene mayor injerencia al momento de buscar el apoyo con el Gobierno central o regional, le brinda a la provincia una representatividad.

- "Sí, es por eso que todos los años el Municipio nos pone premios, nos da el espacio del parque para hacer concursos. Nos exonera de arbitrios, nos ayuda con los baños públicos. O sea, el Municipio está íntimamente ligado a la asociación porque también de la Municipalidad su competencia de ellos también está en brindar apoyo a lo que es cultura" (Alfredo Condezo, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

El apoyo de la Municipalidad en las gestiones para que la danza de los Shapish sea designada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO generaría un enorme flujo turístico a la zona, motivada para participar de esta fiesta. Este es un objetivo importante para la Asociación Cultural Shapish de Chupaca.

- "Todo el año estamos ahí, en contacto también porque estamos trabajando porque queremos entrar para designar a Shapish como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad" (Alfredo Condezo, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Por otro lado, la Asociación Cultural Shapish recomienda tener reuniones multisectoriales que involucren a todos los actores dentro del sistema turístico.

- "Solo tiene que conocer el plan de nuestro trabajo, y aparte Jerzy (el actual presidente de la asociación) va a tener una reunión con el municipio para (pactar) una reunión multisectorial para involucrar a todos los sectores, hoteles, restaurantes" (Alfredo Condezo, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

c. Perspectiva - sector privado

Dado que la relación entre sector privado y público es débil, como se ha identificado, cuando se busca promocionar al destino turístico, se hace necesario desarrollar iniciativas que permitan la promoción de Chupaca tanto de la empresa privada como pública. Se identifica una iniciativa del sector civil por participar y ayudar a promover a Chupaca, la cual demuestra compromiso y voluntad, ya que el trabajo no es subvencionado.

- "Ya no hay problema, si es para el bien de Chupaca yo me apunto"... ", hemos buscado gente que sí valga la pena, que no sea egoísta, y que brinde el servicio, que es un bien social para la comunidad" (P1, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Un actor privado señala en cuanto a participación dentro de actividades de la provincia:

- "...pero por lo menos una, nos invitaron a una feria de comida y participamos ahí." (P5, comunicación personal, 18 de octubre, 2015).

Respecto a este punto, se concluye que sí hay iniciativa de parte del sector público en realizar actividades para fomentar el turismo en la provincia; sin embargo, no hay muchas

invitaciones a las empresas que brindan servicios turísticos. Los resultados del trabajo del sector público generan desconfianza entre los actores del sector privado. Por ello, la interacción entre ambos actores disminuye y no se puede realizar trabajos de cooperación a futuro.

d. Análisis transversal

Los actores que forman parte del sistema de gestión turística son: (i) el sector gubernamental, conformado por PROMPERÚ, la DIRCETUR y las Municipalidades provinciales; (ii) el sector privado, integrado por todas las empresas que forman parte de la planta turística; es decir, los hoteles, restaurantes, agencias de viajes, entre otros; así como la Cámara de Comercio y de Turismo de Chupaca, cuya función es la de representar a los principales gremios y proponer alternativas de mejora para la ciudad.; y (iii) el sector civil conformado por la Asociación Cultural Shapish de Chupaca y la comunidad.

Se concluye que entre las funciones del sector público se encuentran: apoyar y promocionar los atractivos turísticos de la provincia, realizar el proceso de planificación turística del destino, y determinar todo un plan de turismo para la región. Por el lado de las empresas privadas que forman parte del sistema turístico, su función es la de brindar un servicio de calidad al turista ofreciéndole todas las comodidades del caso. Además, la Cámara de Comercio de Chupaca tiene la disposición de apoyar el trabajo de promoción. Con respecto a la relación que mantienen con la Asociación Cultural Shapish de Chupaca, ésta se limita a brindar apoyo logístico para el desarrollo de la fiesta, y en promocionar la tradición Shapish. Sin embargo, los dos últimos presidentes de la Asociación, señalan que si bien hubo apoyo por parte de su Municipalidad, esta no se mantiene en el tiempo. Se hace necesario contar con un mayor compromiso de parte de todos los actores del sistema turístico, así como una concientización de la importancia del turismo para beneficio de todos.

1.2. Infraestructura

En este punto se realizó un análisis sobre otra de las variables críticas que forman parte del sistema turístico en Chupaca: la infraestructura, definida como el conjunto de obras y servicios que facilitan el desarrollo turístico, pero no exclusivo de estas, en un determinado territorio (Boullón, 2006). Este punto se conforma de las siguientes subcategorías.

- Transporte: Tipos de transporte para acceder a Chupaca y el estado de la conectividad vial.
- Comunicaciones: Conexión y accesibilidad a Internet y telefonía que existe en Chupaca.
- Sanidad: Servicios de salud, de agua y desagüé y de limpieza de la ciudad.
- Energía: Alumbrado público, servicios de abastecimiento de combustible, etc.

El análisis considera todas las subcategorías antes mencionadas, debido a que éstas sirven de apoyo para que el turismo se desarrolle. Asimismo, toma como base la perspectiva de los entrevistados, la literatura propuesta en el marco teórico sobre sistemas turísticos y la realidad observada. En consecuencia, se puedan encontrar similitudes, diferencias y contrastes entre las opiniones.

a. Perspectiva – sector gubernamental

En primer lugar, según la percepción de los entrevistados, se destaca la óptima conectividad vial⁴⁷ que existe para acceder a la provincia de Chupaca, además del buen estado de las pistas, con lo cual se accede a los atractivos con mucha facilidad. Esto se explica por la mayor inversión en proyectos de infraestructura.

- "El mayor porcentaje es para inversiones, para obras. Hay un déficit también en materia de infraestructura física" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "En Chupaca en lo que se viene trabajando, en primer lugar, es en la comunicación vial, todo el presupuesto, porque es una política de la gestión en general y por un tema turístico se ha destinado a lo que es infraestructura vía porque Chupaca no contaba (con ello) hace algún tiempo" (Carlos Bonilla, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

De modo que, si bien hay aspectos a mejorar en este tema, la conectividad vial representa una fortaleza que aprovecha Chupaca para su desarrollo turístico. Esto se corroboró en el trabajo de campo, en donde se observó el buen estado de las pistas así como la ejecución de obras de mantenimiento y asfaltado.

- "Ahora estamos llegando prácticamente al 100% de conectar el distrito capital con sus (otros) distritos. Al 100% de carreteras debidamente asfaltadas, estamos en pleno proceso de trabajo" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "Sí, como región, internamente creo que estamos muy bien conectados" (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

En segundo lugar, es importante señalar un aspecto cuyo impacto se considera negativo en el turismo en Chupaca y que representa una amenaza para el desarrollo turístico en la zona: la conectividad vial con Lima (lugar de procedencia de la mayoría de turistas internos del país). Según el director de DIRCETUR, este problema se da por dos razones: el colapso de la Carretera Central y la falta de aprovechamiento del aeropuerto. Según el actor, la carretera se encuentra colapsada, y por causas como un accidente, un deslizamiento de tierra o una

⁴⁷ Se define como conectividad vial a la facilidad con la que una persona puede desplazarse de una provincia a otra, debido que existen rutas y a su buen estado.

manifestación social, el retraso para llegar al destino puede ser de horas hasta días; por lo que en este punto, se hace necesario buscar rutas alternas. Por otro lado, el aeropuerto no se utiliza a su máxima capacidad debido a la poca afluencia de viajeros que registra (solo una aerolínea cuenta con los permisos para viajar a Junín), y además, por los elevados costos que representa viajar por avión a esta región.

- "El tema es que nosotros tenemos, y que es nuestra gran debilidad es el tema de conexión con el gran mercado: Lima. Si la región tuviera un aeropuerto como el que tiene Trujillo, Ica, Tarapoto, yo calculo que el flujo turístico subiría un 50%." (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "Como región hay muy buena infraestructura, pero no hay conexión con el mercado de Lima. Hay una sola carretera y un aeropuerto lo que hace difícil el acceso si alguno de estos medios se interrumpe por temas climáticos, conflictos sociales, entre otros" (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Otro aspecto negativo y que afecta el arribo de visitantes, es el alza de precios en temporadas altas. Los precios se incrementan y representan un factor de incomodidad para las personas que buscan trasladarse a Huancayo o Jauja. En consecuencia, afectan negativamente la motivación para visitar la provincia; lo cual repercute en la disminución del flujo de visitantes. Dado que no hay transporte interprovincial que traslade a los visitantes directamente a Chupaca desde Lima, estos, necesariamente, realizan dos viajes.

- "(El colapso de la Carretera Central) nos produce dos problemas muy importantes: uno, que cuando tenemos una temporada alta, al crecer la demanda, los pasajes se disparan de una forma absolutamente irregular, inexplicable incluso diría yo, y eso desanima, pues, a la gente, definitivamente" (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Por el acceso a Internet en la provincia, según la mayoría de los entrevistados, este es óptimo, salvo en lugares que están bastante alejados (este punto se corroboró en el trabajo de campo).

Por el lado de infraestructura de sanidad, según el alcalde de Chupaca, la provincia cuenta con lo mínimo indispensable en materia de atención médica para el visitante; sin embargo, aún no se encuentra en la capacidad de brindar un servicio más completo en lo que respecta a atención hospitalaria en general. El servicio de salud de la provincia aún no está al nivel de los hospitales de las otras provincias de Junín, con un mejor equipamiento. Asimismo, es importante señalar que, en caso se requiera una atención médica más especializada, se

necesitará trasladar al paciente a la provincia de Huancayo (a 15 minutos del distrito de Chupaca).

- "Acá tenemos dos clínicas y un pequeño hospital que funciona las 24 horas. Ahorita el hospital se encuentra en un proceso de reevaluación, para que se le ascienda a un nivel mayor, para que haya especialización, haya internamiento, etc. Estamos tras un proyecto de la construcción de un hospital para eso, con el Ministerio de Salud" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Por la limpieza en la provincia, los sectores del grupo público como privado coinciden que la falta de limpieza es constante en la provincia. Como esta labor es responsabilidad de la Municipalidad, hace falta mejorar el trabajo de limpieza pública y crear campañas de sensibilización dirigidas a comunicar a la población de Chupaca, la importancia de mantener una ciudad limpia tanto para ellos y para los turistas.

1.3. Planta turística

Este punto comprende un subsistema que ofrece servicios dirigidos netamente al turista. Estos se dividen en 3 subcategorías (ver Anexo E) a fin de identificar si existen y cuentan con calidad en sus servicios:

- Alojamiento: servicios de hospedaje (así como sus precios) en Chupaca.
- Alimentación: servicios de alimentación (restaurantes, etc.) en Chupaca.
- Esparcimiento y otros: lugares de esparcimiento y servicios básicos como agencias bancarias, servicios de atención turística, cabinas de internet, entre otros.

La planta turística es un elemento crítico dentro del sistema, pues representa al conjunto de servicios específicos que reciben los turistas durante su estadía en la provincia. Si es que reciben un buen servicio, ello desencadena en el regreso de más turistas. Ello hace que el destino turístico sea aún más conocido.

a. Perspectiva - sector gubernamental

Según el registro de establecimientos brindado por INEI (2014e) Chupaca cuenta con 6 establecimientos de hospedaje. Esto se explica debido a que la provincia es pequeña en comparación con las demás; así como aún es una provincia joven, pues tiene 20 años desde su fundación. Sobre la base de estos establecimientos identificados se hará el análisis de la planta turística.

Los actores de este sector coinciden en que los servicios de alojamiento representan una debilidad para Chupaca y que, si bien se cuentan con los servicios básicos de hoteles, estos no poseen aún la calidad de servicio necesario para recibir al turista extranjero. Es preciso resaltar en este punto que, el alcalde de Chupaca señaló que la provincia no cuenta con un plan de acción para atraer a inversionistas en el rubro de hoteles, por lo que aún hace falta un trabajo para mitigar esta debilidad.

- "En materia hotelera, la inversión privada es muy poco, esa es nuestra debilidad. Ahora, ¿qué hacer para que el inversionista privado haga su hotel en Chupaca?, es un poco complicado, espero que ustedes a través de sus estudios me ayuden a ver qué estrategia debo optar para promover esa inversión" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Asimismo, no se cuenta con la capacidad hotelera necesaria para recibir a una mayor cantidad de visitantes durante la época de fiestas en la provincia. Esto se explica precisamente por la falta de inversión privada. Es preciso añadir que para los meses de temporada baja (como octubre, noviembre, enero), en los cuales no hay mucha actividad festiva, sí se cuenta con la capacidad suficiente para alojar la cantidad de turistas que llegan.

- "En épocas de fiesta, en la fiesta de San Juan y las cruces es donde no hay hoteles, no se da abasto. El hotel tiene 50 cuartos y se llena (...) O sino la gente va a las casas de los familiares" (P1, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

A diferencia de Tarma, donde existen hoteles de cinco estrellas, en las provincias del Valle del Mantaro, por lo general no existen hoteles con una categoría superior a tres estrellas, de acuerdo a las entrevistas realizadas. Es por ello que los actores públicos resaltan la necesidad de potenciar el turismo receptivo y masificarlo en Junín, pues mientras exista una mayor demanda de turistas extranjeros, se construirá más infraestructura turística y hoteles de mayor categoría.

- "La región Junín empieza a desarrollar en temas hoteleros, pero no en temas de grandes hoteles. No tenemos hoteles cinco estrellas en Huancayo (...) pero no tenemos una cadena hotelera fuerte para promocionar a gran escala" (P5, comunicación personal, 16 de octubre, 2015).
- "Yo creo que lo que se tiene que hacer es masificar el turismo. Porque la necesidad crea. Cuanta mayor cantidad de turistas haya, probablemente mayor cantidad de infraestructura se va a construir" (P5, comunicación personal, 16 de octubre, 2015).

Por el lado de los servicios de alimentación, si bien se resalta a la gastronomía como uno de los atractivos de Chupaca; aún no se cuenta con la cantidad suficiente y con los servicios acordes para recibir al turista nacional y extranjero. Existen restaurantes campestres que ofrecen los principales platos típicos, pero aún hace falta mejorar la calidad del servicio y la presentación de los locales. La Municipalidad está haciendo un trabajo en impulsarlos a través de licencias gratuitas.

- "(...) Chupaca por ahí si tiene una oferta bastante interesante, porque han aparecido últimamente nuevos negocios, nuevos emprendimientos en ese sector" (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "Los establecimientos de recreo turístico. Donde venden Pachamanca, sus platos típicos. Nosotros hecho una jornada de licencias gratuitas para promocionarlos. Lógicamente con la indicación de que tiene que cuidar la salubridad, el equipamiento" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Como se observó en el trabajo de campo, en lo que respecta a esparcimiento, Chupaca no cuenta con lugares para realizar otro tipo de actividades aparte de las turísticas; sin embargo, su cercanía a Huancayo hace que el turista se traslade a esta provincia para acudir al cine, bar, discotecas, centros comerciales, etc.

b. Perspectiva - sector privado

Con respecto al alojamiento, solo uno de los actores destaca la poca oferta hotelera en la capital de región, Huancayo: Un problema adicional que surge durante las épocas de fiesta en la provincia (Fiesta de Cruz de Mayo) es la poca oferta de hoteles para una alta demanda de visitantes. Una solución a este problema es que los visitantes se hospeden en las casas de los mismos pobladores de Chupaca.

- "... sino la gente va a las casas de los familiares. En mi casa tengo camas, entonces van a la casa del amigo, uno que tenga todos los servicios" (P1, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "En Huancayo hay solamente dos hoteles (...) Los demás hoteles dejan mucho que desear, cada uno vive su propio modus operandi" (P6, comunicación personal, 19 de octubre, 2015).

En la provincia de Chupaca, algunos actores mencionaron que hay presencia de infraestructura hotelera en la provincia de Chupaca con servicios básicos y precios promedio de acuerdo al tipo de oferta que elija el visitante. Esto se corroboró durante el trabajo de campo: se

observó que, efectivamente, los hoteles que existen en la provincia sí cuentan con los servicios básicos.

- "Incluyen servicios de cable, agua, bueno, baño, servicios de baño, agua caliente..." (P5, comunicación personal, 18 de octubre, 2015).

Otro actor refiere una ventaja que tiene Chupaca con respecto a otras provincias: el precio cómodo. Este es un motivo de elección determinante que estimula al turista a alojarse en la provincia y no en Huancayo.

- "...también ponemos para la gente que no tiene mucho. No discriminar, no muy caro, sino tener una tarifa que sea al alcance del bolsillo de todos" (P1, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Con respecto a la alimentación, lo que destacan los actores privados es la poca oferta de lugares donde se ofrezcan los platos típicos de Chupaca. Por ello, una estrategia a implementar es un servicio de restaurantes que ofrezcan platos típicos de la provincia, lo cual sería un atractivo más para los visitantes. Al respecto, un actor privado refiere:

- "...en eso si se adolece: restaurantes con comidas realmente típicas. Vas a encontrar pollerías o puede ser menús, muy inadecuado y chifas (...) La idea es esa, que la persona que venga no tenga solamente la opción de comer un determinado plato, sino hayan otras opciones, sobre todo del lugar" (P5, comunicación personal, 18 de octubre, 2015).

Frente a los servicios de restaurantes, también existe la opción de recreos campestres. En Chupaca hay un buen número; sin embargo, la calidad de los mismos aún debe mejorar.

- "...y hay veces por "x" motivos que ocurrieron acá en Ñahuinpuquio, los pasajeros que entraban a cualquier restaurante se quejaban de la comida porque no tienen buena comida ahí" (P2, comunicación personal, 16 de octubre, 2015).

Con respecto a esparcimiento, solo un actor hace mención de que se requieren nuevos servicios para la comunidad de Chupaca, como supermercados y entidades financieras que promuevan el desarrollo comercial de Chupaca:

- "Puede ser de repente un súper, un mini súper, más entidades financieras, no contamos con eso" (P5, comunicación personal, 18 de octubre, 2015).

c. Perspectiva – Asociación Cultural

Los actores de este sector coinciden con los demás en que hace falta mejorar la calidad del servicio hotelero, brindar mejores promociones, un servicio de tours y trabajar en conjunto

con las agencias de viaje. Además, perciben que hay un cierto conformismo del sector privado al mantener los servicios que brindan, y no brindar servicios mejores con valor añadido:

- "No, no hay promociones. El hecho que haya más afluencia de gente, ellos no se preocupan por brindar paquetes, hacer un tour, nada, nada. Están conformes, porque saben que esa época van a estar llenos. Pero así de ellos, de que muestren interés por querer mejorar la calidad del servicio y tener más afluencia" (Alfredo Condezo, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Asimismo, es preciso señalar que los precios de los hospedajes (según los entrevistados y lo observado en el viaje de campo) son bastante accesibles, según los servicios que se requiera. Por lo que, se infiere que los costos para acceder a la provincia, y los gastos de estadía son bastante bajos.

- "Estamos en una situación regular, bueno hay dos hoteles buenos... Uno está por Shapish, después hay otro, San José (...) Los demás son regular (mmm) por la calidad de servicio y por el ambiente, el costo. El costo es 20 soles, 30 soles. Los buenos están hasta 50, 70" (Alfredo Condezo, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

En cuanto a los servicios de alimentación, los actores de este sector coinciden en que la infraestructura y el servicio en los restaurantes no son los más adecuados para la satisfacción del turista. Esta opinión coincide con la opinión del sector público, que indica que hace falta mejorar bastante el servicio que se brinda, por ejemplo, con un buen restaurante turístico en Chupaca.

- "Ese es lo que peor está. Si bien hay comida rica y todo eso, no hay un sitio adecuado, el turista quiere sentarse a conversar, con su laptop; turista no es solo aquel que va y escucha la fiesta; hay un turista que sabe buscar información para el trabajo" (Jerzy Ordoñez, comunicación personal, 24 de octubre, 2015).
- "Se tiene que mejorar un montón. Para tener un buen restaurant turísticos, que dé los platos típicos de Chupaca y de la región" (Alfredo Condezo, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Del mismo modo, el actor social coincide con el sector privado en la poca oferta de lugares donde se ofrecen los platos típicos de Chupaca:

- "Si ustedes se dan cuenta, en la noche tú no encuentras una comida tradicional o un restaurante que te venda comida tradicional" (Jerzy Ordoñez, comunicación personal, 24 de octubre, 2015).

1.4. Atractivos turísticos

Los atractivos turísticos de un determinado territorio representan el insumo principal para el óptimo desarrollo turístico, pues constituyen la principal motivación del visitante para desplazarse al destino. Para efectos de la investigación, esta categoría se divide en atractivos culturales y naturales. Se hizo esta división, ya que en el trabajo de campo se constató que estos grupos engloban a los atractivos más representativos de la provincia.

Asimismo, en este punto se analizará e interpretará el estado en que se encuentran los atractivos turísticos de Chupaca para identificar cuáles cuentan con el potencial para su puesta en valor.

1.4.1. Atractivos naturales

a. Análisis transversal

Todos los actores coinciden en señalar a la laguna de Ñahuimpuquio como el principal atractivo natural de la provincia de Chupaca, ya que es el más visitado por los turistas, y tiene un alto potencial de constituirse como un atractivo importante a nivel de la región Junín, de acuerdo a la información recabada durante el trabajo de campo. Sin embargo, es necesario reforzar los trabajos de promoción de este recurso, y de capacitación de los responsables de los servicios que se brindan alrededor de este, para una mejor calidad. En consecuencia, su puesta en valor será inminente.

- "(...) un recurso importante también que tiene mucha demanda es la laguna de Ñahuimpuquio" (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "Hay que poner en valor; por ejemplo Arwaturu, es una zona turística, pero hay que ponerla en valor junto con Ñahuimpuquio. Hay que promocionarla, hay que difundirlo, hay que trabajarlo. Todos estos proyectos, como los que ustedes hacen, hacen que nosotros veamos, ustedes nos van a hacer ver, probablemente lo que nosotros no estamos viendo de Chupaca. Y ponerle en valor eso. Entonces, falta eso, ponerle en valor" (P5, comunicación personal, 16 de octubre, 2015).
- "Por ejemplo Ahuac, tiene la laguna de Ñahuimpuquio (...)" (P1, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Del mismo modo, otro atractivo natural (menos conocido pero señalado también por los entrevistados) es la laguna de Pucush Uclo. Esta cuenta con potencial de convertirse en un atractivo importante: aquí se reúnen más de 200 distintos tipos de aves, escenario ideal para el turismo natural, esto se comprobó cuando durante las visitas a la laguna en el trabajo de campo.

Sin embargo, ésta se ubica en un parcial estado de abandono, dado que no es promocionado en las agencias de viaje que ofrecen tours hacia Chupaca, aunque sí es conocido y promocionado por algunos habitantes cerca a esta zona. Hace falta mejorar su cuidado, mantenimiento y promoción.

- "También tenemos una laguna de Pucush Uclo, que es un santuario, es un bonito lugar. Visítenlo. Van a encontrar aves de diferentes lugares, de diferente variedad" (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "La laguna de Pucush Uclo es alguna de ellas. Probablemente debe difundirse y no lo conoce mucha gente. Es un santuario muy bonito..." (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "Otro sitio que no se conoce aún es la laguna, el humedal de Pucush Uclo, donde hay un mirador, que incluso ahí llegan durante una época del año llegan aves migratorias en cantidades, pero miles de miles de aves. Eso está en Chupaca. La laguna de Pucush Uclo" (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Como otro atractivo, los actores se refirieron a la ribera del río Cunas. Este atractivo tampoco era promocionado en los avisos publicitarios de las agencias de turismo.

- "Aquí nomás tenemos toda la cuenca del río Cunas, que es bastante pintoresco y atractivo, y que desconoce mucha gente" (P5, comunicación personal, 18 de octubre, 2015).
- "El río Cunas riega desde Negro Hueco que es la laguna donde nace, hasta el cruce del Mantaro (...)" (P1, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Es preciso señalar que, la insuficiente puesta en valor de los atractivos, desde la perspectiva de los actores públicos, radica en la falta de un presupuesto. Desde la perspectiva privada, radica en la poca importancia que se le da al turismo. Asimismo, este sector resalta que en la intervención a cualquier atractivo se debe velar por el cuidado y bienestar de la comunidad.

1.4.2. Atractivos Culturales

a. Análisis transversal

Por el lado de los atractivos culturales tangibles, los entrevistados señalaron como los más visitados a las ruinas de Arwaturu, la Cruz de Cani Cruz, la iglesia Matriz de Chongos Bajo y la iglesia del Copón. Estos atractivos corresponden a las categorías arqueológico y

monumental-religioso respectivamente (ambos forman parte del turismo cultural) y forman parte del circuito que ofrecen las agencias de viaje en Huancayo.

Asimismo, se corroboró en el trabajo de campo que las ruinas de Arwatro, la Cruz de Cani Cruz, la iglesia Matriz de Chongos Bajo y la iglesia del Copón se encuentran en condiciones adecuadas de infraestructura y mantenimiento para recibir a turistas. Sin embargo, hace falta un mayor trabajo de difusión y en conjunto con el Ministerio de Cultura para que cuenten con una mayor protección y cuidado. Estos fueron los comentarios de los entrevistados:

- "Pero dentro de los atractivos que más se promocionan es justamente el Cani Cruz que es un atractivo religioso que, no sé si se han dado cuenta, pero va, ahí va, cientos de gente al día, cientos. Se quedan allí a orar toda la noche, no solamente ida, a veces hay gente que se queda ahí todo un día entero. Presentan toda su ceremonial, allí hay una mezcla de religiosidad con un poco de creencia medio extraña. Pero definitivamente, el Cani Cruz es uno de los atractivos más importantes" (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "empezamos en Chongos, y el Cani Cruz que es bien conocido en general por todo el Valle. Ahí es donde llega toda la mayoría de la gente a rezar a prender sus velas, es bien venerada esa cruz. Asimismo tenemos a la Iglesia de Copón, la más antigua..." (P1, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Finalmente, es importante señalar que en el trabajo de campo realizado no se observó resguardo policial y guías de turismo del Ministerio de Cultura que expliquen a los turistas la historia detrás de cada atractivo. Esta ausencia de personal, encargado de contar y difundir la historia local a través de sus atractivos culturales más importantes, representa una gran desventaja para el fomento del turismo en la provincia. En otros atractivos que se visitaron, como las ruinas de Wariwilca, en Huancayo, sí existen guías y resguardo policial. Este puede ser un factor que influya en la decisión del turista de visitar o no un lugar.

En el grupo de los atractivos culturales inmateriales o de cultura viva, se resalta principalmente la fiesta de los Shapish o la fiesta de Cruz de Mayo, cuya danza guerrera de los Shapish ha sido declarada Patrimonio Cultural de la Nación⁴⁸ y está en camino a convertirse en patrimonio cultural de la humanidad por la UNESCO⁴⁹.

⁴⁸ Hay que resaltar que Junín se caracteriza por ser una región con mayor cantidad de festividades, en donde todos los días hay al menos una manifestación costumbrista en alguna de sus provincias. Esto sí representa un oportunidad para la región en general al contar con el potencial de atractivos turísticos.

⁴⁹ Siglas en inglés de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

- “La danza representativa de la provincia de Chupaca es el Shapish, esa es infaltable en todas las actividades que realiza la municipalidad (...)” (Carlos Bonilla, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "Y créame que la región Junín es una de las regiones que más festividades tiene, reconocidas incluso a nivel nacional como patrimonios culturales inmateriales. Tiene fiestas, danzas, estampas, como la Huaconada, el Huaylas, el carnaval Marqueño. Hay como 20 estampas y danzas folclóricas que ha sido reconocido a nivel nacional como patrimonio cultural de la Nación" (Michele Antignani, 17 de octubre, 2015).
- “(...) el Shapish, los Shapish, indudablemente, empezando, responde a la invitación. Luego está la Llamishada, que se baila de lado. Es la que está en la zona del Alto Cunas. Digamos, son las más visibles, pero luego también hay una serie de manifestaciones como rituales” (Jair Pérez, comunicación personal, 14 de diciembre, 2015).

Por otro lado, se destaca la Fiesta de San Juan. Junto a la fiesta de Cruz de Mayo son las más representativas de la provincia de Chupaca de acuerdo a entrevistas realizadas anteriormente, y además, cuentan con gran afluencia de visitantes.

En el rubro de gastronomía se destacan platos típicos como el lechón y sus panes, los cuales son presentados en las ferias de comida que se realizan todos los sábados. Sin embargo, se recomienda una mayor promoción de estas ferias gastronómicas y capacitación al personal en atención al cliente para que se brinde un mejor servicio. Finalmente, la música también se menciona como uno de los atractivos culturales de la provincia:

- "Estamos ahora tratando de promover la música de la región, Chupaca también tiene su música" (Carlos Bonilla, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Los actores de los tres grupos de análisis (incluidas las conversaciones informales con los pobladores de la zona) coinciden en que los principales atractivos de la provincia son: la laguna de Ñahuimpuquio, las ruinas de Arwaturu, la Cruz de Cani Cruz, la Iglesia Matriz del Copón y la fiesta de Cruz de Mayo. Estos atractivos atraen más visitas a la provincia y se han posicionado en la región Junín. Sin embargo, Chupaca cuenta con muchos más atractivos que aún no han sido inventariados y puestos en valor, tales como la laguna de Pucush Uclo y la ribera del río Cunas. Ambos cuentan con gran potencial para convertirse en atractivos turísticos de Chupaca, y a su vez, de la región Junín. Para ello hace falta un trabajo más exhaustivo de difusión y capacitación en competencias a los agentes que brindan servicios al turista durante su visita a los atractivos. También, es indispensable ampliar el número de guías de turismo especializados en temas culturales, que acompañen al turista durante su recorrido, y que brinden

la información necesaria respecto a cada atractivo visitado como la historia local y la cultura de la provincia. Esto, en consecuencia, influirá positivamente en la experiencia del turista.

1.5. Capacitación turística

En este punto, se mostrarán los hallazgos sobre el estado de uno de los puntos críticos para la gestión del sistema turístico y que está relacionado con el desarrollo de conocimiento, competencias y capacidades de los actores involucrados en el tema del turismo en la provincia de Chupaca, tanto de quienes tienen contacto directo con el turista al vender un producto o servicio turístico; así como de las personas encargadas de la gestión y planificación del destino turístico. Es preciso resaltar que el análisis se hará en base a la perspectiva de los entrevistados de los tres sectores y a lo observado en el trabajo de campo.

a. Análisis transversal

Los actores del sector público y privado coinciden en la importancia y la necesidad de brindar capacitación a las personas involucradas en el turismo (en especial a quienes tienen contacto directa con el visitante, como los servicios hoteleros, restaurantes, agencias de viaje y la comunidad), pues el servicio brindado al turista resulta vital para su satisfacción y posterior regreso. Como señalan los entrevistados, un trabajo de promoción y puesta en valor para atraer una mayor afluencia de turistas a la región deja de ser efectivo, si cuando este llega recibe un mal servicio.

- “El tercer aspecto podría ser la educación, la concientización de la población. De nada sirve que un día vendamos a Arequipa o Junín, llegan los turistas, si no tenemos identificado esas potencialidades. Pero tampoco de nada sirve la sobrepoblación turística, y maltratar los servicios” (Ángel Unchupaico, comunicación personal, 19 de octubre, 2015).
- “Falta capacitación a la mayoría de centros comerciales, restaurantes, hospedaje, capacitación al personal sobre el trato al cliente, es lo que falta” (P4, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- “(...) no hacer una pequeña capacitación de los comerciantes para la fiesta, porque muchas veces el trato al comensal no es acorde a como debe ser. Como que ahuyenta al cliente. En el hotel todos saben que el cliente tiene toda la razón, de ellos dependemos, trata bien a ellos, que ellos nos van a recomendar. Es así. Uno va aprendiendo a mejorar el servicio” (P1, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Asimismo, los actores públicos señalan que, si bien se realizan capacitaciones y talleres, la participación es escasa: hay una falta de compromiso del sector privado, que se refleja en un alto porcentaje de inasistencias a las capacitaciones que brinda el gobierno municipal y regional. En contraparte, actores privados señalaron que, si bien el gobierno regional realiza capacitaciones, estas se hacen en su horario de trabajo, motivo de su inasistencia. En suma, se necesita un mayor grado de concientización por parte de estos sectores (tanto público, privado y social) para coordinar en conjunto, fechas potenciales de capacitación, a fin de que todos reciban la misma y brinden un mejor servicio al turista.

- “Nosotros hemos dado ya como cuatro cursos de capacitación sobre temas de inventario turístico, cómo identifica los recursos, cómo registrarlos, y todo eso. Hemos dado como 6 capacitaciones” (Michelle Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- “también el tema de capacitación, hay que invertir en la capacitación de los operadores turísticos, restaurante, en este caso también hoteles, que hacemos permanentemente, pero no es suficiente” (Luis Bastidas, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "Primero, mejorar la calidad de los servicios turísticos, los hoteles y los restaurantes, mediante capacitación y charlas y otras actividades" (Carlos Bonilla, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "El taller es para capacitar, para informarnos" (Carlos Bonilla, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Por otro lado, es importante que las personas involucradas en la toma de decisiones dentro de la gestión turística (como las autoridades gubernamentales competentes), también se capaciten sobre la gestión en turismo; para que de esa forma lleven a la práctica las políticas públicas en materia de turismo y los lineamientos planteados por los planes estratégicos.

- “Sí, todo parte de desconocimiento también. Muchísimas veces se contrata personas que no están capacitadas o no entienden cuál es la importancia” (Henry Bonilla, comunicación personal, 20 de noviembre, 2015).

Del mismo modo, es importante incluir a la comunidad en un modelo sostenible de gestión turística. Para ello, también es necesario capacitarla en temas de atención al turista, de tal modo que brinde una experiencia segura al visitante.

- "Si ustedes preguntan a las autoridades, seguramente se van a quejar mucho de la falta de capacitación, la falta de sensibilización para que un turismo que sea sostenible porque las personas o las comunidades que están instaladas en esta región normalmente

son muy trabajadoras, son muy laboriosas" (P6, comunicación personal, 19 de octubre, 2015).

- “Eso implica bastante trabajo en la parte social, bastante trabajo en la parte educación, sensibilización y conocimiento de que cosa es el turismo como economía, como actividad económica” (P6, comunicación personal, 19 de octubre, 2015).

Finalmente, es importante identificar a las instituciones que puedan liderar estos proyectos de capacitación, como la Municipalidad y el gobierno regional de Junín. Si bien pueden contar con los recursos necesarios para capacitar, no necesariamente son especialistas en el tema, por lo que necesitan una colaboración estrecha con entidades privadas especialistas en turismo, como CENFOTUR⁵⁰. Asimismo, no deberían descartar iniciativas privadas que apoyen en la capacitación.

- "(...) de repente organizarlos, sobre todo de repente, invitar a alguna institución o gente especializada. El llamado es a la Municipalidad un poco a hacer conocer qué es lo que significa el turista, para empezar y que significaría para nuestro lugar que nos visiten, vengan" (P5, comunicación personal, 08 de octubre, 2015).

En resumen, a partir del desarrollo de competencias y capacidades de los principales agentes involucrados en la actividad turística, se recomienda capacitar: En primer lugar, a los actores que brindan los servicios de la planta turística (hoteles, restaurantes y agencias de viaje) directamente al turista. En segundo lugar, a las autoridades provinciales competentes en turismo, de tal modo que cuenten con los mecanismos necesarios para la puesta en valor de sus principales atractivos turísticos. Y en tercer lugar, a la misma comunidad para su mayor participación dentro de la toma de decisiones de sus propios recursos turísticos. No considerar estas recomendaciones representaría una debilidad dentro de la gestión del sistema turístico en Chupaca, ya que la capacitación es un elemento crítico dentro del sistema: un trabajo de promoción de un destino es ineficiente si los turistas reciben un mal servicio.

Asimismo, se resalta la necesidad de convocar profesionales preparados para liderar estos procesos de capacitación pues, como bien se señala, muchas veces se contratan personas que no están debidamente capacitadas o comprometidas con la actividad turística como progreso de una localidad. Finalmente, se identifica el rol principal de la empresa privada en el impulso del turismo en una determinada localidad. En Chupaca, la participación de este sector es reducida, reflejándose en el nivel de compromiso para realizar un trabajo en conjunto con otros sectores para beneficio del desarrollo turístico en la región.

⁵⁰ Siglas del Centro de Formación en Turismo.

1.6. Promoción turística

El objetivo de la presente investigación es optimizar la gestión turística de Chupaca, por lo que las actividades de promoción y comunicación turística (dentro de las herramientas del marketing mix para destinos turísticos) son claves para conseguirlo. En este punto se analizaron los principales medios utilizados por los distintos actores involucrados en el turismo para promocionar sus actividades y a la provincia como destino. Este análisis se hizo en base a la información recolectada de las entrevistas, la observación en el trabajo de campo, y la teoría relacionada al marketing mix. Asimismo, esta variable se descompuso en 4 componentes considerados relevantes en un trabajo de promoción de un destino turístico:

- Medios audiovisuales, impresos, digitales y presencia en las redes sociales.
- Actividades de promoción que se realizan en el interior de Chupaca.
- Actividades de promoción que se realizan fuera de Chupaca, en otros lugares, fuera de la región Junín.
- Imagen-marca de destino.

Se consideraron estas subcategorías de promoción para el orden del análisis de esta variable.

a. Análisis transversal

Desde el sector público, se identificó un trabajo de promoción tanto de la totalidad de la región Junín como de Chupaca a través de diversos medios, como: materiales impresos, fotografías, revistas, entre otros. Por ejemplo, se observa un calendario festivo publicado en la web de la DIRCETUR. Esto refleja la relevancia de las festividades como parte de la identidad cultural para la región Junín. A continuación, se mencionarán comentarios relacionados a este trabajo:

- "De todos los atractivos turísticos, hemos registrado fotografías, que lo vamos a ir difundiendo en actividades que tenemos aquí o afuera" (Carlos Bonilla, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "La DIRCETUR tiene un cronograma de festividades muy, muy bueno. Aparte tiene distintos materiales geográficos, es un viaje de subir de la costa, sierra, y bajar a la selva" (Jorge Tapia, comunicación personal, 16 de octubre, 2015).

Un actor privado ha tomado la iniciativa de elaborar folletos de carácter informativo, referentes a la provincia de Chupaca para darla a conocer. Esta iniciativa destaca puesto que

refleja el involucramiento del sector privado para realizar un trabajo de promoción y de apoyo al desarrollo turístico en Chupaca.

- "Lo que estamos haciendo con la Cámara de Comercio es hacer panfletos y, primero, tener nuestra base de datos, para sacar los panfletos y folletos y poner una caseta de guía turística, con apoyo de la Municipalidad" (P1, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Asimismo, se destaca el uso del Internet, principalmente, para promover las festividades que se realizan mensualmente en la región Junín, en específico las correspondientes al Valle del Mantaro. Otro de los medios de tipo audiovisual utilizados para promocionar el destino turístico son las páginas web y redes sociales. Algunos actores privados no hacen referencia al uso de estos medios. Entre las posibles razones, se encuentran la falta de capacitación para el uso de estos medios de comunicación (lo cual impide promocionar a la provincia de Chupaca frente a otras de su región) y el alto costo de invertir en estos medios.

Dentro de los medios audiovisuales, se señala que, para promocionar la fiesta de los Shapish dentro del Valle del Mantaro, se utilizan canales televisivos locales con cobertura en esa zona (P1, comunicación personal, 17 de octubre, 2015). Es importante resaltar que esta iniciativa es nueva a nivel de promoción, pues anteriormente por este medio solo se transmitía el sorteo de los conjuntos de danza de los Shapish para el concurso de danzas que se desarrolla con motivos de la festividad.

Por otro lado, de acuerdo a las entrevistas realizadas al sector público, las actividades promocionales fuera de la región Junín están en marcha, principalmente en Lima, con el objetivo de mostrar la gastronomía, festividades, artesanías, danzas, entre otros recursos de la provincia de Chupaca. Asimismo, se realizan pasacalles, ferias y conferencias de prensa. En ese sentido, la DIRCETUR, y PROMPERÚ, en conjunto con las Municipalidades, trabajan en conjunto para promocionar los atractivos turísticos de la región. Se percibe que existe un compromiso grande por parte de la Municipalidad en realizar un trabajo de difusión de los atractivos turísticos; sin embargo, estas labores aún resultan insuficientes. Este trabajo articulado entre las instituciones públicas competentes por el tema de promoción ya fue explicado en la variable relaciones institucionales⁵¹.

⁵¹ Es preciso señalar que, un trabajo óptimo de promoción, es un trabajo articulado entre los sectores que participan de la actividad turística, (en este caso, entre la DIRCETUR y las Municipalidades provinciales). Los actores señalan que este tipo de actividades realizadas en conjunto representan una fortaleza dentro de la variable promoción, en comparación a que cada provincia realice actividades de promoción por su cuenta. El trabajo conjunto con el actor privado, se inicia al invitarlo para que sea patrocinador, pero no organizador del evento.

Con respecto a las actividades de promoción que se realizan en el interior de la región, los actores coinciden en que las principales son las ferias sabatinas. A partir del 2015, se realiza una vez al mes la presentación de la danza guerrera de los Shapish, con el fin de promocionarla. En estas actividades, básicamente resaltan la gastronomía y el folclor de Chupaca.

Por otro lado, si bien existe interés y esfuerzo del actor privado por promocionar a Chupaca como destino turístico a través de distintos medios de comunicación, es necesaria una mayor participación del sector público en la difusión de las manifestaciones festivas. Por ejemplo, para promocionar el carnaval de Jauja, todos los funcionarios de esa jurisdicción se visten con trajes típicos de la danza y recorren calles de Huancayo danzando con el objetivo de hacer más visible la fiesta. Este es un ejemplo que muestra una mayor participación de las autoridades públicas para ser ellos mismos los primeros en difundir su ciudad.

- "Como actividad final, en noviembre se realizará una feria que promueva a las cuatro provincias del Valle del Mantaro, a realizarse entre el 14 al 22 de Noviembre. La "semana del Mantaro" contará con la participación de las provincias de Jauja, Huancayo, Concepción y Chupaca. Se busca que sea una oportunidad para que cada provincia ofrezca lo más característico o lo que más destaque para atraer a más visitantes" (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).
- "Por ejemplo, este año, una de las fiestas más grandes que tenemos es el carnaval jaujino, ¿no? Y para promocionarlo a nivel nacional primero tenemos que asegurar la atención de la región. ¿Qué es lo que hemos hecho? Todos los funcionarios de la municipalidad se han vestido, y en parejas hemos ido a bailar a Huancayo, por las calles principales, en la Real. Y hemos hecho eso con el objetivo de que se haga más visible nuestra fiesta" (Henry Bonilla, comunicación personal, 20 de noviembre, 2015).

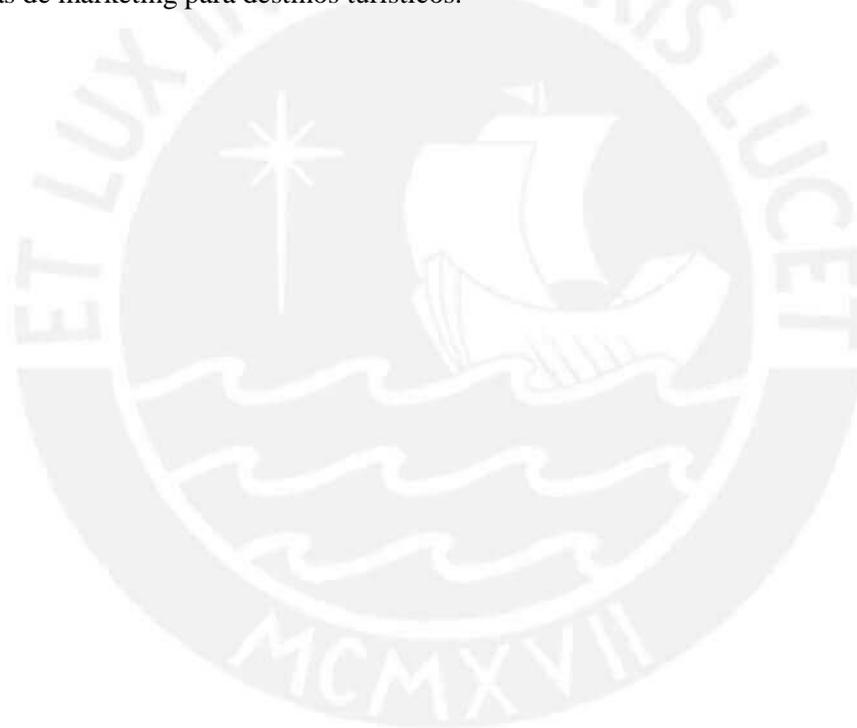
Con respecto a los eventos promocionales, un actor del sector privado propone la ejecución de otras actividades que inviten a más turistas a visitar Chupaca, las cuales se agreguen a las ya realizadas en fiestas como la de los Shapish (Misa de acción de gracias, concurso de baile). Entre las posibles actividades a agregarse se consideran, por ejemplo, la realización de conciertos de música andina, la práctica de la danza de los Shapish en la Plaza de Chupaca, entre otros, previo estudio para identificar su viabilidad (P4, comunicación personal, 16 de octubre, 2015).

Las actividades llevadas a cabo hasta el momento tuvieron cierto impacto, pero se necesita un replanteamiento de las mismas en vista a que el turista visite las provincias en el año. Chupaca cuenta con los atractivos necesarios para posicionarse, pero necesitará realizar más que una feria para llegar al turista interno interesado por estos atractivos. Finalmente,

Chupaca y otras provincias no cuentan con un trabajo sobre la creación de una imagen-marca que represente al destino. Uno de los actores entrevistados señaló:

- “Sí nos han propuesto trabajar de esa manera (crear una marca para el destino), pero en este momento, todavía no lo estamos manejando de ese modo porque, como se sabe dentro de toda planificación, en último lugar va el tema de la promoción y la difusión” (Henry Bonilla, comunicación personal, 23 de noviembre, 2015).

A lo largo del presente capítulo se mostraron los hallazgos de esta investigación, de acuerdo a la información recabada por las entrevistas a actores críticos de las cuatro unidades de análisis. Los hallazgos se enfocaron en aquellos elementos críticos que se identificaron dentro de la gestión del destino turístico. En base a estos resultados, en el próximo capítulo, se presentará una propuesta para mejorar la gestión de este sistema, mediante el uso de herramientas de marketing para destinos turísticos.



CAPITULO VI: PROPUESTA DE MEJORA

Una vez realizado el análisis de los elementos que se consideran críticos para la óptima gestión del destino turístico en Chupaca; en el presente capítulo se propondrán las herramientas del marketing dentro de una propuesta de gestión turística integral y sostenible para el destino turístico. Estas herramientas se traducirán en una solución para el problema de la falta de posicionamiento de la provincia como destino para el turismo de tipo cultural-vivencial en la región Junín.

La presente investigación se constituye en una propuesta de mejora para la gestión de un destino turístico; la cual se construyó a partir de la información extraída del análisis de los elementos identificados del sistema turístico. La propuesta se conformó de 5 etapas, las cuales conllevan a una gestión turística ordenada y estructurada en Chupaca. El objetivo es mitigar los aspectos negativos de los elementos del sistema turístico, y fortalecer sus elementos positivos. A continuación, se detallará cuál fue la base teórica para la construcción de la propuesta.

1. Base de la propuesta de gestión turística del marketing

Para la construcción de esta propuesta se tomó como base teórica a los modelos de planificación de destinos turísticos propuestos por Philip Kotler, Chrispother Lovelock y Alberto Boullón, los cuales se adaptaron al contexto que existe en Chupaca. Estos modelos se eligieron por su idoneidad y solidez; además, porque sus componentes se pueden extrapolar y aplicar a la realidad específica de Chupaca. Asimismo, se consideró el proceso de planificación de destinos aplicados a las regiones del Perú (modelo planteado en el PENTUR 2008-2018) el cual también se aplicó a la realidad de la provincia. En base a estos modelos se construyeron las etapas del proceso de gestión turística que serán aplicados en Chupaca. En la tabla 21 se muestran todas las etapas que conformaron el proceso, según Kotler y Boullón, con sus respectivos objetivos.

Tabla 21: Etapas del modelo de planificación de destinos

Etapa	Definición
Etapa 1	¿Dónde estamos ahora? Análisis de la situación actual (factores externos e internos) ¿Cuál es la relación de actores involucrados? (red de actores)
Etapa 2	¿Hacia dónde se quiere llegar? Definición de la misión, visión y de objetivos estratégicos del modelo.
Etapa 3	¿Con qué acciones en el corto plazo, se cumplen los objetivos estratégicos? Desarrollo de estrategias en base a las herramientas del marketing mix de destinos turísticos.
Etapa 4	¿Se vienen cumpliendo los objetivos estratégicos? Evaluación de cumplimiento de objetivos, mediante indicadores, <i>feedback</i> del modelo.

Adaptado de: Kotler (2011), Lovelock (2015) y Boullón (2006).

Asimismo, en la tabla 22 se presenta el modo propuesto por el PENTUR 2008-2018.

Tabla 22: Proceso de planificación de destinos PENTUR

Etapas	Definición
¿Qué áreas turísticas debemos promocionar?	Identificar atractivos turísticos clave.
¿En qué situación se encuentra actualmente?	Definir mediante criterios cualitativos concretos el estado de los elementos que componen el destino.
¿Qué impide que alcance un desarrollo turístico adecuado?	Establecer las amenazas, riesgos y factores condicionantes al modelo.
¿Qué debo y cómo hacerlo?	Indicar las líneas y programas de actuación para suprimir los limitantes de la gestión turística.
¿Quién debería hacerlo, quien podría cooperar y quién podría poner trabas?	Identificar a los actores relevantes (que afectan de forma positiva y negativa) dentro de la gestión turística.
¿Qué efectos se esperan y cómo saber si se está cumpliendo los objetivos marcados?	Definir indicadores de gestión que permitan evaluar la eficacia de las estrategias.
¿Qué tenemos, qué necesitamos y cuánto cuesta lo que se pretende hacer?	Establecer los recursos, materiales y presupuesto disponible y requerido para la puesta en marcha del modelo.
¿Cuándo hay que hacerlo?	Establecer un cronograma de trabajo y un periodo de vigencia del plan.

Fuente: MINCETUR (2008)

Como se observa, en ambos modelos se siguieron las 4 fases de la gestión: análisis, planificación, ejecución y control, propuestos por Kotler (2011), las cuales se adaptaron a un destino turístico. Es preciso señalar que la presente investigación se enfocó en el marketing de destinos, pues a través de un proceso de análisis se detectó que este constituye un elemento crítico a fin de posicionar a la provincia como destino turístico en la región Junín. Para ello, se hizo énfasis en la propuesta del marketing estratégico y operativo, así como en las herramientas para cumplir con los objetivos de la propuesta de mejora, los cuales se explicarán más adelante.

En base a lo señalado, el proceso de gestión turística se conformó por las siguientes etapas:

- Etapa 1: análisis de la situación actual. Estudiar el entorno interno y externo de Chupaca, identificando fortalezas y debilidades de cada elemento del sistema turístico; así como oportunidades y amenazas de todo el sistema).
- Etapa 2: análisis de la demanda. Realizar un acercamiento inicial al perfil del turista cultural real y potencial que visita Chupaca).
- Etapa 3: análisis estratégico. Identificar y definir las líneas de acción estratégicas que constituirán los pilares para la gestión del destino).
- Etapa 4: planificación operativa. Definir el plan operativo con las herramientas del marketing mix de un destino turístico).
- Etapa 5: control y retroalimentación. Establecer indicadores de gestión de un turismo integral y sostenible que evalúen el cumplimiento de los objetivos estratégicos).

Como se observa, el presente estudio constituyó un esfuerzo de ajustar la teoría de gestión y marketing a la realidad de Chupaca; para ello, se ha construido una propuesta a partir de las etapas formuladas por diferentes autores y del análisis de la información recolectada en el trabajo de campo. Al ser un trabajo de investigación cualitativa, “el propósito de la investigación consiste en “reconstruir” la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (Hernández et al., 2010, p. 9).

La propuesta de gestión planteada partió de la etapa 1, cuyo objetivo fue la realización de un diagnóstico de la situación actual del funcionamiento del sistema turístico en Chupaca. Los insumos para hacerlo se obtuvieron, en primer lugar, de la identificación de los principales elementos del sistema turístico y su posterior análisis, en donde se detectaron las fortalezas y debilidades para cada elemento interno del sistema turístico. Asimismo, se realizó un análisis del entorno externo para identificar qué factores externos tenían un impacto positivo o negativo en su desarrollo, considerando variables que afectan el entorno del destino. En base a estas, se detectaron las amenazas y oportunidades para el sistema turístico. Del mismo modo, en esta etapa fue crítico determinar a los actores relevantes dentro del sistema (incluso a aquellos cuyas decisiones afectan de forma negativa al sistema) y la interrelación óptima entre estos para que el sistema funcione correctamente; conjugándose, de esa manera, los intereses de todos los participantes (del sector público, privado, civil y comunidad).

En la etapa 2, se analizó de manera preliminar la demanda, elemento crítico dentro de un sistema turístico (en la etapa previa se analizó por separado la oferta que existe en el destino, basado en los elementos que conforman el sistema turístico). Además, se conoció al mercado y la demanda potencial para el destino de Chupaca; es decir, el conjunto de características del perfil del turista meta. Se detalló una propuesta a seguir para identificar esa demanda, asimismo, a las herramientas del marketing utilizadas.

Luego de identificar a un segmento de turistas y las características de su perfil, en la etapa 3 se procedió a la planificación de la propuesta de mejora para el destino de Chupaca. En esta etapa se une al presente con un futuro deseado, de forma que el aporte de la actividad turística permite alcanzar una visión territorial gracias a la aplicación de un método sistémico de definición de acciones (Pailiacho, 2013). Por ello, se determinaron una visión, misión y objetivos para la gestión turística propuesta. Los objetivos estratégicos⁵² se establecieron a partir de los puntos críticos detectados en cada elemento del sistema turístico, los cuales se abordaron

⁵² Los objetivos son estratégicos cuando tratan del futuro a largo plazo de la actividad turística, expresan algo fundamental en términos de logros, beneficios y resultados; expresan el qué se espera obtener y tienen un impacto del que dependen la supervivencia y desarrollo de la actividad. Estos objetivos deben ser cuantificables, específicos en calidad y tiempo.

por diferentes actores, ya que fue una de las variables más complejas al momento de asumir compromisos integrales. Para ello, se definió una matriz de entes gestores responsables de cada eje estratégico⁵³, que por su transversalidad representó a todos los sectores involucrados: público, privado y social.

Una vez planteadas las estrategias y a los entes gestores, en la etapa 4 se determinaron las acciones tácticas u operativas para alcanzar los objetivos estratégicos. En este punto, el marketing mix ofreció las principales herramientas para alcanzar dichos objetivos. Estas herramientas se relacionan, por ejemplo, a aspectos de comunicación y sensibilización sobre el destino turístico, así como de capacitación a las personas que estén directa o indirectamente involucradas con el destino turístico como la comunidad.

La etapa 5 constituyó una fase en donde se plantearon indicadores para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta y para medir la efectividad de las estrategias de marketing propuestas en una etapa previa, con el objetivo de brindar una retroalimentación para ajustar el funcionamiento del proceso de gestión en situaciones adversas. Esta etapa no se desarrolló a detalle para la presente investigación, pues los resultados de la propuesta no se pueden observar hasta cumplir con un horizonte de largo plazo (mayor a 3 años) para validar su funcionamiento y controlar que los objetivos estratégicos para el destino de Chupaca se cumplan. El diagrama completo de la propuesta se ubica en anexos (ver Anexo R).

En la siguiente sección se detallan las acciones a seguir a fin de cumplir con los objetivos de cada etapa. A su vez, se explican los subprocesos a seguir en cada etapa, así como las acciones propuestas para el contexto de Chupaca.

2. Etapas del proceso de gestión turística de marketing

A continuación, se presenta el detalle de las cinco etapas de la propuesta de gestión turística enfocado en el uso de herramientas del marketing. para cumplir con los objetivos de la gestión turística, los cuales se presentarán más adelante.

2.1. Etapa 1: Situación actual

Antes de desarrollar una propuesta de planificación turística de un destino, fue necesario conocer en qué estado se encontraba el mismo. Es por ello que, en esta primera etapa, se realizó un análisis de los factores internos como externos del destino turístico de Chupaca, a fin de

⁵³ Se definen los siguientes ejes que orientan el desarrollo del turismo en el distrito de Chupaca. Dentro de cada eje se establecen objetivos específicos que permitirán un desarrollo sostenible del turismo.

conocer cada uno de los elementos controlables (elementos de su sistema turístico) como no controlables (elementos externos) que influyen en la provincia.

2.1.1. *Situación actual de los factores internos del sistema turístico*

En base a la información recabada en el capítulo anterior sobre los elementos internos del sistema turístico en Chupaca, se realizó el análisis de la situación actual de la gestión del sistema turístico en Chupaca. Para ello se utilizó la matriz FODA⁵⁴, con una especial atención en las fortalezas y debilidades. Se tomó en cuenta a los elementos del sistema de gestión turística mencionados anteriormente. Por cada elemento se detallaron una serie de fortalezas y debilidades con respecto a la dinámica interna del sistema turístico en Chupaca. Después, se detallaron las oportunidades y amenazas que se encuentran fuera del sistema, dado que son elementos no controlables por ésta y afectan al conjunto de los elementos del sistema.

Tabla 23: Fortalezas y debilidades del sistema turístico en Chupaca

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SUPERESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lanzamiento del primer PERTUR 2015- 2018 para la región Junín. ➤ Mayor importancia del gobierno municipal de Chupaca y región Junín por el desarrollo turístico. ➤ Estrecha relación entre la Municipalidad de Chupaca y la DIRCETUR, en cuanto a actividades de promoción. ➤ Buen ambiente de seguridad ciudadana en Chupaca. ➤ Creación de la Cámara de Comercio de turismo en Chupaca: institución que congrega a las empresas privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desconocimiento de políticas públicas por parte actores privados y sociales. ➤ Mayor enfoque de los proyectos turísticos regionales en la zona selva y menor en la zona sierra (Valle del Mantaro): Tarma y Satipo. ➤ Desactualización del plan operativo institucional de Chupaca (POI 2008-2015): actividades turísticas actualizadas al 2013. ➤ Falta de presupuesto para implementación de actividades turísticas programadas en el POI 2008-2015. ➤ Falta de un plan estratégico para Chupaca elaborado por la Municipalidad, necesario para promover el turismo y otras actividades económicas. ➤ Falta de representatividad de gremios para cada uno de los rubros participantes de las ferias sabatinas. ➤ Comunicación regular entre la Municipalidad, las empresas privadas y la Asociación Cultural Shapish de Chupaca para actividades que promuevan el desarrollo turístico.

⁵⁴ La matriz FODA⁵⁴ es una herramienta de gestión que “sirve para conocer la situación interna y externa de la empresa, además de canalizar lo que se está haciendo correctamente y las cosas a las que les hace falta mejoras” (Cervantes y Pichardo, 2009, p. 21, citado en Kotler y Armstrong, 2008). Esta matriz se compone de: (i) Fortalezas, factores propios del destino que permiten el alcance de sus objetivos; (ii) Oportunidades, factores fuera del destino, y que ésta no puede controlar, que promueven el desarrollo de la actividad del turismo; (iii) Debilidades, factores propios del destino que dificultan el alcance de sus objetivos; y (iv) Amenazas, factores que el destino no puede controlar, y dificultan el desarrollo de la actividad del turismo (Iglesias Tovar, 2007 y Díaz, 2011).

Tabla 23: Fortalezas y debilidades del sistema turístico en Chupaca (continuación)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conectividad vial para acceder a la provincia de Chupaca desde Huancayo. ➤ Buena conectividad vial en el interior de la provincia de Chupaca. ➤ Fácil acceso vial a los atractivos de Chupaca. ➤ Variedad de medios de transporte para acceder a Chupaca (buses, taxis y mototaxis). ➤ Buen estado de pistas en el interior de Chupaca. ➤ Acceso a Internet y comunicación telefónica: medios básicos a utilizar por el visitante. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conectividad de Lima a Huancayo por la carretera central. ➤ Incremento excesivo de precios de pasajes en temporadas altas: genera incomodidad en los visitantes. ➤ Falta de aprovechamiento del aeropuerto y elevados costos del pasaje, pese a ser un medio demandado por el turista. ➤ Falta mejorar los establecimientos de salud de Chupaca: pocos establecimientos y equipamiento. ➤ Limpieza de calles aún deficiente en Chupaca. ➤ La Plaza de Armas de Chupaca se encuentra cerrada: los visitantes no pueden ingresar con sus automóviles para mayor comodidad. ➤ Dificil acceso a taxis para trasladarse a Huancayo.
PLANTA TURÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Precio cómodo de los servicios de restaurantes y alojamientos. ➤ Variedad de platos típicos en Chupaca: destaca la gastronomía en la provincia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad hotelera reducida (poca oferta): se tiene que salir fuera de Chupaca para hospedarse. ➤ Falta de incentivos para invertir en hoteles y restaurantes en Chupaca: trámites burocráticos. ➤ Regular el servicio de restaurantes de comida típica: la calidad del servicio es insuficiente. ➤ Pocos restaurantes en Chupaca donde ofrezcan platos típicos. ➤ Lugares de esparcimiento fuera de Chupaca. ➤ Pocas entidades financieras que complican la realización de transacciones financieras. ➤ Inexistencia de casetas o agencias turísticas que brinden información de la provincia al visitante.
ATRATIVOS TURÍSTICOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se cuenta con atractivos naturales como Ñahuimpuquio y Pucush-Uclo. ➤ Se cuenta con atractivos arqueológicos como las ruinas de Arwaturu. ➤ Se cuenta con atractivos monumentales y arquitectónicos como la Cruz de Cani Cruz, la Iglesia Matriz de Chongos y la Iglesia de Copón. ➤ Se cuenta con atractivos festivos donde destacan la fiesta de los Shapish y la fiesta de San Juan, con una variedad de danzas típicas. ➤ La danza de los Shapish es patrimonio cultural de la Nación desde el 2013. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de promoción de atractivos de Chupaca a nivel regional y nacional. ➤ Identificación e inventariado de algunos atractivos turísticos: paso inicial para el proceso de planificación turística. ➤ Poco cuidado y preservación de atractivos, poca limpieza y personal de vigilancia. ➤ Insuficientes actividades para dar a conocer la fiesta patrimonio de la Nación. ➤ Violencia generada por el excesivo consumo de alcohol durante las festividades costumbristas.

Tabla 23: Fortalezas y debilidades del sistema turístico en Chupaca (continuación)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor conciencia de la comunidad en brindar un mejor trato al turista: en su mayoría existe un trato cordial y amable al visitante. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de capacitación de operadores turísticos, servicios en restaurantes y hoteles: básico para la mejora de sus servicios. ➤ Inasistencia en capacitaciones que brinda la Municipalidad y el gobierno regional: no son fechas idóneas para los participantes. ➤ No se proyectan actividades efectivas para la promoción del destino turístico. ➤ Falta de participación de la comunidad en puesta en valor de sus atractivos.
PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lanzamiento del Valle del Mantaro con ayuda de PROMPERÚ y el gobierno regional: como zona turística para la gastronomía. ➤ Mayor importancia del tema de la promoción para mejorar el desarrollo turístico. ➤ Alianzas entre Promperú y el Ministerio de Cultura para promocionar la fiesta de los Shapish. ➤ Respaldo de la Cámara de Comercio y de Turismo de Chupaca para temas de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de una imagen o marca que represente al destino y que le permita diferenciarse de otras provincias del Valle del Mantaro. ➤ Falta actualizar material promocional que realiza la Municipalidad de Chupaca: última actualización al 2014. ➤ Falta de un plan de marketing que venda a Chupaca como un producto turístico: sin objetivos ni estrategias planteadas, la labor para la promoción de Chupaca es ineficiente. ➤ Falta promocionar la fiesta por medios audiovisuales. ➤ Desactualización de páginas web y poco uso de las redes sociales: medios utilizados en gran medida por los visitantes.

2.1.2. *Estado actual de los factores externos al sistema turístico*

Kotler y Armstrong (2013, p. 110) señalan “que una organización de éxito necesita observar y adaptarse al entorno cambiante”. En este punto se analizaron oportunidades y amenazas que se encuentran fuera de la dinámica interna del sistema turístico, y que pueden afectarlo de forma positiva o negativa. Para ello, se realizó el diagnóstico identificando las oportunidades y amenazas con la herramienta del FODA. Después, se utilizó la herramienta de gestión PESTE, cuyas variables (políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas) “afectan al conjunto de empresas que desarrollan su actividad en un mercado” (Iglesias Tovar 2007, p. 21). Cabe destacar que, si bien estas variables “no tienen relación directa con la estructura de mercado en la que una organización compite, afectan o pueden afectar a sus políticas y a su capacidad de gestión” (Rey Moreno, 2015, p. 86). En este caso, se revisó información sobre cada variable del PESTE, a fin de conocer qué elementos externos afectan al destino turístico de Chupaca. Con ello, y con la resolución de las preguntas anteriores, se desarrolló un análisis PESTE (ver Anexo S).

Con los insumos extraídos del análisis PESTE se detectaron oportunidades y amenazas para el sistema turístico de Chupaca. De esa manera, se completó el estudio del estado de la situación actual del sistema turístico de la provincia.

Tabla 24: Oportunidades y amenazas del sistema turístico en Chupaca

SISTEMA TURÍSTICO EN CHUPACA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posicionamiento de Junín como el destino preferido por los turistas de Lima según un estudio elaborado por PROMPERÚ. ➤ Designación del Valle del Mantaro como “uno de los lugares más feliz del Perú” por el investigador Jorge Yamamoto. ➤ Tendencia del crecimiento del turismo cultural-vivencial en el Perú según el MINCETUR al 2015. ➤ Incremento del uso de nuevas tecnologías (redes sociales), que tienen un mayor alcance a menor costo. ➤ Cercanía de Chupaca a las provincias a las demás provincias del Valle del Mantaro (Jauja, Concepción y Huancayo). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor posicionamiento de destinos en las zonas norte (Piura y Lambayeque) y sur del país (Cuzco y Arequipa). ➤ Vulnerabilidad a fenómenos naturales como el fenómeno del niño (afecta conectividad). ➤ Manifestaciones sociales en la Oroya. ➤ Decrecimiento económico del Perú.

Una vez realizado el diagnóstico del destino turístico, se procedió a identificar al conjunto de actores que participa de la gestión turística del destino; y de este grupo, se identificó a aquellos que tenían un rol relevante en el desarrollo de la misma (de acuerdo a criterios que maneja el equipo de investigación). Esto se realizó con el fin de determinar qué actores participarían en la propuesta de gestión turística.

2.1.3. *Mapeo e identificación de actores críticos*

Para que una gestión del sistema turístico sea integral, los diferentes actores que conforman el sistema (tanto del sector privado, público y civil) participan en espacios de articulación donde comparten opiniones y experiencias. En esta línea, el PENTUR rescata que, para un mejoramiento de las condiciones que promuevan el desarrollo del turismo, se necesita de la participación conjunta de los actores involucrados en esta actividad. Por esta razón, se identificaron a los actores o grupos de interés que participan en el sistema turístico de Chupaca (ver Anexo T).

Luego de identificarse a todos los actores que participan de forma directa o indirecta en el sistema turístico, se procedió a identificar a los actores críticos; es decir, aquellos cuyas decisiones tienen un impacto en el desarrollo del sistema turístico. Para identificarlos, la presente investigación propuso los siguientes criterios.

Tabla 25: Criterios para definir a actores críticos del sistema turístico en Chupaca

Criterios	Grado de participación en el destino turístico	Interacción con otros actores del destino turístico
Concepto	Impacto de sus funciones dentro del destino turístico.	Relación con otros grupos de interés para desarrollo de actividades a favor del destino turístico.
Clasificación	Alto: Si el rol participante dentro de una actividad del destino turístico es determinante para el éxito del mismo. Bajo: Si el rol participante dentro de una actividad del destino turístico no es determinante para el éxito del mismo.	Alto: Relación con dos a más grupos de interés del destino turístico. Bajo: No hay relación con un grupo de interés del destino turístico.

Asimismo, para la identificación y clasificación de los actores críticos, se utilizó la siguiente matriz, en donde se identificaron a los actores críticos:

Tabla 26: Actores críticos del sistema turístico de la provincia de Chupaca

Actor identificado	Nombre y apellido	Sector al que pertenece
Gobernador regional de Junín	Ángel Unchupaico	Público
Gerente regional de desarrollo económico de Junín	Jorge Tapia	Público
Director regional de comercio exterior y turismo de Junín	Michele Antignani	Público
Sub director de turismo de Junín	Gregoria Flores	Público
Directora de la División de Patrimonio inmaterial del Ministerio de Cultura	Soledad Mujica	Público
Director de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Junín	Jair Pérez	Público
Alcalde de Chupaca	Luis Bastidas	Público
Jefe de la División de Turismo y Artesanía de Chupaca	Carlos Bonilla	Público
Jefe de la División de Turismo y Artesanía de Jauja	Henry Bonilla	Público
Actores privados	P1, P2, P3, P4, P5 y P6	Privado
Presidente de la Asociación Cultural Shapish	Jerzy Ordoñez	Civil
Ex Presidente de la Asociación Cultural Shapish	Alfredo Condezo	Civil
Comunidad de Chupaca	23 pobladores	Civil

Una vez detectados los actores críticos que tendrán en sus manos la puesta en marcha de la propuesta (ver Anexo U), se procedió a la identificación del conjunto de atractivos turísticos de la provincia de estudio, clasificados de acuerdo a su tipología.

A continuación, se detalla el proceso de identificación e inventariado de atractivos turísticos, el cual constituye un proceso clave y previo para toda planificación de destinos turísticos.

2.1.4. Identificación e inventariado de atractivos turísticos

Uno de los elementos claves dentro del sistema de gestión turística son los atractivos turísticos, ya que sin ellos el modelo propuesto sería inviable. Según el análisis realizado, se identificó como un problema clave la falta de un inventario de los atractivos turísticos en Chupaca. De manera que, como primer paso para la inversión y puesta en valor del atractivo, Chupaca necesita realizar un inventario, no solo de sus atractivos tangibles (atractivos arqueológicos y monumentales), sino también de sus atractivos intangibles como son las festividades costumbristas. Para ello, los pasos para realizarlo (en base a lo señalado por el MINCETUR⁵⁵) son:

a. Etapa 1: Ordenar y clasificar los lugares o acontecimientos de interés turístico en Chupaca

Se refiere a la recopilación de información, ordenamiento y clasificación de los datos de los recursos turísticos del país, región o área determinada (MINCETUR, 2006). En base al trabajo de campo, la revisión de fuentes secundarias, el trabajo de observación de los mismos atractivos y las entrevistas realizadas a los actores críticos dentro del sistema de gestión turística, se identificaron 34 potenciales atractivos turísticos de los cuales 10 no han sido aún inventariados.

Estos recursos turísticos, según la tipología que maneja el MINCETUR⁵⁶, se clasifican de la siguiente manera para efectos de un inventario turístico.

- Sitios naturales: caracterizados por ser áreas naturales por sus características propias.
- Manifestaciones culturales: llámese a las expresiones culturales del país, región o pueblo tales como lugares arqueológicos, sitios históricos, etc.
- Folclore: el grupo de tradiciones, costumbres, festividades, leyendas, poemas, artes gastronómica, etc.
- Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas: obras que muestran el proceso de cultura, civilización y tecnología.
- Acontecimientos programados: eventos organizados, actuales o tradicionales que atraen a turistas como a espectadores.

⁵⁵ En base a lo señalado en el Manual para la formulación del inventario de recursos turísticos a nivel nacional elaborado por el MINCETUR (2006).

⁵⁶ Ídem

b. Etapa 2: Evaluación y jerarquización de los atractivos turísticos

Asimismo, para un efectivo cuidado y preservación de los atractivos, no basta con solamente identificarlos y clasificarlos: es necesario realizar su inventariado y someterlos a evaluación por las entidades competentes. Aquí se detalla las características del atractivo en base a un formato elaborado por el MINCETUR, el cual se presenta a la DIRCETUR, organismo que verificará y validará si el destino turístico es apto.

- “Entonces, nuestra principal función es promover y sobre todo, certificar si un área, o una propuesta, o un atractivo o un recurso, es o no es apto para ser identificado como tal. (...) Entonces, las municipalidades son llamadas a hacer sus inventarios. Y nosotros les ayudamos a validar esos inventarios” (Michele Antignani, comunicación personal, 17 de octubre, 2015).

Un inventario (para formato, ver Anexo V), según el MINCETUR (2006), “constituye un registro y un estado integrado de todos los elementos turísticos que por sus cualidades naturales, culturales y humanas pueden constituir un recurso para el turista, por lo que representa un elemento valioso para la planificación turística, toda vez que sirve como punto de partida para realizar evaluaciones y establecer las prioridades necesarias para el desarrollo turístico.”

En esta segunda etapa del inventario se ponderó a los atractivos turísticos para ver su grado de importancia. Cabe indicar que, para realizar el inventariado de manera correcta es necesario contar con un programa de capacitación, y el personal calificado para una correcta formulación del inventario.

Con esta información previa, se realiza un inventario turístico, primer paso para la gestión turística del destino. Sin embargo, se necesitan identificar los otros elementos que hacen a un destino viable para el turismo. Este punto se detallará a continuación.

2.1.5. Validar si el destino turístico es apto

Antes de iniciar un proceso de planificación se tiene que validar si el destino cuenta con los atractivos turísticos aptos (inventario) y con los elementos del sistema turístico identificados. En este punto se validó si Chupaca cumple con los requisitos para ser considerado como un destino turístico apto. Para ello, se verificó si cuenta con las siguientes condiciones de acuerdo a los componentes propuesto por la fundación CODESPA (2013, p. 7).

Figura 10: Condiciones básicas de un destino turístico



Adaptado de: CODESPA (2013)

- Atractivos turísticos: como principal elemento, el potencial destino debe poseer un atractivo turístico en aspectos culturales, ambientales y paisajísticos. Para el caso específico de Chupaca, esta cuenta con atractivos turísticos, clasificados de acuerdo al tipo de atractivo. Con esta información, se corroboró la primera característica de un destino turístico. Por el lado de servicios, se comprobó que en este destino hay restaurantes, hoteles y centros campestres, por lo que el criterio se validó.
- Servicios básicos turísticos: el destino debe contar con los servicios básicos de alojamiento, alimentación y comunicación para que el turista pueda hospedarse en las mejores condiciones, reciba comida típica de la comunidad y comparta información con sus allegados mediante medios de comunicación como internet. Este aspecto también se validó.
- Accesibilidad: para acceder al destino turístico se debe contar con un mínimo de infraestructura terrestre y los medios de transporte; de lo contrario, no se podrá conocer el destino turístico y la propuesta será inviable. Chupaca cuenta con una infraestructura terrestre para acceder tanto a la provincia como a sus atractivos, como se comprobó en el trabajo de campo a través de pistas refaccionadas y ubicadas en puntos de acceso principales a Chupaca.
- Respaldo de la población local: para realizar un proceso de planificación de un determinado lugar, es necesario que la comunidad receptora está abierta al turismo como factor para lograr su desarrollo. Para el caso de Chupaca se validó mediante las conversaciones informales realizadas a 23 pobladores, que ellos están de acuerdo con el recibimiento de más turistas.
- Flujo turístico: para la puesta en marcha de la propuesta es necesario que exista al menos un mínimo de turistas que arriben al destino, pues no se puede crear una oferta

desde cero. Chupaca cuenta con flujo de turistas de acuerdo a lo observado durante el trabajo de campo, por lo que este componente también se validó.

Por lo tanto, al cumplir con estos criterios, se consideró a Chupaca un potencial destino turístico dentro de la región. Finalmente, como último punto de esta primera etapa, es importante determinar si el potencial destino cuenta con los recursos mínimos para la puesta en marcha del modelo propuesto.

2.1.6. Identificación del presupuesto actual

Es necesario que antes de la puesta en marcha del proceso de planificación del destino se identifique el presupuesto actual, para determinar su viabilidad o determinar mecanismos alternos de captación de fondos. La importancia de un presupuesto para la planificación del destino turístico radica en que con estos recursos se pueden implementar actividades para el desarrollo del mismo⁵⁷.

En el 2015, Chupaca contó con un presupuesto ascendiente a S/. 53,958 para las actividades organizadas por la División de Turismo y Artesanía según el Plan Operativo de Chupaca al 2016 (Municipalidad de Chupaca, 2016b) cuyo presupuesto total ascendió a S/. 8, 857,070, lo que representó solo el 0.6% del presupuesto total asignado a la Municipalidad de Chupaca. Dado que el presupuesto que se destina al sector turismo es bastante reducido, se necesitan alternativas de financiamiento para la implementación de las actividades turísticas; de modo que, la propuesta no se vea limitada solo al presupuesto designado por la Municipalidad, (enfocado para proyectos de infraestructura en su mayoría).

a. Financiamiento mediante recursos privados

Una de las estrategias de financiamiento del sector privado, propuesta por el Programa de Cooperación al Desarrollo Económico, Embajada de Suiza en Perú (2014b) señala que para obtener recursos privados, se establece una contribución económica de acuerdo al acceso a beneficios que un actor privado tendría frente a otros de su mismo sector. En el caso de Chupaca, de acuerdo a lo entrevistado y al trabajo a campo, se determinó que algunos actores privados justifican el crecimiento de sus negocios por estar ubicados cerca de atractivos turísticos naturales como lagunas o paisajes, sin considerar la preservación de los mismos. Por lo tanto, se necesita contar con un mayor compromiso de este sector privado. Una idea planteada es una contribución económica del sector, cuyos fondos se destinen a la protección y

⁵⁷ Así lo demuestra, por ejemplo, el Ministerio de Economía y Finanzas, quien destinó el año pasado parte de presupuesto para el programa “Mejora de la competitividad de los destinos turísticos” a la entidad, también estatal, Promperú (MEF, 2015).

salvaguarda de estos recursos turísticos. Esto brindará una solución al actual problema identificado como debilidad anteriormente: el poco cuidado y preservación de los atractivos turísticos.

b. Financiamiento mediante recursos públicos

Como otra alternativa, una fuente de financiamiento se ampara en la Ley N°27889. Esta ley crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, con la finalidad de financiar actividades y proyectos “destinados a la promoción y desarrollo del turismo nacional” (Congreso de la República del Perú, 2002). Cada año, se propone un Plan Anual de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, el cual incluye proyectos por regiones. El año pasado, uno de los proyectos beneficiados de la región Junín con parte de este presupuesto fue “Mejoramiento de los Servicios Turístico Públicos del Circuito Turístico: Santuario del Señor de Muruhuay- Gruta de Huagapo”, en Tarma. Se considera acudir al MINCETUR, previa organización con los actores públicos que representan a la región Junín (Presidente del Gobierno Regional y otras autoridades), para expresar esta propuesta de mejora (una vez definida y revisada) y señalar su importancia para la mejora de la gestión turística de la provincia de Chupaca.

Otra de las brechas para el desarrollo turístico en Chupaca es el desconocimiento de los mecanismos alternos de financiamiento. Por lo que, es necesario que los gobiernos regionales realicen capacitaciones para reducir estas asimetrías de la información, de modo que se brinden a las Municipalidades herramientas que permitan la puesta en valor de sus atractivos.

Esta etapa se resumió en estas actividades: (a) se analizó al destino turístico de Chupaca a nivel externo e interno para conocer su situación actual, (b) se identificó a los actores que participan en el modelo de gestión turística de la provincia y a los que son críticos, de acuerdo a criterios, (c) se definió el proceso para identificar y clasificar a los recursos turísticos en atractivos, (d) se explicaron las características de un destino turístico, y (e) se identificó el presupuesto con la que trabajará la oficina de turismo en Chupaca para ejecutar la propuesta de mejora. Con esta información previa, en la segunda etapa se realizará un acercamiento al público objetivo interesado en las características del destino turístico, mencionadas en la etapa previa, con la búsqueda de sus gustos y necesidades.

2.2. Etapa 2: Análisis de la demanda

En la segunda etapa, se detalla el procedimiento y las herramientas necesarias para determinar el perfil del turista al cual se enfoca la propuesta. Es importante resaltar que, dado el alcance de la presente investigación, el estudio se limita a uno de tipo cualitativo, por lo que se

realizará un acercamiento a un perfil de turista cultural vivencial. Este perfil se debe validar con una investigación de mercado posterior a esta investigación, a fin de determinar un perfil más exacto. En esta fase también se determinan las herramientas del marketing para determinar el perfil del turista meta (público objetivo) al cual se enfocará la propuesta del destino turístico fruto del modelo de gestión turística propuesto. Asimismo, es preciso señalar que no existe información estadística sobre la demanda y el sector turístico en Chupaca, por lo que se realizará necesariamente una aproximación de tipo cualitativa.

Las fuentes de información para la elaboración del perfil del turista fueron: las 22 entrevistas a profundidad a los 3 grupos de actores claves del sistema turístico, 23 entrevistas a pobladores de Chupaca, sondeo en terminales terrestres de Huancayo y de Lima, y entrevistas a agencias de viaje en estas provincias.

El procedimiento propuesto y utilizado para determinar un perfil del turista, se dividió en las siguientes sub etapas⁵⁸:

- a. Se identificaron a los grupos de turistas que van al Valle del Mantaro, en base a dos fuentes de información secundaria: (i) el perfil del turista interno que visita Junín al 2014, elaborado por PROMPERÚ; y (ii) la información recolectada de las entrevistas a profundidad realizadas en Chupaca. Una vez realizada esta investigación se determinó el tipo de turismo principal que se practica en el Valle del Mantaro, así como los segmentos de este tipo de turismo.
- b. Se determinó un perfil para cada segmento de turistas previamente definido, en base a 4 variables de segmentación (geográficas, demográficas, psicográficas y motivacionales). Cabe destacar que estos perfiles representan una aproximación, dado que se necesitará una investigación de mercado para su mayor exactitud.
- c. Se seleccionó un segmento meta al cual se dirige nuestra propuesta de destino turístico.
- d. Se identificaron las características del segmento seleccionado, y para un mejor acercamiento de las necesidades y motivaciones de éste, se aplicaron dos grupos focales como herramienta de investigación cualitativa que complementa la información recolectada en las entrevistas.

A continuación se detallará cada sub etapa del proceso de identificación del perfil del turista, así como los resultados obtenidos.

⁵⁸ Estas sub etapas se elaboraron en base a la teoría del marketing e destinos turísticos y en opinión de los expertos en marketing turístico.

2.2.1. Actividad 1: investigar grupos de turistas del Valle del Mantaro

Para esta primera actividad se realizó el levantamiento de información tanto primaria como secundaria para investigar sobre los tipos y características de turistas que visitan la provincia.

En lo que respecta a información secundaria se revisó el Perfil del Vacacionista Nacional 2014 (PROMPERÚ, 2014a) el cual contiene una serie de características de los turistas que visitan la región Junín. En este estudio, se determinó que los principales tipos de turismo que se realizan en Junín son: turismo por naturaleza, turismo urbano y turismo cultural. Este último tipo de turismo tiene un 5% de participación en el mercado turístico en Junín, por lo que cuenta con potencial para su desarrollo dentro de la región. En la siguiente tabla se observan las principales actividades según los tipos de turismo que se practican en Junín.

Tabla 27: Correspondencia de los recursos turísticos de Chupaca con las actividades realizadas en Junín de acuerdo a tipos de turismo

Actividades	Turismo		
Turismo por naturaleza	Pasear al campo/por zonas naturales Chupaca cuenta con estos recursos turísticos: - Manantial de Matapuquio - Rivera del río Cunas	Pasear por lagos, lagunas y ríos Chupaca cuenta con estos recursos turísticos: - Laguna de Pucush Uclo - Laguna de Ñahuinpuquio	Observación de flora o fauna en su ambiente natural Chupaca cuenta con estos recursos turísticos: - Avistamiento de aves en la Laguna de Pucush Uclo durante una temporada del año
Turismo urbano	Visitar iglesias, catedrales, conventos Chupaca cuenta con estos recursos turísticos: - Iglesia de Copón - Parroquia San Juan Bautista	Pasear por parques y plazas Chupaca cuenta con estos recursos turísticos: - Plaza principal de Chupaca - Mirador de los Shapish	
Turismo cultural	Visitar sitios arqueológicos. Chupaca cuenta con estos recursos turísticos: - Ruinas de Arwaturu - Ruinas Arqueológicas de Huatari	Visitar museos Chupaca cuenta con estos recursos turísticos: - Proyecto en ciernes comentado por un actor social, estaría por concretarse este año	Visitar comunidades nativas/andinas/campesinas Chupaca cuenta con estos recursos turísticos: - Comunidad de Chupaca dedicada a la agricultura y comercio como principales actividades económicas

Adaptada de: PROMPERÚ (2013)

Una vez determinados los tipos de turismo que se practican en Junín, se seleccionó un segmento potencial interesado en el producto turístico. Para la presente tesis se seleccionó al turista que practica un turismo cultural-vivencial. En la siguiente sección se definirán varios perfiles dentro de este segmento seleccionado.

2.2.2. *Actividad 2: perfil del turista de los segmentos seleccionados*

Una vez seleccionado al turista que practica el turismo cultural-vivencial se identificaron varios tipos de perfiles dentro de este. El turista cultural que viaja al Valle del Mantaro es aquel que viaja para conocer y descubrir una cultura distinta de la que forma parte, para conocer la historia de otras culturas y sitios arqueológicos, entre otros. A esta definición se agregaron otras características, como vivir una experiencia al conocer la cultura y la vivencia del destino turístico que visita (PROMPERÚ, 2007).

Para tener un primer acercamiento de fuentes primarias a las características de este tipo de turistas, se realizó un sondeo (serie de preguntas) en zonas claves donde existe un mayor flujo de visitantes que se trasladan a Junín. Para ello se visitó el terminal terrestre de Yerbateros⁵⁹, a fin de contar con un acercamiento al perfil del visitante interno que viaja a Huancayo. Asimismo, se realizaron entrevistas a agencias de viaje tanto en Lima como en Huancayo.

Los criterios para segmentar mercados como este pertenecen a criterios de segmentación de mercados de consumo, definidos por Kotler y Armstrong. Esta segmentación permite “probar con distintas variables de segmentación, independientemente o en conjunto, para encontrar la mejor manera de visualizar la estructura de mercado” (Kotler, 2011, p. 252). Los resultados obtenidos en base al perfil del turista que visita Chupaca son los siguientes.

Tabla 28: Segmentos del turismo cultural – vivencial para Chupaca

Segmentación	Segmento Meta N°1	Segmento Meta N°2
Geográfica	Lima Metropolitana (zona 5 APEIM: San Borja, La Molina, San Isidro)	Lima Metropolitana (zona 7 APEIM: Ate, Santa Anita, San Luis)
Demográfica	Hombres y mujeres de 25 a 34 años de NSE B	Hombres y mujeres de 45 a 64 años de NSE C
Psicográfica	Estilo de vida: sofisticado (Arellano: 2010)	Estilo de vida: formales y conservadoras (Arellano: 2010)
Motivacional	Deseo de conocer atractivos turísticos culturales arqueológicos, monumentales y de cultura viva.	Deseo de conocer fiestas costumbristas y tener un mayor acercamiento con la comunidad receptora.

Por lo tanto, se determinó que existen dos perfiles de turistas que visitan la provincia de Junín. En la siguiente sección se va a seleccionar al segmento meta o público objetivo al cual se enfocarán las estrategias de promoción.

⁵⁹ Se escogió este terminal puesto que representa el terminal donde hay un mayor flujo de turistas que viajan hacia la región Junín.

2.2.3. *Actividad 3: Elección del segmento meta*

De acuerdo al análisis del destino turístico realizado en una etapa anterior, se determinó en qué segmento de mercado se enfoca esta investigación. Este punto es importante porque el resultado final es una propuesta enfocada en un target o público objetivo. Es por ello que, luego de identificar potenciales segmentos de turistas que visitarían Chupaca, la investigación se focalizó en un solo segmento y en un solo perfil.

El segmento meta lo conforman hombres y mujeres de 25 a 34 años de NSE B. Se eligió este primer segmento dado que, para la promoción del destino turístico de Chupaca, en cuanto a estrategias para esta herramienta del marketing mix, se fomentará la difusión de la provincia mediante el uso de redes sociales y otras plataformas de internet, como páginas web. Este segmento de edad, de acuerdo al estudio elaborado por Futuro Labs (2015) conforma el 26.3% del total de usuarios de internet a nivel nacional que utiliza Facebook. Por otro lado, es el nivel socioeconómico B el que mayormente utiliza al internet como herramienta, ascendiente al 90% del total de personas pertenecientes a este NSE (GFK Perú, 2014). Ello también se confirmó en el *focus group* aplicado al mismo. Por lo tanto, se halló en este segmento una oportunidad para tener más impacto al promocionar el destino turístico por estos medios de comunicación.

2.2.4. *Actividad 4: Identificar necesidades e intereses del segmento meta*

La creación de un perfil del turista ayuda a identificar necesidades e intereses más específicos de un segmento, de manera que se focalicen mejor las estrategias de marketing. Para ello es necesario realizar un mayor acercamiento de cuáles son las necesidades e intereses del público objetivo.

Por ello se realizó un *focus group*⁶⁰ al público objetivo que visitó Chupaca, como al público objetivo que aún no lo ha hecho. Con esta información, se definió un posicionamiento de acuerdo a Kotler, debido a que “es la forma en que lo define los consumidores respecto a los atributos importantes: el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores con respecto a los productos con los que compite (Kotler, 2011, p. 269). Para el *focus group* se aplicaron una serie de preguntas a cada segmento (ver Anexo X). Los resultados finales se consolidaron en la siguiente tabla.

⁶⁰ Para consulta de guía de desarrollo, ver Anexo W.

Tabla 29: Matriz de necesidades e intereses del segmento meta

Necesidades e intereses del segmento meta	
Preguntas tipo	Resultados
Criterios para viajar	Conocer lugares turísticos y atractivos turísticos
Recomendaciones para viajar	De amigos, e iniciativa propia.
Acompañantes de viaje	Amigos, pareja
Medio de comunicación donde obtuvo información	Internet
Motivo de viaje	Conocer el país, temporada de vacaciones
Días de estancia	3 días
Gasto por viaje	S/. 442 en promedio
Atractivos que visita	Ruinas, museos, paisajes, monumentos
Criterio para viajar a una provincia nueva	Lugares turísticos por conocer, actividades a realizar en la provincia
Gasto por viaje a esta nueva provincia	S/. 680 en promedio
Medio de comunicación para obtener información nueva	Internet, revistas, página de Promperú
Motivo de viaje a la nueva provincia	Conocer atractivos turísticos, costumbres, y más sobre la historia del país.
Servicios relevantes	Hospedaje, transporte seguro y servicios básicos en general

2.2.5. Actividad 4: Validar perfil del turista cultural-vivencial

Como se mencionó al inicio de esta sección, esta es solo una aproximación al perfil del turista cultural-vivencial que visita a Chupaca, por lo que su validez tiene que remitirse a un estudio de mercado. La realización de esta herramienta no forma parte del alcance y objetivos de esta investigación, por lo que se recomienda realizar el procedimiento propuesto para próximas investigaciones a fin de obtener el perfil más exacto del turista que viaja a Chupaca. Dado que ya se conoce el estado de la provincia (objeto de estudio), como del público meta al cual se dirigirá esta propuesta de mejora, ya se cuenta con los recursos necesarios para que, en la próxima etapa, se definan la misión, visión, y objetivos estratégicos a fin de posicionar a Chupaca como un destino turístico en la región.

2.3. Etapa 3: Planeamiento estratégico

Los objetivos estratégicos para la gestión turística nacen del análisis previo en donde se detectaron los puntos críticos, para cada elemento del sistema turístico. Para mitigar estos puntos críticos se propondrá un plan de acción estratégico a nivel de todo el sistema turístico para Chupaca. En la siguiente tabla se muestran los principales elementos críticos detectados alineados a una con su propuesta de mejora a nivel estratégico (a largo plazo).

Tabla 30: Plan de acción estratégico de turismo para Chupaca

	Elementos críticos	Objetivos estratégicos
Superestructura	<ul style="list-style-type: none"> Falta de presupuesto público y mecanismos alternativos de financiamiento. Falta de un plan estratégico en turismo para Chupaca elaborado por la Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan estratégico de turismo para la provincia de Chupaca. Desarrollar un plan de marketing turístico para Chupaca. Desarrollar un modelo de gestión público – privada para la gestión turística en Chupaca. Fomentar el desarrollo de gremios empresariales de acuerdo a sectores de mercado.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Conectividad principal de Lima a Huancayo vía la carretera central. Falta de aprovechamiento del aeropuerto como medio de transporte. Limpieza de calles 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un estudio de factibilidad para la construcción de una carretera alterna a la carretera central Elaborar un estudio de viabilidad para la apertura de nuevas líneas hacia el aeropuerto de Jauja. Desarrollar un programa de concursos de limpieza de calles entre los distritos de Chupaca.
Planta turística	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad hotelera reducida (poca oferta hotelera). Calidad insuficiente en el servicio de restaurantes. Inexistencia de casetas turísticas en Chupaca. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover la inversión privada en el sector hotelero en Chupaca Capacitar a los responsables de brindar servicios turísticos en restaurantes y hoteles en mejora de la calidad de servicio. Promover la apertura de restaurantes campestres en Chupaca. Promover la apertura de casetas de turismo y cultura con el apoyo de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Junín.
Atractivos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> Falta de promoción de atractivos a nivel regional. Falta identificación e inventariado de atractivos turísticos. Cuidado y preservación de atractivos turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar talleres teóricos y prácticos sobre la elaboración de inventarios turísticos.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacitación de promotores turísticos, atención en restaurantes y hoteles. Pocos conocimientos de entes municipales sobre gestión turística. Participación de la comunidad en la puesta en valor de sus atractivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar capacitaciones a los servicios que tienen relación directa con el turista como son los hoteles, restaurantes y agencias de viaje. Capacitar a los entes públicos en temas de gestión y de turismo. Incentivar la participación de la comunidad mediante la promoción de la “identidad Chupaquina”.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> Falta de una imagen o marca que represente al destino. Falta de un trabajo de marketing del destino. Falta de trabajos de investigación multidisciplinario sobre turismo en la región Junín 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un concepto de marca para Chupaca. Desarrollar un plan de marketing turístico para el destino. Desarrollar de investigaciones de carácter multidisciplinario sobre turismo en conjunto con las universidades de la región.

Luego de analizar los elementos del sistema y detectar sus elementos críticos, la presente investigación propuso 4 ejes estratégicos de acción que buscan atacar los puntos críticos detectados para lograr optimizar el funcionamiento del sistema turístico en Chupaca y posicionarlo como destino para el turismo cultural-vivencial en el país. Estos ejes de trabajo para la mejora de la gestión turística son los siguientes:

- Desarrollo de un Plan estratégico de ordenamiento territorial - urbanístico para Chupaca⁶¹: uno de los principales problemas de Chupaca es el espacio turístico que se brinda al visitante, en lo que respecta a ordenamiento vial, zonificación, señalización, limpieza de calles, ordenamiento de calles y accesos a los sitios turísticos y conectividad vial con las demás provincias del Valle del Mantaro. Este plan garantizaría a la comunidad un ambiente saludable y el aprovechamiento de sus recursos turísticos de forma sostenible.
- Desarrollo de una propuesta de mejora para el destino de Chupaca: uno de los principales problemas es la falta de posicionamiento de la imagen de Chupaca dentro de la región Junín. Es por ello que se debe desarrollar propuesta que posicione al destino para el turismo cultural-vivencial en el país a través de la propuesta de un producto turístico.
- Desarrollo de un modelo de gestión público – privado para el destino de Chupaca: la falta de presupuesto y recursos económicos es uno de los principales problemas para lograr la implementación de planes estratégicos, es por ello que se requiere buscar mecanismos alternos de gestión, como un modelo de gestión público – privado, en donde ambos sectores sean responsables del financiamiento del sistema.
- Desarrollo de un plan de capacitaciones técnicas para mejorar conocimientos y competencias turísticas a los actores involucrados: debido a la aún deficiente calidad del servicio de atención al visitante por parte de los prestadores de servicios de la planta turística (hoteles, restaurantes y agencias de viaje), es necesario realizar un sólido plan de capacitaciones técnicas, donde también este incluida la misma comunidad, con el fin de mejorar la atención y el trato al turista que visita la provincia.

Es importante señalar, que todos los ejes detectados representan un elemento crítico, cuya atención mejora el funcionamiento de todo el sistema turístico; sin embargo, la presente investigación se centró en solo uno de los ejes: el desarrollo de un plan de marketing de destinos

⁶¹ “El POT es un instrumento técnico sustentatorio orientador de la planificación y gestión del territorio, que promueve la ocupación del territorio garantizando el derecho de toda persona a un ambiente saludable, y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, articulando los planes ambientales, de desarrollo económico, social, cultural y otras políticas de desarrollo vigentes en el país” (Ministerio del Ambiente (MINAM), s/a).

turísticos. Para ello se propuso un diseño de un modelo de planificación turística que utilice las herramientas del marketing. Las fases de este modelo ya se explicaron al inicio del presente capítulo.

Para empezar, la parte de planificación de marketing estratégico para Chupaca contó con las siguientes etapas (las cuales se definirán más adelante).

- Elaboración de una visión
- Elaboración de una misión
- Definición de objetivos estratégicos
- Identificación de entes gestores

Es preciso señalar que la propuesta de planificación turística tiene una vigencia de 3 años en particular, pues según Ejarque (2005, p. 70) "desde el punto de vista de la gestión de un destino, el período mínimo que hay que contemplar será de al menos tres años. ¿Por qué tres años? La respuesta viene motivada en que se trata del plazo medio que transcurre desde el momento en que se planifica un producto turístico hasta que se obtienen los primeros resultados". Al mismo tiempo, es el plazo necesario para evaluar los resultados y valorar la validez del producto.

A continuación se explicará con mayor detalle las etapas de la planificación estratégica de marketing para Chupaca.

2.3.1. Actividad 1: Elaboración de una visión y misión del destino turístico

Un modelo de planificación turística permite la construcción de una misión, visión, objetivos y estrategias, las cuales son las principales directrices que orientan el accionar del ente gestor del modelo propuesto.

La visión hace referencia al enfoque a futuro de una organización. ¿En qué se quiere convertir mañana? Se visualiza aquello que se pretende lograr. Responde a preguntas como ¿En qué queremos convertirnos? y ¿A dónde queremos llegar? (Huesca, D. y A. Vargas: 2008, p. 111).

Asimismo, se define como misión "la razón de ser de la organización responsable del desarrollo turístico en un destino" (Bigné: 2000, p. 389). Para definirlo, en el momento presente, se responden a cuatro interrogantes: (a) ¿Cuál es el motivo para que el destino y el ente gestor del mismo existan?, (b) ¿en qué sector de mercado y a quiénes se dirige?, (c) ¿cuál es el producto que brinda?, (d) ¿a qué mercado apunta? (Ejarque: 2005).

Del mismo modo, la visión y la misión del destino turístico deben alinearse a las políticas para el desarrollo integral y sostenible del turismo en el país, la cual considera los siguientes puntos:

Para formular la misión y visión de nuestro destino turístico, se consideraron ciertas políticas base del PENTUR (MINCETUR, 2013), como:

- La gestión del sector turismo considerando la sostenibilidad en tres espacios: sociocultural, económico y ambiental. Para este destino turístico no prevaleció un interés económico por encima de un interés social, o viceversa. Se necesitó encontrar un equilibrio entre las diferentes necesidades de quienes participan en el modelo de gestión (sector público, privado y social) a fin de que no se generen situaciones desfavorables en alguno de ellos, y se promueva el destino turístico.
- El aseguramiento al turista de obtener una experiencia de calidad: Chupaca como destino turístico, tiene como objetivo brindar al turista una experiencia satisfactoria. Por ello, consideró aspectos de mejora como: la calidad de entrega del servicio, la capacitación del personal, entre otros aspectos. Con ello, el destino en estudio asegura el retorno del turista.

En base a estos criterios, se propuso esta misión y visión de acuerdo a cuatro preguntas clave:

- a) Misión:** Proponer un modelo de desarrollo turístico integral y sostenible, reflejado en la mejora de la calidad de vida de la comunidad de Chupaca, generando un dinamismo económico local; a través de una mejora de la gestión turística, valoración de su potencial turístico y el fortalecimiento de su identidad cultural.
- b) Visión:** Ser el ente gestor con sensibilidad social que ejerza el liderazgo de la planificación del desarrollo turístico en la provincia de Chupaca, que fomente la integración de todos sus actores y que mejore la experiencia turística-vivencial del visitante para lograr su plena satisfacción; de manera que, mejore la imagen del destino y fortalezca la identidad cultural de la comunidad impactando positivamente a nivel económico, social y cultural.

Una vez determinados la misión y visión se procedió a determinar los objetivos del plan de marketing para Chupaca.

2.3.2. *Actividad 2: Planteamiento de objetivos estratégicos del Plan de Marketing*

Esta actividad alude al establecimiento de los objetivos estratégicos a los que se dirige la propuesta de mejora de la gestión turística. Estos objetivos guiarán todas las acciones que se tomen para generar un funcionamiento óptimo de la propuesta. De acuerdo al pensamiento estratégico estudiado por Kotler, estos objetivos se dirigirán a la diferenciación de nuestro destino turístico, al buscar un valor agregado con respecto a las otras provincias del valle del Mantaro. Estos objetivos requieren algunos de estos requisitos (Rey, 2015):

- Ser coherentes entre sí y con los recursos que posee el destino: los objetivos tentativos planteados a largo plazo guardarán relación con los objetivos a corto plazo, aunque formen parte de distintos horizontes de tiempo.
- Ser concretos, prácticos y cuantificables: ello a fin de que los resultados puedan medirse, tengan responsables bajo ejecución de los mismos y plazos de tiempo establecidos.
- Ser flexibles: la dinámica del turismo en particular (por el cambio del contexto de un lugar) obliga a que estos objetivos puedan modificarse frente a un cambio interno del destino turístico o uno externo que afecte al mismo.

Por lo que, los objetivos estratégicos propuestos para Chupaca al 2016 como destino turístico son:

Tabla 31: Objetivos estratégicos para la gestión del turismo en Chupaca

Objetivos estratégicos del plan de marketing para Chupaca
Incrementar el flujo de turistas nacionales a la provincia de Chupaca.
Posicionar a Chupaca como destino para el turismo cultural – vivencial en el Perú.
Fortalecer el capital humano tanto en el sector público, privado y social (comunidad).
Lograr la competitividad del turismo a través del fortalecimiento de la articulación público – privada.
Consolidar al turismo sostenible como una de las principales actividades económicas de la provincia.

Todos estos objetivos aumentan el flujo de turistas internos que visitan Chupaca y lo posicionan como destino turístico para el turismo cultural-vivencial a nivel regional y nacional. En la siguiente sección se definirán a los entes gestores responsables de liderar cada objetivo.

2.3.3. *Actividad 3: Identificación de los entes gestores*

Para que este modelo de gestión turística se desarrolle, es necesario identificar a los entes gestores, quienes llevan a cabo cada estrategia de la propuesta de mejora. Estos entes gestores, de acuerdo a PENTUR, cuentan con las competencias en lo referente al turismo,

además de poseer una visión tanto pública como privada, al ser “el encargado de la planificación estratégica del desarrollo turístico de cada destino, así como de la ejecución de las acciones consideradas para su mejora y mayor competitividad” (MINCETUR, 2008, p. 22). Se planteó un responsable o responsables para cumplir con los objetivos estratégicos, estos se observan en la siguiente tabla.

Tabla 32: Entes gestores por objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Entes gestores
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el flujo de turistas nacionales a la provincia de Chupaca. 	<ul style="list-style-type: none"> DIRCETUR PROMPERÚ Municipalidad de Chupaca Prestadores de servicios turísticos
<ul style="list-style-type: none"> Posicionar a Chupaca como destino para el turismo cultural – vivencial en el Perú. 	
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el capital humano tanto en el sector público, privado y social (comunidad). 	
<ul style="list-style-type: none"> Lograr la competitividad del turismo a través del fortalecimiento de la articulación público – privada. 	
<ul style="list-style-type: none"> Consolidar al turismo sostenible como una de las principales actividades económicas de la provincia. 	

Una vez detectados a los entes gestores de las estrategias se procedió a proponer una evaluación para corroborar si estos cumplen con las capacidades y conocimientos técnicos para cumplir con los objetivos estratégicos.

2.3.4. *Actividad 4: Evaluar competencias básicas del ente gestor*

Para que un gestor oriente los objetivos de la propuesta de gestión turística, necesita competencias básicas como participante en el sector turismo y con herramientas de gestión que le permitan dar un valor adicional al desarrollo del proyecto. Es por ello que se propuso la evaluación de las competencias con las que cuenta un ente gestor, el cual realiza las siguientes funciones, de acuerdo al PENTUR 2012-2021 (MINCETUR, 2013):

- Establecer su trabajo a corto, mediano y largo plazo y coordina con otros actores la planificación del destino turístico.
- Definir prioridades de acción a desarrollarse en el destino turístico y presente una propuesta de desarrollo de productos al coordinar con otros actores.
- Gestionar la estrategia de comunicación para dar a conocer el destino de acuerdo al mercado objetivo.
- Articular a intermediarios del destino turístico con intermediarios nacionales e internacionales a fin de vender paquetes turísticos de experiencias.

Después de ello, se debe proceder a capacitar a aquellos entes gestores que no alcanzaron un resultado positivo al momento de evaluarlos de acuerdo a las funciones asignadas. Dado que la propuesta se rige a partir de elementos del área de marketing, la capacitación de los entes gestores se dirige a que todos conozcan la utilidad de estas herramientas para la mejora del turismo. Por ello, también se propuso como eje estratégico del destino turístico de Chupaca el desarrollo de un programa de formación de recursos humanos para el mejoramiento de las competencias técnicas de los involucrados en el sector turismo.

A lo largo del desarrollo de la etapa 3, se definieron la visión y misión de la propuesta de mejora, considerando el entorno turístico en que se encuentra Chupaca actualmente. Por otro lado, se determinaron objetivos estratégicos con el fin de promover el destino turístico, de acuerdo a los puntos críticos identificados en cada elemento del sistema turístico. Esta información previa es insumo principal para que, a partir de éste, se armen las estrategias por cada herramienta del marketing mix en la próxima etapa: se conoce qué se quiere lograr en Chupaca, y a dónde se apunta a 3 años.

2.4. Etapa 4: Estrategias operativas

En la cuarta etapa del trabajo, se definieron las estrategias tácticas a seguir con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos determinados. Estas estrategias se encaminaron a buscar una diferenciación y ventaja competitiva con respecto a otras provincias. En esta sección se aplicarán las herramientas del marketing mix definidos por Kotler, Armstrong y Lovelock.

Esta estrategia operativa consta de los siguientes pasos a seguir:

- Determinar a las herramientas del marketing mix en base a las 7 P del marketing de destinos turísticos
- Definir estrategias para cada una de las herramientas del marketing seleccionadas.
- Determinar el plazo de ejecución de cada estrategia operativa.
- Identificar al responsable de implementar la estrategia.
- Determinar el costo aproximado de ejecutar las estrategias operativas.

2.4.1. Actividad 1: Determinar a las herramientas del marketing mix en base a las 7 P del marketing de destinos turísticos

Dado que ya se cuenta con un análisis interno y externo del destino turístico, de donde se extrajeron los insumos para la elaboración de los objetivos estratégicos, así como un segmento y perfil identificado, esta información es de utilidad para proponer estrategias de marketing adecuadas por cada una de las herramientas del marketing mix. Es importante resaltar

que la presente tesis no tiene por objetivo desarrollar estas estrategias a profundidad, sino corresponder a propuestas iniciales que son necesarias validar y desarrollar en futuros trabajos.

Se detectaron estas herramientas del marketing

b. Producto

Kotler y Armstrong (2013) señalaban que un producto cuenta con diferentes niveles: un producto base y un producto mejorado. Dado que Chupaca es un destino turístico aún poco conocido, se buscan actividades que permitan mejorarlo y hacerlo más atractivo al turista. Para ello, se propuso la creación de un producto con valor añadido, al que se le agreguen diferentes ventajas a fin de posicionarlo en el mercado como un destino turístico diferente a otros de la región Junín, y que se diferencie del producto base (destino turístico actual). Entre las propuestas preliminares que se plantearon están:

- La creación de la marca “Chupaca Guerrera”, que refleje la imagen festiva de Chupaca y sea un sello distintivo para el mercado regional y nacional: En este caso, para la creación de la marca se necesitará contar con un diseño del logo, por ello se propone que éste cuente con imágenes de tres atractivos destacados de la provincia. De acuerdo a las entrevistas realizadas a participantes del destino turístico en Chupaca, al igual que las conversaciones informales con 23 miembros de la comunidad, se identificó la repetición de dos atractivos turísticos en las respuestas totales: la laguna de Ñahuinpuquio y la danza de los Shapish. Quien diseñe el logotipo de la marca debe considerar estos dos atractivos turísticos de la provincia. Por otro lado, en cuanto a mensaje, se propone el siguiente: “Chupaca, danza Shapish y naturaleza indomable en su máxima expresión”. Hace reflejo de los dos elementos turísticos más destacados por los miembros de la comunidad, además de pertenecer al tipo de atractivo cultural y material, variables de nuestra investigación.
- La creación de un producto turístico llamado “Vive Chupaca”, conformado por un circuito turístico con un recorrido a diferentes lugares dentro de la provincia de Chupaca, que incluso alcance provincias aledañas, cuyas tradiciones festivas y atractivos turísticos sean de interés para el perfil del turista. Este circuito considera entre sus actividades: Para la elaboración de este circuito turístico, es importante determinar, en primer lugar, con qué recursos turísticos cuenta Chupaca actualmente. Dado que a lo largo de la investigación ya se realizó esta tarea, en base a estos insumos se puede desarrollar este producto. Como se cuenta con un conjunto de recursos turísticos mapeados previamente, se plantearán actividades para desarrollar durante un fin de semana (fecha de viaje preferida de acuerdo a los resultados obtenidos del segmento

meta en el *focus group* aplicado), considerando el traslado de los turistas entre distritos de la provincia.

- La determinación de fechas clave a fin de promover la visita de los turistas en las temporadas de alta demanda a nivel nacional⁶².

c. Plaza

Se busca que las agencias de viajes en Lima Metropolitana y los operadores turísticos en la ciudad de Huancayo sean los principales intermediarios turísticos y difundan el destino turístico así como sus principales atractivos festivos, culturales y naturales. Esta plaza la conforman el conjunto de intermediarios turísticos que apoyarán a la difusión de producto propuesto, tanto en Huancayo, como en Lima. La propuesta para este punto fue:

- La creación de una agencia municipal: Por medio de la caseta de información, a cargo del Municipio, se busca que éste brinde información básica sobre la provincia de Chupaca, y sea un nexo entre el turista y agencias de turismo, para que el turista pueda acceder a guías turísticas en la provincia (ello compete al sector privado).
- Alianzas con agencias de turismo de Miraflores y Centro de Lima; además dos operadores turísticos en Huancayo para que sean intermediarios de la promoción turística de Chupaca. Por otro lado, las alianzas con agencias de turismo, fomentan que desde Lima, el mercado meta ya reciba información de la provincia de estudio, dando oportunidad al sector privado (operadores turísticos) de brindar información y guías turísticas al destino.

d. Precio

Se busca el valor diferenciador del servicio: En este caso, se eligieron tanto al servicio de alojamiento como el de alimentación para la propuesta. Dado que el costo de los servicios en la región es de precios bajos, el precio se ajusta al precio promedio de un servicio similar en un comienzo.

A partir de esta premisa, se identificará el valor agregado del servicio. Con esta consigna, se rediseñará el servicio y el precio promedio aumentará de acuerdo a lo que el sector privado considere que el cliente pagará por el servicio. Este precio será confirmado por el turista después de evaluar el servicio, mediante encuestas que recojan esta información. El apoyo es de

⁶² Como un paso dentro del circuito turístico, se plantea la ejecución de reuniones con representantes de los distritos de la provincia, a fin de definir las actividades finales del circuito turístico y pedirles su participación activa durante la ejecución de la propuesta de mejora. Finalmente, la realización de un foro abierto con la comunidad de Chupaca a fin de mostrar este circuito turístico piloto, y recoger sus recomendaciones como miembros del sistema turístico.

CENFOTUR, no de DIRCETUR. El encargado de establecer el precio con el apoyo de esta entidad, será el administrador del servicio.

e. Promoción

Se busca la elección de los mejores medios de comunicación para dar a conocer la provincia de Chupaca. Considerando que nuestro objetivo se ubica entre los 25 a 34 años de edad, el manejo de las redes sociales y plataformas web será fundamental ya que este público se caracteriza por buscar información en estas fuentes, las propuestas para este punto fueron:

- Establecer novedosos canales de comunicación:
 - Se elegirán dos redes sociales para la promoción de Chupaca: una cuenta de Facebook (administrada por la Municipalidad) y una cuenta de blog (administrada por las agencias de turismo).
 - Se publicarán actividades de la provincia en ambos medios de comunicación cada quince días, con el fin de invitar a más turistas a visitar Chupaca. Estas actividades se relacionan al tipo de turismo cultural-vivencial.
 - Se crearán concursos para compartir fotografías y videos por ambas redes sociales, con el beneficio para el turista de obtener un viaje gratuito al circuito turístico del Valle del Mantaro.
- Desarrollar eventos promocionales y culturales: Definir los eventos y actividades a publicar durante el año, en base a un calendario turístico elaborado por la propia Municipalidad. Estas publicaciones se compartirán cada 15 días durante un año, y contendrán una serie de eventos principales: (i) Semana Santa, (ii) fiesta de Cruz de Mayo, (iii) Fiesta de San Juan, (iv) Fiestas Patrias y (v) Navidad.
- Promover nuevas actividades turísticas: como el circuito turístico a Chupaca, planteado previamente.

f. Personas

Se busca aplicar capacitaciones a miembros del personal de servicios principales dentro del destino turístico. Lovelock (2015) plantea dentro de las múltiples herramientas de recursos humanos, el ciclo del talento del servicio. Este modelo considera, entre sus etapas, la capacitación del personal como etapa clave para la mejora del servicio. Para esta investigación se planteó como primer paso:

- Capacitar a los miembros del personal en dos ejes temáticos: las habilidades blandas⁶³ y los conocimientos sobre el servicio en particular, de acuerdo a un programa de temas específicos por cada eje temático detallado por el DIRCETUR.
 - La capacitación de los servicios en Chupaca permitirá que el personal:
 - (i) A nivel de habilidades técnicas e interpersonales: mejore sus habilidades de comunicación visual (lenguaje corporal, establecimiento de contacto visual, expresiones faciales, entre otros); (ii) a nivel de conocimientos del servicio: explique las características del servicio a fin de posicionarlo en la mente del consumidor de manera correcta.
 - En consecuencia, esta capacitación producirá cambios tangibles en la conducta: aplicación del aprendizaje en su desempeño y tomar mejores decisiones.
 - La capacitación estará a cargo de CENFOTUR, mientras que la elección del personal a participar, así como las coordinaciones de fechas de capacitación, materiales necesarios y permisos (si lo hubiera), estará a cargo del servicio elegido.
- Brindar un reconocimiento por parte de la DIRCETUR y el Municipio de Chupaca a los mejores servicios de atención en restaurante y hoteles.
 - Un tercer paso dentro del ciclo de vida del servicio corresponde a la motivación del personal, y ello se realiza mediante el reconocimiento a la mejora del servicio. Ello ocasiona que el empleado esté dispuesto a seguir mejorando su desempeño.
 - El reconocimiento del mejor servicio lo hará la DIRCETUR (como ya lo ha realizado en anteriores oportunidades).

g. Productividad y calidad⁶⁴

En esta investigación, se eligió trabajar con un hotel modelo de Chupaca para plantear una estrategia compuesta por dos acciones.

- Como un primer paso, se identificará con qué criterios el turista evalúa la calidad del servicio. En el caso de un hotel, esta calidad se puede percibir mediante el ambiente físico que posee. Este también es una herramienta del marketing, y conlleva a la primera

⁶³ Habilidades blandas hacen referencia a las habilidades interpersonales, que incluyen cómo comunicarse visualmente con el cliente, qué lenguaje corporal utilizar, entre otros.

⁶⁴ Una de las herramientas clave del marketing de servicios es la calidad, debido a que dependerá de la percepción del cliente sobre ésta para que vuelva a tomar el servicio. Se relaciona con la productividad dado que con ésta se busca incurrir en costos innecesarios para una organización

impresión, del turista. Con ello, se confirma que la dimensión en la que el turista evalúa el servicio es la tangibilidad.

- En un segundo paso, se evaluará si las instalaciones del hotel, el equipo y otros materiales para la estadía del turista están en buen estado. Esta información ayudará a mejorar (si fuera necesario) el estado de las mismas mediante refacciones o compras. Como un tercer paso, se aplicarán los cambios al ambiente del hotel para generar una excelente impresión al turista interesado en hospedarse en el mismo. Con ello, se hace tangible la calidad antes de recibir el servicio de alojamiento.

Una de las medidas para evaluar la calidad de un servicio, de acuerdo a Zeithaml, Parasuraman y Berry (citado en Lovelock, 2015), es mediante la tangibilidad, es decir la apariencia de los elementos físicos que rodean el servicio (instalaciones físicas, equipo personal y materiales de comunicación). Ello aparece en el marco teórico y es una herramienta más de las 4 P's de Lovelock (elementos tangibles).

Dentro de las brechas de la calidad, está la brecha de la percepción (también en marco teórico). Dado que el cliente (turista) evalúa la calidad del servicio de acuerdo a los elementos físicos, y la solución a esta brecha es hacer tangible la calidad del servicio brindado, se busca evaluar los elementos tangibles dentro de un alojamiento para ver si están en óptimas condiciones para recibir al turista. En base a esta evaluación, se propondrán acciones de mejora para reemplazar aquellos elementos en mal estado. Se logra “proporcionar evidencia física, por ejemplo, en el caso de reparaciones, mostrar a los clientes los componentes dañados que fueron reemplazados” (Lovelock, 2015). Esta identificación de elementos tangibles estará bajo responsabilidad de la empresa de servicio de alojamiento elegida, con el apoyo de CENFOTUR (entidad del MINCETUR) para la asesoría y capacitación necesaria.

h. Proceso

Como se definió en el marco teórico, para identificar los puntos de falla dentro de un proceso es necesario identificar primero todas las actividades que ocurren dentro de éste. Para esta investigación, se eligió trabajar con uno de los servicios de planta turística que brinda Chupaca: un restaurante de comida típica.

Para el rediseño de servicios existentes, de acuerdo a Lovelock, se utiliza un anteproyecto, versión sofisticada del diagrama de flujo, debido a que se describe el proceso de servicio que incluye lo visible para el cliente y los momentos de falla del mismo. Para el diseño del anteproyecto se necesita:

- Identificar todas las actividades que participan en la creación del servicio: aquí se identifican las actividades que ve el cliente, como recibir la carta del mesero; como las actividades que no se ven por el cliente (compra de productos alimenticios, preparación de los alimentos, entre otros).
- Identificar los vínculos entre actividades.
- Identificar puntos de falla: puntos donde haya un riesgo de malos resultados y en consecuencia, la calidad del servicio disminuya. También se identifica retrasos entre actividades.
- Determinar estándares: debido a esto, las áreas de marketing y operaciones trabajarán en equipo para determinar estándares de ejecución para las actividades. Ejemplo: un indicador a medir puede ser el tiempo para entregar un pedido.

De todas las herramientas de marketing revisadas previamente, se determinaron que las dos herramientas críticas dentro del mix de marketing son: promoción y personas. La primera herramienta, promoción, es crítica porque da a conocer a la provincia de estudio, Chupaca, a partir de los diferentes canales de comunicación que utiliza. Por otro lado, la herramienta personas es crítica dado que promueve la entrega de un servicio de calidad al turista (como los servicios de alojamiento o restaurante) mediante la capacitación del personal, con el fin de que responda las inquietudes o solicitudes que el turista pueda necesitar en ese momento.

2.4.2. *Actividad 2: Definir plazo de ejecución / plan de trabajo*

Como toda estrategia, se necesita implementar un plazo de ejecución de acuerdo a las características y complejidad que ésta pueda tener. Para el control de los plazos, se propone utilizar la herramienta Diagrama de Gantt, a fin de identificar cada tarea en particular dentro de un proceso.

2.4.3. *Actividad 3: Definir responsable de estrategias*

Cada estrategia ejecutada tendrá a su cargo un ente gestor, quien será el responsable de estimar el costo aproximado de cada una, además de definir el tiempo para ejecutarla. Esta responsabilidad será entregada de acuerdo a la experiencia y la actividad en particular, previa evaluación, propuesta en la etapa 3.

2.4.4. *Actividad 4: Estimar el costo de ejecución de cada estrategia*

Previamente, se definió el monto total de dinero con el que la Municipalidad de Chupaca contaba. En esta actividad, se propone que cada ente gestor estime el costo aproximado por cada estrategia para conocer si la municipalidad cuenta con los recursos para ejecutar todas

las estrategias o caso contrario, identifique que necesitará de apoyo de acuerdo a las alternativas de financiamiento propuestas en la etapa 1.

A lo largo de esta etapa, se plantearon estrategias tentativas por cada herramienta del mix de marketing aplicado al destino turístico de Chupaca, así como desarrollar acciones para definir el plazo, el responsable a cargo de cada estrategia, y el costo aproximado por la ejecución de la misma. Dado que nuestra propuesta sólo será exitosa si se obtienen resultados favorables para cada unidad de análisis, en la etapa 5 se proponen indicadores de control para medir la eficacia de cada estrategia determinada en la etapa anterior. Con ello, se obtendrá información para mejorar la propuesta de mejora, e implementar nuevas estrategias, si se considera pertinente.

2.5. Etapa 5: Control y rendición de cuentas

En la última etapa, se definieron conjuntos de indicadores para medir las acciones por cada estrategia de marketing, a fin de que la propuesta de mejora sea sostenible en el tiempo. De acuerdo a los resultados que arroje cada indicador, se determinarán si los objetivos estratégicos tentativos planteados en la etapa 3 se alcanzaron, y en base a un informe de resultados, estos se compartirán con la comunidad de Chupaca. Es importante señalar en este punto que la presente investigación no profundizará en esta etapa, pues no se encuentra dentro de los alcances de investigación. La elaboración de indicadores adaptados a la propuesta y al contexto de Chupaca requiere de un posterior trabajo de investigación para alcanzar una mayor fineza en la elaboración de estos. Por lo que el presente estudio busca plantear indicadores provisionales, que deben ser trabajados en investigaciones futuras.

En la elaboración de estos indicadores para la efectividad de la propuesta de gestión se consideraron dos aspectos:

- **Sostenibilidad del destino turístico:** En esta actividad se definieron indicadores medibles para conocer el impacto de las estrategias de marketing en la comunidad de Chupaca. En esta ocasión, se trabajó con la guía de indicadores propuestos para un destino turístico (Blancas, González, Guerrero y Lozano, 2010). Sancho, García y Roza (2007) definen tres grandes grupos: (i) para los indicadores económicos, señalan que se necesita conocer de qué forma se van a emplear estos indicadores, además de informar a la población sobre el impacto para el bienestar de la comunidad; (ii) en cuanto a indicadores socioculturales, identifican dos criterios: la percepción de una comunidad hacia el beneficio de la actividad turística y la valoración del turista hacia este nivel sociocultural; y (iii) como indicadores ambientales, consideran a elementos como el

agua y la energía. Por otro lado, la OMT (2000) menciona que la medición de estos indicadores se realiza a nivel cualitativo y cuantitativo: como mediciones a nivel cuantitativo, se utilizan proporciones y porcentajes, mientras que para mediciones a nivel cualitativo, se utilizan opiniones e índices.

- La calidad del servicio turístico y producto turístico propuesto: estos indicadores determinan si las estrategias determinadas en la fase operativa se están ejecutando de forma correcta y si la propuesta es viable para mejorar la gestión turística de Chupaca. Como se mencionó anteriormente, es necesario desarrollar futuras investigaciones para elaborarlos con mayor precisión y detalle, y en consecuencia, mejorar la efectividad de la puesta en marcha del modelo.

Los indicadores provisionales para medir la eficacia de las estrategias de marketing planteadas se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 33: Indicadores para el cumplimiento de estrategias de marketing

Categoría	Estrategia	Indicadores de efectividad
Producto	Creación de marca Chupaca Guerrera	Grado de satisfacción de la comunidad con la marca de la provincia. Indicador cualitativo que evalúa si la comunidad de Chupaca se identifica con la marca establecida previamente. Proporción entre la cantidad de turistas en la provincia después de la creación de marca respecto a los turistas antes de la creación de marca. Indicador cuantitativo que evalúa si la marca ocasionó un aumento o disminución de la demanda. No aplica indicador ambiental.
	Desarrollo de un circuito turístico sostenible en Chupaca	Grado de satisfacción de los turistas después de su participación en el circuito turístico Indicador cualitativo que mide la satisfacción del turista posterior a su participación en el circuito turístico. Población turística por número de habitantes en la provincia Indicador cuantitativo que mide cuántos turistas se presentan a la provincia por cada habitante que vive en la zona y los pueda guiar en parte de su visita. Número de contenedores de basura en los atractivos turísticos Indicador cuantitativo que evalúa la conservación de los atractivos turísticos durante la visita de turistas
Precio	Rediseño de un servicio en un restaurante y alojamiento modelo de Chupaca	Número de turistas atendidos después de la implementación del servicio con respecto a número de turistas atendidos antes de ésta Indicador cuantitativo que reflejará el porcentaje de turistas que visitan el restaurante o alojamiento después de la implementación del servicio, a fin de conocer si este número incrementó o disminuyó. No aplica indicador ambiental No aplica indicador social

Tabla 33: Indicadores para el cumplimiento de estrategias de marketing (continuación)

Categoría	Estrategia	Indicadores de efectividad
Plaza	Creación de una agencia turística municipal en Chupaca	Número de turistas recibidos en la provincia después de la ejecución de agencias con respecto al número de turistas antes de ésta Indicador cuantitativo que indica si el número de turistas se incrementó después de la creación de agencia Número de personal laborando en el sector turismo Indicador cuantitativo que permite conocer si demanda laboral en especialistas en turismo en la provincia incrementó. No aplica indicador ambiental
Plaza	Alianzas con establecimientos de turismo en la región Lima y Huancayo	Porcentaje de visitas turísticas con guía después de firma de cooperación con respecto a porcentaje antes de esta firma Indicador cuantitativo que permite medir el incremento o disminución de turistas que tomó tours turísticos, una vez aplicada la cooperación Número de guías turísticos de la provincia laborando en tours de la provincia respecto a número de guías turísticos foráneos Indicador cuantitativo que mide qué porcentaje del total de guías turísticos en tours de la provincia son de la provincia. No aplica indicador ambiental
Promoción	Difusión de actividades turísticas de Chupaca a través de Facebook y Youtube	Percepción de los turistas sobre la visita a provincia Indicador cualitativo que señala si los turistas estuvieron satisfechos durante su visita a la provincia, mediante comentarios que ingresan a las redes sociales. Número de voluntarios de provincia en el trabajo de difusión por este canal Indicador cuantitativo que mide la cantidad de voluntarios de la provincia que trabaja en la difusión por redes sociales. No aplica indicador ambiental
	Planificación y ejecución de eventos turísticos	Número de recorridos hacia la provincia en año actual respecto a número de recorridos hacia la provincia en año anterior Indicador cuantitativo que señala si los eventos turísticos apoyaron al aumento de visitas hacia la provincia. Para ello, se trabajará directamente con las empresas de transporte a fin de que brinden información referencial. Volumen de papel utilizado para la promoción de eventos Indicador cuantitativo que mide la cantidad de papel utilizado para la promoción de eventos en la región Lima. Número de voluntarios de provincia en la planificación y ejecución de eventos Indicador cuantitativo que mide la cantidad de voluntarios de la provincia con la que se cuenta para desarrollar eventos en la misma
Personas	Capacitación en habilidades interpersonales y conocimiento del servicio a personal de restaurantes y hospedajes en Chupaca	Porcentaje de turistas que regresan a la entidad (restaurante u hospedaje) Indicador cuantitativo que señala cuántos de los clientes atendidos en oportunidades anteriores regresan a la entidad que presta el servicio Porcentaje de rotación de personal después de aplicada la capacitación Indicador cuantitativo que señala el número de personal que rotó o dejó de trabajar en la entidad respecto a la capacitación brindada previamente. No aplica indicador ambiental

Tabla 33: Indicadores para el cumplimiento de estrategias de marketing (continuación)

Categoría	Estrategia	Indicadores de efectividad
Personas	Reconocimiento al personal de servicios turísticos de acuerdo a su mejora laboral	No aplica indicador ambiental
Proceso	Identificación y solución de errores frecuentes durante el proceso del servicio de alimentación al turista	Número de quejas registradas al mes / Número de comensales recibidos al mes Indicador cuantitativo que presentará el número de quejas registradas entre el número de comensales registrados durante un mes calendario Porcentaje de turistas satisfechos con la atención con respecto al porcentaje de turistas atendidos Indicador cualitativo que mide el porcentaje de turistas satisfechos con el servicio mejorado con respecto al porcentaje de turistas atendidos Porcentaje de personal de la provincia que labora en el proceso de elaboración de comidas en restaurante Indicador cuantitativo que mide la fuerza laboral de personal de la provincia que trabaja en restaurantes No aplica indicador ambiental
Productividad calidad y ambiente físico	Evaluación y refacción de instalaciones generales del hotel	Porcentaje de turistas que regresan al hotel respecto al porcentaje total de turistas Indicador cuantitativo que mide la cantidad de turistas que regresan al hotel por segunda vez, dada la experiencia recibida en las instalaciones refaccionadas. Dinero invertido en la rehabilitación de zonas cercanas al hotel Indicador cuantitativo que mide la cantidad de inversión a la rehabilitación de zonas cercanas al hotel

Asimismo, es importante que el ente gestor elabore un informe con los resultados luego de aplicar el modelo y poder observar los resultados obtenidos. Este informe será elaborado al cierre del año 2019, año en que se espera obtener resultados de las estrategias de marketing aplicadas, y será presentado a la comunidad, para que ellos efectivamente validen que el modelo constituye una alternativa para lograr beneficios.

A manera de resumen, la presente tesis partió del problema de la falta de posicionamiento de la provincia de Chupaca como destino turístico dentro de la provincias del Valle del Mantaro, pese a que esta cuenta con los atractivos turísticos tanto naturales como culturales para el desarrollo turístico local. Para la solución del problema, se realizó una investigación exploratoria (al no haber estudios anteriores sobre el tema) enfocado en la recolección de información primaria a través de herramientas cualitativas. Después, se identificaron los elementos claves que conforman el sistema turístico en Chupaca (la superestructura, la infraestructura, la planta turística, los atractivos turísticos, las personas y la

promoción). Ello, gracias a un proceso de análisis de la información recolectada mediante fuentes bibliográficas, entrevistas a profundidad y contrastados con la observación realizada en el trabajo de campo. Asimismo, para el análisis de la demanda, elemento crítico para un sistema turístico, se determinó un acercamiento a un perfil de un turista cultural-vivencial que visita Chupaca (con hincapié en que esta solo se validará mediante una investigación de mercado, motivo de otra investigación).

La sistematización y análisis de la información recolectada permitió la detección de puntos críticos dentro de cada elemento del sistema turístico. Se plantearon 4 ejes estratégicos para posicionar a Chupaca como destino turístico. La propuesta de mejora se basó en uno de los ejes que corresponde a la falta de una propuesta para Chupaca. Si bien es cierto, la presente tesis propuso en esta el diseño de un plan de marketing, este no se desarrolla, pues ese nivel de detalle no forma parte de los alcances de la investigación. De modo que, la propuesta de mejora se hizo en base a la utilización de las herramientas del marketing estratégico como operativo adaptadas a las necesidades del destino. Esto permite que el ente gestor (previa evaluación y desarrollo de la propuesta) consolide el objetivo de optimizar la gestión turística actual y posicionar a la provincia como un destino para el turismo cultural-vivencial dentro de la región Junín y a nivel nacional.

Finalmente, esta tesis constituyó un esfuerzo inicial para el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas al sector turístico, pero enfocadas en comunidades andinas. Asimismo, formó parte de un esfuerzo para generar un impacto positivo en la comunidades poseedoras de los atractivos turísticos milenarios, de manera que el turismo no solo sirva como un mecanismo de mercado, sino también como una alternativa para mejorar su calidad de vida, preservar sus atractivos ancestrales y fortalecer su identidad cultural, logrando de esa manera un fortalecimiento social, económico y cultural de las comunidades receptoras andinas en el Perú.

CONCLUSIONES

- Durante el desarrollo de la investigación se identificaron 4 ejes estratégicos para la mejora de la gestión turística de la provincia de Chupaca: la elaboración de un plan estratégico territorial-urbanístico para ésta, la elaboración de un plan de marketing para posicionarla provincia, el desarrollo de un modelo de gestión público-privado y un plan de capacitaciones técnicas para los actores involucrados dentro del sistema turístico.
- Se desarrolló a profundidad uno de los ejes identificados a partir de una propuesta de mejora para la gestión turística actual de la provincia de Chupaca. Ello supuso el diseño de un proceso de planificación turística, enfocado en el uso de herramientas de marketing, cuyo objetivo sea solucionar el problema de la falta de posicionamiento de la provincia de Chupaca dentro del Valle del Mantaro, en la región Junín. Este modelo está conformado por 5 etapas: el análisis de la situación actual, el análisis de la demanda, el análisis estratégico, el análisis operativo y el control.
- El proceso de planificación supuso la realización previa de un diagnóstico situacional a través del análisis de los elementos del sistema turístico (superestructura, infraestructura, planta turística, atractivos turísticos, personas y promoción) para detectar puntos críticos dentro de estos. Con esta información, se planteó consecutivamente objetivos y estrategias de la presente investigación.
- A nivel de superestructura, se determinó que aún hace falta un mayor trabajo en conjunto entre el sector público, el sector privado y el sector civil para impulsar el turismo en la provincia. Aún hace falta establecer acuerdos y compromisos entre estos actores, los cuales permiten un trabajo articulado y sólido. Del mismo modo, hace falta una mayor representatividad de los diferentes gremios empresariales a fin de que obtengan un mayor poder de negociación y mejoren la relación que poseen con la Municipalidad de Chupaca. Por otro lado, se destaca el trabajo en conjunto entre esta municipalidad y la DIRCETUR Junín para promocionar a la región, relación clave para su desarrollo turístico.
- En lo que respecta a infraestructura, se determinó que la carretera Central continúa siendo uno de los aspectos más críticos que impiden una mayor afluencia turística en Chupaca y en la región Junín en general. Del mismo modo, el único aeropuerto de Junín, ubicado en Jauja, aún no es aprovechado a su máxima capacidad debido al limitado número de vuelos y al alto costo de los pasajes. Estos son los principales problemas de infraestructura que limitan el desarrollo turístico de la región.
- En lo que respecta a la planta turística, ésta constituye una de las principales debilidades para el impulso del turismo en Chupaca. Principalmente, debido a la poca capacidad

hotelera que existe en la provincia, sobre todo en temporadas de mayor afluencia turística, como en el mes de mayo, cuando se lleva a cabo la Festividad de las Cruces. En consecuencia, los visitantes buscan otras alternativas de alojamientos en provincias cercanas. Por otro lado, se resalta que, pese a la diversidad gastronómica con que la cuenta la provincia de Chupaca, los restaurantes de comida típica o campestre no son de fácil acceso para el visitante. Lo que prevalecen son más bien restaurantes como pollerías, chifas, etc., los cuales no brindan una diferenciación gastronómica al destino turístico. Del mismo modo, constituye otro aspecto crítico el servicio ineficiente de atención al turista tanto en servicios de alojamiento como de restaurantes, para lo cual se considera indispensable ejecutar un plan de capacitaciones técnicas orientado a mejorar al servicio de atención al turista, bajo el mando de una institución especialista como CENFOTUR⁶⁵.

- La provincia de Chupaca posee una gran variedad de atractivos tanto culturales como naturales. Entre los naturales, destaca la laguna de Ñahuimpuquio; mientras que dentro de los atractivos culturales destacan las ruinas de Arwaturu y la Cruz de Cani Cruz. Estos son los atractivos más representativos y los que mayor afluencia de visitantes generan para Chupaca. Sin embargo, no son los únicos con los que cuenta la provincia: durante la investigación se identificó un número de atractivos turísticos en Chupaca no incluido en los tours que realizan las agencias de viaje en Huancayo. Entre estos atractivos se encuentran la laguna de Pucush Uclo, los abrigos rocosos de Acuripay, la ribera del río Cunas, entre otros. Esto se debe principalmente a una falta de identificación e inventariado por parte de la Municipalidad de Chupaca como primer paso para su puesta en valor. Por otro lado, en lo que respecta a atractivos culturales inmateriales o de cultura viva, se corrobora que la que convoca mayor cantidad de visitantes es la fiesta de Cruz de Mayo, en la que la danza guerrera de los Shapish, Patrimonio Cultural de la Nación, es el atractivo principal. Sin embargo, cabe destacar que el excesivo consumo de alcohol y los actos de violencia que esto puede generar representan un aspecto negativo para la imagen del destino turístico. Si bien es cierto, la ingesta de alcohol en festividades como estas representa una costumbre bastante generalizada en la región andina, se considera pertinente que como mecanismo de prevención, se cuente con mayor seguridad y resguardo de efectivos policiales o de agentes de Serenazgo en la provincia para evitar así cualquier impase que dañe la imagen de la provincia ante los turistas.

⁶⁵ Siglas de Centro de formación en turismo.

- Dentro de lo que corresponde a las herramientas del marketing mix de destinos turísticos, se identificaron a “personas” y “promoción” como variables clave para lograr un posicionamiento de la provincia. En lo que respecta a personas (que abarca a los actores gubernamentales, los que brindan servicios turísticos y la comunidad) se concluye que para un funcionamiento óptimo del sistema turístico es fundamental profesionalizar a los responsables de la toma de decisiones. Actualmente, es necesario contar con mayor capacitación por parte de la Municipalidad y el Gobierno Regional de Junín, y un mayor compromiso de participación de todos los actores involucrados.
- En lo que refiere a promoción, si bien se realiza un trabajo de promoción de Chupaca como destino turístico (que incluye actividades y eventos turísticos), este aún resulta insuficiente. Esto se explica por la falta de un presupuesto destinado para la puesta en marcha de actividades de impulso al turismo. Por ello, en la presente investigación se brindan acciones para mejorar la promoción del destino de Chupaca en la región Junín y a nivel nacional, como en la creación de la marca “Chupaca Guerrera” y la ejecución de un circuito turístico.
- Esta investigación se centró en el uso de herramientas del marketing para mejorar el posicionamiento de Chupaca como destino para el perfil de un turista interno con afinidad para la experiencia cultural-vivencial. Las principales herramientas del marketing identificadas son: la realización de un estudio cualitativo de mercado para determinar un acercamiento al perfil del turista que visita Chupaca, la segmentación de los turistas que viajan a Chupaca, y la determinación de un posicionamiento estratégico para Chupaca. Por otro lado, se proponen acciones iniciales por cada herramienta del marketing mix, aplicado a un destino turístico: producto, personas, precio, promoción, plaza, productividad y calidad, y procesos.
- Esta investigación supuso un trabajo exploratorio inicial, pues se carecía de información secundaria sobre el tema propuesto, como estadística sobre la provincia de estudio.
- Asimismo, esta investigación representó un esfuerzo inicial para la mejora de la calidad de vida de la comunidad de Chupaca a través del impulso de la actividad turística: les informó acerca del funcionamiento del sistema turístico de Chupaca, con la identificación de sus aspectos críticos y el diseño de una propuesta de mejora para que la actividad turística se constituya en una alternativa de desarrollo sostenible no solo para Chupaca, sino también para otras provincias del Valle del Mantaro.

REFERENCIAS

- Abarca, A. (2005) Willoq: un caso de turismo vivencial. Cuad. Difus. 10, 18-19. Recuperado de <http://jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/181/172>.
- Alza, C. (2016) ¿Qué son las políticas públicas y cuál es su relación con la gestión pública? [videogración]. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Consulta: 15 de noviembre de 2015. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=BHBM8d80UGU>
- Analistas económicos de Andalucía (2005) *Informe anual del turismo en Andalucía 2005* [informe] Málaga. Recuperado de http://www.andaluciadestinocalidad.es/html/portal/com/bin/contenidos/documentos/InformeAnualTurismoAndalucia/1208190000933_informe_del_turismo_2005.pdf
- Andina (20 de febrero de 2016) PBI en IV trimestre del 2015 creció 4.7% por consumo de familias y Gobierno según el Instituto Nacional de Estadística e Informática. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-pbi-iv-trimestre-del-2015-crecio-47-consumo-familias-y-gobierno-599848.aspx>
- Arnoletto, E. (2007) *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Edición electrónica gratuita. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007b/299/
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013) *Síntesis Económica de Junín: enero 2013*. Huancayo. BCR Sucursal Huancayo: Departamento de Estudios Económicos. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2013/sintesis-junin-01-2013.pdf>
- Benseny, G. (2010) *Dimensión socio-institucional: actividad turística y cuestiones institucionales. A propósito de Tandil y Villa Gesell*. En Mantero, Juan Carlos, (Ed.), Turismo y territorio. Del diagnóstico a la proposición de desarrollo turístico. A propósito de la Provincia de Buenos Aires (pp. 47-94). Mar del Plata: CIT. Recuperado de nulan.mdp.edu.ar/1322/1/01202_3.pdf
- Bigné, E.; Font, X y L. Andreu (2000) *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=0zQylYo7i2oC&pg=PA389&dq=MISI%20C3%93N+DESTINO+TUR%20C3%8DSTICO&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjekO-Z95jLAhXDDh4KHYS-CLEQ6AEIzAA#v=onepage&q=misi%20C3%93n&f=false>
- Blancas, F., González, M. Guerrero, F. y M. Lozano (2010) Indicadores sintéticos de turismo sostenible: una aplicación para los destinos turísticos de Andalucía. *Revista electrónica de Comunicaciones y Trabajos de APESUMA. Recta*. 11, 85-118. Recuperado de http://www.revistarecta.com/n11/recta_11_09.pdf
- Borja, L. (2002) *El consumidor turístico*. Madrid: ESIC.
- Boullón, R. (1994) *Planificación del espacio turístico (2ª ed)*. México D.F.: Editorial Trillas.
- (2006) *Planificación del espacio turístico (4ª ed)*. México D.F.: Editorial Trillas

- Camacaro, L. e I. Millano (2012) Inventario de recursos culturales para el turismo del área urbana de Maracaibo. *Multiciencias*, 12 (3)327-337. Recuperado de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/multiciencias/article/viewFile/16916/16890>
- Carozzi, M. (1996) La observación participante en Ciencias Sociales: En Busca de los Significados del Actor. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*, 3(13). Recuperado de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/carozzi5.pdf>
- Casanueva, C. García, J. y, F. J. Caro (2009) *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid: Pirámide.
- Castro, A. (1997) *Batalla de Chupaca & guía turística*. Huancayo: Impr. Ríos.
- Chávez, J. (2004) *Plan Estratégico del desarrollo turístico de Junín*. Huancayo: Caritas Huancayo, Gobierno Regional de Junín. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/pertur/PERTUR_Junin.pdf
- Chirinos, D. (03 de setiembre de 2015). Magali Silva: "Buscamos depender no sólo de Machu Picchu". *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/turismo/168467-magali-silva-buscamos-depender-no-solo-de-machu-picchu/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) (2007) *Perfil del Turista cultural* [informe] .Lima. Recuperado de: <http://intranet.PROMPERÚ.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20de%20Segmentos/Perfil%20del%20Turista%20Cultural/Publicacion%20Perfil%20del%20Turista%20Cultural.pdf>
- (2014a)
Perfil del vacacionista nacional [informe]. Lima. Recuperado de http://www.turismo.in.pe/Uploads/temp/Uploads_perfiles_vacac_nac_35_PVN-2014-por-Ciudades.pdf
- (2014b)
Perfil del Vacacionista Nacional 2014. Vacacionistas que visitaron el departamento de Junín [informe]. Lima. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Vacacionista-Nacional/Lugar-Visitado/PVN-2014-Vacacionistas-que-visitaron-Junin.pdf>
- Corbetta (2007) *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9cnicas-de-investigac3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>
- Covarrubias, R. (2015) Evaluación del potencial en municipios turísticos a través de metodologías participativas. El caso de los municipio de la zona norte de Colima, México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1433/>
- D'Alessio, Fernand (2012) *Planeamiento Estratégico de la Región Junín*. Lima: PUCP, CENTRUM.
- Díaz, B. (2011) *Diseño de productos turísticos*. Madrid: Síntesis.

- Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones San Martín (s/f) *El vehículo*. Capítulo 6. Recuperado de:
http://www.drctsanmartin.gob.pe/documentos/manual_conductor/cap06_clasificac_registro.pdf
- Educar Chile (s/a) Tipos de patrimonio. Recuperado de
http://ww2.educarchile.cl/PORTAL.HERRAMIENTAS/nuestros_sitios/patrimonio/sitio/contenidos/tipos.htm#3
- El Comercio (26 de diciembre de 2015) Hubo menos conflictos sociales en el 2015 pero más violentos. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/peru/hubo-menos-conflictos-sociales-2015-mas-violentos-noticia-1866701>
- Ejarque, J. (2005) *Destinos turísticos de éxito: diseño, creación, gestión y marketing*. Madrid: Pirámide.
- En Perú (s/a) *Departamento de Junín* [mapa]. Recuperado de <http://www.enperu.org/historia-de-junin-de-donde-proviene-nombre-ubicacion-junin-clima.html>
- Escobar, A. (2011) *Marketing turístico*. Madrid: Síntesis.
- Eumed.net (s/a) Grandes economistas: David Ricardo. Recuperado de
<http://www.eumed.net/cursecon/economistas/ricardo.htm>
- Fernández, M. (2011) Turismo comunitario y empresas de base comunitaria turísticas: ¿estamos hablando de lo mismo? *El Periplo Sustentable*. Ciudad de México (20), 31-74. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1934/193417856003.pdf>
- Figueroa, M. y Parra, F. (2004) Turismo vivencial: una estrategia para la conservación in situ de la agrobiodiversidad (1ra parte). *Cultivos y saberes*, 41. Recuperado de http://www.infoandina.org/sites/default/files/publication/files/cultivos_y_saberessa_41.pdf
- Fuller, N. (2009) *Turismo y cultura: entre el entusiasmo y el recelo*. Lima: PUCP Fondo Editorial.
- Fundación CODESPA (2013) *Modelo de gestión del turismo rural comunitario*. Fundación CODESPA. Lima: Fundación CODESPA. Recuperado de:
<http://www.codespa.org/blog/publicaciones-notas-tecnicas/wp-content/uploads/sites/2/2013/07/modelo-gestion-turismo-rural-comunitario.pdf>
- Fundación ILAM (s/a) Patrimonio intangible. Recuperado de
<http://www.ilam.org/index.php/es/programas/ilam-patrimonio/patrimonio-intangible>
- Futuro Labs (2015) *El "Índice Facebook" - Perú* [informe]. Lima. Recuperado de
<http://es.slideshare.net/FuturoLabs/ndice-facebook-per-2015-43673041>
- Garay, O. y Á. Ochoa (2010) *Primera aproximación para la identificación de los diferentes tipos de suelo agrícola en el valle del río Mantaro*. Recuperado de
<http://www.met.igp.gob.pe/proyectos/incagro/datos/manual.pdf> Gastelo, D. (2010) El recorrido Saña-Cajamarca como segmento de turismo histórico-cultural. (Tesis para obtener el grado de licenciado en Geografía. PUCP, Lima). Consulta: 18 de noviembre del 2014.

- Gestión (01 de diciembre de 2015a) Inflación de noviembre se acelera a 0.34% en Lima Metropolitana por alza en precios de alimentos. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inflacion-noviembre-se-acelera-034-lima-metropolitana-alza-precios-alimentos-2149876>
- (06 de diciembre de 2015b) Perú ocupará la presidencia del Comité del Turismo y Competitividad de la OMT. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-ocupara-presidencia-comite-turismo-y-competitividad-omt-2150445>
- (31 de enero de 2016a) MINAM brinda asistencia técnica a empresas para calcular sus emisiones de gases contaminantes. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/minam-brinda-asistencia-tecnica-empresas-calculo-sus-emisiones-gases-efecto-invernadero-2153685>
- (15 de febrero de 2016b) Economía peruana supera expectativas al crecer 6-39% en diciembre y 3.26% en el 2015. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/economia-peruana-supera-expectativas-al-crecer-639-diciembre-y-326-2015-2154554>
- GFK Perú (2014) *Uso de Internet en el Perú*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gf-k-enc-opabril2014uso-internet-9>
- Gouvea, M. y F. Mori, (2004). Marketing estratégico: segmentación y posicionamiento en agencias de viaje y turismo de la ciudad de Sao Paulo – Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 13, 240-257. Recuperado de <http://www.estudiosenturismo.com.ar/search/PDF/v13n3-4a03.pdf>
- Guabloche, J.; M. A. Saldarriaga (2013) Aspectos Económicos y Sociales de la Región Junín. *Moneda*, (155) 12-17. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-155/moneda-155-02.pdf>
- Hall, C.M. (2000) *Tourism planning. Policies, Processes and Relationships*. Essex: Prentice Hall.
- Hernández, R; Fernández, C y M. Baptista (2010) *Metodología de la investigación* (5ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hoffman, K. (2012) *Marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Huesca, D. y A. Vargas (2008). Análisis y evaluación de la estrategia de marketing de la empresa Ugenie del simulador de negocios (Tesis de licenciatura, Universidad de Las Américas, Puebla, México). Recuperado de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/huesca_m_di/apendiceA.pdf
- Ibáñez, R. e I. Rodríguez Villalobos, (2012) Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo. En: *Medio ambiente y política turística en México*. Tomo I: Ecología. Instituto nacional de ecología y cambio climático. México, D.F.: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Recuperado de www2.inecc.gob.mx/publicaciones/libros/669/tipologias.pdf
- Iglesias Tovar, J. (2007) *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Madrid: Síntesis.

Indacochea, A.; Ascencio, O; Carranza, F.; L. de los Ríos y J. Wendorff (2005) “*Junín competitivo: el valle del Mantaro*”. Lima: Editorial Laberintos S.A.C. Recuperado de http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/Centrum/Junin_Competitivo.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2008) Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Recuperado de: http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf

----- (2014a) *Compendio Estadístico Perú 2014* [informe]. Huancayo.

----- (2014b) *Arribo de huéspedes en establecimientos de hospedaje en la región Junín*. Compendio Estadístico Perú 2014.

----- (2014c) *Número de atractivos turísticos inventariados por provincia en la región Junín*. Compendio Estadístico Junín 2014.

----- (2014d) *Municipalidades que realizaron acciones para incentivar el turismo*. Compendio Estadístico Junín 2014.

----- (2014e) *Establecimientos de servicios turísticos registrados en la municipalidad dentro de la región Junín*. Compendio Estadístico Junín 2014.

----- (2014f) *Principales festividades locales, según provincia y distrito*. Compendio Estadístico Junín 2014.

----- (2014g) *Población estimada por provincia de la región Junín (2014-2015)*. Compendio Estadístico Junín 2014.

----- (2014h) *Población estimada por distritos de la provincia de Chupaca (2013-2015)*. Compendio Estadístico Junín 2014.

----- (2014i) *Tiempo estimado de transporte de Lima a las provincias del Valle del Mantaro*. Compendio Estadístico Junín 2014.

----- (2014j) *Número de empresas y vehículos menores autorizados por las Municipalidad, según provincia*. Compendio Estadístico Junín 2014.

----- (2014k) *Número de servicios de acceso a comunicación telefónica, correo y cabina pública de internet en la región Junín*. Compendio Estadístico Junín 2014.

----- (2014l) *Municipalidades con acceso a internet, tipo de conexión y computadoras conectadas a internet en la región Junín*. Compendio Estadístico Junín 2014.

----- (2014m) *Junín: principales recursos turísticos, según provincia y distrito*. Compendio Estadístico Junín 2014.

----- (2014n) *Junín: principales festividades locales, según fecha de celebración*. Compendio Estadístico Junín 2014.

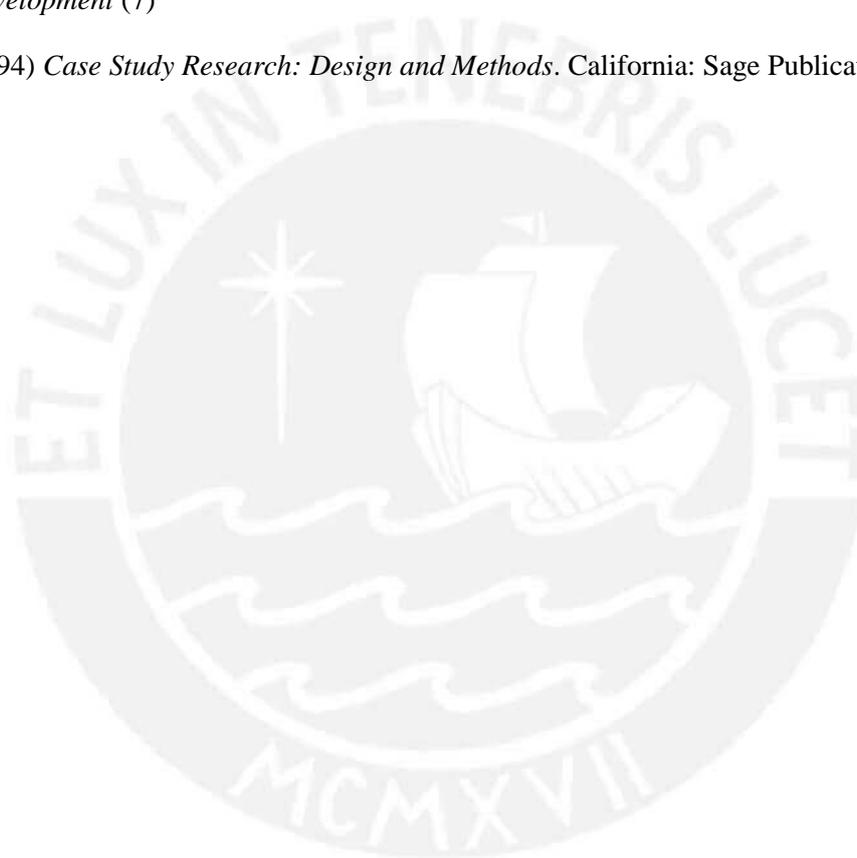
- Kotler, P. y K. Keller (2006) Dirección de marketing (12ª ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2011) *Marketing turístico* (5ª ed.). España: Pearson.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008) *Fundamentos de Marketing* (8ª ed.). México, D.F.: Pearson.
- (2013) *Fundamentos de Marketing* (11ª ed.). México, D.F.: Pearson.
- Lambin, J. (1991) *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- LeCompte, M. y J. Schensul (1999) Analyzing and Interpreting Ethnographic Data. Ethnographer's Toolkit. Vol. 5. Walnut Creek: Altamira Press.
- Lovelock, C. (2009) *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia* (6ª ed.) México, D.F.: Pearson.
- Ley 26428. Crean la provincia de Chupaca en el departamento de Junín. Presidencia de la República del Perú (1995). Recuperado de:
<http://docs.peru.justia.com/federales/leyes/26428-jan-5-1995.pdf>
- Ley 27889. Ley que crea el fondo y el impuesto extraordinario para la promoción y desarrollo turístico nacional. Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado de:
<http://docs.peru.justia.com/federales/leyes/27889-dec-18-2002.pdf>
- Ley 28296. Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. Congreso de la República del Perú (2004). Recuperado de:
http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/94/PLAN_94_LEY%20N%C2%BA%2028296_2008.pdf
- Ley 30212. Ley de demarcación y organización territorial de la provincia de Chupaca en el departamento de Junín. Congreso de la República del Perú (2014). Recuperado de:
<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30212.pdf>
- Lovelock, C. (2015) *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. (7ª ed.) México D.F.: Pearson.
- Martínez-López, F. y P. Luna (2008) *Marketing en la sociedad del conocimiento. Claves para la empresa*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias. Recuperado de
<https://books.google.com.pe/books?id=soKtuGCkc8EC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Meléndez, L. (2001) Revitalización de la Cultura a través del Turismo: Las Fiestas Tradicionales como Recurso del turismo Cultural. *Revista Turismo en Análise*, 12 (2), 43-59. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/63541>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (s/a) *Mapa de ubicación de recursos turísticos y emprendimientos de turismo rural comunitario*. Recuperado de
<http://sigmincetur.mincetur.gob.pe/>
- (2004) *Conceptos fundamentales del turismo* [informe]. Lima. Recuperado de
http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf

- (2006) *Manual para la formulación del inventario de recursos turísticos a nivel nacional* [informe]. Lima. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Manual_de_Inventario_OC T2006.pdf
- (2007) *Experiencias exitosas. Turismo rural comunitario Perú* [informe]. Lima. Recuperado de http://media.peru.info/issuu/turismo_rural_comunitario.pdf
- (2008) *Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2008-2018* [informe]. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR%20FINAL%20septiembre%20\(2\)%20\(4\).pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR%20FINAL%20septiembre%20(2)%20(4).pdf)
- (2013) *Plan estratégico Nacional de Turismo (PENTUR) 2012-2021* [informe]. Lima. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/eventos/peru-thai/Prof_Putjorn/PENTUR_2021.pdf
- (24 de setiembre de 2015a) Ministra Magaly Silva: Turismo en el Perú genera más de 1 millón de empleos y representa el 4% del PBI. *MINCETUR*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2015/noticia_384_2015.html
- (14 de octubre de 2015b) Ministra Magaly Silva sustentó presupuesto del sector Comercio Exterior y Turismo para el año 2016. *MINCETUR*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-sustento-presupuesto-del-sector-comercio-exterior-y-turismo-para-el-ano-2016/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (s/a) *¿Qué es una APP?* Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps/normativa-general?id=336>
- (2015) *Programa presupuestal 0127 Mejora de la competitividad de los destinos turísticos del Perú* [informe]. Lima. Recuperado de https://mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/ppr/prog_presupuestal/articulados/00127_competividad_destinos_turisticos.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2015) *Junín: camino al desarrollo*. Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Lima: El Comercio.
- Ministerio del Ambiente (MINAM) (s/a) *Plan de ordenamiento territorial (POT)*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/ordenamientoterritorial/instrumentos-tecnicos-para-el-ordenamiento-territorial/plan-de-ordenamiento-territorial-pot/>
- Molina, S. y S. Rodríguez (1991) *Planificación integral del turismo: un enfoque para Latinoamérica* (2a ed.) México: Trillas.
- Municipalidad provincial de Chupaca (2010) *Manual de organización y funciones*. Recuperado de: <http://munichupaca.gob.pe/PDFs/IntrumGestion/1MOFMPCH2010.pdf>

- (2011) *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Chupaca* [informe]. Chupaca. Recuperado de http://munichupaca.gob.pe/PDFs/PPR2013/PDC_ACTUALIZADO.pdf
- (2016a) *Plan operativo institucional* [informe]. Chupaca. Recuperado de <http://munichupaca.gob.pe/PDFs/IntrumGestion/POI-2016.pdf>
- (2016b) Página de Facebook. Recuperado de: <https://www.facebook.com/Municipalidad-Provincial-de-Chupaca>
- Oficina de Gestión de la Información y Estadística (2013) *Carpeta geo referencial Junín*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2013/2.trimestre.12.junin.pdf>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) (2016) *Perú ocupa el tercer lugar en cobertura TLE para telefonía móvil a nivel regional* [reporte]. Lima. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/Reporte_estadistico_enero/files/assets/basic-html/page1.html
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (s/a) *Entender el turismo: glosario básico*. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: OMT.
- (2000) Taller de indicadores de sostenibilidad en turismo para los países de Sudamérica [informe]. Madrid. Recuperado de http://sdt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/argentina_0.pdf
- (2013) *Notas metodológicas de la base de datos de estadísticas de turismo* [informe]. Madrid. Recuperado de <http://www2.unwto.org/sites/all/files/docpdf/2013methonotessp.pdf>
- (2015) *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2015* [informe]. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>
- (18 de enero de 2016) Las llegadas de turistas internacionales suben en 2015 un 4% hasta el récord de 1.200 millones. OMT. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-01-18/las-llegadas-de-turistas-internacionales-suben-en-2015-un-4-hasta-el-record>
- Pailiacho, C. (2013) Diseño de un modelo de gestión turística sostenible para el aprovechamiento del patrimonio natural y cultural de la microcuenca del río Chimborazo (Tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2764/1/23T0359%20PAILIACHO%20CATHERINE.pdf>
- Partido, D., de Miguel, M; D. Betancourt e Y. Bravo (2009) Procedimiento para incorporar atractivos culturales a productos turísticos territoriales, *TURyDES* 2(5). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/curydes/05/sgps.htm>

- Perú Top Tours (s/a) *Mapa de la provincia de Chupaca* [mapa]. Recuperado de http://www.perutoptours.com/index11chu_mapa_chupaca.html
- Pinassi, C. (2012) El Marketing turístico del patrimonio cultural como alternativa de desarrollo del centro histórico de Bahía Blanca. Argentina, Universidad de Caxas Do Sul. *Revista Dos Ventos*, 4(1) 59-76. Recuperado de: <http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/viewArticle/1352>
- Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (2015) *Municipalidad provincial de Chupaca*. Recuperado de http://munichontabamba.gob.pe/directorio/pep_directorio_detalle_institucion.asp?cod_institucion=12095
- Programa de Cooperación al Desarrollo Económico, Embajada de Suiza en Perú (2014a) *Manual para la planificación de productos turísticos*. Lima: Swisscontact, Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico.
- (2014b)
Lecciones de la implementación del modelo de gestión público-privado de destinos turísticos en el Perú. Lima: Swisscontact, Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico. Recuperado de: <http://www.swisscontact.org.pe/sites/default/files/Lecciones%20de%20la%20implementaci%C3%B3n.pdf>
- Pulido, J. I. e Y. López (2013) *Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos*. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía. dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/.../2013_public_gestionturismo.pdf
- Radio Nacional (27 de julio de 2015) Según el INEI al 2021 la población peruana sobrepasaría los 33 millones. *Radio Nacional*. Recuperado de <http://www.radionacional.com.pe/informa/fiestaspatrias/seg-n-el-inei-al-2021-la-poblaci-n-peruana-sobrepasar-los-33-millones>
- Ramírez, M. (1992) *Teoría General del Turismo*. México D.F.: Editorial Diana.
- Real Academia Española (2014) *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Real Academia Española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=axaWB7V>
- Rey-Moreno, M. (2015) *Dirección de marketing turístico*. Madrid: Pirámide.
- Sancho, A. García, G. y E. Rozo (2007) Comparativa de indicadores de sustentabilidad para destinos desarrollados, en desarrollo y con poblaciones vulnerables. *Annals of Tourism Research*, 9 (1) 150-277. Recuperado de <http://www.uv.es/sancho/sostenibilidad%20destinospoblaciones%20vulnerables.pdf>
- Serra, A. (2002) *Marketing Turístico*. Madrid, Pirámide.
- Strauss, A. y J. Corbin (2002) *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquía.

- Torres, E. (2004) La política de gestión del patrimonio en las ciudades monumentales desde la perspectiva turística, cultural y urbanística. Recuperado de http://www.equiponaya.com.ar/turismo_cultural/htm/enrique_torres.htm
- Toselli, C. (2003) Turismo cultural, participación local y sustentabilidad. *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural*. Recuperado de http://www.gestioncultural.org/ficheros/1_1316770943_CToselli-TurCultural.pdf
- Vasquez de la Torre, G.; Morales, E.; y L. Pérez (2010) Turismo religioso: Estudio del Camino de Santiago. *Revista Gestión Turística* (13), 09-37. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3744671.pdf>
- Welford, R., Ytterhus, B. y J. Eligh (1999) Tourism and sustainable development: an analysis of policy and guidelines for managing provision and consumption. *Sustainable Development* (7)
- Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.



ANEXOS

ANEXO A: Atractivos turísticos de Junín (ver CD adjunto)



ANEXO B: Atractivos turísticos de Chupaca

Tabla B1: Atractivos turísticos naturales y culturales de Chupaca

Nombre	Ubicación
Wilchurco	Carmen Alto, Chupaca
Laguna de Ñahuinpuquio	Ñahuinpuquio, Ahuac
Ruinas de Arwaturu	Ñahuinpuquio, Ahuac
Manantial de Matapuquio	Matapuquio, Ahuac
Iglesia de Copón	Polias
Cani Cruz	Chongos Bajo
Pirhua Puquio	San José, Chongos Bajo
Iglesia Colonial	Chongos Bajo
Iglesia del Siglo XVI	Chongos Bajo
Rivera del río Cunas	Huayao, Huachac
Ruinas Arqueológicas de Huatari	Marcatuna, Huachac
Las Brisas	Huamancaca Chico
Piscigranja	Churampi, 3 de Diciembre
Huamachi	Santo Domingo de Cádiz, Yanacancha
Abrigos rocosos de Tschopik Acuripay	La Unión
Mirador de Los Shapish	Chupaca
Feria sabatina de Chupaca	Chupaca
Fiesta de las Cruces, Shapish	Chupaca
Plaza Independencia	Chupaca
Obelisco Los Héroes	Ahuac
El Arco del Amor	Barrio Callaballauri
Laguna de Pucush Uclo	Chupaca,
Reloj	Huachac
Ex hacienda de Teodoro Peñaloza	Huamancaca Chico, Chupaca
Ñahuin	Anexo de Tinyari Chico Ñahuin
Bosque del quinal	San Juan de Jarpa
Puya de Raimondi	Yanacancha
Bosque de piedras	Ahuac

Fuentes: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s/a), Municipalidad provincial de Chupaca (2016a)

ANEXO C: Matriz de consistencia de la investigación

Tabla C1: Matriz de consistencia

Preguntas de investigación	Objetivos	VARIABLES GENERALES	Técnicas de recolección de datos
Pregunta principal: ¿Cuál sería la propuesta de mejora que, a partir de un diagnóstico inicial, optimice la gestión turística actual de la provincia de Chupaca ubicada en el Valle del Mantaro, región Junín?	Elaborar un diagnóstico preliminar del sistema de gestión turística en Chupaca, que permita el diseño de una propuesta de mejora que optimice la gestión turística actual de la provincia de Chupaca en el Valle del Mantaro, región Junín.		
¿Cuáles son los elementos críticos dentro del sistema de gestión turística para la provincia de Chupaca? ¿Cuál es el estado actual de estos elementos?	Identificar los elementos críticos que conforman el sistema de gestión turística para la provincia de Chupaca. Realizar un diagnóstico de su situación actual.	Superestructura Infraestructura Plantas turísticas Atractivos turísticos	Observación, focus group y entrevistas semi estructuradas
¿Cuáles son los principales actores dentro del sistema de gestión turística para la provincia de Chupaca? ¿Cuál es el grado de articulación entre estos?	Identificar a los principales actores dentro del sistema de gestión turística para la provincia de Chupaca. Determinar su grado de articulación.	Personas	
¿Qué área de la gestión permitiría la mejora de la gestión turística de la provincia de Chupaca? ¿Qué herramientas utiliza?	Determinar un área de gestión que permite una mejora de la gestión turística en Chupaca. Identificar qué herramientas utiliza.		
¿Qué acciones se tienen que introducir para mejorar los elementos críticos identificados, y lograr una gestión turística integral y sostenible para la provincia de Chupaca?	Proponer acciones iniciales, que utilizando las herramientas de marketing identificadas, permitan mejorar los elementos críticos identificados y generen una gestión turística integral y sostenible.	Promoción y comunicación	

ANEXO D: Tipos de turismo

Tabla D1: Definición de los tipos de turismo

Tipo de turismo	Definición
Agroturismo	Su objetivo es que el turista pueda relacionarse de manera más directa con las actividades propias de campo (Ibáñez y Rodríguez Villalobos, 2012).
Ecoturismo	La práctica del mismo colabora con el bienestar de la comunidad de destino, al generar recursos para la protección y desarrollo de la cultura y comunidad respectivamente (Ibáñez y Rodríguez Villalobos, 2012).
Turismo comunitario	Llamado también turismo de base comunitaria, guarda relación con la justicia social porque asegura la repartición por igual de los beneficios tanto sociales como económicos del turismo, permite la participación democrática y el desarrollo sustentable (Beeton, 2006, citado en Fernández, 2011).
Turismo cultural	Este tipo nace de la iniciativa de turistas que desean conocer otras culturas y la identidad de las mismas. Dentro de las actividades que realizan, los aspectos a considerar abarcan desde la gastronomía y la literatura, hasta el folclore y las costumbres (Ibáñez y Rodríguez Villalobos, 2012)
Turismo deportivo	Relacionado con actividades de deporte, permite promocionar un destino turístico independientemente de si tiene estacionalidad de demanda (Analistas económicos de Andalucía, 2005).
Turismo étnico	Se realiza en la mayoría de países que cuentan con etnias mayores a una generación. El movimiento de turistas, comúnmente es en grupos (Ejarque, 2005).
Turismo religioso	El turista religioso posee un nivel de ingresos bajo, organizado y que se traslada por tren o auto. La organización está a cargo de párrocos o diócesis (Ejarque, 2005).
Turismo rural	Se practica fuera de la ciudad y ofrece actividades relacionadas a la recreación, alojamiento y contacto con la naturaleza. No hay una definición absoluta: cambia según la demanda y sus características. El turista puede quedarse en pequeñas casas o camping cerca de terrenos dedicados a la agricultura. En cuanto a actividades de recreación, están la pesca, las canoas y deportes de agua en general. (Ejarque, 2005).
Turismo vivencial	Surge del interés hacia dos comunidades: campesinas o nativas. Tanto turista como comunidad receptora se benefician, al aprender más sobre la cultura y la vivencia, y la formalización de sus iniciativas empresariales respectivamente (MINCETUR, 2007).

ANEXO E: Composición de planta turística

Tabla E1: Categorías y tipos de planta turística

Categoría	Tipo
1. Alojamiento	1.1 Hoteles
	1.2 Moteles
	1.3 Hosterías y posadas
	1.4 Pensiones
	1.5 Condominios
	1.6 Casas
	1.7 Cabañas
	1.8 Camas en casa de familiares
2. Alimentación	2.1 Restaurantes
	2.2 Cafeterías
	2.3 Quioscos
	2.4 Comedores típicos
3. Esparcimiento	3.1 Night Clubs
	3.2 Discotecas
	3.3 Bares
	3.4 Casinos
	3.5 Cines y teatros
	3.6 Otros espectáculos públicos (Toros, riñas de gallo, etc.)
4. Otros servicios	4.1 Agencias de viaje
	4.2 Información
	4.3 Guías
	4.4 Comercio
	4.5 Cambios de moneda
	4.6 Transporte turístico
	4.7 Primeros auxilios
	4.8 Estacionamientos

Fuente: Boullón (1994)

ANEXO F: Región Junín

Figura F1: Ubicación del departamento de Junín en el Perú



Fuente: En Perú (s/a)

ANEXO G: Calendario festivo de Junín (ver CD adjunto)



ANEXO H: Calendario de la provincia de Chupaca

TABLA H1: Calendario festivo anual de la provincia de Chupaca

Distritos de Chupaca	Nombre de la Festividad	Fecha de Celebración	Días de Duración
Chupaca	SHAPISH	02 MAYO	07
Chupaca	CHONGUINADA	24 JUNIO	03
Chupaca	LLAMISH	29 JUNIO	02
Ahuac	LATAY CUMU	20 ENERO	01
Ahuac	SAN SEBASTIÁN	07 FEBRERO	03
Ahuac	NIÑO JESÚS DE PRAGA	07 FEBRERO	03
Ahuac	SAN JUAN	24 JUNIO	03
Ahuac	VIRGEN DE COCHARCAS	15 OCTUBRE	04
Chongos Bajo	MAMA TAITA	31 ENERO	05
Chongos Bajo	HUAYLARSH Y CALISTRADA	01 FEBRERO	04
Chongos Bajo	SEMANA SANTA	05 ABRIL	04
Chongos Bajo	FIESTA DE CANI CRUZ	03 JUNIO	03
Chongos Bajo	LLAMICHADA	29 JUNIO	02
Chongos Bajo	MORENADA	30 JULIO	04
Chongos Bajo	ADORACIÓN AL NIÑO JESÚS	25 DICIEMBRE	01
Huachac	ANIVERSARIO DEL DISTRITO	08 ENERO	03
Huachac	VIRGEN DE LA CANDELARIA	02 FEBRERO	04
Huachac	SANTO DOMINGO	11 AGOSTO	04
Huamancaca Chico	CHONGUINADA	01 ENERO	03
Huamancaca Chico	LLAMICHADA	29 JUNIO	04
Huamancaca Chico	SANTIAGO TAYTA SHANTY	24 JULIO	08
Huamancaca Chico	ASUNCIÓN	20 AGOSTO	02
Huamancaca Chico	MORENADA	30 AGOSTO	08
San Juan de Iscos	SAN JUAN BAUTISTA	24 JUNIO	01
San Juan de Iscos	LLAMICHADA	29 JUNIO	02
San Juan de Iscos	MORENADA CAPITANÍA	27 JULIO	02
San Juan de Iscos	ANIVERSARIO DEL DISTRITO	05 SETIEMBRE	01
San Juan de Iscos	VIRGEN DE COCHARCAS	15 SETIEMBRE	02
San Juan de Iscos	SAN LUCAS	10 OCTUBRE	01
San Juan de Jarpa	SAN JUAN BAUTISTA	24 JUNIO	05
San Juan de Jarpa	VIRGEN DEL ROSARIO	12 AGOSTO	02
San Juan de Jarpa	SANTA ROSA DE LIMA	30 AGOSTO	02
San Juan de Jarpa	LLAMICHADA Y MORENADA	18 SETIEMBRE	02
San Juan de Jarpa	SAN MARTÍN	02 NOVIEMBRE	01
San Juan de Jarpa	MAMA PURÍSIMA	08 DICIEMBRE	02
Tres de Diciembre	LLAMICHADA EN HONOR A SAN PEDRO	29 JUNIO	02
Tres de Diciembre	MORENADA EN HONOR A LA VIRGEN DE COCHARCAS	08 SETIEMBRE	04
Yanacancha	FIESTA DE AÑO NUEVO	01 ENERO	02
Yanacancha	PATRÓN SANTIAGO – CAPITANÍA	08 AGOSTO	03
Yanacancha	YANACANCHA SAN LUCAS	18 OCTUBRE	02

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014a)

ANEXO I: Provincia de Chupaca

FIGURA II: Mapa de la provincia de Chupaca



Fuente: Perú Top Tours (s/a)

ANEXO J: Fotografías del trabajo de campo

Figura J1: Ruinas de Arwaturu



Este atractivo turístico es uno de los más visitados en la provincia de Chupaca. Ubicado en el distrito de Ahuac, se dice que anteriormente era un conjunto de habitaciones pertenecientes a la cultura Wari.

Figura J2: Cruz de Cani Cruz



Ubicada en el distrito de Chongos Bajo, es visitado por muchos feligreses quienes acuden a este lugar para pedirle milagros.

Figura J3: Pancarta informativa



Durante la visita a la DIRCETUR Junín, se encontraron avisos como estos, donde menciona el diseño de un plan estratégico regional de turismo.

Figura J4: Feria de Chupaca



Esta feria se desarrolla en la Plaza Central de la provincia de Chupaca. Se convierte en un día importante para la provincia, al recibir un gran número de visitantes y ofrecer sus gastronomía, artesanías, entre otros.

ANEXO K: Consentimientos informados (ver CD adjunto)



ANEXO L: Lista de entrevistados

Tabla L1: Entrevistados por sectores

SECTOR PÚBLICO		
ACTOR	CARGO	FECHA
Ángel Unchupaico	Presidente de Gobierno Regional de Junín	19 de octubre de 2015
Jorge Tapia	Gerente regional de Desarrollo Económico Gobierno Regional de Junín	16 de octubre de 2015
Michele Antignani	Director Regional de Dirección regional de Comercio Exterior y Turismo Junín	17 de octubre de 2015
Gregoria Flores	Dirección regional de Comercio Exterior y Turismo Junín	16 de octubre de 2015
Luis Bastidas	Alcalde de Municipalidad Provincial de Chupaca	17 de octubre de 2015
Carlos Bonilla	Jefe División de Turismo y Artesanía Municipalidad Provincial de Chupaca	17 de octubre de 2015
Henry Bonilla	Jefe de División de Turismo y Cultura Municipalidad Provincial de Jauja	20 de noviembre de 2015
Soledad Mujica	Directora de la División de Patrimonio inmaterial del Ministerio de Cultura	28 de noviembre de 2015
Jair Pérez	Director de Dirección Desconcentrada de Cultura - Junín	14 de diciembre de 2015
SECTOR PRIVADO		
ACTOR	CARGO	FECHA
P1	Presidente de Cámara A	17 de octubre de 2015
P2	Administradora de Agencia A	16 de octubre de 2015
P3	Guía de Agencia B	16 de octubre de 2015
P4	Administradora de Hotel A	17 de octubre de 2015
P5	Gerente de Restaurante B	18 de octubre de 2015
P6	Director ejecutivo de Centro de investigación A	19 de octubre de 2015
SECTOR CIVIL		
ACTOR	CARGO	FECHA
Jerzy Ordoñez	Presidente Asociación Cultural Shapish	24 de octubre de 2015
Alfredo Condezo	Ex Presidente Asociación Cultural Shapish	17 de octubre de 2015
Pobladores		18 de octubre de 2015
EXPERTOS Y APOYO		
ACTOR	SECTOR	FECHA
Jesús Raymundo	Director de Artífice Comunicadores	23 de noviembre de 2015
Omar Salinas	Docente de Marketing en Universidad Continental	21 de noviembre de 2015
Carlos Villena	Docente de Marketing turístico en Universidad Mayor de San Marcos	02 de diciembre de 2015
Miguel Hernández	Antropólogo del Ministerio de Cultura	28 de noviembre de 2015

ANEXO M: Guía de entrevista a actores públicos

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

Fecha:

PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca de la utilización de herramientas de marketing para la gestión turística de provincia de Chupaca. Antes de empezar, quisiéramos agradecerle su colaboración con esta entrevista. Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para propósitos académicos.

OBJETIVOS

- ✓ Identificar los principales elementos dentro del sistema turístico
- ✓ Conocer roles y responsabilidades de la Municipalidad para el desarrollo turístico.
- ✓ Conocer el estado actual de los principales elementos
 - Conocer el trabajo que se viene haciendo para el desarrollo turístico.
 - Conocer los planes de desarrollo en materia turística en Chupaca.
 - Evaluar si existe nivel de profesionalización en la Municipalidad en materia turística y gestión del turismo.
- ✓ Conocer el grado de articulación entre la municipalidad con otros actores.
- ✓ Conocer los aspectos de mejora que se puede hacer para la gestión turística en Chupaca en relación al desarrollo de sus fiestas.

INFORMACIÓN GENERAL

¿Cuánto tiempo ha estado usted sirviendo en este cargo público?

DESARROLLO TURÍSTICO

1. ¿Cuál es el rol/responsabilidad actual de la municipalidad para el desarrollo del turismo en Chupaca? ¿Existe un área para el desarrollo turístico?
2. ¿Existe algún plan estratégico a nivel municipal? ¿Cuál es el peso del turismo como motor del desarrollo turístico? ¿Cuáles son los objetivos y estrategias en materia de turismo? ¿Se toma en cuenta la fiesta de Cruz de Mayo u otras como atractivos turísticos?
3. ¿Cuáles considera usted los principales elementos dentro de un sistema turístico/para el desarrollo turístico? ¿Existe un presupuesto a nivel provincia especial que es destinado para un tema turístico? ¿De cuánto es este monto? ¿Qué actividades o proyectos se financian con este presupuesto?

4. ¿Existe proyectos conjuntos y articulados con el gobierno regional o provincial en materia de desarrollo turístico, a fin de promocionar actividades turísticas y/o culturales? ¿En qué consiste esta relación? ¿Cómo se viene aplicando?
5. ¿Cuál es el avance del desarrollo turístico en los últimos años en la localidad de Chupaca? ¿Cuáles han sido los factores relevantes para que se haya dado un resultado positivo? ¿Y en caso no haya sido así, cuales son los factores que impiden un mayor desarrollo turístico?
6. ¿Cuáles son las mejoras que se deberían hacer para mejorar la afluencia de turista a Chupaca, tomando en cuenta sus fiestas como atractivo turístico?

PROMOCIÓN TURISTICA

7. ¿Tiene la Municipalidad algún papel en la promoción y difusión de la fiesta? ¿Por qué si? ¿Por qué no? ¿Qué acciones llevan a cabo?
8. ¿Considera usted que existe una adecuada promoción de los atractivos turísticos de la provincia? ¿Qué es lo que falta mejorar en este sentido?
9. ¿Existe alguna política municipal para el impulso, promoción y desarrollo turístico en Chupaca? ¿Podría explicar de qué se trata?
10. ¿Cuáles son los atractivos turísticos más promocionados de la provincia de Chupaca?
11. ¿Qué se podría hacer para la mejora, en materia de promoción, para que Chupaca se pueda posicionar destino del turismo festivo?

RELACIÓN CON STAKEHOLDERS

12. ¿Existe un trabajo con otros actores, para el tema turístico? ¿Quiénes son estos? ¿Cómo se da esta relación?
13. ¿Existe alguna participación de la municipalidad en las actividades de la Asociación cultural Shapish? ¿De qué forma se da esta participación? ¿Ustedes brindan algún apoyo económico, material, etc., a estas festividades? ¿De qué forma se da este apoyo?
14. ¿Qué medidas ha aplicado usted como ente municipal a fin de tener una mejor relación con los miembros de la Asociación encargada de la fiesta costumbrista? ¿Por qué considera que se debería mantener una buena relación con la comunidad?
15. En calidad de funcionario de la Municipalidad de Chupaca, ¿cómo puede contribuir usted al mejoramiento de la relación con la asociación cultural Shapish?

SEGURIDAD/ INFRAESTRUCTURA

16. ¿La Municipalidad está tomando algunas medidas a nivel de requerimiento de infraestructura para el desarrollo turístico en Chupaca? ¿Cuáles son esas medidas?

17. ¿La Municipalidad está tomando algunas medidas para resguardar la seguridad de los visitantes durante las actividades festivas en Chupaca? ¿Cuáles son esas medidas?
18. ¿Existen medidas para el tema de la limpieza de calles y plazas, durante la realización de las festividades? ¿Cuáles son esas medidas?
19. ¿En qué estado se encuentran actualmente las vías de acceso a Chupaca, así como los servicios básicos de luz, agua, desagüe, teléfono, internet, etc.?
20. ¿Cuáles son los proyectos futuros en materia de transporte/comunicaciones/sanidad/energética que se tienen planeado para la provincia de Chupaca, en conjunto con el gobierno central y regional?
21. ¿Qué es lo que se puede mejorar a nivel de infraestructura y planta turística en el distrito de Chupaca?
22. ¿Qué proyectos de inversión que existen actualmente en la Municipalidad de Chupaca?

PLANTA TURISTICA

23. ¿La capacidad hotelera es la adecuada para abastecer a un posible aumento de visitantes?
24. ¿La capacidad de restaurantes es la adecuada para abastecer a un posible aumento de visitantes a Chupaca?
25. ¿Con que atractivo turístico natural y cultural cuenta la provincia? ¿Cuál es su estado?
26. ¿Qué se está haciendo para mejorar la planta turística en Chupaca?

ANEXO N: Guía de entrevista a actores privados

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

Fecha:

PRESENTACIÓN:

Somos estudiantes de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca de la utilización de herramientas de marketing para la gestión turística de provincia de Chupaca. Antes de empezar, quisiéramos agradecerle su colaboración con esta entrevista. Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para propósitos académicos.

OBJETIVOS:

- Conocer la percepción de los comerciantes en materia turística
- Conocer sus necesidades para lograr un desarrollo turístico
- Conocer su nivel de conocimiento sobre atractivos en Chupaca

VÍNCULO CON LA MUNICIPALIDAD

1. ¿Cuál es su relación con la municipalidad? ¿Le ayuda en algo para poder desarrollar su negocio? ¿Qué tipo de ayuda recibe?
2. ¿Considera a Chupaca un lugar seguro durante el desarrollo de fiestas? ¿Qué considera usted se deba hacer para mejorar en este tema?

INFRAESTRUCTURA

3. ¿Considera los servicios de carreteras y transportes los adecuados para movilizarse a Chupaca? ¿Qué cree usted que se pueda mejorar?
4. ¿Considera que los servicios de comunicaciones/sanidad/energía son los adecuados para su negocio? ¿En que se podría mejorar e este tema?

PLANTA TURÍSTICA

5. ¿Considera usted que se da un buen servicio (alojamiento/restaurantes/esparcimientos)? ¿En que consideraría usted podría mejorar para brindar un mejor servicio al cliente?
6. ¿Qué otros servicios, aparte de usted, consideraría necesarios en la provincia para cubrir las necesidades de la visitante?
7. ¿Qué tan capacitados se encuentran sus empleados para brindar una buena atención al visitante? (Si aplica)

TURISMO Y ATRACTIVOS TURÍSTICOS

8. ¿Cómo considera usted la gestión en materia turística en Chupaca? ¿Es la adecuada?
¿En qué se puede mejorar?
9. ¿Cuáles considera usted que son los atractivos turístico más importantes de Chupaca?
¿Cuál cree que es el estado de estos?
10. ¿En qué épocas del año recibe mayor cantidad de visitante o genera mayores ventas?
11. ¿Considera usted que el turismo le ayudaría a mejorar sus ventas? ¿De manera les ayudaría?
12. ¿Considera que los atractivos de Chupaca están lo suficientemente difundidos/
promocionados? ¿Qué se puede hacer para mejorar en este tema?



ANEXO Ñ: Guía de entrevista a Asociación Cultural Shapish de Chupaca

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

Fecha:

PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca de la utilización de herramientas de marketing para la gestión turística de provincia de Chupaca. Antes de empezar, quisiéramos agradecerle su colaboración con esta entrevista. Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para propósitos académicos.

OBJETIVOS

- Conocer más sobre la organización de la fiesta
- Conocer sobre cómo se estructura la fiesta
- Conocer cuáles son los problemas actuales que afronta la asociación
- Conocer cuales cual es el trabajo que se está haciendo en materia de promoción turística.
- Indagar sobre la relación que existe con sus principales stakeholders.

FIESTA

1. ¿Hace cuánto se celebra la fiesta de Cruz de Mayo? ¿Me puede contar un poco más sobre la historia de la fiesta? ¿Quiénes participan?

ORGANIZACIÓN

1. ¿Cómo se organiza la fiesta de Cruz de Mayo?
2. ¿Qué factores/elementos/aspectos considera importantes para que la fiesta este bien organizada? ¿Cómo pueden mejorarse estos?
3. ¿Qué factores/elementos/aspectos considera usted para que la organización de la fiesta no sea ni buena ni mala? ¿Por qué lo positivo cree que no pesa más que lo negativo?
4. ¿Qué elementos/factores/aspectos son relevantes para que no exista una adecuada realización de la fiesta?
5. ¿Qué factores considera que no se hace bien? ¿Hay algo que rescata de estos negativos que puedan mejorarse?

6. ¿Cree usted que se puede mejorar la organización de la fiesta de Cruz de Mayo?
7. ¿Qué aspecto, a nivel de organización interna de la fiesta, cree que se puede mejorar?
8. ¿Qué aspectos, a nivel externo de la fiesta (entiéndase restaurantes, alojamientos, vías de acceso, comunicación, etc.), cree se puede mejorar?
9. ¿Qué recomendaría para que la fiesta esta mejor organizada?
10. Si usted tendría que definir una fiesta que está muy bien organizada, ¿Qué elementos tendría que tener esta fiesta?
11. Cómo cree usted, en calidad de..., puede contribuir a que la fiesta este mejor organizada.

PROMOCIÓN

1. ¿Usted como considera que esta promocionada/difundida la fiesta de Cruz de Mayo?
2. ¿Qué factores/elementos/aspectos considera importantes que hace que la fiesta este bien promocionada a nivel Junín? ¿Cómo pueden mejorarse estos? ¿Algún aspecto negativo?
3. ¿Qué factores/elementos/aspectos considera usted que hace que la promoción de la fiesta no sea ni buena ni mala? ¿Por qué lo positivo cree usted que no pesa más que lo negativo?
4. ¿Qué elementos/factores/aspectos hace que la promoción/comunicación de la fiesta sea deficiente? ¿Qué factores considera que no se hace bien? ¿Hay algo que rescata de estos negativos que puedan mejorarse?
5. ¿Cree usted que se puede mejorar la promoción/ comunicación de la fiesta de Cruz de Mayo?
6. ¿Qué recomendaría para que la fiesta esta mejor promocionada/comunicada/difundida?
7. Si usted tendría que definir una fiesta que está muy bien promocionada/bien posicionada, ¿Qué elementos tendría que tener esta fiesta?
8. ¿Cómo cree usted, en calidad de..., puede contribuir a que la fiesta este mejor promocionada dentro de Junín?

VÍNCULO CON STAKEHOLDERS

1. ¿Cuáles considera usted son los principales socios/stakeholders para la realización de la fiesta de Cruz de Mayo?

2. ¿Cuál considera usted es el rol de los actores involucrados para la realización de la fiesta de Cruz de Mayo?
3. ¿Usted como considera el grado de cercanía y cooperación con sus principales stakeholders de la fiesta?
4. ¿Qué aspectos considera importantes para que exista una buena cooperación entre stakeholders? ¿Cómo pueden mejorarse estos?
5. ¿Qué aspectos considera usted para que la relación de cooperación entre stakeholders sea regular? ¿Por qué lo positivo cree que no pesa más que lo negativo? ¿Qué aspectos son relevantes para que no exista un adecuado vínculo entre los stakeholders de la fiesta de Cruz de Mayo?
6. ¿Qué factores a nivel cooperativismo considera que no se hace bien? ¿Hay algo que rescata de estos negativos que puedan mejorarse?
7. ¿Cree usted que se pueda mejorar los vínculos con los stakeholders de la fiesta de Cruz de Mayo?
8. ¿Desde su perspectiva existe el compromiso por parte de los stakeholders para la realización de la fiesta?
9. ¿Qué recomendaría para que el vínculo con los stakeholders sea el adecuado?
10. ¿Cómo cree usted, en calidad de..., puede contribuir a mejorar la relación de cooperativismo con sus stakeholders?

FINANCIAMIENTO

1. ¿Cómo se financia la fiesta de Cruz de Mayo? ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la fiesta?
2. ¿Qué aspectos considera importantes para que la fiesta este bien financiada? ¿Cómo pueden mejorarse estos mecanismos de financiamiento? ¿Existe algún aspecto negativo?
3. ¿Qué aspectos considera usted para que la fiesta no cuente con el financiamiento suficiente?
4. ¿Qué aspectos son relevantes para que no exista un adecuado financiamiento de la fiesta?
5. ¿Cree usted que se puede mejorar la forma de obtener los recursos económicos de la fiesta de Cruz de Mayo?

6. ¿Qué recomendaría para que la fiesta esta mejor financiada? ¿De dónde se podrían obtener recursos adicionales?
7. Si usted tendría que definir una fiesta que está muy bien financiada, ¿De dónde podrían venir los recursos?
8. ¿Cómo cree usted, en calidad de..., puede contribuir a que la fiesta este mejor financiada?



ANEXO O: Guía de entrevista a expertos

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

Fecha:

PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca de la utilización de herramientas de marketing para la gestión turística de provincia de Chupaca. Antes de empezar, quisiéramos agradecerle su colaboración con esta entrevista. Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para fines académicos.

1. ¿Nos podría hablar de Chupaca y de la fiesta de Cruz de mayo?
2. ¿Cuál es la importancia de la fiesta para la provincia de Chupaca?
3. ¿Cuál es su importancia como atractivo turístico?
4. ¿Cuáles son las principales barreras y dificultades para aprovechar la fiesta como un recurso turístico?
5. ¿Cómo ve las relaciones entre la Municipalidad de Chupaca, la Asociación Cultural Shapish y la DIRCETUR?
6. ¿Cómo ve la organización de la fiesta de Cruz de mayo como atractivo turístico? ¿Su opinión respecto a la gestión de la Asociación Cultural?
7. ¿Qué actores deberían estar involucrados para una efectiva organización festiva de cara a atraer una mayor cantidad de visitantes? ¿Cuál es su participación?
8. ¿Cómo ve el tema de la seguridad durante la fiesta?
9. ¿Cómo ve el tema de infraestructura, transporte, Comunicaciones, Sanidad, etc.?
10. ¿Cómo ve el tema de alojamiento, alimentación, esparcimiento?
11. ¿Aparte de la fiesta de Cruz de Mayo, que otros atractivos festivos existen en Chupaca?
12. ¿Ha visto el baile de los Shapish en otras localidades fuera de Chupaca?
13. ¿Qué atractivos arqueológicos, paisajísticos, monumentales, conocen en Chupaca?
14. ¿Cómo ve el tema de capacitación de las personas que tienen contacto directo con el visitante? ¿Se encuentran debidamente capacitados? ¿Se da un buen trato?
15. ¿Cómo ve las competencias de la Asociación cultural Shapish para la organización de la fiesta?
16. ¿Considera que la promoción de la danza y la fiesta es el adecuado? ¿En qué se debe mejorar?
17. ¿Quién cree que tiene la responsabilidad de la promoción de sus recursos festivos?

18. ¿Cuál es opinión con respecto al tema del consumo de alcohol durante la fiesta?
19. ¿Cuál es el modelo, de éxito, a nivel de organización de la fiesta que se podría imitar la fiesta de Cruz de Mayo para que atraiga una mayor cantidad de visitantes? ¿Qué elementos tendría?



ANEXO P: Guía de entrevista a la comunidad

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

Fecha:

PRESENTACIÓN

Somos estudiantes de la PUCP, nos encontramos realizando una investigación acerca de la utilización de herramientas de marketing para la gestión turística de provincia de Chupaca. Antes de empezar, quisiéramos agradecerle su colaboración con esta entrevista. Toda la información que usted pueda compartir con nosotros será estrictamente confidencial y será utilizada solamente para fines académicos.

OBJETIVOS

- Conocer más sobre la situación actual del sistema turístico de Chupaca y sus elementos a partir del punto de vista de la comunidad

PREGUNTAS GENERALES

1. ¿Cuáles son los principales atractivos turísticos de Chupaca?
2. ¿Usted ha participado en la fiesta de Cruz de Mayo?
3. ¿Considera usted que la fiesta de Cruz de Mayo es un atractivo turístico de Chupaca?
4. ¿Qué actividades se realizan por la fiesta de Cruz de Mayo? ¿Usted participó en alguna?
5. ¿Considera que la fiesta estuvo bien organizada?
6. ¿Qué es lo que más le gustó de la fiesta de Cruz de Mayo?
7. ¿Qué es lo que menos le gustó de la fiesta de Cruz de Mayo?
8. ¿Qué considera usted debe tener la fiesta para que esté mejor hecha y atraiga más turistas?
9. ¿Considera que el servicio que se da durante la fiesta es bueno? ¿Cómo puede mejorar?
10. ¿Cómo considera que el chupaquense trata a los turistas?
11. ¿Qué de nuevo le gustaría ver en la fiesta de Cruz de Mayo?
12. ¿Cómo usted percibe el nivel de seguridad durante la fiesta? ¿Qué se puede mejorar?
13. ¿Cómo se percibe la limpieza durante y después de la Fiesta de Cruz de Mayo?
14. ¿Considera al servicio de transporte el adecuado?
15. ¿Considera usted adecuado los servicios de hospedaje, restaurantes, hospitales, agua y desagüe, energía? ¿En qué se puede mejorar?
16. ¿Qué considera usted necesario para que la fiesta atraiga a una cantidad mayor de turistas?

17. ¿Cómo ve el trabajo que hace el alcalde para promover el turismo en Chupaca?
¿Aprueba su gestión?
18. ¿Conoce a la asociación cultural Shapish? ¿Qué le parece su gestión?
19. ¿Con qué palabra describiría a Chupaca? ¿Cómo diría usted que son los chupaquenses?
20. ¿Cómo se imagina a Chupaca dentro de 5 años? ¿Qué cambios le gustaría ver?



ANEXO Q: Matriz de categorías de análisis

Variable general	Definición	Variable específica	Código	Definición
Superestructura	Comprende un subsistema mayor que regula y optimiza el funcionamiento del sistema turístico	Políticas públicas turismo	SUP-PPT	Identificación de las políticas, directores y lineamientos que existen, a nivel nacional y regional, en relación al turismo y preservación del patrimonio cultural.
		Planes o proyectos de desarrollo turístico	SUP-PDT	Identificación de los planes realizados y/o proyectos en materia de turismo que existen a nivel de Chupaca y Junín.
		Relaciones institucionales	SUP-REIN	Relaciones, vínculos y acuerdos que existen solo entre las instituciones públicas involucradas en la regulación del sistema turístico en Chupaca y Junín.
		Presupuesto/inversión pública	SUP-FINPU	Estado del presupuesto y/o inversión pública destinados al turismo en Junín y Chupaca.
		Interacción de actores	SUP-INTA	Identificar vínculos, relaciones y acuerdos que existen entre el actor público, la empresa privada y la sociedad civil.
		Seguridad del visitante	SUP-SEG	Identificar el estado en materia de seguridad del visitante.
Infraestructura	Conjunto de obras y servicios que facilitan el desarrollo turístico en un determinado territorio	Transporte/conectividad	INFRA-TRA	Identificar los tipos de transporte que existen para acceder a Chupaca, así como el estado de la conectividad vial.
		Comunicaciones	INFRA-COM	El nivel de conexión y accesibilidad a Internet y telefonía que existe en Chupaca.
		Sanidad	INFRA-SA	Identificar la existencia y el estado de servicios de salud, de agua y desagüe, y de limpieza en la ciudad.
		Energía	INFRA-EN	Identificar la existencia del alumbrado público, servicios de abastecimiento de gasolina, etc.

ANEXO Q: Matriz de categorías de análisis (continuación)

Variable general	Definición	Variable específica	Código	Definición
Planta turística	Subsistema que ofrece servicios dirigidos netamente al turista	Alojamiento	PLAN-ALO	Identificar la existencia y calidad de los servicios de hospedaje, así como su nivel de precios.
		Alimentación	PLAN-ALI	Identificar la existencia y calidad de los servicios de alimentación (Restaurantes, etc.) de Chupaca.
		Esparcimiento y otros	PLAN-ESP	Identificar la existencia de lugares de esparcimiento (bares, clubs campestres, etc.), servicios básicos como agencias bancarias, oficinas de atención turística, cabinas de internet.
		Inversión privada/financiamiento	PLAN-INV	Identificar el grado de inversión privada directa o indirecta relacionada al turismo en Chupaca.
Atractivos turísticos	Materia prima principal para el desarrollo turístico de un territorio en particular	Atractivos naturales	ATRA-NA	Identificar el estado de atractivos naturales.
		Atractivos culturales	ATRA-CU	Identificar el estado de restos arqueológicos, monumentos, construcciones coloniales, manifestaciones culturales, gastronomía, etc.
Personas	Identificar el manejo de competencias requeridas para la gestión en el sistema turístico	Competencias, estructura organizativa, gestor de fiesta	PER-COMP	Identificar a las personas directamente involucradas en el sistema de gestión turística de Chupaca, así como el grado de participación y sus competencias.
		Participantes indirectos en el sistema turístico	PER-INDT	Identificar los actores que indirectamente participan sistema de gestión turística de Chupaca y ver su grado de participación.
		Proveedores de servicios	PER-PROV	Identificación de servicios que se ofrecen dentro del sistema de gestión turística de Chupaca
		Capacitación en turismo	PER-CAPA	Identificar si las personas relacionadas al sistema turístico están capacitadas para brindar los servicios de la misma.

ANEXO Q: Matriz de categorías de análisis (continuación)

Variable general	Definición	Variable específica	Código	Definición
Promoción	Acciones y actividades cuyo fin es difundir el destino turístico en particular y sus atractivos turísticos	Medios impresos, audiovisuales, web y redes sociales	PROM-EIA	Existencia y estado de la promoción del destino en medios impresos y audiovisuales (radio, televisión, periódicos, libros, afiches, etc.).
		Actividades externas	PROM-EX	Actividades o eventos de promoción del destino afuera de la provincia de Chupaca.
		Eventos promocionales	PROM-EVE	Eventos dentro de Chupaca para promocionar los principales atractivos de la ciudad.
		Marca destino	PROM-MAR	Identificar si existe una imagen o una identidad que se relaciona con una posible marca de Chupaca.



ANEXO R: Propuesta de mejora para la provincia de Chupaca.

Figura R1: Diagrama de la propuesta de mejora para la provincia de Chupaca



ANEXO S: Análisis PESTE de la provincia de Chupaca

VARIABLE: POLÍTICA	VARIABLE: ECONÓMICA
<p>Entre los actores identificados que intervienen en el sector turismo, para el tema de financiamiento de actividades son: MINCETUR, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR). MINCETUR, organismo máximo del Estado en temas de promoción del turismo, cuenta con S/. 502,3 millones como presupuesto en su sector para este año. Entre las actividades que realizarán para el sector turismo, se encuentra la incorporación de más regiones en esta área, promoviendo la inclusión social, además de la inversión por infraestructura turística y la capacitación a los que participan (MINCETUR, 2015b).</p>	<p>A cierre del 2015, la actividad turística otorgó una contribución de 4% al PBI nacional, el cual alcanzó un 4.7% en total. Este crecimiento se originó por actividades de extracción y de servicios respectivamente, con 11.7% y 5.1%. (Andina, 2016). Por otro lado, generó empleo en 1 millón 300 mil soles. (Gestión, 2015b). En cuanto al nivel de inflación, ésta llegó al 4.17%, a finales del mes de Noviembre, explicado directamente por el impacto del tipo de cambio, y el incremento de los precios de alimentos (Gestión, 2015a). En cuanto a la producción nacional, ésta alcanzó un nivel de 6.39% a fines de Diciembre de 2015: algunos de los factores influyentes fueron el consumo con tarjeta de crédito y el aumento del consumo de Gobierno, con 24.11% y 21.53% respectivamente (Gestión, 2016b).</p>
VARIABLE: SOCIAL	
<p>En cuanto a demografía, a fines de Junio del 2015, Perú se conformaba por 31 millones 152 mil personas. La tasa de natalidad alcanza un 18.6% por cada 1000 habitantes y la tasa de mortalidad un 5.6% por cada 1000 habitantes. De la cantidad total de población nacional actual, la composición mayor pertenece a los grupos de 0 a 19 años. En cuanto a emigración, al 2013, un 70.9% de los peruanos tomó esta decisión en búsqueda de encontrar mejores oportunidades de empleo (Radio Nacional, 2015). En lo que respecta a conflictos sociales, al cierre del 2015 se registraron un total de 258 conflictos, caracterizados por ser radicales (El Comercio, 2015).</p>	
VARIABLE: TECNOLÓGICA	VARIABLE: ECOLÓGICA
<p>Los medios de información en el Perú, como el Internet y la telefonía móvil permiten una mayor comunicación entre usuarios. Al cierre del 2015, nuestro país alcanzó el tercer lugar en la región Latinoamérica en cobertura LTE, indispensable para descarga de multimedia con una velocidad 10 veces mayor a la tecnología 3G. Por otro lado, se indicó que Perú también se ubica en la tercera posición en cuanto a rapidez de Internet desde un teléfono móvil (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones: 2016). En cuanto al uso de redes sociales, al cierre de Abril 2015, se identificó que los usuarios intensivos de Internet (5 a 7 días por semana) se encuentran en Lima y Callao, con un 68%, mientras que los usuarios regulares de Internet (1 a 4 días por semana), se encuentran en provincias, con un 36%. En cuanto a las redes sociales, Facebook, Youtube, y Twitter son las redes más utilizadas por los jóvenes de 18 a 24 años, y en menor proporción, por los adultos de 40 a 70 años (GFK Perú, 2014).</p>	<p>Una de las herramientas para manejar los conflictos socio ambiental son las mesas de diálogo, a cargo de la Oficina de Asesoramiento en Asuntos Socio ambientales del Ministerio del Ambiente. Su finalidad es promover el diálogo entre quienes tengan conflicto. Con Junín, por ejemplo, se trabaja con la mesa de diálogo para el desarrollo de la Selva Central. Por otro lado, en cuanto al tema del cuidado del medio ambiente, se está implementando el Registro de Emisiones y Transferencia de contaminantes, para una mejor gestión ambiental, y con la participación de líderes en el sector empresa y social (Gestión, 2016a).</p>

ANEXO T: Matriz completa de stakeholders del sistema turístico de Chupaca

Stakeholder de un destino turístico	Stakeholders identificados en el destino turístico de estudio	Comentarios de los investigadores
Empresas de alojamiento hotelero y extrahotelero	Hoteles	Hay pocas empresas del sector hotelero en Chupaca, al menos de lo que se observó en el distrito del mismo nombre.
Empresas de restauración	Restaurantes	Hay presencia de restaurantes en la plaza central y alrededores. Otros restaurantes se ubican cerca de atractivos naturales para convertirse en centros recreacionales.
Tour operadores	No se aplica en la provincia	Los operadores turísticos se ubican en Huancayo mas no se observó alguno en Chupaca durante los viajes a campo.
Compañías aéreas y personal de aeropuertos	No se aplica en la provincia	El aeropuerto más cercano se ubica en Jauja, a una hora aproximadamente.
Empresas de actividades turísticas	No se aplica en la provincia	Este tipo de empresas se encuentran en Huancayo
Museos, teatros y centros de interpretación	No se aplica en la provincia	Actualmente la puesta de un museo como un espacio cultural está en marcha, mediante el trabajo conjunto entre la Dirección Desconcentrada de Cultura de Junín y la Municipalidad Provincial de Chupaca.
Oficinas de turismo	División de Turismo y Artesanía de la provincia de Chupaca	Esta división tiene su oficina en la Municipalidad de Chupaca, ubicada en el distrito de Chupaca.
Asociaciones y clubs deportivos, culturales y de ocio	Asociación Cultural Shapish de Chupaca Centro Social Provincial Chupaca, otros	Durante el viaje a campo se observó y se entrevistó al actual presidente y expresidente de la Asociación Cultural Shapish de Chupaca, quienes lideran la gestión de la Fiesta de Cruz de Mayo.
Organismos públicos	Municipalidad de Chupaca, Comisaría de Chupaca, Posta médica de Chupaca Nivel macro en región: Gobierno Regional de Junín, Nivel macro en país: Ministerio de Cultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Se entrevistó al alcalde de la Municipalidad como al jefe de Turismo. A nivel macro en la región, se entrevistó al presidente del Gobierno Regional de Junín, como a su gerente de Desarrollo Económico. Como dependencias del Ministerio de Cultura y el MINCETUR se entrevistaron al director de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Junín, y al director de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Junín. A nivel macro en el país, se entrevistó a la directora de la División de Patrimonio Inmaterial del Ministerio de Cultura, a la Directora de Promperú (adscriba al MINCETUR).

ANEXO T: Matriz completa de stakeholders del sistema turístico de Chupaca (continuación)

Stakeholder de un destino turístico	Stakeholders identificados en el destino turístico de estudio	Comentarios de los investigadores
Fundaciones, universidades y otros organismos relacionados	Cámara de Comercio de Chupaca Nivel macro: empresas de proyectos sociales	No se identificaron fundaciones en las visitas y entrevistas a campo. En Chupaca, hasta el momento, no se cuenta con universidades. Las únicas universidades cercanas se encuentran en Huancayo. La Cámara de Comercio de Chupaca cuenta con un año de creación, de acuerdo a lo consultado al presidente de la misma. Se identificó al Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) como inversor en proyectos sociales en la región Junín.
Edificios y lugares de interés turístico y cultural	Iglesias de Chupaca	En la visita a campo se apreció las Parroquias de Chupaca que datan, según expertos, de la época colonial.
Espacios naturales protegidos	No se aplica en la provincia	Durante el viaje de campo se demostró que no había guías turísticos en los atractivos culturales y naturales en Chupaca.
Periodistas y medios de comunicación especializados	Radio La Nueva 95.5 Chupaca	Uno de los actores privados comentó de los inicios de la radio Chupaca. Se confirmó el funcionamiento del medio al buscarlo en la plataforma web.
Promotores del destino en el extranjero	Connacionales de Chupaca en el extranjero	Actores sociales comentaron que para la Fiesta de Cruz de Mayo los connacionales en el extranjero invitan a participar de la fiesta a familiares y amigos cercanos.
Empresas del sector del comercio	Cajas municipales, boticas, bodegas, panaderías, servicios de impresión e internet, servicios de telefonía, entre otros	En las visitas a campo se comprobó el funcionamiento de cajas municipales (Caja Huancayo, Mibanco), boticas (Inkafarma, Arcángel), bodegas, panaderías, servicios de impresión e internet, servicios de telefonía, entre otros.
Empresas del sector del transporte terrestre y marítimo	Colectivos, taxis Empresas de transporte marítimo no se aplican	Para llegar a la provincia uno se puede trasladar en buses colectivos o taxis. Estos últimos son más difíciles de encontrar. No hay empresas de transporte marítimo.

ANEXO U: Matriz de selección de actores críticos del sistema turístico de Chupaca

Actor identificado	Nombre y apellido	Sector al que pertenece	Criterios		Clasificación
			Participación en el destino turístico	Interacción con otros actores	
Gobernador regional de Junín	Ángel Unchupaico	Público	Alto: Rol como promotor de planes de ejecución para promocionar destinos turísticos.	Alto: Constante comunicación con actores del sector privado en materia de incentivarlos a invertir en destinos turísticos y con sus pares en el sector público (municipalidades de la región) en este tema.	Actor crítico
Gerente regional de desarrollo económico de Junín	Jorge Tapia	Público	Alto: Rol como encargado de desarrollar actividades para fomentar la competitividad de empresa en la región.	Alto: Al formular el presupuesto anual, se necesita su comunicación con las provincias de la región para conocer qué actividades realizarán y el costo estimado de ellas.	Actor crítico
Director regional de comercio exterior y turismo de Junín	Michele Antignani	Público	Alto: Rol como promotor de los destinos turísticos de la región Junín.	Alto: Comunicación con participantes de planta turística para la mejora del servicio, y con miembros del sector público para el apoyo correspondiente.	Actor crítico
Sub director de turismo de Junín	Gregoria Flores	Público	Alto: Rol como apoyo al promotor de los destinos turísticos de la región Junín.	Alto: Apoyo con la con participantes de planta turística para la mejora del servicio, y con miembros del sector público para el apoyo correspondiente.	Actor crítico
Directora de la División de Patrimonio inmaterial del Ministerio de Cultura	Soledad Mujica	Público	Alto: Rol de preservar el patrimonio cultural inmaterial en todo el país.	Alto: Comunicación constante con las asociaciones o grupos que llevan la gestión del patrimonio cultural inmaterial.	Actor crítico

ANEXO U: Matriz de selección de actores críticos del sistema turístico de Chupaca (continuación)

Actor identificado	Nombre y apellido	Sector al que pertenece	Criterios		Clasificación
			Participación en el destino turístico	Interacción con otros actores	
Director de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Junín	Jair Pérez	Público	Alto: Rol importante como difusor de la cultura en la región Junín.	Alto: En cuanto a actores del sector público, se comunica con el presidente del Gobierno Regional y alcaldes municipales.	Actor crítico
Alcalde de Chupaca	Luis Bastidas	Público	Alto: Rol determinante para promover el destino turístico en actividades de promoción como ente gestor.	Alto: Comunicación con el sector privado en materia de apoyo para invertir en la provincia y el sector público para coordinación de proyectos a favor del turismo.	Actor crítico
Jefe de la División de Turismo y Artesanía de Chupaca	Carlos Bonilla	Público	Alto: Rol como organizador de las actividades turísticas en Chupaca.	Alto: Comunicación con el sector privado para la realización de ferias gastronómicas; y con el sector público (municipalidades) para el desarrollo de actividades.	Actor crítico
Jefe de la División de Turismo y Artesanía de Jauja	Henry Bonilla	Público	Alto: Rol como organizadores de las actividades turísticas en Jauja.	Alto: Comunicación con otras autoridades de la región Junín (alcaldes) para la toma de	Actor crítico
Miembro de la Cámara de Comercio de Chupaca	Persona	Privado	Alto: Rol como ejecutor de actividades gremiales dentro de la Cámara de Comercio que fomenten el turismo en Chupaca.	Alto: Comunicación con el sector privado para la consolidación de la Cámara de Comercio y con el sector público para el fomento de actividades para fomentar el turismo en Chupaca.	Actor crítico

ANEXO U: Matriz de selección de actores críticos del sistema turístico de Chupaca (continuación)

Actor identificado	Nombre y apellido	Sector al que pertenece	Criterios		Clasificación
			Participación en el destino turístico	Interacción con otros actores	
Miembro de la Cámara de Comercio de Chupaca	P1	Privado	Alto: Rol como ejecutor de actividades gremiales dentro de la Cámara de Comercio que fomenten el turismo en Chupaca.	Alto: Comunicación con el sector privado para la consolidación de la Cámara de Comercio y con el sector público para el fomento de actividades para fomentar el turismo en Chupaca.	Actor crítico
Operadores de turismo en Chupaca	P2 y P3	Privado	Alto: Rol como promotores al promocionar a Chupaca.	Alto: Comunicación con actores privados al promocionar negocios como restaurantes como parte de sus paquetes turísticos, y con los actores públicos, al solicitar capacitaciones para mejorar el servicio.	Actor crítico
Administradores de hoteles en Chupaca	P4	Privado	Alto: Rol como promotor al brindar servicio de alojamiento al turista que llega a Chupaca.	Alto: Comunicación con el sector público al solicitar capacitaciones para mejorar el servicio, y con el sector privado para promover los otros negocios en conjunto.	Actor crítico
Compañías aéreas y personal de aeropuertos	LCP Perú	Privado	Bajo: Rol como medio para el traslado de turistas a Chupaca.	Bajo: Comunicación con el Gobierno Regional para establecimiento de rutas de vuelo.	Actor secundario
Centrales de reserva	No se aplica	Privado			
Empresas de actividades turísticas	No se aplica	Privado			
Periodistas y medios de comunicación	Radio La Nueva 95.5	Privado	Bajo: Rol como medio para promocionar Chupaca.	Bajo: Comunicación con otros actores privados para dar a conocer Chupaca a través de este medio.	Actor secundario

ANEXO U: Matriz de selección de actores críticos del sistema turístico de Chupaca (continuación)

Actor identificado	Nombre y apellido	Sector al que pertenece	Criterios		Clasificación
			Participación en el destino turístico	Interacción con otros actores	
Administradores de restaurantes en Chupaca	P5	Privado	Alto: Rol como parte de la planta turística, de ofrecer lo mejor de la gastronomía de Chupaca al turista	Alto: Comunicación con los miembros de la comunidad para abastecimiento de comida y con el sector público para capacitaciones en el servicio.	Actor crítico
Museos, teatros y centros de interpretación	Dirección Desconcentrada de Cultura	Público	Bajo: Rol como promotor de la provincia de Chupaca.	Bajo: Comunicación con la Municipalidad de Chupaca es insuficiente dado que hasta ahora el museo no se ha concretado,	Actor secundario
Otros inversionistas en Chupaca	P6	Privado	Alto: Rol como gestor de proyectos en la región a favor del medio ambiente	Alto: Comunicación con el sector público para desarrollo de proyectos en cuidado del medio ambiente	Actor crítico
Presidente de la Asociación Cultural Shapish de Chupaca	Jerzy Ordoñez	Civil	Alto: Rol como líder de la fiesta de Cruz de Mayo, un recurso cultural de Chupaca.	Alto: Comunicación con el sector público para la difusión de la fiesta, y con el sector privado para promover su inversión.	Actor crítico
Ex Presidente de la Asociación Cultural Shapish de Chupaca	Alfredo Condezo	Civil	Alto: Rol como gestor de la fiesta de Cruz de Mayo, un recurso cultural de Chupaca.	Alto: Comunicación con el sector público para la difusión de la fiesta, y con el sector privado para promover su inversión.	Actor crítico
Comunidad de Chupaca	23 Pobladores	Civil	Alto: Rol como primer contacto del turista, por lo que su trato será determinante para que este regrese.	Alto: Comunicación con el sector público cuando se exigen mejoras en materia de infraestructura, o servicios básicos. Con el sector privado al buscar trabajo en servicios turísticos.	Actor crítico
Empresas del sector de comercio	Varios	Privado	Bajo		

ANEXO V: Formato de aplicación inventario turístico (ver CD adjunto)



ANEXO W: Guía de desarrollo de focus group

Su finalidad es reunir a un grupo de personas para la charla de un tema en particular, ya sea proponer un problema o brindar información del mismo. En el presente trabajo, el focus group será una herramienta de trabajo para validar el perfil del turista interno que visita Chupaca, una vez definidos los segmentos de mercado. En base a ello, se diseñará una propuesta de mejora que, con herramientas de marketing, mejore la actual gestión turística de Chupaca.

Segmentación de mercados

De acuerdo a lo mencionado por Kotler y Keller (2006), se cuenta con 4 tipos de segmentación: geográfica, demográfica, psicográfica y motivacional. Con la información recabada del perfil del turista a través de las entrevistas y el estudio de mercado del vacacionista interno que visita Junín, se definen dos segmentos de mercado:

Segmento de mercado 1:

- Demográfico: Turista interno, entre los 18 a 24 años de edad, con estado civil sin pareja y nivel socioeconómico C.
- Psicográfico: Turista interno que no haya visitado Chupaca, con preferencia a conocer el legado cultural en cuanto a monumentos históricos y manifestaciones inmateriales.

Segmento de mercado 2:

- Demográfico: Turista interno, entre los 45 a 64 años de edad, con estado civil “casado o conviviente”, y nivel socioeconómico C.
- Psicográfico: Turista interno que haya visitado Chupaca, con preferencia a conocer el legado cultural en cuanto a monumentos históricos y manifestaciones inmateriales.

Para el presente trabajo se aplicarán dos tipos de focus group.

a. Objetivos generales

a.1. Determinar y validar el perfil del turista interno

Para determinar el perfil del turista potencial se realizarán preguntas para conocer a profundidad sus características. Por otro lado, para validar el perfil del turista actual se realizarán preguntas para verificar que cuentan con las características que poseen actualmente.

Como una limitación al trabajo de investigación, se tiene que a la fecha, no hay un documento oficial que describa el perfil específico del turista que visita Chupaca, por lo que se considerarán los mencionados con anterioridad.

a.2: Consolidar información, junto con la información cualitativa de entrevistas para armar un solo perfil del turista

Las entrevistas permitieron conocer la información que los miembros del sector público, privado y social manejan con respecto a los perfiles del turista que visita Chupaca. Ello, sumado a los hallazgos del focus group permitirá definir un solo perfil, que, se hace prioritario mencionar, es un acercamiento. Por tema de alcance de investigación no se están aplicando encuestas. Sin embargo, éstas pueden aplicarse para otros estudios de investigación.

El tipo de metodología es mixta, por lo que ambas herramientas son indispensables para mejorar nuestra propuesta de valor, antes de desarrollarla.

a.3: Identificar aspectos de mejora en la propuesta de valor del destino turístico

Como equipo de investigación se cuenta con un modelo de propuesta de mejora, cuya importancia radica en la parte operativa (herramientas del marketing mix) al ser dirigido a un destino turístico. ¿Qué es lo que el cliente potencial busca en cuanto a producto, precio, plaza y promoción de un destino turístico? ¿Qué es lo que el cliente actual quisiera cambiar de estos componentes? Obtener un feedback en base a la experiencia previa del cliente o a la experiencia con la que cuenta ayuda a obtener mayores pistas sobre una mejor experiencia del destino turístico.

a.4.: Obtener la mayor información posible.

Para que este focus tenga éxito es importante que el moderador se centre en la participación de todos los asistentes. Por lo general, siempre hay un participante que habla más, y otro que no hable mucho. En cuanto todos participen equitativamente, y el tipo de conversación sea horizontal, la conversación será más amena y abierta a diferentes opiniones.

Pasos del focus group

1. Ambiente

El focus group se desarrollará en una sala de reuniones de una casa particular, con una capacidad aproximada máxima de 10 personas. De ser posible, esta sala debe contar con un proyector (con el objetivo de presentar fotografías de la provincia de Chupaca, de sus atractivos turísticos naturales y culturales, y de las actividades realizadas a lo largo del año).

2. Reclutamiento de Participantes

Personas por grupo	Genero	NSE	Edad
6	Masculino y Femenino	B	25 a 34 años
6	Masculino y Femenino	C	45 a 64 años

3. Elección del Moderador

Se eligió a un representante del equipo de investigación para el puesto de moderador. En líneas generales, el moderador:

- ✓ Domina el tema de investigación
- ✓ Tiene un trato amable pero firme con los participantes
- ✓ Alienta a los participantes a que se comprometan con el focus group mediante su participación activa
- ✓ Es tolerante y posee las características de un buen oyente, director y observador
- ✓ Maneja a grupos con diferentes características

Por otro lado, el otro representante del equipo hará las anotaciones pertinentes acerca de la información más relevante por cada pregunta realizada, además de sus observaciones durante el desarrollo del focus group. Los momentos críticos durante el desarrollo son:

- ✓ Al inicio: dar la bienvenida a los participantes y explicar en qué consiste el Focus Group. La destreza de habilidades blandas de nuestro moderador es fundamental para que los asistentes al focus se sientan en confianza y participen activamente al contestar las preguntas.
- ✓ Durante: administrar el tiempo. Todas las preguntas del focus group deben contestarse, por lo que establecer tiempos para cada sub categoría de preguntas, ayudará a obtener la mayor cantidad de respuestas y a plantear todas las preguntas.
- ✓ Al final: agradecer la participación de los asistentes.

4. Elaboración de la guía

Antes de iniciar la sesión el encuestador iniciará dando una pequeña introducción de la provincia de estudio acompañado de fotografías en proyector o impresas a los asistentes.

GUIA PARA EL MODERADOR

Presentación

Buenos días, mi nombre es _____ y les doy la bienvenida al focus que desarrolla mi equipo de investigación.

Introducción y reglas del juego

Presentación del moderador.

Para participar en este focus group, es importante que tengan en cuenta lo siguiente

- ✓ *Es importante que todos expresen su opinión personal y sean sinceros con su opinión.*

- ✓ *Sean respetuosos con las opiniones de los demás, al escucharlos con atención y guardando silencio.*
- ✓ *No hay una única respuesta correcta, por lo que todas sus opiniones son de importancia para el presente trabajo.*

Presentación de los participantes.

Desarrollo de preguntas iniciales

- *Para empezar, quisiera conocer mejor al grupo. Empezaré preguntando por sus nombres y edad. ¿En qué distrito residen? ¿Hace cuánto tiempo viven en ese distrito?*
- *Actualmente, ¿a qué se dedican? ¿Qué actividades son las que realizan en su tiempo libre? ¿Consideran al viaje como una de estas actividades?*

Desarrollo de preguntas del tema en específico

- *¿Hace cuánto tiempo ha viajado al interior del país? ¿A qué provincia viajó?*
- *¿Qué criterios tomó en cuenta antes de viajar a la provincia?*
- *¿Alguna persona le recomendó viajar?*
- *¿Con quiénes suele viajar?*
- *¿De qué medios obtuvo información sobre la provincia?*
- *¿Por qué decidió viajar?*
- *¿Cuántos días se queda en el lugar?*
- *Aprox. ¿cuánto es su gasto promedio en viaje a provincia?*
- *¿Qué tipos de atractivos suele visitar?*
- *¿Qué es lo primero que considera al viajar a una provincia no visitada anteriormente?*
- *¿Cuánto podría pagar por este viaje?*
- *¿Qué medios de comunicación considera importantes para obtener información turística?*
- *¿A qué centros de información recurre para viajar a provincias?*
- *¿Qué lo motivaría viajar a una provincia no visitada anteriormente?*
- *¿Qué servicios considera relevantes en el lugar?*

5. Informe sobre las sesiones

Se agruparán respuestas y asociarán las mismas de acuerdo a los perfiles de entrevistados (rangos de edad, género y NSE). Este informe se presentará en escrito, y deberá contener los resultados de los objetivos, planteados al inicio de este trabajo.

ANEXO X: Matriz de respuestas de aplicación Focus Group

Preguntas	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PM6
¿Hace cuánto tiempo ha viajado al interior del país? ¿A qué provincia viajó?	El año pasado, a Cusco	El año pasado, a Trujillo	El año pasado, a Arequipa	Hace 1 semana , a Trujillo	Hace 10 meses, a Ayacucho (por Semana Santa)	Hace 6 meses, a Cuzco
¿Qué criterios tomó en cuenta antes de viajar a la provincia?	Que sea turístico y alejado de la ciudad	Visita a familiares	Atractivos turísticos, comodidades, presupuesto	Costo de hospedaje y pasaje	Los lugares turísticos y actividades propias que ofrecía el lugar	Lugares turísticos a conocer, distancia (horas de viaje) y costo
¿Alguna persona le recomendó viajar?	No	No	Sí	Sí	Sí, amigos	Unos amigos
¿Con quiénes suele viajar?	Con la familia y los amigos	Con padres	Con la pareja, amigos y familia	Amigos	Con mi pareja	Amigos de la universidad
¿De qué medios obtuvo información sobre la provincia?	Internet	Internet	Boca a boca, internet	Amigos	Mediante páginas web	Internet
¿Por qué decidió viajar?	Turismo	Visita a familiares	Vacaciones	Vacaciones	Me recomendaron varios amigos que habían visitado el lugar, indicaron que lo pasaron bien pues había un ambiente de fiesta	Conocer el Perú y tomar vacaciones
¿Cuántos días se queda en el lugar?	1 semana	1 semana	3 días	1 semana	De 3 a 5 días	Mínimo 5 días
Aprox. ¿cuánto es su gasto promedio en viaje?	S/. 100 por día	S/. 200 sin contar pasajes	S/. 800, sin pasajes	S/. 800	S/. 400, pero si es incluyendo pasajes S/. 700 máximo	S/.350

ANEXO X: Matriz de respuestas de aplicación Focus Group (continuación)

Preguntas	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PM6
¿Qué tipos de atractivos suele visitar?	Ruinas, monumentos, arte	Las playas y lugares turísticos	Paisajes	Playas, plazas	Turísticos (historia del lugar) y si hay de aventura	Ruinas, museos, paisajes (montañas, cataratas, mar)
¿Qué es lo primero que considera al viajar a una provincia no visitada anteriormente?	El número de sitios turísticos que tiene	Los lugares turísticos que pueda tener	Atractivos turísticos, comodidades presupuesto	Las actividades que se pueden realizar en el lugar	Cuántas atracciones hay, hospedaje barato y serio	Historia del lugar
¿Cuánto podría pagar por este viaje?	S/. 1,000 en promedio	Buscaría promociones, en aerolíneas entre \$50 y \$80	S/. 600, sin pasajes	S/. 800	S/. 600 (todo incluido) si son 3 días de viaje	S/. 400
¿Qué medios de comunicación considera importantes para obtener información turística?	Internet, revistas	Internet	Internet	Internet	Internet, televisión, prensa	Internet
¿A qué centros de información recurre para viajar a provincias?	Página de PromPerú	Páginas en internet (ninguna en especial)	Ninguno	Internet, Trip advisor	Páginas web de turismo o página del propio MINCETUR	Promperú
¿Qué lo motivaría viajar a una provincia no visitada anteriormente?	La antigüedad de los atractivos turísticos	Conocer otras ciudades	Atractivos turísticos, gastronomía, actividades o costumbres propias del lugar	Deportes de aventura y paisajes	Que hayan atracciones diferentes, o reservas naturales (paisajes para toma de fotografías)	Incrementar los conocimientos de la historia del Perú
¿Qué servicios considera relevantes en el lugar?	Hoteles de 3 estrellas para arriba, transporte seguro y carreteras asfaltadas	Ninguno en especial	Hoteles, telecomunicaciones, aeropuerto, transporte	Uso de tarjeta de crédito	Hospedaje conveniente en precio y serio	Encontrar un lugar para poder dormir, comida puede ser frutas, agua y baño.