

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE GRADUADOS**



Pontificia Universidad Católica del Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL  
TURISMO RURAL COMUNITARIO EN LA REGION CUSCO**

**PRESENTADA POR**

**SR. HOLLMAN SEPÚLVEDA**

**SR. RAFAEL BASURTO**

**SR. YURI VIZCARRA**

**Asesor: Profesor Jorge Benzaquen**

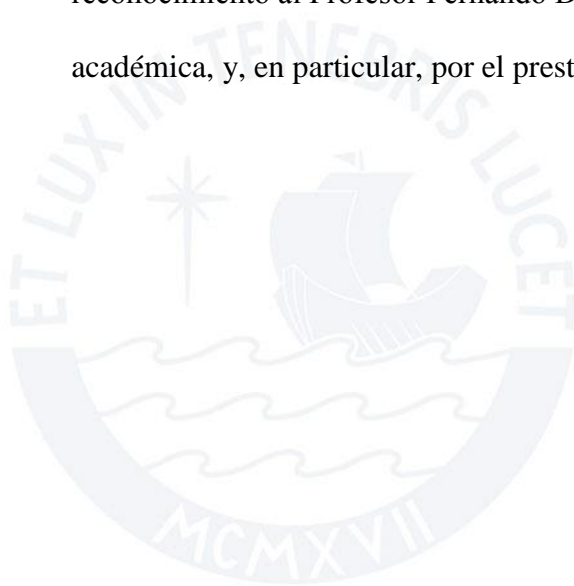
**Surco, junio de 2010**

## AGRADECIMIENTOS

Deseamos expresar un especial agradecimiento a nuestras familias por ser siempre una fuente de inspiración y estímulo continuo, así como por las constantes muestras de apoyo recibidas.

También, deseamos agradecer a nuestros profesores, por su contribución determinante en nuestro proceso de formación durante el programa de maestría, y, en especial, al Profesor Jorge Benzaquen, por su valioso asesoramiento durante el proceso de investigación realizado.

Encontramos propicia la oportunidad para expresar nuestro especial reconocimiento al Profesor Fernando D'Alessio, por su trayectoria profesional y académica, y, en particular, por el prestigioso Centro de Negocios que dirige.



## TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
ABSTRACT .....	xv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Objetivo del Estudio.....	3
1.2.1    Objetivos Específicos del Estudio .....	4
1.3 Pregunta del Estudio .....	4
1.4 Justificación del Estudio .....	4
1.5 Viabilidad del Estudio.....	5
1.6 Limitaciones del Estudio.....	5
1.7 Metodología del Estudio .....	5
1.8 Alcance del Estudio.....	6
2.1 El Turismo.....	7
2.2 Clasificación del Turismo .....	10
2.2.1    Turismo Tradicional o de Masas .....	10
2.2.2    Turismo Alternativo .....	11
2.2.3    Turismo Rural Comunitario .....	11
2.3 Análisis de las Ventajas Competitivas de las Naciones .....	12
2.4 Ventaja de los Factores .....	13
2.4.1    Condiciones de los Factores de Producción .....	15
2.4.2    Factores Determinantes de las Empresas del Sector .....	15
2.4.3    Condiciones de la Demanda .....	15

2.4.4	Sectores Relacionados y de Apoyo .....	16
2.5	Formulación Estratégica.....	16
2.5.1	Etapas de Entrada o de Insumos .....	18
2.5.2	Etapa del Emparejamiento o del Proceso Estratégico .....	19
2.5.3	Etapa de Salida o de la Decisión .....	21
2.6	Medición, Evaluación y Control de Estrategias .....	23
2.6.1	Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) .....	23
2.7	Ciclo de Vida de la Industria.....	24
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL TURISMO .....</b>		<b>27</b>
3.1	El Turismo Rural Comunitario en Latinoamérica.....	28
3.2	Turismo en el Perú .....	36
3.2.1	Oferta Turística.....	38
3.2.2	Demanda Turística.....	41
3.3	El Turismo Rural Comunitario en Perú .....	42
3.3.1	El Turismo Rural Comunitario en la región Cusco .....	46
3.3.2	Oferta de Turismo Rural Comunitario .....	53
3.3.3	Demanda de Turismo Rural Comunitario .....	59
3.3.4	Perfil del Turista Rural Comunitario .....	60
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS EXTERNO .....</b>		<b>66</b>
4.1	Análisis PESTE.....	66
4.1.1	Situación Política, Gubernamental y Legal .....	66
4.1.2	Situación Económica y Financiera .....	72
4.1.3	Situación Social, Cultural y Demográfica .....	75
4.1.4	Situación, Tecnológica y Científica.....	79

4.1.5	Análisis Ecológico .....	85
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	86
4.3	Aplicación del Diamante Competitivo de Porter .....	88
4.3.1	Condiciones de los Factores .....	89
4.3.2	Condiciones de la Demanda .....	89
4.3.3	Sectores Afines y Auxiliares .....	90
4.3.4	Contexto de la Estrategia y Rivalidad del Sector .....	90
4.3.5	Gobierno .....	90
4.3.6	Causalidad .....	91
4.4	Aplicación de los Cinco Factores de Porter .....	91
4.4.1	Competidores en la Industria .....	91
4.4.2	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores .....	92
4.4.3	Amenaza de Productos Substitutos .....	92
4.4.4	Poder de Negociación de los Proveedores .....	93
4.4.5	Poder de Negociación de los Clientes .....	93
4.5	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	93
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO .....</b>		<b>96</b>
5.1	Situación del Turismo Rural Comunitario en el Perú .....	96
5.1.1	Análisis de Administración .....	96
5.1.2	Análisis de Marketing .....	98
5.1.3	Análisis de Operaciones .....	98
5.1.4	Análisis Financiero .....	99
5.1.5	Análisis de Recursos Humanos .....	101
5.1.6	Análisis de Tecnología .....	103

5.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	104
CAPÍTULO VI: VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DE LARGO		
	PLAZO .....	106
6.1	Formulación de la Visión .....	106
6.2	Formulación de la Misión .....	106
6.3	Valores .....	106
6.4	Código de Ética .....	108
6.5	Objetivos de Largo Plazo .....	111
CAPÍTULO VII: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....		
7.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	113
7.1.1	Estrategias FO - Explotar .....	115
7.1.2	Estrategias DO - Buscar .....	115
7.1.3	Estrategias FA - Confrontar.....	115
7.1.4	Estrategia DA - Evitar .....	115
7.2	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) .	116
7.3	Matriz Interna Externa (IE).....	118
7.4	Matriz de la Gran Estrategia (GE) .....	118
7.5	Matriz de Decisión (MD).....	119
7.6	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	122
7.7	Matriz de Rumelt (MR).....	128
7.8	Matriz Ética (ME) .....	129
CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....		
8.1	Objetivos a Largo Plazo y Estrategias Genéricas .....	132
8.2	Objetivos de Corto Plazo y Acciones a Implementar .....	135

8.3	Relación de los Objetivos de Corto Plazo con los Objetivos de Largo Plazo	143
8.4	Estructura de Relaciones Interinstitucionales	145
8.5	Asignación de Recursos	147
8.5.1	Recursos Humanos	147
8.5.2	Recursos Financieros	147
8.5.3	Recursos Físicos	148
8.5.4	Recursos Tecnológicos	148
8.6	Políticas	148
8.7	Manejo del Medio Ambiente	151
8.8	Evaluación y Control de las Estrategias	152
8.8.1	Tablero de Control	153
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		157
9.1	Conclusiones	157
9.2	Recomendaciones	158
REFERENCIAS		160
LISTA DE ABREVIATURAS		167
APÉNDICE A: DECLARACIÓN DE OTAVALO SOBRE TURISMO		
COMUNITARIO SOSTENIBLE, COMPETITIVO Y CON		
IDENTIDAD CULTURAL		
		170
APÉNDICE B: DECLARACIÓN DE SAN JOSÉ SOBRE TURISMO RURAL		
COMUNITARIO		
		173
APÉNDICE C: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL PERÚ		178

APÉNDICE D: CARTA DEL TURISMO SOSTENIBLE. CONFERENCIA

MUNDIAL DE TURISMO SOSTENIBLE ..... 179



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Evolución del número de llegadas internacionales en destinos competidores (en miles)</i> .....	40
Tabla 2. <i>Evolución del número de llegadas internacionales de turistas, por principales destinos en Latinoamérica (en miles)</i> .....	41
Tabla 3. <i>Número de comunidades campesinas y nativas en el Perú</i> .....	54
Tabla 4. <i>Emprendimientos Turismo Rural según Regiones</i> .....	57
Tabla 5. <i>Características del turista Receptor al Perú</i> .....	61
Tabla 6. <i>Características del Turista Rural Comunitario</i> .....	62
Tabla 7. <i>Actividades Principales en la Visita al Perú</i> .....	64
Tabla 8. <i>Gasto Promedio por Turista Extranjero en el Perú</i> .....	65
Tabla 9. <i>Conflictos activos entre abril 2009 y abril 2010</i> .....	67
Tabla 10. <i>Causas de conflictos en el Perú y en la Región Cusco</i> .....	68
Tabla 11. <i>Marco Macroeconómico Multianual 2010- 2012</i> .....	73
Tabla 12. <i>Distribución de la población en la Región Cusco por grupo de edad</i> ...	76
Tabla 13. <i>Provincias de la Región Cusco, según rangos de NBI</i> .....	77
Tabla 14. <i>Evolución del Tráfico Aéreo Nacional</i> .....	80
Tabla 15. <i>Infraestructura de Carreteras de la Región Cusco</i> .....	82
Tabla 16. <i>Evolución porcentual de la densidad de telefonía fija según ámbito geográfico</i> .....	83
Tabla 17. <i>Evolución porcentual de la densidad de telefonía móvil según ámbito geográfico</i> .....	83
Tabla 18. <i>Cantidad de usuarios de Internet al 2009, según tipo de acceso</i> .....	84
Tabla 19. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)</i> .....	87

Tabla 20. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	95
Tabla 21. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i> .....	105
Tabla 22. <i>Matriz de de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas</i> ...	113
Tabla 23. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i> .....	117
Tabla 24. <i>Matriz de Decisión del Subsector de Turismo Rural Comunitario (MD)</i> .....	121
Tabla 25. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	123
Tabla 26. <i>Matriz de Rumelt</i> .....	129
Tabla 27. <i>Matriz Ética</i> .....	130
Tabla 28. <i>Matriz Estratégica de los Objetivos de Largo Plazo (OLP)</i> .....	133
Tabla 29. <i>Matriz Estratégica de los Objetivos de Corto Plazo (OCP)</i> .....	140
Tabla 30. <i>Relación de los Objetivos de Corto Plazo con los Objetivos de Largo Plazo</i> .....	143
Tabla 31. <i>Políticas por Estrategia Genérica</i> .....	149
Tabla 32. <i>Tablero de Control</i> .....	154
Tabla 33. <i>Evolución de la Población del Perú por Departamento (1972 – 2009)</i>	178

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	13
<i>Figura 2.</i> Factores que determinan la competitividad de las naciones .....	14
<i>Figura 3.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico .....	17
<i>Figura 4.</i> Etapas del Ciclo de Vida Turístico .....	24
<i>Figura 5.</i> Participación del turismo en porcentaje del PBI.....	37
<i>Figura 6.</i> Cantidad de turistas emisor y receptor .....	38
<i>Figura 7.</i> Principales rutas turísticas definidas por el Mincetur .....	40
<i>Figura 8.</i> Llegadas de turistas internacionales en el mundo.....	42
<i>Figura 9.</i> Comunidades de la Red de Turismo Rural Alternativo “Inkaq Kusi Kausaynin” .....	49
<i>Figura 10.</i> Distribución de emprendimientos turismo rural según zonas.....	57
<i>Figura 11.</i> Llegada mensual de turistas internacionales a Perú.....	63
<i>Figura 12.</i> Crecimiento del turismo entre los años 2003 y 2008.....	71
<i>Figura 13.</i> Variación porcentual del PBI del primer trimestre de 2009 en países desarrollados .....	72
<i>Figura 14.</i> Evolución del PBI en el Cusco .....	75
<i>Figura 15.</i> Evolución del Porcentaje de población en pobreza total y pobreza extrema .....	77
<i>Figura 16.</i> Provincias de la Región Cusco, según rangos de NBI.....	78
<i>Figura 17.</i> Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	116
<i>Figura 18.</i> Matriz Interna Externa (IE).....	118
<i>Figura 19.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE) .....	119

Figura 20. Estructura de Relaciones Interinstitucionales ..... 145



## RESUMEN EJECUTIVO

El turismo es una de las actividades económicas que ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, convirtiendo a esta industria atractiva para su desarrollo en países con potencial turístico, como el Perú. El turismo rural comunitario es una alternativa dentro de la industria del turismo para el desarrollo de las comunidades rurales que mediante una organización adecuada, les permite aprovechar el entorno y específicamente los recursos turísticos con que cuentan.

En Latinoamérica y en el Perú se tienen proyectos de turismo rural comunitario exitosos que han contribuido a incrementar el ingreso de las comunidades involucradas y disminuir la pobreza. El Perú es un país rico en recursos turísticos, culturales y naturales, lo cual convierte al turismo rural comunitario en una alternativa para la mejora en la calidad de vida de las comunidades rurales donde se practica. Por su lado, la región Cusco recibe la mayor cantidad de turistas que arriban al Perú, gracias a que cuenta con atractivos como Machu Picchu y la misma ciudad del Cusco que son de interés a nivel mundial, lo cual es una fortaleza destacable para que el turismo rural comunitario se constituya en un subsector importante de la industria del turismo en la región del Cusco.

Después de un análisis de los factores externos e internos que afectan el turismo rural comunitario en la región Cusco y aplicando el proceso de planeamiento estratégico, se plantean la visión, misión, objetivos de largo y corto plazo, así como las estrategias y políticas necesarias para el crecimiento del subsector en la región Cusco. Las principales estrategias formuladas para ser implementadas durante la vigencia del plan estratégico están relacionadas con

construcción de infraestructura, la creación de productos innovadores, la implementación de planes de marketing, la capacitación del recurso humano y mejorar la calidad y la atención del turista. Con estas estrategias se busca en el largo plazo aumentar la llegada de turistas, tener un crecimiento en las ventas y aumentar el tiempo de estadía de los turistas en los emprendimientos de turismo rural comunitario.

Finalmente se propone la creación de una asociación de emprendimientos rurales comunitarios en la región Cusco, que se encargue de la implementación y control del plan estratégico, además de la gestión de alianzas con los entes públicos, privados y ONG's.



## ABSTRACT

Tourism is an economic activity which has shown substantial growth over recent years, this has made it an attractive industry to countries such as Peru which can be seen to have a great potential for tourism development. Rural community based tourism is an alternative sector within the tourist industry which has the potential for rural community development. Through proper organization the rural community will have the ability to exploit the natural environment at their disposal and thereby releasing the tourism potential within it.

In Latin American and Peru there have been successful rural community tourist projects which have allowed the communities involved to increase their income and in respect improve their quality of life and reduce their level of poverty. Peru can be seen to be rich in the natural and cultural resources available; this in turn can be seen to enhance rural community tourism and can therefore be seen as an alternative method for improving the quality of life for rural communities.

By its nature the region of Cusco receives the largest proportion of tourist arriving in Peru due to places such as Machu Picchu and the city of Cusco itself, both of which are of international interest. This international interest adds to Peru's position in the world and in turn shows Peru to be a country with important cultural and natural resources. These factors outline the authenticity of Peru's natural resources and in turn allow rural community based tourism to become a major sub sector in the tourism industry for the region of Cusco.

Following a careful analysis of the external and internal factors which can affect rural community tourism in the region of Cusco, and after applying the strategic planning process by outlining the, vision, mission, long and short term strategies and policies required to grow the subsector, the key strategies to be developed for implementation via the strategic plan can be seen to be : infrastructure construction, the creation of innovative products, the implementation of marketing plans, training of human resources and improving the quality and attention to tourism.

With these long term strategies the strategic plan seeks to increase the number of tourists arriving, a growth in sales, and to increase the duration of stay for tourists staying in the rural community tourism ventures.

Finally it proposes the creation of an association of rural enterprising communities in the region of Cusco. The association will be responsible for the implementation and monitoring of the strategic plan, as well as the management of partnerships with public agencies, private organizations and NGO's.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El Perú tiene fortalezas como para ser uno de los destinos turísticos más importantes de la región, por su gran diversidad cultural y natural. El turismo rural comunitario es una forma de turismo que, gestionado adecuadamente, permite el desarrollo social y económico de las comunidades rurales donde se practica (Aranda, Palomino, Ricketts & Tapia, 2006; García, Hanco, Marca & Zea, 2009; Paredes & Bosch, 2009). Efectivamente, los emprendimientos pioneros de turismo rural comunitario han demostrado que pueden ser una herramienta importante para incrementar el nivel de ingreso en las comunidades rurales con potencial turístico, lo cual se ha traducido en una mejora de la calidad de vida, con respeto a la cultura local y al medio ambiente.

Por ello, el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú, y en particular en la Región Cusco, puede impactar favorablemente en la reducción de la pobreza de las comunidades rurales. La Región Cusco debe aprovechar el gran potencial de desarrollo turístico con el que cuenta, ya que posee diversos recursos históricos, ecológicos y de culturas ancestrales vivas dentro de su territorio.

### 1.1 Antecedentes

El turismo rural comunitario es un producto que en los últimos años ha mostrado una mayor demanda debido al creciente interés de los turistas por tener experiencias vivenciales y culturales. El Perú, debido a su herencia cultural y gran diversidad ecológica, es un país con un potencial importante para el desarrollo de este tipo de turismo. A través del turismo rural comunitario, el turista disfruta de los paisajes rurales y aprende de las tradiciones y la cultura de las comunidades durante su estadía. Asimismo, el turista tiene la oportunidad de sentirse inmerso

en la esencia del modo de vida rural y constituir parte de un modelo de gestión turística con gran contenido social.

Los turistas son hospedados en casas campesinas, en familias que tienen preparadas sus viviendas para brindar alojamiento y enseñarles su forma de vida, sus costumbres y tradiciones, como criar ganado, preparar pan, participar en ceremonias de pago a la tierra, respetar el bosque, sembrar productos de la zona, realizar caminatas a atractivos cercanos y otras tantas costumbres autóctonas conservadas desde antaño.

En el Perú, existen emprendimientos exitosos de turismo rural comunitario, siendo los más reconocidos el proyecto de Taquile y el de Granja Porcón en los Departamentos de Puno y Cajamarca, respectivamente. Estos proyectos han sido pioneros en el Perú y se han forjado gracias a la permanente asesoría y soporte de Organismos No Gubernamentales (ONG) y organismos del Estado. Otros proyectos de importancia en el sur andino altiplánico son: Taquile, Llanchón, Anapia, Amantaní y Urkos Khantati. En el nororiente: Kuelap, Granja Porcón y Vivencial Tours. En los Andes centrales, encontramos los proyectos de Konchucos Tambo Trek y Inka Naani. En la costa: Manglares de Tumbes, Túcume y Chaparrí. Finalmente, en la Amazonía, encontramos los proyectos: Casa Matsiguenga, Rainforest Expeditions y Rumbo a El Dorado.

En la Región Cusco se encuentran los emprendimientos de Raqchi, el proyecto Pacha-Paqareq que comprende las comunidades de Patabamba, Chillca y Kharhui, el proyecto “Inkaq Kusi Kausaynin”, que agrupa más de 12 comunidades del Valle Sagrado; Chinchero y el Parque de la Papa en Chahuaytire. Por su parte, el Gobierno Regional del Cusco ha registrado un total de 75

emprendimientos de turismo rural comunitario en esta región, con diferentes niveles de desarrollo.

Los proyectos mencionados, aunque han tenido el soporte de algunas entidades del Estado en cuanto a la financiación, no son resultado de un plan estructurado por parte del Gobierno para llevar este tipo de emprendimientos de manera exitosa, ya que solo recientemente se ha creado la Oficina para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario. El presente trabajo de investigación busca elaborar una propuesta estratégica para el crecimiento y perfeccionamiento del turismo rural comunitario en el Perú, sustentada en el análisis de la situación actual y oportunidades del sector, proponiendo una alternativa real y factible de desarrollo. El proceso de crecimiento y perfeccionamiento es un proceso complejo que involucra la acción coordinada del Estado peruano y del sector privado.

La presente Tesis “Plan Estratégico para el Desarrollo de Turismo Rural Comunitario en el Perú” es un estudio de investigación que busca establecer estrategias para el crecimiento y perfeccionamiento del turismo rural comunitario en el Perú y proponer los correspondientes planes de acción. Estas estrategias surgen luego de aplicar un modelo sistemático de planeamiento estratégico, donde el análisis de la información tanto interna como externa son las fuentes principales para determinar estrategias coherentes y aplicables en el entorno nacional.

## 1.2 Objetivo del Estudio

El objetivo principal del estudio es formular un plan estratégico a diez años, orientado a promover el desarrollo del turismo rural comunitario en la Región Cusco.

### 1.2.1 *Objetivos Específicos del Estudio*

1. Analizar la evolución del turismo rural comunitario en Latinoamérica y determinar la situación en la que actualmente se encuentra en el Perú
2. Determinar la situación actual del turismo rural comunitario en la Región Cusco
3. Formular estrategias que permita a la Región Cusco competir con otros destinos de turismo rural comunitario en el Perú
4. Elaborar los lineamientos que permitan que el turismo rural comunitario convertirse en una fuente importante de ingresos.

### 1.3 Pregunta del Estudio

Con la finalidad de cumplir con los objetivos del estudio, se responderá a la siguiente pregunta de estudio: ¿cómo se puede impulsar el desarrollo del turismo rural comunitario en la región Cusco?

### 1.4 Justificación del Estudio

En el Perú existe un gran potencial para generar inversiones orientadas a crear una nueva y variada oferta turística, debido al abundante y variado patrimonio turístico cultural y gastronómico, así como a una mega diversidad que favorece el turismo de aventura y ecoturismo. Según palabras de la Directora del INC: “Se estima que el Perú tiene más de 100 mil restos arqueológicos y elementos monumentales por rescatar distribuidos a lo largo de su territorio” (Bákula, 2007). Por otro lado, desafortunadamente el Perú también posee numerosas zonas con comunidades pobres que, debido a la falta de medios de capacitación e información, no tienen la posibilidad de aprovechar eficientemente los recursos naturales y culturales que poseen.

Es así que en el Perú, y en particular en la Región Cusco, se han venido realizando emprendimientos de turismo rural comunitario que tienen por finalidad la creación de capacidades y desarrollo de oportunidades para beneficio de las comunidades que lo practican. Según estudios de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en la actualidad, se están presentando cambios graduales en el comportamiento y el deseo de nuevas experiencias que estén más cerca de la naturaleza y de la cultura de los países en donde se realiza la visita por parte de los turistas (OMT, 2003). Estas tendencias han originado una oferta que a la fecha no ha sido objeto de un estudio sistemático en el Perú. En tal sentido, es importante elaborar políticas y estrategias que permitan que las comunidades puedan poner en valor los diferentes atractivos turísticos con los que cuentan y desarrollar programas eficientes de turismo rural comunitario en la Región Cusco.

#### 1.5 Viabilidad del Estudio

Para el desarrollo del presente Plan Estratégico, se cuenta con información disponible en instituciones del Estado y otros entes privados. El financiamiento está a cargo de los autores.

#### 1.6 Limitaciones del Estudio

La principal limitación de este estudio es la dificultad para obtener información actualizada y sistematizada del sub-sector de turismo rural comunitario, dado que para analizar las variables de estudio se requiere de cifras oficiales o confiables que permitan establecer estrategias coherentes y relevantes.

#### 1.7 Metodología del Estudio

El estudio que se realizará como parte de la formulación del Plan Estratégico es de carácter cualitativo descriptivo y estará basada principalmente

en la recolección de información de fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias de información, se consultó con expertos en turismo, revistas especializadas de turismo de aventura, portales de Internet de emprendimientos de turismo rural comunitario, análisis de encuestas realizadas por el Mincetur, entre otros. Como fuentes secundarias se accedió a libros académicos, tesis de planeamiento estratégico sobre el sector turismo e información diversa consultada en Internet. Se identificarán factores críticos de éxito mediante el estudio de experiencias similares exitosas en el Perú y en otras partes del mundo. Se hará un análisis de los datos recolectados y se determinarán los pasos a seguir para formular las políticas y estrategias a ser implementadas. Para la elaboración de las estrategias, se definirán objetivos y líneas de acción, a corto y largo plazo.

#### 1.8 Alcance del Estudio

El estudio se fundamenta en el análisis del contexto nacional e internacional, específicamente de los principales países latinoamericanos, donde se vienen desarrollando programas de turismo rural comunitario. El estudio llega hasta la formulación de la estrategia, proponiendo su posterior implementación y seguimiento a través de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (Dircetur), la Dirección del Gobierno Regional del Cusco y las propias comunidades rurales.

## CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 El Turismo

El turismo puede ser estudiado desde diversas perspectivas y disciplinas, debido a que son muchos los elementos que lo constituyen. Desde que el turismo comienza a interesar como materia de estudio profesional, existe un debate abierto para intentar llegar a un concepto consensuado del término *Turismo* y que éste quede plasmado como una definición universal.

En la Escuela Berlinesa, economistas alemanes, entre otros, elaboraron las primeras definiciones de turismo, sin lograr determinar claramente la materia. En 1942, los profesores Hunziker y Krapf de la Universidad de Berna definieron el concepto en los siguientes términos:

Turismo es la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes (desplazamientos) y de las estancias (fuera del lugar de residencia) de los no residentes, siempre que no estén ligados a una estancia permanente ni a una actividad remunerada (Hunziker & Krapf, 1942).

Esta definición es más completa y amplia respecto de las que ya existían, debido a que precisa los fenómenos que se producen con ocasión de la actividad turística: (a) desplazamiento, (b) estancia temporal, (c) el viajero, (d) el lugar de estancia, y (e) las relaciones surgidas entre todos estos elementos.

Posteriormente, Burkart y Medlik (1981) definieron nuevamente el concepto de turismo de la siguiente manera: “Los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos”. Mathieson y Wall (1982) realizaron una definición similar a la anterior: “El movimiento

temporal de gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, así como las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas”.

En 1991, la OMT estableció una nueva definición, en la que recoge los puntos más importantes de las definiciones expuestas anteriormente, a la vez que aclara todos los aspectos de la actividad turística:

El turismo comprende conjuntamente el desplazamiento y las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias, así como las relaciones que surgen en ellos, en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año y no menor a 24 horas (pernoctando en el destino), principalmente con fines de ocio, por negocios y otros (OMT, 1991).

Se trata de una definición amplia y flexible, que sintetiza las características más importantes del turismo. En ella, se introducen los elementos: (a) ocio, negocio y otros (motivos del viaje); (b) por un año (como período máximo); (c) superior a 24 horas con pernoctación de una noche (período mínimo); y (d) fuera de su entorno habitual. Cabe señalar que en 1998 la OMT estableció que el entorno habitual de una persona “...consiste en una cierta área alrededor de su lugar de residencia, más todos aquellos lugares que visita frecuentemente” (OMT, 1998).

Con relación al turismo rural comunitario, se han elaborado distintos conceptos que reflejan la naturaleza y objetivos de esta actividad:

...mientras el comercio justo empieza a abrirse paso como una realidad creciente, el turismo justo, parte indispensable de ese consumo

responsable, es todavía un gran desconocido. La propia terminología está todavía por definir. Turismo justo, turismo rural comunitario, turismo responsable y turismo solidario son algunos de los términos más usados. Más allá de discusiones terminológicas y conceptuales, el turismo justo abarca una variedad de facetas, que incluyen por encima de todo el desarrollo del turismo sostenible desde el punto de vista económico, sociocultural y medioambiental, con el fin que la actividad turística beneficie a los destinos menos desarrollados y a su población (Savia, 2007).

Maldonado (2005) definió el turismo comunitario como una forma de organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos, con miras a fomentar encuentros interculturales de calidad con los visitantes (Maldonado, 2005).

El término *ecoturismo comunitario* lleva la dimensión social más allá. Este es un tipo de ecoturismo en el que la comunidad local tiene un control sustancial de, y participa en, su desarrollo y manejo, y una importante proporción de los beneficios se queda en la comunidad. Denman (2001) sostiene que la definición de la comunidad dependerá de las estructuras sociales e institucionales en la zona de que se trate, pero la definición supone alguna forma de responsabilidad colectiva y aceptación de los órganos representativos. En muchos lugares, especialmente en aquellos habitados por pueblos indígenas, existen derechos colectivos sobre las tierras y los recursos. El ecoturismo comunitario debería

fomentar el uso sostenible y la responsabilidad colectiva de estos, pero, igualmente, debe aceptar las iniciativas individuales en la comunidad.

## 2.2 Clasificación del Turismo

### 2.2.1 *Turismo Tradicional o de Masas*

El fenómeno turístico empezó a desarrollarse plenamente en la década de los 50, luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial, cuando factores de carácter político, económico, laboral, tecnológico, comercial, desembocan en el nacimiento del denominado *turismo de masas*, basado en el consumo de viajes estandarizados, comercializados a gran escala, económicos y con todos los servicios incluidos.

Esta democratización del turismo, es decir, el fenómeno del turismo de masas, se desarrolla plenamente durante la década de los años 60, momento a partir del cual el turismo ha experimentado un crecimiento tan destacable, que ha conseguido estar entre las tres primeras industrias del panorama mundial. Sin embargo, se debe tener en cuenta que durante esta última década coinciden una serie de fuerzas que están impulsando un cambio en la industria turística, entre ellos el progreso tecnológico (nuevas maneras de comercializar los productos turísticos), nuevos operadores turísticos (mucho más especializados), nuevos métodos de gestión (aplicados a la industria turística) y, sobre todo, un nuevo consumidor.

El nuevo turista tiene ahora la experiencia de viajar y, en consecuencia, dispone de la información. Se trata, pues, de una persona más conocedora, más exigente, más culta, más preocupada y sensibilizada con los impactos sociales, económicos y ambientales. El turista, cansado de las ofertas tradicionales, ha

abandonado la pasividad para convertirse en un sujeto más dinámico y participativo en su experiencia turística.

### 2.2.2 *Turismo Alternativo*

El turismo alternativo o sostenible busca atender a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y, al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades con una visión a futuro. La OMT concibe esta forma de turismo como una vía hacia la gestión de los recursos turísticos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando, al mismo tiempo, la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida (OMT, 1993). Una de estas formas de turismo alternativo es el turismo rural.

Para la OMT, el turismo rural se basa en una perspectiva de desarrollo territorial, involucrando dos sectores: el agrícola y el turismo, los cuales se complementan a partir de sus recursos y sus potencialidades para plasmarse en un nuevo negocio para ambas actividades, en la búsqueda de una mejor calidad de vida para los actores involucrados directa o indirectamente (Leal de Rodríguez, 2008).

### 2.2.3 *Turismo Rural Comunitario*

El turismo rural se origina en Europa por la crisis en la agricultura iniciada en los años 60, que generó la emigración masiva de los agricultores a las ciudades y ocasionó que los que se quedaban en los espacios rurales despoblados, tuvieran que buscar un complemento en su renta. En los años 80, la concertación de políticas agrícolas comunes de la Unión Europea, a través de los Programas Leader de desarrollo rural, buscaron dar una alternativa productiva a las familias

campesinas. El 90% de los recursos de la política de subsidios se aplicó a proyectos de turismo rural: se realizaron importantes aportes a la recuperación de la calidad de vida rural europea y su revalorización (Leal de Rodríguez, 2008).

El turismo rural comunitario genera beneficios a las comunidades que lo practican. Estos beneficios pueden ser económicos, sociales, ambientales e incluso culturales. La finalidad principal del turismo rural comunitario es crear oportunidades de desarrollo y mejora de calidad de vida en las comunidades. En este sentido, el turismo rural comunitario, más allá de ser un producto o sector específico de turismo, es una forma de ver la industria. Esto implica una gama de stakeholders operando en distintos niveles, incluyendo el Gobierno, el sector privado y la sociedad civil, así como los mismos miembros de las comunidades que ofrecen estos servicios (Ashley, Roe & Goodwin, 2001).

### 2.3 Análisis de las Ventajas Competitivas de las Naciones

Ante el continuo incremento de la competencia entre los diferentes destinos turísticos, es necesario profundizar en el análisis de los factores que explican su competitividad, de forma que ello permita establecer las bases y estrategias más idóneas a fin de alcanzar un desarrollo turístico sostenible y competitivo.

Para hacer un análisis sistematizado de la posición del Perú dentro de la industria del turismo y, en especial, del turismo rural comunitario, se utiliza el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1990), el cual contempla tres factores en su eje vertical: (a) la existencia o amenaza de productos sustitutivos, (b) la entrada de potenciales nuevos competidores, y (c) la propia rivalidad de las empresas ya establecidas. Además, considera dos factores de en su eje horizontal: (a) el poder

de negociación frente a proveedores, y (b) el poder de negociación frente a clientes. Todos estos factores influyen en la rivalidad o intensidad de la competencia en la industria o un sector en particular, lo que determina, por consiguiente, su grado de atractivo (ver Figura 1).

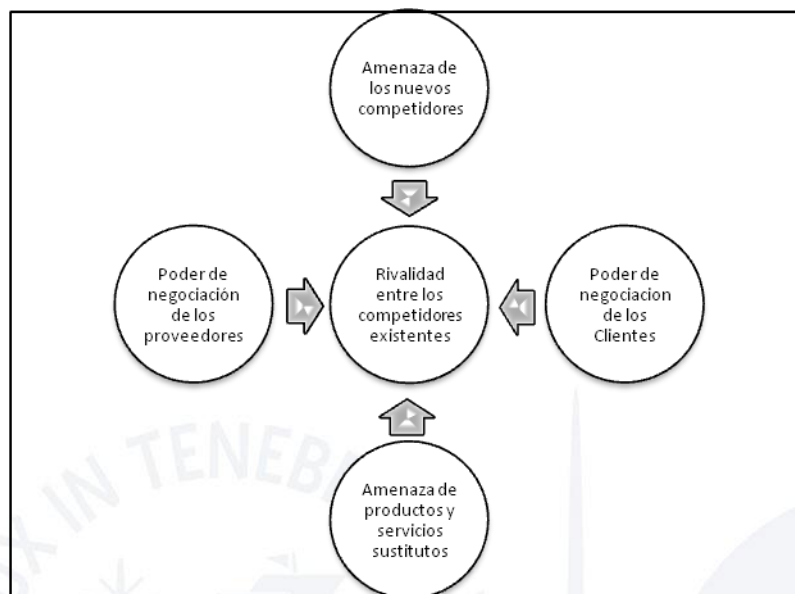
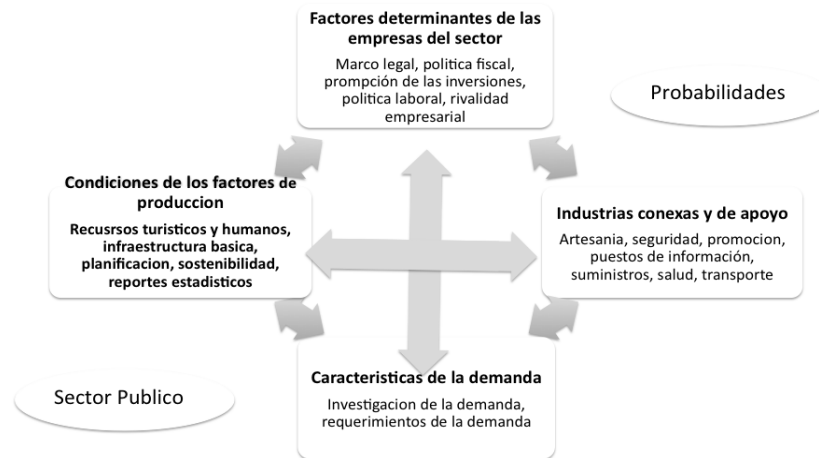


Figura 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Nota. De "Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Porter (1980).

## 2.4 Ventaja de los Factores

Preguntó Porter en su libro sobre la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990): "¿Saben ustedes, por qué los mejores chocolates del mundo son los suizos?". Y responde: "Por las inmensas plantaciones de cacao que hay en la Confederación Helvética". "¿Y saben por qué los holandeses son los mayores exportadores de tulipanes?... Por el clima tropical de los Países Bajos". Es evidente que la "Riqueza de las Naciones", o la ventaja competitiva, no reside en la posesión de grandes recursos naturales, sino en otras cosas. Esta diferencia o ventaja competitiva se debe a la confluencia de cinco factores, que forman parte del diamante estratégico de Porter (ver Figura 2).



*Figura 2.* Factores que determinan la competitividad de las naciones

*Nota.* De “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Porter (1990).

Las condiciones de los factores de producción se refieren a las condiciones del país en lo referido a la cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como al de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones. Las características de la demanda analiza la naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que obligan a los oferentes a producir artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

Los factores determinantes de las empresas del sector contempla las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas del sector; también, considera las condiciones respecto de cómo se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interna. También, analiza las condiciones prevalecientes en el país en materia de competencia, principalmente, si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la

innovación, la ganancia y el riesgo. Finalmente, las industria conexas y de apoyo se refieren a los sectores afines y de apoyo que determinan la existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, relacionadas horizontal y verticalmente, que alientan la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades, a fin de sustentar un proceso de innovación extrapolable a lo largo de cadenas productivas.

#### *2.4.1 Condiciones de los Factores de Producción*

En las condiciones de los factores se evalúan dos tipos de elementos: factores básicos, representados por el patrimonio arqueológico, el patrimonio natural y el patrimonio cultural. Por otra parte, los factores especializados están referidos a la infraestructura adecuada para hacer accesibles los atractivos turísticos, los recursos humanos con capacitación turística, y alta cobertura de servicios públicos complementarios.

#### *2.4.2 Factores Determinantes de las Empresas del Sector*

En este vértice, Porter hace referencia a dos aspectos que inciden en la competitividad de los destinos turísticos: el efecto empresa y el efecto industria. Por *efecto empresa* nos referimos a la dirección, organización y estrategias específicas de las empresas turísticas localizadas en los destinos, sobre las cuales va a descansar una parte muy significativa de la competitividad de los mismos

#### *2.4.3 Condiciones de la Demanda*

Un segundo grupo de factores que contribuyen a explicar la competitividad de los destinos turísticos los podemos integrar en el vértice denominado condiciones de la demanda, pues debe considerarse que una clientela

cercana y exigente a los destinos turísticos estimulará el perfeccionamiento de los productos y servicios de las empresas que se localizan en los mismos.

#### 2.4.4 Sectores Relacionados y de Apoyo

Otros de los factores que inciden sobre los niveles de competitividad de los destinos turísticos los encontramos en las características de los encadenamientos que establezcan las empresas turísticas entre sí y con sus proveedores —agricultura, industria, servicios, instituciones públicas, institutos de investigación y formación, etc.— y distribuidores —tales como operadores turísticos, agencias de viajes, etc.—, así como en los niveles de competitividad que presenten cada uno de estos agentes.

#### 2.5 Formulación Estratégica

La formulación estratégica es la primera etapa del proceso estratégico y tiene como finalidad definir el conjunto de acciones formalmente establecidas cuyo seguimiento permite diseñar y desarrollar una o varias estrategias para realizar su Misión, alcanzar su Visión y cumplir sus objetivos. La etapa de la formulación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones de cualquier industria, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en sus prestaciones. En esta etapa, se desarrolla el análisis PESTE y un análisis de la oferta y la demanda del sector.

El análisis PESTE es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y

dirección de un negocio. El acrónimo PESTE está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Éticos o Ecológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. Los factores analizados en PESTE son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PESTE mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea. El marco analítico de la formulación estratégica consta de tres etapas, de acuerdo al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por D'Alessio (2008): (a) la etapa de entrada o de insumos, (b) de emparejamiento o del proceso, y (c) de salida o de la decisión (ver Figura 3).

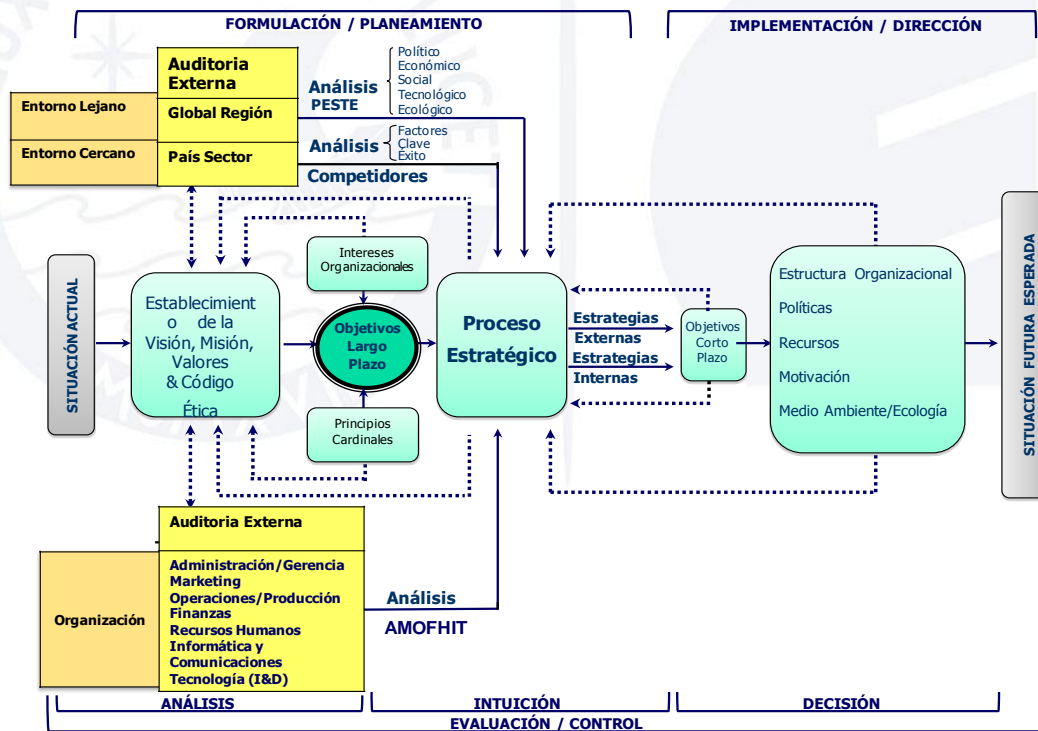


Figura 3. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Nota. De "El Proceso Estratégico: un Enfoque de Gerencia", D'Alessio (2008).

### 2.5.1 Etapas de Entrada o de Insumos

La primera etapa proporciona los insumos para el desarrollo del proceso estratégico, y se elaboran las siguientes matrices:

a) Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). Las fuerzas del entorno, nacionales y regionales representan oportunidades y amenazas para una industria. La planeación estratégica ayuda a identificar tales oportunidades y amenazas, y a considerarlas para establecer la Misión, objetivos y estrategias de una organización. Las fuerzas políticas y los participantes externos de una industria desempeñan una función medular al determinar su Misión y objetivos, y ejerciendo presión para que se modifiquen. Los competidores, clientes, proveedores, nuevos participantes, y bienes y servicios sustitutos son fuerzas competitivas que influyen en las posibilidades de ganancias a largo plazo en un sector. Esto repercute en las posibilidades generales de ganancias, perspectivas de crecimiento y hasta de supervivencia de cada emprendimiento en particular.

b) Matriz de Perfil Competitivo (MPC). La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores del sector, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con la posición estratégica de una empresa en particular. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son amplios; no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. Algunos ejemplos de factores claves de éxito que pueden afectar un sector son: (a) participación de mercado, (b) amplitud de la línea de productos, (c) posición financiera, (d) lealtad de los consumidores, (e) expansión global, (f) experiencia en comercio electrónico, (g) eficacia de la distribución de

la producción vendida, (h) competitividad de los precios, (i) ventajas tecnológicas, y (j) capacidad de producción.

c) Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). El análisis de las interacciones al interior de la industria, entre sus partes componentes y de las que se realizan en su entorno, permite identificar un conjunto de factores que favorecen u obstaculizan la gestión.

Los factores que favorecen la gestión se denominan *fortalezas*, al nivel interno, y *oportunidades*, al nivel externo; mientras que aquellos que la obstaculizan se identifican como *debilidades* y *amenazas*, al nivel interno y externo, respectivamente. La combinación de ellos da origen a las Matrices de Evaluación. Con el desarrollo de las matrices descritas en esta fase del planeamiento estratégico, podemos pasar a la fase dos, que es la etapa de emparejamiento o etapa del proceso estratégico.

### 2.5.2 Etapa del Emparejamiento o del Proceso Estratégico

Esta etapa se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de las fortalezas y debilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos (D'Alessio, 2008).

En esta etapa, también se identifican las fuerzas centrales de la industria y se determina los aspectos que deben mejorarse. El diagnóstico abarca el análisis de la posición competitiva en la industria, la capacidad para adaptarse e innovar las habilidades de sus recursos humanos, la capacidad tecnológica, los recursos financieros, la profundidad administrativa y los valores y antecedentes de sus aspectos clave. Como resultado de esta etapa, se generan las estrategias que serán

ofensivas o defensivas, dependiendo de si se busca aprovechar una fortaleza o mitigar una debilidad. En este proceso, se desarrollan cinco matrices:

a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA). El análisis FODA se realiza observando y describiendo las características del negocio de la organización y del mercado en el cual opera. Permite detectar las fortalezas de una organización, las oportunidades del mercado, las debilidades de la empresa y las amenazas en el entorno. Por otro lado, el análisis FODA ofrece datos de salida para conocer la situación real en la que se encuentra la industria, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA). La MPEYEA es un instrumento que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, y si es la más adecuada para una organización específica. Los ejes de la MPEYEA representan dos dimensiones internas: Fuerzas Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) y dos dimensiones externas: Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de una organización.

c) Matriz Interna-Externa (MIE). Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia, es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La MIE ha sido diseñada concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas multi-divisionales cuando formulan estrategias.

e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). De acuerdo con David (1997), la MGE es una matriz que se incluye dentro de la etapa del emparejamiento y, según David, es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo. Se compone por un plano cartesiano, basándose en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Todo tipo de organización puede ubicarse dentro de estas dimensiones, según sus condiciones y posición estratégica. El plano de esta matriz se divide, a su vez, en cuatro cuadrantes: cuando una organización se ubica en el cuadrante uno se encuentra comprometida únicamente con un producto, pero también las organizaciones ubicadas en el cuadrante uno pueden aprovechar todas las oportunidades externas, corriendo riesgos cuando resulte necesario. Las organizaciones que se ubican en el segundo cuadrante están en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento, pero enfrentan una posición competitiva débil. Las organizaciones ubicadas en el tercer cuadrante se encuentran en la parte más vulnerable de la matriz, ya que su posición competitiva es débil y se encuentran en un mercado con muy lento crecimiento. En el último cuadrante, se ubican las organizaciones con una posición competitiva fuerte, pero desafortunadamente en un mercado de muy lento crecimiento.

### 2.5.3 *Etapa de Salida o de la Decisión*

En esta etapa, se usa la información de la etapa uno, de los insumos, y se evalúan las estrategias generadas en la etapa dos, del emparejamiento. En esta etapa, se seleccionan las estrategias que se consideran más atractivas utilizando las siguientes matrices:

a) Matriz Decisión (MD). La MD sirve para valorar y priorizar una lista de opciones. Es decir, para asignar un valor a cada una de ellas y, luego, decidir su importancia relativa. Esta herramienta se utiliza: (a) cuando se dispone de una gran cantidad de opciones, las cuales deben reducirse para hacerlas más manejables; (b) para priorizar, cuando existe una gran cantidad de asuntos a analizar; (c) cuando se dispone de una gran lista de soluciones potenciales. La principal ventaja de la MD es que permite tomar decisiones de manera más objetiva, basadas en un sistema de valoración, en vez de confiar únicamente en la intuición o la visión subjetiva de una persona o de los integrantes de un grupo.

b) Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE). Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, solo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la MCPE, que representa el paso tres del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida del análisis en la etapa uno, de los insumos, y los resultados del análisis de la adecuación de la etapa dos, del emparejamiento, para decidir de forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas.

c) Matriz de Rumelt (MR). Entre los criterios para evaluar la mejor estrategia, tenemos la descrita por Richard P. Rumelt. Este autor considera cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas: (a) la estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes; (b) debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin

importancia; (c) debe ocuparse de los problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización; y (d) debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones, también es importante concentrarse en un producto o servicio particular, así como en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la industria sobre sus rivales deberá ser rechazada.

d) Matriz Ética (ME). Una vez que las estrategias se han formulado, es necesario considerar los aspectos éticos que implican la aplicación de dichas estrategias, considerando aspectos que pudieran entrar en conflicto, aspectos relacionados con derechos y justicia entre las partes involucradas. En esta etapa del planeamiento estratégico, se invoca de manera importante a la intuición y el análisis, y se obtiene el producto del proceso estratégico, las estrategias internas y externas, que sirvan para llevar a la organización al futuro deseado (D'Alessio, 2008).

## 2.6 Medición, Evaluación y Control de Estrategias

### 2.6.1 *Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card)*

El Cuadro de Mando Integral (BSC) es un instrumento para medir el desempeño que vincula de forma efectiva la Visión, Misión y la estrategia a cuatro medidas de desempeño. Además, permite ofrecer una visión completa de la organización; es el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Las cuatro perspectivas que conforman el

modelo básico de Kaplan y Norton (1992) son: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento.

## 2.7 Ciclo de Vida de la Industria

Butler (1980) elaboró un modelo conceptual que se conoce como el *Ciclo de Vida Turístico*. Según esta definición, un destino atraviesa seis etapas principales: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y declive o rejuvenecimiento (ver Figura 4).

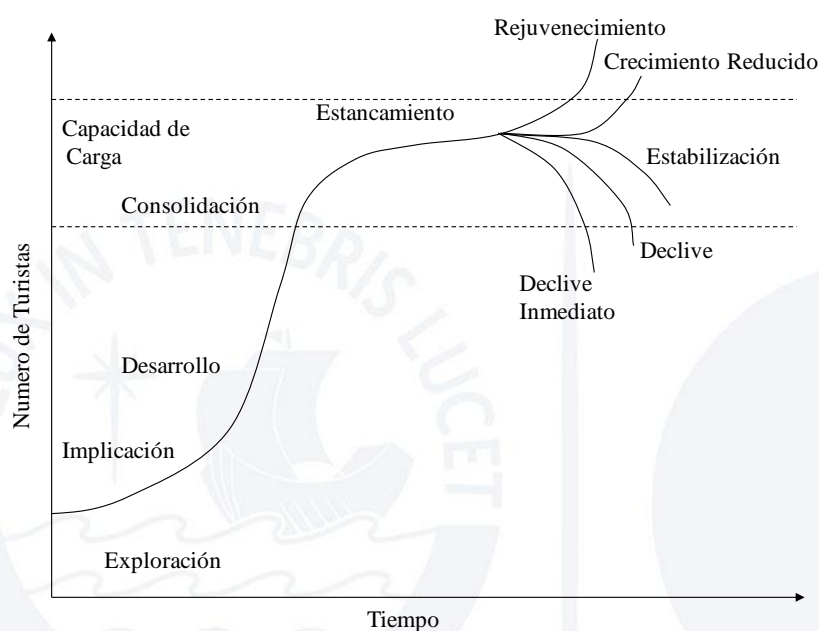


Figura 4. Etapas del Ciclo de Vida Turístico

Nota. De "The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources", Butler (1980)

Durante la etapa de exploración, los atractivos o la oferta a los turistas son inexistentes y la mayor parte de los visitantes son del tipo exploradores. En la etapa de implicación, aumentan los residentes que participan de la oferta de servicios de apoyo. Estas dos etapas son lentas. Durante la etapa de desarrollo, las autoridades y los empresarios invierten en promoción, publicidad y en el desarrollo de atractivos dirigidos específicamente al turismo de masas, lo que trae

beneficios al local, tasas de crecimiento mayores. Durante la consolidación, la tasa de expansión se hace más lenta y la infraestructura comienza a desgastarse. Finalmente, en la etapa de estancamiento, las llegadas de turistas disminuyen, porque el atractivo del destino decae y, por lo tanto, cuesta mantener las llegadas desde sus principales mercados. Después de la etapa de estancamiento, el destino entra en declive y muere, como en el caso de Acapulco, o se rejuvenece. Esto último sucede en el caso de introducción de nuevos atractivos que lo revitalizan, como el caso de Nueva York.

A pesar de la falta de una definición precisa del concepto de *turismo sostenible*, es obvio que existen limitaciones prácticas al crecimiento turístico. En este contexto, tiene una gran relevancia el concepto de capacidad de carga. Considerando el modelo de desarrollo turístico propuesto por Butler (1980), el turismo funciona a modo de ciclos: cuando una determinada zona empieza a ser popular, las fuerzas comerciales entran en acción y se incrementan los niveles de uso de los visitantes, hasta que, al final, el recurso pierde su atractivo turístico. En función de la planificación y gestión y de la reacción de la población residente, la etapa de estancamiento puede dar lugar a diferentes escenarios posibles: rejuvenecimiento, crecimiento reducido, estabilización, declive o declive inmediato del destino turístico.

El modelo de Butler es útil, porque implica que los destinos tienen un límite en el volumen e intensidad de desarrollo turístico por encima del cual se vuelven insostenibles y decaen. La llamada capacidad de carga de un destino turístico es el máximo uso que se puede obtener de él sin que se causen efectos negativos sobre sus propios recursos culturales, arqueológicos, biológicos, sin

reducir la satisfacción de los visitantes, o sin que se produzca un efecto adverso sobre la sociedad receptora, la economía o la cultura del área (OMT, 1998).

Sin embargo, las etapas del ciclo de vida del destino turístico, según Butler, están apoyadas en el comportamiento de una única variable, el número de visitantes, y algunos autores insisten en que esta variable no es suficiente para explicar la evolución de un destino turístico. Debido a la complejidad del sistema turístico, influyen en su evolución tanto las características del lugar (entorno natural, infraestructura existente, economía local, estructura social, organización política, actitud de población residente) cuanto las características de los propios turistas o la tipología de la oferta turística que une a los turistas con el medio receptor (OMT, 1998).



### CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL TURISMO

El crecimiento de la actividad turística muestra claramente que fue uno de los fenómenos más destacable en cuanto a lo económico y social del siglo pasado. El número internacional de arribos muestra una evolución de 25 millones en 1950, a un estimado de 805 millones en el 2005, correspondiente a un crecimiento anual de 6.5%. Durante este periodo, se ha producido un desarrollo particularmente fuerte en las regiones de Asia Pacífico del orden del 13%, en las Américas un 5%, y en Europa 6%. En ese contexto, se han creado nuevas tendencias de turismo, manifestadas en una demanda de experiencias distintas a las obtenidas a través del turismo convencional. En respuesta a dichas tendencias, se están generando iniciativas turísticas que son denominadas turismo justo, turismo responsable, turismo rural comunitario, turismo solidario, entre otros (OMT, 2009).

La OMT, a través de su Departamento de Calidad y Desarrollo Sostenible, ha promovido el Código Ético Mundial para el Turismo y el Programa STEP (Sustainable Tourism for Eliminating Poverty) sobre Turismo Sostenible y Alivio a la Pobreza. También ha incorporado en sus planes de trabajo, acciones concretas dirigidas a mejorar la competitividad del turismo a través de la promoción del comercio justo, en asociación con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (Unctad).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha orientado sus esfuerzos hacia la promoción del Turismo Comunitario, en coordinación con la Red de Turismo Comunitario Latinoamericana (Redturs). Los resultados obtenidos son alentadores, según la información reportada en los Foros Internacionales de Turismo Solidario (Marsella 2004 & Chiapas 2006).

### 3.1 El Turismo Rural Comunitario en Latinoamérica

En la actualidad, existen acuerdos, productos de procesos de consulta directa a comunidades y a sus organizaciones, que sin tener el carácter propiamente de códigos, contienen referencias relevantes y específicas acerca de la visión, los principios y las aspiraciones que inspiran las prácticas comunitarias en turismo en el ámbito regional. En el curso del año 2001, se llevaron a cabo tres talleres nacionales: el primero en Lima (Perú, marzo), el segundo en La Paz (Bolivia, julio) y el tercero en el Puyo (Ecuador, agosto), en los que se intercambiaron experiencias nacionales de turismo comunitario, en base a más de 20 estudios de casos. El tema central tratado fue el de las condiciones necesarias para el desarrollo de un turismo sostenible desde la perspectiva de las comunidades indígenas, y las relaciones que éstas esperaban establecer con los otros actores fundamentales del sistema turístico: el Estado y el sector privado en particular.

Para compartir los resultados de los mencionados talleres, se celebró un encuentro andino en Otavalo (Ecuador, septiembre 2001), en el que se analizó un tema central: “Gestión del turismo sostenible y competitivo: Alianzas entre Estado, empresa y comunidad”. Al término del encuentro se acordó emitir un documento declaratorio, el mismo que abordó tres temas centrales: la política de fomento del turismo comunitario, las estrategias para su aplicación y los medios para garantizar resultados concretos (ver Apéndice A). La Declaración de Otavalo asigna a las políticas públicas la misión de propiciar un entorno favorable y estrategias adecuadas al desarrollo del turismo en general, así como del turismo comunitario en particular. Este último debe estar presente en esas políticas, en

reconocimiento a su contribución a diversificar la oferta nacional para aprovechar las oportunidades que se generan en el mercado mundial.

Por otro lado, se llevó a cabo el 2003 un encuentro de alcance regional que tuvo lugar en San José (Costa Rica, octubre), evento que fue organizado con el apoyo del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la Comisión Nacional de Asuntos Indígenas (CONAI) y la OIT. Participaron representantes de organizaciones comunitarias y cooperativas turísticas de Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, Guatemala y Perú. El evento tuvo un doble propósito: primero, debatir y concertar estrategias de promoción, mercadeo y comercialización de productos turísticos comunitarios, buscando un mejor posicionamiento y una imagen diferenciada para acceder a nuevos mercados; segundo, deliberar y proponer directrices para establecer códigos de conducta, con el objeto de preservar la identidad cultural y la autenticidad de los destinos turísticos comunitarios. Este encuentro concluyó con “La Declaración de San José sobre Turismo Rural Comunitario”. La Declaración de San José posiciona al turismo rural comunitario como un componente estratégico del desarrollo local, nacional y regional, poniendo de relieve su contribución a la generación de ingresos y empleo para el bienestar de las comunidades anfitrionas (ver Apéndice B).

En los países de América Latina, existen importantes desarrollos turísticos en las zonas rurales. A continuación se hace una revisión sintética de la situación del turismo rural comunitario en algunos países de la región.

### *Chile*

Ha desarrollado una política activa en materia de promoción de los establecimientos rurales que brindan servicios de alimentación y venden

productos a los turistas, artesanalmente elaborados. El Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap) organizó la Red de Productores de Chiloé, reuniendo a un numeroso grupo de pequeños campesinos que ofrecen sus servicios a los turistas. Este caso es interesante, porque muestra que los pequeños productores tienen un espacio para desarrollar la actividad. Actualmente, el Indap coordina desarrollos de turismo rural en todo Chile.

### *Brasil*

El turismo rural comenzó a desarrollarse en Lages, Estado de Santa Catarina, incorporando en los establecimientos rurales, actividades que permitían pasar un día entretenido a turistas que circulaban por la ruta, con el propósito de que los hoteleros de la ciudad pudieran prolongar las estadías de sus pasajeros. Posteriormente, se convirtió en un destino específico. Actualmente, se desarrollan actividades de turismo rural en todo el país, aunque el mayor número de establecimientos se ubica en los estados del sur. El crecimiento de la actividad en los últimos cinco años ha sido muy importante y es Brasil el país de la región que cuenta con la mayor cantidad de establecimientos, que supera, según estimaciones de informantes calificados, las 5,000 empresas. La Asociación Brasileña de Turismo Rural (Abratur) es la principal organización de turismo rural del país. El Servicio Nacional de Aprendizaje Rural (Senar), que es la institución nacional de formación, atiende con sus programas el desarrollo de esta actividad en varios Estados del Brasil.

### *Argentina*

Desde el año 2000, se desarrolló en el país una política estatal de apoyo al desarrollo del turismo rural, a partir de la creación en la Secretaría de

Agricultura, del Programa Argentino de Turismo Rural. Actualmente, también participa del programa la Secretaría de Turismo. En el marco de las actividades del programa, se comenzó a trabajar en la creación de las Rutas Alimentarias Argentinas, estrategia de posicionamiento de los alimentos regionales a través del turismo. La Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires conformó, en el año 2000, en coincidencia con el lanzamiento del programa nacional de turismo rural, la Unidad de Turismo Rural. Además de cursos de posgrado, existe la Cátedra de Turismo Rural en el grado. Con el estímulo oficial del Gobierno, se han creado cuarenta organizaciones en diversas regiones del país. Todas ellas son asociaciones de productores que se dedican al turismo rural. Una de ellas es la Red Argentina de Turismo Rural.

#### *Uruguay*

En este país, existe una Asociación de Estancias Turísticas de Uruguay que agrupa a los establecimientos más importantes. Gran parte de las actividades son impulsadas por el Ministerio de Turismo y por la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de la Empresa. Esta Facultad ha ejecutado una serie de intervenciones territoriales en los últimos años, enfatizando el empleo del turismo rural como estrategia local para la generación de empleo en villas y pueblos, así como el reposicionamiento de pequeñas empresas rurales. Existen en Uruguay unos cien establecimientos rurales dedicados al turismo y la organización más importante, relacionada con la Sociedad Rural Uruguaya, es la Sociedad Uruguaya de Turismo Rural (Sutur).

#### *Venezuela*

En el marco del Programa de los Andes Tropicales, se desarrolla una intensa campaña de promoción de la actividad turística con el objetivo de valorar la biodiversidad de la región. El programa es una organización privada que cuenta con apoyos financieros europeos.

### *Colombia*

Tiene una interesante experiencia para mostrar en la región. En el año 1991, prácticamente no existían desarrollos de turismo rural en el país. Las autoridades de uno de los más pequeños departamentos, el Quindío, región tradicionalmente productora de café, decidieron impulsar el turismo rural a partir de las haciendas cafeteras (Ramírez, 2007). El éxito de la política es contundente: se pasó de cuatro haciendas en 1991 a más de seiscientas actualmente, lo cual convirtió al Quindío en la segunda región turística del país luego de Cartagena de Indias. Para el logro del éxito señalado, fue muy importante una política pública sostenida desde diferentes ámbitos, entre las cuales se pueden contar: (a) la promoción nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; (b) la promoción local por la Secretaría de Turismo del Departamento del Quindío; y (c) la formación profesional a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que es la institución nacional de formación para el trabajo y la política nacional que impulsó la seguridad al turismo a partir del programa “Vive Colombia. Viaja por ella”.

### *Ecuador*

El número de extranjeros que visitan áreas naturales en este país es del orden del 21% del total de arribos. Por otro lado, la industria del turismo representa la tercera fuente de ingresos para el Ecuador (Burneo, 2004) y el 62%

de los ingresos de la cuenta *viajes* del Banco Central de Ecuador (Andrade, 2005). Las Islas Galápagos son, actualmente, uno de los principales destinos de ecoturismo del Ecuador, país mundialmente reconocido como uno de los 17 países megadiversos del planeta.

El Parque Nacional Galápagos es un Archipiélago conformado por 121 islas, islotes y rocas, dispersas en 140,000 km<sup>2</sup> de mar, con características biológicas y físicas únicas en el mundo. Las Islas Encantadas, por su valor natural y científico, es considerado como uno de los más importantes lugares turísticos del mundo, el principal del Ecuador. En este complejo ecosistema terrestre y marino interdependiente e indivisible, conviven dos posiciones aparentemente opuestas: la protección y conservación del archipiélago, y el desarrollo económico y social de los usuarios de sus recursos (población y empresas turísticas).

Por otro lado, Otavalo, situado en la Sierra Norte del Ecuador, es uno de los principales centros histórico-culturales del país y constituye un importante destino turístico de reconocido prestigio. La pujanza de su gente y la creatividad de sus hábiles artesanos, sumado a sus pintorescos paisajes, han convertido a Otavalo en uno de los principales mercados artesanales de Latinoamérica y parada obligatoria para los visitantes extranjeros que llegan a Ecuador. En lo relacionado al sector turístico en Otavalo, se identifican varios sectores y actores sociales que participan activamente:

1. La Subdirección de Turismo al Interior del Gobierno Municipal y La Comisión de Turismo de la Cámara Edilicia implementan las políticas y líneas de acción establecidas.

2. El sector privado de prestación de servicios registrados en el Ministerio de Turismo, que está organizado en la Cámara Provincial de Turismo de Imbabura. Sin embargo, existe todavía la Asociación de Servicios Turísticos de Otavalo (ASTO), instancia que fuera creada hace unas dos décadas y cuya afiliación es voluntaria.
3. El sector de los transportes se encuentra agrupado en el Sindicato de Choferes profesionales de Otavalo. Existen también varias asociaciones de los diferentes sectores del transporte, siendo el sector del taxismo el que mayor contacto y relación tiene con los turistas en el ámbito local.
4. El sector artesanal, por su magnitud y naturaleza, se encuentra agrupado en varios gremios y asociaciones, como la Unión de Artesanos Indígenas del Mercado Centenario de Otavalo (Unaimco), la Federación de Artesanos, la Asociación de la Pequeña Industria, entre otros.
5. Las instituciones educativas que brindan formación en turismo en un nivel secundario y de post-bachillerato también tienen una importante relación con el sector turístico al ser quienes dan formación a sus educandos. No tienen una asociación ni se encuentran agrupados entre sí.
6. Los medios de comunicación de la ciudad de Otavalo están conformados por varias radiodifusoras en AM y FM y dos canales locales de televisión por cable. No hay prensa escrita periódica ni canales de televisión abierta. No tienen una asociación local jurídicamente constituida.

### *Bolivia*

El sector turismo boliviano aportó al Producto Interno Bruto (PIB) con 3,2% (hoteles, restaurantes) en la gestión 2004, cuyos ingresos alcanzaron 187,7

millones de dólares debido a la recepción de aproximadamente 400 mil turistas extranjeros y genera aproximadamente 60 mil empleos directos e indirectos. Por otro lado, el sector turismo no desarrolló un plan estratégico de promoción orientado a incrementar el flujo turístico internacional e interno, lo cual implica que en Bolivia exista una elevada capacidad ociosa en la infraestructura hotelera (73,4%).

La Comunidad de San José de Uchupiamonas, Provincia Iturralde del Departamento de La Paz, actualmente, cuenta con 105 familias, según el censo realizado el año 2000. La comunidad basa su subsistencia en la agricultura y el aprovechamiento de la flora y fauna sostenible. Adicionalmente, el ecoturismo ha dinamizado la economía de la comunidad y ha generado actividades secundarias basadas en el aprovechamiento forestal no maderable, tales como la producción de artesanías en tallado de madera bibosí (raíz), cestería de palmas, joyas a base de semillas de marfil vegetal, chonta y tarjetas de papel reciclado. Con el propósito de mejorar las condiciones alimenticias y minimizar el impacto de la agricultura extensiva, se han desarrollado actividades de agricultura sostenible rescatando métodos tradicionales, que se vienen aplicando en los huertos orgánicos familiares y, en algunos casos, plantaciones de cítricos, cacao y café. De esta manera, la comunidad de San José de Uchupiamonas diversifica su actividad económica.

Por otro lado, ubicada en la comunidad de Livichuco, encontramos el Ayllu Qaqachaca del Municipio de Challapata, Oruro. Se dedican a la producción de prendas artesanales como aguayos, tapices, bolsos y chuspas. Sustenta a 65 familias asociadas que representan a 243 personas. Sus ventas el 2007 fueron de 208,780 bolivianos (Spedding & Aguilar, 2005). La característica de este

emprendimiento consiste en el rescate de la valorización de su producción tradicional de vestidos y otras frazadas de lana natural (sin la utilización de químicos) creando en 1992 la Asociación Artesanías Para Seguir Unidos (APSU), la cual se conformó por 65 familias de la comunidad de Livichuco y de la ciudad de Challapata. Y, desde el 2007, se desarrollan actividades destinadas a compartir su cultura con los visitantes. La organización tiene un funcionamiento del tipo cooperativo. Actualmente la APSU distribuye sus obras a través de sus tiendas en La Paz y en Challapata, y en las tiendas de la red de organizaciones comunitarias de artesanías Comart Tukuypaj (Spedding & Aguilar, 2005).

### 3.2 Turismo en el Perú

El Gobierno del Perú, considerando la importancia que tiene el desarrollo del sector turismo, ha desarrollado el Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur), cuya definición señala:

El Perú está posicionado en el mercado nacional y en los principales mercados emisores internacionales como un destino turístico seguro, competitivo y confiable, líder en América Latina, que tiene una oferta de productos turísticos competitiva, diversificada y sostenible; un marco legal e institucional adecuado y una gestión participativa y descentralizada; una conservación y uso racional de su mega diversidad natural, histórica e intercultural, y una identidad turística propia (Mincetur, 2009a).

Asimismo, en dicho documento, se estableció la siguiente Misión:

Organizar, promover y dirigir el desarrollo sostenible y competitivo de la actividad turística del Perú mediante procesos integradores, concertados y descentralizados, impulsando el desarrollo económico y social, generando

empleo digno que mejore la calidad de vida de la población y garantizando la valoración y conservación del patrimonio nacional histórico, natural y cultural (Mincetur, 2009a).

En el Perú, el turismo receptivo es una actividad económica importante que ha ido tomando mayor importancia en la economía del país (Paredes y Bosch, 2009). Durante los últimos años, la participación del consumo turístico receptivo como parte del PBI ha ido en aumento. Se aprecia un crecimiento sostenido entre los años 1995 y 2001, y un repunte importante para el año 2008, tal como puede observarse en la Figura 5.

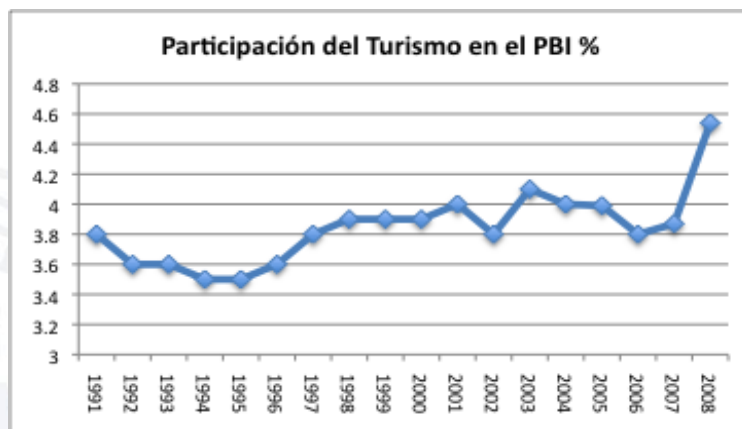
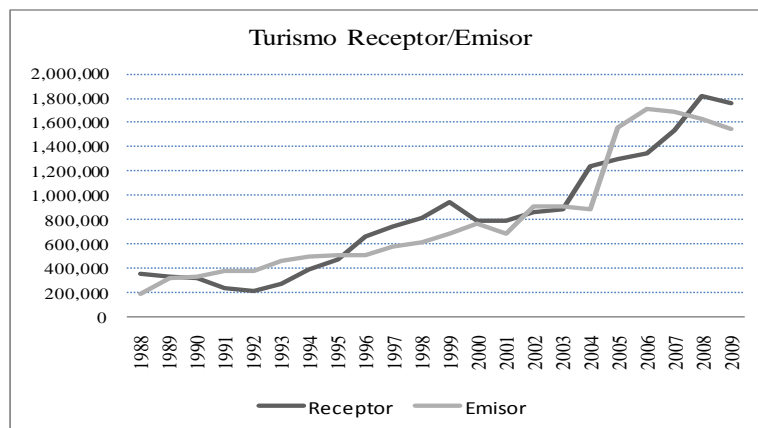


Figura 5. Participación del turismo en porcentaje del PBI

Nota. De "Datos Económicos y Estadísticos", por el Observatorio Turístico del Perú (OTP), 2009.

Recuperado el 28 de septiembre de 2009 de: [http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur\\_num.php](http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur_num.php)

Por otro lado, la Figura 6 muestra la cantidad de turistas emisores y turistas receptores en nuestro país. Se observa un crecimiento sostenido del número de ambos tipos de turistas.



*Figura 6.* Cantidad de turistas emisor y receptor

*Nota.* De “Datos Económicos y Estadísticos”, por el Observatorio Turístico del Perú (OTP), 2009.

Recuperado el 28 de septiembre de 2009 de: [http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur\\_num.php](http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur_num.php)

En el período 1988-1992, el impacto fue muy severo en los ingresos por concepto de divisas, tanto en el ámbito de las cuentas nacionales como en los ingresos del sector turismo. Es así que los ingresos en el período 1988-2002 mostraron una tasa anual de crecimiento negativa del orden del  $-11,3\%$ . Es en aquellos años que el país va mostrando una tendencia a la pacificación social y se van sentando postulados concordantes con un manejo prudente de la economía que paulatinamente la fue estabilizando macroeconómicamente. Estos factores contribuyeron a mejorar la imagen turística del país en el exterior. Ello se ha evidenciado en el ingreso de divisas del sector, las mismas que han crecido en el período 1993-2008 en una tasa media anual del  $17,38\%$  (BCRP, 2009).

### 3.2.1 Oferta Turística

El Perú tiene un potencial turístico importante. De acuerdo con el Mincetur (2008c), algunas de las razones que muestran este potencial son las siguientes: (a) el Perú es considerado uno de los siete focos originarios de cultura en el mundo; (b) existen más de setenta sitios arqueológicos considerados de uso turístico; (c) el Perú es uno de los doce países megadiversos en el mundo; (d) el

Perú cuenta con lugares aptos para la práctica de deportes de montaña, así como con playas para la práctica de surf; y (e) el Perú cuenta con once lugares inscritos en la lista de Patrimonio de la Humanidad Unesco, como son el Parque Nacional Río Abiseo, el Parque Nacional Huascarán, el Sitio arqueológico de Chavín, la Zona arqueológica de Chan-Chan, el Centro Histórico de Lima, el Santuario Histórico de Machu Picchu, la Ciudad del Cusco, las Líneas Geoglifos de Nazca y de Pampas de Jumana, el Parque Nacional del Manu, el Centro Histórico de Arequipa y, la Isla de Taquile en el Lago Titicaca (Mincetur, 2009b).

Para fomentar el potencial turístico del Perú se ha configurado rutas turísticas principales definidas por el Mincetur: (a) las playas del norte; (b) Iquitos, Amazonía; (c) Kuelap, Alto Utcubamba; (d) Ruta Moche; (e) Parque Nacional de Huascarán; (f) Lima; (g) Líneas de nazca, Paracas; (h) Cusco, Valle Sagrado; (i) Machu Picchu; (j) Parque Nacional del Manu; (k) Arequipa, Cañón del Colca; y (l) Lago Titicaca. Estas rutas se muestran en la Figura 7.

Otro aspecto importante de la oferta turística en el Perú es su diversidad y su capacidad de ofrecer diferentes tipos de turismo, como el turismo cultural, de naturaleza y de aventura (ver Tabla 1). De acuerdo con la OMT (2007), el Perú posee aún mucho potencial por explotar respecto de los centros turísticos más representativos en el mundo, lo que está evidenciado en el constante crecimiento del número de entradas de turistas anualmente.

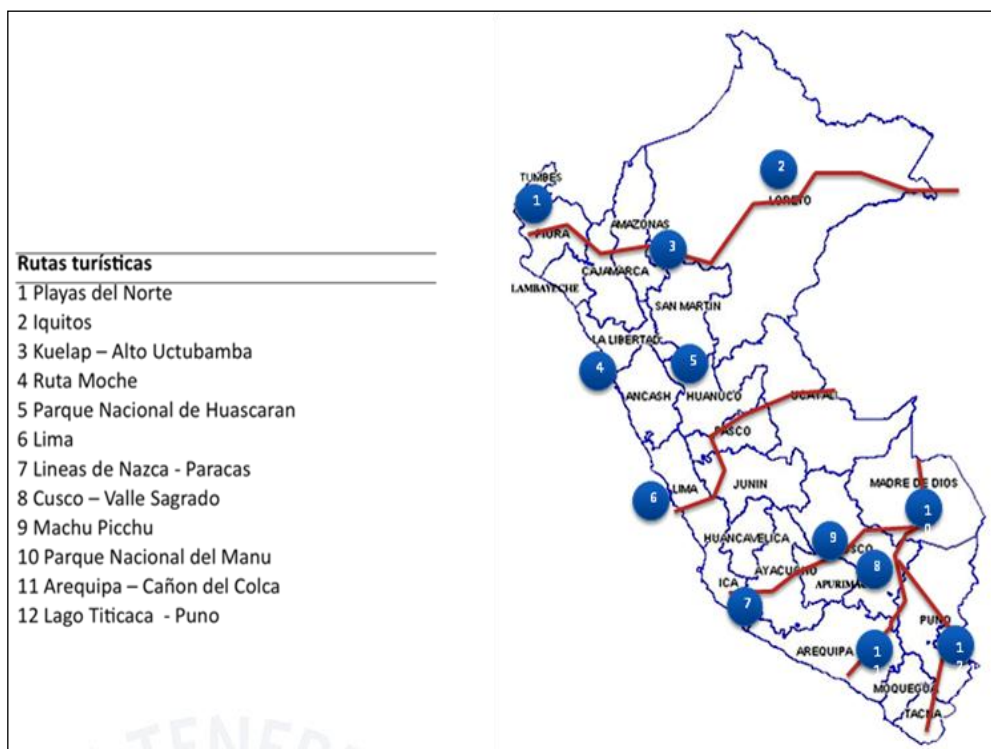


Figura 7. Principales rutas turísticas definidas por el Mincetur

Nota. De “Turismo Rural Comunitario”, por el Mincetur, 2009. Recuperado el 28 de septiembre de 2009 de: [http://www.turismoruralperu.gob.pe/index.php?fp\\_verpub=true&idpub=64&fp\\_mnu\\_id=63](http://www.turismoruralperu.gob.pe/index.php?fp_verpub=true&idpub=64&fp_mnu_id=63)

Tabla 1

Evolución del Número de Llegadas Internacionales en Destinos Competidores (en Miles)

País	2005	2006	2007	2008	Variación % (2005 - 2008)
Camboya	1,422	1,700	1,873	2,001	41
China	46,809	49,913	54,720	53,049	13
Egipto	8,608	9,093	10,610	12,296	43
India	3,919	4,430	5,082	5,367	37
Jordania	2,987	3,225	3,430	3,729	25
Nepal	375	284	527	500	33
Perú	1,486	1,635	1,812	2,058	38
Tailandia	11,567	13,800	14,464	14,584	26

Nota. De “Barómetro OMT del Turismo Mundial”, por la OMT, 2009. Recuperado el 6 de abril de 2010 de: [http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom09\\_3\\_sp.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_3_sp.pdf)

En el ambiente Latinoamericano, el Perú es un país que cuenta con el potencial para incrementar más sus indicadores de crecimiento turístico, comparado con otros países de la región (ver Tabla 2).

Tabla 2

*Evolución del Número de Llegadas Internacionales de Turistas, por Principales Destinos en Latinoamérica (en Miles)*

País	2005	2006	2007	2008	Variación % (2005 - 2008)
Argentina	3,823	4,173	4,562	4,665	22
Brasil	5,358	5,019	5,026	5,050	-6
Chile	2,027	2,253	2,507	2,699	33
Colombia	931	1,052	1,193	1,222	31
Costa Rica	1,679	1,725	1,973	2,089	24
Ecuador	861	841	953	1,005	17
Guatemala	1,316	1,482	1,448	1,527	16
México	21,915	21,353	21,370	22,637	3
Perú	1,486	1,635	1,812	2,058	38

*Nota.* De “Barómetro OMT del Turismo Mundial”, por la OMT, 2009. Recuperado el 6 de abril de 2010 de:  
[http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom09\\_3\\_sp.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom09_3_sp.pdf)

### 3.2.2 Demanda Turística

El turismo en general es influenciado por el crecimiento económico mundial. De esta manera, en tiempos de crisis, el turismo mundial baja y, en épocas de crecimiento, el turismo aumenta. En la última crisis financiera internacional, la llegada de turistas internacionales disminuyó en todo el mundo, influido por una economía mundial extremadamente volátil y desfavorable (OMT, 2009).

La estabilidad política nacional y el comportamiento estable de una economía que pueda mantener niveles razonables de inflación logra hacer del Perú un destino más atractivo. El precio es un factor clave para la competencia en

turismo, de manera que el control de la inflación, que no está en manos del sector, es crucial. Por otro lado, existen factores que pueden impactar negativamente la afluencia de turistas en el país, como las enfermedades contagiosas o pandemias, que afectan a gran escala el turismo. Como caso representativo, podemos observar el impacto de la gripe AH1N1 en la llegada de turistas internacionales, tal como se muestra en la Figura 8.

### 3.3 El Turismo Rural Comunitario en Perú

La riqueza y diversidad cultural del Perú se basa en la historia, tradición y presente de sus comunidades. Ellas ocupan gran parte del territorio nacional y constituyen, en la actualidad, un complemento de valor ilimitado para nuestra oferta turística. Para los visitantes interesados en conocer e interactuar con otras culturas, la visita a comunidades rurales se convierte en un motivo principal de viaje. Dentro de esta misma búsqueda, el acercamiento al trabajo artístico artesanal representa un factor crucial durante su estadía en el país.



Figura 8. Llegadas de turistas internacionales en el mundo

Nota. De "Barómetro OMT del Turismo Mundial", por la OMT, 2009. Recuperado el 11 de noviembre de 2009 de: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/index.htm>

El 91% de los turistas que visitaron el Perú realizaron compras de este tipo y encontraron en las visitas a ferias artesanales un interés especial de su viaje. Pese a este gran potencial, el 80% de la participación de turistas en actividades que involucran a comunidades se realiza principalmente en la zona sur del Perú (Mincetur, 2007). Por estos motivos, PromPerú trabaja en el desarrollo de diversas actividades dirigidas al mercado del turista cultural, con el fin de impulsar y reforzar iniciativas turísticas de las comunidades rurales en todo el Perú, de manera que los ingresos económicos del turismo en cada región se descentralicen y redistribuyan.

En el Perú, existen innumerables experiencias de turismo rural comunitario; muchos promueven el agroturismo y productos innovadores, así como las casas-hospedaje manejadas por los propios pobladores. Las zonas en donde se han creado mayor número de iniciativas de turismo rural comunitario están en las comunidades del Lago Titicaca y las que se están desarrollando en los principales circuitos de la ciudad imperial del Cusco.

A modo de referencia, se describe brevemente aquellas iniciativas exitosas, cuya característica es la de dejar la mayor parte de los beneficios en las propias comunidades.

### *Taquile*

Ubicada en la provincia de Puno a 3,810 msnm, se dedica a brindar una estadía en la que el turista puede participar y disfrutar de actividades como caminatas, arqueología, kayak, botes, gastronomía y artesanías. Los pobladores de esta isla a lo largo de 10 años de programa lograron cambiar su actividad agrícola precaria por la escasez de tierras y la pesca para el consumo propio, por la

actividad turística, que ha permitido mejorar su situación económica. El turismo que se ofrece en la isla de Taquile es de naturaleza vivencial, donde los turistas comparten la actividad de la realización de tejidos tradicionales con la convivencia diaria de los pobladores de la isla. Últimamente, se han generado nuevas alternativas, como las desarrolladas en dos sectores de la comunidad llamados Huayllano y Collino, quienes reciben a los turistas con una bienvenida en la que se ofrecen platos de gastronomía local en un buffet donde se lucen las truchas, las papas, la quinua, las ocas, entre otros productos propios. La visita continúa guiada por comuneros bien informados y se detiene en los diversos sitios arqueológicos. Allí, se realiza un pago a la Pachamama, de importante significado para la religiosidad quechua. Luego de una cena ligera, los viajeros son recibidos en las casas familiares, donde los espera una conversación siempre interesante, antes de descansar.

### *Granja Porcón*

Granja Porcón presta servicios turísticos desde 1998, momento en el cual la cooperativa agraria Atahualpa-Jerusalén, decidió iniciar el emprendimiento con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comunidad. Para tal fin, se transformó el paisaje de un lugar inhóspito en la sierra a un pueblo atractivo rodeado de bosques de pinos. El emprendimiento ha sido catalogado por el Mincetur (2008b) como uno de los mejores emprendimientos de turismo rural comunitario que se tiene actualmente en el Perú.

Es un proyecto situado a 30 km de la ciudad de Cajamarca y nace como una cooperativa agraria evangélica, que decide abrir las puertas al turista rural y le permite participar en su forma de vida, de las actividades agrícolas, forestales y

ganaderas. En la granja, también se pueden hacer caminatas, por lo que se ofrece un paquete turístico completo que involucra naturaleza, agroturismo e intercambio cultural. La Granja Porcón cuenta con un hotel con 10 cuartos dobles con chimenea, baño privado, agua caliente y una vista panorámica de toda la comunidad. También, cuentan con una tienda en donde se pueden adquirir los productos del lugar y artesanías.

### *Anapia*

Ubicada en la provincia de Yunguyo, Puno, a 3,810 msnm, se dedica a brindar una estadía en la que el turista puede participar y disfrutar de actividades como cultura, arqueología, gastronomía, naturaleza y observación de aves. El origen del proyecto vivencial de Anapia se remonta al año 1998, cuando se creó en la isla, la Asociación de Desarrollo de Turismo Sostenible (Adeturs), conformada por 58 familias que actualmente brindan diversos servicios de hospedaje, transporte en lancha, paseos en velero y alimentación. Los resultados del emprendimiento en cuanto a mejorar las condiciones de vida de la comunidad saltan a la vista, sobre todo, en el ánimo de la gente optimista y cordial. Los servicios de hospedaje y alimentación en Anapia se dan en las casas y tienen capacidad para unos treinta viajeros. Aquí, no hay albergues ni hoteles: la esencia del proyecto está en compartir la vida del poblador local. No obstante, los comuneros han añadido un dormitorio y un baño a sus viviendas. Las habitaciones son cálidas y las camas están cubiertas con abrigadoras frazadas que hacen olvidar el frío de la noche. Las comidas que se sirven son sencillas y se basan en papas, ya que en el archipiélago se producen magníficos tubérculos de gran variedad que son acompañados con porciones de trucha fresca y ocas.

En el contacto con el turismo, se han dado fenómenos muy interesantes en la población de Anapia. Por ejemplo, la comunidad cuenta con una biblioteca creada gracias a las donaciones de los visitantes. En ese local, se suelen realizar por las noches reuniones entre viajeros y comuneros, en las que discurre el diálogo y se dan a conocer aspectos de la realidad que, muchas veces, el turismo convencional soslaya, como son las condiciones cotidianas de vida, lo que significa vivir al lado de una frontera y las proyecciones de los comuneros hacia el futuro.

### *3.3.1 El Turismo Rural Comunitario en la región Cusco*

Durante los últimos años, el turismo rural comunitario ha tenido un desarrollo importante en algunas comunidades de la Región Cusco, tales como Raqchi, y las comunidades comprendidas en el proyecto Pacha-Paqareq, como Patabamba, Chillca y Kharhui.

#### *Raqchi*

Ubicada en la provincia de Canchis, Cusco, a 3,500 msnm, en donde el turista puede encontrar contacto con la cultura local, arqueología, naturaleza, fiestas populares, artesanías. Los raquiños, en su mayoría, tienen estudios superiores: son maestros, guías de turismo o graduados en computación. Este rasgo, que fortalece la autoestima, ha sido determinante para la puesta en valor de sus recursos tradicionales. El proyecto vivencial está asociado con un proceso de recuperación de la vestimenta tradicional, la cerámica, los alimentos y la lengua. El concepto de Raqchi es transformar a la comunidad en un museo vivo, donde el visitante pueda compenetrarse con aspectos auténticos de la cultura quechua, pasando unos días con los pobladores, para lo cual se han construido habitaciones

y baños anexos a las viviendas de las familias. Además de la visita al complejo, los comuneros de Raqchi organizan una caminata muy atractiva a un volcán apagado llamado Kinsachata, uno de sus Apus locales. El proyecto vivencial surgió como una necesidad de que el flujo turístico que llega al conjunto inca, incidiera favorablemente en la comunidad. De ahí que el proyecto y la visita arqueológica estén muy relacionados. Lo interesante es que esta visita se enriquece con el guiado de los jóvenes locales, quienes describen los restos incas desde la perspectiva del poblador local, participe de la historia.

### *Pacha-Paqareq*

La Red de Turismo Vivencial funciona desde 2006, ofreciendo servicios de alimentación y alojamiento a los viajeros nacionales e internacionales en las casas familiares o en áreas de camping. Las comunidades participantes de la red de turismo vivencial Pacha-Paqareq son Patabamba, Chillca y Kharhui, promoviendo la riqueza cultural que cada una encierra, la belleza de sus recursos paisajísticos, naturales y arqueológicos, a lo que sumaron la convivencia y el intercambio con el visitante, como principal fuente de enriquecimiento mutuo.

La comunidad de Patabamba se encuentra ubicada a 1 hora y 30 min del en el distrito de Coya, Cusco, a 3,800 msnm, tiene, entre sus atractivos, actividades que permiten participar al turista en temáticas como la cultura local, arqueología, naturaleza, artesanías. En Patabamba, se teje con gran calidad, conservando lo original en la tecnología, fibras y tintes. La iconografía de estos tejidos es la simbolización de los elementos naturales como las flores, los peces, los astros y los cultivos, con los que decoran mantas, ponchos, chalinas, chuspas o llicllas. Las actividades de tejido son realizadas por las mujeres de la comunidad,

mientras que los varones se dedican a las actividades agrícolas con técnicas típicas y el viajero puede participar de todas estas actividades.

La Comunidad de Chillca se ubica en el distrito de Pitumarca, en la provincia cusqueña de Canchis, a 4,055 msnm. Es el punto de acceso a los nevados arriba de los 5,000 msnm de los andes cusqueños, sobre todo por quienes desean emprender la dura vuelta del Ausangate. En el caso de la comunidad de Chillca, esta cuenta con un sistema de acompañamiento al caminante. Durante cinco días y cuatro noches, llevan al turista por un recorrido de paisajes impresionantes en las proximidades de nevados de majestuosa belleza.

La Comunidad de Karhui es una comunidad que pertenece a la provincia de Sicuani y se encuentra en extrema pobreza. Como suele suceder, en esta situación, quienes llevan la peor parte son las mujeres; sin embargo, los emprendimientos surgidos en esta comunidad han comenzado a cambiar sustancialmente la situación de las campesinas. Hoy, ellas van a la escuela y se han ganado el derecho a tener voz y voto en las asambleas. Esta comunidad forma parte de la ruta del Ausangate y comparte sus bellos recursos.

Otro proyecto de turismo rural comunitario destacable es la Red de Turismo Rural Alternativo “Inkaq Kusi Kausaynin”, donde más de 12 comunidades del Valle Sagrado se han organizado para ofrecer a los visitantes no sólo alojamiento y alimentación, sino la oportunidad de compartir su forma de vida, sus costumbres, su tecnología agraria tradicional, sus ritos, sus danzas y su cosmovisión (ver Figura 9). Cuentan con diversos atractivos arqueológicos y ofrecen diversos servicios. En su portal Web (<http://www.tourrural.net>) se pueden hacer reservas directamente, así como consultar información de interés.

**Amaru**

Comunidad campesina asentada en lo más alto de los andes, por encima de los 3,800 msnm. Aquí se encuentran pintorescas casas, impresionantes terrazas y algunos restos arqueológicos. Este destino, eminentemente Quechua, mantiene intactos sus vivencias, costumbres, tradiciones y enigmáticos ritos, gracias a su privilegiada posición geográfica. Ofrece servicios de guías locales hispanohablantes, camping con capacidad para 50 carpas y alquiler de caballos y servicio de arrieros.

**Chichubamba**

Esta es una comunidad principalmente rural, rodeada de una campiña verde y frondosa. La actividad agropecuaria constituye su principal fuente de ingresos, que es complementada con la crianza de cuyes, de abejas, el tejido, la cerámica, entre otras. Esta comunidad se halla en el corazón del Valle Sagrado.

**Cuper Alto**

Bordeando la laguna de Piuray a través de bellos parajes andinos se llega hasta el campamento acondicionado por las familias de la Asociación “Trenza de Oro”. Aquí, los pobladores quechua hablantes se dedican a la tradicional y ancestral agricultura de autoconsumo. Los campos son labrados en la forma tradicional: yuntas jaladas por bueyes, el aporque hecho con la fuerza de los brazos. La comunidad ofrece servicios y facilidades como guías locales hispanohablante; camping con capacidad para 50 carpas; servicios higiénicos, agua fría y caliente; alquiler de caballos, servicio de arrieros y guía local a Huchuy Qosco.



Figura 9. Comunidades de la Red de Turismo Rural Alternativo “Inkaq Kusi

Kausaynin”

Nota. De “Inkaq Kusi Kausaynin”, 2010. Recuperado el 31 de mayo 2010 de:

<http://www.tourrural.net/inicio.htm>

**Huayllabamba**

Agrupadas en Huayllabamba, las comunidades de Urquillos, Huycho y Huayocari gozan de un excepcional microclima, que no solo es propicia para el cultivo del maíz de grano más grande del mundo o la gran biodiversidad de plantas, sino, antaño fue lugar de reposo de nobles incas. De ahí, la presencia de espaciosos y bien conservados palacios, casonas y solares.

Entre los servicios y facilidades ofrecen el servicio de guías locales en el idioma solicitado; pernocte en habitaciones dobles con baño colectivo; y servicios de preparación de alimentos con productos nativos.

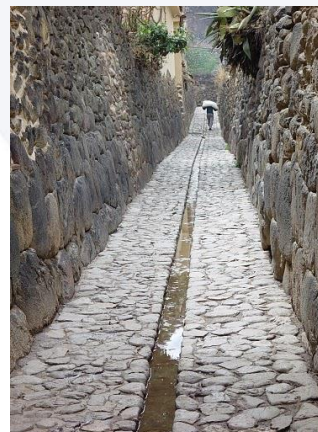
**Maras**

Árida y amplia meseta, observatorio excepcional de los nevados que la rodean a la distancia. Casonas antiguas de nobles indígenas, exponen en su fachada escudos inmobiliarios pétreos con motivos florales. No muy lejos, la más genial y atrevida concepción Inca; Moray. Bellas y ancestrales minas de sal, que datan desde el Incario y son explotadas hasta la actualidad.

**Ollantaytambo**

Histórico y mítico pueblo. Centro estratégico militar, religioso y agrícola. De meticulosa y única planificación urbana, impresionante por la calidad de su arquitectura y su ingeniería hidráulica. Imponente se alzan las piedras de sus restos arqueológicos. Sus angostas calles empedradas y bien logradas portadas, que dan acceso a las “inca canchas”, hoy habitadas por orgullosos descendientes.

Entre los servicios y facilidades que brinda se encuentran: guías locales hispanohablante o en el idioma solicitado; servicios de alimentación compartidos o picnic en las salida



*Figura 9. Comunidades de la Red de Turismo Rural Alternativo “Incaq Kusi Kausaynin” (continuación)*

*Nota. De “Incaq Kusi Kausaynin”, 2010. Recuperado el 31 de mayo 2010 de:*

*<http://www.tourrural.net/inicio.htm>*

**Patacancha**

Las comunidades de Rumira Sondormayo y Patacancha, constituyen un excepcional vestigio de la civilización inca, donde se conservan aún intactas su cultura, su sistema de organización social, las prácticas ancestrales de producción agrícola, ajenas al uso de agroquímicos y el pastoreo de alpacas y llamas. Entre los servicios que ofrece tenemos: guías locales francófono e hispanohablante; camping con capacidad para 90 carpas; servicios higiénicos, agua fría y caliente; servicios de comedor; comida típica; narración de cuentos y danzas típicas.



**Poroy**

Pueblo al que se llega tras haber dejado la subida que conduce a las afueras del Cusco, superando las montañas que rodean la ciudad. A lo lejos, se divisan antiguas casas haciendas. El sendero va revelando paisajes de campos verdes, que anuncian la proximidad del Valle Sagrado. Es una comunidad hospitalaria, que recibe a todo viajero que se dirige hacia Machu Picchu.

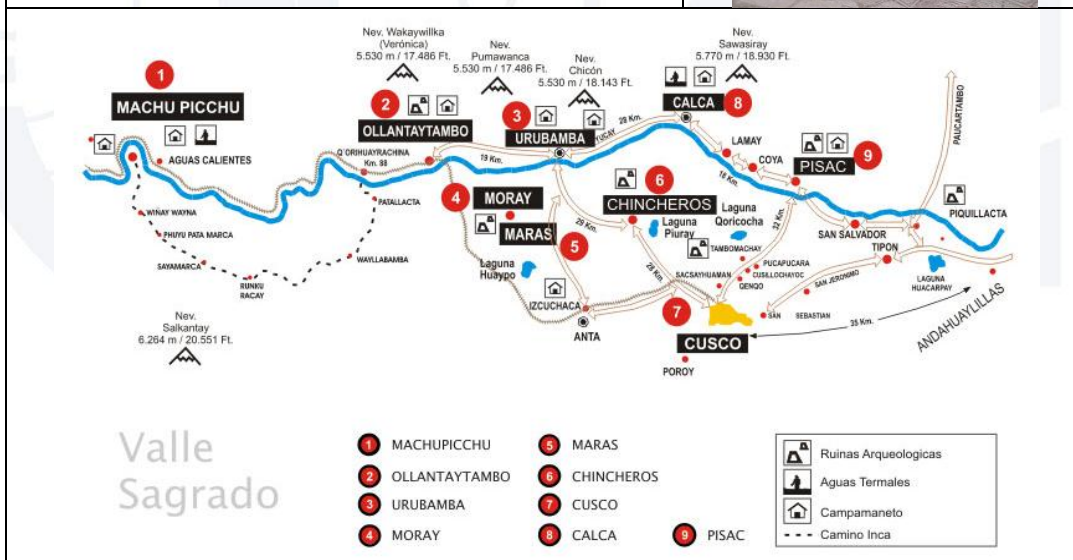


Figura 9. Comunidades de la Red de Turismo Rural Alternativo “Inca Kusi Kausaynin” (continuación)

Nota. De “Inca Kusi Kausaynin”, 2010. Recuperado el 31 de mayo 2010 de:

<http://www.tourrural.net/inicio.htm>

Por su parte, el Gobierno Regional del Cusco ha registrado un total de 75 emprendimientos de turismo rural comunitario en esta región, agrupados en *microdestinos*: (a) Cordillera Ausangate – Carabaya, comprende las comunidades de Singrenacocha, Ccomercocha, Quilleta, Pukacocha, Ccascanacocha, Patasallana; (b) Lamay-Coya-Pisac-San Salvador y alturas; (c) Cusco – Huchuy Qosqo, comprende las comunidades de Patabamba, Huchuy Qosqo, Cuper Alto y Pueblo, Urquillos; (d) Chinchero – Moray – Maras, comprende las comunidades de Cuper Alto y Pueblo, Chinchero, Cruzpata, Santa Ana, Maras; (e) Cordillera Urubamba, comprende las comunidades de Huarán, Quishuarani, Huilloc, Patacancha, Pumahuanca, Cancha Cancha, Cuncani, Cochayoc, Quelcanca; (f) Machu Picchu y la Cordillera Vilcabamba, comprende las comunidades de Huancacalle, Colcapampa, Mollepata, Santa Teresa, Quillabamba, Huancacalle, Quiteni, Totorá, Yanama, El Maizal, Vilcabamba la nueva, Ututo, Vista Alegre, Concevidayoc, entre otro.

Es difícil generalizar respecto del progreso de los distintos emprendimientos de turismo rural comunitario en la Región Cusco, pues conviven diferentes emprendimientos en distintos grados de desarrollo. Sin embargo, entre los problemas más comunes en los emprendimientos podemos mencionar: (a) capacidades y activos limitados para responder al mercado y los estándares que éste exige; (b) estándares dispares e insuficientes (que no responden a expectativas del demandante); (c) limitada llegada al mercado por insuficiente lectura de éste y de sus preferencias; y (d) vulnerabilidad y alta dependencia de los emprendimientos, respecto a sus operadores y patrocinadores.

### 3.3.2 *Oferta de Turismo Rural Comunitario*

El enfoque de la tesis considera aspectos ambientales que definen la oferta del turismo, debido a que el ambiente integra todo, define las características físicas del entorno, así como las condiciones sociales y culturales del sitio. Por la naturaleza misma del turismo en el medio rural, este tema tiene gran importancia, pues es la base fundamental de información que posteriormente formará parte integrante de los productos que se desarrollen. Además, se deberá tener presente que una buena parte del enriquecimiento de la vivencia del visitante depende de la información que le proporcionemos. Dicha información consiste, entre otras, en la ubicación geográfica, el entorno físico, el ambiente social y cultural, las condiciones económicas de la zona, entre otros aspectos. Sin embargo, en un primer alcance, definiremos nuestra oferta desde el punto de vista geográfico. En el Perú, se han llevado a cabo varios estudios de regionalización desde enfoques muy diversos como el clima (tipos de clima), las aguas (cuencas hidrográficas), los suelos, la flora (formaciones vegetales), la fauna (provincias de fauna) y el de los tradicionales pisos altitudinales (chala, yunga, quechua, suni, puna, janca, rupa-rupa, omagua).

Un importante aspecto a considerar en el desarrollo del turismo rural comunitario es que la comunidad local tiene un control directo y participa en su desarrollo y manejo, y una importante proporción de los beneficios se quedan en la comunidad. La definición de la comunidad dependerá de las estructuras sociales e institucionales en la zona de que se trate, pero la definición supone alguna forma de responsabilidad colectiva y aceptación de los órganos representativos.

También, es importante verificar si el sitio es adecuado y si cumple con ciertos requisitos fundamentales, a fin de incrementar las probabilidades de éxito.

Un segundo aspecto importante para determinar la oferta turística del Perú, consiste en considerar a las comunidades campesinas y nativas, familias lingüísticas y grupos étnicos. La oferta de turismo rural comunitario no solo está basada en las actividades que se puedan hacer en un sitio determinado, sino que la cultura viva de las comunidades campesinas y nativas juega un rol importante en la experiencia turística. Las comunidades campesinas son organizaciones de interés público, con existencia legal y personería jurídica, integradas por familias que habitan y controlan determinados territorios, ligadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, expresados en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de actividades multisectoriales, cuyos fines se orientan a la realización plena de sus miembros y del país (Ley 24656<sup>1</sup>).

Sin embargo, la Amazonía peruana, que abarca el 62% del territorio nacional, es una región con muchos recursos biológicos que han sido alterados por la sobreexplotación, lo cual ha ido en perjuicio de las poblaciones organizadas en comunidades nativas, además de otras formas de organización social. En la Tabla 3 se observa que el mayor número de comunidades campesinas está congregado en la región Puno, seguido de Cusco, Loreto y Ayacucho. De las comunidades nativas, el mayor número lo posee Loreto, seguido de Ucayali, Amazonas, Junín y Pasco.

Tabla 3

---

<sup>1</sup> Ley General de Comunidades Campesinas. Promulgada el 13 de abril de 1987.

*Numero de Comunidades Campesinas y Nativas en el Perú*

Región	Comunidades Campesinas	Comunidades Nativas
Amazonas	221	169
Ancash	345	0
Apurímac	442	0
Arequipa	100	0
Ayacucho	578	1
Cajamarca	109	2
Cusco	939	53
Huancavelica	565	0
Huánuco	266	9
Ica	9	0
Junín	563	174
La libertad	120	0

Tabla 3 (continuación)

*Numero de Comunidades Campesinas y Nativas en el Perú (continuación)*

Región	Comunidades Campesinas	Comunidades Nativas
Lambayeque	25	0
Lima	287	0
Loreto	612	537
Madre de dios	24	24
Moquegua	75	0
Pasco	188	115
Piura	136	0
Puno	1,251	0
San Martín	31	30
Tacna	46	0
Ucayali	231	231

*Nota.* De “Base de Datos de Comunidades Nativas”, por la Defensoría del Pueblo, 2003. Recuperado el 23 de noviembre de 2009 de: <http://www.allpa.org.pe/content/estadisticas-de-comunidades>

Como parte de la oferta para el turismo rural, se encuentran también las áreas naturales protegidas. A la fecha, el Perú cuenta con un total de 60 áreas naturales o unidades de conservación, las que abarcan el 14.86% del territorio nacional. Estas áreas se encuentran, a su vez, divididas en diversas categorías de uso: parques, reservas y santuarios nacionales, santuarios históricos, zonas reservadas, cotos de caza, bosques de protección y reservas comunales. De estas,

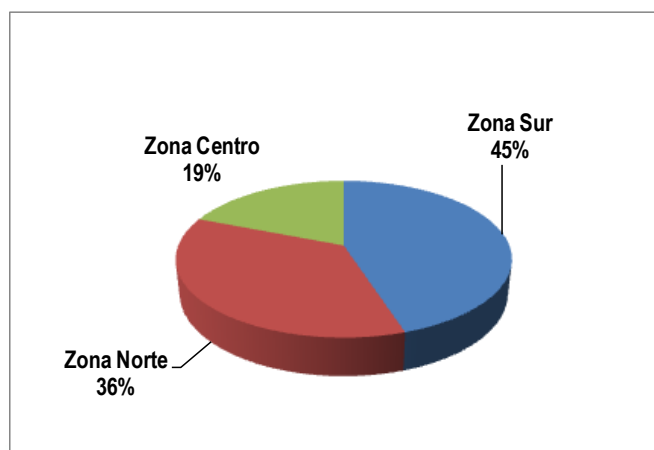
las más importantes son las cinco primeras. Más adelante, se presenta el cuadro del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sinanpe). En ese sentido, por la asombrosa diversidad de climas y ecosistemas, el Perú pertenece al selecto grupo de ocho países megadiversos, donde es posible encontrar 84 de las 104 zonas de vida existentes en el planeta. Su geografía, por ejemplo, es el hábitat de más de 400 especies de mamíferos, 300 especies de reptiles, 1,700 especies de aves y más de 50 mil de plantas registradas en el mundo (PromPerú, 2010).

Debido a la gran cantidad de áreas protegidas en el Perú, se tiene la posibilidad de realizar distintas actividades de turismo alternativo, como observación de aves, conocido también como *birdwatching* (por su término en inglés), observación de vida silvestre como primates, mamíferos marinos, flores silvestres, mariposas, orquídeas, camélidos andinos. Otra ventaja comparativa de nuestro país con respecto a otros es que somos uno de los que cuenta con la mayor cantidad de especies de aves en el mundo (más de 1,800 especies). Además, en ningún otro país, se han descubierto tantas aves nuevas para la ciencia en las últimas décadas como en el Perú. Sin embargo, falta aún definir una política de desarrollo y estrategias de marketing consensuadas para atraer a los cientos de miles de turistas aficionados al avistamiento de aves (PromPerú, 2005).

De acuerdo con estudios realizados a nivel nacional por PromPerú a partir de fuentes secundarias, se han catalogado a los emprendimientos de turismo rural como reales y potenciales. Sobre la base de esta clasificación, se observa que los emprendimientos potenciales son mayores que los reales. El 57% de los

potenciales lo representa 62 emprendimientos, mientras que el 43% representa 47 emprendimientos reales.

La distribución geográfica de dichos emprendimientos se muestra en la Figura 10 y en la Tabla 4. La mayor concentración se sitúa la zona sur, seguida por la zona norte y, finalmente, la zona centro.



*Figura 10.* Distribución de emprendimientos turismo rural según zonas

*Nota.* De “Análisis de las Fichas de Emprendimientos Rurales”, por el Mincetur, 2007. Recuperado el 28 de noviembre de 2009 de:

[http://www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL/DIAGNOSTICO\\_TURISMO\\_RURAL.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL/DIAGNOSTICO_TURISMO_RURAL.pdf)

El desarrollo del turismo rural, en un país como el Perú, pluricultural, multilingüe, megabiodiverso, de variada geografía, y con un vasto patrimonio arqueológico y arquitectónico, tiene todas las condiciones para favorecer el desarrollo económico y social, asegurando a los visitantes, una experiencia única, vivencial y participativa, además de incentivar una mejor utilización del patrimonio natural, cultural y arquitectónico. Para el logro de ese máximo objetivo, existe la necesidad de conocer las potencialidades que posee el Perú para hacer del turismo rural una modalidad de turismo exportable, que cumpla con las

exigencias del mercado internacional, así como también el compromiso con las necesidades del entorno.

Tabla 4

*Emprendimientos de Turismo Rural según Regiones*

Zona	Región	Número
Zona 1	Tumbes	7
	Piura	2
Zona 2	Amazonas	5
	Cajamarca	5
	Lambayeque	4
	La Libertad	1
	Loreto	3
	San Martín	10
Zona 4	Ancash	13
	Huánuco	4
	Ucayali	4
Zona 4	Lima y Callao	5
Zona 5	Junín	5
	Cerro de Pasco	4

Tabla 4 (continuación)

*Emprendimientos de Turismo Rural según Regiones (continuación)*

Zona	Región	Número
Zona 6	Ica	2
	Ayacucho	3
	Huancavelica	3
Zona 7	Apurímac	1
	Cusco	12
	Madre de Dios	4
Zona 8	Arequipa	1
	Puno	10
	Moquegua	1
	Tacna	

*Nota.* De “Análisis de las Fichas de Emprendimientos Rurales”, por el Mincetur, 2006. Recuperado el 28 de noviembre de 2009 de:

[http://www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL/DIAGNOSTICO\\_TURISMO\\_RURAL.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/LEGAL/DIAGNOSTICO_TURISMO_RURAL.pdf)

### 3.3.3 *Demanda de Turismo Rural Comunitario*

Como en todo servicio, la demanda del sector turismo es la pieza clave a partir de la cual se desarrolla este sector. De hecho, casi todos los estudios o análisis que se han realizado en los últimos años precisamente están orientados a evaluar la demanda, sus características y perspectivas. Sin embargo, muchos de estos análisis son básicamente descriptivos, principalmente intentando establecer una adecuada segmentación del mercado. En esta sección, se realiza un breve recuento del conocimiento que se tiene sobre los turistas que visitan el país intentando identificar qué factores influyen en su comportamiento. Luego, se estima el tamaño del mercado turístico nacional para tener una idea de las magnitudes involucradas en el sector.

En el sector turismo, los demandantes (los turistas) son muy diversos y cada uno de ellos tiene necesidades diferentes. En ese sentido, para las empresas es útil identificar a los diferentes tipos de demandantes y clasificarlos de acuerdo con segmentos de mercado a fin de desarrollar productos específicos a cada necesidad. Debido a la disponibilidad de información en el país y a las enormes diferencias en capacidad de gasto, usualmente se separa el análisis del turista extranjero y el turista nacional. Hoy en día, la actividad turística a nivel mundial se caracteriza por las nuevas tendencias de consumo (búsqueda de experiencias, contacto con la naturaleza, cultura y aprendizaje, etc.), por lo cual es muy importante tener claro los intereses, las actitudes y las preferencias de los turistas, que cada vez se vuelven más exigentes y especializados. Estos cambios han originado una creciente valoración por lo auténtico, por la búsqueda de lo natural y lo sostenible, en donde el entorno no urbano se vuelve el principal protagonista.

La demanda nacional de turismo conforma una parte importante de la actividad turística y esta se ha visto favorecida por la mejora en la situación económica del Perú, según estadísticas publicadas por el Mincetur (Mincetur, 2010).

### *3.3.4 Perfil del Turista Rural Comunitario*

Los países con mayor consolidación de su oferta turística reciben actualmente más de 50 millones de turistas al año y perciben ingresos, reflejados en el gasto del turista, que superan los US\$ 30 billones. La evolución que cabe esperar de la economía mundial, en la que se espera mayor ingreso per cápita, mayor tiempo para el ocio, mayor expectativa de vida y mejores más baratos medios de transporte, favorecen significativamente al desarrollo del turismo. En ese sentido, el Perú ha recibido 1.8 millones de turistas durante el año 2008 e ingresos del turismo por más de US\$ 1.5 mil millones (Mincetur, 2009).

Los estudios realizados en el país con relación al turismo rural comunitario no son abundantes en la bibliografía actual; sin embargo, PromPerú ha realizado encuestas para determinar las características del turismo receptor que viene específicamente para realizar turismo rural comunitario. Dichas encuestas han sido realizadas únicamente en las regiones en las cuales existe mucha mayor oferta. Los resultados se muestran en las Tablas 5 y 6.

De acuerdo con las estadísticas del Ministerio del Interior (Mininter), los turistas suelen arribar al país de manera significativa durante todo el año, pero existen dos estaciones de particular interés. La primera de ellas ocurre entre los meses de julio y agosto, periodo que coincide con la época de veranos y vacaciones en el hemisferio norte, principalmente EE.UU., y es precisamente el

periodo de mayor salida de nacionales. La otra de ellas es entre diciembre y enero, influenciada principalmente por el periodo de verano y vacaciones en países vecinos como Chile, Argentina y Ecuador.

Tabla 5

*Características del Turista Receptor al Perú*

<b>Sexo</b>	<b>%</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>%</b>
Masculino	62	Soltero	45
Femenino	38	Parte de una pareja	55
<b>Total</b>	<b>100</b>	No precisa	0
		<b>Total</b>	<b>100</b>

<b>Edad</b>	<b>%</b>	<b>Grado de Instrucción</b>	<b>%</b>
De 15 a 24 años	14	Primaria	1
De 25 a 34 años	32	Secundaria	13
De 35 a 44 años	23	Técnica	15
De 45 a 54 años	16	Universitaria	40
De 55 a 64 años	11	Postgrado	14
De 65 a más	4	Maestría	13
<b>Total</b>	<b>100</b>	Doctorado	4
		<b>Total</b>	<b>100</b>

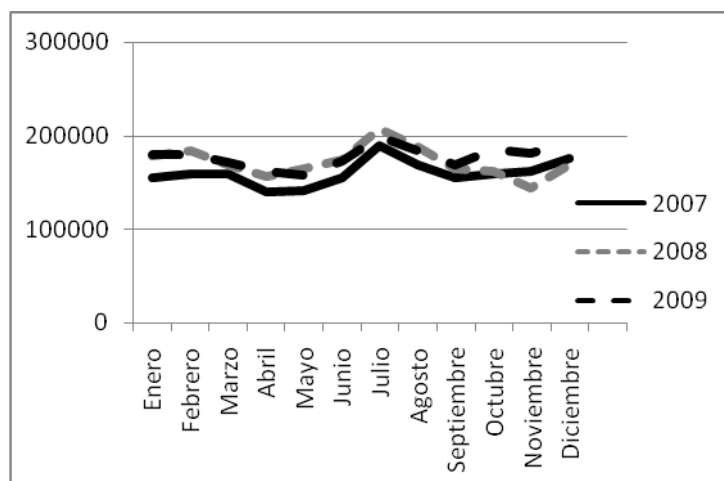
*Nota.* De “Perfil del Turista Extranjero 2008”, por PromPerú, 2008. Recuperado el 21 de diciembre de 2009 de: [http://www.peru.info/s\\_ftoPublicaciones.asp](http://www.peru.info/s_ftoPublicaciones.asp)

Tabla 6

*Características del Turista Rural Comunitario*

<b>Característica</b>	<b>Puno</b>	<b>Cusco</b>	<b>Madre de Dios</b>
Sexo	Hombre (54%)	Hombre (58%)	Hombre (68%)
Edad	25 a 44 años (61%)	25 a 44 años (67%)	25 a 44 años (56%)
Estado Civil	Soltero (56%)	Soltero (60%)	Soltero (56%)
Grado de instrucción	Superior (92%)	Superior (98%)	Superior (99%)
Ocupación	Profesional técnico (28%) Estudiante (33%)	Profesional ejecutivo (24%) Empleado de servicios (29%)	Profesional ejecutivo (23%) Profesional ejecutivo (30%)
País de residencia	Estados Unidos (21%) Francia (12%) Alemania (8%)	Estados Unidos (23%) España (13%) Inglaterra (12%)	Estados Unidos (19%) España (18%) Italia (15%) Inglaterra (9%)
Ingreso	US\$ 20,000 a US\$ 79,999 (59%)	US\$ 20,000 a US\$ 79,999 (53%)	Mayor a US\$ 79,999 (63%)

*Nota.* De "Perfil del Turista Rural Comunitario 2008", por PromPerú, 2008. Recuperado el 21 de diciembre de 2009 de: [http://www.peru.info/s\\_ftoPublicaciones.asp](http://www.peru.info/s_ftoPublicaciones.asp)



*Figura 11.* Llegada mensual de turistas internacionales a Perú

*Nota.* De “Llegada mensual de turistas internacionales a Perú”, por Mincetur, 2009. Recuperado el 16 de marzo de 2010 de: <http://>

[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU\\_Lleg\\_Mens\\_Tur\\_inter\\_2002\\_2009.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Mens_Tur_inter_2002_2009.pdf)

La Figura 11 muestra la marcada estacionalidad a lo largo del año. Desde 1993, cuando empezó el crecimiento sostenido de este sector, esta estacionalidad se ha mantenido e incluso se ha acentuado. Probablemente, las campañas de publicidad se hayan concentrado en promocionar destinos específicos en fechas determinadas, lo cual puede ser importante en el corto plazo, pero, en el mediano plazo, puede generar concentración y saturación en determinados servicios. En ese sentido, un reto para el largo plazo es promover el turismo en todas las estaciones del año. Los 1.8 millones de turistas recibidos en el 2008 se segmentan según las actividades y visitas que realizan de acuerdo a las cifras mostradas en la Tabla 7.

La conclusión del estudio de PromPerú resulta en que existe un 28% de turistas extranjeros que, entre sus actividades realizadas en el País, han realizado visitas a comunidades nativas o realizaron visitas de turismo rural comunitario. Por otro lado, de acuerdo con el mismo estudio, en tres de los destinos más concurridos y con mayor potencial para el turismo rural comunitario en el Perú, el

origen de los turistas está distribuido de la siguiente manera: (a) en Puno: 21% Estados Unidos y 11% Francia; (b) en Cusco: 22% Estados Unidos, 13% España y 11% Inglaterra; y (c) en Madre de Dios: 19% Estados Unidos, 18% España y 15% Italia (Mincetur, 2008d).

Tabla 7

*Actividades Principales en la Visita al Perú*

Actividades realizadas en el Perú	Total	Vacaciones / Recreación	Negocios	Visitar familiares / amigos	Asistir a convenciones / congresos
<b>Turismo urbano</b>	<b>93</b>	<b>97</b>	<b>83</b>	<b>93</b>	<b>96</b>
Pasear por la ciudad	90	94	78	88	93
Visitar parques y plazas	70	78	52	70	61
City tour guiado	31	42	13	14	22
<b>Turismo cultural</b>	<b>75</b>	<b>84</b>	<b>48</b>	<b>72</b>	<b>75</b>
Visitar iglesias y conventos	70	80	44	67	67
Visitar sitios arqueológicos	46	65	11	23	24
Visitar museos	36	50	11	22	23
Visitar inmuebles históricos	36	49	13	24	21
<b>Turismo de naturaleza</b>	<b>49</b>	<b>66</b>	<b>13</b>	<b>39</b>	<b>23</b>
Pasear por el campo/ admirar paisajes	37	50	8	25	19
Pasear por ríos, lagos	30	43	5	14	10
Visitar áreas reservas naturales	25	35	4	11	10
Observación de flora y fauna	22	31	3	12	5
Ir a recreos campestres	13	16	3	17	3
<b>Culturas vivas</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>7</b>
<b>Turismo de aventura</b>	<b>20</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
Trekking	16	24	2	6	2
Canotaje	3	4		1	
Surf	2	3		1	
Ciclismo	2	2		1	1
Andinismo	2	4		1	
<b>Turismo de sol y playa</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>21</b>	<b>16</b>

Nota. De "Perfil del Turista Extranjero 2008", por PromPerú, 2008. Recuperado el 21 de diciembre de 2009

de: [http://www.peru.info/s\\_ftoPublicaciones.asp](http://www.peru.info/s_ftoPublicaciones.asp)

Las decisiones de turismo no solo involucran la decisión de viajar o no viajar. Una vez decidido el viaje, se decide cuánto gastar. Según datos de la OMT, los turistas extranjeros que visitan el Perú realizan gastos mayores a los de otros turistas en otros países de Latinoamérica.

De acuerdo con el Badatur (2009), el gasto per cápita de los turistas en el Perú es de aproximadamente unos 1,062 dólares (ver Tabla 8), mientras que en países como Chile este indicador se sitúa en alrededor de 567 dólares y en Ecuador, en 756 dólares (Sernatur, 2009). Cabe señalar que los turistas permanecen en el país unos 15 días en promedio, lo cual implica que su gasto diario es de aproximadamente unos 76 dólares. Los principales rubros de gasto son utilizados en alimentos y bebidas, y alojamiento.

Tabla 8

*Gasto Promedio por Turista Extranjero en el Perú*

<b>Gasto promedio del turista en el Perú</b>	<b>Total %</b>	<b>Aeropuerto Int. Jorge Chávez</b>
Menos de US\$ 500	35	16
De US\$ 500 a US\$ 999	22	27
De US\$ 1,000 a US\$ 1,499	18	24
De US\$ 1,500 a US\$ 1,999	11	15
De US\$ 2,000 a US\$ 2,499	6	8
De US\$ 2,500 a más	8	11
<b>Gasto promedio</b>	<b>US\$ 1,062</b>	<b>US\$ 1,367</b>
<b>Vacaciones</b>	<b>US\$ 1,158</b>	<b>US\$ 1,589</b>
<b>Negocios</b>	<b>US\$ 1,104</b>	<b>US\$ 1,165</b>

*Nota.* De "Perfil del Turista Extranjero 2008", por PromPerú, 2008. Recuperado el 21 de diciembre de 2009 de: [http://www.peru.info/s\\_ftoPublicaciones.asp](http://www.peru.info/s_ftoPublicaciones.asp)

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS EXTERNO

Para hacer un análisis externo del turismo rural comunitario en la Región Cusco, haremos un análisis del entorno, el cual vamos a evaluar haciendo un análisis, político, económico, social, tecnológico y ecológico, PESTE.

### 4.1 Análisis PESTE

#### 4.1.1 *Situación Política, Gubernamental y Legal*

En el año 2004, el Mincetur inició el proceso de elaboración del Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur), donde se formularon las primeras bases estratégicas para el desarrollo del turismo en el país. En función de estas bases estratégicas, se definieron cuatro objetivos generales relacionados con la oferta, calidad y seguridad, fortalecimiento institucional y demanda.

La actividad turística depende innegablemente del entorno en donde se desarrolla, por lo que la estabilidad de un destino deberá ofrecer al turista y a la propia población un clima propicio para asegurar la integridad física, jurídica, patrimonial, psicológica y económica. La falta de garantías de seguridad puede hacer poco atractivo el desplazamiento de visitantes a un lugar y, con ello, obstaculizar la consolidación del desarrollo turístico de un destino. Durante los últimos años, el Perú pasó por un proceso de pacificación y ha tratado de mantener un ambiente de estabilidad y progreso en los principales destinos turísticos que ofrece. No obstante, la inestabilidad política en algunas regiones del país y los problemas de seguridad que aún prevalecen no han sido resueltos, obstaculizando la consolidación del Perú como destino turístico.

La descentralización tiene importantes retos para el sector turismo en el país. Actualmente, se observa un trabajo conjunto en los tres niveles de gobierno:

(a) nacional, (b) regional, y (c) local. Esto busca articular las funciones inherentes a cada uno de ellos en beneficio de toda la población y del fortalecimiento del sector turismo. La transferencia de funciones desde el Gobierno Central tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible de los destinos del país, mediante la coordinación e integración de los distintos niveles de gobierno y permite, por lo tanto, facilitar el desarrollo de los destinos turísticos. La descentralización ha permitido que las regiones tengan más recursos para la inversión social.

En cuanto a estabilidad política y social la Defensora del Pueblo en Perú ha reportado un total de 179 conflictos sociales activos a nivel nacional en el mes de abril de 2010, como podemos ver en la Tabla 9. En la cual podemos distinguir que durante los dos últimos años el mes en que más se presentaron conflictos fue el mes de agosto del 2009, mes en donde se presenta la llegada del mayor número de turistas internacionales.

Tabla 9

*Conflictos activos entre abril 2009 y abril 2010*

Conflictos activos mes a mes	
Abr-09	196
May-09	212
Jun-09	226
Jul-09	223
Ago-09	235
Sep-09	231
Oct-09	219
Nov-09	222
Dic-09	185
Ene-10	170
Feb-10	160

Tabla 9 (continuación)

*Conflictos activos entre abril 2009 y abril 2010 (continuación)*

Conflictos activos mes a mes	
Mar-10	165
Abr-10	179

*Nota.* De “Reporte de conflictos sociales No 74 ”, por Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad, Defensoría del Pueblo del Perú. 2010. Recuperado el 08 de junio de 2010 de:  
<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2010/Reporte-74.pdf>.

Las causas de los conflictos son variadas y las podemos observar en la Tabla 10, en donde podemos encontrar que la gran mayoría de conflictos se deben a temas socio ambientales, con un total de 97 conflictos a nivel nacional y 11 conflictos de este tipo específicamente en la región Cusco.

Tabla 10

*Causas de conflictos en el Perú y en la Región Cusco*

Causas	Casos	Cusco
Socio-ambiental	97	11
Asuntos de Gobierno local	22	1
Laborales	22	0
Asuntos de gobierno nacional	16	1
Comunales	8	0
Asuntos de gobierno regional	7	1
Demarcación territorial	5	1
Cultivos ilegales de hoja de coca	1	1
Otros	1	0
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>16</b>

*Nota.* De “Reporte de conflictos sociales No 74 ”, por Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad, Defensoría del Pueblo del Perú. 2010. Recuperado el 08 de junio de 2010 de:  
<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2010/Reporte-74.pdf>.

Los conflictos que no son atendidos a tiempo y no establecen un diálogo directo con las partes, generalmente terminan reflejándose en bloqueo de

carreteras y protestas violentas que afectan la imagen del Perú y de cada una de las regiones a nivel nacional e internacional.

De acuerdo al Mincetur, en el documento “Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitarios en el Perú”, el desarrollo del turismo rural comunitario se enmarca dentro de del objetivo uno del Pentur, que busca el desarrollo de una oferta competitiva y sostenible, como estrategia para la lucha contra la pobreza, ya que contribuye a diversificar la oferta turística nacional, a través de la promoción del desarrollo de productos turísticos en el ámbito rural, garantizando la participación de la comunidad local, la conservación de los recursos naturales y culturales, así como la generación de empleo y mejora de ingresos, teniendo como eje fundamental y base sólida la capacitación al prestador del servicio turístico en el ámbito rural (Mincetur, 2006).

En el país no existe un marco legal y tributario que impulse la creación de emprendimientos de turismo rural comunitario, y los actuales emprendimientos se adecuan a las normas existentes en la medida de lo posible. El ente rector del sector turismo en el Perú es el Mincetur, quien define todas las políticas del sector para el impulso y control del mismo. Como ente promotor se tiene a PromPerú y dentro del Mincetur existe la oficina para el turismo rural comunitario, cuya función es el impulso, seguimiento y control de este tipo de turismo a nivel nacional. En el ámbito regional, el ente gestor de los gobiernos regionales es la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.

Las principales leyes que rigen la actividad turística en el Perú son las siguientes:

1. Ley 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística. Esta ley establece el marco legal y regulatorio para toda la actividad turística en el Perú.
2. Decreto Supremo 002-2000-ITINCI: Reglamento de la Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística.
3. Ley 29164, Ley de Promoción del Desarrollo Sostenible de Servicios Turísticos en los Bienes Inmuebles Integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación. El objetivo principal de esta norma es abrir la posibilidad que un ente privado pueda invertir en la recuperación, restauración, conservación y puesta en lugar de los bienes inmuebles integrantes del patrimonio cultural de la nación por medio de la concesión para la prestación de servicios turísticos en las zonas que determine el Instituto Nacional de Cultura (INC), a iniciativa de los gobiernos regionales, gobiernos locales, entidades públicas competentes y particulares.
4. Decreto Supremo 029-2004-MINCETUR, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. Este reglamento establece las disposiciones para la clasificación, categorización, funcionamiento y supervisión de los establecimientos de hospedaje; asimismo establece los órganos competentes en dicha materia. El ámbito de aplicación de esta norma es a todos los establecimientos que brindan servicio de hospedaje.

En lo referente a la promoción del destino Perú, el gobierno peruano a través del Mincetur, y específicamente a través de PromPerú, lanzó la campaña “Perú, vive la leyenda”, por la cual se busca atraer al turista ofreciéndole experiencias únicas y contacto con culturas milenarias. Se busca potenciar el posicionamiento del Perú como un país, histórico, natural y auténtico; y como

resultado de las campañas realizadas por PromPerú se obtuvo un crecimiento entre los años 2003 y 2008, muy superior al registrado en otras partes del mundo, como podemos ver en la Figura 12.

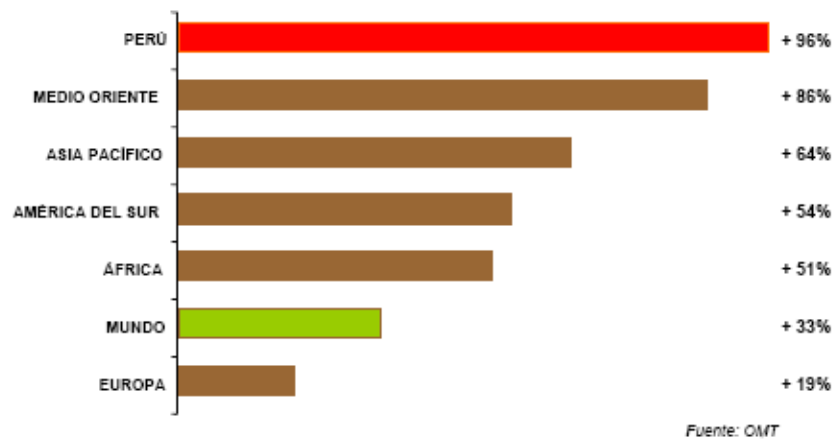


Figura 12. Crecimiento del turismo entre los años 2003 y 2008

Nota. De "Informe económico y Social Región Cusco", por Banco Central de Reserva del Perú. 2009.

Recuperado el 08 de junio de 2010 de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Cusco/Informe-Economico-Social/IES-Cusco.pdf>

El índice *Country Brand Index* calificó al Perú en el año 2006 como el número uno como destino exótico, el número nueve en autenticidad y el número diez en belleza natural. En el año 2007, el Perú se ubicó en el número nueve en el ranking en autenticidad e historia y en año 2008, se ubicó en el puesto siete en autenticidad y en el puesto nueve en historia. Finalmente, en el año 2009 el resultado obtenido fue el tercer puesto en historia y autenticidad, el séptimo lugar en la categoría arte y cultura y el noveno puesto en la categoría belleza natural. De esta manera, se observa una mejora continua en la percepción del Perú entre los turistas a nivel mundial.

#### 4.1.2 Situación Económica y Financiera

La economía global ha tenido momentos complicados luego de la crisis financiera ocurrida en el año 2008, a consecuencia de la misma la gran mayoría de países han decrecido en su PIB (ver la Figura 13). Esta disminución en el crecimiento ha originado pérdida de puestos de trabajo y disminución del ingreso de dichos países, ocasionando en consecuencia la pérdida de poder adquisitivo de sus habitantes, cambiando de esta forma los patrones y prioridades de gasto.

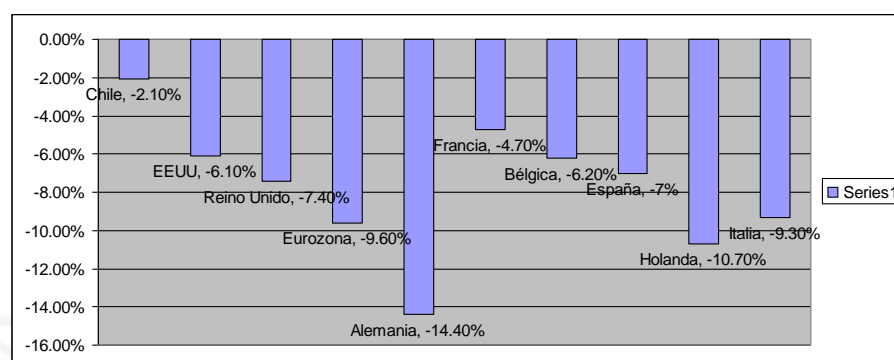


Figura 13. Variación porcentual del PBI del primer trimestre de 2009 en países desarrollados

Nota. De "Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas: 2009-2101", por Banco Central de Reserva del Perú. 2009. Recuperado el 08 de junio de 2010 de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Cusco/EER-Cusco-Velarde.pdf>

Por su parte, el Perú ha venido experimentando un crecimiento económico en los últimos años, crecimiento que ha sido ralentizado únicamente por la crisis financiera internacional presentada a mediados del año 2008. De acuerdo al marco macroeconómico multianual 2010- 2012, actualizado a agosto del 2009 y publicado por el Ministerio de Economía Finanzas (MEF), se espera un crecimiento sostenido en el Perú y una estabilidad en la inflación y en el tipo de cambio, lo que va a generar menores riesgos a las inversiones. En tal sentido, se

prevé que exista mucha más inversión en turismo y que el volumen de turistas crezca en consonancia (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Marco Macroeconómico Multianual 2010- 2012*

<b>PRECIOS Y TIPO DE CAMBIO</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Inflación</b>					
Acumulada (Variación porcentual)	6.7	1.5	2.0	2.0	2.0
Promedio (Variación porcentual)	5.8	3.1	2.3	2.0	2.0
<b>Tipo de cambio</b>					
Promedio (Nuevos soles por US dólar)	2.9	3.1	3.0	3.0	2.9
Depreciación (Variación porcentual)	-6.4	4.4	-3.5	0.0	-1.7
<b>PRODUCCIÓN</b>					
Producto Bruto Interno (Miles de millones de nuevos soles)	372.8	387.5	416.5	449.4	486.0
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	9.8	2.2	5.0	5.8	6.0
VAB no primario (Variación porcentual real)	9.9	2.2	5.3	5.8	6.2
Inversión bruta fija (Porcentaje del PBI)	25.6	25.7	26.4	26.7	27.5
Inversión privada (Porcentaje del PBI)	21.4	19.8	20.0	20.4	21.2
<b>SECTOR EXTERNO</b>					
Cuenta Corriente (Porcentaje del PBI)	-3.3	-3.0	-3.4	-2.5	-1.9
Balanza comercial (Millones de US dólares)	3,090.0	1,577.0	874.0	1,733.0	2,170.0
Exportaciones (Millones de US dólares)	31,529.0	24,843.0	27,318.0	30,824.0	34,662.0
Importaciones (Millones de US dólares)	-28,439	-23,266	-26,444	-29,090	-32,491
<b>SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO</b>					
Presión tributaria (Porcentaje del PBI)	15.6	13.8	14.4	14.5	14.9
Resultado primario (Porcentaje del PBI)	3.7	-0.7	-0.3	0.4	1.1
Resultado económico (Porcentaje del PBI)	1.2	-2.0	-1.6	-1.0	-0.2
Resultado económico con CRPAOs (Porcentaje del PBI)	1.8	-2.4	-1.8	-1.0	-0.2
Financiamiento neto del resultado económico (Millones de US dólares)	-2,379.0	3,023.0	2,523.0	1,507.0	369.0
Amortización	3,129.0	2,045.0	1,249.0	1,732.0	1,772.0
Requerimiento bruto de financiamiento	750.0	5,068.0	3,772.0	3,239.0	2,141.0
Externo	1,222.0	3,506.0	1,929.0	2,302.0	1,206.0
Interno	-471.0	1,562.0	1,843.0	937.0	935.0
<b>SALDO DE DEUDA PÚBLICA</b>					
Externa (Porcentaje del PBI)	15.1	16.4	15.3	15.0	13.5
Interna (Porcentaje del PBI)	8.7	9.9	9.7	9.0	8.6
Total (Porcentaje del PBI)	23.8	26.3	25.0	24.0	22.0

*Nota.* De "Marco Macroeconómico Multianual 2010 -2012", por Ministerio de Economía y Finanzas 2009.

Recuperado el 08 de junio de 2010 de:

[http://www.mef.gob.pe/ESPEC/MMM2010\\_2012/MMM\\_2010\\_2012.pdf](http://www.mef.gob.pe/ESPEC/MMM2010_2012/MMM_2010_2012.pdf)

Debido a la crisis financiera internacional, el sector turismo ha sido impactado negativamente en los años 2008 y 2009, así como el aumento del desempleo y la correspondiente disminución del ingreso. Asimismo, las fluctuaciones del tipo de cambio contribuyeron a incrementar la incertidumbre, causando la reducción o cancelación de reservas de pasajes y paquetes turísticos. Otra razón de la disminución de la demanda turística mundial fue causada por virus como el de la influenza AH1N1, cuyo efecto en la demanda a corto y mediano plazo aun está presente en el 2010. Es importante señalar que hasta principios de 2010 la Organización Mundial de la Salud (OMS) no ha emitido restricciones respecto de los viajes internacionales debido al virus AH1N1.

El turismo contribuye a las acciones dirigidas a estimular la economía, especialmente aquellas orientadas para crear puestos de trabajo sostenible, así como la transformación a largo plazo hacia una economía ecológica. El turismo es uno de los sectores de empleo más grande en muchos países y se ha convertido en un vehículo de entrada a la fuerza laboral para gente joven y mujeres, tanto en áreas urbanas como rurales, ya sea directamente o a través de su efecto multiplicador en servicios, manufactura y agricultura.

Por otro lado de acuerdo a las declaraciones del Superintendente Adjunto de Banca y Micronfinanzas, de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, en los últimos seis años el ingreso per cápita de los peruanos se ha duplicado, pasando de aproximadamente 2, 200 dólares per cápita a unos 4, 600 dólares. Este incremento en el ingreso se refleja en más recursos financieros en la clase media que se pueden destinar para la compra de ropa, viajes, diversión, ahorro e inversiones.

En el Cusco, el PBI ha crecido sostenidamente desde el año 1991, al igual que en el consolidado total a nivel nacional, ver Figura 14. Este crecimiento se debe a la mayor inversión privada en las diferentes actividades de la economía y especialmente a la inversión en la explotación de hidrocarburos como los yacimientos de gas natural de Camisea.

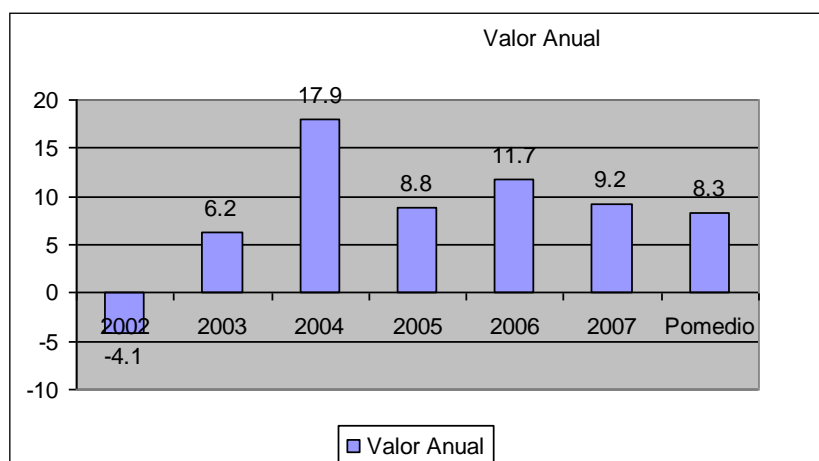


Figura 14. Evolución del PBI en el Cusco

Nota. De "Datos Económicos y Estadísticos Regionales", por Badatur. 2010. Recuperado el 08 de junio de 2010 de: <http://www.badaturperu.com.pe/a2estad/ecogral.php?clasif=datecoregi&dpto=cuzco>

#### 4.1.3 Situación Social, Cultural y Demográfica

La densidad poblacional en el Perú es mucho mayor en la costa que en la sierra o en la selva, debido a la migración continua hacia las grandes ciudades, que se viene produciendo desde los años 60; es así que ciudades como Lima, Callao, Arequipa, Trujillo y Piura se encuentran entre las más pobladas del Perú (ver Apéndice C).

De acuerdo al censo de población del año 2007, el gobierno regional del Cusco cuenta con 1.171.000 habitantes, de los cuales 645 mil viven en ambientes urbanos y 527 mil viven en ambientes rurales, Cusco alberga al 4.3% de la

población total del País. En el Cusco como en otras zonas del país existe un movimiento constante de población de la zona rural a la zona urbana.

En la Tabla 12 se observa cómo se distribuye la población en la Región Cusco de acuerdo a grupos de edad. La población entre 0 y 29 años ha disminuido en 6.5% y las personas mayores de 60 años han incrementado en 1,6%.

Tabla 12

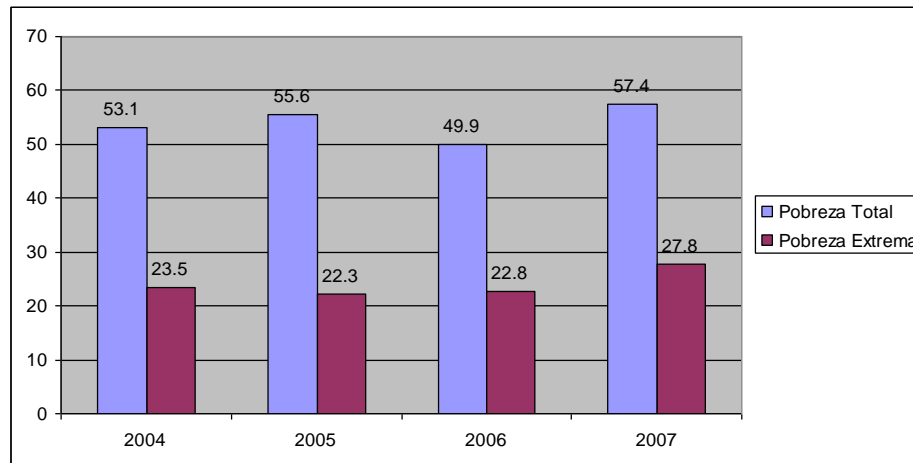
*Distribución de la población en la Región Cusco por grupo de edad*

Grupos de Edad	1981	1993	2007
0-29	67.4	67	60.5
30-59	25.4	25.9	30.8
60 y mas	7.1	7.1	8.7
Total			

*Nota.* De “Informe Económico y Social Región Cusco”, por Banco Central de Reserva del Perú. 2009.

Recuperado el 08 de junio de 2010 de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Cusco/Informe-Economico-Social/IES-Cusco.pdf>

En la Región Cusco entre los años 2004 y 2006 no se presentaron variaciones significativas en la pobreza; sin embargo, en el año 2007 la pobreza aumentó al 59.4% de la población total, pasando de un pobreza extrema de 23,5 % en el 2004 a 27,8% en el 2007 (ver Figura 15), esto debido a condiciones climáticas adversas que afectaron la agricultura y la ganadería. La pobreza extrema se da cuando el gasto per cápita no alcanza a cubrir la canasta de alimentos y la pobreza total cuando el gasto per cápita no logra cubrir una canasta que incluye alimentos de primera necesidad y demás artículos necesarios para lograr un mínimo de calidad de vida.



*Figura 15.* Evolución del Porcentaje de población en pobreza total y pobreza extrema

*Nota.* De “Informe Económico y Social Región Cusco”, por Banco Central de Reserva del Perú. 2009.

Recuperado el 08 de junio de 2010 de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Cusco/Informe-Economico-Social/IES-Cusco.pdf>

**Tabla 13**

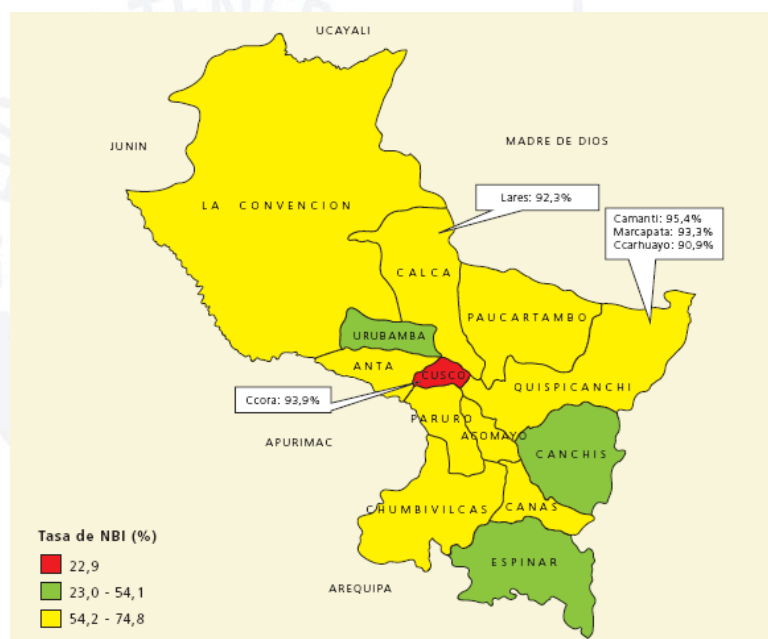
*Provincias de la Región Cusco, según rangos de NBI*

	Al menos 1 NBI	2 o más NBI
Paucartambo	74.8	40.2
Paruro	74.8	28.8
Chumbivilcas	71.9	31.8
Anta	67.7	24.1
Acomayo	67.6	24.8
Canas	67.3	21.1
Quispicanchi	66.7	29.4
Calca	61.1	29.4
La Convención	61.1	28.3
Espinar	54.1	17.7
Urubamba	52.2	16.1
Canchis	43	11.8
Cusco	22.9	3.8

*Nota.* De “Informe Económico y Social Región Cusco”, por Banco Central de Reserva del Perú. 2009.

Recuperado el 08 de junio de 2010 de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Cusco/Informe-Economico-Social/IES-Cusco.pdf>

En el contexto nacional, Cusco es la octava región con mayores índices de pobreza en el 2007, cuando el número de personas en situación de pobreza ascendió a 672 mil aproximadamente. Respecto a las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), se consideran las siguientes: a) características físicas inadecuadas, b) hacinamiento, c) viviendas sin ningún tipo de desagüe, y e) hogares con niños que no asisten a la escuela. En la Tabla 13 podemos observar que el distrito con mayor tasa de al menos una NBI insatisfecha es Paucartambo, con un 74.8%. La Figura 16 muestra las provincias de la Región Cusco, según rangos de NBI.



*Figura 16.* Provincias de la Región Cusco, según rangos de NBI

*Nota.* De “Informe Económico y Social Región Cusco”, por BCRP, 2009. Recuperado el 08 de junio de 2010 de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Cusco/Informe-Economico-Social/IES-Cusco.pdf>

Respecto al nivel de escolaridad en la Región Cusco, el 12.8% de la población no tiene nivel educativo alguno, el 27.8% tiene nivel inicial y primaria y el 59,4% secundaria y superior. En algunas provincias como Paucartambo la población sin nivel educativo alguno llega a 27.7%.

Uno de los factores para que el bienestar económico se extienda a capas cada vez más amplias de la población es conseguir una adecuada estrategia turística rentable, moderna e integradora, que genere una sociedad equitativa y socialmente más avanzada. Para ello, el objetivo principal para el desarrollo del turismo como actividad sostenible es que todos los miembros de la sociedad se beneficien directa o indirectamente de sus frutos.

Por el lado de la demanda turística, las tendencias dan cuenta del cambio de mentalidad de los consumidores de turismo que se convierten en más informados, más activos y que buscan un valor añadido superior y más adaptado a sus deseos individuales, lógicamente, más exigentes en cuanto a la calidad de los servicios en el sentido más amplio (Forn, 2003). Todo esto lleva como contrapartida la necesidad de recursos humanos más formados y con un nivel de profesionalidad elevado.

#### *4.1.4 Situación, Tecnológica y Científica*

La infraestructura tecnológica del Perú relacionada con la industria del turismo tiene distintos aspectos como el transporte aéreo, terrestre y acuático; así como la infraestructura de Telecomunicaciones.

##### *Infraestructura de transporte aéreo*

A efectos del análisis tecnológico, el aspecto más representativo es la infraestructura aérea, porque es el medio de comunicación por el cual nuestro país

recibe el mayor porcentaje de turistas, un 70% aproximadamente (PromPerú, 2007a). En el Perú, la competencia en el mercado del transporte aéreo es limitada en lo que concierne a los vuelos nacionales. De las cuatro principales aerolíneas que operan el transporte de pasajeros a nivel nacional, una de ellas concentra aproximadamente el 90% del mercado de la aviación comercial (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Evolución del Tráfico Aéreo Nacional*

Líneas Aéreas	2004	2005	2006	2007	2008
Lan Perú	935,331	1,616,896	1,716,806	2,257,311	2,975,825
Star-Up	0	0	84,379	213,255	165,579
Taca-Perú	34,622	67,984	55,201	6,505	78,548
LC Busre	26,606	40,524	5,073	48,099	45,784
Aero-Cóndor	2,777	33,391	48,087	9,753	33,096
Aero-Continente	869,236	0	0	0	0
ATSA	8,343	6,922	2,309	53	0
Tans	336,824	40,046	4,476	0	0
Aviandina	0	0	0	0	0
Wayra Perú	0	0	7,408	0	0
<b>Total</b>	<b>2,238,732</b>	<b>2,166,177</b>	<b>1,969,396</b>	<b>2,681,298</b>	<b>3,298,832</b>

*Nota.* De "Evolución del tráfico aéreo nacional", por Oficina General de Planeamiento y Presupuesto del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2009. Recuperado el 20 de diciembre de 2009 de:

<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/index.html>

*Red Vial en el Perú*

La red vial en el Perú está compuesta por más de 70,000 km de carreteras, organizada en tres grandes grupos: las carreteras longitudinales, las carreteras de penetración y las carreteras de enlace. Estas rutas están a cargo de Provias, organismo descentralizado del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), quien tiene la función de mantener y ampliar dichas vías. Por la calidad y el tipo de vehículos que las recorre, podemos clasificarla en 3 categorías: autopistas, carreteras asfaltadas y caminos afirmados.

En el Perú, existen cerca de 300 km de autopistas que corresponden a los tramos de acceso norte y sur a Lima a través de la Carretera Panamericana. La mayor parte de las vías peruanas son caminos afirmados construidos en base a tierra y ripio. Existen 3 tipos de caminos afirmados en el Perú: (a) los que pertenecen a la red nacional, (b) los caminos secundarios y vecinales, y (c) las trochas carrozables.

#### *Estado de las Principales Carreteras del Perú*

1. Lima-Tumbes (Panamericana Norte): La ruta se inicia con una autopista que va hasta Huacho, que luego da paso a una carretera asfaltada en su totalidad y en muy buen estado, correctamente señalizada y con los servicios de infraestructura básicas a lo largo de toda la vía.
2. Lima-Tacna (Panamericana Sur): Esta vía también comienza con una autopista los primeros 132 km y una carretera asfaltada en buen estado para el resto. También, está muy bien señalizada y posee servicios básicos cerca de las principales ciudades.
3. Lima-Huancayo (Carretera Central): Es una ruta asfaltada en buen estado, con la particularidad de que en su tramo inicial el ascenso es vertiginoso desde la llanura de Lima hasta los 4,818 msnm de Ticlio.
4. Chiclayo-Tarapoto: Este es un trayecto en perfecto estado, pero que en ocasiones sufre debido a las inclemencias del clima. El recorrido se puede hacer en doce horas cuando hace algunos años podía tomar 30 horas.
5. Nazca-Cusco: Esta vía es actualmente bastante transitada debido a la culminación del asfaltado que permite unir ambas ciudades en un tercio del tiempo que era usual.

6. Arequipa-Cusco-Puno: Esta ruta es muy complicada debido a lo agreste de la geografía en el tramo inicial de Arequipa a Cusco (ver Tabla 15). Ya en el tramo Cusco-Puno la carretera está asfaltada y los servicios mantienen una presencia notoria. En la Región el Cusco se cuenta con la infraestructura de carreteras que consta 37.72% de las vías tipo trocha, el 37.65% de vías sin afirmar, el 17, 21% de vías afirmadas; solamente el 7.42% de la red vial es asfaltada (INEI, 2010).

Tabla 15

*Infraestructura de Carreteras de la Región Cusco*

Sistema de red vial	Total	Asfaltada	Afirmada	Sin Afirmar	Trocha
Red Vial Nacional	807.6	237.3	316.3	254.0	
Red Vial Departamental	1,684.1	136.3	510.2	830.1	207.5
Red Vial Vecinal	2,740.3	14.6	73.9	885.7	1,766.2
Total	5,231.9	388.2	900.4	1,969.7	1,973.7
	100.00%	7.42%	17.21%	37.65%	37.72%

*Telecomunicaciones*

La infraestructura de telecomunicaciones en el Perú ha tenido un crecimiento sostenido, de acuerdo a las estadísticas de acuerdo al MTC, llegando a 2.9 millones de líneas de telefonía fija y 22 millones de líneas de telefonía celular. La evolución del número de usuarios de telefonía móvil muestra un crecimiento de manera pronunciada, tal como se indica en las tablas 16 y 17.

Tabla 16

*Evolución Porcentual de la Densidad de Telefonía Fija según Ámbito Geográfico*

Telefonía Fija	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
A nivel nacional	6.1	6.7	7.4	8.3	8.7	9.6	10	10.2
Lima y Callao	12.7	13.8	15	16.1	16.7	18.5	19	18.9
Resto del país	3.1	3.4	3.8	4.4	4.7	5.3	5.5	5.7

*Nota.* De “Estadísticas de Servicios Públicos de Telecomunicaciones”, por Dgraic - Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2009. Recuperado el 12 de enero de 2010 de:

<http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/Servicios%20P%C3%BAblicos%20de%20Telecom%20II%20Trim%202009.pdf>

Tabla 17

*Evolución Porcentual de la Densidad de Telefonía Móvil según Ámbito**Geográfico*

Servicio Móvil	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
A nivel nacional	8.6	10.7	14.8	20.5	31.7	55.6	72.9	78.5
Lima y Callao	19.1	23.3	31.4	40.1	56.9	90.3	109.9	114.5
Resto del país	3.6	4.8	6.9	10.9	19.3	38.6	54.1	59.9

*Nota.* De “Estadísticas de Servicios Públicos de Telecomunicaciones”, por Dgraic- Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2009. Recuperado el 12 de enero de 2010 de:

<http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/Servicios%20P%C3%BAblicos%20de%20Telecom%20II%20Trim%202009.pdf>

*Conexión a Internet*

Con relación al servicio de Internet, nuestro país según datos del MTC, cuenta con 1.39 millones de usuarios activos, tal como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

*Cantidad de Usuarios de Internet al 2009, según Tipo de Acceso*

Tecnología de Acceso	Tipo de Suscriptor				Total
	Residencial	Empresarial	Cabina Pública	Otros	
Total dial-up	n.d.	1,807	0	0	37,125
Total alámbricos	37	3,266	132	372	3,807
Total inalámbricos	5,163	10,626	18	774	16,581
ADSL	656,133	32,127	n.d.	0	688,260
Total otras tecnologías	n.d.	260,302	0	2,352	1,398,191

*Nota.* De “Estadísticas de Servicios Públicos de Telecomunicaciones”, por Dgraic - Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2009. Recuperado el 12 de enero de 2010 de:

<http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/Servicios%20P%C3%BAblicos%20de%20Telecom%20%20II%20Trim%202009.pdf>

En la Región Cusco, el tráfico aéreo de pasajeros nacionales se ubica en segundo lugar después de la Región Lima, con un crecimiento promedio del 11.1% entre el año 2005 - 2007. En lo que se refiere a cobertura de servicios de telecomunicaciones, telefonía fija, telefonía móvil, internet, televisión por cable y servicio de radiodifusión Cusco muestra un desarrollo diferenciado con respecto al resto del país.

En el discurso a la nación del 28 de Julio del año 2009, el presidente Alan García informó sobre los resultados obtenidos en los últimos 3 años y las metas para los siguientes dos años de gobierno. En esa oportunidad, resaltó que se habían asfaltado más de 1,500 kilómetros de carreteras y se esperaba llegar a cuatro mil kilómetros hasta el año 2011.

#### 4.1.5 Análisis Ecológico

En los últimos años ha crecido la preocupación a nivel mundial por el cuidado del medio ambiente en donde nos encontramos, es así como han surgido movimientos a nivel mundial que velan por que las empresas y los estados implementen normas para la conservación medio ambiental, es así como surgen foros como el protocolo de Kyoto.

Toda la industria turística no es ajena a estas circunstancias razón por la cual existe una tendencia en la industria a vender como parte de la experiencia turística una experiencia ecológica. Actualmente se puede encontrar cadenas hoteleras que establecen toda una política de cuidado del medio ambiente como el reciclaje, el correcto uso de los desechos, el uso de energía alternativas, etc. (Toledo, García, & Castro, 2009). Por otro lado, el turista cada vez tiene mayor información y conciencia ecológica y reclama de los prestadores de servicios turísticos el cuidado del medio ambiente y de la ecología de un lugar.

En el Perú, el turismo sostenible se constituye como base del desarrollo integral del país, promoviendo el uso responsable de los recursos culturales y naturales, lo que mejora la calidad de vida de las poblaciones locales y fortalece su desarrollo social, cultural, medio ambiental y económico (Mincetur, 2008a).

Por el lado de la demanda, la tendencia creciente de los turistas a tener en cuenta la conservación del medio ambiente y los aspectos de desarrollo económico local e inserción en las tradiciones conectadas con el turismo pone en primer plano, temas que hasta hace poco no figuraban en el mapa de intereses ni en la valoración de los factores de rentabilidad de las empresas turísticas.

En el Perú, el ente encargado de la regulación y control medioambiental es el Ministerio del Ambiente, quien dentro del Plan Nacional de Acción Ambiental, PLANAA: Perú 2010 – 2021, señala como una de sus acciones estratégicas, la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la biodiversidad biológica (PLANAA, 2010).

La Región Cusco, por su ubicación geográfica es susceptible de sufrir desastres naturaleza como deslizamientos, inundaciones, friaje, sismos, entre otros, afectando la infraestructura de la región y en consecuencia el desarrollo del turismo en esta zona.

#### 4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Tabla 19 muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que, a su vez, será uno de los insumos principales de la matriz FODA. Como resultado, obtenemos de la matriz EFE un peso ponderado final de 2.04, por debajo del promedio 2.5, lo cual nos indica que el turismo rural comunitario en la Región Cusco no está aprovechando las oportunidades y no está neutralizando algunas amenazas. En otras palabras el turismo rural comunitario en la Región Cusco no está aprovechando con eficacia las oportunidades que existen y no minimizan el efecto que pueden tener las amenazas.

Asimismo, la matriz muestra que las principales oportunidades están relacionadas especialmente a: (a) Aumento de la llegada de turistas a la Región Cusco gracias a las campañas desarrolladas en el extranjero por PromPerú, (b) Posicionamiento del producto turístico Peruano internacionalmente como, auténtico, de historia y de belleza natural, y (c) al gran potencial turístico por la variedad de ambientes naturales y culturales. En cuanto a las amenazas, podemos

concluir que las principales para el turismo rural comunitario están en alto índice de conflictos sociales en la Región Cusco que terminan en protestas y bloqueo de carreteras, afectando de esta forma el turismo y la imagen de la Región Cusco y carencia de infraestructura turística en la Región Cusco en relación con otros países de la región.

Tabla 19

*Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)*

<b>Matriz EFE</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<i>Oportunidades</i>			
1. Descubrimiento permanente de nuevos lugares turísticos de tipo arqueológico y natural, y puesta en valor de los mismos en la Región Cusco	0.08	2	0.16
2. Posicionamiento del producto turístico Peruano internacionalmente como, auténtico, de historia y de belleza natural	0.07	3	0.21
3. Aumento de la llegada de turistas a la Región Cusco gracias a las campañas desarrolladas en el extranjero por PromPerú	0.08	3	0.24
4. Demanda creciente de nuevas formas de turismo, que brinden mayores experiencias vivenciales y de cuidado y conservación del medio ambiente	0.05	2	0.10
5. Gran potencial turístico por la variedad de ambientes naturales y culturales	0.10	2	0.20
6. Mercado interno de turismo rural comunitario poco explotado	0.06	1	0.06
7. La estabilidad económica, el aumento de recursos de inversión para las regiones debido a la descentralización y el interés de los entes estatales de promocionar el turismo rural comunitario en la Región Cusco, como forma de mejorar la inclusión y disminuir los índices de pobreza	0.07	2	0.14

Tabla 19 (continuación)

*Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE) (continuación)*

<b>Matriz EFE</b>	<b>Peso</b>	<b>Califi- cación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<i>Amenazas</i>			
1. No hay políticas claras ni entes de control fuertes para evitar la contaminación ambiental y cultural del los emprendimientos	0.05	1	0.05
2. Alto índice de conflictos sociales en la Región Cusco que terminan en protestas y bloqueo de carreteras, afectando de esta forma el turismo y la imagen de la Región Cusco	0.09	2	0.18
3. Barreras para la creación de cooperativas que permitan el desarrollo del turismo rural comunitario	0.06	2	0.12
4. Carencia de infraestructura turística en la Región Cusco en relación con otros países de la región	0.08	2	0.16
5. Informalidad y crecimiento turístico poco organizado en la Región Cusco	0.07	2	0.14
6. Condiciones climáticas adversas en la región y desastres naturales potenciales	0.07	2	0.14
7. Alto nivel de pobreza en la Región Cusco, comunidades no tienen las necesidades básicas satisfechas	0.07	2	0.14
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.04</b>

## 4.3 Aplicación del Diamante Competitivo de Porter

Cuando Michel Porter (1990) propuso su conocido modelo del diamante de competitividad, se enfocó en el sector industrial; sin embargo, este modelo puede ser utilizado para analizar la competitividad de los destinos turísticos. En el turismo rural comunitario, contar con recursos turísticos es una condición necesaria para el desarrollo de los emprendimientos, pero no suficiente para ser competitivo. Son importantes en el modelo turístico del turismo rural comunitario el impulso y el soporte de las entidades públicas y organizaciones no gubernamentales, la competitividad de los factores productivos (hoteles,

transporte, alimentación y comunidades rurales) y empresas del sector, la calidad de la demanda turística y las sinergias que puedan tener todos los agentes turísticos para generar una calidad comunitaria superior a la que se puede obtener individualmente.

#### *4.3.1 Condiciones de los Factores*

Las condiciones que han contribuido a desarrollar competitivamente los emprendimientos de turismo rural comunitario en el Perú comprenden los recursos humanos y su capacitación, las condiciones para el hospedaje, el nivel de involucramiento de la comunidad con el emprendimiento, los recursos naturales, el clima, la localización, los recursos culturales e históricos, la accesibilidad, infraestructuras, sistemas sanitarios, sistemas de transportes, etc. Generalmente, en los emprendimientos de turismo rural comunitario, la infraestructura existente no es suficiente o no está preparada para la atención de turistas con la calidad necesaria, por lo que se debe analizar cómo se deben mejorar los factores sin impactar el medio ambiente o la cultura del lugar (García, Hanco, Marca & Roque, 2009).

#### *4.3.2 Condiciones de la Demanda*

La competitividad de los destinos de turismo rural comunitario ha ido mejorando con el tiempo debido principalmente a que los turistas son cada vez más exigentes y se encuentran mejor informados. Esto ha promovido el mejoramiento continuo de los productos y servicios de turismo rural comunitario. De esta manera, muchos emprendimientos han identificado la necesidad de innovar permanentemente, respetando el medio ambiente y la cultura del lugar.

#### 4.3.3 Sectores Afines y Auxiliares

En el turismo rural comunitario, se encuentran involucrados muchos sectores afines, por lo que tiene un efecto multiplicador en los sectores económicos de la comunidad. En el turismo rural comunitario, son importantes la sinergias para favorecer la integración de las empresas o personas involucradas, los proveedores, la industria, la agricultura, la artesanía, los servicios, las organizaciones públicas, los centros de investigación y formación, y los distribuidores mayoristas y minoristas, agencias de viajes, etc., con los emprendimientos turísticos para trabajar de conjunto en la creación de valor para turistas y la propia población local.

#### 4.3.4 Contexto de la Estrategia y Rivalidad del Sector

Porter hace referencia a dos aspectos que inciden en la competitividad de los destinos turísticos: el “efecto empresa” y el “efecto industria”. El efecto empresa busca evaluar los emprendimientos turísticos, su gestión y la competitividad de cada uno. Por otro lado, el efecto industria evalúa la intensidad de la competencia. Sin embargo, en el subsector turismo rural comunitario se busca tener también una mejor cooperación entre las empresas.

#### 4.3.5 Gobierno

Los destinos turísticos son en sí recursos públicos. Por esto, las políticas gubernamentales respecto del turismo rural comunitario deben estar enfocadas a generar nuevas ventajas competitivas. En cada emprendimiento, existe una población con sus propias necesidades y costumbres que requieren servicios básicos por parte del Estado. Las entidades locales deben definir políticas que ayuden a la generación de los clústeres y la competitividad. Es importante por

parte del Gobierno la mejora de las vías de comunicación que faciliten el acceso a los emprendimientos.

#### 4.3.6 Causalidad

En el sector turístico, la demanda puede estar afectada por circunstancias que escapan al control humano, como tragedias naturales, factores climáticos y enfermedades infecto contagiosas. Es complicado contar con un modelo que determinar todos los posibles problemas que se puedan presentar en los emprendimientos, y que les permitan estar preparados para eventos adversos en el futuro.

#### 4.4 Aplicación de los Cinco Factores de Porter

En el turismo rural comunitario, podemos aplicar los cinco factores de Porter para analizar la competitividad de la industria. Para el turismo rural comunitario, tenemos la problemática que, generalmente, estos emprendimientos buscan aprovechar atractivos turísticos para ayudar a sus habitantes rurales a generar un ingreso adicional al que ya tienen, sacando a algunos de ellos de la pobreza. Por esto, el análisis competitivo debe hacerse de forma cuidadosa, ya que no necesariamente una competencia fuerte contra emprendimientos que están aprendiendo a explotar de forma eficiente atractivos turísticos se constituye en la mejor forma de hacerlos crecer de forma competitiva.

##### 4.4.1 Competidores en la Industria

En la industria del turismo, se tienen muchos competidores, inclusive entre países, dentro de los mismos países y entre regiones específicas. Diferentes formas de turismo como el turismo vivencial, el turismo ecológico, el turismo de aventura, etc. compiten por turistas que pueden estar interesados en el turismo

rural comunitario. Sin embargo, el turismo rural comunitario tiene un diferenciador que es la posibilidad de que los propios protagonistas del lugar, los habitantes, hagan una atención especial a aquellos turistas que se interesan en las formas de vida, las costumbres y la cultura del lugar en donde todos los tipos de turismo mencionados anteriormente se pueden practicar de forma organizada. La competencia también viene del mismo país y de otros países que ofrecen planes similares, pero con un diferente atractivo turístico en general. Lo importante para mejorar la competitividad de un emprendimiento de turismo rural comunitario es mantener la cultura, la autenticidad y el medio ambiente sin cambios.

#### *4.4.2 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores*

Nuevos competidores entran todos los días a la industria debido al impulso que muchos países le están dando a este tipo de turismo al darse cuenta de las mejoras que se introducen en las comunidades en cuanto a ingreso, capacitación y calidad de vida. El éxito del avistamiento de aves y el turismo ecológico en Costa Rica son un ejemplo del soporte que algunos países están dando a la región. Permanentemente, gobiernos regionales y municipales están tratando de poner en valor nuevos atractivos turísticos.

#### *4.4.3 Amenaza de Productos Substitutos*

Existen productos que pueden sustituir al turismo rural comunitario, como el turismo de aventura o el turismo ecológico desarrollado por pequeñas y medianas industrias que buscan mejorar sus ingresos individualmente y no los ingresos de la comunidad. También puede ser una empresa complementaria que nos ayude a captar turistas para los emprendimientos de turismo rural comunitario. Lo importante en los servicios turísticos es que se pueden hacer

prácticamente miles de productos diferentes dependiendo de la calidad y servicios que el atractivo turístico permita prestar.

#### *4.4.4 Poder de Negociación de los Proveedores*

En los emprendimientos de turismo rural comunitario, se busca la ganancia de toda la cadena de valor y la creación de un clúster que permita el beneficio de todos, es así que los proveedores, muchas veces, son de la misma comunidad y se trata de no tener proveedores externos a la misma en lo posible. Para esta industria, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

#### *4.4.5 Poder de Negociación de los Clientes*

En el turismo rural comunitario, se pueden tener varios tipos de turistas, desde el turista que llega por sus propios medios a visitar los emprendimientos y el que llega a través de un intermediario. Es así que se tienen clientes directos, es decir el turista llega de manera directa, que, al hacerlo, no tiene un poder de negociación grande. Los operadores turísticos grandes y chicos pueden incluir los emprendimientos o no dentro de sus planes turísticos. Estos últimos debido a su experiencia y al uso de tecnologías de la información para captar cliente tienen un poder de negociación grande en la industria.

#### *4.5 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) tiene nueve factores de éxito, dos de los cuales son de mayor importancia (ver Tabla 20) y se han seleccionado a 3 regiones que presentan mayor competencia en términos de turismo rural comunitario respecto en el Perú. El resultado muestra que la Región Cusco es líder en competitividad respecto a estos competidores. Podemos ver en la Tabla 20 que los valores competitivos más altos de la Región Cusco son el prestar servicios

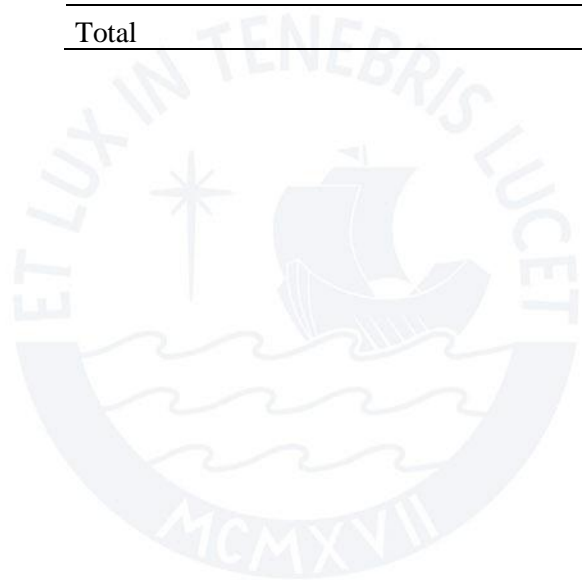
turísticos de calidad y el estar cerca de un sitio reconocido como lo es Machu Picchu.



Tabla 20

*Matriz de Perfil Competitivo*

Factores Claves de Éxito	Peso	Cusco		Madre de Dios		Arequipa		Puno	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Servicios turísticos con estándares de calidad	0.14	3	0.42	1	0.14	2	0.28	2	0.28
2. Ubicación cercana a sitios destinos reconocidos	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	3	0.42
3. Complementariedad con las rutas turísticas establecidas	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26
4. Promoción en base a productos innovadores y auténticos	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
5. Fácil acceso a comisarias, centros de salud, telecomunicaciones, vías de acceso	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18
6. Capacidad de financiamiento	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
7. Buena organización comunal y compromiso (reversión en beneficio de la comunidad)	0.13	2	0.26	1	0.13	3	0.39	1	0.13
8. Capacitación constante para la atención al turista	0.11	2	0.22	1	0.11	3	0.33	1	0.11
9. Apoyo de entidades del Estado, como Mincetur	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.26</b>		<b>1.43</b>		<b>2.23</b>		<b>1.80</b>



## CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO

### 5.1 Situación del Turismo Rural Comunitario en el Perú

#### 5.1.1 *Análisis de Administración*

Actualmente, La Dirección Regional de Turismo del Cusco (Dircetur) es la Institución del Estado que se encarga de dirigir, ejecutar, coordinar y supervisar la política de comercio y turismo en la región del Cusco. El Dircetur ha definido un Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco, Pertur, en el cual se definen los lineamientos, objetivos y herramientas de seguimiento para el Plan Estratégico hasta el año 2021. Este plan es la base para el desarrollo del sector turismo en el largo plazo dentro de la región Cusco y resulta ser la base del plan estratégico sectorial.

En relación a la capacidad de atención de la demanda turística, la Cámara de Comercio del Cusco muestra una cantidad bastante numerosa de agencias de viajes dedicadas a comercializar paquetes de turismo de diversa índole, pudiéndose encontrar en el cusco según estadísticas de la Dircetur al 2009 que muestran un numero de hasta 753 agencias de turismo (tradicional, aventura, naturaleza, místico, venta de pasajes, escolar, etc.), autorizadas en la ciudad del Cusco, y un número de 15 agencias en las ciudades del Valle Sagrado. (Dircetur, 2009).

Sin embargo, en promedio el 35% de vacacionistas latinoamericanos contrato una agencia de viaje fuera del Perú, mientras que un promedio del 3% contrató una agencia de viaje en el Perú. Así mismo, en promedio el 46% de vacacionistas de larga distancia contrató una agencia de viaje fuera del Perú, mientras que un promedio del 6% contrató una agencia de viaje en el Perú. Este

fenómeno ha sido causado principalmente por el uso de Internet, que ha puesto al servicio de la actividad turística dos herramientas importantísimas: el comercio electrónico a través de páginas Web y la tecnología de reservas con el correo electrónico, de esta manera el mayor reto para el sector de agencias turísticas tiene que ver con la efectiva utilización de las herramientas tecnológicas para poder sobrevivir. Otra característica existente en la industria del turismo en la región Cusco es la informalidad y la sobreoferta, las mismas que afectan directamente a la calidad del servicio prestado y ante la necesidad de mantener la misma rentabilidad, no permite la inversión en mayores detalles diferenciadores. (Dircetur, 2009).

La región se caracteriza por tener una clase empresarial bastante reducida y poco desarrollada, que está concentrada sólo en determinados sectores económicos tradicionales, esencialmente en el agro, el comercio y el turismo. Estos dos últimos mayoritariamente en la provincia del Cusco, por sus características culturales y arqueológicas, y mantiene un enfoque práctico y no estratégico en el desarrollo de sus actividades. Por ejemplo, la actividad económica agraria se caracteriza por ser atrasada, con rendimientos inferiores a los promedios nacionales, por el uso de tecnología tradicional. En cuanto al desarrollo industrial, la manufactura está muy débilmente conectada al sector primario, debido en parte a los bajos niveles de su producción. Las empresas de la región son pequeñas o microempresas familiares, con tecnología artesanal, bajo nivel de capitalización y marcadas por una escala de producción pequeña; realidad que se encuentra muy acentuada en el sector artesanías. Dichas

características no permiten la formación de cadenas productivas que permitan aprovechar sinergias y poder brindar un paquete de servicios más completo.

### *5.1.2 Análisis de Marketing*

En la actualidad el emprendedor de turismo rural comunitario dentro de la región Cusco no dispone de competencias suficientes de marketing y la promoción de los emprendimientos de turismo rural comunitario se realiza de forma artesanal, sin contar con una visión estratégica macro que permita integrarse fácilmente a la marca Perú. Dentro del marco del turismo rural comunitario, PromPerú ha lanzado varias campañas internacionales bajo el lema “Vive la Leyenda” que han sido muy positivas para el posicionamiento del Perú a nivel internacional (Luque, 2008). Dichas campañas han puesto énfasis en una de las fortalezas más grandes del Perú, que es la existencia de cultura vivas, ubicándolo en el año 2009 en la tercera posición a nivel mundial como destino turístico y auténtico, avanzando cuatro posiciones respecto de los resultados del año 2008, según el estudio Country Brand Index 2009 que publicó la consultora internacional Future Brand (Radio Programas del Perú, 2009).

### *5.1.3 Análisis de Operaciones*

La llegada de turistas a la ciudad del Cusco se realiza principalmente por vía aérea y de acuerdo a las estadísticas de movimiento de pasajeros, provistos por Corpac. El año 2009 se ha presentado un movimiento de 638,236 pasajeros de entrada y 637,423 pasajeros de salida, en alrededor de 17,000 operaciones a través del Aeropuerto Internacional Alejandro Velasco Astete (Corpac, 2009). Según estadísticas del Dircetur Cusco, los turistas con destino Cusco- Machu Picchu utilizan los servicios de restaurantes sin categoría en un 58% , 25% de 2

tenedores, 16% de 1 tenedor, y tan solo 3% de 3 tenedores. Estas cifras nos dan una perspectiva del nivel de desarrollo en cuestión de servicios de atención al turista en el rubro gastronómico, industria que en los últimos años, ha logrado desarrollar su gastronomía en base a productos nativos de la región, en donde la llamada comida “Novoandina” integra productos como el cuy, las papas nativas, quinua, etc. con aromas y especias utilizadas desde los tiempos prehispánicos. Dicho crecimiento esta soportado por la apertura de institutos de formación técnica relacionada con servicios gastronómicos.

Por su parte la oferta hotelera, consta de 1,093 establecimientos distribuidos en distintas categorías y del total de visitantes extranjeros que llegan al destino Cusco-Machu Picchu, el 69% en promedio prefiere hacerlo en el Cusco, el 16% en Machu Picchu y el 10% en el Valle Sagrado (Pertur, 2009). A fines del 2008, el número de establecimientos de 3, 4 y 5 estrellas fue de 43, representando el 3.9% del total, mientras que el número de alojamientos de diferente categoría representó el 95.8% del total. Se observa que en los establecimientos de 5 y 4 estrellas hay un incremento y en los establecimientos de 3 estrellas hay una disminución. Esto se debe a la implementación de normas de re-categorización. Para el caso del turismo rural comunitario la utilización de alojamientos en la región Cusco es la siguiente: 13% hospedaje/ albergue, 45% casa de poblador, 17% campamentos, 16% casa de la comunidad, y 9% en otros (Pertur, 2008)

#### *5.1.4 Análisis Financiero*

En el contexto Regional, de acuerdo a datos recogidos por el INEI, el valor agregado bruto de la actividad turística e interrelaciones (restaurants, hoteles,

agencias de viajes, comercios y actividades complementarias) tiene una participación de no menos del 15% del PBI (Dircetur, 2008), aunque en los últimos años esta participación está disminuyendo debido al crecimiento de la actividad minera como Camisea, Tintaya, etc. De acuerdo a estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú, el ingreso total recibido a junio de 2009, por la venta del boleto turístico a Machu Picchu y otras alternativas turísticas, fue de S/9,918,211, mostrando un incremento de 14,1% con relación a junio de 2008. Asimismo, el ingreso total durante enero-junio de 2009 creció 12,8% en comparación a similar período de 2008 (BCRP, 2009). Sin embargo, debido al fenómeno climático del Niño, se produjo afectación del turismo a partir de enero del 2010 y el cierre de Machu Picchu el mes de marzo y abril de 2010, lo que ha causado una disminución aproximada de 22% con respecto al mismo periodo en la llegada de turistas a la región Cusco (Mincetur, 2010).

Con relación al movimiento de ventas en el sector comercial del Cusco, las ventas de junio de 2009 comparadas con las de similar mes de año anterior, el 61% de encuestados indicó que disminuyeron; para el 25% se incrementaron; y se mantuvieron sin variación para el 14%. El Índice de Ventas de Comercio (IVC) se ubicó en el tramo pesimista, registrando a mitad del año 2009, 32 puntos, que significa un retroceso de 48 puntos respecto al mes de enero del mismo año. Esta fuerte disminución del flujo comercial de la región del Cusco se debió a la desaceleración de la demanda del turismo, por la coyuntura económica internacional, y a factores sociales, como paralizaciones y bloqueos de carreteras (BCRP, 2009).

El Programa Minero de Solidaridad con el Pueblo (PMSP), también conocido como Fondo Minero financia diversos planes de desarrollo de la región del Cusco, según el informe de la institución Ciudadanos al Día, la región Cusco aporta con el 8% del total del PMSP. En ese sentido, la región Cusco recibió un total de S/. 147 millones en el 2009, según el Mapa Minero del Ministerio de Energía y Minas (MEM), recursos que de acuerdo a la Ley del canon, deben destinarse a la ejecución de obras de infraestructura que fomenten su desarrollo económico y social, incidiendo en una mejor calidad de vida para la población.

En los últimos años las entidades financieras recién están ingresando con éxito al sector rural mediante créditos orientados a la micro y pequeña empresa del campo, como aquellos empresarios MYPE que se dedican a la comercialización de animales menores, compra-venta de productos agrícolas, crianza de animales (cuyes, gallinas, etc.), entre otros animales domésticos. Como se sabe, en esos sectores no se pueden colocar volúmenes grandes de dinero, porque se trata de micro créditos, pero si bien es cierto son montos menores, el número de estos microcréditos son grandes. De igual manera, con los créditos solidarios que están orientados a las señoras de los clubes de madre, vasos de leche y asociaciones pro-vivienda que individualmente nunca accederían al crédito porque son economía de subsistencia. En la región del Cusco se colocan 3,300 millones de Nuevos Soles en microcréditos y 1,300 millones de Nuevos Soles de crédito.

#### *5.1.5 Análisis de Recursos Humanos*

En el Perú, la mayoría de los emprendedores del turismo comunitario cuentan con un nivel académico limitado, porque no tienen formación superior ni

empresarial, lo cual obstaculiza su capacidad de desarrollo organizacional.

Hablan español y/u otras lenguas nativas, pero se requiere del conocimiento de al menos un idioma internacional (inglés o francés) para facilitar la atención al turista extranjero y aumentar la calidad del servicio.

Existen riesgos derivados de la carencia de equipos de seguridad por parte del personal que realiza la actividad turística, como chalecos salvavidas, radio-teléfonos en caso de una emergencia fuera de la ciudad, entre otros. Las empresas no elaboran índices de desempeño que les permita medir su eficacia y, por tanto, carecen de sistemas de autoevaluación para definir metas de mejoramiento continuo. Debido a la estacionalidad del producto turístico, no hay mucha estabilidad laboral para los empleados que no son familiares. Por otro lado, como la mayoría se trata de empresas familiares, hay bajos índices de rotación de personal; esta característica redundante en el estado de ánimo y motivación de los trabajadores, que muestran un trato amable, así como un alto sentido del servicio al cliente, lo que se convierte en un factor definitivo para el desarrollo de la actividad turística. En ese sentido, se puede afirmar que existe un alto sentido de pertenencia por la empresa y su medio.

Existe un escaso conocimiento de estrategias y procedimientos en turismo rural comunitario, lo cual limita el apoyo de actores públicos y privados. Al mismo tiempo, se observa una débil organización gremial del sector turístico, hecho que debilita el accionar de las autoridades del sector y la realización de actividades con un mayor nivel de coordinación y alcance (Pertur, 2009). Es de destacar que según estudios del Banco Central de Reserva del Perú, la región Cusco presenta un nivel educativo que lo ubica en tercer lugar después de Lima e

Ica con un 59% de su población, a nivel regional, con grado de instrucción secundaria o superior. Por otro lado, la provincia del Cusco se ubica en segundo lugar a nivel nacional con un 84% de su población que cuenta con grado de instrucción secundaria o superior.

### *5.1.6 Análisis de Tecnología*

La infraestructura tecnológica del Perú relacionada con la industria del turismo tiene distintos aspectos como servicios de Comunicaciones, sistemas de información turística y bases de datos, utilización de energías renovables, etc.

De acuerdo con el “Reporte Global de Tecnologías de Información 2009-2010”, emitido por el Foro Económico Mundial, el nivel de uso de tecnologías en nuestro país es bajo con referencia al promedio mundial, ya que ocupa el puesto 88 de 312 países evaluados. En ese sentido, la Región Cusco desafortunadamente no puede ser ajena a este ranking, y más si se trata del uso de nuevas tecnologías. Los servicios de conectividad no están disponibles para las ubicaciones con potencial de Turismo Rural Comunitario, justamente por su característica rural. El gobierno peruano a través del proyecto “Instalación de Cabinas de Acceso Público a Internet en Capitales de Distrito Rurales”, el cual fue aprobado con R.M. N° 474-2000-MTC-15.03 está implementando facilidades para brindar servicios de conectividad hasta llegar a las capitales de distrito, lo cual es insuficiente si entendemos que las comunidades campesinas con potencial tienen una dispersión mayor.

Por otro lado, también existen claras debilidades en cuanto a la utilización de métodos modernos de reciclaje y manejo de residuos, agravado por falencias en el proceso educativo nacional, que no contempla actividades relacionadas con

manejo ambiental y por lo tanto la sociedad en su conjunto no está consciente de la desventaja, que en términos de competitividad, constituye la destrucción del medio ambiente circundante. El Gobierno Regional del Cusco a partir del año 2001 viene implementando el programa RETAMA destinado al manejo sostenible de residuos sólidos urbanos en la ciudad del Cusco, cuyo objetivo es justamente mitigar el daño ambiental a través del manejo de residuos de forma responsable. Sin embargo, su ámbito de acción es la Ciudad del Cusco y no es extensivo a las comunidades rurales vecinas.

### 5.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

De acuerdo con el análisis de los factores internos, podemos determinar que el turismo rural comunitario en la región Cusco cuenta con ventajas competitivas importantes, como la existencia de culturas vivas y ambientes naturales. Sin embargo, una de las debilidades más importantes es el no uso de herramientas informáticas para la promoción de los diferentes destinos turísticos y la baja capacidad de inversión y poco financiamiento para la implementación de emprendimientos de turismo rural comunitario (ver Tabla 21). En la evaluación final de esta matriz, se obtuvo un puntaje de 2.17, lo cual indica sector ligeramente débil y que no termina por definirse y desarrollarse.

Tabla 21

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

<b>Matriz EFI</b>	<b>Peso</b>	<b>Califi- cación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<i>Fortalezas</i>			
1. El 93% de los turistas internacionales que llegan al Perú, visitan también el destino Cusco	0.09	4	0.36
2. Existencia de culturas vivas, raíces culturales y ambientes naturales turísticos en la Región Cusco	0.13	4	0.52
3. Mayor y mejor infraestructura turística comparado con destinos de turismo rural comunitario de otras regiones	0.08	3	0.24
4. La Región Cusco cuenta con una mayor y mejor experiencia en la atención a turistas internacionales y tiene emprendimientos exitosos de turismo rural comunitario	0.09	3	0.27
<i>Debilidades</i>			
5. Falta capacitación del Recurso Humano para la atención de turistas internacionales	0.14	1	0.14
6. Falta capacidades gerenciales en los emprendimientos que permitan el uso de herramientas de administración moderna	0.08	1	0.08
7. Baja capacidad de inversión y poco financiamiento para la implementación de emprendimientos de turismo rural comunitario	0.09	2	0.18
8. Destinos turísticos no cuentan con infraestructura vial ni de servicios básicos (agua potable, tratamiento de residuos sólidos, tratamiento de aguas residuales, luz y teléfono) No se es competitivo en la región	0.13	1	0.13
9. Bajo uso de las tecnologías de información en la promoción de los destinos de turismo rural comunitario	10. 0.08	11. 2	12. 0.16
13. Falta innovación en la creación de productos turísticos y campañas de marketing que capten la demanda de turistas nacionales e internaciones	14. 0.09	15. 1	16. 0.09
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.17</b>

## CAPÍTULO VI: VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DE LARGO

### PLAZO

#### 6.1 Formulación de la Visión

Ser una Región referente en el Perú en el desarrollo del turismo rural comunitario al año 2020, fomentando la oferta de servicios turísticos de calidad, así como el desarrollo sostenible de las comunidades, en un marco de responsabilidad social y respeto al medio ambiente.

#### 6.2 Formulación de la Misión

Ser una modalidad de turismo en la Región Cusco que permita, a través de la participación activa de la comunidad y la distribución justa de los beneficios, reducir la pobreza, mejorar el nivel de calidad de vida y posibilitar el desarrollo sostenible de las comunidades rurales que lo practican.

#### 6.3 Valores

##### *Equidad*

La actividad turística es un factor importante para dinamizar y hacer crecer la economía nacional, así como para el desarrollo de la economía local; en ambos casos, debe producir una distribución equitativa de los beneficios, fundamentalmente entre todos los operadores de la cadena productiva del turismo, así como a la población de las comunidades locales, a través de generación de empleo por los servicios indirectos que esta presta a los visitantes, tales como hospedaje, artesanía, comercio y otros.

##### *Respeto y Valoración de la Identidad Local y Nacional*

El valor intangible de mayor potencialidad para la actividad turística es la identidad local, que permite identificar a la población de un territorio como única

y diferente en la evolución de la historia de la humanidad, la conservación y difusión de la historia, costumbres y tradiciones, que son valorados y, en su caso, son parte de la vida cotidiana de los miembros de la comunidad. Asimismo, la localidad se convierte en un pueblo con identidad fuertemente definida, que atrae y motiva a que sea visitado por los turistas para recoger dichas experiencias de vida de una cultura diferente a la suya.

### *Responsabilidad Social*

Los miembros de la comunidad deben actuar con responsabilidad frente al disfrute y explotación de los recursos naturales, de la diversidad biológica y del patrimonio monumental, arqueológico, cultural e histórico; deben asegurar su permanencia para las futuras generaciones, como valor tangible y generador de productos turísticos que fortalecen la competitividad del territorio para la actividad turística tanto en el mercado nacional como en el internacional. Las empresas que desarrollan sus actividades en la localidad, como miembros de la comunidad, deben participar activamente en la protección y preservación del hábitat de los territorios que ocupan y del cual se sirven para el logro de sus fines, debiendo realizar un adecuado manejo y aprovechamiento de los recursos que utilizan.

### *Eficiencia Económica*

Tanto las instituciones del Estado (Gobierno Nacional, Gobierno Regional Y Gobierno Local), como las empresas de la localidad, deben velar por el uso racional de los recursos disponibles, para lo cual deben fomentar las asociaciones de inversión y gestión público-privada, así como la asociatividad empresarial para

la organización y establecimiento de cadenas productivas y conglomerados (clústeres), a fin de complementar conocimientos, infraestructura y recursos.

#### *Espíritu Innovador*

En el marco del respeto a la cultura y el medio ambiente, los emprendimientos de turismo rural comunitario deben tener un espíritu innovador que permita la creación de nuevas y mejores atracciones para el turista nacional e internacional. El Perú presenta grandes condiciones para desarrollar diferentes tipos de turismo. Es necesario un espíritu innovador que permita ver a los emprendedores sacar provecho de las diferentes oportunidades que se tienen en sus emprendimientos.

#### 6.4 Código de Ética

Mediante Resolución adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas del 21 de diciembre de 2001, se aprobó el Código Ético Mundial para el Turismo con el objetivo de reducir al mínimo los efectos negativos del turismo sobre el medio ambiente y el patrimonio cultural, al tiempo que se aprovechan al máximo los beneficios del turismo en la promoción del desarrollo sostenible y el alivio de la pobreza, así como el entendimiento entre las naciones.

Entre las principales normas y prácticas profesionales contenidas en el Código Ético Mundial para el Turismo, podemos mencionar:

1. Contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuo entre hombres y sociedades: (a) comprensión y la promoción de los valores éticos comunes de la humanidad, en un espíritu de tolerancia y respeto de la diversidad de las creencias religiosas, filosóficas y morales son, a la vez, fundamento y consecuencia de un turismo responsable; (b) tanto las comunidades receptoras

como los agentes profesionales locales habrán de aprender a conocer y a respetar a los turistas que los visitan, y a informarse sobre su forma de vida, sus gustos y sus expectativas; (c) las autoridades públicas tienen la misión de asegurar la protección de los turistas y visitantes, así como de sus bienes; (d) en sus desplazamientos, los turistas y visitantes evitarán todo acto criminal o considerado delictivo por las leyes del país que visiten, y cualquier comportamiento que pueda resultar chocante o hiriente para la población local, o dañar el entorno del lugar.

2. El turismo, instrumento de desarrollo personal y colectivo: (a) el turismo, que es una actividad generalmente asociada al descanso, a la diversión, al deporte y al acceso a la cultura y a la naturaleza, debe concebirse y practicarse como un medio privilegiado de desarrollo individual y colectivo; (b) la explotación de seres humanos, en cualquiera de sus formas, especialmente la sexual, y en particular cuando afecta a los niños, vulnera los objetivos fundamentales del turismo y constituye una negación de su esencia.
3. El turismo, factor de desarrollo sostenible: (a) todos los agentes del desarrollo turístico tienen el deber de salvaguardar el medio ambiente y los recursos naturales, en la perspectiva de un crecimiento económico constante y sostenible, que sea capaz de satisfacer equitativamente las necesidades y aspiraciones de las generaciones presentes y futuras; (b) se concebirá la infraestructura y se programarán las actividades turísticas de forma que se proteja el patrimonio natural que constituyen los ecosistemas y la diversidad biológica, y que se preserven las especies en peligro de la fauna y de la flora silvestre; los agentes del desarrollo turístico y, en particular los profesionales

del sector, deben admitir que se impongan limitaciones a sus actividades cuando estas se ejerzan en espacios particularmente vulnerables.

4. El turismo, factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad: (a) las políticas y actividades turísticas se llevarán a cabo con respeto al patrimonio artístico, arqueológico y cultural, que deben proteger y transmitir a las generaciones futuras; (b) los recursos procedentes de la visita de los sitios y monumentos de interés cultural habrán de asignarse preferentemente al mantenimiento, protección, mejora y enriquecimiento de ese patrimonio; (c) la actividad turística se organizará de modo que permita la supervivencia y el florecimiento de la producción cultural y artesanal tradicional, así como del folklore, de modo tal que no conduzca a su empobrecimiento.
5. El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino: (a) las poblaciones y comunidades locales se asociarán a las actividades turísticas y tendrán una participación equitativa en los beneficios económicos, sociales y culturales que reporten, especialmente en la creación directa e indirecta de empleo a que den lugar; (b) las políticas turísticas se organizarán de modo que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población de las localidades visitadas y respondan a sus necesidades; (c) de conformidad con la normativa establecida por las autoridades públicas, los profesionales del turismo, y en particular los inversores, llevarán a cabo estudios de impacto de sus proyectos de desarrollo en el entorno y en los medios naturales.
6. Obligaciones de los agentes del desarrollo turístico: (a) los agentes profesionales del turismo tienen obligación de facilitar a los turistas una

información objetiva y veraz sobre los lugares de destino y sobre las condiciones de viaje, recepción y estancia; (b) en lo que de ellos dependa, y en cooperación con las autoridades públicas, los profesionales del turismo velarán por la seguridad, la prevención de accidentes, la protección sanitaria y la higiene alimentaria de quienes recurran a sus servicios; (c) en cuanto de ellos dependa, los profesionales del turismo contribuirán al pleno desarrollo cultural y espiritual de los turistas y permitirán el ejercicio de sus prácticas religiosas durante los desplazamientos; (d) los gobiernos tienen el derecho y el deber, especialmente en casos de crisis, de informar a sus ciudadanos de las condiciones difíciles, o incluso de los peligros con los que puedan encontrarse con ocasión de sus desplazamientos al extranjero.

7. Aplicación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo: (a) los agentes públicos y privados del desarrollo turístico cooperarán en la aplicación de los presentes principios y controlarán su práctica efectiva; (b) los agentes del desarrollo turístico reconocerán el papel de los organismos internacionales, en primer lugar el de la OMT, y de las organizaciones no gubernamentales competentes en los campos de la promoción y del desarrollo del turismo, de la protección de los derechos humanos, del medio ambiente y de la salud, con arreglo a los principios generales del derecho internacional y de la normativa local.

## 6.5 Objetivos de Largo Plazo

### *Objetivo de Largo Plazo 1*

Aumentar la llegada de turistas a emprendimientos de TRC en la Región Cusco en un 100% al año 2020.

Este objetivo tiene como finalidad aumentar la llegada de turistas a los emprendimientos basados en productos atractivos y calidad en el servicio.

*Objetivo de Largo Plazo 2*

Crecimiento de las ventas en los emprendimientos de turismo rural comunitario en un 150% al 2020.

Este objetivo tiene como finalidad asegurar el aumento de las ventas en el mediano y largo plazo.

*Objetivo de Largo Plazo 3*

Aumentar el tiempo de estadía promedio del turista en los emprendimientos del turismo rural comunitario en un 50% al 2010.

Este objetivo tiene como finalidad incrementar el número de días que el turista rural comunitario permanece en los emprendimiento.

## CAPÍTULO VII: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 7.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

De las matrices MEFI y MEFE, obtenemos la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Esta matriz nos permite hacer un análisis situacional del turismo rural comunitario en la Región Cusco (ver Tabla 22).

Tabla 22

*Matriz de de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

Fortalezas	Debilidades
1. El 93% de los turistas internacionales que llegan al Perú, visitan también el destino Cusco	1. Falta capacitación del Recurso Humano para la atención de turistas internacionales
2. Existencia de culturas vivas, raíces culturales y ambientes naturales turísticos en la Región Cusco	2. Falta capacidades gerenciales en los emprendimientos que permitan el uso de herramientas de administración moderna
3. Mayor y mejor infraestructura turística comparado con destinos de turismo rural comunitario de otras regiones	3. Baja capacidad de inversión y poco financiamiento para la implementación de emprendimientos de turismo rural comunitario
4. La Región Cusco cuenta con una mayor y mejor experiencia en la atención a turistas internacionales y tiene emprendimientos exitosos de turismo rural comunitario	4. Destinos turísticos no cuentan con infraestructura vial ni de servicios básicos (agua potable, tratamiento de residuos sólidos, tratamiento de aguas residuales, luz y teléfono) No se es competitivo en la región
	5. Bajo uso de las tecnologías de información en la promoción de los destinos de turismo rural comunitario
	6. Falta innovación en la creación de productos turísticos y campañas de marketing que capten la demanda de turistas nacionales e internaciones

Tabla 22 (continuación)

*Matriz de de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (continuación)*

Oportunidades	Amenazas
1. Descubrimiento permanente de nuevos lugares turísticos de tipo arqueológico y natural, y puesta en valor de los mismos en la Región Cusco	1. No hay políticas claras ni entes de control fuertes para evitar la contaminación ambiental y cultural del los emprendimientos
2. Posicionamiento del producto turístico Peruano internacionalmente como, auténtico, de historia y de belleza natural	2. Alto índice de conflictos sociales en la Región Cusco que terminan en protestas y bloqueo de carreteras, afectando de esta forma el turismo y la imagen de la Región Cusco
3. Aumento de la llegada de turistas a la Región Cusco gracias a las campañas desarrolladas en el extranjero por PromPerú	3. Barreras para la creación de cooperativas que permitan el desarrollo del turismo rural comunitario
4. Demanda creciente de nuevas formas de turismo, que brinden mayores experiencias vivenciales y de cuidado y conservación del medio ambiente	4. Carencia de infraestructura turística en la Región Cusco en relación con otros países de la región
5. Gran potencial turístico por la variedad de ambientes naturales y culturales	5. Informalidad y crecimiento turístico poco organizado en la Región Cusco
6. Mercado interno de turismo rural comunitario poco explotado	6. Condiciones climáticas adversas en la región y desastres naturales potenciales
7. La estabilidad económica, el aumento de recursos de inversión para las regiones debido a la descentralización y el interés de los entes estatales de promocionar el turismo rural comunitario en la Región Cusco, como forma de mejorar la inclusión y disminuir los índices de pobreza	7. Alto nivel de pobreza en la Región Cusco, comunidades no tienen las necesidades básicas satisfechas

Al colocar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en sus respectivos cuadrantes, creamos las cuatro entradas: (a) FO, explotar, mediante la maximización de oportunidades y maximización de fortalezas; (b) DO, buscar, mediante la minimización de debilidades y maximización de oportunidades; (c) FA, confrontar, mediante la maximización de fortalezas y la minimización de las amenazas; y (d) DA, evitar, mediante la minimización de amenazas y la minimización de debilidades.

### *7.1.1 Estrategias FO - Explotar*

1. FO1: Crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica, manteniendo siempre una diferenciación respecto a los principales competidores (F2, F3, O2, O4, O5).
2. FO2: Hacer un plan de marketing para atraer el turista nacional e internacional a visitar emprendimientos de turismo rural comunitario (F1, F2, O1, O2, O4, O6).

### *7.1.2 Estrategias DO - Buscar*

1. D01: Implementar un plan de capacitación con énfasis en atención al turista, capacidades gerenciales, innovación y tecnologías de la información (D1, D2, D5 D6, O3, O5).
2. DO2: Implementar la infraestructura necesaria para poder prestar un servicio con calidad al turista rural comunitario (D3, D4, O1, O3, O7).

### *7.1.3 Estrategias FA - Confrontar*

1. FA1: Implementar una oficina de gestión de calidad, medio ambiente y cultura para los emprendimientos del turismo rural comunitario (F2, A1, F4, A5).
2. FA2: Gestionar a través de las entidades gubernamentales locales facilidades para la creación de cooperativas de turismo rural comunitario (F3, A5, A3).

### *7.1.4 Estrategia DA - Evitar*

1. DA1: Fomentar una alianza estratégica entre el Gobierno Regional y los emprendimientos de turismo rural comunitario (D2, D4, A1, A2, A4, A5, A6).
2. DA2: Fomentar la creación de una asociación de comunidades prestadoras de turismo rural comunitario en la Región Cusco (D2, D4, A1, A2, A4, A5, A6).

## 7.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) se emplea para definir la postura estratégica que debe adoptar el sector del turismo rural comunitario en la Región Cusco. Cada factor y su puntuación correspondiente se muestran en la y en la Figura 17 y la Tabla 23.

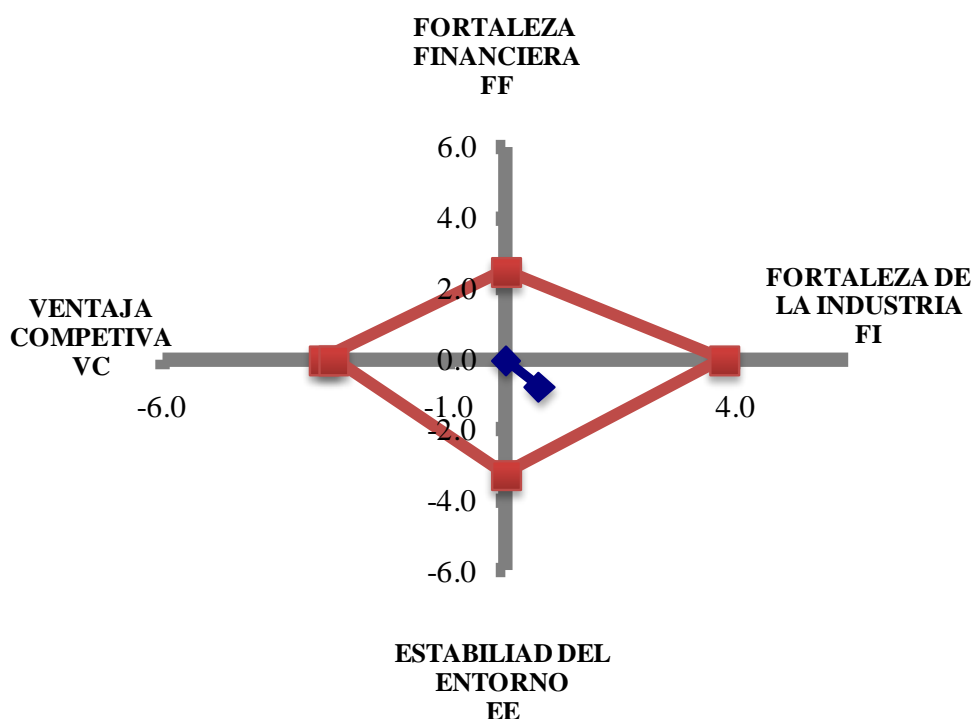


Figura 17. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

El análisis del resultado de la matriz PEYEA nos indica una postura competitiva, lo cual implica una alta fortaleza de la industria y una baja estabilidad del entorno. Los sectores o industrias en esta situación tienen como factor crítico la fortaleza financiera, gozan de una ventaja competitiva en un entorno no muy estable. Los sectores o industrias en esta situación deben adquirir recursos financieros para invertir en marketing, ventas, ampliar o mejorar la línea

de productos, invertir en productividad, reducir costos y proteger la ventaja competitiva.

Tabla 23

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

Posición estratégica interna	Calificación	Posición estratégica externa	Calificación
<b>Fuerza financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>	
Liquidez	2	Aumento de la confianza turística	-2
Solvencia	2	Crecimiento sostenible del PBI	-2
Rentabilidad	3	Estabilidad social	-6
Soporte del estado u ONG's	3	Tasa de inflación	-3
		Aumento de la confianza turística	-2
		Crecimiento sostenible del PBI	-2
		Estabilidad social	-6
Promedio	4.71	Promedio	3.71
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>	
Productos con cultura originaria	-1	Crecimiento de llegada de turistas	5
Calidad del producto	-4	Principal mercado turístico	3
Productos innovadores	-4	Infraestructura Turística	3
Satisfacción de las expectativas del cliente	-3	Crecimiento de la inversion en Turismo	4
Infraestructura adecuada	-4	Crecimiento de la demanda	4
Productos con cultura originaria	-1	Crecimiento de llegada de turistas	5
Calidad del producto	-4	Principal mercado turístico	3
Promedio	-3.20	Promedio	3.80
El promedio para la EA es $-13.0/3 = -3.3$		El promedio para la FI es $+ 10.0/3 = 3.8$	
El promedio para la VC es $- 9.0/3 = -3.2$		El promedio para la FF es $+ 9.0/4 = 2.5$	
El vector direccional coordina:			
Eje x: $-3 + (+2.71) = -0.28571$			
Eje y: $-3.7142 + (+ 4.71) = 1$			

### 7.3 Matriz Interna Externa (IE)

La Matriz Interna Externa utiliza los resultados de las matrices EFI y EFE para conocer, a través de nueve celdas y dos dimensiones, las estrategias genéricas recomendadas para el sector analizado. Los valores obtenidos en la matriz EFE y la matriz EFI son 2.43 y 2.17, respectivamente (ver Figura 18), lo que ubica al subsector en el cuadrante V, lo que implica que el subsector debe desarrollarse selectivamente para mejorar. Como estrategias se deben usar el desarrollo de productos o la penetración del mercado.

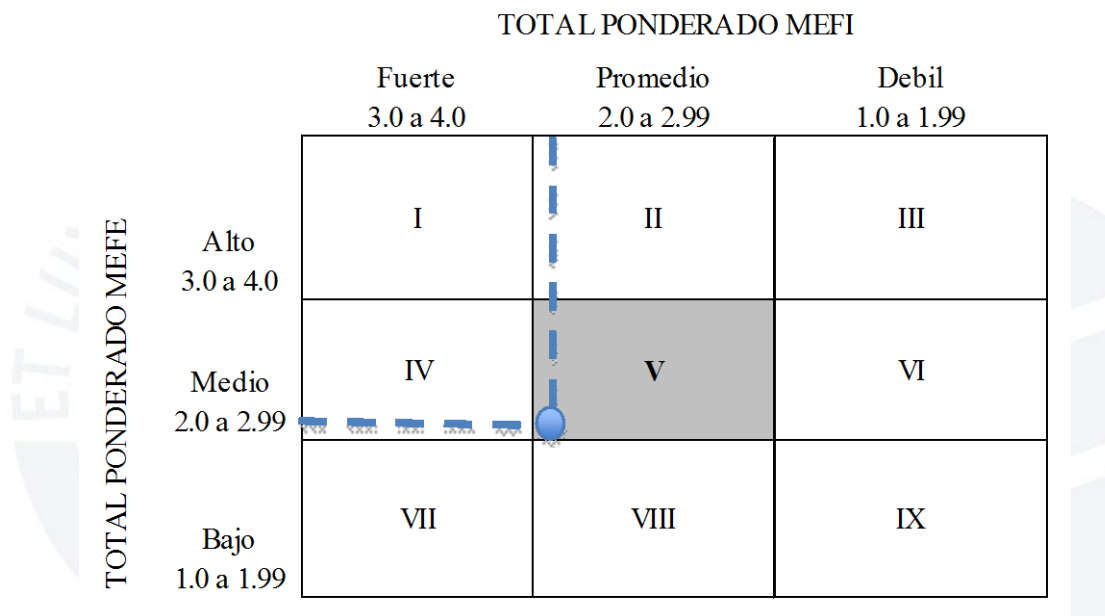


Figura 18. Matriz Interna Externa (IE)

### 7.4 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Esta matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atractividad (Christensen, Berg & Salter, 1976; D’Alessio, 2008). En el caso del sector de turismo rural comunitario, podemos ubicarlo en el

cuadrante I (ver Figura 19), es decir, un mercado de rápido crecimiento y una posición competitiva relativamente fuerte. Las estrategias adecuadas para las empresas que están en este cuadrante son la desconcentración de los mercados (penetración de mercado y desarrollo de mercado) y en los productos (desarrollo de productos). Las empresas deben proteger sus condiciones competitivas y no cambiarlas. Asimismo, el subsector y las empresas pueden asumir riesgos agresivamente.

<b>RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>		
<b>POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL</b>	<b>CUADRANTE II</b>	<b>CUADRANTE I</b>
	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados
	Penetración de mercados	Penetración de mercado
	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos
	Integración horizontal	Integración vertical hacia delante
	Desposeimiento	Integración vertical hacia atrás
	Liquidación	Integración horizontal
		Diversificación concéntrica
	<b>CUADRANTE III</b>	<b>CUADRANTE IV</b>
	Atrincheramiento	Diversificación concéntrica
Diversificación concéntrica	Diversificación horizontal	
Diversificación horizontal	Diversificación conglomerada	
Diversificación conglomerada	Aventura conjunta	
Desposeimiento		
Liquidación		
		<b>POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE</b>
<b>LENTO CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>		

Figura 19. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

### 7.5 Matriz de Decisión (MD)

La Tabla 24 muestra las estrategias formuladas, así como la Matriz de Decisión a partir de la cual fueron identificadas y definidas. Las estrategias que se consideraron fueron las siguientes:

1. Crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica, manteniendo siempre una diferenciación respecto a los principales competidores
2. Hacer un plan de marketing para atraer el turista nacional e internacional a visitar emprendimientos de turismo rural comunitario
3. Implementar un plan de capacitación con énfasis en atención al turista, capacidades gerenciales, innovación y tecnologías de la información
4. Implementar la infraestructura necesaria para poder prestar un servicio con calidad al turista rural comunitario
5. Implementar una oficina de gestión de Calidad, Medio ambiente y Cultura para los emprendimientos del turismo rural comunitario
6. Gestionar a través de las entidades gubernamentales locales facilidades para la creación de cooperativas de turismo rural comunitario
7. Fomentar una alianza estratégica entre el gobierno Regional y los emprendimientos de turismo rural comunitario
8. Fomentar la creación de una asociación de comunidades prestadoras de turismo rural comunitario en la Región Cusco

La idea principal de la MD es usar el resultado obtenido en las matrices FODA, PEYEA, IE y GE para ver cuántas veces se emplea cada estrategia en los resultados ya obtenidos y de esta forma priorizar aquellas que se utilizan un mayor número de veces. El resultado se observa en la Tabla 24 y como resultado se eligieron las estrategias FO1, FO2, DO1, DO2 y FA1 para hacer el análisis respectivo en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

Tabla 24

*Matriz de Decisión del Subsector de Turismo Rural Comunitario (MD)*

Estrategias Alternativas y Específicas	Matriz				
	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
FO1: Crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica, manteniendo siempre una diferenciación respecto a los principales competidores					
FO2: Hacer un plan de marketing para atraer el turista nacional e internacional a visitar emprendimientos de turismo rural comunitario					
DO1: Implementar un plan de capacitación con énfasis en atención al turista, capacidades gerenciales, innovación y tecnologías de la información					
DO2: Implementar la infraestructura necesaria para poder prestar un servicio con calidad al turista rural comunitario					
FA1: Implementar una oficina de gestión de calidad, medio ambiente y cultura para los emprendimientos del turismo rural comunitario					
FA2: Gestionar a través de las entidades gubernamentales locales facilidades para la creación de cooperativas de turismo rural comunitario					
DA1: Fomentar una alianza estratégica entre el gobierno Regional y los emprendimientos de turismo rural comunitario					
DA1: Fomentar la creación de una asociación de comunidades prestadoras de turismo rural comunitario en la Región Cusco					

### 7.6 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con esta matriz, se logra priorizar las cinco estrategias seleccionadas en la Matriz de Decisión, mediante la asignación de puntajes que reflejan el atractivo relativo de cada una respecto de los factores claves enumerados en la MEFE y en la MEFI, con sus respectivos pesos. Ninguna de las cinco estrategias obtuvo un puntaje inferior a cinco, por lo que todas las estrategias serán utilizadas en los siguientes análisis.

1. Crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica, manteniendo siempre una diferenciación respecto a los principales competidores
2. Hacer un plan de marketing para atraer el turista nacional e internacional a visitar emprendimientos de turismo rural comunitario
3. Implementar un plan de capacitación con énfasis en atención al turista, capacidades gerenciales, innovación y tecnologías de la información
4. Implementar la infraestructura necesaria para poder prestar un servicio con calidad al turista rural comunitario
5. Implementar una oficina de gestión de calidad, medio ambiente y cultura para los emprendimientos del turismo rural comunitario

En la Tabla 25, se puede apreciar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico con la evaluación cuantitativa realizada para las cinco estrategias resultantes de la Matriz de Decisión.

Tabla 25

*Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)*

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Desarrollo de productos FO1		Desarrollo de mercados FO2		Desarrollo de productos DO1		Desarrollo de productos DO2		Desarrollo de productos FA1	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
		<b>Oportunidades</b>									
1. Descubrimiento permanente de nuevos lugares turísticos de tipo arqueológico, natural y puesta en valor de los mismos en la Región Cusco.	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	2.00	0.16	4.00	0.32	3.00	0.24
2. Posicionamiento del producto turístico Peruano internacionalmente como, autentico, de historia y de belleza natural.	0.07	4.00	0.28	3.00	0.21	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21
3. Aumento de la llegada de turistas a la Región Cusco gracias a las campañas desarrolladas en el extranjero por PromPerú	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	2.00	0.16	3.00	0.24	3.00	0.24
4. Demanda creciente de nuevas formas de turismo, que brinden mayores experiencias vivenciales y de cuidado y conservación del medio ambiente	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
5. Gran potencial turístico por la variedad de ambientes naturales y culturales	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30
6. Mercado interno de turismo rural comunitario poco explotado.	0.06	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12
7. La estabilidad económica, el aumento de recursos de inversión para las regiones debido a la descentralización y el interés de los entes estatales de promocionar el turismo rural comunitario en la Región Cusco, como forma de mejorar la inclusión y disminuir los índices de pobreza	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	2.00	0.14

Tabla 25 (continuación)

*Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (continuación)*

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Desarrollo de productos FO1		Desarrollo de mercados FO2		Desarrollo de productos DO1		Desarrollo de productos DO2		Desarrollo de productos FA1	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Amenazas</b>											
1. No hay políticas claras ni entes de control fuertes para evitar la contaminación ambiental y cultural del los emprendimientos	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	4.00	0.20
2. Alto índice de conflictos sociales en la región Cusco que terminan en protestas y bloqueo de carreteras, afectando de esta forma el turismo y la imagen de la Región Cusco	0.09	2.00	0.18	2.00	0.18	2.00	0.18	2.00	0.18	2.00	0.18
3. Barreras para la creación de cooperativas que permitan el desarrollo del turismo comunitario	0.06	1.00	0.06	2.00	0.12	3.00	0.18	2.00	0.12	2.00	0.12
4. Carencia de infraestructura turística en la Región Cusco en relación con otros países de la región.	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	2.00	0.16
5. Informalidad y crecimiento turístico poco organizado en la Región Cusco.	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14	2.00	0.14	3.00	0.21
6. Condiciones climáticas adversas en la región y potencialidad de desastres naturales alta.	0.07	3.00	0.21	2.00	0.14	2.00	0.14	2.00	0.14	3.00	0.21
7. Alto nivel de pobreza en la región Cusco, comunidades no tienen las necesidades básicas satisfechas	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21

Tabla 25 (continuación)

*Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (continuación)*

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Desarrollo de productos FO1		Desarrollo de mercados FO2		Desarrollo de productos DO1		Desarrollo de productos DO2		Desarrollo de productos FA1	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
		<b>Fortalezas</b>									
1. El 93% de los turistas internacionales que llegan al Perú, visitan también el destino Cusco.	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18
2. Existencia de culturas vivas, raíces culturales y ambientes naturales turísticos en la Región Cusco.	0.13	4.00	0.52	4.00	0.52	2.00	0.26	3.00	0.39	4.00	0.52
3. Mayor y mejor infraestructura turística comparada con otros destinos de turismo rural comunitario.	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	2.00	0.16	4.00	0.32	3.00	0.24
4. La Región Cusco cuenta con una mayor y mejor experiencia en la atención a turistas internacionales y tiene emprendimientos exitosos en el turismo rural comunitario	0.09	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	4.00	0.36	3.00	0.27



Tabla 25 (continuación)

*Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (continuación)*

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Desarrollo de productos FO1		Desarrollo de mercados FO2		Desarrollo de productos DO1		Desarrollo de productos DO2		Desarrollo de productos FA1	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
		<b>Debilidades</b>									
1. Falta capacitación del Recurso Humano para la atención de turistas Internacionales.	0.14	4.00	0.56	3.00	0.42	4.00	0.56	2.00	0.28	2.00	0.28
2. Falta capacidades gerenciales en los emprendimientos que permitan el uso de herramientas de Administración moderna.	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	2.00	0.16	3.00	0.24
3. Baja capacidad de inversión y poco financiamiento para la implementación del turismo rural comunitario	0.09	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	3.00	0.27	2.00	0.18
4. Destinos turísticos no cuentan con infraestructura vial ni de servicios básicos (agua potable, tratamiento de residuos sólidos, tratamiento de aguas residuales, luz y teléfono). No se es competitivo en la región.	0.13	3.00	0.39	3.00	0.39	3.00	0.39	4.00	0.52	2.00	0.26
5. Bajo uso de las tecnologías de información en la promoción de los destinos para turismo comunitario	0.08	3.00	0.24	4.00	0.32	4.00	0.32	2.00	0.16	2.00	0.16
6. Falta innovación en la creación de productos turísticos y campañas de marketing que llamen la atención de turistas nacionales e internaciones.	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27
	2.00	6.66		6.05		5.42		5.89		5.29	

Tabla 25 (continuación)

*Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (continuación)*

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Desarrollo de productos FO1		Desarrollo de mercados FO2		Desarrollo de productos DO1		Desarrollo de productos DO2		Desarrollo de productos FA1	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA

FO1: Crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica, manteniendo siempre una diferenciación respecto a los principales competidores

FO2: Hacer un plan de marketing para atraer el turista nacional e internacional a visitar emprendimientos de turismo rural comunitario

DO1: Implementar un plan de capacitación con énfasis en atención al turista, capacidades gerenciales, innovación y tecnologías de la información

DO2: Implementar la infraestructura necesaria para poder prestar un servicio con calidad al turista rural comunitario

FA1: Implementar una oficina de gestión de Calidad, Medio ambiente y Cultura para los emprendimientos del turismo rural comunitario



El resultado obtenido de la MCPE permite determinar prioridades respecto de las estrategias a seguir para el desarrollo del turismo rural comunitario en la Región Cusco. Se encontró que las estrategias prioritarias son, el crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica manteniendo siempre una diferenciación con respecto a los principales competidores y hacer un plan de marketing para atraer turista nacional e internacional a visitar emprendimientos de turismo rural comunitario.

### 7.7 Matriz de Rumelt (MR)

La Tabla 26 contiene las evaluaciones de las cinco estrategias seleccionadas con la MCPE, las cuales pasan los cuatro criterios planteados por Rumelt, por lo que todas serán evaluadas en el siguiente paso. Sobre la base de estos resultados, se puede corroborar que las estrategias son consistentes con los objetivos y políticas definidas para el turismo rural comunitario, ya que tienen consonancia y se adaptan a los cambios que se vienen produciendo en el entorno. Asimismo, estas estrategias representan un mejoramiento en la ventaja competitiva del turismo rural comunitario y son factibles de ser implementadas. De acuerdo a los resultados mostrados en la Tabla 26, se puede afirmar que las estrategias formuladas están enfocadas en el cumplimiento de los objetivos y políticas definidas.

Tabla 26

*Matriz de Rumelt (MR)*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica, manteniendo siempre una diferenciación respecto a los principales competidores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Hacer un plan de marketing para atraer el turista nacional e internacional a visitar emprendimientos de turismo rural comunitario	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Implementar un plan de capacitación con énfasis en atención al turista, capacidades gerenciales, innovación y tecnologías de la información	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Implementar la infraestructura necesaria para poder prestar un servicio con calidad al turista rural comunitario	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Implementar una oficina de gestión de calidad, medio ambiente y cultura para los emprendimientos del turismo rural comunitario	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 7.8 Matriz Ética (ME)

Para analizar si las estrategias violan o no aspectos relacionados con los derechos humanos y la justicia, se hace una evaluación ética, para lo cual se empleará la Matriz Ética (Rowe, Mason, Dickel, Mann & Mocker, 1991). La Tabla 27 contiene la evaluación de cada una de las estrategias y se puede observar que ninguna las cinco estrategias viola los criterios éticos, por lo que todas se pueden seleccionar, sin representar problema ético alguno para el Plan Estratégico.

Tabla 27

## Matriz Ética

		1	2	3	4	5	
		FO1: Crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica, manteniendo siempre una diferenciación respecto a los principales competidores	FO2: Hacer un plan de marketing para atraer el turista nacional e internacional a visitar emprendimientos de turismo rural comunitario	D01: Implementar un plan de capacitación con énfasis en atención al turista, capacidades gerenciales, innovación y tecnologías de la información	D02: Implementar la infraestructura necesaria para poder prestar un servicio con calidad al turista rural comunitario	FA1: Implementar una oficina de gestión de Calidad, Medio ambiente y Cultura para los emprendimientos del turismo rural comunitario	
DERECHOS	1	Impacto del derecho a la vida	Viola Neutral Promueve	No No Sí	No No Sí	No No Sí	No No Sí
	2	Impacto al derecho de propiedad	Viola Neutral Promueve	No No Sí	No No Sí	No No Sí	No No Sí
	3	Impacto al derecho al libre pensamiento	Viola Neutral Promueve	No No Sí	No No Sí	No No Sí	No No Sí
	4	Impacto al derecho a la privacidad	Viola Neutral Promueve	No No Sí	No No Sí	No No Sí	No No Sí
	5	Impacto en el derecho de libertad de conciencia	Viola Neutral Promueve	No No Sí	No No Sí	No No Sí	No No Sí
	6	Impacto en el derecho a hablar libremente	Viola Neutral Promueve	No No Sí	No No Sí	No No Sí	No No Sí
	7	Impacto en el derecho al debido proceso	Viola Neutral Promueve	No No Sí	No No Sí	No No Sí	No No Sí

Tabla 27 (continuación)

*Matriz Ética (continuación)*

			1	2	3	4	5	
			FO1: Crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica, manteniendo siempre una diferenciación respecto a los principales competidores	FO2: Hacer un plan de marketing para atraer el turista nacional e internacional a visitar emprendimientos de turismo rural comunitario	D01: Implementar un plan de capacitación con énfasis en atención al turista, capacidades gerenciales, innovación y tecnologías de la información	D02: Implementar la infraestructura necesaria para poder prestar un servicio con calidad al turista rural comunitario	FA1: Implementar una oficina de gestión de Calidad, Medio ambiente y Cultura para los emprendimientos del turismo rural comunitario	
JUSTICIA	8	Impacto en la distribución	Justo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
			Neutro	No	No	No	No	No
			Injusto	No	No	No	No	No
	9	Equidad en la administración	Justo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
			Neutro	No	No	No	No	No
			Injusto	No	No	No	No	No
10	Normas de compensación	Justo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
		Neutro	No	No	No	No	No	
		Injusto	No	No	No	No	No	
UTILITARISMO	11	Fines y resultados estratégicos simples	Excelentes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
			Neutros	No	No	No	No	No
			Perjudicial	No	No	No	No	No
	12	Medios estratégicos empujados	Excelentes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
			Neutros	No	No	No	No	No
			Perjudicial	No	No	No	No	No



## CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

### 8.1 Objetivos a Largo Plazo y Estrategias Genéricas

Es importante dentro de la implementación que los Objetivos a Largo Plazo se encuentren estrechamente relacionados con las estrategias genéricas y los Objetivos a Corto Plazo, de tal forma que los esfuerzos se encuentren claramente encaminados hacia el cumplimiento de la misión del plan estratégico. En la Tabla 28, se verifican que las cinco estrategias seleccionadas son guías efectivas para alcanzar los Objetivos a Largo Plazo:

1. Aumentar la llegada de turistas a emprendimientos de turismo rural comunitario en la Región Cusco en un 100% al año 2020
2. Crecimiento de las ventas en los emprendimientos de turismo rural comunitario en un 150% al 2020
3. Aumentar el tiempo de estadía promedio del turista en los emprendimientos del turismo rural comunitario en un 50% al 2020

Tabla 28

*Matriz Estratégica de los Objetivos de Largo Plazo (OLP)*

<b>Visión</b>			
<b>Ser una región referente en el Perú en el desarrollo del turismo comunitario solidario al año 2020, fomentando la oferta de servicios turísticos de calidad, en un marco de responsabilidad social y respeto al medio ambiente</b>			
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos de Largo Plazo</b>		
	<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>
FO1: Crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica, manteniendo siempre una diferenciación respecto a los principales competidores	Sí	Sí	Sí
FO2: Hacer un plan de marketing para atraer el turista nacional e internacional a visitar emprendimientos de turismo rural comunitario	Sí	Sí	Sí
D01: Implementar un plan de capacitación con énfasis en atención al turista, capacidades gerenciales, innovación y tecnologías de la información	Sí	Sí	Sí
D02: Implementar la infraestructura necesaria para poder prestar un servicio con calidad al turista rural comunitario	Sí	Sí	Sí
FA1: Implementar una oficina de gestión de Calidad, Medio ambiente y Cultura para los emprendimientos del turismo rural comunitario	Sí	Sí	Sí
FA2: Gestionar a través de las entidades gubernamentales locales facilidades para la creación de cooperativas de turismo rural comunitario			Sí
DA1: Fomentar una alianza estratégica entre el gobierno Regional y los emprendimientos de turismo rural comunitario			Sí
DA1: Fomentar la creación de una asociación de comunidades prestadoras de turismo rural comunitario en la Región Cusco			Sí

Tabla 28 (continuación)

*Matriz Estratégica de los Objetivos de Largo Plazo (OLP) (continuación)*

<b>Visión</b>			
<b>Ser una región referente en el Perú en el desarrollo del turismo comunitario solidario al año 2020, fomentando la oferta de servicios turísticos de calidad, en un marco de responsabilidad social y respeto al medio ambiente</b>			
<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos de Largo Plazo</b>		
	<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>
OLP1	Aumentar la llegada de turistas a emprendimientos de turismo rural comunitario en la Región Cusco en un 100% al año 2020		
OLP2	Crecimiento de las ventas en los emprendimientos de turismo rural comunitario en un 150% al 2020		
OLP3	Aumentar el tiempo de estadía promedio del turista en los emprendimientos del turismo rural comunitario en un 50% al 2020		



## 8.2 Objetivos de Corto Plazo y Acciones a Implementar

De igual manera que en el caso de los Objetivos de Largo Plazo, los Objetivos de Corto Plazo deberán estar totalmente alineados con las estrategias establecidas.

### *Objetivo a Largo Plazo 1*

Aumentar la llegada de turistas a emprendimientos de turismo rural comunitario en la Región Cusco en un 100% al año 2020

- a. Objetivo Corto Plazo 1: Definir cinco circuitos turísticos de turismo rural comunitario de alto potencial al 2012

Acciones a realizar:

1. Identificar las rutas turísticas mas visitas en el Cusco
2. Identificar las comunidades que se puedan vincular más fácilmente a las rutas turísticas
3. Elegir las rutas con mayor potencial para el turismo rural comunitario

- b. Objetivo Corto Plazo 2: Hacer campañas de marketing promocionando los circuitos turísticos de turismo rural comunitario en el año 2012

Acciones a realizar:

1. Definir el público objetivo de la campaña
2. Definir los medios de mayor impacto para maximizar el resultado de la campaña
3. Elaborar presupuesto y fuentes de financiamiento
4. Lanzar la campaña de marketing
5. Medir resultados de la campaña

- c. Objetivo Corto Plazo 3: Diseñar productos turísticos diferenciados para cada uno de los circuitos turísticos identificados en el año 2012

Acciones a realizar:

1. Hacer un estudio de mercado
2. Diseñar productos innovadores y complementarios a la oferta existente

- d. Objetivo Corto Plazo 4: Creación de un portal WEB para el turismo rural comunitario, en donde se muestre información del 100% de los emprendimientos de la región Cusco al año 2012

Acciones a realizar:

1. Recolectar información de los emprendimientos, fotos, videos, documentales, experiencias
2. Contratar el desarrollo y mantenimiento de una página Web
3. Lanzar los servicios de la página Web (venta de paquetes, información general, quejas y reclamos, etc.)
4. Hacer plan de promoción de la página Web

#### *Objetivo a Largo Plazo 2*

Lograr el crecimiento de las ventas en los emprendimientos de turismo rural comunitario en un 150% al 2020

- a. Objetivo Corto Plazo 5: Gestionar acuerdos de ventas con el 50% de las agencias de viaje de la región del Cusco al 2012

Acciones a realizar:

1. Hacer un ranking de agencias de viaje de la región Cusco teniendo como criterio las ventas anuales

2. Proponer acuerdos atractivos para las agencias de viaje de acuerdo al volumen de ventas estimado
  3. Hacer reuniones para definir los acuerdos y objetivos de ventas
- b. Objetivo Corto Plazo 6: Aumentar el gasto promedio realizado por el Turista Rural Comunitario en un 30% al 2012

Acciones a realizar:

1. Diseñar productos innovadores y de mayor valor agregado
  2. Aumentar la cantidad y calidad de la oferta de servicios prestados en emprendimientos de Turismo Rural Comunitario
- c. Objetivo Corto Plazo 7: Capacitar a las personas involucradas en el turismo rural comunitario en buenas prácticas de atención al turista en el año 2011

Acciones a realizar:

1. Analizar las mejores prácticas nacionales e internacionales en el turismo rural comunitario.
2. Presentar a los emprendimientos de turismo rural comunitario las mejores prácticas encontradas.
3. Analizar los factores claves de éxito de las buenas prácticas encontradas.

### *Objetivo a Largo Plazo 3*

Aumentar el tiempo de estadía promedio del turista en los emprendimientos del turismo rural comunitario en un 50% al 2020

- a. Objetivo Corto Plazo 8: Lograr categorizar al menos 1 hospedaje de 3 o 4 estrellas por circuito turístico en el año 2011

Acciones a realizar:

1. Entender y analizar los requisitos para que un hospedaje sea categorizado como 3 o 4 estrellas
  2. Hacer un análisis de las actuales condiciones de los hospedajes en cada uno de los circuitos turísticos
  3. Definir las medidas a tomar para lograr que el hospedaje sea categorizado como 3 o 4 estrellas
  4. Definir el presupuesto necesario y la fuente de financiamiento.
  5. Hacer las modificaciones
- b. Objetivo Corto Plazo 9: Capacitar al menos 5 personas por cada emprendimiento en Calidad de servicios Turísticos (alimentación, atención, idiomas), en el año 2011

Acciones a realizar:

1. Definir el plan y alcance de la capacitación
  2. Seleccionar al personal de cada emprendimiento para la capacitación
  3. Definir el presupuesto y fuente de financiamiento
  4. Hacer la capacitación y evaluación de lo aprendido
- c. Objetivo Corto Plazo 10: Hacer campaña de marketing para resaltar las bondades del hospedaje en emprendimientos de turismo rural comunitario en el año 2012

Acciones a realizar:

1. Definir claramente las propuesta de valor del hospedaje en los emprendimientos

2. Hacer una campaña de comunicación especialmente con agencias de viajes
  3. Analizar cómo hacer más efectiva la campaña (focalización)
  4. Lanzar la campaña
- d. Objetivo Corto Plazo 11: Lograr un índice de satisfacción de clientes de 95% en el año 2012

Acciones a realizar:

1. Definir las encuestas a aplicar en los emprendimientos.
  2. Analizar las encuestas.
  3. Proponer acciones para mejorar.
  4. Presentar reporte de satisfacción del cliente
- e. Objetivo Corto Plazo 12: Hacer encuesta de satisfacción del cliente en el 80% de los emprendimientos de turismo rural comunitario al 2012

Acciones a realizar:

1. Aplicar las encuestas en los emprendimientos

Tabla 29

*Matriz Estratégica de los Objetivos de Corto Plazo (OCP)*

Visión				
Ser una región referente en el Perú en el desarrollo del turismo comunitario solidario al año 2020, fomentando la oferta de servicios turísticos de calidad, en un marco de responsabilidad social y respeto al medio ambiente.				
Estrategias alternativas y genéricas	Objetivos de largo plazo			Objetivos de Corto Plazo
	OLP1	OLP2	OLP3	
FO1: Crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica, manteniendo siempre una diferenciación respecto a los principales competidores	Sí	Sí	Sí	OCP1, OCP2, OCP3, OCP5, OCP6, OCP7,
FO2: Hacer un plan de marketing para atraer el turista nacional e internacional a visitar emprendimientos de turismo rural comunitario	Sí	Sí	Sí	OCP1, OCP2, OCP3, OCP4, OCP5, OCP6, OCP10
DO1: Implementar un plan de capacitación con énfasis en atención al turista, capacidades gerenciales, innovación y tecnologías de la información	Sí	Sí	Sí	OCP3, OCP7, OCP9, OCP11, OCP12
DO2: Implementar la infraestructura necesaria para poder prestar un servicio con calidad al turista rural comunitario	Sí	Sí	Sí	OCP4, OCP6, OCP7, OCP8, OCP9, OCP11, OCP12
FA1: Implementar una oficina de gestión de Calidad, Medio ambiente y Cultura para los emprendimientos del turismo rural comunitario	Sí	Sí	Sí	OCP4, OCP7, OCP9, OCP10, OCP11, OCP12
FA2: Gestionar a través de las entidades gubernamentales locales facilidades para la creación de cooperativas de turismo rural comunitario	Sí	Sí	Sí	OCP5, OCP8



Tabla 29 (continuación)

*Matriz Estratégica de los Objetivos de Corto Plazo (OCP) (continuación)*

Visión				
Ser una región referente en el Perú en el desarrollo del turismo comunitario solidario al año 2020, fomentando la oferta de servicios turísticos de calidad, en un marco de responsabilidad social y respeto al medio ambiente.				
Estrategias alternativas y genéricas	Objetivos de largo plazo			Objetivos de Corto Plazo
	OLP1	OLP2	OLP3	
FO1: Crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica, manteniendo siempre una diferenciación respecto a los principales competidores	Sí	Sí	Sí	OCP1, OCP2, OCP3, OCP5, OCP6, OCP7,
DA1: Fomentar una alianza estratégica entre el gobierno Regional y los emprendimientos de turismo rural comunitario	Sí	Sí	Sí	OCP5, OCP7, OCP8
DA1: Fomentar la creación de una asociación de comunidades prestadoras de turismo rural comunitario en la Región Cusco	Sí	Sí	Sí	OCP4, OCP5, OCP6, OCP9
OCP1	Definir cinco circuitos turísticos de turismo rural comunitario de alto potencial al 2012			
OCP2	Hacer campañas de marketing promocionando los circuitos turísticos de turismo rural comunitario en el año 2012			
OCP3	Diseñar productos turísticos diferenciados para cada uno de los circuitos turísticos identificados en el año 2012.			
OCP4	Creación de un portal WEB para el turismo rural comunitario, en donde se muestre información del 100% de los emprendimientos de la región Cusco al año 2012.			
OCP5	Gestionar acuerdos de ventas con el 50% de las agencias de viaje de la región del cusco al 2012			
OCP6	Aumentar el gasto promedio realizado por el Turista Rural Comunitario en un 30% al 2012			

Tabla 29 (continuación)

*Matriz Estratégica de los Objetivos de Corto Plazo (OCP) (continuación)*

Visión				
Ser una región referente en el Perú en el desarrollo del turismo comunitario solidario al año 2020, fomentando la oferta de servicios turísticos de calidad, en un marco de responsabilidad social y respeto al medio ambiente.				
Estrategias alternativas y genéricas	Objetivos de largo plazo			Objetivos de Corto Plazo
	OLP1	OLP2	OLP3	
OCP7	Capacitar a las personas involucradas en el turismo rural comunitario en buenas prácticas de atención al turista en el año 2011			
OCP8	Lograr categorizar al menos 1 hospedaje de 3 o 4 estrellas por circuito turístico en el año 2011			
OCP9	Capacitar al menos 5 personas por cada emprendimiento en Calidad de servicios Turísticos (alimentación, atención, idiomas), en el año 2011			
OCP10	Hacer campaña de marketing para resaltar las bondades del hospedaje en emprendimientos de turismo rural comunitario en el año 2012			
OCP11	Lograr un índice de satisfacción de clientes de 95% en el año 2012			
OCP12	Hacer encuesta de satisfacción del cliente en el 80% de los emprendimientos de turismo rural comunitario al 2012			

### 8.3 Relación de los Objetivos de Corto Plazo con los Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 30, se muestra la relación de los Objetivos de Corto Plazo con los Objetivos de Largo Plazo.

Tabla 30

*Relación de los Objetivos de Corto Plazo con los Objetivos de Largo Plazo*

Objetivos de Largo Plazo		Objetivos de Corto Plazo	
OLP1	Aumentar la llegada de turistas a emprendimientos de turismo rural comunitario en la Región Cusco en un 100% al año 2020	OCP1 1	Definir cinco circuitos turísticos de turismo rural comunitario de alto potencial al 2012
		OCP12	Hacer campañas de marketing promocionando los circuitos turísticos de turismo rural comunitario en el año 2012
		OCP13	Diseñar productos turísticos diferenciados para cada uno de los circuitos turísticos identificados en el año 2012.
		OCP14	Creación de un portal WEB para el turismo rural comunitario, en donde se muestre información del 100% de los emprendimientos de la región Cusco al año 2012.
OLP2	Crecimiento de las ventas en los emprendimientos de turismo rural comunitario en un 150% al 2020	OCP21	Gestionar acuerdos de ventas con el 50% de las agencias de viaje de la región del cusco al 2012
		OCP22	Aumentar el gasto promedio realizado por el Turista Rural Comunitario en un 30% al 2012..
		OCP24	Capacitar a las personas involucradas en el turismo rural comunitario en buenas prácticas de atención al turista en el año 2011

Tabla 30 (continuación)

*Relación de los Objetivos de Corto Plazo con los Objetivos de Largo Plazo**(continuación)*

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
OLP3 Aumentar el tiempo de estadía promedio del turista en los emprendimientos del turismo rural comunitario en un 50% al 2020	OCP31 Lograr categorizar al menos 1 hospedaje de 3 o 4 estrellas por circuito turístico en el año 2011
	OCP32 Capacitar al menos 5 personas por cada emprendimiento en Calidad de servicios Turísticos (alimentación, atención, idiomas), en el año 2011
	OCP33 Hacer campaña de marketing para resaltar las bondades del hospedaje en emprendimientos de turismo rural comunitario en el año 2012
	OCP34 Lograr un índice de satisfacción de clientes de 95% en el año 2012
	OCP35 Hacer encuesta de satisfacción del cliente en el 80% de los emprendimientos de turismo rural comunitario al 2012
	OCP43 Hacer encuesta de satisfacción del cliente en el 80% de los emprendimientos de turismo rural comunitario al 2012

#### 8.4 Estructura de Relaciones Interinstitucionales

Como resultado del proceso de análisis interno y externo se hace evidente la necesidad de la existencia de un ente coordinador que canalice cada una de las necesidades que tiene el sector de turismo rural comunitario. El subsector de turismo rural comunitario se desarrolla en base a un conjunto de interrelaciones dentro de un espacio público privado, el cual contiene 3 participantes principales: a) la asociación de entidades de turismo rural comunitario, (b) el gobierno local a través de su oficina regional del Dircetur, y (c) las entidades privadas que participan en la explotación de la industria turística.

A nivel Regional se establece un espacio de coordinación local en donde se conjugan los tres actores mencionados considerando los lineamientos del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), el plan de Calidad de Turismo (CALTUR), el Plan Regional de Turismo (PERTUR), y otros Sectores complementarios que puedan estar vinculados a la actividad turística.

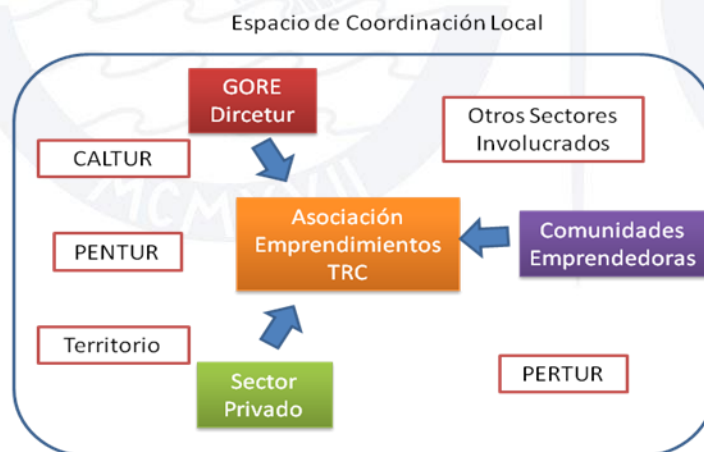


Figura 20. Estructura de Relaciones Interinstitucionales

De esta manera, existe un marco de trabajo que garantiza que cualquier emprendimiento de turismo rural comunitario tenga el soporte requerido por parte de las instituciones públicas y privadas de forma coordinada (ver Figura 20).

Para atender y participar del espacio de coordinación local, es necesario que la Asociación de Emprendimientos de Turismo Rural Comunitario tenga una organización que contemple en su estructura funcional las unidades de trabajo contenidas en la Figura 16.

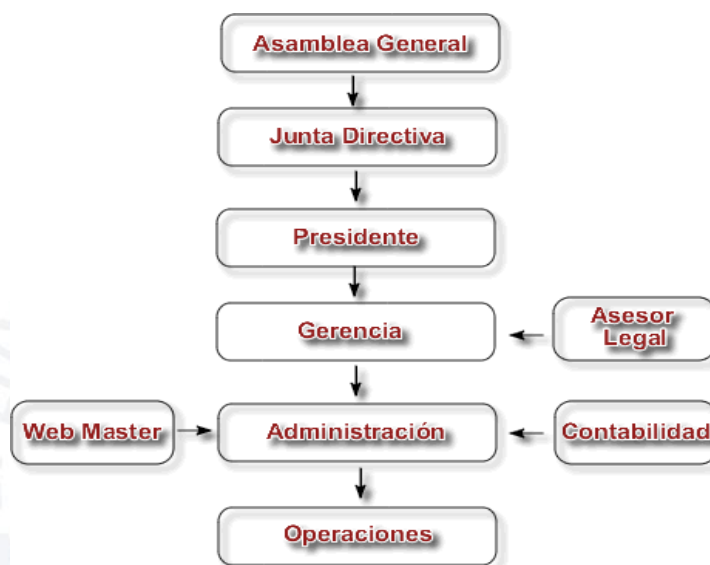


Figura 16. Organigrama de la Asociación de Emprendimientos de turismo rural comunitario.

Los objetivos principales de la asociación tienen que ver con promover las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad de turismo rural comunitario, estableciendo canales de coordinación con los participantes del espacio local de coordinación, para propiciar la capacitación técnica, formación y fortalecimiento empresarial de sus asociados.

Otro aspecto importante que debe cumplir es la de fomentar la participación de sus socios en acciones de promoción a nivel nacional y Regional

teniendo en consideración principios de conservación y defensa del patrimonio Natural y Cultural de la Región.

### 8.5 Asignación de Recursos

Para la asignación de recursos, se han considerado cuatro aspectos: humano, financiero, físico y tecnológico. La asignación de recursos debe responder a las necesidades concretas del plan de implementación.

#### 8.5.1 *Recursos Humanos*

Las comunidades rurales de la región Cusco, no cuentan con recursos humanos con las competencias necesarias para soportar un emprendimiento turístico, en ese sentido en la fase inicial de implementación es necesario contar con el apoyo de funcionarios de organismos gubernamentales a través de oficinas de coordinación y gestores correspondientes y, por otro lado, de aquellas organizaciones vinculadas con el sector turismo, tales como operadores turísticos, guías turísticos, etc. Es necesario que se implemente planes de capacitación para efectuar la transferencia de conocimientos a las comunidades rurales a fin de promover la integración de la comunidad.

#### 8.5.2 *Recursos Financieros*

Con el presente Plan Estratégico, se busca hacer explícita la necesidad de que el Estado participe directamente en el financiamiento de las iniciativas orientadas a estimular el desarrollo del subsector de turismo rural comunitario en la Región Cusco. Para ello, el Gobierno Regional debe destinar parte de los ingresos del canon para proveer de los recursos financieros necesarios. Otro aspecto importante a considerarse en la implementación es la consecución de mecanismos de financiamiento de bajo interés en alianza con organismos no

gubernamentales, cooperación internacional, y en lo posible con financiamiento privado.

### 8.5.3 *Recursos Físicos*

Se buscará el uso sostenible de los atractivos turísticos de la región, propiciando la investigación y el desarrollo social de las comunidades, con el fin de generar alianzas y de poner a disposición de inversionistas interesados, información sobre nuevas potencialidades para mayor desarrollo de los emprendimientos de turismo rural comunitario. La participación del Gobierno Regional, local en coordinación con la asociación de turismo rural comunitario es fundamental para la identificación de las necesidades que permitan hacer viable el emprendimiento y posterior implementación de acciones de desarrollo como el mejoramiento de las vías de acceso hacia los destinos turísticos, la construcción de centros de salud, hospedaje, entre otros.

### 8.5.4 *Recursos Tecnológicos*

Se buscará en las alianzas con el sector privado la utilización de su infraestructura tecnológica en la promoción y gestión de los emprendimientos de turismo rural comunitario. A través de las alianzas con el gobierno y organismos internacionales se deben generar programas destinados a crear conciencia ambiental y responsabilidad en el uso sostenible de los recursos Naturales.

## 8.6 Políticas

Las políticas que regirán la explotación de emprendimientos de turismo rural comunitario se elaboran considerando las estrategias genéricas y tomando en consideración los valores y las estrategias, tal como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31

*Políticas por Estrategia Genérica*

Estrategias Genéricas	Políticas
1. Crear productos innovadores basados en la autenticidad, belleza natural e histórica, manteniendo siempre una diferenciación respecto a los principales competidores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los productos turísticos se desarrollarán en conjunto con PromPerú, la oficina de Turismo Rural Comunitario de Mincetur, los representantes de la comunidad y las municipalidades</li> <li>2. La preservación de las cultura vivas debe ser prioridad en el desarrollo de los productos turísticos</li> <li>3. Se debe informar al turista sobre la importancia de la conservación de la cultura y el medio ambiente de las zonas visitadas</li> <li>4. Se deben definir procesos para mantener la ventaja competitiva de los emprendimientos de turismo rural comunitario</li> <li>5. La diferenciación no debe darse como excusa para el cambio de la cultura o afectación del medio ambiente</li> </ol>
2. Hacer un plan de marketing para atraer el turista nacional e internacional a visitar emprendimientos de turismo rural comunitario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las campañas deben estar alineadas con la estrategia de comunicación de PromPerú y Dircetur Cusco</li> <li>2. La información de promoción de los servicios, debe ser realista y confiable, para evitar mala percepción del servicio.</li> <li>3. Los estudios de mercadeo deben desarrollarse de manera inclusiva de tal forma que la información obtenida sea útil en el mayor número de emprendimientos</li> </ol>

Tabla 31 (continuación)

*Políticas por Estrategia Genérica (continuación)*

Estrategias Genéricas	Políticas
3. Implementar un plan de capacitación con énfasis en atención al turista, capacidades gerenciales, innovación y tecnologías de la información	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las capacitaciones deben darse a las personas de acuerdo a su tarea o trabajo</li> <li>2. Se deben dar por lo menos 100 horas de capacitación anual a cada persona en los emprendimientos</li> </ol>
4. Implementar la infraestructura necesaria para poder prestar un servicio con calidad al turista rural comunitario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe priorizar el desarrollo de infraestructura para los proyectos con mayor impacto social</li> <li>2. Debe actuarse siempre con imparcialidad y prioridad en el desarrollo de infraestructura, logística, financiera y de recursos humanos</li> <li>3. La infraestructura implementada debe respetar las formas y estilos locales del entorno</li> </ol>
5. Implementar una oficina de gestión de Calidad, Medio ambiente y Cultura para los emprendimientos del turismo rural comunitario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe tener como prioridad el respeto a las culturas vivas y al cuidado del medio ambiente</li> <li>2. La implementación de estándares de calidad no debe tener implicaciones en el cambio de cultura del lugar</li> <li>3. Se deben respetar las normas del Instituto Nacional de Cultura</li> </ol>



## 8.7 Manejo del Medio Ambiente

Dentro de la fase de implementación el turismo rural comunitario en la región del Cusco, se debe tener especial cuidado con el respeto a las culturas locales, a la diversidad y al medio ambiente, a través de la implementación de políticas estrictas para evitar cualquier contaminación cultural y/o medioambiental para el mantenimiento de los emprendimientos en el largo plazo.

En la visión del Plan Estratégico, se contempla que todas las actividades relacionadas con las estrategias se deben definir dentro de un marco de cuidado del medio ambiente. De esta manera, las entidades tanto públicas como privadas que quieran involucrarse en el desarrollo del turismo rural comunitario, así como los propios emprendimientos, deben dar cumplimiento estricto a las políticas definidas en el Plan Estratégico y en especial, a las leyes y normas vigentes relacionadas con el cuidado del medio ambiente. Por su parte, la asociación de turismo rural comunitario va a cumplir un papel de control verificando el cumplimiento de dichas políticas.

Para el plan estratégico, y teniendo como base la Carta Mundial de Turismo Sostenible (ver Apéndice D), se definen los siguientes principios para el cuidado del medio ambiente en los emprendimientos de turismo rural comunitario.

1. Reconocer cada emprendimiento rural comunitario como una herencia para el futuro, como un espacio que se debe cuidar y se debe mantener para que las futuras generaciones puedan contar con el mismo recurso
2. Desarrollar el turismo rural comunitario de forma sostenible, considerando el medio ambiente, las necesidades de los visitantes, la población local y las personas que dependen y viven del emprendimiento

3. Implicar a las organizaciones, las poblaciones, el Gobierno, las ONG y, en general, a todas las partes en el cuidado ambiental
4. Proporcionar a los visitantes experiencias de alta calidad durante toda la visita teniendo siempre como principio el cuidado del medio ambiente
5. Gestionar el turismo a favor de la conservación, enseñar al visitante de los emprendimientos rurales como el cuidado del medio ambiente repercute en beneficios para todos
6. Propiciar el uso de productos turísticos que se relacionan directamente con el emprendimiento rural y el cuidado del medio ambiente
7. Aumentar el conocimiento sobre el emprendimiento rural comunitario y la sostenibilidad, entre todos los actores
8. Asegurar que el turismo refuerce la calidad de vida de las poblaciones locales
9. Proteger el patrimonio natural y cultural del emprendimiento de turismo rural comunitario reduciendo los impactos ambientales
10. Aumentar los beneficios del turismo para la comunidad en donde se desarrolla el emprendimiento
11. Controlar el flujo de visitantes para reducir los impactos negativos en los emprendimientos de turismo rural comunitario

### 8.8 Evaluación y Control de las Estrategias

La evaluación y control hacen del proceso estratégico un proceso dinámico, al permitir una retroalimentación adecuada y constante. El objetivo es monitorear la posible desviación entre objetivos planteados y objetivos concluidos con la finalidad de corregir las ineficiencias en forma oportuna (D'Alessio, 2008).

La Visión planteada en el presente Plan Estratégico considera un horizonte de tiempo hasta el año 2020, por lo que la evaluación de las estrategias deberá considerar el cumplimiento de los plazos establecidos.

#### 8.8.1 *Tablero de Control*

Es importante durante la implementación de un plan estratégico una herramienta como el Cuadro de Control que nos permita evaluar el cumplimiento de cada uno de los Objetivos de Corto Plazo definidos. De esta forma, se pueden tener alertas sobre la implementación y corregir los posibles problemas rápidamente. De igual manera, estos indicadores nos permiten fijar metas claras para los involucrados y responsables de la implementación del Plan Estratégico (ver Tabla 32).

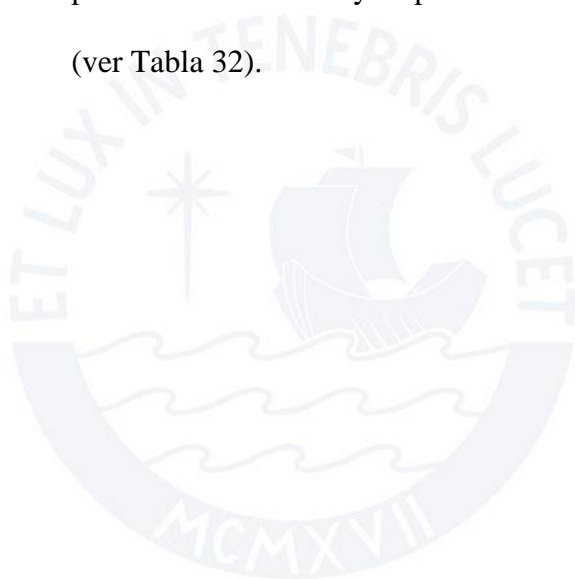


Tabla 32

*Tablero de Control*

	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores
<b>Perspectiva financiera</b>		
OCP5	Gestionar acuerdos de ventas con el 50% de las agencias de viaje de la región del cusco al 2012	Porcentaje de cumplimiento. Numero de acuerdos logrados/ Número de agencias identificados. Meta del indicador: 100%
<b>Perspectiva interna</b>		
OCP4	Creación de un portal WEB para el turismo rural comunitario, en donde se muestre información del 100% de los emprendimientos de la región Cusco al año 2012.	Porcentaje de cumplimiento. Número de emprendimientos en la Web/ Número de emprendimientos totales.. Meta del indicador: 100%
OCP8	Lograr categorizar al menos 1 hospedaje de 3 o 4 estrellas por circuito turístico en el año 2011	Porcentaje de cumplimiento. Número de hoteles 3 o 4 estrellas por circuito turístico. Meta: 1 por circuito turístico.
OCP11	Lograr un índice de satisfacción de clientes de 95% en el año 2012	Turistas satisfechos. Porcentaje de turistas satisfechos tomado de las encuestas. Meta: 95%
OCP12	Hacer encuesta de satisfacción del cliente en el 80% de los emprendimientos de turismo rural comunitario al 2012	Personas encuestadas. Total turistas encuestados/Total turistas recibidos Meta: 0.8
OCP6	Aumentar el gasto promedio realizado por el Turista Rural Comunitario en un 30% al 2012..	Porcentaje de variación Valor final del gasto promedio/Valor base promedio del gasto Meta del indicador: 100%

Tabla 32 (continuación)

*Tablero de Control (continuación)*

Perspectiva del aprendizaje		
OCP7	Capacitar a las personas involucradas en el turismo rural comunitario en buenas prácticas de atención al turista en el año 2011	Porcentaje de personas capacitadas. $1 - ((\text{Total personas del turismo rural comunitario} - \text{Total personas capacitadas}) / \text{Total de personas en el turismo rural comunitario})$ . Meta: 0.8
OCP9	Capacitar al menos 5 personas por cada emprendimiento en Calidad de servicios Turísticos (Alimentación, Atención, Idiomas), en el año 2011	Número de personas capacitadas aprobadas. Número total de personas capacitadas y aprobadas en todos los emprendimientos. Meta del indicador. 25 personas aprobadas.
Perspectiva del cliente		
OCP1	Definir cinco circuitos turísticos de turismo rural comunitario de alto potencial al 2012.	Porcentaje de cumplimiento. Número de sitios definidos/5 Meta del indicador 100%
OCP2	Hacer campañas de marketing promocionando los circuitos turísticos de turismo rural comunitario en el año 2012	Tasa de efectividad. Número de turistas que arribaron por la campaña/ número total de turistas que arribaron al emprendimiento. Meta del indicador: 0.3
OCP3	Diseñar productos turísticos diferenciados para cada uno de los circuitos turísticos identificados en el año 2012	Porcentaje de cumplimiento. Número de productos diseñados/ Número de circuitos identificados. Meta del indicador: 100%
OCP10	Hacer campaña de marketing para resaltar las bondades del hospedaje en emprendimientos de turismo rural comunitario en el año 2012	Tasa de efectividad. Número de turistas que se hospedaron por la campaña/ número total de turistas que se hospedaron en el emprendimiento. Meta del indicador: 0.3

*Indicadores de Gestión Financiera*

El cumplimiento y control de estos indicadores permite verificar la Rentabilidad de la inversión, el beneficio sobre la comunidad que participa del emprendimiento turístico y el mejoramiento de procesos de compras.

*Indicadores de Gestión de Procesos Internos*

Es de especial importancia la definición de indicadores de gestión de procesos internos, debido a que revelan el estado de excelencia operacional y cuál es el estado competitivo de las iniciativas de turismo, en forma periódica. Los resultados positivos posibilitarán el crecimiento en el número, la calidad e inversión para los emprendimientos de turismo rural comunitario.

#### *Indicadores de Formación y Crecimiento*

Los indicadores, desde la perspectiva del aprendizaje, permiten hacer el seguimiento sobre la evolución de los resultados de los Objetivos de Corto Plazo, y que complementan a aquellos que son financieros u operacionales. Se debe considerar los planes de capacitación, buenas prácticas, excelencia en la atención al turista, entre otros.

#### *Indicadores de Gestión de Mercado*

Son indicadores que nos permiten medir la participación en el mercado de turismo a nivel país y a nivel región, así como conocer las tendencias en la demanda. Proveen una advertencia temprana respecto de si los productos o circuitos diseñados son exitosos y tienen efecto sobre la demanda del mercado de turismo rural comunitario.

## CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

1. El desarrollo del turismo rural comunitario en la región Latinoamericana, se encuentra en la etapa de implementación, en concordancia con la evolución de la demanda y preferencias turísticas a nivel mundial, En ese sentido en el Perú, y en específico en la región Cusco, los emprendimientos de turismo rural comunitario aún están en proceso de exploración y las estrategias que se siguen están soportadas fundamentalmente por los datos de proyección de crecimiento de la industria.
2. En el contexto peruano, la región Cusco tiene una posición competitiva fuerte respecto de las demás regiones del Perú, debido a que la industria del turismo está mejor desarrollada en cuanto a infraestructura, oferta turística y la valorización de las culturas vivas y ambientes naturales. Dicha fortaleza se conforma en una buena oportunidad para el desarrollo en conjunto con el turismo rural comunitario, siempre y cuando se implementen estrategias que fomenten su explotación adecuada.
3. En la región Cusco la mayoría de los emprendimientos de turismo rural comunitario se encuentra en la etapa de exploración, por lo tanto los criterios y estrategias implementadas son empíricas; en ese sentido, no se han establecido sinergias ni complementariedades que permitan la explotación eficiente y con la misma rentabilidad que los destinos para el turismo de masas.
4. Las estrategias de mercadeo presentes en la industria turística, carecen de una visión conjunta del contexto regional. Las agencias de turismo conforman sus paquetes turísticos en función de los sitios más conocidos y desarrollados, y

no integran en su oferta emprendimientos de turismo rural comunitario, promocionando un producto único y sin diferenciación.

5. El legado cultural y la biodiversidad son dos de los factores competitivos de la región Cusco. Sin embargo, no existen políticas definidas, tampoco competencias y formación educativa en las comunidades que permitan la conservación y por lo tanto la sostenibilidad de los emprendimientos de turismo rural comunitario.

## 9.2 Recomendaciones

1. Se recomienda la creación de una asociación regional de turismo rural comunitario que permita la organización y alineamiento de las necesidades, objetivos y estrategias que coadyuven al desarrollo del sector.
2. Es necesario definir productos adecuados para el turismo rural comunitario, en donde se prioriza la vivencia cultural o medio ambiental del turista sobre los atractivos turísticos del lugar; destacando el valor adicional que implica la vivencia personal del turista en la comunidad.
3. Se deben definir métodos de control estrictos para evitar, en lo posible, la contaminación cultural y medio ambiental en las comunidades receptoras de turismo rural comunitario, ya que esto puede ocasionar la pérdida de competitividad del destino.
4. Para que el desarrollo de iniciativas de turismo rural comunitario tenga buenas probabilidades de éxito, es necesario tener una gestión y visión completa de todos los aspectos involucrados: potencial turístico, infraestructura, capital humano, recursos financieros, relevancia social y consideraciones culturales y ambientales, durante cada una de las fases de implementación. Dichos

aspectos van de la mano con el trabajo coordinado de las agencias de viaje, alojamientos, restaurantes, entidades del Gobierno Regional, y principalmente las comunidades implicadas en el emprendimiento.

5. Es necesario contar con la infraestructura adecuada (accesos, sanidad, seguridad, comunicaciones, educación, etc.) para posibilitar la viabilidad de los emprendimientos de turismo rural comunitario. En ese sentido, la participación del gobierno regional para la implementación de dicha infraestructura es de importancia estratégica
6. En el momento de la evaluación de la viabilidad del atractivo turístico, es recomendable considerar clústeres o rutas de turismo rural que integren otros atractivos para aprovechar sinergias y complementariedades que aumenten el valor competitivo.
7. Se recomienda realizar alianzas con instituciones privadas relacionadas con el manejo de emprendimientos turísticos para aprovechar las competencias de las mismas en el desarrollo de los emprendimientos de turismo rural comunitario.
8. Se recomienda utilizar los medios informáticos y tecnológicos de comunicaciones de manera intensiva para la promoción de los emprendimientos de turismo rural comunitario, que permitan atender un mercado potencial de tamaño mundial.

## REFERENCIAS

- Andrade, D. (2005): *El marco Legal del Ecoturismo en el Ecuador*. Recuperado el 29 de noviembre de 2009 de:  
<http://www.planeta.com/planeta/02/0203ecuador.html>
- Aranda, D., Palomino, R., Ricketts, E., y Tapia, C. (2006). *Planeamiento Estratégico para el Desarrollo de la Macroregión Sur del Perú*. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Ashley, C.; Roe, D. & Goodwin, H. (2001). *PRO-POOR Tourism Strategy: Making Tourism Work for the Poor*. Overseas Development Institute. Londres, Reino Unido: Nottingham.
- Badatur. (2009). *Base de Datos del Turismo: Participación del Sector Turismo en el PBI*. Recuperado el 4 de diciembre de 2009 de  
<http://www.badaturperu.com.pe/a2estad/ecogral.php?clasif=datecoperu&dpto=peru>
- Bákula, C. (2007). *Machu Picchu y otras maravillas por descubrir*. Recuperado el 9 de octubre de 2009 de:  
<http://inc.perucultural.org.pe/download.asp?Name=gaceta34.pdf&code=00152&File=D:%5Cwebs%5Cincgo3%5Ctextos%5Cgaceta%5Cgaceta34.pdf>
- BCRP. (2009). *Síntesis Económica del Cusco. Enero 2009*. Recuperado el 9 de marzo de 2010 de:  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2009/Sintesis-Cusco-01-2009.pdf>

Brack, A. & Mendiola, C. (2000). *Ecología del Perú*. Lima, Perú: Editorial Bruño.

Burkart, A. & Medlik, S. (1981). *Tourism: past, present and future*. Londres, Reino Unido: Heinemann.

Burneo, L. (2004) *Diagnóstico del Ecoturismo en la Región Amazónica*. GTZ- *Proyecto Conservación del Bosque Tropical de la Amazonía*. Recuperado el 29 de noviembre de 2009 de:  
[http://diagnostico\\_Ecoturismo\\_amazonico\\_lucia\\_burneo\\_may\\_2004.pdf](http://diagnostico_Ecoturismo_amazonico_lucia_burneo_may_2004.pdf).

Butler, R. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*, 24, 5-12.

Christensen, R., N. Berg y M. Salter. (1976). *Policy Formulation and Administration*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F., México: Prentice Hall.

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: un Enfoque de Gerencia*. México D.F., México: Pearson Education - Prentice Hall.

Denman, R. (2001). *Directrices para el desarrollo del turismo comunitario*. WWF Internacional. Recuperado el 05 de enero de 2010 de:  
[http://assets.panda.org/downloads/directrices\\_para\\_el\\_ecoturismo\\_comunitario\\_wwf\\_1.pdf](http://assets.panda.org/downloads/directrices_para_el_ecoturismo_comunitario_wwf_1.pdf)

Forn, N. (2003). *Turismo y Competitividad, una Mirada a través de Europa*. Recuperado el 2 de octubre de 2009 de:  
<http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2003/oct03/a.htm>

- García, F., Hanco, H., Marca, M., y Zea, R. (2009). *Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico Ccatcca – Ocongate Cusco*. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Hunziker, W. & Krapf, K. (1942). *Grundriss der Allgemeinen Fremderverkehrslehre*. Berna, Suiza: Zurigo.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000 Editores.
- Leal de Rodríguez, M. (2008). *Propuesta de Turismo Rural para la Región Andina*. Bogotá, Colombia: IICA.
- Luque, J. (2008). *Vive la leyenda. Es cierto que falta infraestructura turística, pero es necesario seguir invirtiendo en la marca Perú*. Recuperado el 9 de abril de 2010 de: <http://elcomercio.pe/edicionimpresa/Html/2008-09-29/vive-leyenda.html>
- Maldonado, L. (2005). *Pautas Metodológicas para el Análisis de Experiencias de Turismo Comunitario*. Organización Internacional del Trabajo.
- Martell, J. (2006). *Perú: Turismo y Cultura*. Recuperado el 2 de octubre de 2009 de: <http://tmoperumartell.blogspot.com>
- Mathieson, A., y Wall G., (1982): *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. Singapur, Singapur: Longman.
- Mincetur. (2007). *Turismo Rural Comunitario ayudará a descentralizar recursos económicos que genera la actividad turística*. Recuperado el 28 de noviembre de 2009 de:

<http://www.mincetur.gob.pe/default031207.asp?pag=PRENSA/notas/cuerpo3.htm&lat=PRENSA/lateral.asp?pag=prensa&num=5>

Mincetur. (2008a). *Plan Estratégico Nacional de Turismo – Pentur*. Recuperado el 10 de octubre de 2090 de: <http://www.mincetur.gob.pe>

Mincetur. (2008b). *Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú*. Recuperado el 16 de octubre de 2090 de: <http://www.mincetur.gob.pe>

Mincetur. (2008c). *Plan Nacional de Calidad Turística del Perú*. Recuperado el 10 de octubre de 2090 de: <http://www.mincetur.gob.pe>

Mincetur. (2008d). *Perfil del Turista Rural Comunitario*. Recuperado el 12 de octubre de 2090 de: <http://www.mincetur.gob.pe>.

Mincetur. (2009a). *Pentur: Visión, Misión y Valores*. Recuperado el 28 de septiembre de 2009 de: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3246>

Mincetur. (2009b). *Turismo Rural Comunitario*. Recuperado el 19 de octubre de 2009 de: [http://www.turismoruralperu.gob.pe/index.php?fp\\_verpub=true&idpub=64&fp\\_mnu\\_id=63](http://www.turismoruralperu.gob.pe/index.php?fp_verpub=true&idpub=64&fp_mnu_id=63)

Mincetur. (2010). *Sistema de Información de Estadísticas de Turismo*. Recuperado el 10 de marzo de 2010 de: <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

OMT. (1991). *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*. México D.F., México: OMT.

- OMT. (1993). *Tourism: The Year 2000 and Beyond Qualitative Aspects*. Nueva York: Unipub.
- OMT. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid, España: OMT.
- OMT. (2007). *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. 5 (3).
- OMT. (2008). *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. 6(2).
- OMT. (2009). *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. 7(1).
- Paredes, N., y Bosch, M. (2009). *Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Región Ica*. Tesis para obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Peru.com. (2009). *Presidente García: Turismo es esencial para el proceso de descentralización del país*; 28 de julio de 2009. Recuperado el 7 de diciembre de 2009 de: <http://www.notiviajeros.com/2009/07/28/presidente-garcia-turismo-es-esencial-para-el-proceso-de-descentralizacion-del-pais/>
- PromPerú. (2007a). *Perfil del Turista Extranjero*. Recuperado el 28 de octubre de 2009 de:  
[http://www.peru.info/s\\_ftoPublicaciones.asp?HidAccion=Grupo&HidId=2&ic=1&SubTipo\\_ZP=1](http://www.peru.info/s_ftoPublicaciones.asp?HidAccion=Grupo&HidId=2&ic=1&SubTipo_ZP=1)
- PromPerú. (2007b). *Turismo Rural Comunitario Perú: Experiencias Exitosas*. Recuperado el 27 de octubre de 2009 de:  
[http://www.peru.info/s\\_ftopublicaciones.asp?HidAccion=Grupo&HidId=3&ic=1&SubTipo\\_ZP=1](http://www.peru.info/s_ftopublicaciones.asp?HidAccion=Grupo&HidId=3&ic=1&SubTipo_ZP=1)
- PromPerú. (2008). *Perfil del Turista Rural Comunitario*. Recuperado el 28 de octubre de 2009 de:

[http://www.peru.info/s\\_ftoPublicaciones.asp?HidAccion=Grupo&HidId=2&ic=1&SubTipo\\_ZP=1](http://www.peru.info/s_ftoPublicaciones.asp?HidAccion=Grupo&HidId=2&ic=1&SubTipo_ZP=1)

PromPerú. (2009). Recuperado el 27 de septiembre de 2009 de:

[http://www.peru.info/s\\_secciones\\_home.asp?ish=4](http://www.peru.info/s_secciones_home.asp?ish=4).

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Plaza & Janés (versión española, 1991).

Radio Programas del Perú (2009). *Perú ocupa tercer lugar en el mundo como destino histórico y auténtico*. Recuperado el 8 de abril de 2010 de:

[http://www.rpp.com.pe/2009-11-07-peru-ocupa-tercer-lugar-en-el-mundo-como-destino-historico-y-autentico-noticia\\_220991.html](http://www.rpp.com.pe/2009-11-07-peru-ocupa-tercer-lugar-en-el-mundo-como-destino-historico-y-autentico-noticia_220991.html)

Ramírez, L. (2007). *Arranca el Plan de Desarrollo Turístico*. Recuperado el 5 de abril de 2010 de:

<http://www.eldiariomontanes.es/20080127/sociedad/domingo/antesala-bolsa-agita-20080127.html>

Rowe, A., Mason, R., Dickel, K., Mann, R., y Mocker, R. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*. New York: Addison Wesley Publishing.

Rumelt, R. (1984). Toward a Strategic Theory of the Firm. En: *Competitive Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Savia. (2007). *Hacia un Turismo Sostenible*. Recuperado el 10 de octubre de 2009 de: [http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista\\_savia](http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia)

Sernatur. (2009). *Turismo Interno: Comportamiento de los Turistas Según Lugar del País del Cual Proviene*. Recuperado el 10 de febrero de 2010 de:

<http://www.sernatur.cl/institucional/archivos/documentos-estudios/turismo-interno/Conglomerados-Emisores.pdf>

Spedding, A. & Aguilar, N. (2005). *Ecología, Municipio y Territorio en el*

*Altiplano y los Yungas de Bolivia*. Recuperado el 29 de marzo de 2010 de:

<http://www.rimisp.org/FCKeditor/UserFiles/File/documentos/docs/pdf/0550-005423-arnoldinffinal.pdf>

Toledo, L., García, L., y Castro, R. (2009). *Plan Estratégico para Restaurantes*

*Turísticos de la Ciudad del Cusco*. Tesis para obtener el Grado de Magíster

en Administración Estratégica de Empresas. Centro de Negocios de la

Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.



## LISTA DE ABREVIATURAS

Abratur	Asociación Brasileña de Turismo Rural (Brasil)
Adeturs	Asociación de Desarrollo de Turismo Sostenible
AMOFHIT	Análisis de Administración, Marketing, Operaciones, Financiero, Recursos Humanos, Informática y Tecnología
APSU	Asociación Artesanías para seguir Unidos (Bolivia)
ASTO	Asociación de Servicios Turísticos de Otavalo (Ecuador)
Badatur	Base de Datos Turísticos del Perú
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BSC	Balance Score Card (Tablero de Mando Integral)
Caltur	Plan de Calidad Turística del Perú
Conaie	Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador
Conpeht	Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería y Turismo
Dircetur	Direcciones Regionales de Comercio y Turismo
FAO	Food and Agriculture Organization
FMI	Fondo Monetario Internacional
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
ICVT	Índice de Competitividad de Viaje y Turismo
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INC	Instituto Nacional de Cultura

Indap	Instituto de Desarrollo Agropecuario (Chile)
MBCG	Matriz de Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
MD	Matriz de Decisión
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz de Análisis Interno / Externo
Mincetur	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
Mininter	Ministerio del Interior
MPC	Matriz del Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
MR	Matriz de Rumelt
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	Organismo no Gubernamental
PBI	Producto Bruto Interno
Pentur	Plan Estratégico Nacional de Turismo
PESTE	Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Competitivo
PNTRC	Plan Nacional para el Turismo Rural Comunitario
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

PromPerú	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
Redturs	Red de Turismo Comunitario Latinoamericana
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje (Colombia)
Senar	Servicio Nacional de Aprendizaje Rural (Brasil)
Sernatur	Servicio Nacional de Turismo Chile (Chile)
Sinanpe	Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado
STEP	Sustainable Tourism for Eliminating Poverty
Sutur	Sociedad Uruguaya de Turismo Rural (Uruguay)
TRC	Turismo Rural Comunitario
UE	Unión Europea
Unaimco	Unión de Artesanos Indígenas del Mercado Centenario de Otavalo
Unctad	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
Unesco	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
Usaid	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WEF	World Economic Forum

APÉNDICE A: DECLARACIÓN DE OTAVALO SOBRE TURISMO  
COMUNITARIO SOSTENIBLE, COMPETITIVO Y CON IDENTIDAD  
CULTURAL

Los representantes de Bolivia, Ecuador y Perú en el Encuentro Técnico Internacional sobre Gestión del turismo sostenible y competitivo: Alianzas entre Estado, Empresa y Comunidad, realizado del 12 al 14 de septiembre de 2001, organizado por el Ministerio de Turismo del Ecuador, la Conaide, el Ilustre Municipio de Otavalo y la OIT, conscientes de nuestras responsabilidades y deberes acordamos:

1. Instar a los gobiernos nacionales a formular políticas que propicien un entorno favorable al desarrollo del sector del turismo, reconociendo la contribución específica de las culturas indígenas a la diversificación de la oferta para aprovechar las nuevas oportunidades que se generan en el mercado turístico mundial
2. Promover una toma de conciencia nacional sobre la diversidad cultural, la interculturalidad y la equidad social con miras a integrar estas dimensiones relevantes en los programas de las instituciones educativas
3. Fomentar la concesión de incentivos públicos al turismo comunitario que permitan realizar plenamente su potencial económico y minimizar los efectos nocivos en el medioambiente, el patrimonio cultural y los valores de los pueblos indígenas
4. Impulsar programas de capacitación técnica para profesionalizar los recursos humanos del sector turístico en general, y optimizar la gestión y la calidad de los servicios de la empresa turística comunitaria en particular

5. Promover en cada uno de los países y, en el ámbito regional, la institucionalización de una “Red de Turismo Comunitario” que promueva los destinos turísticos comunitarios, velando por la autenticidad y la sostenibilidad de los mismos
6. Instar a los gobiernos nacionales, y en particular a los Ministerios de Turismo, a concertar y aplicar un marco jurídico que reconozca, regule y garantice el ejercicio de la empresa turística comunitaria
7. Comprometer a las instancias públicas promotoras del desarrollo del turismo a integrar en sus estructuras, instancias de representación, diálogo y concertación con el sector comunitario en procura del logro de sus objetivos específicos
8. Alentar las alianzas institucionales y la ejecución de programas de interés común entre el gobierno central, los gobiernos locales, la empresa privada y las ONG a fin de potenciar las ventajas del turismo comunitario sostenible, competitivo y con identidad cultural
9. Comprometer a los gobiernos locales, a las instituciones públicas y privadas a facilitar a las empresas turísticas comunitarias el acceso a infraestructura, mercados y recursos financieros
10. Institucionalizar y apoyar el ejercicio del turismo comunitario en el marco de los derechos colectivos de los pueblos indígenas consagrados en el Convenio núm. 169 de la OIT, ratificado por los países presentes en este encuentro
11. Promover las expresiones genuinas de la identidad cultural de los pueblos indígenas, sus valores, símbolos y costumbres, los mismos que constituyen una fuente de diferenciación y competitividad para sus productos turísticos

12. Fortalecer los organismos de representación y coordinación regional del turismo comunitario, y fomentar la solidaridad entre los pueblos y las culturas del mundo

Dado y firmado en Otavalo, Ecuador, el 14 de septiembre de 2001.



## APÉNDICE B: DECLARACIÓN DE SAN JOSÉ SOBRE TURISMO RURAL COMUNITARIO

Nosotros, representantes de los pueblos indígenas y comunidades rurales de América Latina, congregados en San José, ratificamos los principios y recomendaciones de la “Declaración de Otavalo sobre turismo comunitario sostenible, competitivo y con identidad cultural” (septiembre de 2001), en la que instábamos a los gobiernos nacionales y locales, empresas privadas, ONG y organismos de cooperación internacional a promover, apoyar y garantizar el ejercicio del turismo comunitario. Si bien reconocemos que se han logrado avances importantes en los últimos años, creemos que es necesario llevar a cabo mejoras de las políticas y estrategias nacionales de turismo, fortalecer nuestras organizaciones y optimizar la gestión de los servicios que brindamos a los turistas.

Las comunidades de Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, Guatemala y Perú, convocadas a consulta por la OIT, no hemos desmayado en nuestro empeño por posicionar el turismo comunitario como uno de los componentes estratégicos del desarrollo local, nacional y regional. Convencidos de que esta forma de turismo contribuye a generar ingreso y empleo en nuestros países, y puede traer bienestar a nuestras comunidades, declaramos que:

1. Nuestra concepción del desarrollo del turismo se sustenta en los valores de solidaridad, cooperación, respeto a la vida, conservación y aprovechamiento sostenible de los ecosistemas y de la diversidad biológica que estos albergan. En consecuencia, estamos en contra de todo desarrollo turístico en nuestros territorios que cause perjuicio a nuestros pueblos, su cultura y el medio ambiente.

2. Aspiramos a que nuestras comunidades prosperen y vivan dignamente, mejorando las condiciones de vida y de trabajo de sus miembros. El turismo puede contribuir a concretar esta aspiración en la medida en que hagamos de él una actividad socialmente solidaria, ambientalmente responsable, culturalmente enriquecedora y económicamente viable. Con estos fines, reclamamos una justa distribución de los beneficios que genera el turismo entre todos los actores que participamos en su desarrollo.
3. Somos conscientes de que el turismo puede ser una fuente de oportunidades, pero también una amenaza para la cohesión social de nuestros pueblos, su cultura y su hábitat natural. Por ello, propiciamos la autogestión del turismo, de modo que nuestras comunidades asuman el protagonismo que les corresponde en su planificación, operación, supervisión y desarrollo.
4. El turismo debe complementar adecuadamente nuestra economía comunitaria y familiar, potenciando el desarrollo de la agricultura, la pesca, la artesanía, la pequeña agroindustria, el transporte y otros servicios. En esta óptica, queremos explorar toda iniciativa productiva sostenible que contribuya al desarrollo económico local y genere empleo nuevo y trabajo decente en nuestras comunidades.
5. Queremos que nuestra cultura y sus diversas formas de expresión permanezcan vivas y auténticas, y se revitalicen gracias a los encuentros interculturales que propiciamos. Abrigamos la esperanza de que el diálogo entre diferentes culturas contribuya al entendimiento entre los pueblos y a la edificación de una cultura universal de paz.

6. En nuestras asambleas comunitarias, hemos consensuado Códigos Éticos con el objeto de regular el comportamiento de los turistas y sus relaciones con la comunidad. El presente encuentro consultivo nos ha permitido apreciar la pertinencia de sus contenidos, orientados a salvaguardar los invalorable recursos naturales, culturales y sociales de nuestro patrimonio comunitario. La utilidad práctica de estos códigos se ha traducido en experiencias turísticas de calidad para el visitante y en bienestar para las comunidades anfitrionas. En consecuencia, invitamos a los operadores turísticos y a los viajeros solidarios a fomentar su reconocimiento, difusión y observación, en aras de una convivencia intercultural armoniosa. El Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT debe también inspirar dichos comportamientos.
7. Reafirmamos el derecho de propiedad y control de nuestras tierras y territorios —fuente de subsistencia, identidad y espiritualidad—, derecho consagrado en el Convenio núm. 169 de la OIT, ratificado por todos los países presentes en este evento. Consideramos que al emprender cualquier actividad económica, y el turismo en particular, ha de adoptarse una política de planificación y gestión sostenible de los recursos naturales. Queremos ser cautos a la hora de construir infraestructura nueva o de ampliar la existente. Declinamos vender o ceder en concesión nuestras tierras a personas que no sean de nuestras comunidades. Desaprobamos toda decisión que contravenga este principio.
8. Reafirmamos nuestro derecho de consulta previa y participación bien informada en los procesos de adopción de decisiones relacionadas con la planificación, ejecución y evaluación de políticas y programas en materia medioambiental, cultural, económica y turística, en la medida en que esas

decisiones afecten directamente nuestras vidas, instituciones y bienestar espiritual. La consulta previa habrá de llevarse a cabo a través de nuestras organizaciones representativas, respetando las instancias establecidas y los procedimientos apropiados.

9. Alentamos la participación de equipos interdisciplinarios en la planificación comunitaria, en la gestión y operación de los servicios turísticos, al igual que en la realización de estudios para apreciar la incidencia del turismo en la vida de nuestras comunidades.
10. Invitamos a las instituciones nacionales e internacionales de cooperación, así como a los organismos públicos y privados favorables al turismo comunitario, a sumar sus esfuerzos para consolidar nuestra Red de Turismo Sostenible (Redturs) en América Latina, impulsada por la OIT. Acordamos que su Misión es fortalecer y desarrollar las redes locales, nacionales y regionales de turismo rural comunitario, brindándoles servicios para el desarrollo sostenible de nuestros pequeños negocios, mediante:
  - a) la elaboración de un marco conceptual y estratégico sobre el turismo comunitario a fin incorporarlo en las políticas y agendas de gestión pública y privada de nuestros países;
  - b) la constitución de una Secretaría Técnica Regional que procurará conseguir cooperación internacional para emprender tareas prioritarias como:
    - el afianzamiento de las redes locales, nacionales y regionales de turismo comunitario;

- la producción, recopilación y difusión de información relevante sobre el turismo;
  - el fomento del intercambio de experiencias entre comunidades;
  - el apoyo a la promoción y mercadeo de los destinos turísticos comunitarios en el mercado europeo gracias a la participación en ferias y salones, y al lanzamiento de una marca de autenticidad de Redturs;
- c) el establecimiento de alianzas estratégicas de colaboración y apoyo con otras redes y agencias internacionales como la Conpeht, la OMT, el PNUD, la FAO-FIDA, la Unesco y el IICA, entre otras;
- d) el impulso a la creación dentro de la institución rectora de la política nacional de turismo, de una unidad técnica con capacidad para promover y afianzar las redes locales y nacionales de turismo comunitario; y
- e) la aplicación de las conclusiones, así como el seguimiento de las recomendaciones del presente encuentro consultivo comunitario.

Dado en San José de Costa Rica, el 28 de octubre de 2003.

## APÉNDICE C: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL PERÚ

La Tabla 33 muestra la evolución de la población del Perú por departamento, entre los años 1972 al año 2009.

Tabla 33

*Evolución de la Población del Perú por Departamento (1972 -2009)*

Departamento	1972	1981	1993	2009	%	% Variación 1972 vs 2009
Amazonas	212,959	268,121	354,171	411,043	1.6	93.0
Ancash	761,441	862,380	983,546	1,109,849	4.3	45.8
Apurímac	321,104	342,964	396,098	444,202	1.7	38.3
Arequipa	561,338	738,482	939,062	1,205,317	4.1	114.7
Ayacucho	479,445	523,821	512,438	642,972	2.3	34.1
Cajamarca	940,004	1,063,474	1,297,835	1,493,159	5.7	58.8
Callao	332,228	454,313	647,565	926,788	2.9	179.0
Cusco	751,460	874,463	1,066,495	1,265,827	4.7	68.4
Huancavelica	346,892	361,548	400,376	471,720	1.8	36.0
Huánuco	426,628	498,532	678,041	819,758	3.0	92.1
Ica	373,338	446,902	578,766	739,087	2.6	98.0
Junín	720,457	896,962	1,092,993	1,292,330	4.8	79.4
La Libertad	825,380	1,011,631	1,287,383	1,725,075	5.7	109.0
Lambayeque	533,266	708,820	950,842	1,196,655	4.2	124.4
Lima	3,594,787	4,993,032	6,478,957	8,981,440	28.6	149.8
Loreto	409,772	516,371	736,161	970,918	3.2	136.9
Madre de Dios	25,154	35,788	69,854	117,981	0.3	369.0
Moquegua	78,012	103,283	130,192	169,365	0.6	117.1
Pasco	183,954	229,701	239,191	290,483	1.1	57.9
Piura	888,006	1,155,682	1,409,262	1,754,791	6.2	97.6
Puno	813,172	910,377	1,103,689	1,340,684	4.9	64.9
San Martín	233,865	331,692	572,352	771,021	2.5	229.7
Tacna	99,524	147,693	223,768	315,534	1.0	217.0
Tumbes	79,348	108,064	158,582	218,017	0.7	174.8
Ucayali	130,030	178,135	331,824	458,177	1.5	252.4
Total	14,121,564	17,762,231	22,639,443	29,132,193	100	

Nota. De "Indicadores Demográficos-Población", por INEI, 2010. Recuperado el 11 de diciembre de 2009 de:

<http://www1.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-dem/cuadro.asp?cod=3818&name=po01&ext=gif>

## APÉNDICE D: CARTA DEL TURISMO SOSTENIBLE. CONFERENCIA MUNDIAL DE TURISMO SOSTENIBLE

Realizada en Lanzarote, Islas Canarias, España, en Abril de 1995

Ser consciente de la realidad del turismo como fenómeno de alcance mundial. Este implica las más altas y profundas aspiraciones de los pueblos y constituye un importante elemento para el desarrollo social, económico y político en muchos países.

Tomar en cuenta que el turismo es una actividad ambivalente, dado que puede aportar grandes ventajas en los ámbitos socioeconómico y cultural, pero, además, puede generar la degradación medioambiental y a la pérdida de la identidad local. Por ello, debe ser abordado desde una perspectiva global.

Ser consciente de que los recursos en los que se basa el turismo son frágiles, así como de la creciente demanda de una mayor calidad medioambiental.

Reconocer el turismo como posibilidad de viajar y conocer otras culturas, y promover el acercamiento y la paz entre los pueblos al crear una conciencia respetuosa sobre la diversidad de los diferentes modos de vida.

Recordar la Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas y las diversas declaraciones de Naciones Unidas. Así también, se tendrían que recordar los convenios regionales sobre turismo, medio ambiente, conservación del patrimonio cultural y desarrollo sostenible.

Ser guiados por los principios enunciados en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, además de las recomendaciones emanadas de la Agenda 21.

Recordar las declaraciones previas en materia de turismo, como la Declaración de Manila sobre el turismo mundial, la Declaración de La Haya y la Carta de Turismo y Código del Turista

Reconocer la necesidad de desarrollar un turismo que satisfaga las expectativas económicas y las exigencias ambientales, que no solo sea respetuoso con la estructura socioeconómica y física de cada destino, sino también con las poblaciones receptoras. Considerar la prioridad de proteger y reforzar la dignidad humana, tanto de las comunidades locales como de los turistas

Ser conscientes de la necesidad de establecer alianzas eficaces entre los principales actores que participan en la actividad turística, con el fin de forjar la esperanza de un turismo más responsable con nuestro patrimonio común

Apelar a la comunidad internacional y, en particular, instar a los gobiernos, a las demás autoridades públicas, a los decisores y profesionales en materia turística, a las asociaciones e instituciones públicas y privadas relacionadas con el turismo y a los propios turistas a adoptar los siguientes principios y objetivos de esta declaración:

1. El desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad; es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales. El desarrollo sostenible es un proceso orientado que contempla una gestión global de los recursos con el fin de asegurar su durabilidad. Así, permite conservar nuestro capital natural y cultural, ya que incluye las áreas protegidas. Al ser un potente instrumento de desarrollo, puede y debe participar activamente en la estrategia del desarrollo sostenible.

Una buena gestión del turismo exige garantizar la sostenibilidad de los recursos de los que depende.

2. El turismo tendría que contribuir con el desarrollo sostenible, al integrarse en el entorno natural, cultural y humano. Para ello, debe respetar los frágiles equilibrios que caracterizan a muchos destinos turísticos, en particular, las pequeñas islas y áreas ambientalmente sensibles. Asimismo, esta actividad deberá prever una evolución aceptable respecto de su incidencia sobre los recursos naturales, la biodiversidad y la capacidad de asimilación de los impactos y de los residuos producidos.
3. La actividad turística ha de considerar los efectos que produce sobre el patrimonio cultural y los elementos, actividades, y dinámicas tradicionales de las comunidades locales. El reconocimiento de estos factores locales y el apoyo a su identidad, cultura e intereses deben ser referentes obligados en la formulación de las estrategias turísticas, especialmente, en los países en vías de desarrollo.
4. La contribución activa del turismo al desarrollo sostenible presupone, necesariamente, la solidaridad, el respeto mutuo y la participación de todos los actores implicados en el proceso, tanto público como privado. Esta concertación ha de basarse en mecanismos eficaces de cooperación en todos los niveles: local, nacional, regional e internacional.
5. La conservación, la protección y la puesta en valor del patrimonio natural y cultural representa un ámbito privilegiado para la cooperación. Por parte de todos los responsables, esta actitud implica un auténtico reto de innovación cultural, tecnológico y profesional, que, además, exige realizar un gran

esfuerzo por crear y desarrollar instrumentos de planificación y de gestión integrados.

6. Los criterios de calidad orientados a la preservación del destino turístico y a la capacidad de satisfacción del turista, que están determinados de manera conjunta con las comunidades locales y que están basados en los principios del desarrollo sostenible, deberían ser objetivos prioritarios en la formulación de las estrategias y proyectos turísticos.
7. Para participar en el desarrollo sostenible, el turismo debe asentarse sobre la diversidad de oportunidades que ofrece la economía local, al garantizar su plena integración y contribuir positivamente al desarrollo económico local
8. Toda opción de desarrollo turístico debe repercutir de forma efectiva en la mejora de la calidad de vida de la población e incidir en el enriquecimiento sociocultural de cada destino.
9. Los gobiernos y autoridades competentes, con la participación de las ONG y las comunidades locales, deberán tomar acciones orientadas a la planificación integrada del turismo como contribución al desarrollo sostenible.
10. Reconociendo que la cohesión social y económica entre los pueblos del mundo es un principio fundamental del desarrollo sostenible, urge impulsar medidas que permitan un reparto más equitativo de los beneficios y cargas producidos por el turismo. Ello implica un cambio en los modelos de consumo y la introducción de métodos de fijación de precios que permitan la internalización de los costes medioambientales. Los gobiernos y las organizaciones multilaterales deberían priorizar y reforzar las ayudas directas o indirectas a los proyectos turísticos que contribuyan con la mejora de la

calidad medioambiental. En este marco, es necesario investigar en profundidad sobre la aplicación de instrumentos económicos, jurídicos y fiscales internacionalmente armónicos que aseguren el uso sostenible de los recursos en materia turística.

11. Las zonas vulnerables, desde el punto de vista ambiental y cultural, tanto las actuales, como las futuras, deberán recibir prioridad especial en materia de ayuda financiera y cooperación técnica para desarrollo turístico sostenible. También, han de recibir tratamiento especial las zonas degradadas por los modelos turísticos obsoletos y de alto impacto.
12. La promoción de formas alternativas de turismo coherentes con los principios del desarrollo sostenible, así como el fomento de la diversificación de los productos turísticos, constituyen una garantía de estabilidad a medio y largo plazo. Para perseguir este fin, es necesario asegurar y reforzar de forma activa la cooperación regional, particularmente, en el caso de las pequeñas islas y áreas de mayor fragilidad ecológica.
13. Los gobiernos, la industria turística, las autoridades y las ONG responsables del turismo deberán impulsar y participar en la creación de redes abiertas de investigación, difusión, información y transferencia de conocimientos en materia de turismo y tecnologías turísticas ambientalmente sostenibles.
14. La definición de una política turística de carácter sostenible requiere, necesariamente, del apoyo y la promoción de sistemas de gestión turística ambientalmente compatibles, de estudios de viabilidad que permitan la transformación del sector, así como la puesta en marcha de proyectos de

demostración y el desarrollo de programas en el ámbito de la cooperación internacional.

15. La industria turística, en colaboración con los organismos y ONG con actividades relacionadas con el turismo, deberá diseñar los marcos específicos de acciones positivas y preventivas que garanticen un desarrollo turístico sostenible. Deberá establecer programas que apoyen la ejecución de dichas prácticas. Realizarán el seguimiento de los logros alcanzados, informarán de los resultados e intercambiarán sus experiencias.
16. Habrá de prestarse una atención especial al papel del transporte y sus efectos sobre el medio ambiente en la actividad turística, así como al desarrollo de instrumentos y medidas orientadas a reducir el uso de energías y recursos no renovables. Además, fomentará el reciclaje y la minimización de residuos en las instalaciones turísticas.
17. Con el fin de que el turismo pueda ser una actividad sostenible, es fundamental que se adopten y pongan en práctica códigos de conducta que favorezcan la sostenibilidad por parte de los principales actores que intervienen en la actividad, en particular, por los miembros de la industria turística. Dichos códigos pueden constituir instrumentos eficaces para el desarrollo de actividades turísticas responsables.
18. Deberán ponerse en práctica todas las medidas necesarias con el fin de sensibilizar e informar al conjunto de las partes implicadas en la industria del turismo, ya sea a nivel local, nacional, regional o internacional, sobre el contenido y los objetivos de la Conferencia de Lanzarote.

## Resolución Final

La Conferencia Mundial de Turismo Sostenible considera imprescindible hacer los siguientes llamamientos públicos:

1. La Conferencia recomienda a los gobiernos estatales y regionales formular, con carácter de urgencia, planes de acción para un desarrollo sostenible aplicados al turismo, en consonancia con los principios enunciados en esta carta.
2. La Conferencia acuerda elevar al Secretario General de Naciones Unidas la Carta del Turismo Sostenible a fin de que pueda ser asumida por los Organismos y Agencias del sistema de Naciones Unidas, así como por las Organizaciones Internacionales con acuerdo de cooperación con Naciones Unidas, para ser sometida a la Asamblea General de Naciones Unidas.

### Resolución sobre el Comité de Seguimiento

Transcurrida la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, una vez aprobada la Carta de Turismo Sostenible y considerando la trascendencia de los acuerdos tomados, se hace necesario prever su futuro. La continuidad de la línea de trabajo y de colaboración ya emprendida es de primera importancia. Para consolidarla, resulta conveniente y necesario su seguimiento para llevar a cabo y aplicar esta Carta de Turismo Sostenible. Con este objeto, se adopta el siguiente acuerdo:

1. Se debe crear un Comité de Seguimiento de la Carta y de su Plan de Acción integrado por las instituciones y agencias internacionales componentes del Comité Organizador de la Conferencia.

2. El Comité de Seguimiento debe velar por la difusión y circulación de la carta y su mejor aplicación, la realización de actividades que garanticen su continuidad, la detección de situaciones críticas, así como el estímulo a toda clase de entidades públicas y privadas para la mejor instrumentación del turismo sostenible.
3. Este comité debe impulsar la elaboración de estudios, proyectos y acciones encaminadas a la constitución de situaciones ejemplares de referencia para cada principal problemática a nivel mundial como mejor forma de aplicación de la carta en relación con los principios del desarrollo sostenible.
  4. Este comité se hará cargo de la elevación y seguimiento de los acuerdos de esta conferencia, y asumirá la responsabilidad de circular y presentar esta carta ante los protagonistas del desarrollo sostenible en la actividad turística,. Además, incluirá a los representantes de la industria turística, organismos gubernamentales, las ONG, Agencias de Naciones Unidas y otros organismos internacionales.