

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Estudio de línea base del componente turístico del proyecto  
“Yuragachi: Cajamarca Iluminada”

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con  
mención en Gestión Social que presenta:

*Claudia Vanessa Araujo Alfaro*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con  
mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Juan Carlos Chaparro Roman*

**Asesor:**

*Mario Pasco Dalla Porta*

Lima, 2025

La tesis:

**Estudio de línea base del componente turístico del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”**

ha sido aprobada por:

\_\_\_\_\_  
Lic. Miguel Angel Villaseca Chavez

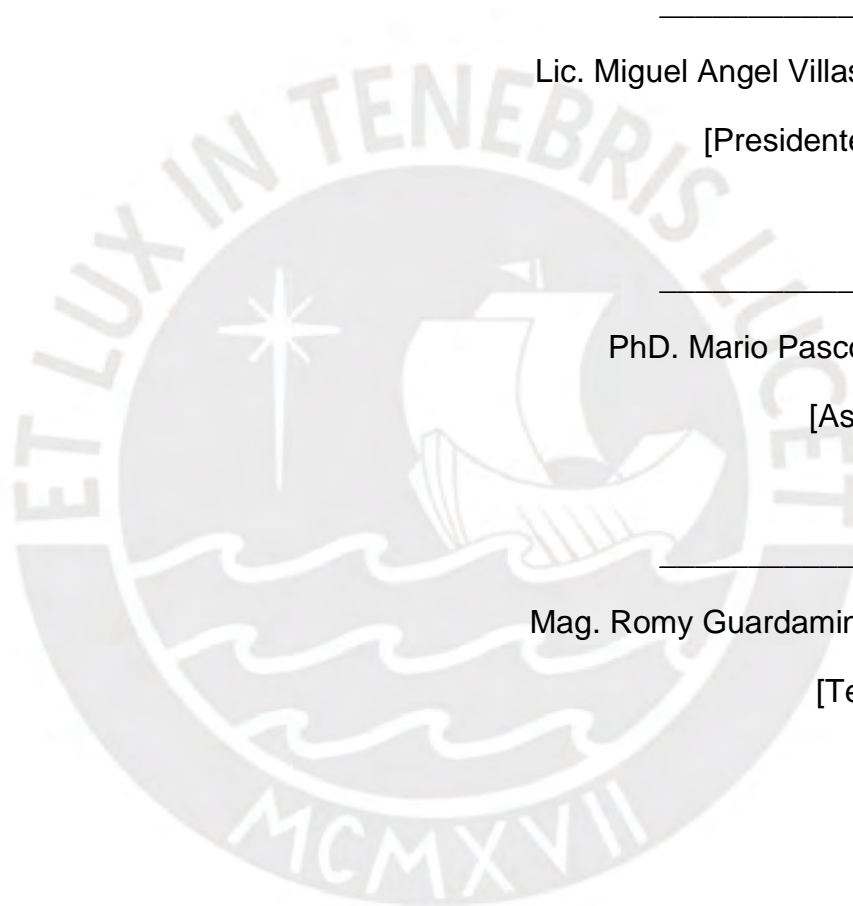
[Presidente del Jurado]

\_\_\_\_\_  
PhD. Mario Pasco Dalla Porta

[Asesor Jurado]

\_\_\_\_\_  
Mag. Romy Guardamino Baskovich

[Tercer Jurado]




## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Mario Marcello Pasco Dalla Porta, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado *Estudio de línea base del componente turístico del proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”*, de los autores Claudia Vanessa Araujo Alfaro y Juan Carlos Chaparro Román, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 24/11/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 24 de noviembre de 2025

Apellidos y nombres: Pasco Dalla Porta, Mario Marcello	
DNI: 1071417	Firma: 
ORCID: 0000-0002-0799-1033	

## DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mis padres, Carlos y Marleny, quienes siempre me han acompañado y apoyado a lo largo de estos años de estudio constante. Gracias por brindarme la oportunidad de recibir una educación superior de calidad, fruto de su esfuerzo y sacrificios. Ustedes son mi mayor inspiración y guía, y su amor incondicional me da la fortaleza para seguir avanzando paso a paso en este camino de aprendizajes llamado vida.

**Claudia Vanessa Araujo Alfaro**

Quiero dedicar este logro, con todo mi amor, a mi abuelo Crisanto, a quien llamaba con cariño “papapa” y a quien siempre consideraré como un padre. Un beso al cielo, papito. También a mi abuela Vicentina, quien me crió con sus valores y amor, como si fuera su propio hijo. De igual manera, a mi tía Beatriz, por ser mi apoyo constante durante mis estudios y brindarme siempre su respaldo incondicional. Y, de manera muy especial, a mi madre, quien fue padre y madre a la vez, y que con esfuerzo y desvelos trabajó sin descanso para darme la educación que soñó para su hijo.

**Juan Carlos Chaparro Román**

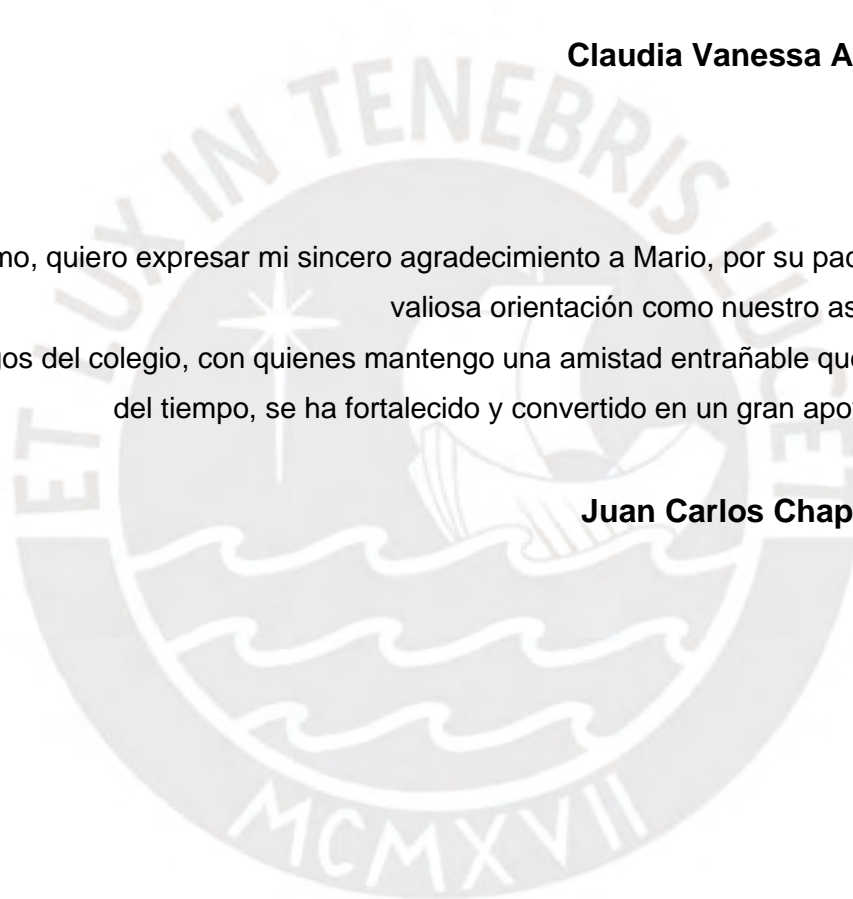
## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a mi familia extendida, por acogerme y brindarme el soporte necesario en mis primeros años de estudio.  
Agradezco también a las amistades con las que coincidí en este camino, quienes fueron luz en los días difíciles y me motivaron siempre a seguir mis sueños.  
Gracias por sumar en mi vida.

**Claudia Vanessa Araujo Alfaro**

Asimismo, quiero expresar mi sincero agradecimiento a Mario, por su paciencia, guía y valiosa orientación como nuestro asesor de tesis.  
A mis amigos del colegio, con quienes mantengo una amistad entrañable que, con el paso del tiempo, se ha fortalecido y convertido en un gran apoyo en mi vida.

**Juan Carlos Chaparro Román**



## RESUMEN

El propósito de la presente investigación es realizar el Estudio de Línea Base (ELB) para el proyecto turístico “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”. El marco analítico toma como base las dimensiones de los modelos de competitividad turística y varios ELB sobre proyectos turísticos, con énfasis en los distintos *stakeholders* del sistema turístico en Cajamarca. La metodología incluyó tanto la recolección de información secundaria a partir de múltiples fuentes estadísticas sectoriales como la realización de observaciones estructuradas de la oferta de servicios de los principales operadores turísticos en el contexto investigado.

El análisis reveló que, si bien la ciudad cuenta con un alto potencial turístico, hay debilidades en cuanto a la articulación entre los distintos grupos de interés, en la gestión de los recursos turísticos y en la diversificación y oferta de los servicios turísticos. Una contribución valiosa de la presente investigación es una matriz detallada con dimensiones e indicadores relevantes para realizar futuros estudios sistemáticos en proyectos turísticos similares.

**Palabras clave:** Estudio de Línea Base, Diagnóstico situacional del turismo, Gestión estratégica del turismo.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1. Situación problemática .....	3
2. Investigaciones sobre ELB en proyectos turísticos .....	7
3. Objetivos .....	8
4. Justificación.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	10
1. Estudios de línea base .....	10
1.1. Definición y componentes de los ELB .....	10
2. Elementos de diagnóstico para la gestión estratégica turística.....	11
2.1. Definición de la GET.....	11
2.2. Elementos de diagnóstico de la GET.....	12
2.3. Investigaciones empíricas sobre diagnóstico para la gestión estratégica turística ....	15
3. Modelos de competitividad turística.....	16
3.1. Teoría de Competitividad de Ritchie y Crouch.....	16
3.2. Modelo de Competitividad de Dwyer y Kim .....	17
3.3. Investigaciones empíricas sobre competitividad turística.....	18
3.4. Medición de la oferta de servicios turísticos .....	19
4. Marco analítico de la investigación.....	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	23
1. Tendencias sobre el turismo.....	23
1.1. Tendencias globales.....	23
1.2. Tendencias nacionales.....	24
2. Cajamarca como destino turístico.....	25
2.1. Análisis del entorno externo e interno .....	26
3. Proyecto Yuragachi .....	30
3.1. Estado de avance.....	32

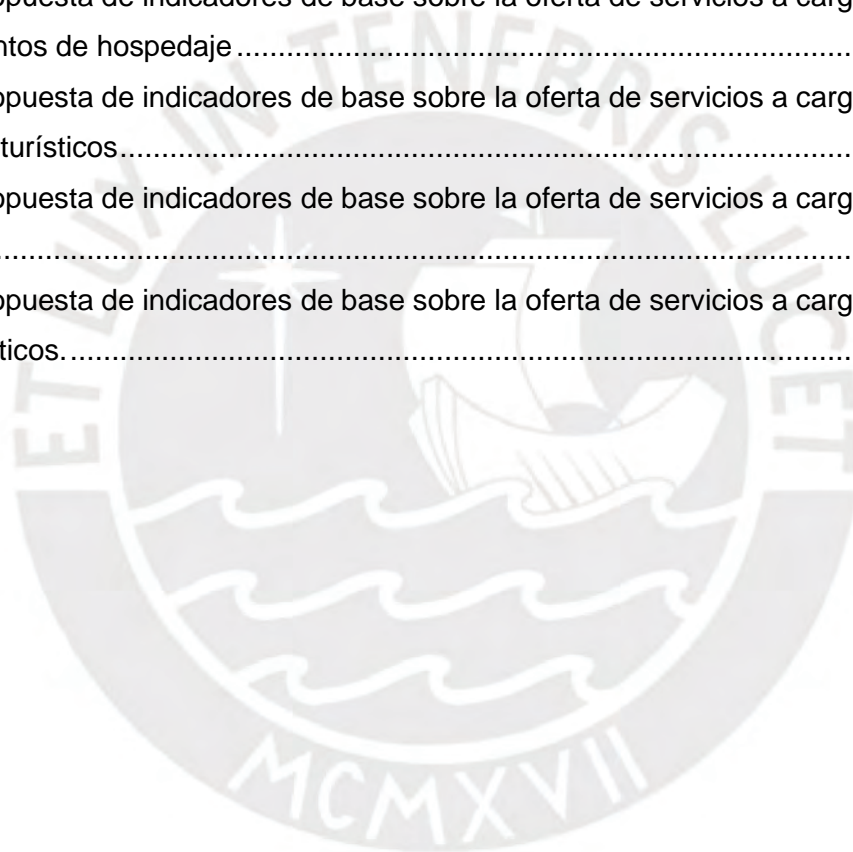
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	33
1. Enfoque, alcance y estrategia general de investigación .....	33
2. Selección de las unidades de observación .....	34
3. Técnicas de recolección de información .....	35
3.1. Definición de indicadores .....	35
4. Técnicas de análisis de la información .....	37
5. Limitaciones de la investigación .....	38
CAPÍTULO 5: RESULTADOS .....	39
1. Información de base sobre aspectos regulatorios, infraestructura y servicios al turista a cargo del gobierno .....	39
1.1. Aspectos regulatorios.....	39
1.2. Infraestructura para el turismo.....	44
1.3. Servicios para el turismo .....	48
2. Información de base sobre el perfil, afluencia y percepciones de los turistas .....	51
2.1. Perfil del turista.....	51
2.2. Afluencia de turistas .....	52
2.3. Evaluación general de los servicios turísticos.....	53
3. Información de base sobre la oferta de servicios a cargo de las agencias de viaje ..	53
3.1. Cantidad de agencias de viaje .....	54
3.2. Oferta de servicios de las agencias de viaje.....	55
4. Información de base sobre la oferta de servicios a cargo de los establecimientos de hospedaje .....	56
4.1. Cantidad de establecimientos de hospedaje .....	56
4.2. Oferta de servicios de los establecimientos de hospedaje .....	58
5. Información de base sobre la oferta de servicios a cargo de los restaurantes turísticos	59
5.1. Cantidad de restaurantes turísticos .....	60
5.2. Oferta de servicios de los de restaurantes turísticos.....	60
6. Información de base sobre la oferta de servicios a cargo de los artesanos .....	61
6.1. Cantidad de artesanos .....	61

6.2. Oferta de servicios de los artesanos.....	62
7. Información de base sobre los gremios turísticos .....	62
8. Propuesta de indicadores para futuros estudios de línea base.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	71
1. Conclusiones.....	71
2. Recomendaciones finales .....	73
REFERENCIAS .....	75
ANEXO A: Matriz de Variables e Indicadores sobre ELB de Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016).....	84
ANEXO B: Línea base de sostenibilidad turística en municipios con menores ingresos y población en Colombia de Garzón y Toloza (2021).....	87
ANEXO C: Variables e indicadores del modelo de competitividad de Dwyer y Kim (2003) .	88
ANEXO D: Proyección Yuragachi 2023 - Cajamarca .....	91
ANEXO E: Listado de expertos entrevistados .....	92
ANEXO F: Matriz de dimensiones e indicadores para el ELB del sector turístico.....	93
ANEXO G: Cuadro de objetivos y estrategias de la Guía PERTUR .....	99
ANEXO H: Clasificación y formato de valoración de la zona de desarrollo turístico .....	100
ANEXO I: Matriz de ELB Propuesta .....	103
ANEXO J: Objetivo general, producto final y fuentes de información .....	113
ANEXO K: Objetivos específicos, producto final y fuentes de información .....	114

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables y componentes de indicadores del modelo de competitividad de Dwyer y Kim .....	18
Tabla 2: Dimensiones y variables principales de la investigación.....	21
Tabla 3: Tendencias del turismo cultural.....	24
Tabla 4: Tipos de turismo según el objetivo del turista .....	25
Tabla 5: Cajamarca: Llegada de visitantes al Complejo Monumental Belén.....	26
Tabla 6: Fuentes de información según dimensión .....	34
Tabla 7: Operadores, muestras y fuentes observadas .....	35
Tabla 8: Listado acotado del nuevo ELB.....	36
Tabla 9: Recursos históricos - culturales de Cajamarca.....	40
Tabla 10: Atractivos naturales en Cajamarca.....	41
Tabla 11: Circuitos turísticos en la ciudad de Cajamarca .....	41
Tabla 12: Datos de la ficha técnica de cada indicador sobre turismo en el PEI 2021 -2024	44
Tabla 13: Datos de la ficha técnica de cada indicador sobre turismo en el PEI 2021 -2024	44
Tabla 14: Presupuesto en turismo del gobierno regional de Cajamarca para el periodo 2018-2022.....	45
Tabla 15: Cuadro de número de pasajeros a Cajamarca 2019 – 2023.....	46
Tabla 16: Carreteras pavimentadas y no pavimentadas por grupo a nivel nacional .....	47
Tabla 17: Tráfico de pasajeros por carretera en el departamento de Cajamarca 2018-2020 .....	48
Tabla 18: Número de publicaciones en Facebook e Instagram de páginas oficiales de Cajamarca .....	49
Tabla 19: Población de 15 años y más que ha sido víctima de algún hecho delictivo (porcentaje).....	50
Tabla 20: Visita de turistas nacionales y extranjeros a los principales lugares turísticos de Cajamarca periodo 2019-2022.....	53
Tabla 21: Número de Agencias de viajes y turismo en la provincia y distrito de Cajamarca	54
Tabla 22: Reconocimiento a la aplicación de Buenas Prácticas otorgadas 2010 - 2016 .....	55
Tabla 23: Cuadro de síntesis de agencias de viaje según valorización .....	56
Tabla 24: Establecimientos de Hospedaje según categoría en la ciudad de Cajamarca .....	57
Tabla 25: N° de establecimientos y Promedio de permanencia en hospedajes.....	57
Tabla 26: Capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje en el departamento Cajamarca .....	57
Tabla 27: Cuadro de síntesis de hoteles según valorización .....	59

Tabla 28: Cuadro de síntesis de restaurantes según valorización.....	61
Tabla 29: Gremios turísticos en la ciudad de Cajamarca .....	63
Tabla 30: Propuesta de indicadores de base sobre aspectos regulatorios, infraestructura y servicios al turista a cargo del gobierno .....	65
Tabla 31: Propuesta de indicadores de base sobre el perfil, afluencia y percepciones de los turistas .....	66
Tabla 32: Propuesta de indicadores de base sobre consumo cultural y afluencia nocturna en Cajamarca .....	67
Tabla 33: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de las agencias de viaje .....	68
Tabla 34: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los establecimientos de hospedaje .....	68
Tabla 35: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los restaurantes turísticos.....	69
Tabla 36: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los artesanos .....	69
Tabla 37: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los gremios turísticos.....	70



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Elementos básicos del destino turístico .....	15
Figura 2: Mapa interactivo de denuncias en Cajamarca .....	50
Figura 3: Tasa Neta de ocupación de habitaciones por mes (%) .....	58



# INTRODUCCIÓN

Los Estudios de Línea Base (ELB) son parte importante para la gestión estratégica de los proyectos, pues permiten tener una medición de la situación previa al desarrollo del proyecto que puede ser comparada con mediciones posteriores a fin de determinar el logro de los objetivos planteados. Además, ese diagnóstico inicial puede proporcionar información sobre el contexto y los distintos grupos de interés para optimizar la planificación e implementación del proyecto. Esto es particularmente relevante en los proyectos turísticos, pues una gestión exitosa de estos requiere comprender en detalle en qué situación se encuentra el desarrollo turístico en ese contexto, de qué recursos se dispone y cuáles son los actores decisivos a tener en cuenta.

Esta investigación busca realizar el ELB para el proyecto turístico *Yuragachi: Cajamarca Iluminada* (en adelante Yuragachi). Se trata de un proyecto que espera dinamizar en forma significativa el turismo en esta ciudad la cual, a pesar de su gran potencial, se encuentra muy por debajo de otros destinos turísticos en el país. Este estudio proporcionará información para comprender la situación del turismo en la ciudad y la gestión de los principales actores del sistema turístico.

El capítulo 1 está dedicado al planteamiento de la investigación. Luego de hacer una breve caracterización del turismo en la ciudad de Cajamarca, se examina el estado del conocimiento a fin de determinar el problema de investigación. Sobre esa base se establecen los objetivos y se ponderan las implicancias del estudio.

En el capítulo 2 se presenta el marco teórico de la investigación. Primero se abordan diferentes enfoques teóricos sobre los ELB. Luego se plantea el nexo con la gestión estratégica y los modelos de evaluación al respecto. Sobre esa base se delimita el marco analítico que guía la presente investigación.

El marco contextual es abordado en el capítulo 3. Se parte por exponer las tendencias en el sector turístico nacional y luego se analiza el contexto local por medio de un análisis FODA y PESTEL. Seguido de ello, se examinan los efectos negativos derivados de la pandemia por el covid-19.

En el capítulo 4 se describe el marco metodológico de la investigación. Primero se reporta el enfoque y alcance del estudio. Posteriormente se detalla el proceso de selección de las unidades de observación. Seguidamente se reportan las técnicas empleadas para la recolección y posterior análisis de la información.

El siguiente capítulo está destinado a presentar los resultados de la investigación. Con ese fin, se examina a detalle cada una de las variables de estudio correspondientes al ELB, diferenciadas en función de los principales *stakeholders* del sistema turístico: gobierno, turistas, agencias de viaje, establecimientos de hospedaje, restaurantes, artesanos y gremios

turísticos. Este capítulo concluye con una propuesta de indicadores para futuros estudios de línea base.

Finalmente, en el último capítulo se presentan las conclusiones correspondientes a cada objetivo de la investigación, tanto a nivel general como a nivel específico. Además, se expone un listado de recomendaciones para futuras investigaciones en torno a la gestión turística.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se aborda el planteamiento de la investigación. Con ese fin, primero se identifica el problema de estudio en el contexto analizado y con base en la revisión de la literatura existente. Seguidamente se establecen los objetivos generales y específicos de la investigación. Por último, se desarrollan los criterios de justificación de este estudio.

## 1. Situación problemática

Para abordar el problema a tratar, se adoptará una perspectiva de gestión estratégica turística y se enfatizará la importancia de contar con un diagnóstico situacional. Sobre esa base se plantea el Estudio de Línea Base (en adelante ELB) como la herramienta idónea para hacer ese diagnóstico. Además, se describe el potencial turístico de Cajamarca, y reporta el flujo de turistas que ha tenido la ciudad en los últimos años y luego se examinan los efectos de la pandemia sobre la dinámica turística local.

Yuragachi es un proyecto lumínico que se esperaba implementar en Cajamarca en el año 2024. Es un proyecto que tiene dentro de sus finalidades impulsar el turismo local con el objetivo de dinamizar la economía de la ciudad, afectada por la suspensión del proyecto minero Conga en 2011, la pandemia del covid-19 y la reciente postergación de la ampliación del proyecto minero Yanacocha (Sulfuro). Frente a ello, las organizaciones públicas y privadas de Cajamarca deben realizar una correcta gestión del turismo post pandemia, para revertir el declive pronunciado que ha experimentado el sector.

La gestión del turismo comprende un conjunto de procesos y actividades para lograr las metas u objetivos propuestos en el sector (Programa de Cooperación al Desarrollo Económico, 2014). El turismo es un sector flexible al cambio, lo cual obliga a la “reformulación, asunción o elaboración de nuevas, accesibles y rápidas vías para favorecer esta actividad a una velocidad apremiante” (Naranjo et al., 2019, p. 2). Estos cambios implican la generación de nuevas formas de turismo, tales como turismo sostenible, rural, de aventura, de naturaleza, etc. Esto abre las puertas a nuevas formas de cómo atraer a más turistas, en este caso la actividad de luminaria que es lo que propone Yuragachi como una nueva forma de turismo cultural en Cajamarca.

El turismo debe ser una actividad sostenible y flexible, debido a que es un sector dinámico. La nueva forma de turismo lumínico que plantea Yuragachi reta a los organizadores del proyecto a generar un plan sostenible y adaptable. Por lo tanto, es necesario avanzar de manera estratégica en su formulación. De acuerdo con Edgell y Swanson (2018), la planeación estratégica del turismo proyecta el estado ideal del destino específico ante un contexto cambiante. Además, mediante un proceso estratégico se planea e implementa planes de acción que tienen como eje central la sostenibilidad del proyecto, y los beneficios trascendentales con aporte a la comunidad que pueda generar (2018).

De acuerdo con Barreto et al. (2017), la primera parte del proceso de planeamiento estratégico del turismo consiste en la aplicación de diferentes herramientas de análisis interno y externo, y una serie de matrices que miden el escenario actual (2017). Esta tesis se enfocará en el diagnóstico previo al proyecto referido a la metodología del ELB. Con respecto a este, MacNeil y Wozniak (2018) mencionan que se trata de un método único que combina diferentes indicadores y posibilita comparar los datos previos con los datos posteriores a la implementación del proyecto. De esta manera, el eje central de esta investigación es desarrollar una herramienta de análisis previo que responda a la pregunta general de cómo está la situación turística en Cajamarca antes del inicio del proyecto Yuragachi, algo necesario para poder monitorear los resultados, el impacto y poder refinar la gestión estratégica del proyecto a partir de ese diagnóstico inicial.

Realizar un ELB involucra definir qué variables del escenario a evaluar serán objeto de análisis. Como han mencionado MacNeil y Wozniak (2018), esta herramienta requiere indicadores multidimensionales. Cada dimensión debe contar con un conjunto de indicadores para su medición, los cuales deben estar adaptados al contexto en particular. En este caso, los resultados que espera generar Yuragachi en Cajamarca se podrán contrastar en la matriz de indicadores. El ELB es una herramienta completa que da un amplio panorama y responde a la pregunta sobre la situación inicial de un proyecto, en este caso en el sector turismo.

La importancia de hacer un análisis previo, como parte del planeamiento estratégico turístico, radica en que se medirán “los hechos y fuerzas que han configurado las circunstancias actuales. [...] y se estudiará qué posibilidades existen de corregir el estado actual de cosas si es que (como siempre suceden en estos casos) no es satisfactorio” (Bouillon, 2006, pp. 197). Este análisis ayudará a que el proyecto Yuragachi cumpla con los objetivos planteados en su etapa de concepción.

Existen varios modelos para realizar un diagnóstico situacional de un destino turístico, previo al diseño de un proyecto o plan de acción, y que concuerdan con el propósito de un ELB. En esa línea, en el diagnóstico basado en el modelo de competitividad turística de Ritchie y Crouch (2003), hay cinco dimensiones evaluar que definen el grado de éxito de un destino turístico: organización, *marketing*, calidad de servicio, investigación, desarrollo de recursos humanos, financiamiento, gestión de visitantes, gestión de recursos y crisis. Estas dimensiones ayudan a describir la situación actual de dichos puntos para su análisis.

En el diagnóstico basado en el modelo de competitividad turística de Dwyer y Kim (2003) se definen las dimensiones de aspecto natural del destino y de la experiencia del turista, así como la correcta sinergia entre ambas y su influencia en la captación de más turistas (Aguilar & Gordillo, 2019). Estos modelos destacan componentes del sector turístico y sirven de base para identificar dimensiones e indicadores relevantes para levantar información sobre la situación inicial de un contexto antes del inicio de un proyecto turístico.

El presente estudio examina la importancia de hacer un ELB turístico en el contexto de desarrollo del nuevo proyecto turístico Yuragachi. Para ello, es necesario considerar las características históricas y culturales que construyen la identidad y patrimonio local.

Cajamarca es una región ubicada en la sierra norte del Perú. La ciudad capital, del mismo nombre, tiene atractivos turísticos culturales como el cerro Santa Apolonia, el Complejo Monumental de Belén, el Centro Arqueológico de Cumbemayo, y el Centro Arqueológico las Ventanillas de Otuzco, así como atractivos naturales como el balneario Baños del Inca, el bosque de piedras de Los Frailones y la Granja Porcón, entre otros. Asimismo, la ciudad de Cajamarca fue escenario de hitos en la historia del Perú como la captura del Inca Atahualpa y la caída del imperio del Tahuantinsuyo en el año 1532 (Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2023; BCRP, 2019).

Además, la ciudad conserva un gran número de casas coloniales con piedras labradas que representan una valiosa parte del patrimonio cultural (Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2023). Adicional a ello, destacan festividades como los carnavales cajamarquinos que se llevan a cabo cada año en los meses de febrero y marzo, los cuales son reconocidos a nivel nacional e internacional. Este evento consolida la tradición y cultura popular por medio de cantos, bailes y coloridos atuendos en la festividad más popular y renombrada en toda la región. La celebración congrega a turistas nacionales y extranjeros en una de las fiestas más alegres a nivel nacional.

También destaca la Fiesta de las Cruces de Porcón como una festividad religiosa bastante concurrida en esta localidad ubicada a pocos kilómetros de la ciudad. Esta celebración inicia cuatro domingos antes del Domingo de Ramos con la elaboración de las cruces que acompañarán el recorrido simbólico de Jesús (Gobierno Regional de Cajamarca, 2023).

La dinámica turística local tiene ciertas peculiaridades. En el año 2017, según el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR Cajamarca), el 95% de personas que visitaron la ciudad fueron turistas nacionales motivados por viajar en sus vacaciones y hacerlo por recreación. El medio de transporte más utilizado era la vía terrestre, específicamente, por medio de buses interprovinciales (77%) (2019). En 2018 se realizaron aproximadamente 1,6 millones de viajes por turismo interno con destino Cajamarca, lo cual equivale al 4% del total de viajes a nivel nacional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019). En el año 2019, la ciudad de Cajamarca se encontraba en el decimotercer lugar como destino más visitado a comparación de otros departamentos como Lima, Cusco y Arequipa que registraban más del doble de visitantes (MINCETUR, 2021).

No obstante, debido a la pandemia, el flujo turístico de estos últimos años se ha visto afectado en varias regiones del Perú, incluyendo el departamento de Cajamarca. En el año 2020, se registraron un total de 513,532 huéspedes nacionales y extranjeros en Cajamarca

(MINCETUR, 2021), cifra que representa sólo una fracción de las visitas que presentaba en el 2019. En el año 2021 el Instituto Peruano de Economía (2021), aseguraba que el turismo en la ciudad de Cajamarca se encontraba lejos de regresar a los niveles que presentaban antes de la pandemia.

En cuanto al perfil de los turistas, hasta marzo del 2022, el MINCETUR había registrado un total de 63,936 personas que arribaron a Cajamarca. De este número, 63,088 eran nacionales y solo 848 extranjeros (MINCETUR, 2022). En 2023, los carnavales cajamarquinos acogieron a más de 30 mil visitantes y solo en los tres días principales de la festividad se logró movilizar más de 35 millones de soles en la ciudad, el cual alcanzó una cifra récord de visitantes de acuerdo con las declaraciones de la ex presidenta de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca (Red de comunicación regional, 2023). Esto refleja una posibilidad de reactivación del turismo en la ciudad de Cajamarca.

En la actualidad, a pesar de que se han consolidado algunos atractivos nuevos como la laguna de San Nicolás inaugurada en 2012, el Santuario de la Virgen de Polloc inaugurada en 2015, y el Museo Agua y Tierra Interactivo inaugurado en 2018, entre otros, esto no ha contribuido a dinamizar de manera sustancial el turismo en la ciudad ni se han generado sinergias con los circuitos ya existentes.

En ese contexto, la Asociación Cullec: Luces, Cultura y Arte para Cajamarca, una asociación sin fines de lucro, ha liderado desde el 2022 el proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada” (en adelante Yuragachi). Este tiene como propósito *“crear un activo cultural a través de un museo monumental de arte audiovisual nocturno; inclusivo, accesible y gratuito, que difunda el patrimonio, la historia y cultura de Cajamarca”*. (Yuragachi, Perfil del proyecto, 2022). Este proyecto busca generar un espectáculo luminotécnico con una historia audiovisual de la ciudad, proyectado sobre la fachada principal de la Iglesia de San Francisco, a ser exhibido en forma gratuita para los visitantes de la ciudad, durante 10 años, con una frecuencia de dos veces por noche y cuatro noches a la semana (Yuragachi, Perfil del proyecto, 2022).

Para hacer posible este proyecto, se trabajó con el video pintor francés Xavier de Richemont, quien ha realizado obras con la más alta tecnología luminosa en más de 50 ciudades alrededor del mundo, tanto en Estados Unidos como Europa, y de las cuales solo existen tres comparables en América Latina (en México y Colombia), y ninguna en Perú (Xavier de Richemont, 2019). Se ha estimado un presupuesto aproximado de 2.7 millones de dólares para poder financiar el proyecto (Yuragachi, Perfil del proyecto, 2022). El presidente de la Asociación Cullec, manifestó que este arte monumental se caracteriza por ser accesible a todos y por dar la oportunidad de ver una belleza que inspira y enorgullece la cultura de Cajamarca a los propios residentes locales y a los visitantes nacionales y extranjeros (Cullec, 2022). Con todo ello, se espera que el proyecto pueda impulsar considerablemente el turismo

hacia Cajamarca, generar sinergias importantes con otros recursos turísticos y, a su vez, fortalecer la identidad y valoración del patrimonio para las personas residentes de la localidad.

A pesar de ese potencial, el proyecto carece de una orientación estratégica formal que posibilite su sostenibilidad en el largo plazo (Espinoza & Huang, 2024). En esa línea, no se ha realizado un estudio de línea base que sirva como referente no solo para evaluar el logro de los objetivos y su impacto en la dinámica turística local, sino también para optimizar el diseño de las estrategias de gestión turística necesarias para viabilizar el proyecto. Sin contar con esa información de base, la asociación enfrenta una limitación en cuanto a la posibilidad de medir la efectividad de la misión organizacional y refinar su apuesta estratégica.

## **2. Investigaciones sobre ELB en proyectos turísticos**

En este apartado se describirán algunas investigaciones de ELB con enfoque turístico, incluyendo una que compara atractivos turísticos luminarios en dos ciudades de España. Adicionalmente, se resaltarán la limitada literatura sobre este tipo de estudios en el sector en general, y en proyectos turísticos con una temática conexas en particular.

Dentro de los ELB relacionados al turismo, se encuentra la investigación de Gómez (2013) sobre la viabilidad de implementar un plan de acción para un proyecto de una ecoruta de aviturismo, donde se evalúa la situación actual de los principales actores del proceso: instituciones públicas, privadas y comunidad habitante (incluyendo dimensiones como conservación, gestión sostenible del turismo, gobernanza y mancomunidad, participación comunitaria y mercadeo). Por otro lado, el estudio de Vera (2021) sobre la implementación de estrategias de sostenibilidad y económicas en Cundinamarca (Colombia) para su impulso turístico, evalúa tanto la situación inicial de los agentes turísticos vivos (flora y fauna) como de los no vivos (paisajes arqueológicos, etc.) (2021).

En la investigación realizada por Cox y Oliver (2016) sobre un ELB en el destino turístico de Chipaya (Bolivia) se toma en cuenta el estado actual de la oferta turística que tiene el destino, la demanda potencial y la gestión turística existente. Este estudio considera cuatro dimensiones: oferta turística y potencial, condiciones para el desarrollo turístico, demanda turística y potencial, y gestión turística. Por su parte, Ricourte (2018) proporciona una guía de cómo realizar el diagnóstico actual del turismo local, donde resalta la importancia de tres elementos: diagnóstico turístico de comunidades (que incluye la parte de la caracterización del servicio y experiencia que ofrece la localidad a través de la oferta como servicio), caracterización de la demanda (con enfoque cuantitativo y caracterización de atractivos), y los recursos turísticos (que permitirá describir la situación de cada atractivos como oferta tangible).

Entidades gubernamentales como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2019) también han optado por realizar un estudio diagnóstico en la línea de un

ELB, a partir de una matriz de variables e indicadores. Específicamente, el Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (MINCETUR, 2019) ofrece un bagaje de indicadores cuantitativos que miden el impacto del turismo. Las dimensiones descritas son las siguientes: diversificación y consolidación de mercado, diversificación y consolidación de la oferta, facilitación turística e institucionalidad del sector.

Dentro de la búsqueda de un ELB enfocado a un proyecto turístico con luminarias, se encontró el estudio de Cousseau (2014). Sin embargo, no es un ELB estructurado, es decir, no pretende analizar el antes y después de la implementación del proyecto, sino que se enfoca en realizar una comparación de dos ciudades de España con atractivos luminarios. Además, analiza dimensiones como cultura, patrimonio, naturaleza, actividades turísticas, servicios y paisaje urbano, las cuales impulsan el turismo nocturno basado en la implementación de proyectos lumínicos.

A partir de esta revisión, si bien hay estudios previos sobre cómo se realiza la descripción de la situación actual del turismo y un ELB en particular, hay una ausencia de trabajos teóricos que precisen con claridad los elementos para realizar un ELB, y de estudios al respecto específicamente enfocados en ELB vinculados a proyectos turísticos de infraestructura luminaria, menos aún en el contexto peruano. Sobre esa base, esta investigación apunta a reducir esa brecha en el conocimiento, construyendo un ELB a partir de un conjunto de dimensiones e indicadores que puedan servir de base para entender la dinámica turística en un contexto determinado y facilitar la toma de decisiones por las organizaciones a cargo del desarrollo de los proyectos turísticos.

### **3. Objetivos**

Esta investigación tiene como objetivo general realizar el estudio de línea base sobre el turismo en la ciudad de Cajamarca, como la base para el desarrollo de un futuro proyecto turístico en la localidad. Sobre ello, se plantea los siguientes objetivos específicos:

- a) Examinar diferentes enfoques teóricos sobre los estudios de línea base, aplicables al sector turismo, a fin de determinar un conjunto de indicadores relevantes sobre la dinámica del turismo aplicable a un proyecto turístico de luces.
- b) Analizar las tendencias sectoriales y factores contextuales que inciden sobre la gestión turística del proyecto bajo estudio en la ciudad de Cajamarca.
- c) Identificar un conjunto de dimensiones e indicadores relevantes para realizar el ELB tanto de la oferta como de la demanda turística, y validarlos con expertos.
- d) Sistematizar y analizar la información de línea base proveniente de las distintas fuentes primarias y secundarias consultadas.
- e) Proponer y validar con los responsables del proyecto y con especialistas del sector turístico un conjunto más amplio de indicadores para futuros ELB en contextos de desarrollo de nuevos proyectos turísticos.

#### 4. Justificación

La tesis se desarrolla en el marco de la colaboración entre la Asociación Cullec: Luces, Cultura y Arte para Cajamarca, que viene promoviendo el proyecto, y el Grupo de Investigación en Gastronomía y Turismo (GIGATU) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con el fin de desarrollar estudios que aporten a la gestión estratégica y también a los estudios de línea base del proyecto. El proyecto actualmente carece de un estudio de línea base, lo que impide medir el impacto del proyecto en el desarrollo turístico local, así como planificar adecuadamente las actividades del proyecto con base en información precisa.

Boullon (2006) resalta la importancia de tener una evaluación previa para medir el impacto que un proyecto va a generar. En esa línea, el presente trabajo de investigación tiene relevancia académica dado que podrá ser usado como fuente de orientación para la evaluación de futuros ELB vinculados a proyectos y contextos similares. Al consultar la literatura hemos identificado que, si bien hay algunos ELB en el sector, ninguno tiene una aproximación sistemática, con un enfoque en este tipo de recurso turístico y realizado en el contexto nacional.

Este estudio también conlleva una utilidad práctica, pues proporcionará información específica para que el proyecto pueda en el futuro realizar una evaluación de impacto o de resultados. Adicionalmente, proporcionará información sobre la dinámica turística en Cajamarca, lo cual permitirá optimizar el diseño y planificación estratégica del proyecto.

El estudio también puede aportar para otros *stakeholders* involucrados en la dinámica turística de Cajamarca. Los beneficios de un ELB sobre el turismo en Cajamarca atañen sobre todo a la toma de decisiones de diversos grupos de interés. En ese sentido, para el gobierno regional o local, la realización del ELB ayudará a entender la dinámica turística local y, sobre esa base, examinar las políticas públicas que se vienen trabajando en el sector. De igual manera, para las unidades de negocio como agencias de viaje, restaurantes, hospedajes, artesanos y gremios, el estudio proporcionará información valiosa sobre las tendencias del turismo local, algo que puede posibilitar oportunidades de mejora en los servicios prestados.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se examinan diferentes enfoques teóricos sobre los ELB en el sector turístico. En esa línea, empieza con los componentes de los ELB en el sector, seguidamente se abordan los elementos de diagnóstico para una gestión turística estratégica, y luego se consideran distintos elementos de competitividad a tener en cuenta en este sector. Sobre esa base, y la revisión de estudios empíricos conexos, se identifica un conjunto de dimensiones y variables de análisis que serán incorporados en el ELB aplicable en el contexto bajo estudio.

### 1. Estudios de línea base

En este acápite se aborda la definición de los estudios de línea base, luego se señalan los componentes que lo conforman y posteriormente se reportan algunas investigaciones asociadas a ELB en el sector de turismo.

#### 1.1. Definición y componentes de los ELB

Medianero (2011) define un ELB como una forma de investigación diseñada para identificar aspectos que permitan evaluar la viabilidad de un proyecto, información para la toma de decisiones y la gestión estratégica y sostenible de un proyecto.

Traslada dicha definición a un campo de evaluación de proyectos específicos, el ELB es el estado inicial de una situación sobre la cual se busca incidir, obteniendo información que servirá para evaluar el impacto posterior al proyecto involucrado. De acuerdo con MacNeil y Wozniak (2018), la metodología del ELB aporta en la comparación intertemporal de las variables e indicadores identificados, siendo además la única herramienta con ese potencial de evaluación multidimensional. En este estudio, el ELB se emplea como instrumento para diagnosticar integralmente la situación del sector turístico en Cajamarca.

Los siguientes componentes son reportados principalmente por Medianero (2011). En forma complementaria, se incluyen variables planteadas en una guía de elaboración de ELB (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2020). La *definición del objetivo* del estudio hace referencia a la motivación por el cual se realizará la línea base. En el caso del proyecto Yuragachi, se busca generar una herramienta que permita realizar un diagnóstico del turismo en Cajamarca. La *especificación del objeto de estudio y sus dimensiones* implica clarificar los procesos, actores o contextos sobre el cual se centrará el informe. En esta investigación, el objeto de estudio será el turismo en Cajamarca. La *matriz de variables e indicadores* pueden provenir de un modelo de análisis ya establecido o construirse ad hoc para un determinado contexto. Las dimensiones deben desagregarse en indicadores específicos y precisos (Medianero, 2011).

El cuarto componente es la *caracterización de la muestra* a la cual se aplica la evaluación. El proceso de muestreo incluye los siguientes pasos: definir la población, seleccionar la estructura de la muestra, especificar la unidad muestral, seleccionar el método de muestreo, determinar el tamaño de la muestra, diseñar el plan de muestreo y seleccionar la muestra. Posteriormente, es necesaria la *generación de un cuestionario* basado en la matriz de variables e indicadores. El cuestionario es la herramienta mediante la cual se conseguirá información en forma sistemática para el diagnóstico. Su diseño debe ser completo e incluir todas las dimensiones que serán analizadas. A continuación, se realiza la *aplicación del cuestionario* sobre la muestra previamente determinada. Finalmente, con la información primaria y secundaria recolectada, se pasará a la *generación de un reporte* sobre el diagnóstico inicial (Medianero, 2011).

El estudio de Díaz-Solano y Marquéz-Rodríguez (2016) involucró la realización de un ELB sobre el turismo en la región Caribe de Colombia. La metodología utilizada provino del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE de ese país. Estos autores consideraron algunos pasos adicionales, como la definición del alcance de la línea base, el establecimiento de las necesidades de información, la calidad de las fuentes de información, el diseño de indicadores y la elaboración y validación de la matriz de variables e indicadores con actores del sector de turismo. El ELB se hizo en coordinación con los gestores y autoridades del destino turístico. La matriz de variables e indicadores se aprecia en el Anexo A.

A su vez, Garzón y Toloza (2021) hicieron un ELB de sostenibilidad turística en destinos no concurrentes o no comunes en Colombia. En este trabajo, se explica la operacionalización del ELB desarrollado entre los años 2018 y 2019. La matriz de variables y subíndices de este estudio se puede observar en el Anexo B.

## **2. Elementos de diagnóstico para la gestión estratégica turística**

En esta sección, se abordará la definición y relevancia de la gestión estratégica como enfoque elemental al analizar el sector turístico, luego se examinarán los elementos que abarca este diagnóstico, y finalmente se presentarán algunos ejemplos de investigaciones asociadas a la Gestión Estratégica del Turismo (GET).

### **2.1. Definición de la GET**

La gestión estratégica del turismo involucra planes y acciones que se adaptan a las realidades actuales del entorno empresarial y, además, fomenta la innovación, la adaptación y el cambio a lo largo de un período prolongado (Alpheaus, 2019). Morrison (2018) añade que la gestión de destinos implica la coordinación y la integración de los diferentes

componentes del destino, incluyendo distintos elementos tales como las atracciones y eventos, el transporte, la calidad y la hospitalidad del servicio.

Para Parfinenko (2019), la gestión estratégica es un enfoque fundamental en un entorno dinámico, impredecible y volátil como el turístico. En esta industria, la GET aborda conceptos y directrices generales presentes en otros sectores económicos, pero difiere en algunas características distintivas del sector. Al abordar la dirección estratégica en este sector es importante considerar la naturaleza específica de las empresas turísticas, los intereses particulares de los consumidores de los servicios turísticos, las condiciones de competencia en el mercado turístico y los principios del desarrollo de un turismo sostenible.

Para lograr una gestión eficiente del destino, es necesario adoptar un enfoque estratégico a largo plazo, basado en una visión del destino y una planificación turística sólida (Morrison, 2018). Alpheaus plantea que para alcanzar un turismo sostenible es necesario implementar una gestión estratégica que involucre a todas las partes interesadas de tal forma que se genere una ventaja competitiva estratégica del destino turístico (2019).

Adeline (2014) agrega que se requiere una gestión estratégica para posicionar un destino como atractivo turístico y promover el desarrollo turístico y económico en la zona. Para ello, es necesario establecer objetivos claros respecto del público deseado, hacer una segmentación, tener una oferta turística atractiva, posicionar la imagen de la ciudad y definir una estrategia mundial. Precisar estos elementos permitirá ejecutar el proyecto de manera satisfactoria y lograr el propósito deseado.

## **2.2. Elementos de diagnóstico de la GET**

La gestión del turismo abarca diversas disciplinas y perspectivas (Sancho, 2019). Mientras que el turismo contempla actividades que las personas realizan cuando viajan y permanecen en lugares distintos a su entorno habitual, durante un periodo breve por ocio, negocios u otros motivos (OMT, 1994 citado en Sancho, 2019), la Gestión Estratégica del Turismo (GET) debe considerar este conjunto de actividades, actores y territorios desde una perspectiva sistémica. A continuación, se abordará la gestión del turismo como parte de un sistema con elementos interrelacionados: demanda y oferta turística, espacio geográfico, y operadores del mercado. Estos permiten el desarrollo de estrategias transversales y eficientes que influyan en el fortalecimiento de la actividad turística en destinos como Cajamarca.

### **2.2.1. Gestión del turismo como sistema**

Sancho (2019) presenta un conjunto de elementos para tener en cuenta al abordar el turismo como sistema: la demanda turística, la oferta turística, el espacio geográfico y los

operadores del mercado. La *demanda turística* está conformada por los consumidores de bienes y servicios del destino turístico, incluyendo los turistas, viajeros y visitantes que poseen características particulares que pueden diferenciarse mediante el perfil del consumidor. En esta investigación, definir la demanda es relevante para identificar a qué tipo de público se está dirigiendo un proyecto turístico y qué consideraciones son necesarias, de acuerdo al perfil identificado.

La *oferta turística* se refiere al “conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo” (Sancho, 2019, p. 51). Según Martínez (1995), satisfacer las motivaciones que impulsan a las personas a realizar un viaje turístico implica considerar un conjunto de bienes y servicios asociados a los planes del viaje, lo cual incluye el alojamiento, transporte, patrimonio, cultura, entre otros. Es un reto mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda turística, de modo que el escenario ideal es que la oferta pueda responder a la demanda y proporcionar los servicios que ésta requiera. En el presente estudio, conocer la oferta que ofrece Cajamarca como destino turístico es importante para determinar si se tendrán que ejecutar estrategias que permitan ampliar la oferta turística a futuro, así como para orientar los planes de acción a emplear.

El siguiente elemento es el *espacio geográfico o lugar* donde se realiza la experiencia turística (Sancho, 2019). Este también es un factor importante al decidir el destino turístico, ya que puede estar dimensionado en función de los distintos tipos de turismo, pero siempre teniendo en cuenta el perfil del turista en el cual se enfoca. Este elemento es relevante para el proyecto, ya que presenta factores como la ubicación geográfica dentro del territorio peruano, el cual influye en los tipos de turismo que ofrece el ecosistema de Cajamarca.

Finalmente, los *operadores del mercado* son las organizaciones que cumplen el rol de intermediarios entre el consumidor y el producto turístico, por ejemplo, las empresas de transporte, organismos privados o públicos a cargo del patrimonio, agencias de viajes, entre otros. Estas entidades facilitan las dinámicas que surgen entre la oferta y la demanda de los destinos turísticos. En el caso de Cajamarca, se tiene la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cajamarca (DIRCETUR), una gran variedad de agencias de viajes alrededor de la plaza de armas, y empresas de transporte con las que hacen alianzas para ejecutar los tours que ofrecen a los visitantes.

### **2.2.2. Atracción del turista al destino**

La Organización Mundial del Turismo (2007) plantea seis factores básicos que influyen en la atracción del turista al lugar de destino y que contribuyen a satisfacer sus necesidades: atracciones, comodidades, accesibilidad, recursos humanos, imagen y precio (ver Figura 1).

Las *atracciones* implican la principal motivación de los turistas al decidir visitar un destino, y se clasifican en naturales, construidas o culturales. En la actualidad, Cajamarca cuenta con tres tipos de atracciones, tales como los Frailones (naturales), el Complejo Monumental de Belén (construidas) y la Fiesta de las Cruces de Porcón (culturales). El proyecto estaría adicionando una nueva atracción turística consistente en el espectáculo de luminarias.

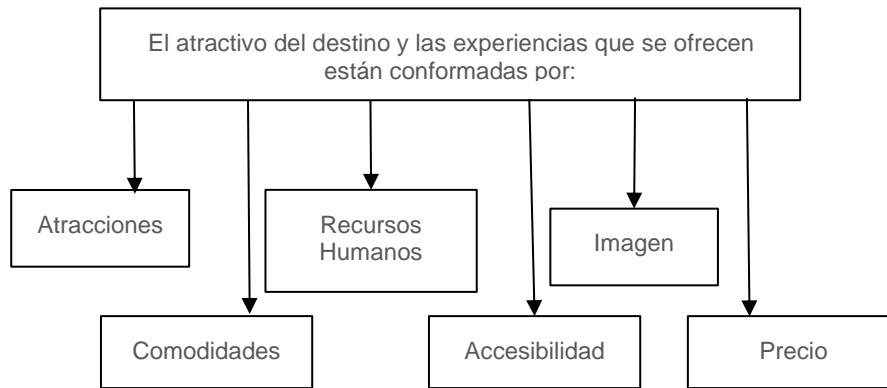
Las *comodidades* abarcan las instalaciones y servicios que tienen al alcance los visitantes, incluyendo infraestructura como hospedajes e instalaciones recreativas, así como servicios como transporte público, guías, entre otros. La ciudad de Cajamarca cuenta con una cartera de servicios que ofrecen a los visitantes varias alternativas de hospedaje y recreación para distintos perfiles de turistas, brindando comodidad en la experiencia que se llevan.

La *accesibilidad* hace referencia a los medios de transporte que se emplean para arribar al lugar y también las alternativas que se encuentran dentro del mismo. En este caso, para llegar a Cajamarca se cuenta con dos rutas de acceso: vía aérea o terrestre. Dependerá de la comodidad, tiempo y capacidad económica del turista optar por una u otra opción. Además, los medios de transporte que se pueden encontrar en la misma ciudad son variados y accesibles.

La *imagen* engloba la singularidad de la zona, las vistas, la amabilidad de las personas, entre otros. Cajamarca se caracteriza por tener paisajes hermosos y llenos de naturaleza que son valorados por los turistas; ello complementa las atracciones y servicios que ofrece.

Finalmente, *los recursos humanos*, se refieren a una fuerza laboral capacitada en el sector y a ciudadanos conscientes de los beneficios y responsabilidades que conlleva el turismo (UNWTO, 2007). En Cajamarca, y en el proyecto en específico, es crucial tener un personal capacitado para poder gestionar el turismo y la mayor demanda que generaría la nueva atracción lumínica.

**Figura 1: Elementos básicos del destino turístico**



Fuente: Organización Mundial del Turismo (2007)

### **2.3. Investigaciones empíricas sobre diagnóstico para la gestión estratégica turística**

En un estudio realizado en Sudáfrica (Alpheaus, 2019), se abordó la gestión estratégica de los agentes del sector turístico y la relevancia de la identificación, clasificación y participación de los *stakeholders* en la GET. Se propone agruparlas en internas (grupos o individuos que pertenecen a una organización a cargo del recurso turístico) y externas (actores que no forman parte de esta, pero que influyen sobre su desempeño). La investigación menciona actores como el gobierno nacional, las organizaciones sin ánimo de lucro y los operadores turísticos. Se enfatiza una comunicación continua entre las partes interesadas para el adecuado funcionamiento de la organización que gestiona el destino turístico.

En otro estudio realizado en Rusia (Gorbunov, P., Efimova, E. & Kilinkarova, S., 2016), se encontró que las herramientas de gestión y planificación estratégica del turismo resultaron ser muy atractivas y prometedoras para el mercado de la zona. El modelo planteado se basó en los principios básicos establecidos por la OMT y las distintas etapas que congrega

(implementación, procedimientos, métodos y herramientas). Además, se emplearon herramientas como el análisis FODA y PESTEL para una evaluación más holística.

### 3. Modelos de competitividad turística

Jiménez y Aquino (2012) consideran que la competitividad turística consiste en describir las variables que producen que el destino turístico logre las metas que se trazan. Un modelo de competitividad turística resalta qué factores son responsables de que un destino turístico sea atractivo y exitoso. Se han identificado dos enfoques teóricos sobre cómo se gestiona un destino turístico: la Teoría de Competitividad de Ritchie y Crouch (2003) y el Modelo de Competitividad de Dwyer y Kim (2003). Estos modelos han sido utilizados en estudios posteriores, conforme se reporta más adelante. Examinar estos modelos permite diferenciar dimensiones y variables relevantes para poder estructurar el diagnóstico de la situación inicial del turismo en Cajamarca, y considera la relevancia estratégica de la información a recolectar.

#### 3.1. Teoría de Competitividad de Ritchie y Crouch

La teoría de la competitividad de Ritchie y Crouch (2003) describe explícitamente factores que, a través de su sinergia, influyen en la capacidad productiva de un destino turístico para ser competitivo. Con respecto a este modelo, Ibáñez (2011) indica que “la adecuada coordinación y trabajo en equipo tanto de la población, empresas y gobierno de un destino en específico darán como resultado que se oferten servicios óptimos para satisfacer eficientemente las necesidades de los turistas” (p. 6).

El modelo comprende cinco elementos: factores de atracción, factores de soporte y recursos, dirección del destino, seguridad y confianza en el destino turístico, y diagnóstico situacional. Los *factores de atracción* se refieren a los principales elementos tangibles y de contacto directo que atraen a los turistas, tales como el aspecto geográfico, cultural, eventos de entretenimiento y actividades gestionadas.

La relevancia de los *factores de soporte y recursos* se refiere a que son elementos que fortalecen al turismo, tales como la accesibilidad para ingresar al destino, la actividad de las agencias de viaje, la actividad culinaria, entre otros. La *dirección del destino* atañe a la gestión que tienen las autoridades del lugar y que implica elementos exógenos como el *marketing*, el financiamiento al turismo, y la calidad al servicio del turista.

Seguidamente, está el elemento referido a la *seguridad y confianza* en el destino turístico. Es fundamental tomar en cuenta la seguridad, la perspectiva del habitante y visitante sobre la imagen del destino turístico, y su valorización económica. Este punto se puede complementar tanto con datos estadísticos como a través de cuestionarios que incluyan los

aspectos subjetivos, como las percepciones de los visitantes. El último elemento es el *diagnóstico situacional* del entorno micro y macro. Este diagnóstico es similar al análisis de las cinco fuerzas de Porter y Pestel, el cual refuerza el entendimiento y solidez analítica necesarios para la gestión de la competitividad del destino turístico.

Como se ha podido ver, el modelo de Ritchie y Crouch consta de cinco puntos importantes que influyen directamente en la actividad turística de un lugar específico. La fortaleza de este modelo es que considera factores determinantes con una aproximación panorámica, que incluye desde la oferta en relación con lo paisajístico hasta la calidad de servicio ofrecido al turista, y desde los datos concretos hasta los provenientes de percepciones. Por otro lado, la debilidad de este modelo es que no presenta indicadores que midan de manera cuantitativa cada uno de los factores.

### **3.2. Modelo de Competitividad de Dwyer y Kim**

El modelo de competitividad sobre destinos turísticos de Dwyer y Kim (2003) incluye tanto las variables como los indicadores específicos. Ibáñez (2011) señala que tener ese detalle es necesario para poder comparar los destinos turísticos, pues facilita realizar un diagnóstico inicial y su cuantificación. El modelo incluye los siguientes elementos: recursos dotados, recursos creados, factores de apoyo, gestión de destinos, condiciones situacionales, factores de demanda e indicadores de rendimiento del mercado.

Los *recursos dotados* responden a la pregunta sobre cuál es la situación inicial del manejo de recursos naturales y recursos creados por el hombre. El segundo elemento, *recursos creados*, busca aclarar la percepción del visitante sobre la calidad y variedad de los servicios que ofrece el destino. Dentro de este punto, se debe analizar la capacidad productiva de los comercios afectados por el incremento turístico. Los *factores de apoyo* se refieren a cuestiones de infraestructura y accesibilidad al destino turístico. La *gestión de destinos* aborda la forma en que se maneja el recurso turístico, incluyendo los procesos conexos de marketing, recursos humanos y sostenibilidad. Las *condiciones situacionales* apuntan al análisis del entorno micro y macro. Los *factores de demanda* atañen al conocimiento, percepciones y preferencias sobre el destino turístico. Finalmente, los

*indicadores de rendimiento del mercado* proporcionan las métricas sobre visitantes, inversión y competitividad, entre otras.

En la Tabla 1, se puede observar en detalle las dimensiones y variables generales del modelo de competitividad de Dwyer y Kim (2003), y en el Anexo C se puede apreciar el desglose de los indicadores. La fortaleza de este modelo es que cuenta con componentes e indicadores definidos para evaluar la gestión turística de una localidad.

**Tabla 1: Variables y componentes de indicadores del modelo de competitividad de Dwyer y Kim**

Dimensión	Variables
Recursos dotados	Natural y patrimonio cultural
Recursos creados	Infraestructura turística, Rango de actividades, Actividad de compra, Entretenimiento.
Factores de apoyo	Infraestructura general, Calidad de servicio, Accesibilidad del destino, Hospitalidad, Lazos de mercado
Gestión de destinos	Organización de gestión de destino; Gestión de marketing de destino; Política de destino, planificación, desarrollo; Desarrollo de recursos humanos; Gestión ambiental.
Condiciones situacionales	Entorno (micro) competitividad; Ubicación de destino; Entorno global (macro); Competitividad de precio; Seguridad
Factores de demanda	Conocimiento del destino; Percepción del destino; Preferencia de destino.
Indicadores de rendimiento del mercado	Estadísticas de visitantes (números); Estadísticas de visitantes (gastos); Contribución del turismo a la economía; Indicadores de prosperidad económica; Inversión turística; Índice de competitividad de precios; Apoyo del gobierno al turismo.

Adaptado de Dwyer y Kim (2003).

### 3.3. Investigaciones empíricas sobre competitividad turística

El modelo de competitividad de Dwyer y Kim (2003) ha sido incorporado en diferentes estudios del sector turístico. Marchena et al. (2013) lo utilizaron para realizar un diagnóstico inicial de la situación del turismo en Lambayeque. Este estudio se enfocó en las dimensiones recursos dotados (recursos naturales, cultura y patrimonio), recursos creados (infraestructura de turismo, gama de actividades, compras, entretenimiento y eventos especiales) y factores de soporte (infraestructura general y calidad de servicio). Las técnicas de recopilación de

información fueron la observación, entrevistas y análisis documental.

Poma, Villacruz y Urbina (2021) realizaron un estudio con el propósito de analizar la competitividad de destinos turísticos en Cuzco y Puno. En esta investigación, se construyó un modelo a partir de los modelos clásicos de Ritchie y Crouch (2003), Dwyer y Kim (2003), Porter (1990), así como del modelo planteado por Amézaga et al. (2013). En el último caso, Amézaga et al. destacan los valores vinculados a la asociatividad entre actores (e.g. liderazgo, confianza, compromiso, etc.), y su aporte a la competitividad turística. Sin embargo, debido a limitaciones de viabilidad y tiempo, en el estudio de Poma, Villacruz y Urbina (2021) se optó por utilizar solamente el modelo de Dwyer y Kim (2003).

### **3.4. Medición de la oferta de servicios turísticos**

El estudio de Diaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016) proporciona una base para diferenciar indicadores que permitan medir el estado situacional del turismo. Estos autores construyeron una matriz con 66 indicadores, a fin de evaluar el estado situacional de la región Caribe de Colombia.

Como puede verse en el Anexo A, el ELB se divide en tres grupos de indicadores: el primer grupo se orienta a evaluar los recursos actuales con los que cuenta el destino turístico, incluyendo los servicios turísticos relacionados al rubro hotelero. El segundo conjunto de indicadores busca evaluar la oferta de servicios turísticos relacionados al transporte y la seguridad de los turistas. Finalmente, el tercer grupo se enfoca en evaluar el flujo turístico.

En cuanto a la forma de medición de la oferta de servicios, en la actualidad, el internet se ha convertido en una herramienta de impulso para la industria turística, ya que a través de este medio los turistas tienen la opción de orquestar su experiencia turística, y en el caso de tener una mala experiencia, exponer lo sucedido en las diversas plataformas o redes sociales (Domínguez & Araújo citado en Maraza, et.al., 2019). La oferta de servicios en línea de los establecimientos de hospedaje, restaurantes o agencias turísticas, a través de sus páginas web y las redes sociales, influye en la decisión final del turista al momento de elegir entre uno u otro establecimiento. Por ello, resulta particularmente importante observar la oferta de servicios de los operadores turísticos en el contexto turístico en el cual se enfoca la presente investigación.

## **4. Marco analítico de la investigación**

La presente investigación centra sus esfuerzos en levantar información para el ELB del proyecto Yuragachi. Para ello, se elaboró una matriz de dimensiones y variables sobre la base del modelo de Dwyer y Kim (2003), debido a que proporciona una estructura desagregada de elementos relevantes para el análisis situacional de un destino turístico.

Además, se consideraron variables del estudio realizado por Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016) a fin de analizar la oferta de servicios turísticos de los distintos *stakeholders*. Todas las dimensiones y variables identificadas a partir de esos modelos fueron adaptadas al contexto del turismo en la ciudad de Cajamarca, y consultadas con expertos del sector turístico conforme se describe en el capítulo metodológico.

Conviene agregar que, si bien el modelo de Dwyer y Kim (2003) está estructurado a partir de dimensiones temáticas, se consideró pertinente organizar el marco analítico en función de los distintos *stakeholders* del sistema turístico local, y más bien diferenciar las dimensiones temáticas planteadas por aquellos autores como parte del abordaje de los aspectos turísticos relevantes de cada *stakeholder*. A eso se agregaron las variables sobre la oferta de servicios turísticos planteadas por Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016).

La Tabla 2 compendia las dimensiones y variables principales sobre las cuales se estructura la presente investigación:



**Tabla 2: Dimensiones y variables principales de la investigación**

<i>Stakeholder</i>	Dimensión	Variables	Referencia teórica	Relevancia analítica
Gobierno	Recursos turísticos	Manifestaciones culturales, folklore, realizaciones y acontecimientos	Dwyer y Kim (2003), Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016)	Tener un inventario de recursos turísticos
	Políticas y planificación	Planes sobre desarrollo turístico	Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016)	Revisar las políticas públicas que incentiven el crecimiento turístico en la región
	Gestión e información turística	Puntos presenciales de información al turista, plataformas de información relacionado al turismo, calidad de información turística	Dwyer y Kim (2003)	Evaluar la calidad de información brindada por instituciones gubernamentales
	Desarrollo	Presupuesto destinado a la ejecución de infraestructura y promoción turística, nivel de ejecución presupuestal destinado a la infraestructura y promoción turística	Dwyer y Kim (2003), Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016)	Evaluar el avance de los proyectos de desarrollo de infraestructura turística
	Infraestructura	Servicios de transporte terrestre y aéreo, carreteras, flujo turístico	Dwyer y Kim (2003), Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016)	Conocer el estado situacional de la infraestructura turística

**Tabla 2: Dimensiones y variables principales de la investigación (continuación)**

Stakeholder	Dimensión	Variables	Referencia teórica	Relevancia analítica
Turista	Afluencia	Visitas a lugares turísticos, gastos realizados por los turistas	Dwyer y Kim (2003)	Evaluar la percepción del turista que visita el destino turístico
	Promoción turística	Piezas de promoción turística, planes gubernamentales de promoción turística, expectativas de los turistas	Dwyer y Kim (2003)	Evaluar la percepción del turista que visita el destino turístico
	Evaluación general del servicio turístico	Nivel de satisfacción del turista en relación a los atractivos y servicios turísticos	Dwyer y Kim (2003)	Evaluar la percepción del turista que visita el destino turístico
	Percepción sobre los servicios turísticos	Percepción del turista sobre la calidad de servicios turísticos recibidos	Dwyer y Kim (2003)	Evaluar la percepción del turista que visita el destino turístico
Agencias de viaje	Operadores, promoción y demanda	Características de los ofertantes del servicios, promoción turística, demanda turística	Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016)	Tener información estadística sobre el estado situacional de la variable
Establecimiento de hospedaje	Operadores, promoción y demanda	Características de los ofertantes del servicio, promoción turística, demanda turística	Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016)	Tener información estadística sobre el estado situacional de la variable
Restaurantes turísticos	Operadores, promoción y demanda	Características de los ofertantes del servicio, promoción turística, demanda turística	Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016)	Tener información estadística sobre el estado situacional de la variable
Artesanos	Operadores, promoción y demanda	Características de los ofertantes del servicio, promoción turística, demanda turística	Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016)	Tener información estadística sobre el estado situacional de la variable
Gremios turísticos	Gremios	Características de los gremios turísticos.	Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016)	Tener información estadística sobre el estado situacional de la variable

## **CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL**

Este capítulo examina las tendencias internacionales y nacionales sobre turismo, incluyendo el impacto que generó la pandemia por el COVID-19 en el país. Luego se introduce el marco regulatorio general del turismo en el Perú. Seguidamente, se describe la situación turística en la ciudad de Cajamarca y algunos de sus principales atractivos turísticos. Posteriormente, se desarrolla un análisis holístico del entorno externo e interno del turismo en esta ciudad por medio de un análisis PESTEL y FODA, respectivamente.

### **1. Tendencias sobre el turismo**

#### **1.1. Tendencias globales**

A nivel global, el turismo cultural ha pasado a ser una importante actividad en crecimiento que genera nuevas demandas al sector. Sin embargo, las diferencias culturales entre residentes y visitantes aumentan los impactos sociales, haciendo más compleja la sostenibilidad en los distintos destinos. La influencia de las nuevas tecnologías está en auge, facilitando la interacción de las personas con el entorno que visitan mediante herramientas como códigos QR, realidad aumentada y virtual, entre otros (Espeso-Molinero, 2019). De esta forma, se integran distintos elementos culturales e históricos en las narrativas presentes en cada lugar de destino. En esta línea, se presenta una tabla comparativa entre las perspectivas tradicionales sobre el turismo cultural y las nuevas perspectivas o tendencias que se vienen a futuro (ver Tabla 3).

**Tabla 3: Tendencias del turismo cultural**

Perspectiva tradicional	Nuevas perspectivas
Desarrollo turístico basado en el atractivo patrimonial	Desarrollo turístico basado en el lugar, con todos sus atributos interconectados
Dominio del patrimonio material histórico-artístico	Creciente interés por el patrimonio intangible
Concentración del turismo en los países occidentales	Extensión del turismo por todo el planeta
Actividades centradas en el recurso patrimonial	Interés por la experiencia cultural
Consumo de paquetes turísticos	Co-creación del producto durante la experiencia
Narrativas eurocéntricas	Descolonización del discurso cultural
Centralidad de las élites occidentales	Interés por las minorías, los pueblos originarios y los ciudadanos anónimos
Poder en manos de muy pocos	Democratización y descolonización del poder
Del mercado de nicho, con alto poder adquisitivo y formación cultural	Al mercado masivo abierto a mucha más gente
De la búsqueda de lo excepcional	A la búsqueda de lo cotidiano
Planificación desde arriba por los organismos gubernamentales	Prioridad a las estrategias "de abajo a arriba" en el desarrollo de iniciativas
Planificación y gestión pública del turismo cultural	Mayor presencia del sector privado en la gestión (modelo público-privado) y en la generación de contenidos culturales
Interpretación basada en la información	Productos basados en la experiencia
Estrategias de promoción planificadas centralmente	Información generada por el usuario

Fuente: Espeso-Molinero (2019).

## 1.2. Tendencias nacionales

En el Perú, según la Cuenta Satélite del Turismo del MINCETUR (2020), entre el periodo del 2015 y 2019, se presencié un crecimiento acumulado de 20,4% de visitantes internacionales receptivos al país. En el mismo periodo se generaron visitas en el interior del país con un incremento de 20,6%.

Sin embargo, en el año 2020, ante la crisis mundial de salud vinculada al COVID-19, el gobierno peruano tomó la decisión de restringir el ingreso de ciudadanos extranjeros y la movilidad dentro del propio país, el cual generó un panorama fuertemente desfavorable y limitante para el turismo. En el primer año de pandemia, se tuvo una caída de 79,5% a comparación del 2019, pues ingresaron al Perú tan solo 0,9 millones de turistas internacionales, mientras que la cantidad de visitantes internos se redujo en un 65,1% los viajes al interior del país, lo cual se reflejó en una contracción de 70,4% del turismo dentro del Perú (Cuenta Satélite del Turismo, 2020). Todo ello generó una crisis en el turismo, el

cual mostró la relevancia del turismo como una actividad generadora de oportunidades de crecimiento y obtención de recursos económicos para el sustento de muchas familias peruanas. A pesar de ello, el sector ha empezado a recuperarse. Se ha proyectado una llegada de turistas internacionales de 8 millones en el 2025, y la generación de divisas por un valor aproximado de 9 mil millones de dólares en ese año (PENTUR, 2016).

Ledhesma (2018) plantea una clasificación del turismo en cuatro bloques: turismo corporal, intelectual, material y ambiental. El detalle de cada tipo de turismo se aprecia en el siguiente gráfico (ver Tabla 4).

**Tabla 4: Tipos de turismo según el objetivo del turista**

Corporal	De salud	Médico, de bienestar
	De gestación	De parto, abortivo
	Sexual	
	Activo	De aventura, deportivo
Intelectual	Religioso	
	Educativo	Artístico/patrimonial, congresos/ferias, idiomático, científico
	Gastronómico	
	Virtual	
Material	De transferencia	De compras, de venta, de canje
	De negocios	
	Empresarial	
	De lujo	
Ambiental	De naturaleza	Responsable, recreativo, negativo
	Social	Etnográfico, solidario, rural, de celebraciones
	De la muerte	De dolor, de terror, suicida
	Del universo	Astronómico, espacial

Adaptado de Ledhesma (2018).

El turismo que ofrece Cajamarca es un turismo corporal activo de aventura, intelectual, educativo, artístico/patrimonial y ambiental de naturaleza.

## 2. Cajamarca como destino turístico

Es importante tener en cuenta que la crisis sanitaria generada por la COVID-19 ha tenido un gran impacto en la industria turística a nivel mundial y nacional, incluyendo Cajamarca.

La información disponible sobre la cantidad de visitas a los principales lugares turísticos en Cajamarca muestra, aunque existe cierta recuperación, la situación aún está por

debajo de los niveles previos a la pandemia. En esa línea, el Complejo Monumental Belén pasó de tener 129,009 visitas en 2019 a 53,262 en 2021, el centro arqueológico Ventanillas de Otuzco pasó de 115,337 visitas a tener 32,747, y el Monumento Arqueológico Cumbemayo pasó de 70,642 visitas a 29,694 visitas (Sistema de Información Estadística de Turismo, 2022). Con fines ilustrativos, la Tabla 5 muestra la evolución anual en el flujo de visitantes al primer atractivo turístico mencionado, diferenciado por meses y origen de los turistas. Los otros atractivos turísticos han experimentado una retracción similar.

**Tabla 5: Cajamarca: Llegada de visitantes al Complejo Monumental Belén**

	2019			2020			2021			2022		
	N	E	T	N	E	T	N	E	T	N	E	T
Enero	8,666	423	9,089	9,103	552	9,655	547	0	547	6,555	0	6,555
Febrero	9,186	302	9,488	20,170	657	20,827	0	0	0	7,582	0	7,582
Marzo	7,027	316	7,343	6,553	148	6,701	179	0	179	4,850	34	4,884
Abril	6,717	369	7,086	0	0	0	114	0	114	5,237	63	5,300
Mayo	8,158	350	8,506	0	0	0	0	0	0	5,042	43	6,085
Junio	7,075	336	7,411	0	0	0	240	0	240	5,960	88	6,048
Julio	14,567	539	15,196	0	0	0	7,896	29	7,925	12,319	212	12,531
Agosto	16,756	651	17,407	0	0	0	17,499	0	17,499	13,232	329	13,561
Setiembre	10,103	406	10,509	0	0	0	9,643	3	9,646			
Octubre	17,387	463	17,850	0	0	0	7,400	28	7,428			
Noviembre	12,335	388	12,723	0	0	0	6,192	2	6,194			
Diciembre	6,117	282	6,399	237	0	3,490	3,490	0	3,490			
Total	124,184	4,825	129,009	36,063	1,357	37,420	53,200	62	53,262			

Fuente: Ministerio de Cultura - Dirección Desconcentrada de Cultura - Cajamarca

Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA-DIAITA

Leyenda: N=Nacional; E=Extranjero; T=Total

## 2.1. Análisis del entorno externo e interno

Para el análisis del entorno externo se considera el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL), pues permite una visión panorámica sobre cómo estos distintos factores pueden influenciar de manera positiva o negativa en el turismo. Por otro lado, para el análisis interno, se considera el análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), el cual permite tener clara la visión y estado en el que se encuentra el destino turístico, al igual que los retos a tener en cuenta.

### **2.1.1. Análisis PESTEL del destino turístico de Cajamarca**

El análisis enfatizará los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal del contexto peruano. La inestabilidad política en el Perú afecta en gran medida la gobernabilidad y capacidad del Estado para mantener una institucionalidad fortalecida y una gestión pública consecuente (Ponce, 2023). En ese sentido, sectores como el turismo, cuya planificación, gestión y regulación producen desafíos propios de la actividad económica, dependen en gran medida de las políticas y acciones de regulación y promoción por parte de MINCETUR, su desarrollo integral y sostenido.

Debido a ello, MINCETUR (2022) trabajó en la formulación de una propuesta que busca reactivar el turismo post pandemia: Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022 - 2025. En dicha propuesta, se establecen las nuevas tendencias turísticas, al igual que datos actualizados. A su vez, se proponen líneas de acción en base a objetivos específicos relacionados al fortalecimiento del sector turístico que se vio afectado por el periodo de cuarentena. Esta propuesta incluye acciones para diferentes zonas del país, incluyendo Cajamarca. En dicho plan, se proponen medidas relacionadas al incentivo de la oferta turística en las regiones del Perú, especialmente en cuanto al posicionamiento de la marca y la diversificación de los productos y servicios turísticos.

El factor económico requiere examinar la manera en que los aspectos macroeconómicos influyen en el destino turístico y en la elección del turista (nacional e internacional) de visitar un determinado destino local. Conforme a un estudio del Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (2025), la proyección de crecimiento económico, a nivel mundial, tendría un indicador de 2.7% para el año 2024, y se espera que para el año 2025 mantenga ese mismo punto. A pesar de ello, ese nivel se encuentra por debajo del crecimiento promedio mundial que hubo entre el año 2010 y 2019. En el caso del Perú, el crecimiento para el año 2024 fue de 3.3%, posicionándose dentro de las cuatro primeras economías en Sudamérica (CIEN, 2025)

De acuerdo con el informe de Moody's, el sector turístico peruano representa el 3% del PBI. Para el año 2024, esta actividad económica generó 1.3 millones de empleos, lo que a su vez representa una fuente significativa de divisas. A pesar de ello, resulta ser un sector con alto nivel de sensibilidad, pues, por ejemplo, el factor COVID-19 impactó negativamente al turismo peruano. Para el año 2024, se tenía mapeado un aproximado de 4,174 empresas relacionadas turismo, con un crecimiento anual de 3.65% en los últimos seis años, pero ese crecimiento se vio afectado por la pandemia con una contracción de 16.58% en el año 2020 (2025).

Con respecto al factor social, el Instituto Peruano de Economía indicó que los efectos de la cuarentena ocasionaron una reducción interanual del 28% en el empleo en Cajamarca (2021), aunque en el año 2022 Cajamarca fue la sexta región con mayor crecimiento de

empleo (IPE, 2022). Hay cierta evidencia de un mayor crecimiento del empleo formal en esta región, aunque no parece estar vinculada directamente con la reactivación del sector turístico.

Sobre el factor tecnológico, en setiembre del 2022, el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, junto al MINCETUR, participaron en la suscripción de un acuerdo en beneficio de la digitalización del turismo en el Perú, el cual apunta “al desarrollo de la gobernanza de los datos e inteligencia artificial vinculado al sector turismo con el fin de disminuir las brechas que impiden la incorporación de tecnología digitales en el sector” (CAF, 2022, s.n.). Con el soporte tecnológico se podrá consolidar una base de datos sofisticada de información actualizada que ayude a la toma de decisiones y mejoras en el sector turístico. Esto puede ayudar a potenciar el desarrollo tecnológico de destinos turísticos como Cajamarca, en los cuales hay una limitada adopción de mejoras tecnológicas.

Por otro lado, desde la experiencia del turista, la aparición de aplicaciones digitales ayuda en gran medida al recorrido turístico que realizar el usuario. Aplicativos como Airbnb facilitan el hospedaje, mientras que Tripadvisor lo hacen a nivel de restaurantes de la localidad. La tecnología resulta ser un gran apoyo en la hora de la toma de decisiones y en mejorar la experiencia del usuario que visite Cajamarca. Para el año 2023, la página regional de Cajamarca cuenta con una plataforma denominada *Destino Cajamarca*, en la cual se puede realizar una búsqueda de destinos turísticos que esta región ofrece a sus visitantes.

El Gobierno peruano ha desplegado esfuerzos por digitalizar los recursos turísticos locales. La DIRCETUR, en su página web, ha creado la sección “Cómprale a Cajamarca” donde, hasta julio de 2023, se podía identificar a 44 artesanos que promocionan sus productos a través de fotos. Este portal especifica la línea artesanal a la que pertenece, por ejemplo, textilería, cerámica, etc., y proporciona el número telefónico del artesano para entablar un contacto directo. Ello busca fomentar en los artesanos la innovación digital y tener espacios con mayor alcance para la difusión y venta.

En cuanto al aspecto ambiental, el turismo puede ocasionar efectos negativos en el medio ambiente. De acuerdo con Tinoco (2003), dentro de las consecuencias adversas, se encuentra la degradación de los espacios naturales asociada con la ampliación de la infraestructura o circuitos turísticos. En segundo lugar, el turismo puede producir un desgaste de los espacios turísticos en sí, debido al flujo constante de visitantes en el lugar. En tercer lugar, la contaminación urbana también puede ser generada por el flujo constante de turistas. En este punto es fundamental la educación ambiental que tenga el visitante y el rol del gobierno regional y municipal, a fin de mantener y controlar que las calles y espacios públicos se encuentren sin ningún tipo de contaminación. Adicionalmente, el estudio de Rosselló-Nadal y Saenz de Miera (2019) vincula la contaminación del aire con el incremento de turistas que se movilizan con vehículos, los cuales generan gases contaminantes.

Finalmente, con relación al factor legal, la gestión turística en las regiones del país está a cargo de los diferentes niveles de gobierno, los cuales influyen en el desempeño del sector y en el desarrollo de los proyectos turísticos. Según la Ley N° 29408, Ley General de Turismo, el MINCETUR es el organismo rector a cargo de “coordinar, orientar y asesorar a los gobiernos regionales y locales en el desarrollo de las funciones asignadas en materia de turismo” (Artículo 5), así como de aprobar y actualizar periódicamente el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR). En este plan, se precisa que son los Gobiernos Regionales los que ejecutan y tienen a su cargo su implementación por medio de sus respectivos Planes Estratégicos Regionales de Turismo (PERTUR), en concordancia con lo señalado en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (PENTUR, 2016). Adicionalmente, los Gobiernos Locales son los encargados de fomentar y regular los servicios destinados a un turismo sostenible que impulse el desarrollo económico local (Ley 27972). Lo anterior implica la importancia de un trabajo articulado entre los niveles de gobierno nacional, regional y local.

En cuanto a la gestión del rubro de restaurantes, esta se rige bajo el Decreto Supremo N° 011-2019-MINCETUR, el cual presenta el reglamento para la categorización y la calificación turística de restaurantes. Este indica que la persona titular del restaurante puede solicitar voluntariamente a la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del gobierno regional donde se ubica, la categorización de 1 a 5 tenedores, luego de haber cumplido con los requisitos de equipos, infraestructura, trabajadores y servicio (2019). De igual manera, esta persona “tiene la facultad de solicitar al órgano competente, de manera voluntaria, la calificación de ‘Restaurante Turístico’, de manera simultánea o posterior a la categorización” (D.S. N° 011-2019-MINCETUR, 2019). En este punto, es interesante precisar que no todos los restaurantes tienen la obligación de categorizarse en el Perú, y tampoco de adoptar la calificación de restaurante turístico como tal.

### **2.1.2. Análisis FODA del destino turístico Cajamarca**

Este análisis busca determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA) que tiene el destino turístico Cajamarca. En primer lugar, entre las principales fortalezas están los recursos geográficos dotados como la laguna de San Nicolás y la zona de bosques de la Granja Porcón. Asimismo, la plataforma “Y tú qué planes” recomienda los Baños del Inca (2022), como un gran atractivo para un público interesado en medicina no tradicional. Adicionalmente, la infraestructura que presenta el destino consiste en iglesias construidas en la época colonial, incluyendo la Catedral, el Complejo Monumental de Belén y la Iglesia de San Francisco donde se proyectará la luminaria Yuragachi.

Por otro lado, las oportunidades que tiene el turismo de Cajamarca incluyen el desarrollo de nuevos atractivos, como la laguna de San Nicolás y el proyecto de luminaria

Yuragachi. La preocupación de la Municipalidad Provincial de Cajamarca sobre el turismo implica mantener una activa participación para fomentar un tipo de turismo denominado diversificado y también inclusivo (Cajamarca Opina, 2022).

Así como hay puntos positivos, es fundamental clarificar los puntos de mejora. Como se puede observar en la lista de destinos turísticos, Cajamarca no tiene una amplia variedad de lugares a visitar en relación a otros destinos más reconocidos en Cusco, Arequipa, Lambayeque e Iquitos. Además, de acuerdo a la investigación de Plasencia, Rosas y Tenorio, uno de los puntos débiles de Cajamarca es la deficiencia en infraestructura para servicios básicos, transporte y comunicaciones (2019).

Para ello, resulta necesario trabajar en la generación de valor agregado en las posibles visitas que realicen los turistas locales o internacionales. El valor agregado que tendrá Cajamarca debe ser diferenciado de lo que ofrecen los demás destinos turísticos, y por ende influirá en la elección del usuario. Una debilidad a tomar en cuenta atañe a la ausencia de alternativas de turismo nocturno, algo que limita las pernoctaciones de los visitantes a la ciudad y tener estadías más prolongadas.

Por último, las amenazas que se puedan presentar son por lo general externas. El incremento de la inflación puede conllevar al encarecimiento de los precios, el cual puede ser elemento relevante que influye en la disminución de turismo local. De igual manera, el descontento social que pueda existir en la región o alrededores, relacionado con los conflictos socioambientales, puede desincentivar las visitas turísticas. Además, de acuerdo al informe de INDECI (2023), los cambios climáticos pueden también restringir las visitas, en especial en temporadas de lluvia que coinciden con la festividad del carnaval, la más importante de la ciudad.

### **3. Proyecto Yuragachi**

El proyecto Yuragachi tiene el propósito de generar un espacio cultural único a través de una proyección audiovisual, que no solo sea gratuito y accesible para todos, sino también que promueva un mensaje cultural e histórico, durante diez años, en la Plaza de Armas de Cajamarca (Asociación Cullec, 2023, p. 9). En esa línea, se busca fomentar la dinámica turística de la ciudad, así como fortalecer los valores cívicos y la identidad de los cajamarquinos. Este proyecto contribuirá a enriquecer la oferta de productos turísticos y la valorización del patrimonio local.

La propuesta incluye la adaptación de la fachada de la iglesia de San Francisco, en la plaza de armas de la ciudad, donde se utilizará la técnica de video-pintura para proyectar historias sobre el patrimonio de Cajamarca. Estas proyecciones de 20 minutos se realizarán cuatro días a la semana, dos veces por noche, en forma gratuita para los turistas y para los residentes. Con esto, se busca generar una experiencia inmersiva y única para los

espectadores. Los equipos de proyección y sonido utilizados serán de última generación (Asociación Cullec, 2023).

El proyecto, a cargo del reconocido artista francés Xavier de Richemont, promete convertir a Yuragachi en un referente del turismo cultural en el país. Inspirado en otras ciudades donde el artista ha trabajado, que incluye más de 50 instalaciones en diversas partes del mundo, se espera que la obra contribuya al crecimiento económico del sector turístico, y beneficie a diversos actores como artesanos, hoteles, restaurantes y transportistas (Asociación Cullec, 2023). Cabe señalar que un atractivo de ese nivel solo está presente en dos lugares en América Latina, en México y Colombia, por lo que se convertiría en un gran atractivo turístico en la zona norte del país.

Sin embargo, si bien la asociación Cullec ha elaborado un perfil detallado del proyecto, carece de herramientas de gestión estratégica turística, incluyendo la ausencia de un ELB (Espinoza & Huang, 2024). Esto es necesario para poder evaluar el impacto y resultados del proyecto en el largo plazo, así como para refinar las estrategias a utilizar durante el desarrollo del proyecto.

El perfil de proyecto desarrolla un diagnóstico inicial supeditado a los siguientes indicadores: cantidad de visitantes en los establecimientos de hospedaje en el departamento, visitantes a museos y centros arqueológicos en el departamento, gasto por turista en el departamento, capacidad hotelera en la ciudad y cantidad de restaurantes y agencias de viaje en la provincia (Asociación Cullec, 2023). Como puede apreciarse, se trata de un conjunto bastante limitado de indicadores que no permite dar cuenta de la complejidad de elementos y actores a tener en cuenta en el sector turístico. Además, varios de estos indicadores corresponden al departamento, lo cual proporciona una aproximación inexacta de las particularidades turísticas de la ciudad. Finalmente, el diagnóstico no se sustenta en un marco teórico que justifique, con base en literatura teórica y estudios empíricos, las dimensiones y variables pertinentes.

Adicionalmente, el marco lógico del proyecto establece un conjunto de indicadores vinculados a los distintos componentes de intervención, pero no incluye entre las fuentes de verificación correspondientes el contraste entre las mediciones de línea base y las mediciones posteriores a la implementación del proyecto (Asociación Cullec, 2023). Esta omisión es importante pues al carecer de un referente inicial las evaluaciones de resultados e impactos pueden tornarse imprecisas y poco confiables.

Lo anterior reitera la relevancia de realizar un estudio de línea base, adecuadamente sustentado en literatura de gestión estratégica y de gestión de proyectos turísticos, que proporcione ese parámetro inicial para la posterior verificación de los beneficios del proyecto.

### **3.1. Estado de avance**

A inicios de 2022, el proyecto Yuragachi fue difundido al público a través de distintos medios de comunicación. Desde entonces, la Asociación Cullec ha coordinado espacios con actores del sector público y privado con el objetivo de socializar el propósito del proyecto, establecer alianzas estratégicas y gestionar fuentes de financiamiento.

La elaboración del perfil técnico del proyecto marcó el primer logro. En este se estableció un marco lógico donde se definieron los componentes, estrategias y actividades del proyecto. No obstante, carecía de un estudio de línea base que permitiera contextualizar el proyecto dentro del entorno turístico y cultural de Cajamarca antes de su implementación, así como facilitar la evaluación futura de su impacto. En este punto, surge la sinergia entre la Asociación Cullec y el Grupo de Investigación en Gastronomía y Turismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú a fin de generar investigaciones vinculadas a esta necesidad previa a la implementación del proyecto.

En octubre de 2023 se llevó a cabo una proyección piloto de aproximadamente cinco minutos en la fachada de la Iglesia de San Francisco en Cajamarca (ver Anexo D). Este preestreno contó con la asistencia de una gran cantidad de público, tanto de la ciudad como de otras regiones del país. El éxito de este espectáculo permitió confirmar el interés turístico por este tipo de iniciativas. Este evento tuvo una notable cobertura en medios y redes sociales, posicionándose como una experiencia cultural innovadora.

Tras el preestreno, los líderes del proyecto centraron sus esfuerzos en la búsqueda de financiamiento para llevar a cabo la propuesta completa. Sin embargo, en una comunicación emitida por la Asociación Cullec en mayo de 2025, se informó que la organización no continuará liderando el proyecto debido a la falta de apoyo para el financiamiento del mismo, tanto público como privado. Actualmente, se están coordinando acciones para transferir la conducción del proyecto a alguna entidad pública o privada que pueda asegurar su viabilidad y sostenibilidad.

## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presenta el marco metodológico de la investigación. Primero se describe el enfoque, alcance y estrategia general del estudio. Luego se reporta el proceso de selección de las unidades de observación. A continuación, se abordan tanto las técnicas de recolección de información como las técnicas de análisis de la información. El capítulo concluye con una explicación sobre las limitaciones del estudio.

### **1. Enfoque, alcance y estrategia general de investigación**

El enfoque de la investigación es cuantitativo pues apunta a recolectar información estructurada sobre la situación de Cajamarca, prestando particular énfasis a datos estadísticos relevantes sobre ese contexto (Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P., 2014). El alcance es tanto exploratorio como descriptivo. Por un lado, como afirman Sampieri, Collado y Baptista, los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando se busca investigar sobre un tema o problema que tiene información escasa o poco disponible, con el fin de sentar las bases para futuras investigaciones. En esta línea, hay limitada literatura sobre ELB vinculados a proyectos turísticos en general, y vinculados a instalaciones de video pintura en el contexto latinoamericano y nacional en particular.

Por otro lado, el alcance también es descriptivo dado que se buscó proporcionar información en detalle sobre la situación del turismo en el contexto bajo estudio. Ello requirió previamente definir con claridad las dimensiones y variables a considerar y las distintas fuentes de información (Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P., 2014). La estructura de dimensiones y variables toma como base la literatura especializada consultada, en particular los trabajos de Dwyer y Kim (Anexo C), Díaz-Solano y Marquéz-Rodríguez (2016), y también Medianero (2011).

La estrategia general de investigación combina el análisis documental, en particular la revisión de información estadística sobre el turismo en Cajamarca, con la observación estructurada de información online de los principales operadores turísticos en la zona. En ese sentido, el diseño es observacional pues requiere datos recolectados en el contexto bajo estudio a partir de diferentes herramientas. Asimismo, el diseño de investigación es transversal, la cual pretende explicar variables, y evaluar el dinamismo de ellas en un punto temporal específico (Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P., 2014). Para efectos de la investigación, se recopilaron los datos lo más actualizados posibles, y en varios casos se consideraron tendencias y puntos de inflexión a lo largo de los últimos años a fin de reducir los sesgos coyunturales y poder tener un panorama más amplio de la evolución del sector, considerando el efecto de la pandemia.

## 2. Selección de las unidades de observación

Como se mencionó anteriormente, el estudio tomó en cuenta dos fuentes complementarias de información: información documental y observación estructurada de páginas web. La Tabla 6 describe las fuentes de información por cada tipo de actor investigado:

**Tabla 6: Fuentes de información según dimensión**

Dimensión	Sub-dimensión	Fuentes de información
Gobierno	Recursos básicos y recursos turísticos	Estadística sectorial
	Políticas y planificación	Regulación sectorial
	Gestión e información turística del destino	Regulación sectorial
	Inseguridad del turista	Estadística sectorial
	Inversión y desarrollo en turismo	Estadística sectorial
	Infraestructura de transporte	Estadística sectorial
Turistas	Afluencia	Estadística sectorial
	Oferta de servicios	Estadística sectorial
	Evaluación general del servicio	Estadística sectorial
Agencias de viaje	Operadores	Estadística sectorial
	Oferta de servicios	Observación estructurada
Establecimientos de hospedaje	Operadores	Estadística sectorial
	Oferta de servicios	Observación estructurada
	Demanda	Estadística sectorial
Restaurantes turísticos	Operadores	Estadística sectorial
	Oferta de servicios	Observación estructurada
Artesanos	Operadores	Estadística sectorial
	Oferta de servicios	Observación estructurada
Gremios	Gremios	Estadística sectorial

La estadística sectorial provino principalmente del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y de la Dirección de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) Cajamarca. En particular se prestó atención al perfil del turista en Cajamarca generado a partir de una encuesta elaborada por PromPerú (2023) y otra de MINCETUR (2023). Complementariamente se consideró estadística sectorial del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y del Gobierno Regional de Cajamarca. A su vez, la parte regulatoria requirió consultar el portal del MINCETUR y el portal sectorial regional, en especial en la parte sobre marco normativo o legal.

Por otro lado, debido a la ausencia de información sobre la oferta de servicios turísticos de los principales operadores, se tomó como base el modelo de Díaz-Solano y

Márquez-Rodríguez (2016), se examinaron las páginas web de los operadores, sus redes sociales (principalmente Facebook e Instagram), y páginas de organizaciones conexas que reportan información sobre estos operadores (en especial Booking para el caso de establecimientos de hospedaje y Tripadvisor para el caso de restaurantes). El tamaño de la muestra por cada operador se describe en la Tabla 7. Debido a limitaciones de tiempo no fue posible examinar el universo por cada tipo de operador turístico, por lo que se optó por usar una muestra homogénea de 30 casos. Este umbral está por encima del mínimo de 15 casos por grupo de comparación exigidos por la mayoría de pruebas estadísticas (Hernández et al., 2014). A fin de observar los operadores más consolidados (y teniendo en cuenta que en los menos consolidados en muchos casos había escasa información disponible) se optó por seleccionar los 30 primeros de acuerdo con los directorios consultados.

**Tabla 7: Operadores, muestras y fuentes observadas**

Operador	Filtros	Tamaño de la muestra	Fuentes
Agencias de viaje	Oferta de servicios online	30 primeros de un total de 57 identificados	Páginas web y redes sociales de las agencias
Establecimientos de hospedaje	Hoteles de 3 o más estrellas	30 primeros de un total de 47 identificados	Páginas web y redes sociales de los hoteles, y Booking
Restaurantes	Restaurantes de cocina peruana o turísticos	30 primeros de un total de 75 identificados	Páginas web y redes sociales de los restaurantes, y Tripadvisor
Artesanos	Oferta de servicios online	44 artesanos en la plataforma de MINCETUR y DIRCETUR.	Páginas web y redes sociales de los restaurantes, y MINCETUR

### 3. Técnicas de recolección de información

#### 3.1. Definición de indicadores

Partiendo como base la literatura consultada, y las sugerencias de los expertos, se organizó la información a partir de actores relevantes en el sector turístico local. El listado inicial fue consultado con nueve expertos en temas turísticos, incluyendo investigadores del Grupo de Investigación en Gastronomía y Turismo, así como investigadores de la Facultad de Ciencias Sociales, de la Pontificia Universidad Católica del Perú (ver Anexo E). Se envió a cada experto una matriz detallada con las dimensiones y variables, a fin de que puedan hacer observaciones y sugerencias adicionales.

De esta forma se construyó una matriz general con 7 actores, 28 dimensiones y 90 variables. Sobre esa base se hizo un análisis de viabilidad, y se consideró tanto la expectativa de la asociación Cullec respecto del volumen de información necesario como la disponibilidad de recursos y tiempo de los autores del presente trabajo. Este análisis mostró que recolectar información de la totalidad de indicadores identificados requería un despliegue de recursos (económicos, humanos y logísticos) que excedían a la presente investigación. Por ello se hizo una lista base más acotada pero suficiente para proporcionar una lectura panorámica clara sobre la situación del turismo en Cajamarca antes del inicio del proyecto Yuragachi. La lista extensa quedó como una herramienta derivada de la presente investigación y potencialmente útil para futuros estudios conexos del sector en contextos similares, conforme se detalla hacia el final del capítulo de resultados.

El contenido de la lista base puede visualizarse en la siguiente tabla:

**Tabla 8: Listado acotado del nuevo ELB**

Área	Dimensión
Indicadores de base sobre aspectos regulatorios, infraestructura y servicios al turista a cargo del gobierno	Inventario de recursos turísticos
	Políticas y Planificación del turismo
	Información al turista
	Seguridad para el turismo
	Presupuesto público asignado al turismo
	Infraestructura del turismo
	Condiciones climáticas
	Gestión ambiental
Indicadores de base sobre el perfil, afluencia y percepciones de los turistas	Afluencia de turistas
	Evaluación general de los servicios turísticos
	Percepción sobre los servicios de transporte turístico
Indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de las agencias de viaje	Cantidad de operadores
	Oferta de servicios
	Demanda

**Tabla 8: Listado acotado del nuevo ELB (continuación)**

Área	Dimensión
Indicadores de base sobre consumo cultural y afluencia nocturna en Cajamarca	Afluencia nocturna a la Iglesia de San Francisco
	Afluencia nocturna a la Plaza de Armas de Cajamarca
	Consumo cultural nocturno en Cajamarca
	Demanda potencial de espectáculos lumínicos
Indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los establecimientos de hospedaje	Cantidad de operadores
	Oferta de servicios
	Demanda
Indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los restaurantes turísticos	Cantidad de operadores
	Oferta de servicios
	Demanda
Indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los artesanos	Cantidad de operadores
	Oferta de servicios
	Demanda
Indicadores de base sobre los gremios turísticos	Agremiación

Como se indicó anteriormente, parte de ese conjunto de indicadores fue determinado a partir de la revisión de fuentes documentales existentes, sobre todo estadísticas sectoriales. La otra parte requirió una observación estructurada de recursos en línea de los operadores turísticos. Para ello se construyeron diferentes matrices de observación conforme se aprecia en el Anexo F.

#### 4. Técnicas de análisis de la información

Debido al enfoque cuantitativo de la presente investigación, la mayor parte de la información fue tabulada y reportada mediante medidas de tendencia central y de dispersión. Cada tabla con datos estadísticos fue examinada a fin de clarificar posibles tendencias y aspectos característicos del contexto turístico local. Esto proporciona claves interpretativas para mejorar la comprensión de los datos obtenidos.

En cuanto a la validez de la información, como se comentó anteriormente, se prestó particular atención a definir los indicadores a partir de una revisión detallada de la literatura disponible, y de una revisión por expertos en temas turísticos. Las observaciones y sugerencias proporcionadas por los expertos fueron fundamentales para elaborar el listado final de indicadores.

Con respecto a la confiabilidad de la información, el análisis documental se apoya en fuentes oficiales reportadas en portales institucionales del sector público, así como en estudios sectoriales con información clara sobre la forma de producción de la información. Por su parte, en el caso de la observación estructurada se hizo una doble codificación de los portales web y redes sociales observados a fin de reducir las imprecisiones y el sesgo interpretativo al registrar la información. En cada matriz de registro de las observaciones la doble codificación permitió identificar las discrepancias en el registro. La tasa general de discordancia en las observaciones estructuradas fue de 11%. Todas las discrepancias fueron resueltas por consenso entre ambos integrantes del equipo de investigación (Tabla 22).

Complementariamente, mediante comunicación con la Asociación Cullec se compartieron los resultados del estudio y se recibieron observaciones y sugerencias valiosas para enriquecer el reporte de investigación.

## **5. Limitaciones de la investigación**

Esta investigación ha enfrentado un reto importante relacionado con la ausencia de modelos teóricos detallados para realizar ELB aplicables al sector turístico en países emergentes y en el contexto de Cajamarca en particular. En esa línea, se han tomado en cuenta aportes generales de los enfoques teóricos sobre ELB, gestión estratégica turística y competitividad turística. También se han considerado contribuciones de estudios empíricos específicos efectuados con dichos enfoques en distintos contextos turísticos, tanto a nivel mundial como nacional. Además, se ha recibido sugerencias y comentarios de nueve expertos del sector, lo cual permitió construir una matriz compleja de indicadores adaptada al contexto bajo estudio.

Si bien no fue posible recolectar información de la totalidad de indicadores identificados, se consultó con la Asociación Cullec sobre aquellos más relevantes y urgentes para el proyecto. Estos fueron los considerados en la presente investigación para efectos del levantamiento de la información. Si bien hubiera sido ideal recolectar datos sobre la totalidad de esos factores, las restricciones del equipo de investigación impidieron hacer eso. A pesar de ello, el resto de indicadores queda como un producto valioso de la presente investigación para futuros estudios conexos.

## CAPÍTULO 5: RESULTADOS

Como se comentó al final del capítulo teórico, la estructura de análisis sobre la situación del turismo en Cajamarca está organizada en función de los principales *stakeholders* del sistema turístico: gobierno, turistas, agencias de viaje, establecimientos de hospedaje, restaurantes, artesanos y gremios turísticos. Las dimensiones y variables de análisis corresponden a cada uno de estos grupos de interés, el cual se consideró la información proveniente tanto de la documentación sectorial como de las observaciones estructuradas efectuadas. Este capítulo está estructurado sobre esa base, de modo que cada sección se ocupa sucesivamente de cada uno de esos *stakeholders*. La última sección tiene carácter complementario pues plantea un conjunto más amplio de indicadores a tener en cuenta en futuros estudios de diagnóstico sectorial en contextos similares.

### **1. Información de base sobre aspectos regulatorios, infraestructura y servicios al turista a cargo del gobierno**

Esta sección presenta información relacionada con la regulación, infraestructura y servicios turísticos, reportada por distintos niveles del gobierno. Según el último Reporte Regional de Turismo, la región presentó en el año 2024 un crecimiento de solo 0.9% en su capacidad productiva (2025). Este indicador influye directamente en el sector turismo, al tener relación con la disponibilidad de infraestructura, la calidad de los servicios y la situación de la economía en local.

#### **1.1. Aspectos regulatorios**

Cajamarca cuenta con un nivel de planificación conformado por instrumentos del gobierno central, regional y municipal. A nivel nacional, el MINCETUR promovió lineamientos generales para el desarrollo del turismo hacia el 2025 mediante el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR). A la par, el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR) definió estrategias específicas para la región de Cajamarca, con un enfoque participativo y multisectorial, encaminado a consolidar a Cajamarca como un destino turístico competitivo. En el caso municipal, en el Plan Estratégico Institucional (PEI), se han incorporado distintos objetivos, indicadores y programas que buscan impulsar la actividad turística local.

##### **1.1.1. Inventario de recursos turísticos**

Esta dimensión tiene como base el ELB desarrollado por Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016), y se enfocó en determinar los recursos turísticos históricos-culturales y naturales, así como los circuitos turísticos existentes en la provincia de Cajamarca. Para obtener esta información, se examinó la plataforma SIGMINCETUR (2023) que incluye un

mapa virtual de ubicación georreferenciada que incluye los recursos turísticos y emprendimientos de turismo rural comunitario en todo el país. La búsqueda incluyó todas las categorías, tanto aquellas creadas por el hombre (manifestaciones culturales, folklore, realizaciones contemporáneas y acontecimientos programados) como aquellas sin intervención humana (sitios naturales).

Dentro del primer grupo de categorías se identificaron 55 recursos turísticos en la provincia de Cajamarca, de los cuales la mayoría son manifestaciones culturales tales como el Complejo Turístico Baños del Inca, el Centro Arqueológico Ventanillas de Otuzco, el Centro Arqueológico de Cumbemayo y el Conjunto Monumental Belén (PERTUR Cajamarca, 2019). En la Tabla 9 se aprecia el listado completo de los recursos turísticos.

**Tabla 9: Recursos históricos - culturales de Cajamarca**

Categoría	Tipo de recurso	Nº de recursos	Descripción
Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	18	Catedral Santa Catalina, Iglesia de San Francisco, Mirador del Cerro Santa Apolonia, Conjunto Monumental Belén, Iglesia y Convento de las Monjas Concepcionistas Descalzas, Casona del Conde Uceda, Casona de Toribio, Casanova Centro Histórico de Cajamarca, Convento Iglesia la Recoleta, Molinos de Piedra Hidraulicos, Casa Hacienda la Perla, Casa Hacienda Sunchubamba, Iglesia Parroquial San José, Casa Hacienda Huacraruco, Capilla Virgen del Arco (San Pedro), Capilla de la Virgen de los Dolores, Casa Obraje ex Hacienda Combayo, Iglesia y Casa Hacienda de Llushcapampa
	Museos y otros	2	Museo Arqueológico de Cajamarca, Museo Universidad Nacional de Cajamarca
	Sitios Arqueológicos	10	Complejo Arqueológico de Layzón, Ventanillas de Otuzco, Complejo Arqueológico Cumbemayo, Ventanillas de Combayo, Cerro Ventanilla, Pinturas Rupestres de Callacpuma, Centro Arqueológico de Collor, Apu Qayaquma, Capac Ñan - La Ruta a Sangal del Cometa Ventigrís, Complejo Arqueológico Huacaloma
	Lugares Históricos	2	El cuarto del Rescate, Plaza de Armas de Cajamarca
Folclore	Músicas y Danzas	1	Carnaval De Cajamarca
Realizaciones Técnicas, Científicas y Artísticas Contemporáneas	Explotaciones Agropecuarias y Pesqueras	4	Granja Porcón, Hacienda la Collpa, Hacienda tres molinos, Centro piscícola Namora
	Centros Científicos y Técnicos	2	Jardín de Hortensias, Centro de Demostración y Capacitación - Soluciones Prácticas- Cedecap
Acontecimientos Programados	Fiestas	1	Fiesta de la Santísima Virgen De La Natividad o Huanchaco

Adaptado del Reporte de Atractivos Turísticos del SIGMINCETUR (2023).

En el caso de los recursos turísticos naturales, se identificaron 15 de ellos en la provincia (SIGMINCETUR, (2023). La mayoría se clasifica como aguas termo-minerales, montañas y lagunas (ver Tabla 10).

**Tabla 10: Atractivos naturales en Cajamarca**

Tipo de recurso	Nº de recursos	Descripción
Montañas	3	Cerro Colloadar, Bosque de Piedras la Shacsha, Mirador Arqueológico la Cueva
Cuerpo de Agua	3	Laguna Sulluscocha, Laguna San Nicolás, Laguna de Quelluacocha
Agua termo-mineral	4	Complejo Turístico Baños del Inca, Aguas Termales el Tragadero y Poza I Bajo, Aguas Termales del Cumbe, Centro Termal Recreativo Pultumarka
Cavidades naturales	2	Cuevas de Pumaushco, Cuevas de Yanamachay
Áreas Protegidas	1	Coto de Caza Sunchubamba
Zonas paisajísticas	1	Cerro Mirador Peña Blanca
Otros	1	El Piticunga

Adaptado del Reporte de Atractivos Turísticos del SIGMINCETUR (2023).

A fin de complementar y verificar la información sobre el listado de recursos y circuitos turísticos reportados en el PERTUR (2019), se visitaron varios portales web de agencias de viajes (2023) ubicadas en la plaza de armas de Cajamarca.<sup>1</sup> Allí se constató que hay algunos recursos turísticos adicionales, no incluidos en los listados previos, como las Lagunas de Alto Perú, la zona de Llushcapampa y el Santuario de la Virgen de Polloc.

Por otro lado, en PERTUR Cajamarca (2019) se identificaron seis circuitos turísticos, uno en la ciudad y los demás en zonas cercanas dentro de la provincia (ver Tabla 11). La duración promedio de los circuitos turísticos es de 4 horas con una distancia promedio de 20 km (se consideró como punto de partida la plaza de armas de la ciudad). Los precios por recorrer estos circuitos oscilan entre 40 y 50 soles por persona (aproximadamente entre US \$10 a 14). Asimismo, esta información fue contrastada con distintas agencias de viaje en la ciudad.

**Tabla 11: Circuitos turísticos en la ciudad de Cajamarca**

Nombre del circuito	Tipo	Duración	Distancia	Atractivos turísticos incluidos
City Tour o tour en la ciudad	Lugares históricos, Arquitectura y Espacios Urbanos	2.5 a 3.5 horas	Centro histórico	Visita a la Plaza de Armas, La Catedral, la Iglesia San Francisco, el mirador Santa Apolonia, Conjunto Monumental de Belén y el Cuarto de Rescate.

<sup>1</sup> Específicamente, se consultó la información de las agencias Cajamarca Viajes, Campaña Tours y Vigos Int Travel. Estas agencias están ubicadas en una zona céntrica de la ciudad (plaza de armas) y tienen particular visibilidad para los turistas.

**Tabla 11: Circuitos turísticos en la ciudad de Cajamarca (continuación)**

Nombre del circuito	Tipo	Duración	Distancia	Atractivos turísticos incluidos
Cumbemayo	Sitios arqueológicos	5 horas	20 km	Visita al mirador Bellavista (vista general de Cajamarca), El santuario, Los frailones (bosque de piedras) y el Canal de Cumbemayo
La Collpa y Llacanora	Explotaciones Agropecuarias y Pesqueras	3.5 a 4 horas	10 km	Visita a la ex hacienda La Collpa y sus instalaciones ganaderas, la laguna artificial, la capilla Virgen del Carmen, el mirador y las cascadas de Llacanora.
Granja Porcón	Explotaciones Agropecuarias y Pesqueras	5 horas	39 km	Visita al centro artesanal de Huambocancha, la Granja Porcón y degustación de productos lácteos de la zona.
Ventanillas de Otuzco	Sitios Arqueológicos, Centros Científicos y Técnicos	3.5 horas	10 km	Visita al puente colgante del Río Chonta, las ventanillas de Otuzco, la fábrica “Los Alpes” en la Hacienda Tres molinos para degustar quesos y el Jardín Botánico de las Hortensias.
Namora y Polloc	Explotaciones Agropecuarias y Pesqueras	5.5 horas	30 km	Visita a la Alameda de los Incas, la Laguna San Nicolás, Namora y el el Santuario de la Virgen de Polloc

Adaptado de PERTUR - Cajamarca (2019) y CajamarcaViajes, Campaña Tours y Vigos Int Travel (2023).

### **1.1.2. Políticas y planificación del turismo**

Esta dimensión también tiene como base el ELB de Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016). Se buscó indagar la existencia de planes turísticos desarrollados por el gobierno nacional, regional y local. El PENTUR (2016) contempla una variedad de actividades que permitirá al Perú afrontar nuevos desafíos y contar con el respaldo adecuado para seguir impulsando el turismo social, de manera que se puedan alcanzar los objetivos para el 2025. En este documento, se destaca a Cajamarca como uno de los departamentos con Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo (CITE Turismo), el cual ha permitido mejorar las capacidades técnico – productivas y la gestión de los negocios de los artesanos.

El PERTUR (MINCETUR, 2019) es una herramienta de gestión y planificación que determina una serie de lineamientos para el crecimiento del turismo en cada departamento. Para su implementación, los actores públicos y privados examinan el potencial turístico, la

demanda y oferta, entre otros, en cada uno de estos territorios. Esa es la base para plantear objetivos, estrategias y un plan de acción para alcanzar esas metas. En la Guía para la elaboración del PERTUR (2019), se explica que este documento tiene un enfoque multisectorial basado en un proceso participativo que contempla cuatro fases: diseño del entorno institucional, diagnóstico del turismo en la región, análisis estratégico y creación del plan de acción de turismo.

En el caso del PERTUR Cajamarca, en la fase de diseño del entorno institucional se precisaron los organismos del sector público, privado y sociedad civil a cargo del proceso (PERTUR Cajamarca, 2019). En la fase de diagnóstico se evaluó la Zona de Desarrollo Turístico (ZDT) de Cajamarca, y resaltó que la provincia de Cajamarca es la zona con potencial de crecimiento para un mayor flujo de visitantes. En la fase de análisis estratégico, se estableció la visión regional del turismo de Cajamarca, el cual proyecta al año 2025, el reconocimiento de Cajamarca como un destino competitivo a nivel nacional e internacional, con una oferta turística destacada por su naturaleza, historia y cultura. Además, se caracteriza por la calidez de su población y el esfuerzo conjunto entre el sector público y privado para promover un desarrollo turístico sostenible (PERTUR Cajamarca, 2019).

Finalmente, en la fase del plan de acción se establecieron los objetivos estratégicos, la estrategia, la acción estratégica y 33 indicadores para medir el avance entre la línea base y la meta 2025 (ver Anexo G). En particular, los objetivos estratégicos buscan incrementar la demanda turística y optimizar la competitividad de la oferta, mejorar la experiencia de los visitantes y fortalecer la gestión del turismo regional (PERTUR Cajamarca, 2019).

La Dirección General de Estrategia Turística del MINCETUR (2018) define un formato de valoración de cada lugar turístico, con base en 19 factores clasificados según demanda turística (4), producto turístico (3), facilidades para el turismo y conectividad turística (4), promoción y comercialización (2), y gestión (6). Cada factor es evaluado con un puntaje del 1 al 5 (ver Anexo H). Cabe señalar que, a la fecha, dicha valoración se encuentra en proceso.

Por su parte, la Municipalidad Provincial de Cajamarca tiene un Plan Estratégico Institucional (PEI) del 2021 al 2024 que incluye el Objetivo Estratégico Institucional 02 (OEI) que busca “Impulsar los ingresos monetarios de familia del Distrito de Cajamarca” (pp. 10). Este, a su vez, presenta una única Acción Estratégica Institucional (AEI) referente al turismo: *AEI.02.03* Productos y/o destinos turísticos que son promocionados en la provincia de Cajamarca. Esta acción solo presenta dos indicadores de medición: el porcentaje de bienes del patrimonio cultural-inmaterial con un servicio adecuado, y el porcentaje de afluencia de turistas/visitantes al destino turístico (2021). El valor de línea base y logros esperados de cada indicador se puede observar en la Tabla 12. Desafortunadamente la ficha técnica del primer indicador no precisa un método de cálculo que determine qué se considera adecuado

o no en cuanto a la prestación del servicio, lo cual puede ser una fuente de ambigüedad al reportar y analizar la información.

**Tabla 12: Datos de la ficha técnica de cada indicador sobre turismo en el PEI 2021 - 2024**

	Valor de línea base	Logros esperados			
Año/ Indicador	2019	2021	2022	2023	2024
Porcentaje de bienes del patrimonio cultural-inmaterial con un servicio adecuado	99.13%	100%	100%	100%	100%
Porcentaje de afluencia de visitantes/ turistas al destino turístico de Cajamarca	31.4%	+5%	+10%	+15%	+20%

Adaptado de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (2024).

Este año, la Municipalidad Provincial de Cajamarca ha presentado el PEI 2024 - 2027 (2024) con nuevos objetivos, acciones e indicadores para lograr una gestión eficiente de los recursos y brindar así servicios de calidad para el desarrollo de la localidad. En cuanto a turismo, este documento presenta el *OEI. 07* que señala “Promover el desarrollo de las actividades económicas en la provincia de Cajamarca” (pp. 15). Hay una única AEI referente al turismo, la *AEI.07.04* “Programa de desarrollo turístico implementado en la Provincia de Cajamarca”. Sin embargo, el indicador a medir es el número de capacitaciones que se brindarán relacionadas al turismo y la cultura local, lo cual posiciona a la calidad de estos espacios como algo no relevante a considerar en el cumplimiento de la AEI. A continuación, se presenta el valor de línea base y logros esperados del indicador propuesto (ver Tabla 13).

**Tabla 13: Datos de la ficha técnica de cada indicador sobre turismo en el PEI 2021 - 2024**

Año/ Indicador	2023	2024	2025	2026	2027
Número de capacitaciones vinculadas al turismo y la cultura de la provincia de Cajamarca	120	156	192	218	264

Adaptado de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (2024).

## 1.2. Infraestructura para el turismo

La infraestructura del departamento de Cajamarca presenta varios retos por superar: el aeropuerto opera con capacidad limitada y aún se está a la espera de las ampliaciones que han sido postergadas por décadas; asimismo, la red de carreteras evidencia un nivel bajo de

pavimentación, lo cual dificulta el acceso a los destinos turísticos. En este apartado, también se revisará el aspecto presupuestal y la infraestructura del transporte.

### **1.2.1. Presupuesto público asignado al turismo**

Esta dimensión fue incluida con base en el estudio de Dwyer y Kim (2003). Para analizar se consideraron dos variables: presupuesto para desarrollo turístico y nivel de ejecución de ese presupuesto. Esta información fue recolectada en la plataforma en línea del MEF, específicamente en el apartado de Seguimiento de la Ejecución presupuestal (2023). Se obtuvieron los datos de los años 2019 a 2022 para poder realizar una tabla comparativa en donde se pueda diferenciar la evolución del porcentaje del presupuesto destinado al desarrollo turístico, el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), y el porcentaje de avance sobre la ejecución presupuestal.

El presupuesto del gobierno regional asignado al turismo suele ser destinado al fomento de la sostenibilidad y competitividad de Cajamarca en el sector. Conviene precisar que el presupuesto destinado al turismo en Cajamarca en el periodo 2019-2022 no excede del 0.4% del presupuesto total, el cual evidencia la escasa atención dada al sector y departamento, por parte del gobierno regional. Por otro lado, en el caso de Arequipa, el porcentaje destinado para potenciar el turismo sobre el total presupuestado para el sector es de 10%, en Cusco es 7%, y en Lima es 27%.

La brecha notoria entre el PIA y el PIM evidencia también los problemas de planificación en el sector turismo que hay en el gobierno regional de Cajamarca. El promedio de ejecución presupuestal en el sector ha sido relativamente bajo en los últimos 5 años, inferior al 80%. Se aprecia que hasta el año 2022 aún no había recuperación a nivel presupuestal con respecto a los años previos a la pandemia (Marsano, 2019). La Municipalidad Provincial de Cajamarca, a través de Portal de Transparencia, presenta el informe de ejecución presupuestal; sin embargo, no se detalla por actividad sino por tipo de recurso.

**Tabla 14: Presupuesto en turismo del gobierno regional de Cajamarca para el periodo 2018-2022**

Año	Concepto de gasto	PIA	PIM	Ejecutado	Avance %
2019	022: TURISMO	1.036.445	3.595.671	3.244.909	90,2%
2020	022: TURISMO	2.269.252	6.440.903	4.035.943	62,7%
2021	022: TURISMO	4.035.887	4.657.903	3.559.248	76,4%
2022	022: TURISMO	1.929.303	10.005.558	7.492.137	74,9%

Adaptado de MEF (2023).

### 1.2.2. Infraestructura de transporte para el turismo

En esta dimensión, tomada de Dwyer y Kim (2003), examinó información sobre la infraestructura y tráfico tanto aéreo como terrestre. Con respecto a la infraestructura de transporte aéreo, la provincia de Cajamarca solo cuenta con un aeropuerto, limitado además por tener una sola cabecera de entrada. De acuerdo al portal de Aeropuertos del Perú, en el año 2021 se suscribió el contrato para iniciar el estudio técnico para la ampliación del aeropuerto (2021), un proyecto que lleva postergado varias décadas. A nivel del número de aerolíneas, en 2020 había tres de ellas (Latam Airlines Perú, Star Perú y Viva Airlines Perú), mientras que en 2023 son cuatro (Viva Airlines salió del mercado, pero se sumaron Smart Airlines Perú y Sky Airline Perú).

En cuanto al número de vuelos anuales, de acuerdo también con el Reporte Regional de Turismo, en concordancia con la recuperación del dinamismo pre pandemia, hubo un incremento considerable en los vuelos en los últimos dos años. Conviene precisar que el porcentaje de vuelos no es un indicador exclusivo del flujo turístico, pero sí refleja el dinamismo del transporte aéreo hacia la zona. De acuerdo con el MINCETUR (2024), en el año 2023, Cajamarca superó en 39.9% el flujo de pasajeros con respecto al nivel pre pandemia del año 2019 (ver Tabla 15).

**Tabla 15: Cuadro de número de pasajeros a Cajamarca 2019 – 2023**

Mes	Arribos al Aeropuerto de Cajamarca 2019 - 2023				
	Año				
	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	11.261	23.640	9.719	15.260	21.783
Febrero	10.837	25.810	4.331	16.384	26.123
Marzo	11.659	11.474	6.570	15.638	20.954
Abril	15.313	76	6.333	16.440	21.734
Mayo	19.722	106	9.104	18.067	25.683
Junio	21.518	207	10.450	18.116	25.161
Julio	23.268	1.318	15.088	21.494	28.972
Agosto	24.931	190	17.207	22.383	32.135
Setiembre	22.636	316	16.112	21.740	29.209
Octubre	23.719	4.557	17.348	24.615	29.554
Noviembre	22.852	6.254	16.432	20.062	28.346
Diciembre	21.750	9.774	16.946	23.054	30.303
Total Año	229.466	83.722	145.640	233.253	319.957

Fuente: MINCETUR (2023).

En cuanto a la infraestructura de transporte terrestre, específicamente sobre la pavimentación de las carreteras, se tiene información desagregada para la Red Vial Nacional (a cargo del Ministerio de Transporte y Comunicaciones), la Red Vial Departamental (a cargo del Gobierno regional) y la Red Vial Vecinal (a cargo de los municipios distritales). Conviene señalar que, a nivel nacional, desde hace cinco años el total de carreteras no pavimentadas se mantiene por encima del 90% del kilometraje vial total. En el periodo 2018-2022 el crecimiento promedio de pavimentación de carreteras fue de apenas 1.48% (ver Tabla 16).

**Tabla 16: Carreteras pavimentadas y no pavimentadas por grupo a nivel nacional**

Año	Nacional	Departamental	Vecinal
	Pavimentada	Pavimentada	Pavimentada
2018	84.26%	3.60%	0.30%
2019	84.72%	3.60%	0.30%
2020	86.36%	3.60%	0.30%
2021	87.32%	3.60%	0.60%
2022	87.58%	3.50%	0.50%

Adaptado del MTC (2018-2022).

Esta información puede explicar el proceso de estancamiento en cuanto al avance en la pavimentación de carreteras. De manera más específica, el portal gubernamental de Datos Abiertos (MTC, 2023) señala que en 2022 la situación de la red vial cajamarquina se encontraba en el siguiente estado: de una longitud vial total de 15.673,36 km, solo el 89.3% estaba pavimentada.

El Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2023) proporciona información sobre el número de empresas autorizadas de transporte terrestre de pasajeros para el periodo 2018-2022. De las 20 empresas existentes en 2018 se pasó a 16 empresas en 2022. Esta caída se debió a la restricción de operaciones vinculadas a la pandemia. Desafortunadamente, no existe información oficial para diferenciar los viajes específicamente para la provincia de Cajamarca, y aquellos realizados por turistas y no turistas, por lo que la información debe tomarse como meramente indicativa del dinamismo en el transporte terrestre de turistas. Asimismo, conviene aclarar que el reporte no contempla a las empresas que operan sin autorización, por lo que el flujo real de pasajeros debe ser mayor al reportado en las cifras oficiales. En general, el tráfico de pasajeros por carretera aún se mantiene por debajo del nivel previo (ver Tabla 17).

**Tabla 17: Tráfico de pasajeros por carretera en el departamento de Cajamarca 2018-2020**

Tráfico de pasajeros por carretera, periodo 2018 - 2022: Departamento de Cajamarca					
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Número de pasajeros (en miles)	3511.4	2868.2	1356.7	1699.8	2728.3
Variación porcentual anual		-18%	-53%	25%	61%

Adaptado del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

### **1.3. Servicios para el turismo**

#### **1.3.1. Información al turista**

En esta dimensión, tomada de Dwyer y Kim (2003), se buscó conocer la variedad de fuentes de información disponibles para los turistas, gestionadas por los niveles de gobierno respectivos. En el Perú, se cuenta con la plataforma virtual IPERÚ (<https://www.peru.travel/es/datos-utiles/iperu>), gestionada por PROMPERÚ, la cual ofrece en línea y a través de WhatsApp información sobre los atractivos turísticos, destinos y oferta turística en general en los distintos departamentos del país, así como asistencia para mejorar la experiencia de viaje. La claridad y calidad de la información es adecuada, pues se proporciona una relación actualizada de agencias de viaje, alojamientos y atractivos turísticos de la ciudad a visitar. Además, se ofrece una guía práctica para el viajero que está disponible no solo en el idioma español sino también en inglés. Conviene añadir que el horario de atención de consultas es las 24 horas del día, en cualquier día de la semana, lo cual brinda bastante flexibilidad y asistencia en cualquier momento para los viajeros interesados.

Por su parte, tanto el Gobierno Regional como la Municipalidad Provincial de Cajamarca ofrecen información sobre actividades relacionadas al turismo en sus redes sociales. Conviene resaltar que la DIRCETUR Cajamarca realizó en el año 2020 un Plan estratégico de Marketing Turístico (DIRCETUR, 2020). El objetivo principal de este plan fue la generación y posicionamiento de la marca turística Cajamarca como destino turístico, manteniendo su alineación con el PERTUR 2019. Entre las acciones principales del plan estaban crear una identidad de marca, digitalizarla, promocionarla y asociar la marca con la experiencia de los visitantes. En esa línea, realizaron un análisis FODA, donde se destacan entre las fortalezas a los denominados Recursos Ancla (Baños del Inca, Cuarto de rescate y Casco urbano) y otros recursos de naturaleza, cultura y vivenciales. Como oportunidades están los medios de promoción digital y las tendencias del mercado turístico que velan por una mayor seguridad, integración y bienestar. Entre las debilidades, se menciona el bajo nivel de recordación de los eventos culturales cajamarquinos, y que no se cuenta con una marca

estandarizada ni consensuada entre las partes. Finalmente, como amenazas se identifica la percepción que el turista tiene de Cajamarca debido a los conflictos sociales, sumado a los problemas de informalidad en la oferta turística. Lamentablemente no se ha encontrado información sobre la implementación y evaluación de este plan.

En cuanto a las publicaciones sobre actividades relacionadas al turismo posteadas en las redes sociales de ambos niveles de gobierno, se examinó el dinamismo de estos recursos digitales a partir de la cuantificación del número de seguidores en la actualidad y la cantidad de posts durante el periodo 2018-2022. En ese sentido, el Gobierno Regional de Cajamarca cuenta con aproximadamente 134 mil seguidores en Facebook, mientras que la Municipalidad Provincial de Cajamarca cuenta con 110 mil seguidores en Facebook, pero no tiene una página de Instagram. En cuanto al conteo de las publicaciones, se constató que en 2022 el número de publicaciones en Facebook se mantuvo en casi la mitad de lo producido antes de la pandemia, algo que contrasta con el discurso de reactivación del turismo planteado por ambos niveles de gobierno (ver Tabla 18). En cuanto a Instagram, tanto el Gobierno Regional de Cajamarca como la Municipalidad Provincial de Cajamarca, no tienen cuentas oficiales en esta plataforma, al momento de haber realizado la revisión.

**Tabla 18: Número de publicaciones en Facebook e Instagram de páginas oficiales de Cajamarca**

Año	Gobierno Regional de Cajamarca		Municipalidad Provincial de Cajamarca	
	Facebook	Instagram	Facebook	Instagram
2018	30	0	43	0
2019	43	0	42	0
2020	32	0	40	0
2021	35	0	49	0
2022	13	0	23	0

Adaptado de las páginas de Facebook del Gobierno Regional de Cajamarca y la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

### **1.3.2. Seguridad para el turista**

Esta dimensión fue considerada a partir del trabajo de Dwyer y Kim (2003) y especialistas en turismo entrevistados (2023). Con ello, se apuntó a precisar si existe un sistema que garantice la seguridad de los turistas y medios a los cuales acudir en caso de problemas de seguridad, tales como asaltos o robo de pertenencias.

El Sistema Integrado de Estadísticas de la criminalidad y seguridad ciudadana - DATACRIM (2024) reporta el porcentaje registrado sobre las víctimas mayores de 15 años que han sufrido algún hecho delictivo en cada departamento. Desafortunadamente no se identificó data específica por provincia. Para efectos de la investigación se contrastaron las cifras registradas de Arequipa, Cajamarca, Cusco y Lima Metropolitana (ver Tabla 19). En términos generales, puede observarse que Cajamarca muestra una menor tasa de reportes de hechos delictivos en comparación con otros departamentos turísticos.

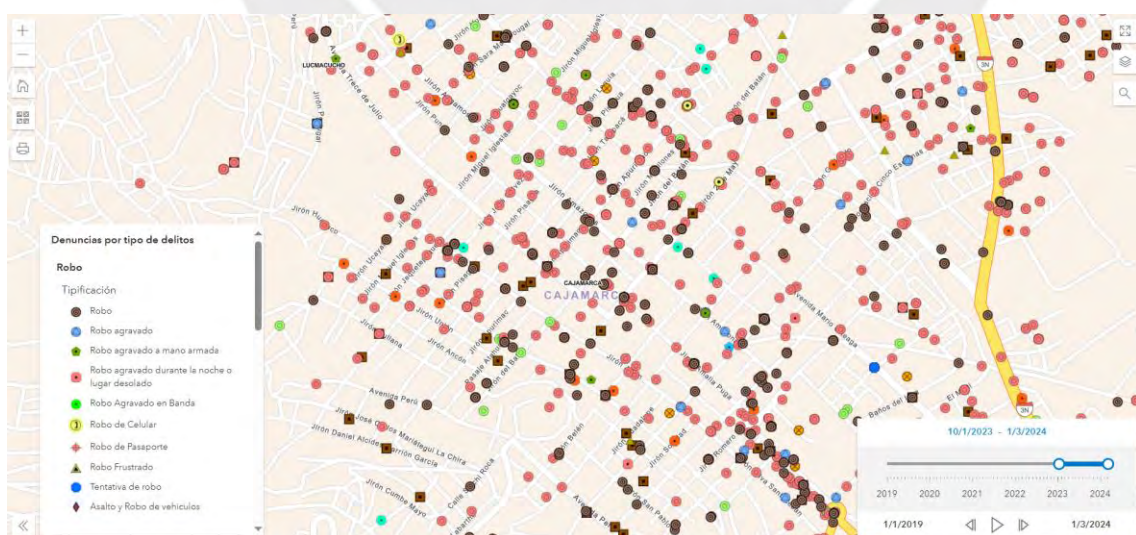
**Tabla 19: Población de 15 años y más que ha sido víctima de algún hecho delictivo (porcentaje)**

Departamento	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Arequipa	32,1	28,0	27,0	25,3	26,8	18,5	15,0	25,1	30,4
Cajamarca	19,7	22,0	17,8	16,3	14,4	13,0	8,6	11,5	14,1
Cusco	38,8	44,0	38,4	35,5	33,9	32,4	24,5	28,6	29,4
Lima Metropolitana	34,6	30,8	29,1	28,4	30,9	27,9	22,2	26,7	32,6

Adaptado del INEI - ENAPRES (2024).

El mapa interactivo de denuncias del Ministerio del Interior permite visualizar de forma más detallada el total de denuncias reportadas en la provincia, aunque no diferencia si fueron contra ciudadanos en general o contra turistas en particular (ver figura 2). Los filtros empleados fueron robo, hurto y estafa. Cada uno de ellos presenta un desglose adicional sobre los tipos de delitos que involucran. Además, el mapa sitúa los eventos ocurridos de enero 2023 a marzo 2024 en el distrito de Cajamarca específicamente.

**Figura 2: Mapa interactivo de denuncias en Cajamarca**



Fuente: Mapa de delitos del MININTER (2024).

Como se puede observar en el mapa, los tipos de delitos que destacan son el robo (puntos marrones) y robo agravado durante la noche o lugar desolado (puntos rojos). Además, estos acontecimientos se llevan a cabo mayormente en el centro de la ciudad donde suelen aglomerarse más personas, entre ellas los turistas que son víctimas de estos delitos.

El informe de evaluación institucional del MINCETUR (2023) proporciona información más precisa sobre denuncias de actos delictivos contra turistas nacionales y/o extranjeros a nivel nacional (2023). En el año 2022 se registraron 1025 denuncias de este tipo ante la Dirección de Turismo (DIRTUR PNP). Lamentablemente, no se encontró información diferenciada ni por departamento ni por provincia.

En resumen, si bien hay un sistema de reporte de hechos delictivos contra turistas, hay escasa información sobre el procedimiento a realizar y sobre los territorios con mayor tasa de reporte de esos hechos en Cajamarca. Esta carencia de información dificulta entender adecuadamente la situación de seguridad de los turistas en el territorio bajo análisis.

## **2. Información de base sobre el perfil, afluencia y percepciones de los turistas**

En esta sección se proporciona información sobre el perfil de los turistas que visitan Cajamarca, sus niveles de afluencia y sus percepciones generales sobre los servicios turísticos ofrecidos en la ciudad.

### **2.1. Perfil del turista**

Esta dimensión se sustenta en el estudio de Dwyer y Kim (2003) y por recomendación de los expertos de turismo entrevistados. Se buscó hacer una caracterización de los turistas que visitan la ciudad. La principal fuente consultada fue el perfil del turista nacional que visita la ciudad de Cajamarca, realizado por PromPerú (2023), con base en una muestra de 3.266 participantes. En esta muestra, el 36% fueron hombres y el 64% mujeres, con una edad promedio de 37 años. El 59% de estos turistas corresponde al nivel socioeconómico C, mientras que el 41% corresponde al nivel A/B. En cuanto al motivo principal del viaje el 60% reportó el descanso y turismo en familia, el 49% las visitas a amistades y familiares, y el 20% los reportajes televisivos.

El mismo estudio examinó los gustos turísticos, el cual se reveló que para el 56% es importante que el lugar cuente con paisajes naturales. El 75% de los visitantes realizó el viaje por vía terrestre. El 83% de los encuestados prefiere hacer las visitas turísticas por su cuenta sin contratar los servicios de un guía turístico. Asimismo, el 99% de estos visitantes efectuó un turismo urbano en el centro histórico de la ciudad.

Por otro lado, en una encuesta posterior del MINCETUR (2023), efectuada a 10.921 personas, se proporcionan detalles adicionales. Entre los principales motivos de viaje se

mencionaron, además de las vacaciones, y las visitas a amigos y/o familiares, los negocios. El 40% de los turistas tienen un trabajo independiente, mientras que el 22% tienen un trabajo dependiente. Del total de encuestados, el 35% solo terminaron la educación básica (secundaria), mientras que el 31% concluyeron una educación universitaria.

Con respecto al nivel de gasto, en una encuesta de PromPerú (2019), a 3.266 turistas nacionales, se evidenció que el turista nacional gasta aproximadamente en promedio S/. 520 (aproximadamente US\$ 137), un monto mayor a los S/. 394 registrados en el año previo (Reporte Regional de Turismo, 2018). Esto concuerda con el estudio de Cabellos (2023), quien señala que el 42% de los visitantes encuestados gasta entre S/. 350 (US\$ 92) y S/. 500 (US\$ 132), el 32% entre S/. 500 (US\$ 132) y S/. 1,000 (US\$ 262), y el 26% restante gasta más de S/. 1,000 (US\$ 262).

Un estudio de PromPerú (2022) identificó el gasto promedio de los turistas extranjeros. El turista de EEUU gasta aproximadamente US\$ 2000, el de España US\$ 1396, el de México US\$ 1161, el de Colombia US\$ 812 y el de Chile US\$ 598. Finalmente, un estudio de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2023), citando los datos de MINCETUR, señala que en promedio un turista extranjero gasta US\$ 1025, el cual refleja un incremento de 31% respecto a la época pre pandemia. Desafortunadamente, no se han encontrado datos específicos sobre el gasto promedio del turista extranjero que visita Cajamarca.

## **2.2. Afluencia de turistas**

Esta dimensión fue incluida con base en el trabajo de Dwyer y Kim (2003). El propósito fue determinar el flujo de turistas a los principales recursos turísticos de la ciudad. El estudio de MINCETUR (2023) también proporcionó información sobre el número de visitantes nacionales y extranjeros a los tres principales atractivos turísticos de la provincia de Cajamarca, conforme se observa en la Tabla 20. Se aprecia el predominio de los turistas nacionales a lo largo del tiempo, pues representa en promedio 98% del total. En 2020, hubo una caída de casi tres cuartas partes de las visitas debido a la pandemia. Si bien ha habido cierta recuperación, en el año 2022 aún estaba 35% por debajo del nivel previo a la emergencia sanitaria. Las estrategias de atracción de turistas del gobierno y la sociedad civil impactan directamente en la recuperación de los niveles prepandémicos.

**Tabla 20: Visita de turistas nacionales y extranjeros a los principales lugares turísticos de Cajamarca periodo 2019-2022.**

Nombre de lugar turístico:	2019			2020			2021			2022		
	N	E	Total	N	E	Total	N	E	Total	N	E	Total
Complejo Monumental Belén	96%	4%	129.009	96%	5%	37.420	100%	0%	53.262	98%	2%	91.670
Centro Arqueológico Ventanillas de Otuzco	98%	2%	115.377	99%	1%	32.724	99%	1%	32.747	97%	3%	66.698
Centro Arqueológico Cumbemayo	95%	5%	70.642	56%	5%	17.251	99%	1%	29.674	95%	5%	44.104

Adaptado del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2023)

Nota: N = Turista nacional, E = Turista extranjero

### **2.3. Evaluación general de los servicios turísticos**

Se incluyó esta dimensión tomando como referencia el estudio de Dwyer y Kim (2003), con el fin de conocer la evaluación de los turistas sobre los servicios turísticos dados durante su visita. La encuesta de MINCETUR (2023), que incluyó una muestra de 546 personas que visitaron Cajamarca, reportó un nivel de satisfacción promedio de 87,8/100 puntos, con un nivel de recomendación de 63,1/100. En la encuesta realizada por MINCETUR (2023) sobre la totalidad de turistas extranjeros, se tiene que el 62,6% elige Lima como principal destino turístico, el 35,2% elige Cusco, el 19,3% elige Tacna, el 10,6% elige Ica, el 10% elige Arequipa, y solo el 1% elige Cajamarca. Esto sugiere la necesidad de generar medidas para hacer más competitivo el destino turístico y la marca turística de Cajamarca. Lamentablemente la encuesta no ofrece información detallada para determinar los motivos por los cuales el índice de recomendación en Cajamarca es bajo.

### **3. Información de base sobre la oferta de servicios a cargo de las agencias de viaje**

En esta sección se presenta información sobre la cantidad de agencias de viaje en la ciudad de Cajamarca y sobre la oferta de servicios que dan estas organizaciones a los turistas.

### 3.1. Cantidad de agencias de viaje

Esta dimensión se consideró a partir del estudio de Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016). Básicamente, se indagó por la cantidad de agencias de viaje disponibles en la ciudad. De acuerdo con el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos calificados del MINCETUR, al 30 de octubre de 2024 habían registradas 111 agencias de viajes y turismo en el departamento de Cajamarca, de las cuales 72 (64.9%) se ubican en el distrito de Cajamarca (2024). Para el 2023, la modalidad de turismo más ofrecida por las agencias fue el turismo rural (76%), seguida por el ecoturismo y el turismo histórico-cultural. Esto refleja que los turistas que acuden a Cajamarca buscan tener experiencias tanto asociadas con la naturaleza como con el patrimonio local. El 95% de las agencias se enfoca en el turismo interno, el 75% en el turismo receptivo y el 42% en el turismo emisor (Directorios de Prestadores, 2023).

Es interesante observar que, a pesar del discurso de los distintos niveles de gobierno sobre la reactivación del turismo en el periodo post pandemia, en los últimos dos años no ha habido mayor variación en el número de operadores turísticos. Esto puede ser un síntoma del limitado dinamismo del mercado (ver Tabla 21).

**Tabla 21: Número de Agencias de viajes y turismo en la provincia y distrito de Cajamarca**

Ubicación de las agencias	Año				
	2020	2021	2022	2023	2024*
Ag. en el distrito de Cajamarca	19	33	59	59	72
Ag. en la provincia de Cajamarca	24	39	63	66	80

Fuente: Directorios de Prestadores (a octubre 2024\*).

El Plan Nacional de Calidad Turística del Perú - CALTUR 2017 - 2025 (ver Tabla 22) muestra un incremento importante en la cantidad de agencias de viaje con el reconocimiento a la aplicación de buenas prácticas en el país en el periodo pre pandemia (CALTUR, 2017). Desafortunadamente, no se encontró información actualizada sobre los últimos años. Esta mejora tuvo como marco el componente denominado "Impulso a los procesos de turismo sostenible" del PENTUR 2012-2021, y los esfuerzos conexos de certificación de buenas prácticas.

**Tabla 22: Reconocimiento a la aplicación de Buenas Prácticas otorgadas 2010 - 2016**

Rubro de prestación de servicios	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agencias de viaje y turismo	06	06	07	63	111	191	221

Fuente: CALTUR (2017).

### **3.2. Oferta de servicios de las agencias de viaje**

Esta dimensión, basada en el trabajo de Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016) y la opinión de expertos en turismo que fueron entrevistados, se buscó examinar la oferta de servicios reportados en línea por las principales agencias de viaje, a partir de la observación estructurada de sus páginas web y redes sociales, así como de los datos públicos registrados en el portal de la DIRCETUR Cajamarca. De ese modo, se observó la información de 30 de las 57 agencias de viaje. Específicamente, se recopiló información sobre medios de contacto, orientación para llegar al centro de atención, los paquetes turísticos ofrecidos, eventos locales relevantes, procedimientos de consulta, reserva y reclamo, y disponibilidad de información en el idioma inglés.

En general, el principal medio de comunicación con el que cuenta la gran mayoría de agencias de viaje es el teléfono, pues el 99% de las agencias tiene registrado un número de contacto. El correo electrónico es proporcionado por el 86.7% de los operadores, habiendo solo cuatro agencias de viaje que no lo proporcionan (Directorios de Prestadores, 2023).

Por otro lado, se aprecia una transición paulatina hacia la digitalización de la oferta en la mayoría de las agencias, pues todas utilizan una página web y las redes sociales para ofrecer sus servicios. Esto se ha potenciado a partir de la pandemia ocasionada por el COVID-19.

La observación estructurada de esta información en línea mostró que el 63% de los operadores reportan información sobre cómo llegar a la agencia. Asimismo, el 77% proporciona información detallada de cada paquete turístico, si bien sólo el 60% consigna con claridad el precio correspondiente. Por otro lado, sólo el 23% de estas páginas ofrece información sobre eventos culturales de la zona, es decir que contribuyen de forma limitada a orientar a los turistas sobre otros destinos o eventos turísticos adicionales a los que ellos ofrecen, y generar sinergias en el sistema turístico en su conjunto.

Adicionalmente, se observó que en todas las páginas se pueden realizar consultas on-line, y en el 83% se pueden efectuar reservas, aunque solo en el 13% se puede realizar un reclamo oficial mediante el Libro de reclamaciones virtual. Esto refleja debilidades en cuanto a la utilidad de los canales de contacto en línea para poder programar servicios o

efectuar reclamos, más allá de proporcionar información básica sobre la agencia y los paquetes que ofrece (ver Tabla 23).

**Tabla 23: Cuadro de síntesis de agencias de viaje según valorización**

Variables	Web			DIRCETUR		
	Sí	No	Total	Sí	No	Total
Cómo llegar a la agencia (dirección)	63%	37%	100%	100%	0%	100%
Imágenes y descripción detallada de cada paquete turístico	77%	23%	100%	0%	100%	100%
Información detallada sobre el precio de cada paquete	60%	40%	100%	0%	100%	100%
Información sobre eventos relevantes (festivales, concursos y otros eventos culturales, deportivos o científicos)	23%	77%	100%	0%	100%	100%
Posibilidad de consultas on-line	100%	0%	100%	0%	100%	100%
Posibilidad de reservas on-line	83%	17%	100%	0%	100%	100%
Posibilidad de hacer reclamos on-line (libro de reclamaciones u otra)	13%	87%	100%	0%	100%	100%
Posibilidad de acceder a versión en inglés (u otro idioma)	13%	87%	100%	0%	100%	100%

Nota: El tamaño de la muestra incluyó 30 agencias de viaje.

#### 4. Información de base sobre la oferta de servicios a cargo de los establecimientos de hospedaje

En esta sección se presenta información sobre la cantidad de establecimientos de hospedaje y sobre la oferta de servicios que dan estas organizaciones a los turistas que visitan la ciudad de Cajamarca.

##### 4.1. Cantidad de establecimientos de hospedaje

El análisis de esta dimensión tuvo como referencia el trabajo de Díaz-Solano y Márquez Rodríguez (2016) y los comentarios de expertos entrevistados. Según el mapa interactivo elaborado por el MINCETUR en base a la Encuesta Mensual de Turismo de Establecimientos de Hospedajes (2021), el departamento de Cajamarca registra 1003 establecimientos de hospedaje al año 2023. Conviene notar que aproximadamente dos terceras partes del total (66%) no se encuentran categorizados (Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje - MINCETUR, 2024).

En la Tabla 24, se observa que en la ciudad de Cajamarca predominan los establecimientos de hospedaje con categoría 2, es decir aquellos que solo ofrecen servicios limitados a los turistas. Esto se refleja también en la ausencia de variación en el número de establecimientos en la categoría más alta registrada en los últimos años. A pesar de eso, es importante constatar que la cantidad de establecimientos de dos y tres estrellas ha seguido creciendo incluso luego de la pandemia (MINCETUR, 2023).

**Tabla 24: Establecimientos de Hospedaje según categoría en la ciudad de Cajamarca**

Categoría / Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 *
1 estrella	22	25	27	27	28	22	29	28	25
2 estrellas	75	98	126	141	147	113	148	155	183
3 estrellas	60	72	82	92	97	83	107	119	126
4 estrellas	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Albergue	-	-	-	-	-	1	1	1	1

Adaptado del MINCETUR (2024).

En la Tabla 25 se reporta el promedio de permanencia en el departamento de Cajamarca, de poco más de un día. Desafortunadamente, no se identificó información específica para la provincia o distrito.

**Tabla 25: N° de establecimientos y Promedio de permanencia en hospedajes**

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023*
Número de establecimientos	642	702	768	804	833	547	859	931	1003
Promedio de permanencia (días)	1.24	1.25	1.27	1.27	1.28	2.54	1.33	1.26	1.44

Adaptado de MINCETUR, 2023.

Finalmente, con respecto a la capacidad instalada con la que cuentan los establecimientos de hospedaje, de acuerdo con el Compendio Estadístico Perú (2017), la información a nivel departamental muestra un ratio de 14.4 habitaciones por establecimiento, así como una proporción de solo 21% de establecimientos clasificados y categorizados con respecto al total (ver Tabla 26). Si bien esta información no es a nivel provincial, aporta una mirada general sobre la capacidad instalada en la zona. Lamentablemente no se encontró información más reciente sobre este tema.

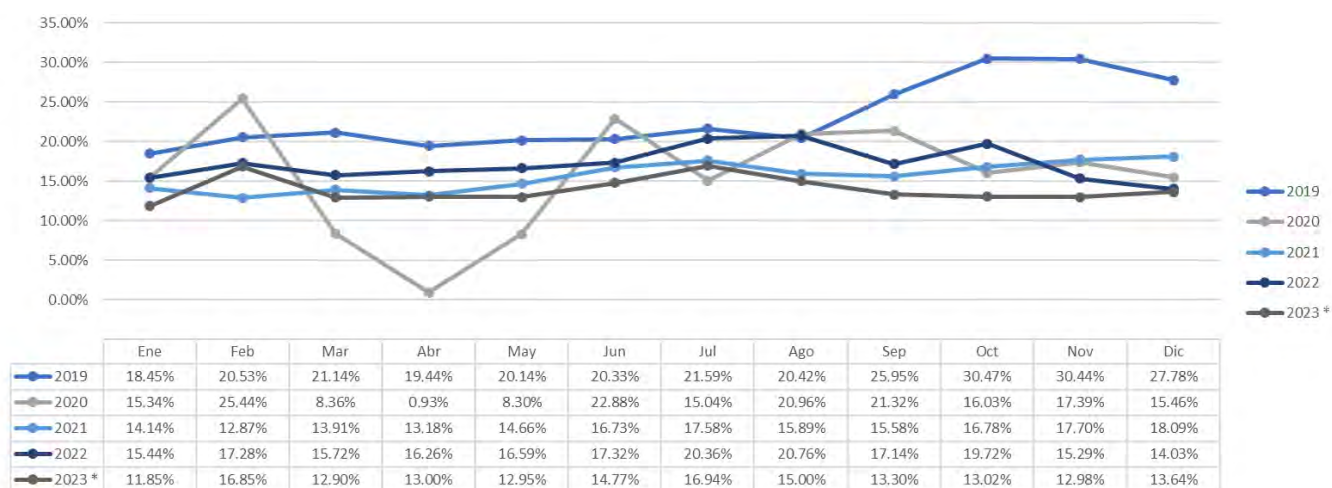
**Tabla 26: Capacidad instalada de los establecimientos de hospedaje en el departamento Cajamarca**

Año	Total			Clasificados y Categorizados			No Categorizados		
	Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas	Nº Establecimientos	Nº Habitaciones	Nº de Plazas o Camas
2013	514	7282	11846	118	2646	4396	396	4636	7450
2014	534	7866	12944	138	3230	5494	396	4636	7450
2015	651	9599	15524	133	3122	5340	518	6477	10184
2016	711	10238	16602	155	3606	6088	556	6632	10514

Adaptado del compendio Estadístico Perú (2017).

Según el *dashboard* del MINCETUR (2024), la tasa neta de ocupación de habitaciones por mes en el departamento de Cajamarca osciló alrededor del 20% en los meses de febrero, marzo y julio (periodos de alta demanda por la festividad del carnaval) en 2019, mientras que en 2023 fluctuó alrededor del 14% en el periodo post pandemia. Se aprecia una caída notable en la tasa de ocupación, y una lenta recuperación en los últimos años. Como en variables anteriores, no fue posible identificar datos específicos para la provincia o distrito.

**Figura 3: Tasa Neta de ocupación de habitaciones por mes (%)**



Adaptado del MINCETUR (2024).

## 4.2. Oferta de servicios de los establecimientos de hospedaje

Esta dimensión tomó como base el estudio de Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016) y el aporte de lo compartido en las entrevistas de expertos en turismo. Se buscó evaluar la oferta de servicios a los turistas reportados por los principales establecimientos de hospedaje. Al igual que para el caso de las agencias de viaje, se recolectó información sobre distintas variables mediante la observación estructurada de las páginas web y de las redes sociales (Facebook e Instagram); y de la conocida plataforma de servicios de alojamiento Booking.com. En la Tabla 27, se reporta la información observada. En general, se aprecia que casi todos los establecimientos de hospedaje observados cuentan con una web propia y un espacio en la plataforma Booking.com. Dado que esta plataforma contiene información estandarizada, las principales diferencias entre los establecimientos de hospedaje provienen de la observación de sus *websites* y redes sociales. La gran mayoría (93%) de estas organizaciones proporcionan indicaciones sobre cómo orientar al turista para llegar a ellas. Hay una amplia variación sobre la descripción detallada de los servicios ofrecidos, pues si bien también es bastante generalizado el reporte de los servicios generales (93%), solo dos terceras partes (67%) proporcionen detalles de cada tipo de habitación y menos de la mitad (43%) ofrece detalles sobre el precio de cada habitación.

Se constató también que solo uno de cada cinco establecimientos de hospedaje proporciona información adicional a los turistas sobre los distintos recursos turísticos en la zona, el cual evidencia un limitado interés por generar sinergias en el sistema turístico. Algo destacable es que todos los establecimientos posibilitan hacer consultas y reservas on-line. No obstante, poco más de la tercera parte de la muestra tiene habilitado un canal de reclamos en línea. Finalmente, también es minoritario (20%) el número de establecimientos que ofrecen la información en inglés, adicionalmente. En resumen, hay una alta heterogeneidad en la capacidad que tienen estas organizaciones de proporcionar información clara y detallada sobre sus servicios y ofrecer mecanismos concretos para resolver posibles quejas de sus clientes.

**Tabla 27: Cuadro de síntesis de hoteles según valorización**

Variables	Web			Booking		
	Sí	No	Total	Sí	No	Total
Cómo llegar al hotel (dirección con geolocalización)	93%	7%	100%	100%	0%	100%
Disponibilidad de información detallada e imágenes sobre los servicios generales del hotel	93%	7%	100%	100%	0%	100%
Imágenes y descripción detallada de cada tipo de habitación	67%	33%	100%	79%	21%	100%
Información detallada sobre el precio de cada tipo de habitación	43%	57%	100%	79%	21%	100%
Información sobre distancias a las atracciones, actividades o excursiones turísticas	20%	80%	100%	10%	90%	100%
Posibilidad de consultas on-line	100%	0%	100%	100%	0%	100%
Posibilidad de reservas on-line	100%	0%	100%	76%	24%	100%
Posibilidad de hacer reclamos on-line (libro de reclamaciones u otra)	37%	63%	100%	0%	100%	100%
Posibilidad de acceder a versión en inglés (u otro idioma)	20%	80%	100%	100%	0%	100%

Nota: El tamaño de la muestra incluyó 30 establecimientos de hospedaje con web propia y 29 en Booking

## **5. Información de base sobre la oferta de servicios a cargo de los restaurantes turísticos**

En esta sección se presenta información sobre la cantidad de restaurantes turísticos y sobre la oferta de servicios que dan estas organizaciones a los turistas.

### **5.1. Cantidad de restaurantes turísticos**

Esta dimensión, basada en Díaz-Solano y Marqu ez Rodríguez (2016) y en sugerencias de los expertos en turismo entrevistados, se orient  a reportar la cantidad de restaurantes turísticos existentes en la ciudad de Cajamarca.

Como se indicó anteriormente, si bien el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo permite a los restaurantes estar categorizados como turísticos, esto es algo opcional y no obligatorio para estas organizaciones. Esto explica que la mayoría de restaurantes no pase por el proceso de categorización. De acuerdo con el Directorio de Restaurantes Categorizados y/o Calificados del DIRCETUR de Cajamarca, al 31 de octubre de 2024 habían registrados 13 restaurantes categorizados en el departamento de Cajamarca, pero solo 6 se ubican en el distrito de Cajamarca. La capacidad instalada de estos locales es de aproximadamente 30 mesas y 108 sillas, y cuentan con un *staff* promedio de seis trabajadores (DIRCETUR, 2024). A fin de tener un cálculo más preciso de los restaurantes, se consultó la plataforma TripAdvisor, enfocada en la oferta gastronómica. Luego de aplicar el filtro de Cajamarca y restaurantes, se encontró que en la ciudad hay reportados 148 restaurantes de este tipo (TripAdvisor, 2024).

### **5.2. Oferta de servicios de los restaurantes turísticos**

Tomando como base el trabajo de Díaz-Solano y Marqu ez-Rodríguez (2016), en esta dimensión se buscó examinar la oferta de servicios a los turistas reportados por los principales restaurantes. Al igual que para el caso de las agencias de viaje y de los establecimientos de hospedaje, se hizo una observación estructurada de las páginas web y las redes sociales (Facebook e Instagram), así como de la plataforma TripAdvisor. Debido a que esta plataforma estandariza la información de los restaurantes, la mayor variación entre los restaurantes provino de los reportes en las páginas web y en las redes sociales (ver Tabla 28). Así, siete de cada diez restaurantes fueron cuidadosos en cuanto a referir la ruta y ubicación para que los turistas puedan llegar a ellos. Con respecto a la información sobre los principales platos ofrecidos y los precios, poco menos de la mitad (44%) contaban con ella. Pocos restaurantes (7%) proporcionaban datos adicionales sobre la gastronomía local, reflejando también una escasa disposición a fortalecer el sistema turístico en su conjunto.

Por otro lado, si bien un número considerable (89%) de estas organizaciones permitía hacer consultas en línea, menos de la mitad (44%) facilitaba la realización de reservas con esa modalidad. Adicionalmente, es mínima (4%) la proporción de restaurantes que tienen procedimientos de reclamo *on-line*. Finalmente, también es mínimo (4%) el número de organizaciones que ofrecen información en el idioma inglés.

**Tabla 28: Cuadro de síntesis de restaurantes según valorización**

Variables	Web			Tripadvisor		
	Sí	No	Total	Sí	No	Total
Cómo llegar al restaurante (dirección con geolocalización)	70%	30%	100%	100%	0%	100%
Imágenes y descripción detallada de los principales platos	44%	56%	100%	0%	100%	100%
Información detallada sobre el precio de cada plato	44%	56%	100%	0%	100%	100%
Información sobre gastronomía local	7%	93%	100%	0%	100%	100%
Posibilidad de consultas on-line	89%	11%	100%	100%	0%	100%
Posibilidad de reservas on-line	44%	56%	100%	0%	100%	100%
Posibilidad de hacer reclamos on-line (libro de reclamaciones u otra)	4%	96%	100%	0%	100%	100%
Posibilidad de acceder a versión en inglés (u otro idioma)	4%	96%	100%	100%	0%	100%

Nota: El tamaño de muestra incluyó 27 restaurantes turísticos con web propia y 30 en Tripadvisor.

## 6. Información de base sobre la oferta de servicios a cargo de los artesanos

En esta sección se presenta información sobre otro actor del sistema turístico: los artesanos. Al igual que en las secciones previas, primero se reporta información sobre la cantidad de operadores y luego sobre la oferta de los servicios que dan a los turistas.

### 6.1. Cantidad de artesanos

Con base en Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016), y las entrevistas con los expertos en turismo, se buscó determinar la cantidad de artesanos en la ciudad. En el repositorio de Datos Abiertos de MINCETUR se tienen registrados 1529 artesanos que residen en la provincia de Cajamarca. De este total, el 30% son hombres y el 70% son mujeres. Las líneas que trabajan estos artesanos son principalmente textilera (63,8%), tallado (13,4%), alfarería (10,5%), orfebrería (6,2%), pintura (1,5%), bisutería (1,4%), cueros (0,9%), fibras vegetales (0,9%) instrumentos musicales (0,4%), imaginería (0,3%), metalistería (0,3%), y vidrio (0,2%).

Por otro lado, como parte de la iniciativa gubernamental, a través del portal “Cómprale a Cajamarca”, DIRCETUR proporciona información sobre 44 artesanos que promocionan sus productos a través de fotos, lo cual refleja el esfuerzo de esta dirección para fomentar la innovación digital en estos actores. Este portal especifica las distintas líneas artesanales, como por ejemplo textilera, cerámica, etc., y también proporciona el número telefónico del artesano para entablar un contacto directo.

## **6.2. Oferta de servicios de los artesanos**

Esta dimensión, basada en Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016), buscó examinar la oferta de servicios de los artesanos. Desafortunadamente, la observación estructurada de los 44 artesanos reportados en el portal “Cómprale a Cajamarca” mostró que sólo tres de ellos tenían una página web y/o redes sociales. Más aún, en algunos casos, las redes sociales corresponden a cuentas privadas, lo que limita su visibilidad y alcance para promocionar sus productos. Este bajo número de casos impidió hacer un análisis detallado sobre la oferta de servicios, similar al efectuado en el caso de las agencias de viaje, los establecimientos de hospedaje y los restaurantes. La escasez de datos para analizar sólo permitió realizar un análisis descriptivo general, como lo que fue presentado líneas arriba.

## **7. Información de base sobre los gremios turísticos**

Esta dimensión fue incorporada en base a Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016), con el propósito de entender el nivel de agremiación y organización de los actores institucionales vinculados al sector en Cajamarca. La Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) es una organización que representa al sector turístico empresarial del Perú, constituida por varios gremios relacionados con la actividad turística. A través de su trabajo conjunto, buscan promover y consolidar el turismo en diversas regiones (Sanchez et al., 2015). En la actualidad esta entidad incluye 36 gremios, de los cuales doce están vinculados al turismo, y cinco tienen presencia en la ciudad de Cajamarca. La Tabla 29 proporciona información sobre cada gremio, la cantidad de asociados, su misión institucional y las principales iniciativas realizadas a favor del sector:

**Tabla 29: Gremios turísticos en la ciudad de Cajamarca**

Gremio	Asociados	Misión	Principales iniciativas
Cámara Regional de Turismo de Cajamarca (CARETUR Cajamarca)	38	Contribuir sostenidamente al desarrollo económico - social del departamento de Cajamarca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de las alianzas estratégicas con el Ministerio de Cultura y DIRCETUR.</li> <li>• Capacitaciones técnicas a los agentes turísticos.</li> </ul>
Asociación Femenina de Ejecutivas de Empresas Turísticas del Perú (AFEET)	100	Desarrollar y crear conciencia turística orientada a fomentar el desarrollo social y sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el desarrollo fronterizo Perú - Ecuador.</li> <li>• Participación en el XX Foro Internacional de la Mujer empresaria y emprendedora.</li> <li>• Homenaje a la Policía Femenina de Turismo del Perú</li> </ul>
Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA PERÚ)	No especificado	Fomentar el valor de la hospitalidad y que promueve gratas y nuevas experiencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones a ejecutivos de empresas turísticas. Consultoría legal y administrativa en temas turísticos.</li> </ul>
Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT)	73	Representación de los asociados a los distintos niveles del Estado y apoyo a la profesionalización de los agentes de viaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de la Escuela Empresarial.</li> <li>• Otorgación de sellos de Garantía.</li> <li>• Realización de <i>workshops</i> y ferias nacionales e internacionales relacionados con el turismo.</li> </ul>
Asociación de Guías de Profesionales de Turismo de Cajamarca (AGUIPTUR)	Más de 70	Información no encontrada	Información no encontrada

Adaptado de las páginas web de los gremios turísticos.

Aparte de los gremios reconocidos por CANATUR, el Gobierno Regional de Cajamarca (2023) ha realizado un reconocimiento a varias asociaciones de la sociedad civil que impulsan el turismo comunitario, específicamente a la Asociación de Jóvenes Emprendedores del Turismo Santa Fe, la Asociación Comunal de Turismo Agroecológica Las Malvinas - Acotalma - San Ignacio, la Asociación de Promoción de Actividades Turísticas (APROCTUR) y la Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén de trabajadores Ltda. Desafortunadamente no se encontró información adicional sobre estas asociaciones.

## **8. Propuesta de indicadores para futuros estudios de línea base**

El propósito de esta investigación fue realizar un ELB sobre la situación turística en Cajamarca antes del inicio del proyecto Yuragachi. En esa línea, a partir de la revisión de la literatura y las consultas con expertos se estableció un conjunto de indicadores relevantes, tomando como base los modelos de competitividad turística de Dwyer y Kim (2003) y Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2022), el modelo de oferta de servicios de Díaz-Solano y Marquéz Rodríguez (2016), y las sugerencias realizadas por el experto de turismo entrevistado.

Sin embargo, al no ser viable la recolección de toda la información prevista, y en coordinación con la Asociación Cullec, se consideró pertinente hacer un levantamiento de información sobre un conjunto acotado de indicadores. Todas las secciones previas en el capítulo reportan esos resultados. Todos los indicadores restantes quedan como un subproducto derivado de la presente investigación, pues puede ser de gran utilidad para futuros investigadores interesados en realizar diagnósticos iniciales para proyectos turísticos conexos y en contextos turísticos similares.

Conforme se comentó en el capítulo metodológico, los indicadores presentados pasaron por un proceso de revisión por expertos, a quienes se solicitó precisar si los indicadores identificados a partir de la literatura consultada eran adecuados, si requerían alguna modificación o si se consideraba pertinente su eliminación. En el Anexo I puede apreciarse la versión inicial de los indicadores, las observaciones de los expertos y la versión final de los mismos. La presentación de esta propuesta de indicadores reproduce el esquema desarrollado en el marco analítico y en las secciones previas de resultados de la investigación. Los párrafos siguientes enfatizan los indicadores adicionales que se propone y examinan brevemente los desafíos del levantamiento de la información correspondiente.

El primer grupo de indicadores aborda aspectos regulatorios, de infraestructura y de servicios al turista a cargo del gobierno, en sus distintos niveles. Los indicadores adicionales a los reportados en la sección previa correspondiente incluyen información sobre los puntos de información y plataformas online con recursos turísticos, e incluyen variables para examinar la calidad de la información proporcionada (ver Tabla 30). Adicionalmente, se propone analizar las condiciones climáticas en las que se realizaría las proyecciones nocturnas y, la gestión ambiental, relacionado específicamente a la gestión de residuos dispuestos por las personas que asisten y frecuentan la plaza de armas de Cajamarca. El desafío en este caso involucra una observación estructurada sistemática de estos espacios de orientación.

**Tabla 30: Propuesta de indicadores de base sobre aspectos regulatorios, infraestructura y servicios al turista a cargo del gobierno**

Dimensión	Indicadores
Inventario de recursos turísticos	Nombre de los recursos turísticos histórico-culturales y clasificación
	Número de recursos turísticos naturales
	Número de circuitos turísticos
Políticas y Planificación del turismo	Plan de desarrollo turístico en la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional
Información al turista	Puntos de información que operan en el destino turístico
	Tipos de información entregada en los puntos de información (centros de información al turista)
	Plataformas virtuales de información sobre oferta de recursos turísticos
	Número de piezas de promoción turística de la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional / PROMPERÚ / MINCETUR
	Plan de Promoción Turística Anual de la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional / PROMPERÚ / MINCETUR
	Calidad de la información de esas plataformas (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )
Seguridad para el turismo	Número de denuncias sobre hechos delictivos y/o ilícitos contra los turistas
	Reporte de robos en las primeras horas de la noche en las inmediaciones de la plaza de armas
	Reporte de asaltos en las primeras horas de la noche en las inmediaciones de la plaza de armas
	Reporte de disturbios por consumo de alcohol en las primeras horas de la noche en las inmediaciones de la plaza de armas
Presupuesto público asignado al turismo	Presupuesto para desarrollo turístico en Cajamarca
	Presupuesto para promoción turística en Cajamarca
	Nivel de ejecución del presupuesto para desarrollo turístico en la municipalidad en Cajamarca
	Nivel de ejecución del presupuesto para promoción turística en Cajamarca
Infraestructura del turismo	Número de aerolíneas que van a Cajamarca
	Número de vuelos por aerolínea que van al aeropuerto de Cajamarca
	Número de pasajeros por medio aéreo
	Número de empresas autorizadas de transporte terrestre de pasajeros a Cajamarca
	Número de pasajeros por vía terrestres (buses interprovinciales) a Cajamarca
	Longitud de asfaltado de carretera en el distrito de Cajamarca
Condiciones climáticas	Hora promedio de la puesta de sol a lo largo del año
	Nivel de temperatura en las primeras horas de la noche a lo largo del año
	Frecuencia de precipitaciones a lo largo del año
Gestión ambiental	Nivel de residuos generados en la plaza de armas a lo largo del año
	Incremento en el nivel de residuos generados en la plaza de armas luego de eventos culturales

Luego se encuentran los indicadores sobre el perfil, afluencia y percepciones de los turistas. En este caso, las variables adicionales se refieren principalmente a la evaluación general del servicio turístico, incluyendo motivaciones, expectativas, satisfacción y recomendación de visita (ver Tabla 31). Asimismo, también se añaden variables sobre la calidad de los servicios de transporte. El reto de obtener esta información tiene que ver con un tamaño muestral suficiente (de preferencia probabilístico) de turistas.

**Tabla 31: Propuesta de indicadores de base sobre el perfil, afluencia y percepciones de los turistas**

Dimensión	Indicadores
Afluencia de turistas	Número de visitantes nacionales/extranjeros a los principales recursos turísticos
	Gasto promedio del turista nacional/extranjero en Cajamarca
Evaluación general de los servicios turísticos	Recursos y/o productos turísticos que motivaron la visita a Cajamarca
	Recursos y/o productos turísticos visitados en Cajamarca
	Recursos turísticos preferidos (3 recursos turístico que disfrutó más)
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con los servicios turísticos ofrecidos en general en Cajamarca
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con las agencias de viaje en Cajamarca
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con los establecimientos de hospedaje en Cajamarca
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con los restaurantes en Cajamarca
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con las tiendas de artesanía en Cajamarca
	Recomendación de visitar Cajamarca (escala del 1 al 5)
	Percepción sobre la seguridad del turista de Cajamarca
Percepción sobre los servicios de transporte turístico	Nivel de expectativa del turista nacional / extranjero al llegar a Cajamarca
	(Percepción) Calidad del transporte urbano
	(Percepción) Calidad del transporte terrestre a Cajamarca
	(Percepción) Calidad del transporte aéreo a Cajamarca

Debido a que el proyecto Yuragachi consiste en una proyección nocturna en Cajamarca, también es necesario establecer una línea base sobre la dinámica nocturna actual en la ciudad en general, y en los espacios circundantes a la plaza de armas (ver Tabla 32). Un primer grupo de indicadores buscan medir el flujo de personas y el uso actual de estos espacios en las primeras horas de la noche, el cual es el horario previsto para las proyecciones del Proyecto Yuragachi. Adicionalmente, es pertinente conocer el consumo cultural nocturno en la ciudad, analizando tanto la asistencia a diversos eventos artísticos (música, danza, teatro) como la demanda potencial del público para el tipo de experiencia que plantea el Proyecto Yuragachi.

**Tabla 32: Propuesta de indicadores de base sobre consumo cultural y afluencia nocturna en Cajamarca**

Dimensión	Indicadores
Afluencia nocturna a la Iglesia de San Francisco	Afluencia promedio a la Iglesia de San Francisco en las primeras horas de la noche a lo largo del año: misas
	Afluencia promedio a la Iglesia de San Francisco en las primeras horas de la noche a lo largo del año: museo
	Eventos religiosos realizados en la Iglesia de San Francisco en las primeras horas de la noche a lo largo del año
Afluencia nocturna a la Plaza de Armas de Cajamarca	Afluencia promedio a la Plaza de Armas en las primeras horas de la noche a lo largo del año: misas
	Afluencia promedio a la Plaza de Armas en las primeras horas de la noche a lo largo del año: museo
	Eventos culturales realizados en la Plaza de Armas en las primeras horas de la noche a lo largo del año
Consumo cultural nocturno en Cajamarca	Asistencia a eventos culturales nocturnos: teatro
	Asistencia a eventos culturales nocturnos: música
	Asistencia a eventos culturales nocturnos: danza
Demanda potencial de espectáculos lumínicos	Conocimiento sobre qué es un espectáculo lumínico
	Valoración de la visualización de espectáculos lumínicos
	Interés en la visualización de espectáculos lumínicos en general
	Interés en la visualización de espectáculos lumínico específico (Yuragachi)

Los siguientes grupos de indicadores abordan la oferta de servicios de las diversas organizaciones que proporcionan servicios al turista. El primero de ellos se enfoca en las agencias de viaje. Aquí resulta conveniente agregar datos sobre la demanda, incluyendo niveles de venta y precio promedio de los productos ofrecidos (ver tabla 33). Esto puede servir como un parámetro de referencia para establecer comparaciones posteriores. Una dificultad al levantar esta información atañe a la posible resistencia de los operadores turísticos a proporcionar datos precisos y confiables sobre la demanda.

**Tabla 33: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de las agencias de viaje**

Dimensión	Indicadores
Cantidad de operadores	Número de agencias de viajes que operan
	Número promedio de productos turísticos ofrecidos
	Agencias de viaje con certificación de Buenas Prácticas del MINCETUR
	Número de guías turísticos certificados
Oferta de servicios	Número de agencias de viaje locales que ofrecen sus servicios en plataformas online
	Información disponible en las plataformas online (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, feedback)
Demanda	Cantidad de venta de productos turísticos por mes
	Precio promedio de los principales productos por estación

Con respecto a los establecimientos de hospedaje, por un lado, se añaden indicadores sobre capacidad instalada y dotación de personal, y por el otro, se adicionan también indicadores de demanda, tales como cantidad de pernотaciones, ocupación y tarifas promedio de hospedaje por estación (ver Tabla 34). Al igual que en el grupo de indicadores previos, pueden surgir dificultades relacionadas con la limitada disposición de los representantes de los establecimientos de hospedaje a ofrecer los datos requeridos sobre la demanda.

**Tabla 34: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los establecimientos de hospedaje**

Dimensión	Indicadores
Cantidad de operadores	Número de establecimientos de hospedaje categorizados
	Capacidad instalada (cantidad de habitaciones / camas)
	Número de trabajadores por establecimiento
	Establecimientos de hospedaje con certificación de Buenas Prácticas del MINCETUR
Oferta de servicios	Número de establecimientos de hospedaje que ofrecen sus servicios en plataformas online
	Información disponible en las plataformas online (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )
Demanda	Pernотaciones en establecimientos de hospedaje de los turistas nacionales/extranjeros
	Cantidad de camas ocupadas por día por estación
	Tarifas promedio de los establecimientos de hospedaje por estación

A continuación, se encuentran los indicadores sobre la oferta de servicios a cargo de los restaurantes. En la misma línea que lo planteado para el caso de los dos *stakeholders* previos, se considera pertinente adicionar indicadores sobre la capacidad instalada y el staff

de los restaurantes, así como indicadores sobre la demanda (clientela promedio y *ticket* promedio de consumo) (ver Tabla 35). El desafío al recolectar estos datos es similar al señalado para las agencias de viaje y los hospedajes.

**Tabla 35: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los restaurantes turísticos**

Dimensión	Indicadores
Cantidad de operadores	Número de restaurantes turísticos categorizados
	Capacidad instalada (cantidad de mesas / sillas)
	Número de trabajadores
	Restaurantes con certificación de Buenas Prácticas del MINCETUR
Oferta de servicios	Número de restaurantes que ofrecen sus servicios en plataformas online
	Información disponible en las plataformas online (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )
Demanda	Número de clientes promedio por día por estación
	Ticket promedio por cliente/estación

En el siguiente grupo de indicadores aborda la oferta de servicios de los artesanos. En este caso, resulta pertinente realizar un procedimiento de recolección de información directo con cada artesano para conocer su oferta de servicios, y adicionar datos básicos sobre la demanda, incluyendo venta promedio por turista y clientela promedio (ver Tabla 36). Obtener esta información puede resultar difícil considerando que la mayoría de artesanos carece de una estructura de negocios y en muchos casos operan de manera informal.

**Tabla 36: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los artesanos**

Dimensión	Indicadores
Cantidad de operadores	Número de artesanos en el Registro Nacional de Artesanos.
	Número de locales de venta de artesanía
Oferta de servicios	Número de artesanos que ofrecen sus servicios en plataformas online
	Información disponible en las plataformas online (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> ).
Demanda	Venta promedio por turista / por estación
	Número de turistas que compran en una tienda de artesanía por día por estación

El indicador sobre cantidad de gremios en temas turísticos podría verse fortalecido mediante un proceso de recolección de información directa con cada gremio, incluyendo tanto a las filiales de organizaciones nacionales (por ende, de mayor visibilidad) como a agrupaciones o colectivos de menor magnitud, pero igualmente enfocados en el desarrollo turístico (ver Tabla 37). El reto en este caso puede relacionarse con la construcción de un inventario preciso de gremios o asociaciones, y la identificación de representantes legitimados de estas organizaciones.

**Tabla 37: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los gremios turísticos.**

Dimensión	Indicadores
Agremiación	Número de gremios relacionados a turismo, hotelería y a fines.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1. Conclusiones

El objetivo general de la investigación busca realizar el ELB dentro del marco del desarrollo del proyecto turístico Yuragachi. El presente estudio proporciona información detallada por cada dimensión e indicador de análisis, el cual sirve de base tanto para la evaluación de los resultados luego de la implementación de un proyecto turístico, como para la optimización de la planificación e implementación del mismo. El estudio también permite comprender la situación del turismo en Cajamarca, desde una perspectiva sistémica que combina tanto información secundaria de fuentes oficiales sectoriales, como información primaria de los principales operadores turísticos.

El trabajo de investigación se desarrolló a partir de cinco objetivos específicos. El primero se centró en la construcción de un marco teórico que permita direccionar el enfoque del informe, basado en modelos de competitividad turística (Dwyer & Kim, 2003) y variables de oferta de servicio (Díaz-Solano & Marqués-Rodríguez, 2016), los cuales fueron enriquecidos con aportes y revisiones por parte de expertos del sector turístico. Esto permite diseñar un marco analítico contextualizado a la realidad peruana.

El segundo objetivo consistió en analizar la situación externa e interna del turismo local de Cajamarca, mediante herramientas como FODA y PESTEL, lo que evidenció tanto las oportunidades del sector como sus principales desafíos, entre ellos la informalidad propia del sector turístico en Cajamarca; la inestabilidad política, la cual afecta directamente la institucionalidad y, por consiguiente, limita la capacidad de las entidades públicas para diseñar e implementar políticas sostenibles en el sector.

El tercer objetivo fue la definición de dimensiones e indicadores clave para elaborar una línea base. En la matriz se definieron 28 dimensiones y 90 indicadores agrupados según los principales actores del sector. La información sistematizada fue organizada por cada *stakeholder*, utilizando fuentes oficiales actualizadas y observaciones estructuradas, lo que permitió una comprensión detallada de la oferta turística local y sus limitaciones. Entre los hallazgos, destacan la poca articulación institucional, la recuperación parcial del turismo tras la pandemia, y los esfuerzos aún deficientes de digitalización y diversificación de los servicios por parte de agencias de viaje, hospedajes y restaurantes.

El cuarto objetivo analizó la información primaria y secundaria, organizada por los actores que participan en la dinámica de la gestión turística. En este punto, la dificultad fue recolectar toda la información prevista, debido principalmente a limitaciones de tiempo y capacidad logística. Por ello, se organizó la información turística disponible para la generación de una matriz detallada de indicadores de análisis, el cual servirá para futuras evaluaciones de proyecto y/o investigaciones que miden el impacto de un proyecto turístico.

Como ha sido mencionado, la matriz de indicadores fue revisada por expertos del sector turístico, cuyas observaciones permitieron refinar la propuesta final reportada en el (Anexo I). En esa línea, además de proporcionar resultados concretos sobre un conjunto importante de indicadores sobre la situación turística en Cajamarca, también se deja una herramienta detallada para futuras investigaciones sobre estudios de línea base o aspectos turísticos conexos, y permita evaluar el impacto de un proyecto turístico sobre un punto geográfico.

Con respecto al actor Gobierno, se pudo observar que los diferentes niveles institucionales han buscado repotenciar el turismo en Cajamarca a través de planes de desarrollo como el PERTUR y PENTUR. Sin embargo, la inestabilidad en la gestión pública ocasiona que los proyectos vinculados en potenciar el sector turístico, en ocasiones no se lleguen a materializar. Prueba de ello, es la postergación del proyecto de ampliación del aeropuerto de Cajamarca, el escaso avance con respecto a la pavimentación de la red principal, entre otros.

En cuanto a los turistas, a partir del año 2022, se inició la recuperación de la actividad turística en Cajamarca; sin embargo, el avance aún sigue siendo lento en comparación a los niveles prepandemia. En el caso de las agencias de viaje, presentan una mayor oferta potenciada por el avance tecnológico y exposición en redes sociales. Todas las agencias revisadas cuentan con canales online para poder hacer consultas y reservas, pero a su vez, presentan una baja accesibilidad para establecer reclamos.

Los establecimientos de hospedaje y las agencias de viaje han experimentado una recuperación lenta y un periodo bajo de permanencia de aproximadamente dos días que impacta en la demanda de hospedajes y tours. Sobre los restaurantes, es interesante observar que son pocos los que están categorizados. En los artesanos se aprecia la progresiva formalización, más por el contrario, no todos emplean las herramientas digitales para promover sus negocios. De los 1529 artesanos mapeados, en la Plataforma “Cómprale a Cajamarca” de DIRCETUR solo se pudo identificar a 44 artesanos.

En el caso de los gremios turísticos, el desafío radica en identificar asociaciones gremiales cajamarquinas con la escasa información que se encuentra virtualmente. Se pudo definir entre las principales a CANATUR, CARETUR, AFEET y APAVIT. Como quinto objetivo, se propone un conjunto más amplio de indicadores para futuros ELB o aspectos turísticos conexos, que permita evaluar el impacto de un proyecto turístico sobre un punto geográfico y tiempo determinado.

De esta manera, la propuesta final de ELB abarca aristas del sistema turístico incluyendo: aspectos regulatorios de infraestructura y servicios relacionados; perfil y percepción del turista; oferta y demanda de agencias de viaje; situación de los establecimientos de hospedaje; situación de los restaurantes turísticos; y situación del negocio de artesanía. Se incluyeron variables adicionales para evaluar la calidad del servicio, capacidad instalada, satisfacción del turista, entre otros.

Finalmente, como aporte metodológico, la investigación entrega una herramienta replicable para el diseño de futuros ELB en proyectos turísticos similares. La propuesta busca no solo fortalecer la planificación basada en la evidencia reportada, sino también fomentar una lectura integral de la gestión del turismo que considere a todos los actores del ecosistema de manera articulada.

## **2. Recomendaciones finales**

En primer lugar, se recomienda realizar un estudio cuantitativo sistemático sobre el flujo turístico de los atractivos turísticos de la ciudad, priorizando aquellos que sean más concurridos. Este estudio debe incluir la recolección periódica de datos sobre el número de visitantes por cada atractivo, diferenciando entre la temporada alta y la temporada baja. Esta información permitirá dimensionar de forma objetiva la demanda turística, identificar patrones de comportamiento estacional y orientar mejor las estrategias de gestión del turismo. Además, puede ser valioso efectuar una medición de la capacidad de carga turística a fin de identificar posibles riesgos de sobreturismo en algunos atractivos.

Seguidamente, se sugiere aplicar una encuesta de percepciones dirigida a los turistas, con el objetivo de conocer su valoración respecto a los diversos atractivos turísticos y las facilidades que encuentran para su visita. Esta encuesta debe ser probabilística y debe considerar la estacionalidad del flujo turístico, con el fin de captar una visión representativa de las preferencias y niveles de satisfacción de los visitantes a lo largo del año.

Como tercera recomendación, se plantea la necesidad de consolidar la información de la totalidad de variables incluidas en la Matriz de dimensiones e indicadores del ELB del sector turístico (Anexo E). Esto permitirá realizar un diagnóstico integral que permita obtener una imagen completa del estado actual del sector y de sus principales retos y oportunidades.

Adicionalmente, se sugiere utilizar la información generada por el ELB como insumo para mejorar la planificación del proyecto Yuragachi. Este estudio sirve no solo para establecer un punto de partida claro, sino también para facilitar una futura evaluación de resultados e impacto del proyecto, contribuyendo así a una gestión basada en evidencia.

La quinta recomendación apunta a desarrollar un sistema de información regional turístico accesible y unificado, gestionado por las entidades gubernamentales en coordinación directa con los gremios y/o actores que participan en el sistema turístico. Esto es necesario pues la información turística sobre Cajamarca se encuentra dispersa en distintas instituciones, y en muchos casos obedece a enfoques distintos y no está actualizada.

Finalmente, se considera necesario difundir el presente estudio a los principales actores del sistema turístico, tanto a nivel de gobierno (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Dirección Desconcentrada de Cultura de Cajamarca, Gerencia de Cultura de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, entre otros) como de organizaciones de la sociedad civil (Cámara de Comercio, Patronato Cuismanco, entre otros) vinculadas al turismo y a la gestión del patrimonio cultural.



## REFERENCIAS

- Aeropuertos del Perú. (2021). AdP suscribió el contrato para el desarrollo del ETE de la Ampliación del Aeropuerto de Cajamarca. <https://www.adp.com.pe/es/noticias/aeropuertos-del-peru-suscribio-el-contrato-para-el-desarrollo-del-expediente-tec-2>
- Aguilar, Y., y Gordillo, A. (2019). *Modelo de gestión turística para potenciar el turismo interno a través del desarrollo de un clúster turístico en la provincia de Huaral* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626424/Aguilar\\_VY.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626424/Aguilar_VY.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Alpheaus, P. (2019). *Strategic Management of Tourism Stakeholders, Bakgatla-ba-Kgafela, South Africa*. Nort-West University.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M. & Herrera, D. (2013). *Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura*.
- Asociación Cullec. (2023). *Yuragachi, Perfil del proyecto*. <https://docs.google.com/document/d/1xriBS9chEFwL0YOOKJKkl-LdnVIIbVeR/edit?usp=sharing&ouid=115882577274928103737&rtfpof=true&sd=true>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2019). *Informe Económico y Social Región Cajamarca - Encuentro Económico*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2019/cajamarca/ies-cajamarca-2019.pdf>
- Banco Mundial. (2022). *Perú: Panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=Se%20prev%20que%20el%20PIB,gradual%20de%20la%20demanda%20interna>
- Barreto, C., Garland, G., y Rodríguez, R. (s.f.). *Planeamiento estratégico para el sector turismo* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Tesis PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e8188e0f-02c4-47d0-a9f8-6cf285fa6cd0/content>
- Bloomberg Línea. (2023). *Inversión privada en Perú se contrajo en 2022*. <https://www.bloomberglinea.com/2023/02/23/inversion-privada-en-peru-se-contrajo-en-2022-por-que-la-caida-puede-continuar/>
- Boletín Mincetur Turismo N° 29. (2015). [Mincetur.gob.pe. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/Comunicaciones/BoletinesTurismo/2016/Boletin\\_Mincetur\\_Turismo\\_29.html](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/Comunicaciones/BoletinesTurismo/2016/Boletin_Mincetur_Turismo_29.html)
- Boullon, R. (2006). *Planificación del espacio turístico*. Trillas. <https://prepacihuatlan.sems.udg.mx/sites/default/files/planificaciondelespaciouristicorobertoc.boullon.pdf>
- Burkart, A. J., y Medlik, S. (1981). *Tourism: Past, Present and Future*. Heinemann.
- Cabellos, R. (2023). *Comportamiento del vacacionista nacional que visita Cajamarca a partir de la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 – 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional UNC. <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/5456/TESIS.pdf?sequence=1>
- CAF. (2022). *CAF promoverá la transformación digital del turismo en el Perú, América Latina y El Caribe*. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2022/09/caf-promovera-la-transformacion-digital-del-turismo-en-el-peru-y-america-latina-y-el-caribe/>

- Cajamarca Opina. (2022). Con el lema: “repensar el turismo” la municipalidad de Cajamarca conmemora el día mundial del turismo. <https://cajamarcaopina.com/2022/09/27/con-lema-repensar-el-turismo-la-municipalidad-de-cajamarca-conmemora-el-dia-mundial-del-turismo/>
- CALTUR. (2017). *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú*. PromPeru. <https://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/7cba0d75-932d-4cb8-ac70-bfd925e77ee0/content>
- Canal RCR Perú. (2023, marzo 1). *Cajamarca alcanza cifra récord de visitantes en carnaval del reencuentro 2023* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/xhnbmqgqakxo>
- CANATUR. (2023). Gremios. <https://www.canaturperu.org/asociados/gremios>
- Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN). (2025). Crecimiento económico del Perú y el Mundo (2024 y 2025). [https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2025/02/RES\\_Feb2025\\_vf.pdf](https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2025/02/RES_Feb2025_vf.pdf)
- Chávez, L. (2022, abril 13). Análisis | Crisis política y social en Perú: ¿Es solo la inflación lo que la ha desatado? *Forbes Perú*. <https://forbes.pe/actualidad/2022-04-13/analisis-crisis-politica-y-social-en-peru-es-solo-la-inflacion-lo-que-la-ha-desatado/>
- Cousseau. (2014). *La iluminación de las ciudades y su imagen nocturna: caso Lyon y Barcelona*.
- Cox, R., y Oliver, R. (2016). *Línea base del Estado de situación y del potencial del turismo en el Municipio de Chipaya*. <https://chipaya.org/wp-content/uploads/2018/01/Turismo-Cox-LINEA-BASE-CHIPAYA.pdf>
- Cuenta Satélite de Turismo. (2020). MINCETUR. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2663151/Per%C3%BA%3>
- Cullec. (2022, mayo 23). *Conoce el proyecto Yuragachi: Cajamarca Iluminada* [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=meyHeP\\_Inil](https://www.youtube.com/watch?v=meyHeP_Inil)
- Cullec. (2022). *Yuragachi: Cajamarca Iluminada*. <https://www.cullec.org/>
- Decreto Supremo N° 011-2019-MINCETUR: Reglamento para la Categorización y la Calificación Turística de Restaurantes. (2019). *Diario Oficial El Peruano*. [enlace sospechoso eliminado]
- Demers, A. (2010). L'Offre nocturne de la ville de Québec: vers un tourisme de la nuit. *Rabaska: Revue D'ethnologie de L'Amérique Française*, 8, 43–19. <https://doi.org/10.7202/045253ar>
- Departamento Administración Nacional de Estadística (DANE). (2009). *Metodología línea base de indicadores*. Bogotá, Colombia.
- Destino Turístico. (2022). Enamórate de Cajamarca. <https://destino.regioncajamarca.gob.pe/>
- Díaz-Solano, B., y Marqués-Rodríguez, P. (2016). Línea base de indicadores de competitividad turística como herramienta para la gestión de destinos turísticos. *RITUR*. [https://www.researchgate.net/profile/Beatriz-Diaz-Solano/publication/303780830\\_Linea\\_base\\_de\\_indicadores\\_de\\_competitividad\\_turistica\\_como\\_herramienta\\_para\\_la\\_gestion\\_de\\_destinos/links/57519a6708ae6807fafb21e5/Linea-base-de-indicadores-de-competitividad-turistica-como-herramienta-para-la-gestion-de-destinos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Beatriz-Diaz-Solano/publication/303780830_Linea_base_de_indicadores_de_competitividad_turistica_como_herramienta_para_la_gestion_de_destinos/links/57519a6708ae6807fafb21e5/Linea-base-de-indicadores-de-competitividad-turistica-como-herramienta-para-la-gestion-de-destinos.pdf)
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cajamarca (DIRCETUR). (2020). *Plan estratégico de marketing turístico 2020*. <https://dircetur.regioncajamarca.gob.pe/media/portal/RMSTZ/documento/3658/>

[PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING TURÍSTICO 2020.pdf?r=1581695873](#)

- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cajamarca (DIRCETUR). (2022). [Regioncajamarca.gob.pe](#). <https://dircetur.regioncajamarca.gob.pe/portal/mn/583>
- Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados. (2023). [Mincetur.gob.pe](#). <https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/directoriodeserviciosturisticos/DirPrestadores/DirBusquedaPrincipal>
- Dwyer, L., y Kim, C. (2003). *Destination competitiveness: Determinants and indicators*. [https://www.researchgate.net/profile/Larry-Dwyer/publication/228777665\\_Destination\\_Competitiveness\\_Determinants\\_and\\_Indicators/links/0c960535ae255e6992000000/Destination-Competitiveness-Determinants-and-Indicators.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Larry-Dwyer/publication/228777665_Destination_Competitiveness_Determinants_and_Indicators/links/0c960535ae255e6992000000/Destination-Competitiveness-Determinants-and-Indicators.pdf)
- Edensor, T. (2012). Atmósferas iluminadas: Anticipando y reproduciendo el flujo de afectivo. *Experiencia en Blackpool. Medio Ambiente y Planificación D: Sociedad y Espacio*, 30(6), 1103–1122.
- Edgell, D., y Swanson, J. (2018). *Tourism policy and planning: Yesterday, today and tomorrow* (3ra ed.). Routledge.
- Entidades públicas y privadas vinculadas. (2023). [Congreso.gob.pe](#). <https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1999/turismo/misc02.htm>
- Espeso-Moliner, P. (2019). *Tendencias del turismo cultura*. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. <https://www.redalyc.org/journal/881/88165960001/>
- Espinoza, A., y Huang, N. (2024). *Análisis de la planificación estratégica de un nuevo destino turístico desde un enfoque sistémico: proyecto “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”* [Tesis de licenciatura en Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Tesis PUCP. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/27395/ESPINOZA%20MAMANI\\_HUANG%20NATALIA%20YANINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/27395/ESPINOZA%20MAMANI_HUANG%20NATALIA%20YANINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gándara, Á. R., y Del Rosal, J. C. C. (2017). Evaluación del grado de interés de los principales turísticos de la ciudad de Córdoba. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 1(1), 41-52.
- Garzón, D., y Toloza, J. (2021). *Línea base de sostenibilidad turística en municipios de menores ingresos y población en Colombia*. Turismo y sociedad. <https://www.redalyc.org/journal/5762/576270071012/576270071012.pdf>
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2023). Asociaciones cajamarquinas son referentes del Turismo Comunitario en el Perú. <https://www.regioncajamarca.gob.pe/portal/noticias/det/7804>
- Gobierno Regional de Cajamarca. (2023). Cajamarca, referente en turismo religioso, ecológico y cultural en Semana Santa. <https://www.gob.pe/institucion/regioncajamarca/noticias/791615-cajamarca-referente-en-turismo-religioso-ecologico-y-cultural-en-semana-santa>
- Gómez, A. (2013). *Plan de co-manejo para la operación de la ecoruta de aviturismo Kuri Pishku*. Universidad de la Cooperación Internacional.
- González, R., y Mendieta, M. (2009). *Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos*.

- Gorbunov, P., Efimova, E. & Kilinkarova, S., (2016). *Perspective tools of the strategic management of VFR tourism development at the regional level*. International Journal of Environmental and Science Education. [http://www.ijese.net/makale\\_indir/IJESE\\_1466\\_article\\_582dd1cb4c22f.pdf](http://www.ijese.net/makale_indir/IJESE_1466_article_582dd1cb4c22f.pdf)
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de investigación*. McGraw-Hill.
- Hunziker, W., y Krapf, K. (1942). *Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre*. Universidad de Berna, Suiza.
- Ibáñez, R. (2011). Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México. *Universidad Autónoma de Baja California Sur*. <https://www.redalyc.org/pdf/398/39821278007.pdf>
- Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI). (2023). *Lluvias intensas en el departamento de Cajamarca (DEE)*. <https://portal.indeci.gob.pe/wp-content/uploads/2023/03/INFORME-DE-EMERGENCIA-N%C2%BA-946-6ABR2023-LLUVIAS-INTENSAS-EN-EL-DEPARTAMENTO-DE-CAJAMARCA-7-DEE.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Compendio Estadístico Perú 2017 Turismo*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/cap22/cap22.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/cap22/cap22.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Perú: Panorama Económico Departamental - Cajamarca, marzo 2020*. [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_panorama\\_enero\\_2020.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_panorama_enero_2020.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). *Perú: Panorama Económico Departamental - Cajamarca, marzo 2023*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-panorama-economico-departamental-ene-2023.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024). *Encuesta Nacional de Programas Presupuestales*. INEI. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8298077/6918505-encuesta-nacional-de-programas-presupuestales-2024.pdf?v=1751379306>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024). *DATA CRIM: Estadística de criminalidad y seguridad ciudadana en el Perú*. INEI. <https://datacrim.inei.gob.pe/>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2021). El turismo en Cajamarca aún se encuentra lejos de recuperarse. <https://www.ipe.org.pe/portal/el-turismo-en-cajamarca-aun-se-encuentra-lejos-de-recuperarse/>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2021). Empleo cae en pandemia para mostrar una progresiva recuperación. <https://www.ipe.org.pe/portal/cajamarca-empleo-cae-en-pandemia-para-mostrar-una-progresiva-recuperacion/>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2022). Cajamarca todavía por debajo de su nivel prepandemia. <https://www.ipe.org.pe/portal/cajamarca-todavia-por-debajo-de-su-nivel-prepandemia/>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2022). Cajamarca: Empleo formal se incrementó en 9.4% en junio del 2022. <https://www.ipe.org.pe/portal/cajamarca-empleo-formal-se-incremento-en-9-4-en-junio-del-2022/>
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2024). Aún se deben recuperar 30,000 empleos de sector turismo. *El Comercio: Economía*. <https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2024/03/Informe-IPE-EC-Turismo.pdf>

- IPERÚ. (2024). IPERÚ al servicio del turista nacional y extranjero. <https://www.gob.pe/institucion/promperu/campa%C3%B1as/51668-iperu-al-servicio-del-turista-nacional-y-extranjero>
- Jiménez, P. y Aquino, F. (2012). *Propuesto de un modelo de competitividad de destinos turísticos*. Estudios y Perspectivas en Turismo. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180724056010.pdf>
- Ledhesma, M. (2018). *Tipos de turismo: nueva clasificación*. OMPT. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15091/mod\\_resource/content/0/Tipos%20de%20turismo,%20nueva%20clasificaci%C3%B3n%20-%20Manuel%20Ledhesma.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15091/mod_resource/content/0/Tipos%20de%20turismo,%20nueva%20clasificaci%C3%B3n%20-%20Manuel%20Ledhesma.pdf)
- MacNeil, J., y Wozniak, D. (2018). *The economic, social and environmental impacts of cruise tourism*. Elsevier.
- Maraza, A. C., Gómez, M. S. H., Limache, A. M. C., y Mamani, E. F. (2019). Estrategias del marketing viral y el posicionamiento de marca en los restaurantes turísticos de la Región de Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*. <https://www.redalyc.org/journal/4498/449860103006/449860103006.pdf>
- Marchena, J., Romero, M., y Otros. (2013). *Diagnóstico preliminar del sector turismo en Lambayeque: Un estudio descriptivo* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Tesis PUCP. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8715/MARCHENA\\_ROMERO\\_DIAGNOSTICO\\_TURISMO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8715/MARCHENA_ROMERO_DIAGNOSTICO_TURISMO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Marsano, J. (2019). *El impacto económico del turismo del Perú*. Universidad de San Martín de Porres. <https://catedraunesco.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2019/06/impacto-economico-turismo-peru.pdf>
- Martínez, M. A., Fernández, M. C. L., y Alzaga, J. M. S. (1995). Equilibrio oferta-demanda turística: Una respuesta inteligente. *Estudios Turísticos*, (127), 53-66.
- Mathieson, A., y Wall, G. (1992). *Tourism: economic, physical and social impacts*. Longman.
- Medianero, D. (2011). Metodologías de estudios de líneas base. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)*. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/pensa\\_critico/2011\\_n15/pdf/a05.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/pensa_critico/2011_n15/pdf/a05.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2018). *Reporte Regional de Turismo*. Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3514164/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20-%20Cajamarca%202019.pdf?v=1660774443>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2019). *Reporte Regional de turismo: Cajamarca 2019*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3514164/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20-%20Cajamarca%202019.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020). *Reporte Regional de Turismo*. Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1320680/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20-%20Cajamarca%202020.pdf?v=1601080510>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2021). *Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje*. <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turismo-11176/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2021). *PENTUR Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012 - 2021 Consolidando un Turismo*

Sostenible. <https://repositorio.promperu.gob.pe/items/85f55afb-bf95-40a9-8c72-7f2677e28405>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2021). *Reporte Regional de Turismo*. Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3515462/Reportes%20de%20Turismo%20-%20Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20-%20Cajamarca%202021.pdf?v=1660831956>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2022). *Datos Turismo: Sistema de Información Estadística de Turismo*. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2022). *Estrategia Nacional de Reactivación del sector turismo 2022-2025*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3109734/R.%20M.%20N%C2%B0%20138%20-%202022.pdf.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2022). *Reporte Regional de Turismo*. Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4331697/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20Cajamarca%20A%C3%B1o%202022.pdf?v=1679955574>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2023). *Informe de Evaluación Institucional correspondiente al primer semestre del año 2023*. Pliego 035: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. [https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/Informe\\_evaluacion\\_PEI-POI-2023-ISem.pdf](https://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/Informe_evaluacion_PEI-POI-2023-ISem.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2023). *Turismo receptivo: encuesta del turismo extranjero, 2023*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6827521/5907695-peru\\_turismo\\_receptivo-2023.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6827521/5907695-peru_turismo_receptivo-2023.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2023). *SIGMINCETUR: Sistema de Información Geográfica del MINCETUR*. <https://sigmincetur.mincetur.gob.pe/turismo/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2023). *Cajamarca: Turismo interno 2023. Encuesta trimestral de turismo*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6390871/5601671-cajamarca\\_encuesta\\_trimestral\\_de\\_turismo\\_interno\\_2023.pdf?v=1716484767](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6390871/5601671-cajamarca_encuesta_trimestral_de_turismo_interno_2023.pdf?v=1716484767)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2023). *Reporte Regional de Turismo*. Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4688059/Reporte%20Regional%20de%20Turismo%20Cajamarca%20A%C3%B1o%202023.pdf?v=1686843746>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2025). *Reporte Regional de Turismo*. Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7909725/6659083-reporte-regional-de-turismo-cajamarca-marzo-2025.pdf?v=1747864514>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *Directorio de Artesanos*. <https://www.datosabiertos.gob.pe/node/8831/revisions/30104/view>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). (2023). *Infraestructura vial del Sistema Nacional de Carreteras por tipo de superficie, según departamento, 2022*. <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/infraestructura-vial-del-sistema-nacional-de-carreteras-por-tipo-de-superficie-seg%C3%BAn-0#>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2024). *Informe Anual: Movimiento de Pasajeros en los Aeropuertos del Perú*. Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía Viceministerio de Turismo. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6236446/5491009-informe-anual-movimiento-de-pasajeros-en-los-aeropuertos-del-peru.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2023). *Seguimiento de la ejecución presupuestal (consulta amigable)*.
- Ministerio del Interior (MININTER). (2024). *Mapa del delito. Distrito de Cajamarca, Perú*. <https://aplicaciones.mininter.gob.pe/mapadeldelito/>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). (2023). *Informe y estadísticas*. <https://www.gob.pe/institucion/mtc/informes-publicaciones/344888-estadistica-servicios-de-transporte-terrestre-por-carretera-servicios-de-pasajeros>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2020). *Cómo elaborar un Estudio de Línea Base*.
- Moody's Local Perú. (2025, 25 de marzo). *Proyecciones y Desafíos del Turismo en Perú para el Año 2025: Un enfoque Cauteloso*. <https://moodyslocal.com.pe/wp-content/uploads/2025/03/MLPE-Research-Turismo-25032025.pdf>
- Morrison, A. M. (2018). *Marketing and managing tourism destinations*. Routledge.
- Municipalidad Provincial de Cajamarca. (2021). *Plan estratégico institucional del 2021 al 2024*. Oficina General de Planeamiento y Presupuesto. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3762124/Plan%20Estrat%C3%A9gicoInstitucional%202021-2024.pdf.pdf?v=1666015922>
- Municipalidad Provincial de Cajamarca. (2023). *La ciudad de Cajamarca*. <https://www.gob.pe/25844-la-ciudad-de-cajamarca>
- Municipalidad Provincial de Cajamarca. (2024). *Plan estratégico institucional del 2024 al 2027*. Oficina General de Planeamiento y Presupuesto. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6304182/5541198-pei-2024-2027-infor-ceplan.pdf?v=1729792011>
- Naranjo, M., y Otros. (2019). Modelos de gestión turística: mirada crítica desde diferentes perspectivas. *Revista Electrónica Cooperación - Universidad - Sociedad (RECUS)*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7001764.pdf>
- Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje. (2023). [Mincetur.gob.pe](https://www.mincetur.gob.pe). [https://www.mincetur.gob.pe/centro\\_de\\_Informacion/mapa\\_interactivo/ofertaEstablecimientosHospedaje.html](https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/ofertaEstablecimientosHospedaje.html)
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (1994). *Recomendaciones sobre Estadísticas de Turismo*. Madrid.
- Panosso, A., y Lohmann, G. (2012). *Teoría del Turismo: conceptos, modelos y sistemas*. Editorial Trillas. <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/06/Teor%C3%ADa-del-Turismo-Conceptos-modelos-y-sistemas-de-Panosso-PDF.pdf>
- Parfinenko, A. (2019). *Sustainable development of world tourism based on the strategic management*. *Academy of Strategic Management Journal*. <https://www.abacademies.org/articles/strategy-for-the-development-of-international-tourism-in-modern-conditions-1939-6104-20-4-814.pdf>
- Parodi, C. (2022). Perú: entre el descontento y la frustración. *Universidad Autónoma de Madrid*. [https://www.cesla.com/archivos/Informe\\_economia\\_Peru\\_junio\\_2022.pdf](https://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_Peru_junio_2022.pdf)

- PENTUR. (2016). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. MINCETUR. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31487/22123\\_PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf20180706-19116-y07vnb.pdf?v=1612204093](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31487/22123_PENTUR_Final_JULIO2016.pdf20180706-19116-y07vnb.pdf?v=1612204093)
- Perfil del Turista Interno que visita Cajamarca. (2018). *Encuesta Trimestral de Turismo Interno*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/553610/Cajamarca\\_Perfil\\_del\\_Turista\\_Interno\\_2018.pdf?v=1586389109](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/553610/Cajamarca_Perfil_del_Turista_Interno_2018.pdf?v=1586389109)
- PERTUR. (2019). *Cajamarca: Plan Estratégico Regional de Turismo*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/391651/PERTUR\\_CAJAMARCA.pdf?v=1571329898](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/391651/PERTUR_CAJAMARCA.pdf?v=1571329898)
- Pintura vídeo | Xavier de Richemont. (2019). Xavier de Richemont. <https://xavierderichemont.com/es/peinture-video/>
- Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de Cajamarca 2021 - 2024. (s.f.). Oficina General de Planeamiento y Presupuesto. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3762124/Plan%20Estrat%C3%A9gicoInstitucional%202021-2024.pdf.pdf?v=1666015922>
- Plasencia, M., Rosas, L., y Tenorio, E. (2019). *Planeamiento estratégico de la Provincia de Cajamarca* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Tesis PUCP. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13776/PLASENCIA\\_ROSAS\\_PLANEAMIENTO\\_CAJAMARCA.pdf;jsessionid=AFB155D22DBA3F6216A2AD31B1F4323E?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13776/PLASENCIA_ROSAS_PLANEAMIENTO_CAJAMARCA.pdf;jsessionid=AFB155D22DBA3F6216A2AD31B1F4323E?sequence=1)
- Plataforma del Estado Peruano. (2022). Obtener clasificación y categorización para un hospedaje. <https://www.gob.pe/id/22909-obtener-clasificacion-y-categorizacion-para-un-hospedaje?child=15229>
- Poma, G., Villacruz, G. & Urbina, A. (2021). *Factores de competitividad para la Gestión de dos destinos de Turismo Comunitario. Estudio de caso: Comunidad Raqchi (Región de Cusco) y Comunidad Luquina Chico (Región de Puno)* [Tesis de licenciatura en Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Tesis PUCP. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20336/POMA\\_CASTILLO\\_VILLACRIZ\\_DURAND\\_URBINA\\_ALARCON%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20336/POMA_CASTILLO_VILLACRIZ_DURAND_URBINA_ALARCON%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ponce, A. (2023). Inestabilidad política, deterioro institucional y debilidad del sistema de partidos: Lecciones del caos peruano. *Política y Gobierno*, 30, 20-21. <http://politicaygobierno.cide.edu/index.php/pyg/article/view/1665/1108>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. México D. F.
- Programa de Cooperación al Desarrollo Económico. (2014). *Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos*. [https://cooperacionsuiiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/conceptos\\_basicos.pdf](https://cooperacionsuiiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/conceptos_basicos.pdf)
- PROMPERU. (2019). *Perfil del vacacionista nacional que visita Cajamarca 2019*. [enlace sospechoso eliminado]
- PROMPERU. (2023). *Perfil del vacacionista extranjero*. [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/perfiles\\_extranjeros/46/Perfil%20del%20Tursita%20Extranjero%202022.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/perfiles_extranjeros/46/Perfil%20del%20Tursita%20Extranjero%202022.pdf)
- Ricaurte, C. (2018). *Manual para el diagnóstico turístico local: Guía para planificadores*. <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/07/Ricaurte.-Manual-diagnostico-turistico-local.-Guia-planificadores.-2000.-50-pgs.pdf>
- Ritchie, B. J. R., y Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*.

- Rosselló-Nadal, J., y Saenz de Miera, O. (2019). La influencia de la actividad turística sobre la contaminación atmosférica: El caso de Mayorca. *Universidad de Murcia*. <https://www.redalyc.org/pdf/398/39813352007.pdf>
- Sanchez, H., Colqui, G., y Otros. (2015). *Planeamiento Estratégico del sector turismo* [Tesis de maestría, CENTRUM PUCP]. Tesis PUCP. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14934/SANCHEZ\\_COLQUI\\_PLANEAMIENTO\\_TURISMO.pdf;jsessionid=268E8F7D5945228B0947A290A5D73DC7?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14934/SANCHEZ_COLQUI_PLANEAMIENTO_TURISMO.pdf;jsessionid=268E8F7D5945228B0947A290A5D73DC7?sequence=1)
- Sancho, A. (2019). *Introducción al turismo*.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2022). *Desempeño y competitividad turística en el Perú*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/reportes/boletin-turismo-020.pdf>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2023). Llegada de turistas internacionales entre enero y abril de 2023 fue un 54.7% menos que el nivel registrado en el mismo periodo de 2019. <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/llegada-de-turistas-internacionales-entre-enero-y-abril-de-2023-fue-un-547-menos-que-el-nivel-registrado-en-el-mismo-periodo-de-2019>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2023). *Turismo: PBI Alojamiento y Restaurantes*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/reportes/boletin-turismo-027.pdf>
- Tinoco, O. (2003). Los impactos del turismo del Perú. *Industrial Data*.
- Tours – CAJAMARCA VIAJES. (2023). Cajamarcaviajes.com. <https://cajamarcaviajes.com/tours/>
- Tours de medio día tradicionales archivos - Campiña tours. (2023). Campiña Tours. <https://campitours.com/categoria-producto/tours-de-medio-dia/tours-de-medio-dia-tradicionales/>
- TripAdvisor. (2022). Iglesia y Catedrales en Cajamarca. [https://www.tripadvisor.com.pe/Attractions-g319821-Activities-c47-t175-Cajamarca\\_Cajamarca\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Attractions-g319821-Activities-c47-t175-Cajamarca_Cajamarca_Region.html)
- TripAdvisor. (2023). Restaurantes en Cajamarca. Recuperado el 13 de julio de 2023, de [https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurants-g319821-Cajamarca\\_Cajamarca\\_Region.html](https://www.tripadvisor.com.pe/Restaurants-g319821-Cajamarca_Cajamarca_Region.html)
- Universidad San Ignacio de Loyola. (2021). Identifican nuevas tendencias y formas de hacer turismo. *Facultad de Administración Hotelera, Turismo y Gastronomía*. <https://facultades.usil.edu.pe/administracion-hoteler-turismo-gastronomia/nota/identifican-nuevas-tendencias-y-formas-de-hacer-turismo/>
- UNWTO. (2007). *A practical guide to tourism destination management*. <https://docplayer.net/21304038-A-practical-guide-to-tourism-destination-management.html>
- Vera, L. (2021). *Estrategias económicas y de conservación dirigidas a fortalecer el sector turístico en el Municipio de Tenjo, Cundinamarca*. Universidad del Bosque.
- VIGO'S INT TRAVEL. (2023). Vigosintravel.com. <https://www.vigosintravel.com/somos.php#>
- Y tú qué planes?. (2022). Cajamarca. <https://www.ytuqueplanes.com/destinos/cajamarca>

## ANEXOS

### ANEXO A: Matriz de Variables e Indicadores sobre ELB de Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016)

Tabla A1: Matriz de Variables e Indicadores sobre ELB de Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016)

Grupo de Análisis	Tema	Subtema	Indicador
Recursos y actividades primarias donde se transfiere valor agregado al turista directamente	Recursos básicos y atractivos claves (Oferta turística)	Atractivos culturales	Atractivos turísticos históricos y culturales
			Reconocimientos de los atractivos históricos y culturales
		Parques naturales	Superficie de espacios naturales protegidos con vocación ecoturística
		Congresos, convenciones, eventos y fiestas	Congresos, convenciones, eventos y fiestas
	Playas	Número de playas para turismo	
	Servicios turísticos	Calidad y sostenibilidad de los destinos y productos turísticos	Operadores de servicios turísticos certificados
			Playas con calidad certificada
			Inversión en conservación del patrimonio cultural como porcentaje del presupuesto total
		Infraestructura sector hotelero	Habitaciones en establecimientos hoteleros
			Ocupación hotelera
			Cadenas hoteleras nacionales e internacionales
			Áreas de construcción con destino hotel
			Licencias de construcción con destino hotel
			Tarifas promedio de establecimientos hoteleros
		Prestadores de servicios turísticos	Operadores formalizados inscritos en el Registro Nacional de Turismo
			Integración de los servicios complementarios del turismo en los puntos de llegada
			Asociados de agremiaciones del sector turístico

**Tabla A1: Matriz de Variable e indicadores sobre ELB de Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016) (continuación)**

Grupo de Análisis	Tema	Subtema	Indicador
Recursos y actividades de apoyo para la generación de valor al turista	Gestión del destino	Promoción de la oferta turística	Puntos de información que operan en el destino turístico
			Comercialización on-line de atractivos turísticos
			Cantidad de cibernautas que buscaron información turística de la región
			Inversión en la implementación de estrategias para la promoción turística local
	Factores de apoyo y condicionantes	Uso de TIC	Empresas que aplican software como apoyo a la gestión administrativa de los servicios que se ofrecen
			Operadores de servicio turísticos que ofrecen sus servicios en internet
		Formación de recurso humano	Oferta universitaria turística
			Oferta educación para el trabajo en temas de turismo
			Graduados en programas de educación superior en turismo
			Nivel de inglés de los trabajadores del sector turismo
		Investigación y desarrollo	Proyectos de investigación
			Grupos de investigación en turismo
	Producción científica en turismo		
	Infraestructura general	Infraestructuras de transporte aéreo	Densidad aeroportuaria
			Número de aerolíneas operativas
			Vuelos diarios provenientes de destinos internacionales
			Vuelos diarios provenientes de destinos nacionales
			Conectividad aérea
		Infraestructuras de transporte terrestre	Calidad de las carreteras
			Conectividad terrestre
		Seguridad	Percepción de la seguridad del turista
			Percepción de la seguridad del residente
			Personas víctimas de delitos en el destino
		Salud e higiene	Restaurantes con certificación BPM para servicios gastronómicos
			Índice de Riesgo de la Calidad del Agua
	Capacidad instalada de los hospitales		
	Políticas, planificación y desarrollo	Inversión pública	Presupuesto de inversión pública destinado al desarrollo del turismo
			Cumplimiento de las acciones estratégicas de turismo
		Gestión política	Índice de facilidad para hacer negocios
			Gasto promedio por turista
		Desempeño social y económico	Ingresos por alojamiento
			Ingresos por habitación –RevPAR
Rentabilidad empresarial para los demás operadores			
Inversión extranjera directa			
Total de exportaciones de bienes y servicios turísticos			
Personal ocupado en el sector			
Participación del sector en el PIB departamental			

**Tabla A1: Matriz de Variable e indicadores sobre ELB de Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016) (continuación)**

Grupo de Análisis	Tema	Subtema	Indicador
Demanda	Demanda	Movilidad aérea	Viajeros por aire
			Nivel de ocupación
		Movilidad terrestre	Llegada de pasajeros por terminales
		Movilidad por peajes	Flujo mensual de vehículos por peaje
		Atractivos turísticos	Visitantes a Parques nacionales
			Visitas a los museos
			Asistencia a ferias y eventos
			Visitas a playas
			Visitas a atractivos turísticos culturales
			Visitas a otros sitios de interés
		Estacionalidad	Pasajeros en cruceros
			Viajeros por noches pernfectadas

Fuente: Díaz-Solano y Márquez-Rodríguez (2016).



## ANEXO B: Línea base de sostenibilidad turística en municipios con menores ingresos y población en Colombia de Garzón y Toloza (2021)

Tabla B1: Línea base de sostenibilidad turística en municipios con menores ingresos y población en Colombia de Garzón y Toloza (2021)

Variables	Sub índice
Política turística y gobernanza	Posición del turismo y de las políticas y los programas de desarrollo.
	Política turística y regulación.
	Gobernanza turística y preparación institucional.
Desempeño económico, inversión y competitividad	La calidad de los datos y del análisis.
	Comercio, inversión y ambiente de negocios.
	Marca, mercadeo y posicionamiento.
Empleo, trabajo decente y capital humano	Resiliencia, seguridad y manejo de crisis.
	Planificación de recursos humanos y condiciones laborales.
	Estimación de habilidades y entretenimiento.
Reducción de la pobreza e inclusión social	Aproximación integral a la reducción de la pobreza por medio del turismo.
	Fortalecimiento de las iniciativas de turismo para los pobres.
	Inclusión de grupos vulnerables en el sector turístico.
Sostenimiento del ambiente natural y cultural	Prevención de impactos sociales negativos.
	Relación del turismo con el patrimonio cultural y natural.
	Enfoque en cambio climático.
	Mejoras en la sustentabilidad del desarrollo turístico y sus operaciones.
	Medición y monitoreo de los impactos del turismo.

Adaptado de David Garzón y Jenny Toloza (2021).

## ANEXO C: Variables e indicadores del modelo de competitividad de Dwyer y Kim (2003)

Tabla C1: Variables e indicadores del modelo de competitividad de Dwyer y Kim (2003)

Variables	Componentes e indicadores
Recursos dotados	Natural: clima confortable para el turismo, limpieza, maravillas naturales, flora y fauna, naturaleza virgen, parques nacionales/reservas naturales. Patrimonio cultural: sitios históricos/patrimonios y museos, características artísticas/arquitectónicas artes, tradiciones, gastronomía, recintos culturales y pueblos (folclóricos).
Recursos creados	Infraestructura turística: calidad/variedad de alojamiento, eficiencia/calidad del aeropuerto, orientación/información turística, eficiencia/calidad del transporte local, accesibilidad de los visitantes a las áreas naturales, instalaciones para convenciones/exposiciones (capacidad/calidad), calidad/variedad de los servicios de alimentación. Rango de actividades: actividades realizadas en base de agua, actividades realizadas en base a la naturaleza, actividades de aventura, instalaciones recreativas. Actividad de compras: variedad de artículos de compra, calidad de las instalaciones de compra, calidad de los artículos de compra, relación calidad-precio de los artículos de compra, diversidad de experiencias de compra. Entretenimiento: parques de atracciones/temáticos, entretenimiento calidad/variedad, vida nocturna, eventos especiales/festivales.
Factores de apoyo	Infraestructura general: adecuación de la infraestructura para satisfacer las necesidades de los visitantes, instalaciones sanitarias/médicas para atender a los turistas, instituciones financieras e instalaciones de cambio de divisas, sistemas de telecomunicación para turistas, seguridad para los visitantes, sistemas de transporte local, eliminación de desechos, suministro de electricidad. Calidad de servicio: empresas de turismo/hotelería que tienen estándares de desempeño bien definidos en la prestación de servicios, empresas con programas para asegurar/programar la satisfacción de los visitantes, satisfacción de los visitantes con la calidad del servicio, importancia de la calidad del servicio por parte de la industria, desarrollo de programas de capacitación para mejorar la calidad del servicio, velocidad/demoras en aduana/migraciones, actitudes de los funcionarios de aduana/migraciones Accesibilidad del destino: distancia/tiempo de vuelo al destino desde orígenes clave, vuelos directos/indirectos al destino, facilidad/costo de obtener la visa de entrada, facilidad de combinar el viaje al destino con el viaje a otros destinos, frecuencia/capacidad de transporte de acceso a destino. Hospitalidad: amabilidad de los residentes hacia los turistas, existencia de programas de desarrollo de la hospitalidad para residentes, apoyo de los residentes a la industria del turismo, facilidad de comunicación entre turistas y residentes. Lazos de mercado: vínculos comerciales con los principales mercados de origen turístico, vínculos deportivos con los principales mercados de origen turístico, vínculos étnicos con los principales mercados de origen turístico, vínculos religiosos con los principales mercados de origen turístico, alcance de la inversión extranjera en la industria turística local.

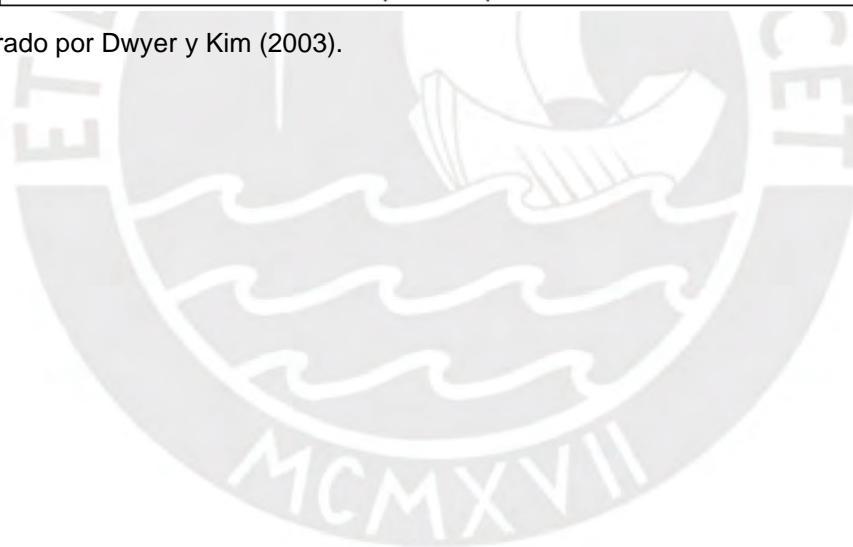
**Tabla C1: Variables e indicadores del modelo de competitividad de Dwyer y Kim (2003) (continuación)**

Variables	Componentes e indicadores
Gestión de destinos	<p>Organización de gestión de destinos: La Organización Natural del Turismo (ONT) actúa como organismo coordinador de las organizaciones turísticas del sector público y privado, la ONT representa efectivamente las opiniones de todos los actores del turismo en el desarrollo turístico, la ONT sirve de enlace eficaz en el sector privado en materia de política, planificación y desarrollo del turismo, la ONT proporciona información estadística como insumo para la política, la planificación y el desarrollo del turismo, la ONT monitorea y evalúa estratégicamente la naturales y el tipo de desarrollo turístico.</p> <p>Gestión de marketing de destino: reputación de la ONT, efectividad del posicionamiento del destino, fuerza/claridad de la imagen del destino, supervisión eficiente de las actividades de marketing de destino, presentación eficaz de las experiencias de destino, vínculo entre las organizaciones de turismo de destino y el comercio de viajes, identificación de la ONT de mercados objetivo, alianzas estratégicas de la ONT con otras organizaciones encargadas de turismo, marketing del destino basado en el conocimiento de los productos de la competencia, agregado actual entre los productos de destino y las preferencias de los visitantes.</p> <p>Política de destino, planificación y desarrollo: existencia de una "visión formal" a largo plazo para el desarrollo de la industria turística, la visión del destino refleja los valores de los residentes, la visión del destino refleja los valores de las partes interesadas de la industria turística, la política turística se ajusta a una visión formal del destino, la planificación y el desarrollo del turismo se ajusta a una visión formal del destino, el destino turístico está integrado en el desarrollo industrial general, el desarrollo turístico en curso responde a las necesidades de los visitantes, grado en que los resultados de la investigación se integran en la planificación y el desarrollo del turismo, inventario de atractivos, instalaciones, servicios y experiencias más importantes que se ofrecen en el destino, identificación de los principales competidores y sus ofertas de productos, apoyo comunitario para eventos especiales.</p> <p>Desarrollo de recursos humanos: compromiso del sector público con la educación y la formalización en turismo/hotelería, compromiso del sector privado con la educación y la formación en turismo/hotelería, capacitación/educación que responda a las necesidades cambiantes de los visitantes, rango/calidad de los programas de capacitación en turismo.</p> <p>Gestión ambiental: reconocimiento del sector público de la importancia del desarrollo turístico "sostenible", reconocimiento del sector privado de la importancia del desarrollo turístico "sostenible", existencia de leyes y reglamentos que protegen el medio ambiente y el patrimonio, investigación y seguimiento de los impactos ambientales del turismo.</p>
Condiciones situacionales	<p>Entorno (micro) competitivo: entorno empresarial nacional en el destino, capacidades de gestión de las empresas y organizaciones turísticas, alcance de la rivalidad competitiva entre las empresa de la industria turística nacional, nivel de cooperación entre empresas en la industria del turismo de destino, vínculos entre empresas de turismo/hotelería y empresas de otros sectores industriales, cualidades emprendedores de los actores turísticos locales, acceso a capital de riesgo, las empresas de turismo/hotelería operan de manera ética, las empresas utilizan tecnología informática/comercial para lograr una ventaja competitiva.</p> <p>Ubicación de destino: "exotismo" percibido de la ubicación. proximidad a otros destinos, distancia de los principales mercados de origen, tiempo de viaje desde los principales mercados de origen.</p> <p>Entorno global (macro): contexto empresarial global, estabilidad política, entorno legal/regulatorio, políticas gubernamentales para el desarrollo turístico, condiciones económicas en los mercados de origen, entorno sociocultural, entorno de inversión para el desarrollo turístico, cambios tecnológicos</p> <p>Competitividad de precios: relación calidad - precio en el turismo de destino, tipo de cambio, precios de billetes de avión desde los principales mercados de origen, precios de alojamiento, precios de paquetes turísticos de destino, precio de la visita al destino en relación con los destinos de la competencia.</p> <p>Seguridad: nivel de seguridad de los visitantes en el destino, incidencia de delitos contra los turistas en el destino.</p>

**Tabla C1: Variables e indicadores del modelo de competitividad de Dwyer y Kim (2003) (continuación)**

Variables	Componentes e indicadores
Factores de demanda	Conocimiento del destino, percepción del destino, preferencia de destino.
Indicadores de rendimiento del mercado	<p>Estadísticas de visitantes (números): número de visitantes extranjeros, tasa de crecimiento de visitantes extranjeros, cuota de mercado del destino: mundial - regional, cambios en la cuota de mercado, duración de la media de estancia, tasa de revisita.</p> <p>Estadísticas de visitantes (gastos): gastos de visitantes extranjeros (ingresos de divisas), tasa de crecimiento del gasto de visitantes extranjeros, porcentaje del destino en el gasto turístico total - mundial-regional, cambios en la participación del gasto, ingresos de divisas del turismo como porcentaje de las exportaciones totales.</p> <p>Contribución del turismo a la economía: contribución del turismo al valor agregado (valores absolutos y porcentajes, y tasa de crecimiento), turismo doméstico, turismo internacional, contribución del turismo al empleo (cifras absolutas; porcentaje del empleo total y tasa de crecimiento), turismo doméstico, turismo internacional, productividad de los sectores de la industria turística.</p> <p>Indicadores de prosperidad económica: niveles agregados de empleo, tasa de crecimiento económico, ingreso per cápita.</p> <p>Inversión turística: inversión en la industria del turismo de fuentes nacionales, inversión extranjera directa en la industria del turismo, inversión en turismo como porcentaje de la inversión total de la industria (y tendencia).</p> <p>Índice de competitividad de precios: índices de competitividad de precios agregados, por propósito del viaje, por sector turístico.</p> <p>Apoyo del gobierno al turismo: presupuesto del ministerio de turismo, presupuesto de la ONT, gasto de la ONT en marketing de destino (comparación con competidores), apoyo de infraestructura de transporte, programas de la industria a los que accede la industria del turismo, concesiones fiscales, subsidios a la industria, asistencia en la comercialización de exportaciones, habilidades de educación vocacional/capacitación para la industria del turismo.</p>

Fuente: Elaborado por Dwyer y Kim (2003).



## ANEXO D: Proyección Yuragachi 2023 – Cajamarca, Perú

Figura D1: Proyección Yuragachi 2023 – Cajamarca, Perú



Figura D2: Proyección Yuragachi 2023 – Cajamarca, Perú



## ANEXO E: Listado de expertos entrevistados

Tabla E1: Listado de expertos entrevistados

Nombre y Apellido	Experiencia	Fecha de la entrevista
Ricardo Enrique Bohl Pazos	Docente de la Facultad de Gastronomía, Hotelería y Turismo, e Integrante del Grupo de Investigación en Gastronomía y Turismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú	21 de junio, 2023
Ana María Alemán Carmona	Docente de la Facultad de Gastronomía, Hotelería y Turismo, e Integrante del Grupo de Investigación en Gastronomía y Turismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú	21 de junio, 2023
Rocío del Carmen Lombardi Valle	Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión y de la Facultad de Gastronomía y Turismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú.	4 de julio, 2023
María Elena del Rosario Esparza Arana	Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión y Coordinadora del Grupo de Investigación en Gastronomía y Turismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú.	2 de julio, 2023
María Elena Sánchez Zambrano	Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión e Integrante del Grupo de Investigación en Gastronomía y Turismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú	30 de junio, 2023
Mariana De Vinatea	Ex coordinadora de la Facultad de Gastronomía, Hotelería y Turismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú	10 de julio, 2023
Giannina María Luisa Crespo del Busto	Docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú.	5 de julio, 2023
Marcelo Huaquisto Ayala	Economista experto en turismo de la Cámara de Comercio Exterior	12 de julio, 2023
Nicolás Puga Dundon	Presidente de la Asociación Cullec: Luces, Cultura y Arte para Cajamarca y Líder del Proyecto Yuragachi	22 de junio, 2023

## ANEXO F: Matriz de dimensiones e indicadores para el ELB del sector turístico

Tabla F1: Matriz de dimensiones e indicadores para el ELB del sector turístico

Dimensión	Indicadores	Tipo de Fuente	Fuente de información previstas
Indicadores de base sobre aspectos regulatorios, infraestructura y servicios al turista a cargo del gobierno			
Inventario de recursos turísticos	Nombre de los recursos turísticos histórico-culturales y clasificación	Secundaria	SIGMINCETUR
	Número de recursos turísticos naturales	Secundaria	SIGMINCETUR
	Número de circuitos turísticos	Primaria	PERTUR – Cajamarca
Políticas y Planificación del turismo	Plan de desarrollo turístico en la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional	Secundaria	PERTUR – Cajamarca
Información al turista	Puntos de información que operan en el destino turístico	Primaria	Entrevista
	Tipos de información entregada en los puntos de información (centros de información al turista)	Primaria	Encuesta
	Plataformas virtuales de información sobre oferta de recursos turísticos	Primaria	Observación – Web
	Número de piezas de promoción turística de la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional / PROMPERÚ / MINCETUR	Primaria	Observación – Web- Redes sociales
	Plan de Promoción Turística Anual de la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional / PROMPERÚ / MINCETUR	Primaria	DIRCETUR
	Calidad de la información de esas plataformas (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )	Primaria	Observación estructurada
Seguridad para el turismo	Número de denuncias sobre hechos delictivos y/o ilícitos contra los turistas	Primaria	Informe de Evaluación Institucional del MINCETUR
	Reporte de robos en las primeras horas de la noche en las inmediaciones de la plaza de armas	Secundaria	MININTER
	Reporte de asaltos en las primeras horas de la noche en las inmediaciones de la plaza de armas	Secundaria	MININTER
	Reporte de disturbios por consumo de alcohol en las primeras horas de la noche en las inmediaciones de la plaza de armas	Secundaria	MININTER
Presupuesto público asignado al turismo	Presupuesto para desarrollo turístico en Cajamarca	Secundaria	MEF
	Presupuesto para promoción turística en Cajamarca	Secundaria	MEF
	Nivel de ejecución del presupuesto para desarrollo turístico en la municipalidad en Cajamarca	Secundaria	MEF
	Nivel de ejecución del presupuesto para promoción turística en Cajamarca	Secundaria	MEF

**Tabla F1: Matriz de dimensiones e indicadores para el ELB del sector turístico (continuación)**

Dimensión	Indicadores	Tipo de Fuente	Fuente de información previstas
Infraestructura del turismo	Número de aerolíneas que van a Cajamarca	Primaria	Observación estructurada
	Número de vuelos por aerolínea que van al aeropuerto de Cajamarca	Secundaria	MINCETUR
	Número de pasajeros por medio aéreo	Secundaria	MINCETUR
	Número de empresas autorizadas de transporte terrestre de pasajeros a Cajamarca	Secundaria	MTC
	Número de pasajeros por vía terrestres (buses interprovinciales) a Cajamarca	Secundaria	MTC
	Longitud de asfaltado de carretera en el distrito de Cajamarca	Secundaria	MTC
Condiciones climáticas	Hora promedio de la puesta de sol a lo largo del año	Primaria	Observación estructurada
	Nivel de temperatura en las primeras horas de la noche a lo largo del año	Primaria	Observación estructurada
	Frecuencia de precipitaciones a lo largo del año	Primaria	Observación estructurada
Gestión ambiental	Nivel de residuos generados en la plaza de armas a lo largo del año	Primaria	Observación estructurada
	Incremento en el nivel de residuos generados en la plaza de armas luego de eventos culturales	Primaria	Observación estructurada

**Tabla F1: Matriz de dimensiones e indicadores para el ELB del sector turístico (continuación)**

Dimensión	Indicadores	Tipo de Fuente	Fuente de información previstas
Indicadores de base sobre el perfil, afluencia y percepciones de los turistas			
Afluencia de turistas	Número de visitantes nacionales/extranjeros a los principales recursos turísticos	Secundaria	MINCETUR
	Gasto promedio del turista nacional/extranjero en Cajamarca	Secundaria	MINCETUR
Evaluación general de los servicios turísticos	Recursos y/o productos turísticos que motivaron la visita a Cajamarca	Primaria	Entrevista
	Recursos y/o productos turísticos visitados en Cajamarca	Primaria	Entrevista
	Recursos turísticos preferidos (3 recursos turístico que disfrutó más)	Primaria	Encuesta
	Nivel de expectativa del turista nacional / extranjero al llegar a Cajamarca	Primaria	Encuesta
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con los servicios turísticos ofrecidos en general en Cajamarca	Primaria	Encuesta
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con las agencias de viaje en Cajamarca	Primaria	Encuesta
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con los establecimientos de hospedaje en Cajamarca	Primaria	Encuesta
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con los restaurantes en Cajamarca	Primaria	Encuesta
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con las tiendas de artesanía en Cajamarca	Primaria	Encuesta
	Percepción sobre la seguridad del turista de Cajamarca	Primaria	Encuesta
	Recomendación de visitar Cajamarca (escala del 1 al 5)	Primaria	Encuesta
Percepción sobre los servicios de transporte turístico	(Percepción) Calidad del transporte urbano	Primaria	Encuesta
	(Percepción) Calidad del transporte terrestre a Cajamarca	Primaria	Encuesta
	(Percepción) Calidad del transporte aéreo a Cajamarca	Primaria	Encuesta

**Tabla F1: Matriz de dimensiones e indicadores para el ELB del sector turístico (continuación)**

Dimensión	Indicadores	Tipo de Fuente	Fuente de información previstas
Indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de las agencias de viaje			
Cantidad de operadores	Número de agencias de viajes que operan	Secundaria	Directorio de Agencias de Viajes y Turismo de la región Cajamarca
	Número promedio de productos turísticos ofrecidos	Primaria	Encuesta
	Agencias de viaje con certificación de Buenas Prácticas del MINCETUR	Secundaria	CALTUR
	Número de guías turísticos certificados	Primaria	Encuesta
Oferta de servicios	Número de agencias de viaje locales que ofrecen sus servicios en plataformas <i>online</i>	Primaria	Observación estructurada
	Información disponible en las plataformas <i>online</i> (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )	Primaria	Observación estructurada
Demanda	Cantidad de venta de productos turísticos por mes	Primaria	Encuesta
	Precio promedio de los principales productos por estación	Primaria	Encuesta
Indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los establecimientos de hospedaje			
Cantidad de operadores	Número de establecimientos de hospedaje categorizados	Secundaria	Directorio de Hospedajes de la región Cajamarca
	Capacidad instalada (cantidad de habitaciones / camas)	Primaria	Compendio Estadístico Perú 2017
	Número de trabajadores por establecimiento	Primaria	Encuesta
	Establecimientos de hospedaje con certificación de Buenas Prácticas del MINCETUR	Secundaria	MINCETUR
Oferta de servicios	Número de establecimientos de hospedaje que ofrecen sus servicios en plataformas <i>online</i>	Primaria	Observación estructurada
	Información disponible en las plataformas <i>online</i> (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )	Primaria	Observación estructurada
Demanda	Pernoctaciones en establecimientos de hospedaje de los turistas nacionales/extranjeros	Primaria	MINCETUR
	Cantidad de camas ocupadas por día por estación	Primaria	Encuesta
	Tarifas promedio de los establecimientos de hospedaje por estación	Primaria	Encuesta

**Tabla F1: Matriz de dimensiones e indicadores para el ELB del sector turístico (continuación)**

Dimensión	Indicadores	Tipo de Fuente	Fuente de información previstas
<b>Indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los restaurantes turísticos</b>			
Cantidad de operadores	Número de restaurantes turísticos categorizados	Secundaria	Directorio de Restaurantes de la región Cajamarca
	Capacidad instalada (cantidad de mesas / sillas)	Primaria	Directorios de Prestadores
	Número de trabajadores	Primaria	Encuesta
	Restaurantes con certificación de Buenas Práctica del MINCETUR	Secundaria	MINCETUR
Oferta de servicios	Número de restaurantes que ofrecen sus servicios en plataformas <i>online</i>	Primaria	Observación estructurada
	Información disponible en las plataformas <i>online</i> (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )	Primaria	Observación estructurada
Demanda	Número de clientes promedio por día por estación	Primaria	Encuesta
	Ticket promedio por cliente/estación	Primaria	Encuesta
<b>Indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los artesanos</b>			
Cantidad de operadores	Número de artesanos en el Registro Nacional de Artesanos	Secundaria	MINCETUR
	Número de locales de venta de artesanía	Primaria	DIRCETUR
Oferta de servicios	Número de artesanos que ofrecen sus servicios en plataformas <i>online</i>	Primaria	DIRCETUR
	Información disponible en las plataformas <i>online</i> (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )	Primaria	Observación - Web
Demanda	Venta promedio por turista / por estación	Primaria	MINCETUR
	Número de turistas que compran en una tienda de artesanía por día por estación	Primaria	Entrevista
<b>Indicadores de base sobre los gremios turísticos</b>			
Agremiación	Número de gremios relacionados a turismo, hotelería y a fines	Secundaria	Observación - Web

**Tabla F1: Matriz de dimensiones e indicadores para el ELB del sector turístico (continuación)**

Dimensión	Indicadores	Tipo de Fuente	Fuente de información previstas
Indicadores de base sobre la afluencia nocturna en la Iglesia de San Francisco y la Plaza de Armas de Cajamarca			
Afluencia nocturna a la Iglesia de San Francisco	Afluencia promedio a la Iglesia de San Francisco en las primeras horas de la noche a lo largo del año: misas	Primaria	Observación estructurada
	Afluencia promedio a la Iglesia de San Francisco en las primeras horas de la noche a lo largo del año: museo	Primaria	Observación estructurada
	Eventos religiosos realizados en la Iglesia de San Francisco en las primeras horas de la noche a lo largo del año	Primaria	Observación estructurada
Afluencia nocturna a la Plaza de Armas de Cajamarca	Afluencia promedio a la Plaza de Armas en las primeras horas de la noche a lo largo del año: misas	Primaria	Observación estructurada
	Afluencia promedio a la Plaza de Armas en las primeras horas de la noche a lo largo del año: museo	Primaria	Observación estructurada
	Eventos culturales realizados en la Plaza de Armas en las primeras horas de la noche a lo largo del año	Primaria	Observación estructurada
Indicadores de base sobre hábitos de consumo cultural y demanda potencial de espectáculo lumínico			
Consumo cultural nocturno en Cajamarca	Asistencia a eventos culturales nocturnos: teatro	Primaria	Observación estructurada
	Asistencia a eventos culturales nocturnos: música	Primaria	Observación estructurada
	Asistencia a eventos culturales nocturnos: danza	Primaria	Observación estructurada
Demanda potencial de espectáculos lumínicos	Conocimiento sobre qué es un espectáculo lumínico	Primaria	Encuesta
	Valoración de la visualización de espectáculos lumínicos	Primaria	Encuesta
	Interés en la visualización de espectáculos lumínicos en general	Primaria	Encuesta
	Interés en la visualización de espectáculo lumínico específico (Yuragachi)	Primaria	Encuesta

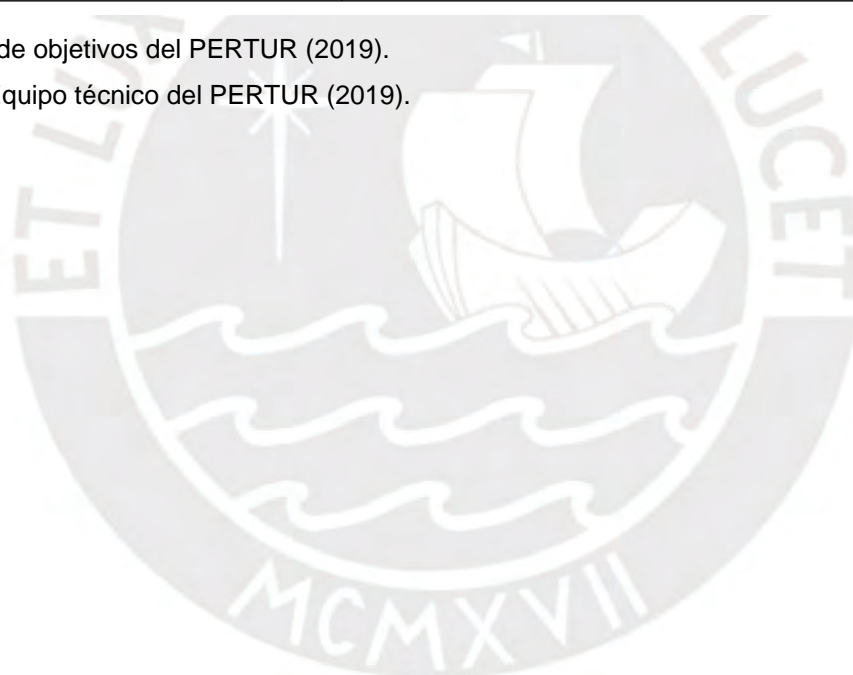
## ANEXO G: Cuadro de objetivos y estrategias de la Guía PERTUR

Tabla G1: Cuadro de objetivos y estrategias de la Guía PERTUR

Objetivo Estratégico	Estrategia
Incrementar la demanda turística en el departamento de Cajamarca	Promover eficazmente la investigación de mercados meta en turismo.
	Aprovechar eficientemente los mecanismos de promoción y comercialización para las Zonas de Desarrollo Turístico identificadas.
Optimizar la competitividad de la oferta turística en el departamento de Cajamarca	Fomentar la inversión y gestión adecuada de la oferta priorizada.
	Promover la formalización del Sector Turismo.
	Fomentar y elevar la calidad en la prestación de servicios turísticos.
Mejorar la facilitación turística de los visitantes al departamento de Cajamarca	Garantizar una eficiente atención y facilitación al turista en las ZDT priorizado.
	Promover la Aplicación y fortalecimiento de la VUT.
Efectivizar la gestión estratégica del turismo en el departamento de Cajamarca	Fortalecer la gobernabilidad y gobernanza pública para el sector turismo.

Fuente: Árbol de objetivos del PERTUR (2019).

Elaboración: Equipo técnico del PERTUR (2019).



## ANEXO H: Clasificación y formato de valoración de la zona de desarrollo turístico

Tabla H1: Clasificación y formato de valoración de la zona de desarrollo turístico

Clasificación	Factor	Rango	Puntaje
Demanda turística	Visitantes al principal atractivo turístico	Más de 150,000	5
		De 110,001 hasta 150,000	4
		De 70,001 hasta 110,000	3
		De 30,001 hasta 70,000	2
		Hasta 30,000	1
	Permanencia de los visitantes (nacionales y extranjero) en la zona	De 7 noches a más	5
		5 a 6 noches	4
		3 a 4 noches	3
		2 noches	2
		1 noche	1
	Ocupabilidad de los establecimientos de hospedaje de 3 estrellas ubicados en el centro soporte principal	Más de 41%	5
		31% a 40%	4
		21% a 30%	3
		10% a 20%	2
		menor a 10%	1
	Estacionalidad en los establecimientos de hospedaje del centro soporte principal	1 a 1.49	5
		1.5 a 2	4
		2.1 a 3	3
		3.1 a 4	2
Más de 4		1	
Producto turístico	Recursos turísticos que han sido intervenidos por el Estado	Más del 80%	5
		Cobertura hasta el 80%	4
		Cobertura hasta el 60%	3
		Cobertura hasta el 40%	2
		Cobertura hasta el 20%	1
	Capacidad instalada en plazas - cama en el centro soporte principal	Más de 15,000 plazas-cama	5
		10,001 a 15,000 plazas-cama	4
		5,001 a 10,000 plazas-cama	3
		1,001 a 5,000 plazas cama	2
		Menor a 1,000 plazas-cama	1
	Capacidad instalada en plazas-cama de 4 y 5 estrellas en el centro soporte principal	Más de 1,500 plazas-cama	5
		701 a 1,500 plazas cama	4
		351 a 700 plazas-cama	3
		100 a 350 plazas-cama	2
		Menor a 100 plazas-cama	1

**Tabla H1: Clasificación y formato de valoración de la zona de desarrollo turístico (continuación)**

Clasificación	Factor	Rango	Puntaje
Facilidades para el turismo y la conectividad turística	Información y atención turística en la zona	3 o más puntos de información	5
		2 puntos de información	3
		1 punto de información	1
	Estado de la vía de acceso o zona de embarque desde el centro soporte hacia el principal atractivo	Muy bueno	5
		Bueno	4
		Regular	3
		Malo	2
		Muy malo	1
	Señalización desde el centro soporte hacia el principal atractivo.	Cuenta con señalización vial y señalización turística en buen estado	5
		Cuenta con señalización vial y señalización turística regular	3
		Solo cuenta con señalización vial	2
		No cuenta con señalización	0
	Conectividad aérea del centro soporte principal	De cinco a más vuelos por día	5
		De tres a cinco vuelos por día	3
Hasta dos vuelos por día o vuelos interdiarios		1	
Promoción y comercialización	Canales de promoción	De 5 a más medios	5
		4 medios	4
		3 medios	3
		2 medios	2
		Solo 1 medio	1
	Canales de comercialización	De 4 a más canales	5
		3 canales 4	4
		2 canales 2	3
		Solo 1 canal 1	2
		Ninguno	1

**Tabla H1: Clasificación y formato de valoración de la zona de desarrollo turístico (continuación)**

Clasificación	Factor	Rango	Puntaje
Gestión	Organización de naturaleza público - privada para la gestión de la zona	Constituido formalmente y plan de acción en ejecución	5
		Constituido formalmente, cuenta con plan de acción elaborado	4
		Constituido formalmente y en funcionamiento	3
		En proceso de conformación, instalación o reactivación	2
		Inactivo	1
	Unidad orgánica de la función turismo del Gobierno Local	Gerencia de turismo y con personal profesional en turismo (mínimo 1 persona)	5
		Sub gerencia y con personal profesional en turismo (mínimo 1 persona)	4
		Subgerencia de turismo	3
		Jefatura de turismo y con personal profesional en turismo (mínimo 1 persona)	2
		Jefatura de turismo	1
	Policías de turismo	De 101 a más	5
		De 76 a 100	4
		De 51 a 75	3
		De 21 a 50	2
		De 1 a 20	1
	Conflictos y protestas sociales que afectaron a la zona	Menos de 10	5
		De 10 a 14	4
		De 15 a 19	3
		De 20 a 24	2
		De 25 a más	1
	Seguridad turística	Mayor a 9 intervenciones	5
		Hasta 9 intervenciones	4
		Hasta 7 intervenciones	3
		Hasta 5 intervenciones	2
		Hasta 3 intervenciones	1
Cultura turística	De 18 a más	5	
	Hasta 18	4	
	Hasta 15	3	
	Hasta 12	2	
	Hasta 9	1	

Adaptado del MINCETUR - Guía PERTUR (2019)

## ANEXO I: Matriz de ELB Propuesta

**Tabla I1: Propuesta de indicadores de base sobre aspectos regulatorios, infraestructura y servicios al turista a cargo del gobierno**

Dimensión	Versión original	Revisión	Versión final
Inventario de recursos turísticos	Número de los atractivos turísticos histórico-culturales y clasificación	M	Nombre de los recursos turísticos histórico-culturales y clasificación
	Número de atractivos turísticos naturales	M	Número de recursos turísticos naturales
	Número de circuitos turísticos	A	Número de circuitos turísticos
Políticas y planificación del turismo	Plan de desarrollo turístico en la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional	A	Plan de desarrollo turístico en la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional
Información al turista	Puntos de información que operan en el destino turístico	A	Puntos de información que operan en el destino turístico
	Tipos de información entregada en los puntos de información (centros de información al turista)	A	Tipos de información entregada en los puntos de información (centros de información al turista)
	Plataformas de información <i>online</i> de la oferta de atractivos turísticos	M	Plataformas virtuales de información sobre oferta de recursos turísticos
	Número de piezas de promoción turística de la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional / PROMPERÚ / MINCETUR	A	Número de piezas de promoción turística de la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional / PROMPERÚ / MINCETUR
	Plan de Promoción Turística Anual	A	Plan de Promoción Turística Anual de la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional / PROMPERÚ / MINCETUR
	Calidad de la información de esas plataformas (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )	A	Calidad de la información de esas plataformas (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )

Nota: A = Aprobado por los expertos consultados, M = Modificado por los expertos consultados, E = Eliminado por los expertos consultados.

**Tabla 11: Propuesta de indicadores de base sobre aspectos regulatorios, infraestructura y servicios al turista a cargo del gobierno (continuación)**

Dimensión	Versión original	Revisión	Versión final
Seguridad para el turismo	Número de denuncias sobre hechos delictivos y/o ilícitos contra los turistas	A	Número de denuncias sobre hechos delictivos y/o ilícitos contra los turistas
		M	Reporte de robos en las primeras horas de la noche en las inmediaciones de la plaza de armas
		M	Reporte de asaltos en las primeras horas de la noche en las inmediaciones de la plaza de armas
		M	Reporte de disturbios por consumo de alcohol en las primeras horas de la noche en las inmediaciones de la plaza de armas
Presupuesto público asignado al turismo	Participación del sector alojamiento y restaurantes en el PBI departamental / provincial	E	
	Presupuesto para desarrollo turístico en la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional / PROMPERÚ / MINCETUR	M	Presupuesto para desarrollo turístico en Cajamarca
Condiciones climáticas		M	Hora promedio de la puesta de sol a lo largo del año
		M	Nivel de temperatura en las primeras horas de la noche a lo largo del año
		M	Frecuencia de precipitaciones a lo largo del año
Gestión ambiental		M	Nivel de residuos generados en la plaza de armas a lo largo del año
		M	Incremento en el nivel de residuos generados en la plaza de armas luego de eventos culturales

Nota: A = Aprobado por los expertos consultados, M = Modificado por los expertos consultados, E = Eliminado por los expertos consultados.

**Tabla 11: Propuesta de indicadores de base sobre aspectos regulatorios, infraestructura y servicios al turista a cargo del gobierno (continuación)**

Dimensión	Versión original	Revisión	Versión final
Presupuesto público asignado al turismo	Presupuesto para promoción turística en la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional / PROMPERÚ / MINCETUR	M	Presupuesto para promoción turística en Cajamarca
	Nivel de ejecución del presupuesto para desarrollo turístico en la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional / PROMPERÚ / MINCETUR	A	Nivel de ejecución del presupuesto para desarrollo turístico en la municipalidad en Cajamarca
	Nivel de ejecución del presupuesto para promoción turística en la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional / PROMPERÚ / MINCETUR	M	Nivel de ejecución del presupuesto para promoción turística en Cajamarca
	Personal asignado a gestión turística en la municipalidad provincial / municipalidad distrital / gobierno regional	E	
Infraestructura del turismo	Número de aerolíneas	A	Número de aerolíneas que van a Cajamarca
	Número y frecuencia de vuelos por semana	M	Número de vuelos por aerolínea que van al aeropuerto de Cajamarca
	Número de pasajeros por semana por medio aéreo	M	Número de pasajeros por medio aéreo
	Número de empresas de transporte terrestre de pasajeros (diferenciar ciudades principales y describir información)	A	Número de empresas autorizadas de transporte terrestre de pasajeros a Cajamarca
	Número de viajes terrestres por semana	A	Número de pasajeros por vía terrestres (buses interprovinciales) a Cajamarca
	Asfaltado de carretera a los principales recursos turísticos	M	Longitud de asfaltado de carretera en el distrito de Cajamarca

Nota: A = Aprobado por los expertos consultados, M = Modificado por los expertos consultados, E = Eliminado por los expertos consultados.

**Tabla I2: Propuesta de indicadores de base sobre el perfil, afluencia y percepciones de los turistas**

Dimensión	Versión original	Revisión	Versión final
Afluencia de turistas	Número de visitas al año de los turistas nacionales/extranjeros a los principales recursos turísticos	A	Número de visitantes nacionales/extranjeros a los principales recursos turísticos
	Gasto promedio del turista nacional/extranjero	A	Gasto promedio del turista nacional/extranjero en Cajamarca
Promoción turística	(Percepción) Nivel de expectativa del turista nacional / extranjero al llegar al destino	E	
Evaluación general de los servicios turísticos	Atractivos turísticos y/o rutas/productos turísticos que motivaron su visita a Cajamarca	M	Recursos y/o productos turísticos que motivaron la visita a Cajamarca
	Atractivos turísticos y/o rutas/productos turísticos visitados en Cajamarca (listar todos)	M	Recursos y/o productos turísticos visitados en Cajamarca
	Atractivos turísticos preferidos (3 atractivos turísticos que disfrutó más)	M	Recursos turísticos preferidos (3 recursos turístico que disfrutó más)
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con los servicios turísticos en general	A	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con los servicios turísticos ofrecidos en general en Cajamarca
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero las agencias de viaje	A	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con las agencias de viaje en Cajamarca
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero los establecimientos de hospedaje	A	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con los establecimientos de hospedaje en Cajamarca
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero los restaurantes	A	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con los restaurantes en Cajamarca
	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero las tiendas de artesanía	A	Nivel de satisfacción del turista nacional/extranjero con las tiendas de artesanía en Cajamarca
	Recomendación de visitar Cajamarca	A	Recomendación de visitar Cajamarca
	Disposición de retorno a Cajamarca	E	
		M	Percepción sobre la seguridad del turista de Cajamarca
		M	Nivel de expectativa del turista nacional / extranjero al llegar a Cajamarca

Nota: A = Aprobado por los expertos consultados, M = Modificado por los expertos consultados, E = Eliminado por los expertos consultados.

**Tabla I2: Propuesta de indicadores de base sobre el perfil, afluencia y percepciones de los turistas (continuación)**

Dimensión	Versión original	Revisión	Versión final
Percepción sobre los servicios turísticos	(Percepción) Calidad del transporte urbano	A	(Percepción) Calidad del transporte urbano
	(Percepción) Calidad del transporte terrestre al destino	A	(Percepción) Calidad del transporte terrestre a Cajamarca
	(Percepción) Calidad del transporte aéreo al destino	A	(Percepción) Calidad del transporte aéreo a Cajamarca
	(Percepción) Seguridad del turista	E	

Nota: A = Aprobado por los expertos consultados, M = Modificado por los expertos consultados, E = Eliminado por los expertos consultados.

**Tabla I3: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de las agencias de viaje**

Dimensión	Versión original	Revisión	Versión final
Cantidad de operadores	Número de agencias de viajes	A	Número de agencias de viajes que operan
	Cadenas de servicios turísticos	E	
	Capacidad instalada	E	
	Número promedio de productos turísticos ofrecidos	A	Número promedio de productos turísticos ofrecidos
	Agencias de viaje con certificación de Buenas Prácticas del MINCETUR (CALTUR lo ejecuta CENFOTUR)	A	Agencias de viaje con certificación de Buenas Prácticas del MINCETUR
	Agencias de viaje con otras certificaciones	M	Número de guías turísticos certificados
Oferta de servicios	Número de agencias de viaje locales que ofrecen sus servicios en plataformas <i>online</i>	A	Número de agencias de viaje locales que ofrecen sus servicios en plataformas online
	Calidad de la información de esas plataformas (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )	A	Información disponible en las plataformas online (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )
Demanda	Días de temporada alta / baja	E	
	Cantidad de asientos ocupados por día en temporada alta/baja	M	Cantidad de venta de productos turísticos por mes
	Ticket promedio de los principales productos en temporada alta/baja	A	Precio promedio de los principales productos por estación

Nota: A = Aprobado por los expertos consultados, M = Modificado por los expertos consultados, E = Eliminado por los expertos consultados.

**Tabla I4: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los establecimientos de hospedaje**

Dimensión	Versión original	Revisión	Versión final
Cantidad de operadores	Número de establecimientos de hospedaje por categoría	A	Número de establecimientos de hospedaje categorizados
	Cadenas hoteleras nacionales	E	
	Capacidad instalada (cantidad de habitaciones / camas)	A	Capacidad instalada (cantidad de habitaciones / camas)
	Establecimientos de hospedaje con otras certificaciones	M	Número de trabajadores por establecimiento
	Establecimientos de hospedaje con certificación de Buenas Prácticas del MINCETUR	A	Establecimientos de hospedaje con certificación de Buenas Prácticas del MINCETUR
Oferta de servicios	Número de establecimientos de hospedaje que ofrecen sus servicios en plataformas <i>online</i>	A	Número de establecimientos de hospedaje que ofrecen sus servicios en plataformas online
	Calidad de la información de esas plataformas (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )	A	Información disponible en las plataformas online (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )
Demanda	Días de temporada alta / baja	M	Pernoctaciones en establecimientos de hospedaje de los turistas nacionales/extranjeros
	Cantidad de camas ocupadas por día en temporada alta/baja	A	Cantidad de camas ocupadas por día por estación
	Tarifas promedio de establecimientos de hospedaje en temporada alta/baja	A	Tarifas promedio de los establecimientos de hospedaje por estación

Nota: A = Aprobado por los expertos consultados, M = Modificado por los expertos consultados, E = Eliminado por los expertos consultados.

**Tabla I5: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los restaurantes turísticos**

Dimensión	Versión original	Revisión	Versión final
Cantidad de operadores	Número de restaurantes turísticos	M	Número de restaurantes turísticos categorizados
	Capacidad instalada (cantidad de mesas / sillas)	A	Capacidad instalada (cantidad de mesas / sillas)
		M	Número de trabajadores
	Restaurantes con certificación de Buenas Prácticas del MINCETUR	A	Restaurantes con certificación de Buenas Prácticas del MINCETUR
Oferta de servicios	Número de restaurantes que ofrecen sus servicios en plataformas <i>online</i>	A	Número de restaurantes que ofrecen sus servicios en plataformas online
	Calidad de la información de esas plataformas (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )	A	Información disponible en las plataformas online (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )
Demanda	Días de temporada alta / baja	E	
	Número de clientes por día en temporada alta/baja	A	Número de clientes promedio por día por estación
	Ticket promedio por cliente en temporada alta/baja	A	Ticket promedio por cliente/estación

Nota: A = Aprobado por los expertos consultados, M = Modificado por los expertos consultados, E = Eliminado por los expertos consultados.

**Tabla I6: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los artesanos**

Dimensión	Versión original	Revisión	Versión final
Cantidad de operadores	Número de artesanos en el Registro Nacional de Artesanos	A	Número de artesanos en el Registro Nacional de Artesanos.
	Número de locales de venta de artesanía	A	Número de locales de venta de artesanía
Oferta de servicios	Número de artesanos que ofrecen sus servicios en plataformas <i>online</i>	A	Número de artesanos que ofrecen sus servicios en plataformas online
	Calidad de la información de esas plataformas (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> )	A	Información disponible en las plataformas online (información, accesibilidad, precios, reservas, referencias, <i>feedback</i> ).
Demanda	Días de temporada alta / baja	E	
	Venta promedio por turista en una tienda de artesanía en temporada alta/baja	M	Venta promedio por turista / por estación
	Número de turistas por día que compran en una tienda de artesanía en temporada alta/baja	A	Número de turistas que compran en una tienda de artesanía por día por estación

Nota: A = Aprobado por los expertos consultados, M = Modificado por los expertos consultados, E = Eliminado por los expertos consultados.

**Tabla I7: Propuesta de indicadores de base sobre la oferta de servicios a cargo de los gremios turísticos**

Dimensión	Versión original	Revisión	Versión final
Agremiación	Número de gremios de agencias de viaje / establecimientos de hospedaje / restaurantes turísticos / artesanos / empresas de transporte turístico	M	Número de gremios relacionados a turismo, hotelería y a fines

Nota: A = Aprobado por los expertos consultados, M = Modificado por los expertos consultados, E = Eliminado por los expertos consultados.

**Tabla I8: Propuesta de indicadores de base sobre consumo cultural y afluencia nocturna en Cajamarca**

Dimensión	Indicadores	Tipo de Fuente	Fuente de información previstas
Afluencia nocturna a la Iglesia de San Francisco		M	Afluencia promedio a la Iglesia de San Francisco en las primeras horas de la noche a lo largo del año: misas
		M	Afluencia promedio a la Iglesia de San Francisco en las primeras horas de la noche a lo largo del año: museo
		M	Eventos religiosos realizados en la Iglesia de San Francisco en las primeras horas de la noche a lo largo del año
Afluencia nocturna a la Plaza de Armas de Cajamarca		M	Afluencia promedio a la Plaza de Armas en las primeras horas de la noche a lo largo del año: misas
		M	Afluencia promedio a la Plaza de Armas en las primeras horas de la noche a lo largo del año: museo
		M	Eventos culturales realizados en la Plaza de Armas en las primeras horas de la noche a lo largo del año

Nota: A = Aprobado por los expertos consultados, M = Modificado por los expertos consultados, E = Eliminado por los expertos consultados.

**Tabla 18: Propuesta de indicadores de base sobre consumo cultural y afluencia nocturna en Cajamarca (continuación)**

Dimensión	Versión original	Revisión	Versión final
Consumo cultural nocturno en Cajamarca		M	Asistencia a eventos culturales nocturnos: teatro
		M	Asistencia a eventos culturales nocturnos: música
		M	Asistencia a eventos culturales nocturnos: danza
Demanda potencial de espectáculos lumínicos		M	Conocimiento sobre qué es un espectáculo lumínico
		M	Valoración de la visualización de espectáculos lumínicos
		M	Interés en la visualización de espectáculos lumínicos en general
		M	Interés en la visualización de espectáculo lumínico específico (Yuragachi)

Nota: A = Aprobado por los expertos consultados, M = Modificado por los expertos consultados, E = Eliminado por los expertos consultados.

## ANEXO J: Objetivo general, producto final y fuentes de información

Tabla J1: Objetivo general, producto final y fuentes de información

Objetivo general	Marco teórico general	Actores analizados	Conclusión general	Recomendación general
Esta investigación tiene como objetivo principal elaborar la herramienta de estudio de línea base sobre el sector turístico en la ciudad de Cajamarca en el 2023 para el proyecto. “Yuragachi: Cajamarca Iluminada”.	Principales enfoques teóricos consultados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías de estudios de línea base</li> <li>• Modelos de competitividad turística</li> <li>• Modelos de oferta de servicios</li> </ul>	Gobierno, turistas, agencias de viaje, establecimientos de hospedaje, restaurantes turísticos, artesanos gremios turísticos	El presente estudio proporciona información detallada por cada dimensión y variables de análisis, algo que servirá de base tanto para la evaluación de los resultados luego de la implementación del proyecto como para la optimización de la planificación e implementación del mismo. El estudio también es valioso pues permite comprender la situación del turismo en Cajamarca desde una perspectiva sistémica que combina tanto información secundaria de fuentes oficiales sectoriales como información primaria de los principales operadores turísticos.	Complementar la presente investigación con un estudio sistemático de mayor alcance que utilice la herramienta desarrollada.

## ANEXO K: Objetivos específicos, producto final y fuentes de información

Tabla K1: Objetivos específicos, producto final y fuentes de información

Objetivos específicos	Marco teórico específico	Dimensiones de análisis (por actor)	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
<p>Examinar diferentes enfoques teóricos sobre los estudios de línea base, aplicables al sector turismo, a fin de determinar un conjunto de indicadores relevantes sobre la dinámica del turismo aplicable a un proyecto turístico de luces.</p>	<p>Principales fuentes consultadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Medianero (2011): metodologías de estudios de líneas base.</li> <li>● Ritchie y Crouch (2003): destino turístico competitivo</li> <li>● Dwyer y Kim (2003): modelo de competitividad turística</li> <li>● Díaz Solano y Marquéz-Rodríguez (2016); modelo de oferta de servicios turísticos</li> </ul>	<p>Gobierno, turistas, agencias de viaje, establecimiento de hospedaje, restaurante turístico, artesanos, gremios artesanales.</p>	<p>La revisión de enfoques teóricos pertinentes condujo a seleccionar el conjunto de dimensiones de competitividad turísticas planteadas por Dwyer y Kim (2003), así como las variables de oferta de servicios propuestas por Díaz-Solano y Marquéz-Rodríguez (2016), las cuales fueron enriquecidas con sugerencias de los expertos entrevistados. Sobre esa base se elaboró un marco analítico apropiado para entender la situación del turismo en Cajamarca.</p>	<p>Realizar una revisión sistemática de literatura sobre estudios de línea base en proyectos turísticos, sociales o de desarrollo, que sirva de marco analítico para futuros estudios.</p>

**Tabla K1: Objetivos específicos, producto final y fuentes de información (continuación)**

Objetivos específicos	Marco teórico específico	Dimensiones de análisis (por actor)	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
<p>Analizar las tendencias sectoriales y factores contextuales que inciden sobre la gestión turística del proyecto bajo estudio en la ciudad de Cajamarca.</p>	<p>Principales fuentes de consultadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PENTUR (2016) - Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025.</li> <li>• MINCETUR (2020) - Cuenta Satélite de Turismo.</li> </ul>	<p>Mercados turísticos, oferta turística, destinos competitivos, productos turísticos, gestión migratoria.</p>	<p>Se examinaron las principales tendencias del turismo y se realizó un análisis FODA y PESTEL específicos para el contexto local. Esta aproximación evidenció tanto las potencialidades como los retos que enfrenta el sector, incluyendo el escaso desarrollo institucional y la crisis generada por la pandemia. También se proporcionó información sobre el proyecto Yuragachi y su contribución a la dinámica turística en Cajamarca.</p>	<p>Identificar los factores contextuales que incidieron sobre el desarrollo de proyectos turísticos similares a Yuragachi en otras ciudades con potencial turístico</p>
<p>Identificar un conjunto de variables relevantes para realizar el ELB tanto de la oferta como de la demanda turística, y validarlos con expertos</p>	<p>Principales fuentes consultadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Díaz-Solano y Marquéz-Rodríguez (2016). Línea base de indicadores de competitividad turística como herramienta para la gestión de destinos turísticos.</li> <li>• Dwyer y Kim (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators</li> </ul>	<p>Atractivos turísticos, servicios turísticos, gestión del destino, factores de apoyo y condicionantes, política de desarrollo y demanda.</p>	<p>Con base en el marco analítico, se diferenciaron 28 dimensiones correspondientes a los principales <i>stakeholders</i>, y un total de 90 indicadores de investigación. Todo este esfuerzo analítico fue corroborado con un grupo de expertos en proyectos y estudios en turismo.</p>	<p>Elaborar un estudio sistemático de mayor alcance a partir de la herramienta desarrollada.</p>

**Tabla K1: Objetivos específicos, producto final y fuentes de información (continuación)**

Objetivos específicos	Marco teórico específico	Dimensiones de análisis (por actor)	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
<p>Sistematizar y analizar la información de línea base proveniente de las distintas fuentes secundarias consultadas.</p>	<p>Principales fuentes de información secundarias consultadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2022) - Desempeño y competitividad turística en el Perú</li> <li>● PromPerú: Infografías (2022 y 2023)</li> <li>● Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2018 a 2022)</li> <li>● Ministerio de Economía y Finanzas (2018 a 2022)</li> <li>● Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados (2022)</li> </ul> <p>Principales fuentes de información primarias consultadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Páginas web propias, plataformas en Booking y TripAdvisor, y páginas en Facebook e Instagram de los principales operadores turísticos</li> </ul>	<p>Agentes turísticos, infraestructura de Cajamarca, presupuesto público asignado a turismo, flujo de turistas.</p>	<p>A fin de proporcionar una mirada sistémica, se organizaron los hallazgos por cada actor clave, proporcionando la información más actualizada disponible a partir de fuentes oficiales y complementando con observaciones estructuradas de la oferta turística. Esto permite entender en detalle la situación del turismo local ad portas del desarrollo del proyecto Yuragachi.</p>	<p>Ampliar la información con fuentes primarias a con base en la herramienta elaborada</p>
<p>Proponer y validar con los responsables del proyecto y con especialistas del sector turístico un conjunto de indicadores para la futura recolección de la información primaria necesaria para completar el estudio de línea base</p>	<p>Las principales fuentes de información consultadas son las mismas indicadas en la fila del primer y tercer objetivos específicos</p>	<p>Agentes turísticos, demanda del turismo, producto turístico</p>	<p>Se elaboró una herramienta detallada que puede ser aprovechada tanto en futuros estudios de línea base aplicables en proyectos turísticos similares como también en futuras investigaciones que busquen comprender la situación del turismo en una localidad o destino turístico comparable.</p>	<p>Esta recomendación fue completada.</p>