

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Sector Turismo de la Provincia del Cusco

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Evelyn Constantina Baca Cabanillas

Fernando Andrés Bustillo Cabrera

Marlene Margoth Chávez Loaiza

Álvaro Alexander Fernández Cotrina

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, Noviembre 2018

Agradecimientos

A nuestros profesores, que durante la maestría nos acompañaron en nuestro proceso de aprendizaje, enseñándonos y capacitándonos en las diferentes áreas que coadyuvarán a nuestro desarrollo profesional; y a nuestros compañeros con quienes en la distancia interactuamos a lo largo de estos 27 meses de estudio, por todos los aprendizajes compartidos.



Dedicatorias

A mis padres, por su apoyo moral; al amor de mi vida Juan Carlos, por su apoyo incondicional y su paciencia; y a mi hija que está por nacer, por ser mi compañera permanente en estos últimos meses.

Evelyn Baca Cabanillas

A Dios, mi guía, el que siempre me acompaña; a mi esposa e hijos, que son mi motor e inspiración; a mis padres y hermanos, por ser mi ejemplo a seguir.

Fernando Bustillo Cabrera

A Dios, por estar presente siempre en mí; a mis padres Luis y Socorro y a mi familia por creer en mí y a mis hijos Diego y Gabriel por su amor, comprensión y apoyo permanente.

Marlene Chávez Loaiza

Agradezco a mi familia por su tiempo, apoyo y paciencia. Agradezco a mis padres por sus enseñanzas académicas, profesionales y de la vida.

Álvaro Fernández Cotrina

Resumen Ejecutivo

El presente planeamiento estratégico se ha desarrollado con el objetivo de analizar la problemática actual del sector turismo en la provincia del Cusco, y plantear una situación futura deseada, por medio de una visión y misión, y a partir de ello crear estrategias y proponer las fuentes de recursos necesarios para lograrlo.

A través de las diversas estrategias desarrolladas en el presente documento lo que se pretende obtener al llegar el 2028 es el crecimiento de tanto en capacidad como calidad de los productos turísticos que ofrece y puede ofrecer la provincia. Además tener vías de comunicación que permitan el traslado eficiente de los turistas y la generación de empleo resultado del crecimiento del sector.

Uno de los problemas más grandes de este sector es la baja inversión que se tiene destinado y es debido a que no se encuentra dentro de la estructura municipal un área que enfoque sus actividades al desarrollo competitivo de esta.

Abstract

The present strategic planning has been developed with the objective of analyzing the current problems of the tourism sector in the province of Cusco, and to propose a desired future situation, through a vision and mission, and from that create strategies and propose the sources of resources needed to achieve it.

Through the various strategies developed in this document, what is expected to be achieved by 2028 is the growth in both capacity and quality of the tourism products offered and offered by the province. Also have communication channels that allow the efficient transfer of tourists and the generation of employment resulting from the growth of the sector.

One of the biggest problems in this sector is the low investment that has been allocated and it is because it is not within the municipal structure an area that focuses its activities on the competitive development of this.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General del Sector Turismo en la Provincia de Cusco	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Visión.....	9
2.3. Misión	10
2.4. Valores	10
2.5. Código de Ética	11
2.6. Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	13
3.1.2. Potencial nacional	17
3.1.3. Principios cardinales.....	28
3.1.4. Influencia del análisis en el turismo de la provincia de Cusco	30
3.2. Análisis Competitivo del país.....	32
3.2.1. Condiciones de los factores	33
3.2.2. Condiciones de la demanda	35
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	36
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	38

3.2.5. Influencia del sector turismo de la provincia de Cusco.....	38
3.3. Análisis del Entorno PESTE	39
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	39
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	47
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	53
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	57
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	58
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	61
3.5. La industria del turismo en la provincia de Cusco y sus competidores.....	62
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	62
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	63
3.5.4. Amenaza de los entrantes	64
3.5.5. Rivalidad de los competidores	65
3.6. La industria del turismo en la provincia de Cusco y sus referentes	66
3.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	67
3.8. Conclusiones	69
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	71
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	71
4.1.1. Administración y gerencia del sector turismo de la provincia de Cusco (A).....	71
4.1.2. Marketing y ventas del sector turismo de la Provincia de Cusco(M)	74
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura para el sector turismo de la Provincia de Cusco(O)	75
4.1.4. Finanzas y contabilidad del sector turismo de la provincia de Cusco(F).....	79
4.1.5. Recursos humanos del sector turismo de la provincia de Cusco (H).....	81

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones del sector turismo de la provincia de Cusco (I).....	84
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo del turismo de la provincia de Cusco (T)	84
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	86
4.3. Conclusiones	86
Capítulo V: Intereses del Sector Turismo en la Provincia de Cusco y Objetivos de Largo Plazo 88	
5.1. Intereses del sector turismo en la Provincia de Cuzco.....	88
5.2. Potencial del Sector Turismo de la Provincia de Cusco	88
5.3. Principios Cardinales del Sector Turismo de la Provincia de Cusco.....	99
5.3.1. Influencia de Terceras Partes	99
5.3.2. Lazos pasados y presentes	100
5.3.3. Contrabalance de intereses.....	100
5.3.4. Conservación de los enemigos	100
5.4. Matriz de Intereses del Sector Turismo de la Provincia de Cusco (MIO)	101
5.5. Objetivos de Largo Plazo	101
5.6. Conclusiones	102
Capítulo VI: El Proceso Estratégico..... 103	
6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)	103
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	105
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	107
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	110
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	112
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	114

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	114
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	118
6.9. Matriz de Ética (ME)	119
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	119
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.....	121
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	121
6.13. Conclusiones.....	123
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	125
7.1. Objetivos de Corto Plazo	126
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	126
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	129
7.4. Estructura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Cusco	129
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	129
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	133
7.7. Gestión del Cambio	134
7.8. Conclusiones	136
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	137
8.1. Perspectivas de Control.....	137
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	138
8.3. Conclusiones	138
Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo de la Provincia de Cusco	140
9.1. Análisis Competitivo del Turismo de la Provincia de Cusco.....	140
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas	143
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres.....	143
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.	143

9.5. Conclusiones	145
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	146
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	146
10.2. Conclusiones Finales	146
10.3. Recomendaciones Finales	152
10.4. Futuro del Turismo de la Provincia de Cusco	155
Referencias	163
Apéndice A. Proyección de Arribo de Visitantes a Cusco	177
Apéndice B. Entrevistas a Autoridades y Ex autoridades del Cusco	178
Apéndice C. Entrevistas a Autoridades y Ex autoridades del Cusco	183
Entrevista No. 5: Boris Cárdenas B.....	192
Cargo: Gerente de la Agencia de Turismo Exotic Max.....	192
Apéndice D. Ruta Antisuyo.....	194
Apéndice E. Boleto Turístico del Cusco.	200

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Área, Población, Densidad y Altitud por Distritos de la Provincia de Cusco</i>	2
Tabla 2 <i>Evolución de Arribo de Turistas Nacionales y Extranjeros del 2000 al 2016 en la Provincia de Cusco</i>	4
Tabla 3 <i>Infraestructura Hotelera Según Categoría al año 2016 de la Provincia de Cusco</i>	5
Tabla 4 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	17
Tabla 5 <i>Países de América con Mayor Población (Miles)</i>	18
Tabla 6 <i>Indicadores Demográficos: Estimados por Quinquenios 2000-2015</i>	19
Tabla 7 <i>Indicadores Demográficos de la PEA Total 2000-2025</i>	20
Tabla 8 <i>Crecimiento Mundial en Variaciones Porcentuales Anuales</i>	23
Tabla 9 <i>Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales)2016-2019</i>	24
Tabla 10 <i>Factores que Definen la Competitividad del Perú para el periodo 2010-2016</i>	34
Tabla 11 <i>Metodología Doing Bussiness: Facilidad para Hacer Negocios en el Perú</i>	37
Tabla 12 <i>Facilidades para Iniciar un Negocio en el Perú</i>	37
Tabla 13 <i>Índice de Innovación Global</i>	58
Tabla 14 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	62
Tabla 15 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	68
Tabla 16 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	69
Tabla 17 <i>Arribo de Visitantes Nacionales y Extranjeros a Establecimientos de Hospedaje</i> ..	75
Tabla 18 <i>Infraestructura Turística de la Provincia de Cusco al 2013</i>	75
Tabla 19 <i>Infraestructura Vial de la Provincia de Cusco al 2013</i>	77
Tabla 20 <i>Municipalidad de Cusco: Ingresos</i>	79
Tabla 21 <i>Municipalidad de Cusco: Gastos</i>	80
Tabla 22 <i>Municipalidad de Cusco: En Qué se Invierte</i>	81
Tabla 23 <i>PEA Por Categorías a Nivel Total 2007 de la Provincia del Cusco y Distritos</i>	82

Tabla 24 <i>Cusco Clasificación de Personal</i>	83
Tabla 25 <i>Índice de Desarrollo Humano de las Diez Primeras Provincias del Perú 2012</i>	83
Tabla 26 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	87
Tabla 27 <i>Provincia de Cusco: Superficie y Población 2016</i>	91
Tabla 28 <i>Principales Cultivos en la Provincia de Cusco y sus Distritos</i>	94
Tabla 29 <i>Clasificación y Puntaje del Perú en el Noveno Pilar: Preparación Tecnológica</i> ...	94
Tabla 30 <i>Clasificación y Puntaje del Perú en el Duodécimo Pilar: Innovación</i>	95
Tabla 31 <i>Principales Atractivos del Cusco</i>	96
Tabla 32 <i>Principales Festividades del Cusco</i>	97
Tabla 33 <i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Cusco</i>	101
Tabla 34 <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	104
Tabla 35 <i>Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA</i>	106
Tabla 36 <i>Matriz Interna Externa (MIE)</i>	111
Tabla 37 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	116
Tabla 38 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	117
Tabla 39 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	118
Tabla 40 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	120
Tabla 41 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	122
Tabla 42 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	124
Tabla 43 <i>Objetivos de Corto y Largo Plazo</i>	128
Tabla 44 <i>Estrategias y Políticas</i>	130
Tabla 45 <i>Tablero de Control Integrado</i>	137
Tabla 46 <i>Plan Estratégico Integral del Sector Turismo de la Provincia de Cusco</i>	147
Tabla 47 <i>Propuesta de Futuro de la Industria Financiera de Cusco</i>	161

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Mapa político administrativo de la Provincia de Cusco	1
<i>Figura 2.</i> Provincia de Cusco: estructura porcentual de PEA y PBI 2007.	3
<i>Figura 3.</i> Participación de las telecomunicaciones en el PBI	24
<i>Figura 4.</i> Bases estratégicas que sustentan la política de seguridad y defensa nacional del Estado peruano.....	28
<i>Figura 5.</i> Cambio anual de la demanda interna, en porcentaje	35
<i>Figura 6.</i> Evolución de los indicadores de gobernabilidad en el Perú, 1998, 2003, 2008.....	47
<i>Figura 7.</i> Crecimiento del PBI 2017-2018 (Var%).	52
<i>Figura 8.</i> Departamento visitado y tipo de hospedaje.	52
<i>Figura 9.</i> Llegadas de vacacionistas extranjeros en millones.	53
<i>Figura 10.</i> Población total por área de residencia, provincia de Cusco.....	91
<i>Figura 11.</i> Provincia del Cusco: Estructura %PEA y PBI 2015.	93
<i>Figura 12.</i> Ruta de los siete templos.....	98
<i>Figura 13.</i> Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA).....	108
<i>Figura 14.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	110
<i>Figura 15.</i> Matriz Gran Estrategias	114
<i>Figura 16.</i> Propuesta de nueva estructura organizacional para la gerencia de desarrollo turístico.....	131
<i>Figura 17.</i> Los 12 pilares de la competitividad GCI	141
<i>Figura 18.</i> Ranking del índice de competitividad regional 2016	142
<i>Figura 19.</i> Ecoturismo	158
<i>Figura 20.</i> Zip linig.....	158
<i>Figura 21.</i> Guías de ecoturismo	159

Figura 22. Hoteles ecológicos..... 159

Figura 23. Propuesta de construcción de hoteles o habitaciones en árboles 160

Figura 24. Hotel del turista u Hotel Cusco en la actualidad 160

Figura 25. Hotel Marriot Cusco. Referencia para el proyecto de restauración del Hotel del Turista..... 161



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

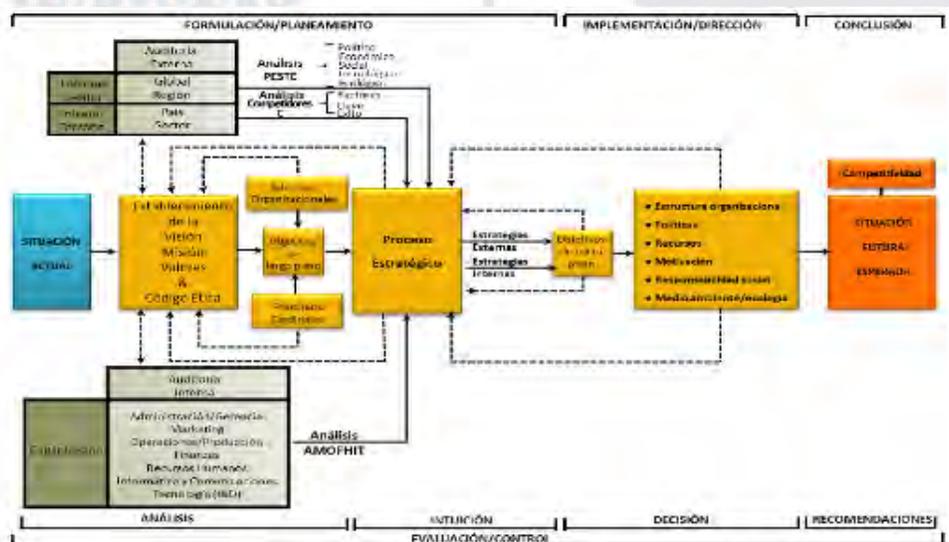


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Sector Turismo en la Provincia de Cusco

1.1. Situación General

Cusco es una de las trece provincias que conforman la región homónima, y a su vez el nombre de la capital regional. Se encuentra ubicada en la parte occidental del valle del río Huatanay, en la zona central interandina de la región Cusco, en la sierra sureste del Perú. Los límites provinciales son: por el norte, con las provincias de Urubamba y Calca; por el sur, con la provincia de Paruro; por el Este, con la provincia de Quispicanchis; y por el oeste, con la provincia de Anta (Perú.Top.Tour, 2005), como se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Mapa político administrativo de la Provincia de Cusco

Tomado de «Mapa provincial de Cusco», por Perú.Top.Tour, 2005.
(http://www.perutoptours.com/index07cu_cusco_province_mapa.html)

La provincia de Cusco se encuentra a una altitud entre los 3,366 m.s.n.m., en la Plaza de Armas de Cusco; y los 4,424 m.s.n.m., en el cerro Senqa. El distrito de mayor altitud es Ccorca, con 3,635 m.s.n.m.; seguido por el distrito de Poroy, con 3,570 m.s.n.m. La capital provincial político-administrativa es la ciudad del distrito de Cusco, ubicada en entre las

coordenadas geográficas latitud sur 13°00'45" y 13°34'50", y longitud oeste 71°49'27" y 72°03'32".

La extensión territorial de la provincia del Cusco es 617 km², y está dividido en ocho distritos. El distrito de mayor extensión es Ccorca, con 189 km², seguido por el distrito de San Jerónimo, con 103 km². Los distritos con menores extensiones son San Sebastián, con 89 km²; Santiago, 70 km²; Saylla, 28 km²; Poroy, con 15 km²; y Wanchaq, con 6 km² (Municipalidad Provincial del Cusco, 2013), como se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1

Área, Población, Densidad y Altitud por Distritos de la Provincia de Cusco

Distrito	Área (km ²)	Población 2007 (Hab.)	Densidad (Hab/km ²)	Altitud (m.s.n.m.)
Cusco	116.22	108,798	936.1	3,399
San Sebastián	89.44	85,472	955.6	3,244
Santiago	69.72	66,277	950.6	3,400
Wanchaq	6.38	54,524	8,546.1	3,366
San Jerónimo	103.34	28,856	279.2	3,244
Poroy	14.96	4,462	298.3	3,570
Saylla	28.38	2,934	103.4	3,138
Ccorca	188.56	2,343	12.4	3,635
Total	617	367,791	596.1	

Nota. Tomado del «Plan de desarrollo provincial concertado Cusco al 2021», por la Municipalidad Provincial del Cusco, 2013.

(<https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/plan-desarrollo-provincial-concertado-2021.pdf>)

A nivel provincial, el crecimiento se basó sobre todo en la generación de bienes y servicios finales en las actividades de comercio (sector terciario) con una participación de 65.5%; en tanto la actividad artesanal e industrial manufacturera (sector secundario) aportó el 30.6%, y la producción de materias primas no elaboradas solo llegó al 4% del total provincial (sector primario), de acuerdo con el Censo del 2007 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007).

La generación de la riqueza provincial a nivel del sector terciario se debe a que su mayor PBI está concentrado en las actividades de comercio, con un 18.9% de participación; seguido de otros servicios, con 19.7%; donde las actividades de turismo aportan entre el 8.3% y 10% del PBI provincial (véase la Figura 2). Asimismo, la PEA ocupada de la provincia de

Cusco participa de las actividades presentadas, entre las cuales un 31.11% se dedica a actividades de otros servicios; un 23.93%, al comercio; y un 11.4%, transporte; entre otros.

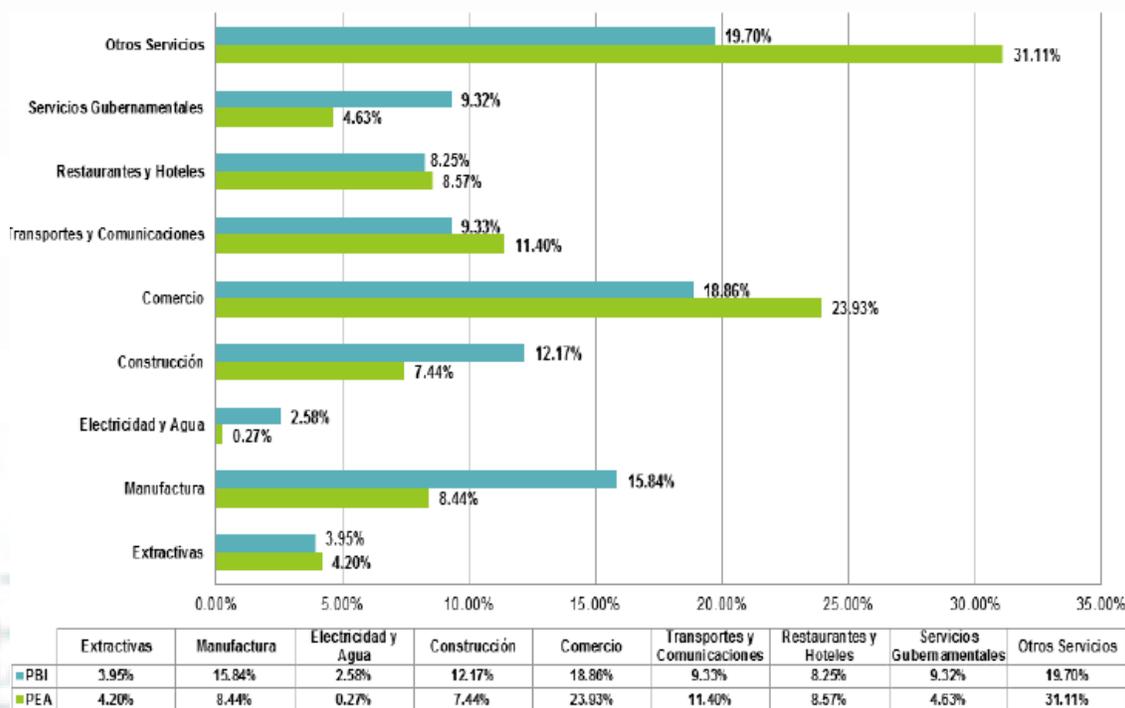


Figura 2. Provincia de Cusco: estructura porcentual de PEA y PBI 2007.

Tomado del «Plan de desarrollo provincial concertado Cusco al 2021», por la Municipalidad Provincial de Cusco, 2013. (<https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/plan-desarrollo-provincial-concertado-2021.pdf>)

La actividad industrial en la provincia del Cusco es aún incipiente y poco competitiva, pero sí es generadora importante de empleo. Está constituida básicamente en micro y pequeños emprendimientos, a pequeña escala local. Según el Censo Económico Nacional de 2008, en la provincia se registraron 1,607 establecimientos de industrias manufactureras, que representaban el 8% del total de establecimientos censados a nivel provincial, básicamente situados en los distritos de Cusco, Wanchaq, Santiago, San Sebastián y San Jerónimo. Dentro de ellos, el 91.3% tenían personería jurídica; y de estos, el 1.2% eran sociedades anónimas (S.A.); 2.9% sociedades con responsabilidad limitada (S.R.L.); y el 3.5%, empresas individuales de responsabilidad limitada (E.I.R. L.).

La actividad de turismo en la provincia de Cusco necesita un tratamiento especial, por su importancia en la economía local. El flujo de turistas que llegan ha sido creciente en los

últimos años: el 2006 arribaron 716,375 visitantes, siendo un 33.07% nacionales, y el 66.93% extranjeros; el 2016, 1'894,120 visitantes, de los cuales el 39.04% eran nacionales, y el 60.96% extranjeros (véase la Tabla 2).

Tabla 2

Evolución de Arribo de Turistas Nacionales y Extranjeros del 2000 al 2016 en la Provincia de Cusco

Año	Visitantes			Variación Anual Porcentual		
	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	VAR% Total
2000	175,097	288,695	463,792	-	-	-
2001	154,230	261,595	415,825	-11.92	-9.39	-10.4
2002	155,780	261,859	417,639	1	0.10	0.44
2003	142,935	273,319	416,254	-8.25	4.38	-0.33
2004	178,891	368,229	547,120	25.16	34.72	31.44
2005	207,740	463,633	671,373	16.13	25.91	22.71
2006	236,916	479,459	716,375	14.04	3.41	6.70
2007	295,488	572,449	867,937	24.72	19.39	21.16
2008	317,995	663,934	981,929	7.62	15.98	13.13
2009	348,930	614,225	963,155	9.73	-7.49	-1.91
2010	432,152	584,907	1'017,059	23.85	-4.77	5.60
2011	463,243	736,185	1'199,428	7.19	25.86	17.93
2012	533,370	851,750	1'385,120	15.14	15.70	15.48
2013	581,604	929,414	1'511,018	9.04	9.12	9.09
2014	569,663	983,450	1'553,113	-2.05	5.81	2.79
2015	569,781	1'074,750	1'644,531	0.02	9.28	5.89
2016	739,432	1'154,688	1'894,120	29.77	7.44	15.18

Nota. Tomado del «Boletín estadístico de turismo 2016», por el Gobierno Regional de Cusco (GRC), 2017. (<http://www.dircetucusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/BOLETIN-ESTADISTICO-2016-Final.pdf>)

A la par del crecimiento del turismo, en la provincia de Cusco ha crecido la infraestructura hotelera, logrando disponer de 68 establecimientos iguales o por encima a la categoría de tres estrellas, y 627 establecimientos menores por debajo de estas, que en conjunto registran 12,146 habitaciones con disponibilidad de 23,892 camas (véase la Tabla 3).

En cuanto al número de restaurantes relacionados con el servicio de turismo, hay una tendencia creciente que llega a 279, de los cuales el 32% son restaurantes clasificados, y el

68% no son clasificados; encontrándose la mayoría de estos giros en la ciudad del Cusco, en su centro histórico.

Tabla 3

Infraestructura Hotelera Según Categoría al año 2016 de la Provincia de Cusco

Categoría	Número de				N° de hab/establec.	N° de camas/establec.
	Establecimientos	%	Habitaciones	Camas		
5*****	6	0.86	642	1193	102	199
4*****	8	1.15	899	1715	112	214
3***	54	7.75	1,880	3652	35	68
Subtotal	68	9.76	3421	6560	50	96
2**	64	9.18	1208	2177	19	34
1*	23	3.30	319	552	14	24
S/C	540	77.47	7130	14342	13	27
Subtotal <3***	627	89.96	8657	17071	14	27
Albergue	2	0.29	68	261	34	131
(*)	697	100	12146	23892	17	34

Nota. Tomado del «Boletín estadístico de turismo 2016», por el Gobierno Regional de Cusco (GRC), 2017. (<http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/BOLETIN-ESTADISTICO-2016-Final.pdf>)

En cuanto a la dinámica del turismo en la provincia, esta se halla estrechamente ligada a lo mencionado en el Plan estratégico regional de turismo de Cusco elaborado por DIRCETUR (2009), donde la dinámica regional del turismo, considera las siguientes categorías de aprovechamiento:

- a) Experiencias culturales
- b) Experiencias en la naturaleza
- c) Experiencias de turismo activo: Aventuras o deportes
- d) Experiencias con la cultura viva
- e) Experiencias de salud y bienestar personal.

Por otro lado, la artesanía, como actividad económica en la provincia, está muy vinculada a la actividad turística. La producción artesanal cuzqueña es variada; y en la provincia del Cusco existen casi 265 talleres artesanales, de los cuales el 99% está en Cusco ciudad. El 90% de talleres artesanales funciona como vivienda-taller, y solo el 60% son

talleres exclusivos de producción artesanal. El 80% de la producción se destina a la compra local por parte de los turistas, y el 20% se destina a la exportación.

Las líneas artesanales que concentran el mayor número de unidades productoras son la cerámica y la alfarería, la textilería de punto de alfombras y tapices, y la confección de prendas de vestir. Otras especialidades artesanales desarrolladas en el Cusco son la carpintería y el tallado en madera, así como la fabricación de velas, imaginería y retablos; además de joyería y artículos conexos, y pintura y réplica de pintura cuzqueña.

La importancia y valor del patrimonio cultural e histórico es reconocido porque la provincia de Cusco posee un rico patrimonio cultural, constituido por las obras de sus artistas, arquitectos, músicos, escritores y personalidades del saber; así como las creaciones anónimas –surgidas del alma popular–, así como el conjunto de valores, que dan un sentido a la vida del poblador cusqueño. Es decir, las obras materiales y no materiales que expresan la creatividad de su gente como: la lengua, los ritos, las creencias, los lugares y monumentos históricos, la literatura, las obras de arte, los archivos y bibliotecas.

En la provincia de Cusco, la mayor expresión de su patrimonio lo constituyen las manifestaciones culturales, que representan el 85% del total, seguido de sitios naturales (5%), acontecimientos programados (5%) y el folklore (5%). Este rico patrimonio cultural se ha ido acrisolando en la ciudad del Cusco, razón por la que la urbe cusqueña ha sido distinguida nacional e internacionalmente como (Asociación de Agencias de Turismo [AATC], 2009):

- Cusco, primera ciudad todas las ciudades y villas de la Nueva Castilla, otorgada en Madrid por Real Cédula de Carlos V, el 24 de abril de 1540.
- La muy insigne, muy noble, leal y fidelísima ciudad del Cusco, la principal y cabeza los reinos del Perú, otorgada en Madrid por Real Cédula de Carlos V, el 19 de julio de 1540.

- Cusco, Capital Arqueológica de América, otorgado en el XXV Congreso Internacional de Americanistas celebrado en La Plata, Argentina, en 1933. Este título fue respaldado por el Congreso de la República del Perú mediante Ley N° 7688, del 23 de enero de 1933.
- Cusco, Herencia Cultural del Mundo, otorgado por la Séptima Convención de Alcaldes de las Grandes Ciudades del Mundo, reunida en Milán, Italia, el 19 de abril de 1978.
- Cusco, Patrimonio Cultural de la Humanidad, otorgado por la Unesco en París, Francia, el 9 de diciembre de 1983.
- Cusco, Patrimonio Cultural de la Nación, otorgado mediante Ley N° 23765, del 30 de diciembre de 1983. Esta misma Ley denomina en su Art. 3° a la Ciudad del Cusco como Capital Turística del Perú.
- Cusco, Capital Histórica del Perú, designado así en el Art. 49° de la Constitución Política del Perú de 1993.
- Cusco, Capital Histórica de Latinoamérica, otorgado por el Congreso Latinoamericano de Regidores y concejales, en la ciudad del Cusco, en el mes de noviembre de 2001.
- Cusco, Capital Americana de la Cultura, otorgado por la Organización Capital Americana de la Cultura en el 2007.
- Cusco, Maravilla del Mundo, otorgado el 7 de julio del 2007, en Lisboa, Portugal.

Sin embargo, aún existen debilidades en el sistema de defensa del patrimonio cultural y espiritual. Con el fin de conservar, valorar y difundir adecuadamente el patrimonio cultural tangible e intangible de Cusco, se requiere alianzas estratégicas entre los gobiernos locales de la provincia de Cusco y la Dirección Regional de Cultura de Cusco; así como involucrar en este aspecto al sector privado.

Según DIRCETUR (2009), dentro de la región existen seis zonas de destinos locales y dinámicas de espacios turísticos, y a la provincia de Cusco, le corresponde las zonas 3 y 4. Es

así que en la zona 3 se tiene: a) área 1, ciudad de Cusco y Sacsayhuaman, así mismo abarca los distritos de Santiago y Wanchaq, b) área 2, entorno de la ciudad de Cusco, cuyos atractivos turísticos se encuentran en, distritos de Ccorca, Corao, Poroy, San Sebastián y San Jerónimo; la zona 4 se tiene a) área 1, Saylla-Urcos, con recursos turísticos de Piquillacta, Tipón, laguna de Huacarpay y b) área 2, Urcos.Tinke, con atractivo turístico está cerca al ámbito del nevado del Ausangate, el Cerro de siete colores; así mismo existe una predominante presencia de manifestaciones de cultura viva, en las comunidades de la zona, que no vienen siendo potencializadas.

1.2. Conclusiones

El presente plan estratégico busca potencializar el sector turismo de la provincia de Cusco, es así que en la situación general se entiende que, una de las actividades más importantes de la provincia es la manufactura, pero esta se encuentra en una situación de estancamiento ya que más son las empresas naturales con negocio que las empresas constituidas en este sector. Por tal motivo se genera la necesidad de impulsar el sector turismo como una fuente de trabajo y empleo para la población de la provincia, la cual apoyará al crecimiento de la economía y a su PBI.

El sector turismo encierra todo aquello que tiene que ver con restaurantes, agencias de viaje, alojamiento y transporte; dentro de esto se pueden incluir artesanías u otras actividades productivas que se muevan dentro del sector. Es por ello la importancia de generar condiciones en donde los empresarios involucrados en el sector puedan potencializar sus actividades y generen empleo.

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

2.1. Antecedentes

Mediante el Plan de Desarrollo Urbano Cusco al 2023, de la Municipalidad Provincial del Cusco (2013b), planteó como objetivo «generar condiciones para mejorar la calidad de vida de la población de Cusco, a través del acceso a oportunidades económicas en una relación equilibrada con el medio natural, soporte de todas las actividades humanas [...]» (p. 18), que, alineado con el *Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Cusco* [Dircetur-Cusco] (2009), propuso:

[...] integrar las voluntades y capacidades institucionales regionales, enmarcadas en un proceso de apertura, integración y descentralización; con el reto principal de hacer de la región Cusco una sociedad competitiva frente a otros territorios y con altos índices de desarrollo humano y social; bajo un marco institucional y democrático sólido y una gestión sostenible del territorio y su patrimonio natural y cultural. (p. 19)

En tal sentido, se plantea en este capítulo la visión a largo plazo, la misión de los entes provinciales, así como los valores y el código de ética, que deben regir en la provincia del Cusco, proponiendo un planeamiento estratégico a partir de la identificación de sus fortalezas, oportunidades y áreas de diferenciación, que les generarán ventaja competitiva y valor compartido.

2.2. Visión

Se le planteó la siguiente visión: “Al 2028, el sector del turismo generará un 15 % del PBI de la provincia de Cusco, aportando al desarrollo de la provincia y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, generando oportunidades de trabajo, quienes además gozan del embellecimiento y fortalecimiento del patrimonio cultural, mediante la recuperación, crecimiento y mejora continua de su infraestructura, de la capacitación y preparación, y de la

calidad y variedad de servicios”. En el 2017 el sector del turismo generó un 8.3% del PBI de la provincia.

2.3. Misión

Promover en la Provincia de Cusco las actividades económicas relacionadas al turismo, brindando y gestionando las condiciones adecuadas para lograr mayor competitividad en el sector y así mejorar las condiciones de vida de la población.

2.4. Valores

Los valores planteados para el presente plan son:

- Cultura de regulación y promoción, como una herramienta que busque un balance entre la oferta y demanda turística, con la presencia de acuerdos interinstitucionales con el sector público y privado.
- Desarrollo de la actividad turística con su naturaleza intersectorial, que genera articulación con diferentes sectores, tales como el económico, social, otros.
- Puesta en valor de los recursos de la provincia, a través de la transformación de los atractivos turísticos, en productos turísticos.
- Incremento del acceso a los servicios de saneamiento ambiental básico integral para la población.
- Afianzamiento de la identidad y fortalecimiento de todos los habitantes, a través de la interacción social y sobre la base de la cultura y el patrimonio, gestionando los esfuerzos orientados a modernizar la actividad turística, e incrementando su liderazgo nacional.
- Articulación y concertación interinstitucional en prevención, atención y protección contra la violencia a las mujeres, niñas y niños, y adultos mayores, al ser es vulnerables; garantizando con plenitud sus derechos.

- Fortalecimiento de las capacidades productivas y de emprendimiento, a través de mejorar la competitividad de los sectores productivos y de servicio, vinculados a la industria del turismo, generando cadenas de valor y empleo digno.
- Prácticas justas de gestión integral y sostenible de recursos naturales y del medio ambiente, buscando su conservación y preservación, por ser parte patrimonio cultural, vigilando el cumplimiento de las normas ambientales nacionales e internacionales.

2.5. Código de Ética

El código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético y enfatiza los principios de la organización (D'Alessio, 2015). El código de ética considerará los deberes y derechos universales como componente importante para propiciar una cultura que construya una sociedad más justa y equitativa. El código para el presente plan considerará:

- La dignidad humana, como componente de reconocimiento de la diversidad cultural, respetando los valores y los principios de todas las personas.
- Transparencia, Promovida por las autoridades al ser los líderes políticos reconocidos como un gobierno corporativo, con la toma de decisiones objetivas previniendo los conflictos de intereses, rechazando toda práctica de clientelismo y corrupción, para mejorar la imagen institucional ante la población y turistas foráneos.
- Cumplimiento de las normas, con conductas honestas, justas y equitativas las que marcaran una cultura donde la convivencia fortalezca las relaciones interpersonales.
- Cuidado del medio ambiente, sensibilizar una cultura con responsabilidad social, que permitirá la conservación del medio ambiente, promoviendo prácticas para su cuidado y sostenibilidad.

2.6. Conclusiones

Siendo la visión, misión, valores y código de ética, las principales fuentes para implementar el plan estratégico y definir objetivos a largo plazo (OLP), la provincia del Cusco busca nuevas oportunidades de desarrollo potenciando sus ventajas competitivas, en lo social, económico y cultural, enfocado en la mejora continua de sus procesos y explotación de sus recursos naturales. Esto último, sobre la base de la preservación del medio ambiente y de su cultura y patrimonio ancestral. Como eje transversal de las acciones que se implementarán con la participación de la Municipalidad Provincial del Cusco, el sector privado y la sociedad civil en general, teniéndose el respeto desde todo punto de vista a la dignidad humana, mejorando las condiciones de vida.

La modernización y el enfoque en sus recursos naturales, de la actividad turística son aspectos prioritarios para el desarrollo de la provincia. Ello mejorará el posicionamiento sostenido en el largo plazo de esta provincia, como principal destino turístico de Sudamérica y del mundo.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según D'Alessio 2015, la matriz de intereses nacionales considera aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. Estos se clasifican de acuerdo con su nivel de intensidad y su interacción con otros países.

En los intereses nacionales del Perú se plantea cinco variables como ejes transversales, y en función de su intensidad frente a los demás países:

1. La lucha contra el narcotráfico, que es de vital importancia por las afectaciones adversas al desarrollo social, económico y político
2. La lucha contra el terrorismo, considerado con intensidad vital junto con Colombia y Estados Unidos, países cuyas políticas internas y externas inciden de modo directo e indirecto en las políticas del Perú, ya que el terrorismo genera caos e incertidumbre social y económica.
3. El desarrollo económico del Perú está vinculado intensamente a los países de Latinoamérica, la Unión Europea, Corea del Sur y Japón. Si bien la globalización ha generado interacción económica en todo el mundo, y ha originado que el Perú lo realice por medio de tratados internacionales, los escenarios coyunturales pueden ser variables.
4. La lucha contra la corrupción y sus efectos es de vital importancia para los países de Latinoamérica, la Unión Europea y Estados Unidos, por las implicancias que generan desestabilización en los aspectos político, social y económico.
5. La lucha contra el analfabetismo es un problema constante en los países subdesarrollados, y muchos gobiernos han impuesto medidas para reducir la cifra de analfabetos, pero los esfuerzos han sido insuficientes. Por ello, se debe incrementar el esfuerzo en la alfabetización y la mejora de la calidad de los servicios educativos.

El Perú tiene *un Plan Estratégico de Desarrollo Nacional*, en el cual se presentan seis ejes estratégicos, de acuerdo con los intereses nacionales en derechos humanos e inclusión social; oportunidades y acceso a los servicios; estado y gobernabilidad; economía diversificada, competitividad y empleo; desarrollo territorial e infraestructura productiva; ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011).

Eje estratégico 1. Derechos humanos e inclusión social. Consiste en establecer los derechos esenciales de todos, sin distinción alguna; lo cual comprende aspectos políticos, económicos y civiles, entre otros. Este eje busca el desarrollo humano pleno en la sociedad, sin restricción a los derechos y deberes, propiciando que la economía del Perú sea equitativa y permita mejores oportunidades a todos. En otras palabras, que el país deba tener una economía que le permita competir con éxito, con infraestructura adecuada para el desarrollo productivo nacional y competitivo.

Eje estratégico 2. Oportunidades y acceso a los servicios. Este eje muestra la disposición y acceso conjunto a la infraestructura vial y de telecomunicaciones, así como a servicios de transporte, energía eléctrica y saneamiento, las cuales tendrán un fuerte impacto positivo en la calidad de vida de los ciudadanos. Si a esto se suma la implementación de políticas de lucha contra la pobreza, con programas productivos y autosustentables, el impacto será aún mayor. Por lo tanto, con la aplicación de este eje, se garantiza el acceso a servicios de calidad que permitan implementarse plenamente en las sociedades, para tener las capacidades y los derechos en condiciones de equidad para conseguir mejores oportunidades.

Eje estratégico 3. Estado y gobernabilidad. En este eje, por medio del modelo del Banco Mundial, se precisan aspectos netamente políticos, económicos e institucionales, exigiéndose gobiernos democráticos e institucionalidad pública, valorando índices de opiniones directas de los ciudadanos y también índices de calidad en los servicios básicos.

Con relación al estado de derecho, está ligado a la seguridad ciudadana, y tiene indicadores de medición, aplicados también al control de la corrupción. Estos también han sido elaborados por el Banco Mundial.

Eje estratégico 4. Economía diversificada, competitividad y empleo. El Plan Bicentenario sustenta una política económica estable y previsor, que alienta el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos. Para ello, hay que lograr condiciones favorables del entorno, como la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión y la presión tributaria, así como la mayor estabilidad macroeconómica. Los principales objetivos específicos son: política económica a través de la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleo; estructura productiva diversificada, competitiva, sostenible y con alto valor agregado y productividad; crecimiento sostenido de las exportaciones sobre la base de una oferta exportable diversificada, actividades sostenibles y el acceso a nuevos mercados; la innovación, el desarrollo tecnológico y la aplicación del conocimiento científico contribuyen constantemente al desarrollo de las actividades productivas y a su sostenibilidad ambiental; incremento de los empleos adecuados para la modernización inclusiva; marco institucional y jurídico, que garantiza la seguridad de las inversiones; y mercados financieros transparentes y eficientes, con instituciones sólidas que facilitan el financiamiento y la inversión (CEPLAN, 2011).

Eje estratégico 5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva. Este eje considera definir estrategias para cerrar las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades, entre la capital y todas las regiones; así como implementar una infraestructura económica adecuada, productiva, suficiente, descentralizada y de uso público, siendo esto un objetivo estratégico fundamental. Los objetivos planteados en este eje son: suficiente y adecuada infraestructura económica la cual sea productiva, descentralizada y de uso público

en el marco de los espacios transversales de planificación macro regional; actividad industrial diversificada y con alto valor agregado en los sectores agrario, pesquero, minero y turístico, concordante con las ventajas comparativas y competitivas de cada espacio geográfico regional; fortalecimiento de la inversión privada descentralizada, generadora de empleo y orientada a la demanda de los mercados internos y externos; agrupamiento de la población rural en ciudades intermedias establecidas sobre la base de centros poblados planificados (CEPLAN, 2011).

Eje estratégico 6. Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres.

Este último eje enfatiza el objetivo nacional de conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y ecosistémico, y un ambiente que posibilite mejorar las condiciones de vida de las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo. Asimismo, entre otros objetivos específicos, se plantean los recursos naturales y diversidad biológica conservada y aprovechada de manera sostenible, con participación y beneficio de las poblaciones locales; calidad ambiental mejorada y gestionada, con enfoque integral en el ámbito nacional; manejo integrado y eficiente del agua, y las cuencas a nivel nacional; población y sistemas productivos vulnerables, adaptados al cambio climático; y sistema nacional de gestión ambiental implementado en los tres niveles de gobierno, con activa participación ciudadana (CEPLAN, 2011).

En relación con la política exterior, el Plan Estratégico Sectorial Multianual - Sector Relaciones Exteriores (PESEM) 2015-2021, reúne los objetivos estratégicos del CEPLAN (2014), estructurados a través de seis ejes estratégicos: (a) democracia y estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) Estado eficiente, transparente y descentralizado; (d) competitividad del país; (e) enfoque territorial; y (f) desarrollo sostenible. En la Tabla 4, se presenta la Matriz de Intereses Nacionales comunes y opuestos con los demás países.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.			UE (+) EE.UU. (+)	
2. Promover empleo con enfoque de valor compartido.			Brasil (+) Colombia (+) Chile (+) Mexico (+)	
3. Estado y gobernabilidad enfocado en el bienestar de la población.			Brasil (+) Ecuador (+) Colombia (+) Bolivia (+)	Chile (-)
4. Economía, competitividad y empleo con uso sostenible de recursos.		China (+) EE.UU. (+) UE (+)	Colombia (+) Mexico (+) Chile (+) Bolivia (+) Brasil (+) Chile (+)	
5. Desarrollo regional e infraestructura pública.			Bolivia (+) Brasil (+) Chile (+) Colombia (+) Ecuador (+)	Venezuela (-)
6. Uso adecuado de recursos naturales y medio ambiente en forma sostenida.		UE (+) China (-)	EE.UU. (+)	

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis con el símbolo de “-”. Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 171), por D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial o poder nacional está definido por la debilidad o fortaleza de un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. En un sentido más formal, es la fortaleza o capacidad que tiene una nación soberana para alcanzar sus intereses nacionales. Citado por D’Alessio (2015), según Hartmann (1953), los siete elementos del poder nacional, según Hartman (1953), son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) desarrollo tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional- administrativo, y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo de equipamiento que posee.

Dominio demográfico. En las últimas décadas, la población mundial ha crecido y se ha distribuido de manera desequilibrada en todo el mundo. En el 2015, se estimó una población mundial de 7,325 millones de habitantes, distribuidos en 144 naciones, según el Instituto Nacional de INEI (2015a). Los continentes con mayor población son Asia, África,

Europa, Latinoamérica y el Caribe, América del Norte y Oceanía. Asia alberga al 60% de la población mundial, siendo la República Popular de China y la India, los países más poblados. Los países con mayor población de América son: Estados Unidos, Brasil y México. Al 2015, el Perú ocupaba el octavo puesto, con una población de más de 31 millones de habitantes, como se muestra en la Tabla 5. A nivel mundial, el Perú ocupaba el decimonoveno puesto como país más extenso del mundo, con un 1'285,216 km².

Tabla 5

Países de América con Mayor Población (Miles)

Puesto	País	Población
1.	Estados Unidos	325128
2.	Brasil	203657
3.	México	125236
4.	Colombia	49529
5.	Argentina	42155
6.	Canadá	35871
7.	Venezuela	31293
8.	Perú	31152

Nota. Tomado de «Día Mundial de la Población», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

A nivel nacional, la densidad poblacional del 2015 fue de 24.2 hab/km², siendo los departamentos con mayor densidad poblacional la Provincia Constitucional de Callao, con 6,949 hab/ km²; el departamento de Lima, con 282.4 hab/km²; Lambayeque, con 87.1 hab/km²; La Libertad, con 72.9 hab/km²; Piura, con 51.7 hab/km²; y Tumbes, con 50.9 hab/km². Los departamentos de la selva con mayor extensión territorial son los que presentan menor densidad poblacional, como Madre de Dios, con 1.6 hab/km²; Loreto, con 2.8 hab/km²; Ucayali, con 4.8 hab/km²; y Amazonas, con 10.8 hab/km².

Según las estimaciones del INEI, los indicadores demográficos al 2025 muestran una tasa bruta de natalidad de 16.6% y la tasa bruta de mortalidad de 5.91%. La esperanza de vida del poblador peruano es 75.92 años, lo cual ha mostrado un crecimiento. La tasa de mortalidad infantil se redujo a 14.9% por cada mil nacidos; y la tasa de migración neta de -1.23% por cada mil. Esta información puede verse en la Tabla 6.

Tabla 6

Indicadores Demográficos: Estimados por Quinquenios 2000-2015

Indicadores Demográficos	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025
Fecundidad:					
Nacimientos anuales:					
B (en miles)	621	612	589	572	558
Tasa bruta de natalidad:					
b (por mil)	23.08	21.36	19.43	17.88	16.60
Tasa global de fecundidad	2.80	2.60	2.38	2.22	2.10
Tasa bruta de reproducción	1.37	1.27	1.16	1.08	1.02
Tasa neta de reproducción	1.3	1.2	1.1	1.0	1.0
Mortalidad:					
Muertes anuales:					
D (en miles)	149	155	167	182	199
Tasa bruta de mortalidad:					
d (por mil)	5.55	5.42	5.52	5.68	5.91
Esperanza de vida al nacer:					
Ambos sexos	71.6	73.12	74.13	75.07	75.92
Hombres	69	70.5	71.54	72.5	73.37
Mujeres	74.32	75.87	76.84	77.76	78.59
Tasa de mortalidad infantil:					
(por mil nacidos vivos)	27.40	21.00	18.60	16.60	14.90
Crecimiento Natural:					
Crecimiento anual:					
B-D (en miles)	472	457	422	390	359
Tasa de crecimiento natural:					
b-d (por mil)	17.53	15.94	13.91	12.2	10.69
Migración Internacional*/					
Migración neta anual:					
M (en miles)	-105	-125	-83	-55	-41
Tasa de migración neta:	-3.9	-4.37	-2.73	-1.73	-1.23
m (por mil)					
Crecimiento Total:					
Crecimiento anual:					
B-D+(-)M (en miles)	367	332	339	335	318
Tasa de crecimiento total:					
b-d+(-)m (por mil)	13.63	11.57	11.18	10.47	9.46

Nota. */ Referida a migrantes sobrevivientes al final del periodo. Tomado de «Estadísticas: Población, estimaciones y proyecciones de la población total de las principales ciudades», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

La población económicamente activa (PEA) presentó una tasa de crecimiento de 2.4% en la zona urbana, mientras que en la rural se muestra una tendencia decreciente; en los últimos cinco años se mantuvo el número bruto años de vida activa, como se muestra en la

Tabla 7.

Tabla 7

Indicadores Demográficos de la PEA Total 2000-2025

Indicadores Demográficos	2000	2005	2010	2015
PEA total:				
Tasa de crecimiento de la población (por cien)				
Ambos sexos	2.6	2.0	1.7	
Hombre	2.2	1.7	1.6	
Mujer	3.1	2.2	1.8	
PEA urbana:				
Tasa de crecimiento de la población (por cien)				
Ambos sexos	3.4	2.8	2.4	
Hombre	3.1	2.6	2.3	
Mujer	3.9	3.0	2.6	
Edad media:				
Ambos sexos	35.8	36.6	37.4	38.2
Hombre	36.3	37.0	37.7	38.4
Mujer	35.2	36.2	37.0	37.9
PEA rural:				
Tasa de crecimiento de la población (por cien)				
Ambos sexos	0.8	-0.1	-0.5	
Hombre	0.4	-0.3	-0.5	
Mujer	1.5	0.1	-0.6	
Edad media:				
Ambos sexos	37.4	37.5	37.9	38.4
Hombre	36.8	36.9	37.4	38.0
Mujer	38.2	38.2	38.5	39.0
Número bruto de años de vida activa:				
Ambos sexos	55.6	58.0	58.8	58.7
Hombre	63.8	64.5	64.5	64.0
Mujer	47.4	51.4	53.1	53.2

Nota. Tomado de «Perú: Estimaciones y proyecciones de población económicamente activa, urbana y rural por sexo y grupos de edad, según departamento, 2000-2015», por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010. (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>)

Geográfico. El Perú se encuentra situado en parte central y occidental de América del Sur. Su territorio cuenta con una superficie de 1'285.215.60 km², el cual consta de tres regiones naturales: Costa, con 136,232.85 km² (10.6%); Sierra, con 404,842.91 km² (31.5%); y Selva, con 754,139.84 km² (57.9%). Los cinco departamentos con mayor extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco, que abarcan la mayor parte del territorio nacional, con un 55% de la superficie total del país. Los tres más extensos se ubican en la Selva; en esta región, por lo inhóspito de su territorio, hay una escasa concentración poblacional.

Los límites fronterizos del Perú son: por el norte, con Ecuador y Colombia; por el este, con Brasil; por el sureste, con Bolivia; y por el Sur, con Chile. Al oeste, limita con

el océano Pacífico, que se extiende a lo largo de la costa peruana, en una extensión de 3,080 km y un ancho de 200 millas mar adentro, y cuenta con gran riqueza ictiológica debido a las corrientes marinas de Humboldt y de El Niño.

El Perú está formado por ocho regiones naturales: Chala o costa, yunga, quechua, suni, puna, janca o cordillera, selva alta y selva baja. Dada esta diversidad de regiones, se presenta una diversidad de climas y microclimas, que van desde el costero árido y cálido, pasando por los valles interandinos de tipo templado, frígido y polar, hasta los de tipo cálido y lluvioso de la selva. El clima peruano se encuentra determinado por factores como la ubicación del país en la zona intertropical, las modificaciones altitudinales y de la corriente del Humboldt (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [Senamhi], 2018). Entre las características geográficas, destaca como pico más alto el Huascarán, en la Cordillera Blanca, con una altura de 6,768 m.s.n.m.; el río más largo de Perú es el río Ucayali; el lago navegable más alto del mundo es el Titicaca, entre Puno/Bolivia, con 8,380 km²; y la isla más grande del litoral peruano es la de San Lorenzo, en el Callao, con 16.48 km².

Económico. En las últimas décadas, en comparación con las economías desarrolladas y en desarrollo, el Perú ha demostrado un crecimiento económico considerable y dinámico, y, al igual que la actividad global, continúa creciendo a tasas moderadas. Las proyecciones del crecimiento de la economía mundial se muestran en la Tabla 8, con un estimado económico peruano de 4.2% para el 2018 y el 2019.

Según las estimaciones y proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017a), el crecimiento en el 2018 será el mayor desde 2011, para las economías desarrolladas y las emergentes. En las economías desarrolladas, se caracteriza el dinamismo de la demanda interna, apoyada en el mayor empleo y las condiciones monetarias expansivas. En las economías emergentes, sobresalen las condiciones financieras internacionales y los

mayores precios de los *commodities*. En el 2017, se tuvo un crecimiento mundial de 3.6% a 3.7%, por la actividad manufacturera y los servicios y comercio global. Este nivel de crecimiento se mantendría en el 2018, esperándose un 3.6% en el 2019. Asimismo, la recuperación de los precios de los *commodities*, particularmente de los metales, fue mayor en el 2017, casi en 8.2%. En el 2018 y 2019, se espera que el PBI peruano alcance una variación de 4.2%, como se detalla en la Tabla 9.

El consumo y la inversión privada presentarán gradualmente un mayor dinamismo, sustentado en la recuperación de la confianza y en el reinicio de las operaciones de los principales proyectos en concesión, por lo que se espera un crecimiento del PBI de 4.2, para el 2018.

Tecnológico-científico. El Perú es uno de los países con bajo uso de las tecnologías de la información (TIC), y en materia de inversión de estudios de investigación y desarrollo. Los grados de tecnología y desarrollo científico permiten aumentar la competitividad de un país o región. Según el *ranking* de competitividad global 2015-2016, del World Economic Forum (WEF, 2017), el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 países analizados; y en el pilar de ‘Preparación tecnológica’, en ubicó en el puesto 88. Otro pilar importante en el contexto tecnológico es el pilar ‘Innovación’, en el que ocupó el puesto 119, mostrando niveles bajos de capacidad y calidad para la innovación.

En cuanto a la situación de las TIC en el Perú, según el informe *Actualización del impacto de las tecnologías de la información y comunicación en el Perú 2002*, del INEI (2002), indicó que las tecnologías como las telecomunicaciones por satélite, el desarrollo de la telefonía inalámbrica, la fibra óptica, el internet y otras, han intervenido en el desarrollo económico, social y cultural del país. Y tal como se muestra en la Figura 3, tuvo mucha participación en el dinamismo positivo del PBI.

Tabla 8

Crecimiento Mundial en Variaciones Porcentuales Anuales

	PPP	Comercio	2016	2017*		2018*		2019*	
	% ^{1/}	Perú % ^{1/}		RI Set.17	RI Dic. 17	RI Set.17	RI Dic. 17	RI Set.17	RI Dic. 17
Economías desarrolladas	41.9	47.3	1.7	2.0	2.2	1.9	2.0	1.8	1.9
De las cuales:									
1. Estados Unidos	15.5	18	1.5	2.2	2.3	2.1	2.3	2	2
2. Eurozona:	11.8	11.2	1.8	1.9	2.1	1.7	2.1	1.6	1.8
Alemania	3.3	2.7	1.8	1.8	2.1	1.6	2.1	1.4	1.8
Francia	2.3	0.7	1.2	1.3	1.6	1.6	1.8	1.5	1.7
Italia	1.9	1.7	0.9	0.8	1.3	1	1.3	0.9	1
España	1.4	2.6	3.2	2.9	3	2.3	2.3	2.2	2.1
3. Japón	4.4	3.1	1	0.5	1.5	1	1.1	1	1
4. Reino Unido	2.3	1.2	1.8	1.7	1.5	1.3	1.3	1.4	1.3
5. Canadá	1.4	3.2	1.4	1.4	2.8	2	2.1	1.8	1.9
Economías en desarrollo	58.1	52.7	4.2	4.1	4.8	4.9	4.9	4.8	4.9
De las cuales:									
6. Asia	31.6	28	6.4	6.4	6.6	6.4	6.5	6.3	6.4
China	17.8	2.9	6.7	6.5	6.8	6.2	6.3	6	6.2
India	7.2	2.4	7.1	7.4	7	7.6	7.6	7.6	7.9
7. Comunidad de Estados Independientes	4.5	0.6	0.4	-0.1	2.1	2.2	2.2	2.2	2.2
Rusia	3.2	0.5	-0.2	-0.6	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7
8. América Latina y el Caribe	7.9	21.9	-0.5	-0.4	1.4	2.4	2.4	2.6	2.7
Brasil	2.6	4.5	-3.4	-3.4	0.7	1.8	2.5	2	2.4
Chile	0.4	3	1.7	1.7	1.5	2.7	2.9	2.7	2.7
Colombia	0.6	2.6	1.6	2.2	1.8	2.9	2.9	3	3
México	1.9	2.9	2.4	2.3	2.1	2.3	2	2.7	2.5
Perú	0.3	-	4	2.8	2.7	4.2	4.2	4.2	4.2
Economía mundial	100		3.1	3	3.7	3.6	3.7	3.5	3.6
Socios comerciales ^{1/2/}	64.8		2.8	3.3	3.4	3.3	3.4	3.2	3.3

Nota. 1/ 2016. 2/ Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú. * Proyección. RI: Reporte de Inflación.

Tomado del «Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019», por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>)

Debido a que el Perú tiene como metas disminuir las brechas de acceso a la ciencia y tecnología, se estableció en el *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) 2006-2021*, herramientas al servicio de los objetivos de desarrollo sostenido del país y la articulación de la ciencia en todos los sectores, enfocando sus esfuerzos para atender las demandas tecnológicas en áreas estratégicas prioritarias, con la finalidad de elevar el valor agregado y la competitividad, mejorar el bienestar de la población (CONCYTEC, 2006).

Tabla 9

Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales)2016-2019

	2016		2017*		2018*		2019*	
	Año	Ene - Set	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17
Agropecuario	2.6	1.5	2.5	2.1	4.5	4.3	4.4	4.4
Agrícola	1.7	0.8	2.9	1.4	4.6	4.3	4.5	4.4
Pecuario	4	2.7	1.9	3.1	4.2	4.2	4.4	4.4
Pesca	-10.1	34.2	30.2	4.3	7.2	22.5	2.9	4.1
Minería e hidrocarburos	16.3	3.4	3.5	3.5	5.3	3.8	2.0	2.5
Minería metálica	21.2	4.5	4.1	4.6	4.6	4.2	2.4	2.2
Hidrocarburos	-5.1	-2.7	0.5	-2.5	10.6	1.8	0.0	5.3
Manufactura	-1.4	0.8	1.6	-0.2	3.6	5.0	4.1	4.2
Recursos primarios	-0.6	9.6	11.2	2.4	4.6	9.1	4.7	5.6
Manufactura no primaria	-1.7	-2.0	-1.5	-1.0	3.3	3.5	3.7	3.7
Electricidad y agua	7.3	1.5	2.2	1.4	4.5	3.0	4.5	4.0
Construcción	-3.1	-0.7	0.9	3.5	8.0	8.9	9.5	9.5
Comercio	1.8	0.8	1.8	1.5	3.5	3.5	3.8	3.8
Servicios	4	3.1	3.1	3.4	3.6	3.7	4.3	4.0
PBI	4	2.4	2.8	2.7	4.2	4.2	4.2	4.2
PBI primario	10	4.1	4.7	3.1	5.1	4.9	2.9	3.4
PBI no primario	2.4	1.9	2.2	2.5	3.9	4.1	4.6	4.4

Nota. RI: Reporte de Inflación. *Proyección. Tomado del «Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019», por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>)

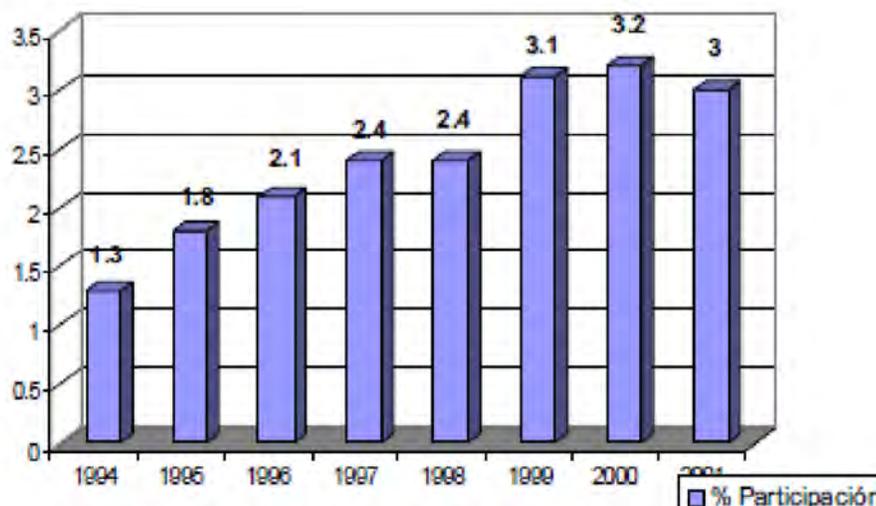


Figura 3. Participación de las telecomunicaciones en el PBI

Tomado de «Actualización del impacto de las tecnologías de la información y comunicación en el Perú 2002», por el Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), 2002. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Inf/Lib5151/Libro.pdf)

Histórico-psicológico-sociológico. En este aspecto, el Perú tiene una rica historia

nutrida por importantes culturas precolombinas, como las Paracas, Mochica, Chavín,

Tiahuanaco, Chanca, Aymara, Huari, con un vasto legado en arquitectura, orfebrería,

cerámica, agricultura, en toda la extensión del país. Luego, se gestó la cultura Inca, la más avanzada de América del Sur, siendo Cusco su capital, hasta la llegada de los españoles al Perú, cuando pasó a convertirse en el centro del virreinato del continente americano.

La riqueza turística del Perú es reconocida a nivel mundial por su historia, cultura, gastronomía, expresiones culturales, recintos arqueológicos, restos textiles y cerámicos, momias, entre otros. Las fortalezas más importantes por su valor histórico y arqueológico son las de Kuélap, Sacsahuayman y Ollantaytambo, siendo reconocidas por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad, así como la ciudad de Cusco, por su gran cantidad de monumentos (Deutsche Welle [DW], 2018).

Machu Picchu es una ciudad inca rodeada de templos, andenes y canales de agua; su construcción es a base de grandes piedras unidas entre sí, es considerada como patrimonio cultural de la humanidad desde 1983 (DW, 2018), es una ciudadela considerada obra maestra de la arquitectura e ingeniería, acompañada de un paisajismo único, es así desde el 2007 ha sido considerada dentro de la siete maravillas del mundo.

El ente estatal encargado de la identificación, registro, estudio, preservación, conservación, puesta en valor y uso social del patrimonio monumental y cultural en general, es el Ministerio de Cultura, a través de la Dirección de Patrimonio Histórico, Colonial y Republicano. También se encarga de los planes de manejo de los centros históricos y del patrimonio cultural de la humanidad vinculado a estos (Ministerio de Cultura, 2016).

La existencia del Ministerio de Cultura implica reconocer la importancia del papel que debe desempeñar la cultura en las políticas de Estado como elemento integrador de la sociedad y generador de desarrollo y de cambio, orientado al fortalecimiento de la democracia con activa participación de una ciudadanía inspirada en valores fundamentales, que conlleven a la convivencia pacífica y a la integración nacional (Ministerio de Cultura, 2016).

La cultura, en efecto, es un agente fundamental en la constitución de una sociedad con mejor calidad de vida, una sociedad más crítica de su historia y de sí misma. Para trabajar y alcanzar las metas y objetivos trazados, el Ministerio de Cultura se ha propuesto seguir siete lineamientos de trabajo muy específicos. Los lineamientos son los siguientes:

- Impulsar una perspectiva intercultural.
- Promover la ciudadanía.
- Fortalecer la institucionalidad.
- Alentar la creación.
- Defensa y apropiación social del patrimonio.
- Apoyar a las industrias culturales.
- Promover y difundir las artes.

Organizacional-administrativo. El Perú es un país libre y democrático y se rige por su Constitución Política del Perú de 1993. Justamente, en el Título II, De Estado y la Nación, en el Art. 43° establece que: la «República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de separación de poderes».

El Estado peruano se encuentra constituido por 24 regiones, 195 provincias y 1,840 distritos, y una provincia constitucional; es democrático, independiente, social y soberano. Está estructurado por la división de poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Sin embargo, su estructura presenta una serie de falencias que lo determinan como burocrático y envejecido, donde priman intereses individuales, políticos y de algunos grupos de poder (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA] & Transparencia, 2008).

Entre los organismos constitucionales autónomos se encuentra el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Tribunal de Garantías Constitucionales, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el Banco Central

de Reserva, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). En cuanto a los gobiernos regionales, están conformados por la Presidencia Regional, el Consejo Regional y el Consejo de Coordinación Regional. Los gobiernos locales o municipalidades provinciales, distritales y de poblados, son presididos por sus alcaldes y los concejos municipales.

Militar. Las Fuerzas Armadas del Perú tienen como misión principal velar por la seguridad, territorio y soberanía nacional, con la finalidad de cumplir con la seguridad y defensa nacional. Están integradas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, bajo el mando del Ministerio de Defensa.

El Libro Blanco de la Defensa Nacional del Perú, mencionó que:

El Perú se guía por los principios de respeto al derecho internacional, fiel cumplimiento de los tratados, solución pacífica de controversias, respeto a la soberanía de los Estados y a las fronteras internacionales, y no intervención y prohibición de la amenaza o del uso de la fuerza; en concordancia con los principios de las Cartas de la OEA y de la ONU. (Ministerio de Defensa del Perú [Mindef], 2005)

Los pilares estratégicos que sustentan la defensa nacional del Perú, pueden verse en la Figura 4.

Según Calderón y Mendoza (2016), el gasto en defensa del Perú es bajo, en relación a sus países vecinos. En promedio, se ha destinado el 1.4% del PBI, mientras que Chile, Colombia, Ecuador y Bolivia, 2.3%, 3.4%, 2.5% y 1.9%, respectivamente. El gasto en defensa está integrado en un 90%, en gastos corrientes, como remuneraciones y pensiones; menos del 5% se destina al mantenimiento y adquisición de armamento; y menos del 1% a capacitación y entrenamiento.

De acuerdo al análisis, el Perú asigna pocos recursos a la adquisición de armamentos y el pago a los militares es inadecuado, por lo que ha ocurrido un desarme unilateral. Si bien es cierto que las relaciones y resolución de conflictos entre naciones se han desarrollado de manera diplomática, esto no deslinda la necesidad de invertir en defensa, y contar con un sistema disuasivo y eficiente.



Figura 4. Bases estratégicas que sustentan la política de seguridad y defensa nacional del Estado peruano.

Tomado del «Libro Blanco de las Fuerzas Armadas», por Ministerio de Defensa (Mindef), 2005. (http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf)

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales muestran que el fundamento de la política exterior son las relaciones entre las naciones, y su comportamiento se puede analizar desde los siguientes puntos de vista (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. En esta parte y con los actores externos, el país está enfocado a planear su crecimiento económico, proyectando sus relaciones con agentes internacionales y por medio de bloques comerciales. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2017), los bloques comerciales son: (a) Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), (b) Alianza del Pacífico, (c) Comunidad Andina de

Naciones (CAN), (d) EFTA, (e) Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), (f) el MERCOSUR, (g) la Unión Europea, (h) Asia, h) NAFTA y (i) Latinoamérica.

Lazos pasados y presentes. La historia es el mejor reflejo de cómo es una nación en la actualidad. El 27 de enero del 2014, el Perú y Chile lograron sanar una controversia que duró muchos años, en materia de territorialidad marítima dentro de la frontera del océano. Los datos indican que dicho conflicto viene desde 1985, el mismo que fue resuelto a través de un fallo limítrofe de la Corte Internacional de la Haya. Este suceso ayudará a mejorar las relaciones entre ambos países y seguirán fomentando los lazos de cooperación frente a escenarios presentes hacia un futuro de bienestar nacional. Pero en febrero del 2015 ocurrió un suceso de espionaje a la fuerza naval del Perú, por parte de Chile; después de intentos de esclarecimiento, se superó el problema y evitó un enfrentamiento bélico.

Contra balance de intereses. Este tercer principio cardinal propuesto por Hartmann (1975), está relacionado con el análisis de las ventajas comparativas frente al costo comparativo de las alternativas políticas; es decir, que a través de este principio cada país debe encontrar en sus relaciones con los demás las mejores ventajas estratégicas que puedan utilizar para conseguir los mejores beneficios, siempre tomando en cuenta el costo al que se ejecuta. Al igual que en un proceso de negociación, cada país debe evaluar a otros países, y definir cuáles podrían ser las ventajas comparativas para obtenerse de esa relación o acuerdo.

Tomando como caso a Perú y Chile, a través del Ejecutivo están planificando un acuerdo de integración en materia económica, política y de medio ambiente. Con Brasil, se comparte una extensa línea de vías de comunicación, conectadas por tres carreteras internacionales por el norte, el centro y el sur; el objetivo es interconectar al Perú con el resto de los países de Sudamérica, mediante líneas férreas de transporte, para dinamizar la economía nacional dentro de la región, y así enfrentar los mercados mundiales en grupo.

Conservación de enemigos. En el escenario mundial, los países que participaron en las guerras mundiales han alcanzado prosperidad económica, tecnológica, educativa, salud y seguridad nacional, porque mantener enemigos permite ser competitivo frente al resto del entorno.

A pesar de las buenas relaciones comerciales con el resto de países vecinos y el resto del mundo, el Perú ha mantenido distancia por razones estratégicas, y está siempre alerta para anticiparse ante cualquier evento.

En materia económica, el Perú económica ocupa el quinto lugar de América Latina, y ha tenido el mayor crecimiento de PBI en los últimos años, con altos ratios de productividad nacional y regional. La educación también está mejorando, pero no así la seguridad interna.

3.1.4. Influencia del análisis en el turismo de la provincia de Cusco

De acuerdo con el análisis tridimensional de las naciones, existe un escenario favorable para el desarrollo e inversión de la provincia de Cusco, ya que el desempeño de la economía peruana hace que el ingreso *per cápita* se incremente en la provincia Cusco, así como en la región en general. El contexto favorable de crecimiento de la economía influye positivamente sobre otros indicadores como el empleo, el consumo, la inversión privada, la inversión pública, entre otros; factores que dinamizan la economía de la provincia, potenciando la actividad turística, que es la actividad que la diferencia del resto de provincias.

La ubicación geográfica, patrimonio y la diversidad cultural de la provincia del Cusco hacen que sea el destino turístico preferido por los turistas de la región, de Sudamérica y a nivel mundial; y las buenas relaciones que mantiene con otras regiones, permite que atraiga la inversión privada de nacionales y extranjeros.

Según el Reporte regional de comercio de Cusco, del MINCETUR (2017b), Cusco es considerada una de las cinco regiones más importantes del Perú, es el principal destino de turistas extranjeros que arriban de Lima, es el primer productor de gas natural (96%), es el

primer productor de maíz amiláceo y uno de los principales productores de café y cacao. De la misma fuente se tiene que Cusco, por información de la Sunat, exportó US\$ 1,436 millones, lo cual representó un incremento del 22.4% superior al 2016; siendo el cobre, el oro, el maíz blanco y el colorante de achiote, los que tuvieron mayor significancia. Los países destino fueron China, Corea del Sur y Japón.

Los tipos de turismo por cada uno de los 8 distritos de la provincia de Cusco son:

Cusco: Propiciar la mejora de los senderos peatonales aledaños a los complejos turísticos de Sacsayhuamán, Qenqo, Puca Pucara, Tambomachay, La cueva del diablo, el Templo de la Luna, La zona equis. Mejorar y elevar la calidad de la Zona equis, donde se promueve la práctica de montar caballo, ampliar ruta que conecte hacia distrito de San Sebastián. Acondicionar miradores turísticos, en zonas aledañas a la fortaleza de Sacsayhuamán. Construir un teatro Municipal con capacidad de 1500 butacas, el actual tiene una capacidad de 771 butacas.

San Sebastián: En este distrito se adecua por su geografía, el mejoramiento de circuitos para la práctica del ciclismo, hay un tramo que conecta hacia la zona turística de Tambomachay, Puca Pucara, Qenqo y Sacsayhuamán, que es usado en la actualidad, juntamente con los pobladores de las zonas aledañas, es mejorar e innovar nuevos servicios sobre la base de los recursos con que cuentan.

Santiago: Es el 3er distrito más poblado, que las autoridades propicien la apertura de centros comerciales tipo Real Plaza,

Wanchaq: Este distrito es completamente urbano, aquí propiciar la apertura de centros comerciales tipo Jockey, en la actualidad se cuenta con un local de Real Plaza, que ha rebasado su capacidad. Construir un centro de convenciones moderno con alta capacidad, y con el empleo de tecnología de información altamente competitiva, acorde a las exigencias del mercado.

San Jerónimo: Revalorar los locales antiguos llamados “picanterías”, de manera de visibilizar la gastronomía de la zona

Poroy: Acondicionar la infraestructura existente en los servicios de gastronomía. Promover la práctica del turismo de aventura (como motocross, cuatrimotos)

Saylla: Zona de gran atractivo turístico en gastronomía, especialista en el plato a base de carne de cerdo y gallina Zona mayormente de población rural, propiciar prácticas de cultura viva en relación con la costumbre de ofrendas a la tierra.

Ccorca: Potenciar y mejorar prácticas de cultivo, con técnica innovadoras en cuanto a protección de medio ambiente, promoviendo los cultivos orgánicos y hacer de la zona un punto turístico que tenga valor agregado por ello.

Los planteamientos descritos anteriormente se hizo, en base a las potencialidades de cada zona, asumiendo su caracterización de la población en lo rural y urbana; así mismo considerando su práctica de cultura viva.

3.2. Análisis Competitivo del país

Para la competitividad del país, se deben considerar las recomendaciones que Michael Porter (2010) hizo para el Perú, al enfatizar dos aspectos: primero, que a pesar de que el Perú ha crecido económicamente en los últimos años, no había sido un crecimiento auto sostenible, sino que dependía directamente de las exportaciones de materias primas con poco valor agregado; y el segundo aspecto estaba relacionado al ámbito social, ya que las desigualdades existentes son un mal endémico y causan daño a la productividad del país, desde los sectores más populares.

Michael Porter planteó que el Perú debería especializarse en la producción de bienes y servicios, aspecto en el que es líder, con disposición de capital, tierra, mano de obra, biodiversidad, etc. De esta forma, el Perú sería competitivo en los mercados internacionales, ya que las exportaciones peruanas de materias primas son casi el 70% del total. Por lo tanto,

se plantea reducir ese volumen y aprovechar el capital y la ubicación para darles un mayor valor agregado, e implementar ventajas competitivas propias del país, a través de todas sus empresas. Lo que hará próspero al Perú es la capacidad de sus empresas, mejorando sus niveles de productividad y utilizando de modo eficiente todos los recursos (Porter, 2010).

D'Alessio (2015) planteó el uso del diamante de la competitividad para definir las ventajas competitivas y por consiguiente las ventajas de las naciones, usadas también para realizar el análisis competitivo del Perú. Estos factores son: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la manda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

Por otro lado, en la medición de los factores del Perú, es relevante mencionar que existe el índice de progreso social regional Perú 2016, realizado por el Centro de Progreso Social de CENTRUM Católica (2016), donde se conceptualiza al progreso social como «[...] la capacidad de una sociedad para satisfacer las necesidades básicas de sus ciudadanos, para establecer bases sólidas que les permitan mantener y aumentar su calidad de vida, y crear condiciones para que todos los individuos puedan alcanzar su pleno potencial» (p. 160). En ese contexto, la región del Cusco se encuentra al 2016 en el puesto 14, con 50.77 puntos.

3.2.1. Condiciones de los factores

A propósito de esto, Porter (2009) mencionó que «La prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, sino de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda» (p. 151). Es así que la gestión adecuada de los recursos por parte de las autoridades de las instituciones públicas y privadas, promueve la mejora de las condiciones de vida de la población, sustentada en la competitividad de sus empresas en todo ámbito.

Los factores que determinan la competitividad de un país son diversos, según se observa en la Tabla 10. Ahora bien, con respecto a las finanzas públicas, en el 2016, el Perú

ocupó el puesto 22 entre 61 países analizados. En efecto, el Perú perdió competitividad desde el 2013, cuando se encontraba en la séptima posición. También ha retrocedido varias posiciones en cuanto al factor empleo, marco institucional, desempeño económico y eficiencia en los negocios. Cabe anotar que no hubo avances significativos en ninguno de los factores. Comparado con los otros países de la región, el Perú ocupa una posición nacional desfavorable; esto implica que otros países están siendo más atractivos para los inversionistas extranjeros que el Perú.

El Perú se encuentra dentro de las economías emergentes y su escenario económico muestra que el PBI creció 2.5% en el 2017, luego de expandirse 4% en el 2016. El 2017, el fenómeno de El Niño Costero afectó a la infraestructura del norte del país, y el escándalo de corrupción Lava Jato desalentó las inversiones e inmovilizó proyectos público-privados, que repercutió en la contracción de la demanda interna, que creció tan solo en 1.6% (al cierre del 2016, fue de 1.1%). Asimismo, la inflación en el 2017 alcanzó 1.36%, una tasa baja desde el 2009; y el precio de los *commodities* se incrementaron, lo que favoreció el incremento de los precios de las exportaciones al 13.1%, que favoreció a la apreciación del sol al 3.5%.

Tabla 10

Factores que Definen la Competitividad del Perú para el periodo 2010-2016

Factores	Año						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Desempeño económico.	28	20	26	32	46	50	50
Economía doméstica.	37	35	37	33	32	51	45
Comercio internacional.	40	50	53	55	57	58	56
Inversión extranjera.	43	40	41	42	41	45	43
Empleo.	7	5	12	9	14	16	26
Precios.	17	5	9	27	49	31	37
Eficiencia del gobierno.	35	36	27	33	33	37	41
Finanzas públicas.	10	7	8	7	8	11	22
Política fiscal.	29	28	29	28	28	32	28
Marco institucional.	44	47	42	41	44	48	49
Legislación para los negocios.	45	42	38	40	37	39	39
Marco social.	38	38	43	53	54	56	58
Eficiencia en los negocios.	42	39	40	41	43	50	50
Productividad y eficiencia.	40	47	47	52	50	50	55
Mercado laboral.	46	48	45	38	37	44	47
Finanzas.	37	31	37	38	45	44	48
Prácticas gerenciales.	48	44	40	47	48	51	52

Actitudes y valores.	36	33	32	26	35	40	41
Infraestructura.	57	58	59	60	60	60	59
Infraestructura básica.	55	54	53	57	54	53	58
Infraestructura tecnológica.	56	57	59	60	60	60	60
Infraestructura científica.	58	59	59	60	60	60	59
Salud y medio ambiente.	46	48	46	47	47	48	49
Educación.	51	55	55	55	58	59	58

Nota. Tomado del «Ranking de competitividad mundial 2016» (p. 6), por F. A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Pese a la coyuntura política desfavorable, se concretaron inversiones en los sectores de minería (US\$ 3.9 millones), hidrocarburos (US\$ 183 millones, de Repsol), eléctrico (Luz del Sur invirtió US\$ 138 millones, Edelnor invirtió US\$ 73 millones) e industria (Gloria invirtió US\$ 101 millones; Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston, US\$ 59 millones; y Unión Andina de Cementos, US\$ 39 millones). [BCRP, 2017b].

3.2.2. Condiciones de la demanda

En la Figura 5, se observa el comportamiento de la demanda interna con una misma tendencia, incrementándose todos los años desde el 2000, excepto los años 2001 y 2009. Durante el 2009, el Perú fue afectado por la contracción o disminución de la demanda internacional, que se dio como consecuencia de una crisis financiera mundial, que comenzó con la bancarrota del banco de inversión Lehman Brothers.

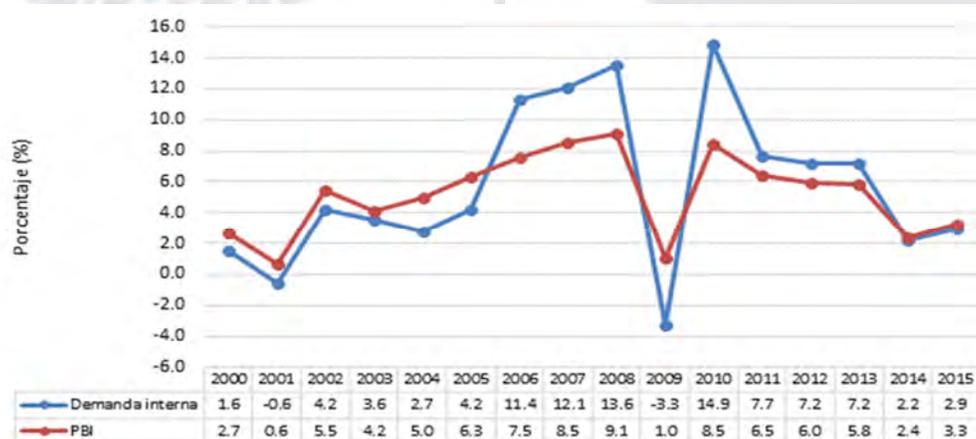


Figura 5. Cambio anual de la demanda interna, en porcentaje

Adaptado de «Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos», por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017c.

(<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>)

Desde el 2014, se observa una desaceleración, ante la cual los esfuerzos del Gobierno por estimular la economía parecen no haber dado el resultado esperado, a pesar de que el consumo público se haya incrementado en 10.1%, en ese año; y 9.5%, en el 2015. De ahí que el MEF declarará que la prioridad está en incrementar el nivel de inversión privada, ya que esto impulsará el crecimiento de la economía nacional. Sin embargo, la inversión bruta interna se redujo en los años 2014 y 2015, a lo cual debe añadirse la contracción en la inversión extranjera, en 11% durante el último período, conociéndose que la inversión hacia toda América Latina decreció un 21%. Es decir, la desaceleración se produjo en un entorno global, del cual el Perú no estuvo ajeno (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal], 2015).

En cuanto al turismo, la demanda es alta, ya que el tránsito de turistas nacionales se incrementó en un 4%; mientras que los turistas extranjeros, en 7.8%. Esto, gracias a las estrategias de marketing y promoción de atractivos y destinos turísticos que realiza el MINCETUR. Asimismo, se incentiva el turismo en la región Amazónica, mediante la plataforma «Y tú qué planes», con una oferta competitiva.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según D'Alessio (2015), este se refiere a la forma en que las características del país promueven o no la creación de empresas, y a los efectos que tienen sobre su gestión, así como al nivel de competencia que hay en el mercado. El Banco Mundial (2016) analizó 189 economías, ubicando al Perú en la posición 50, con respecto a las facilidades que se brindan para crear empresas y ponerlas en funcionamiento. En el 2016, el país perdió cinco posiciones, que fue causado por la falta de modificaciones en las condiciones nacionales, mientras que otras economías implementaron mejoras de modo continuo.

En el índice de facilidad para hacer negocios, se abordaron 10 aspectos, como se muestra en la Tabla 11. Los resultados indican que el Perú retrocedió seis ubicaciones,

especialmente en la obtención de electricidad, ubicándose en el puesto 13. Le siguió el retroceso de ocho puestos en el factor apertura de empresas, al ubicarse en el puesto 97. No obstante lo anterior, hubo avances en lo relacionado al pago de impuestos, en el otorgamiento de créditos y en registro de propiedades.

En América Latina, los países que presentaron más dificultades para hacer negocios son: Venezuela, Bolivia y Nicaragua; en tanto que Panamá, Colombia, Chile y Perú, fueron la cara opuesta de la moneda, solo superados por México. En la Tabla 12, se observa que, en relación con la apertura de una empresa, en el Perú solo hay seis pasos, lo cual es favorable, pero toma 26 días; mientras que en Chile, Panamá y México, no más de seis días. En general, se puede afirmar que es una debilidad la posición que el Perú ocupa en cuanto a la facilidad para hacer negocios en el país.

Tabla 11

Metodología Doing Business: Facilidad para Hacer Negocios en el Perú

Elementos	2016	2015	Cambio
Apertura de una empresa.	97	89	-8
Manejo de permisos de construcción.	48	45	-3
Obtención de electricidad.	64	51	-13
Registro de propiedades.	35	34	-1
Obtención de crédito.	15	12	-3
Protección de los inversionistas minoritarios.	49	46	-3
Pago de impuestos.	50	58	8
Comercio transfronterizo.	88	88	Sin cambio
Cumplimiento de contratos.	69	69	Sin cambio
Resolución de la insolvencia.	74	74	Sin cambio

Nota. Tomado de «Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú», por el Banco Mundial, 2016. (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>)

Tabla 12

Facilidades para Iniciar un Negocio en el Perú

	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Panamá
Iniciar negocio (<i>ranking</i>)	97	157	174	62	84	65	44
Número de procedimientos	6.0	14.0	11.0	7.0	8.0	6.0	5.0
Días que dura el trámite	26.0	25.0	83.0	5.5	11.0	6.3	6.0
Costo (% de ingreso per cápita)	9.8	9.7	3.8	0.7	7.5	17.9	6.3
Capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Nota. Tomado de «Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú», por el Banco Mundial, 2016. (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2015), sobre los sectores afines y auxiliares, los usuarios finales y los proveedores que están ubicados unos cerca de los otros, se benefician de un flujo rápido de información, así como de costos de transporte menores. Pero lo más importante es que la comunicación constante genera espacio para el intercambio de ideas e innovación. Los sectores relacionados y de apoyo son muy importantes, y su diversidad y calidad dependen de cada industria. En estos últimos tiempos, estos sectores afines y auxiliares están trabajando bastante en su alcance, los cuales llegan a nivel regional, nacional e internacional.

A nivel provincial, la mayor concentración de organizaciones de la sociedad civil está en la provincia de Cusco (28.34% del total), sobresaliendo ONG, organizaciones sociales, gremios empresariales y redes de instituciones, y son las más grandes activistas e impulsadoras del desarrollo económico local y regional.

3.2.5. Influencia del sector turismo de la provincia de Cusco

En el análisis competitivo desarrollado para la provincia de Cusco, resalta que existen condiciones de factores de la región que pueden ser aliadas para el desarrollo y competitividad a nivel provincial, tales como sus recursos patrimoniales, culturales y naturales, exclusivos por la existencia de áreas protegidas, lo que le hace ser la provincia de mayor importancia en la región, además de ser considerada el segundo destino turístico del Perú, después de Lima. Otras ventajas competitivas para aprovechar son el clima, la geografía, las diversas especies de flora y fauna, los recintos y circuitos turísticos aún no promocionados; al igual que sus actividades de agricultura y ganadería, entre otros, que son potenciales recursos para el desarrollo de estrategias en materia de inversión pública y privada.

En conjunto, las autoridades ediles deben generar entornos de competitividad con incentivos que promuevan inversiones del sector privado, en las actividades principales de la

economía de la provincia, siendo la más importante la actividad turística, que dinamiza el flujo de ingresos en los sectores colaterales, tales como restaurantes, mercado de abastos, hoteles, hospedajes, arte, transporte, educación, salud, industria, agricultura y ganadería. Estos incentivos podrían darse en la agilización de los trámites de licencias que la municipalidad exige, junto con el Ministerio de Trabajo crear acciones que difundan la formalización de las empresas; y fomentar espacios de mejora de capacidades de los entes involucrados directamente en la actividad turística.

La ventaja competitiva de la provincia del Cusco a nivel regional y nacional es su diversidad de productos turísticos, con una cultura ancestral de gran valor, que en la actualidad viene promoviendo servicios en este sector con altos estándares de calidad y competitividad, ya que la presencia de inversionistas nacionales y extranjeros vienen modernizando los servicios en hotelería, restaurantes, agencias de turismo, comercio y agricultura, sin dejar de lado la preservación de cultura y el medio ambiente.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El PESTE analiza de modo general las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; económicas y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas y científicas; ecológicas y ambientales; para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según D'Alessio (2016), los factores externos deben ser evaluados en forma integral y sistémica, son fuerzas asociadas a los procesos de poder, a los acuerdos y a la pugna de intereses entre los agentes involucrados; todos ellos relacionados con la organización. Es así que las variables consideradas están sobre la base de información de las memorias anuales del BCRP (2017d) y del Ministerio de Economía y Finanzas (2017a).

Estabilidad política. El sistema político del país está debilitado; y muestra de ello es que solo el 16% de peruanos está satisfecho con el sistema democrático. El problema más agudo es la delincuencia. Así lo demuestra un 37% de encuestado; la corrupción alcanza el 19%; la economía y desempleo un 7%; la educación, 5%; y la pobreza, 3% (Latinobarómetro: sólo el 16% de peruanos está satisfecho con la democracia, 2017). Todo ello refleja la intensa crisis política que se vive en el país.

Política monetaria. El BCRP reforzó su posición de política monetaria expansiva con el objetivo de mantener la inflación en el rango meta de 1% a 3%. Por eso, redujo la tasa de interés de referencia en cuatro oportunidades: desde 4.25% (en el 2016), a 3.25%. Asimismo, durante el 2017, el BCRP redujo las tasas de encaje en soles (de 6.5% a 5%) y en dólares (la tasa marginal y el tope de la tasa media se redujeron de 70% a 39%, y de 60% a 39%, respectivamente), con el objetivo de flexibilizar las condiciones crediticias en moneda nacional (BCRP, 2017a). En el caso de la moneda extranjera, se aminoró el impacto de una política monetaria menos expansiva en las economías desarrolladas.

Política fiscal. Las cuentas fiscales del Perú son muy sólidas: «en el 2016, el país registró un déficit fiscal de 2.6% del PBI, por debajo de la mediana de los países de la Alianza del Pacífico (2.8% del PBI)» (Política fiscal expansiva aportará 1.1 puntos al crecimiento del PBI, 2017); y la segunda deuda pública más baja (Perú: 23.8% del PBI vs. mediana Alianza del Pacífico, de 49.1% del PBI), solo por debajo de Chile. Los activos financieros en el Perú alcanzaron un monto equivalente al 17% del PBI. Esta solidez macrofiscal se mantendrá en los siguientes años, lo que queda expresado en el compromiso del Gobierno de converger a un déficit fiscal de 1% del PBI hacia el 2021 (Política fiscal expansiva aportará 1.1 puntos al crecimiento del PBI, 2017), y a la vez mantener la deuda pública por debajo de 30% del PBI, un límite considerado bajo para los estándares internacionales.

Regulaciones gubernamentales. Según los indicadores de gobernabilidad en el Perú, en promedio, la estabilidad política tiene un 20%; el estado de derecho, 30%; la calidad regulatoria tiene los niveles más altos, 60%. No obstante, el escenario de estos últimos años demuestra que la calidad regulatoria es débil, desde las jerarquías altas de los poderes que gobiernan. Este aspecto, de cierto modo, desalienta la inversión privada, porque hay marcos legales con vacíos en la ley, que se prestan a interpretaciones adecuables a intereses particulares.

Legislación laboral. Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2012), el Convenio 122 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ratificado por el Perú, obliga al país a aplicar una política de empleo. En el Art. 1º, inciso 1 de dicha norma, señala que:

[...] con objeto de estimular el crecimiento y el desarrollo económico, de elevar el nivel de vida, de satisfacer las necesidades de mano de obra y de resolver el problema de desempleo y del subempleo, todo miembro deberá formular y llevar a cabo, como objetivo de mayor importancia, una política activa de fomentar el empleo pleno, productivo y libremente elegido [...]

Y el inciso 3, agrega que dicha «[...] política deberá tener en cuenta el nivel y la etapa de desarrollo económico, así como las relaciones existentes entre los objetivos del empleo y los demás objetivos económicos y sociales [...]». De esta forma, el país, en correspondencia a los compromisos supranacionales, ha asumido el reto de elaborar las Políticas Nacionales de Empleo.

El ámbito de la empleabilidad está relacionado con la formación técnico-productiva y profesional, con la capacitación técnica, y con el reentrenamiento de la fuerza laboral. El ámbito del emprendimiento está relacionado a la generación y desarrollo de ideas empresariales de negocios o de autoempleos productivos, así como a la creación de nuevas

micro y pequeñas empresas que generan empleo decente. El ámbito de la equidad, de naturaleza transversal, está relacionado con la igualdad de oportunidades y con la no discriminación en el mercado de trabajo. El ámbito del espacio también es de naturaleza transversal, y corresponde a los lineamientos específicos de articulación intersectorial y diálogo social, orientados a articular las políticas económicas y sociales para la generación de empleo.

Legislación arancelaria. Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat, 2017), en las reglas para la aplicación del arancel en su Art. 1º, se señala que todas las mercancías importadas al Perú estarán sujetas al pago de los derechos arancelarios *ad-valorem*, señalados en la correspondiente sub partida nacional del Arancel de Aduanas, salvo aquellas comprendidas en regímenes especiales de importación establecidos por ley o en virtud de tratados, convenios o acuerdos internacionales. En tal caso, se deberán cumplir las prescripciones legales y administrativas aplicables al régimen de importación. Asimismo, las mercancías contempladas en el Sistema de Franja de Precios (Decreto Supremo N° 115-2001-EF y modificatorias) están sujetas, de corresponder, a un derecho arancelario específico establecido de acuerdo a las disposiciones legales y administrativas aplicables.

Legislación medioambiental. A través de la Política Nacional del Ambiente, aprobada mediante el Decreto Supremo N° 012-2009-MINAM, del 23 de mayo de 2009, se aprobó un conjunto de lineamientos, objetivos, estrategias, metas, programas e instrumentos de carácter público, para definir las acciones estratégicas del país en materia de protección ambiental y conservación de los recursos naturales. También con el fin de orientar en dichos temas a los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local), al sector privado y a la sociedad civil en su conjunto, además del mejoramiento continuo de la calidad de vida de las personas a través de la protección y recuperación del ambiente, el aprovechamiento

sostenible de los recursos naturales y la sostenibilidad de ecosistemas viables y funcionales en el largo plazo.

El marco jurídico vigente en el país señala que la gestión ambiental es un proceso permanente y continuo, orientado a administrar los intereses, las expectativas y los recursos relacionados con los objetivos de la Política Nacional Ambiental, con el fin de alcanzar una mejor calidad de vida para la población, a partir del desarrollo de actividades económicas sostenibles, del mejoramiento del ambiente urbano y rural, y de la conservación del patrimonio natural existente.

Seguridad jurídica. Sobre este aspecto, durante su discurso de inauguración del Año Judicial 2017, el ex presidente de la Corte Suprema, Duberlí Rodríguez, sostuvo: «Somos los garantes de los derechos fundamentales de las personas y contrapeso de los otros poderes del Estado, y nuestro compromiso es alcanzar la seguridad jurídica de todo país viable y moderno, para estar al nivel de los desafíos de la hora presente» (Poder Judicial, 2017a, p. 5).

En este contexto, el Poder Judicial tiene un papel central, debido a que es garante de los derechos fundamentales de las personas y contrapeso de los otros poderes del Estado. La construcción de un nuevo Perú exige, así, un nuevo Poder Judicial que aporte todo el esfuerzo para lograr una sociedad segura, donde los ciudadanos puedan vivir en paz, en un marco de derechos y donde el crecimiento económico sea inclusivo para todos.

Corrupción. El Poder Ejecutivo aprobó el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, instrumento elaborado por la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN), que establece las acciones priorizadas, indicadores, metas y responsables, para prevenir y combatir este flagelo, e impulsar la integridad en la administración pública.

De acuerdo con el Decreto Supremo N° 044-2018-PCM, las máximas autoridades de las entidades públicas y responsables de este plan, deberán adoptar las medidas para su

ejecución y velarán por su cumplimiento. Además, dispone que la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN), a través de la Secretaría de Integridad Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, realice el seguimiento, monitoreo y evaluación del mismo (Poder Ejecutivo aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, 2018).

En el desarrollo de este plan se ha establecido líneas de acción prioritarias. La primera se relaciona con la profundización de acciones en el ámbito de los gobiernos regionales y locales –en razón del incremento de los casos de corrupción en los últimos años–, a través del conocimiento y la comprensión de la realidad local, así como la promoción de la articulación de los mecanismos de control y supervisión permanente, que se desarrollan al interior del país.

La segunda línea de acción prioritaria es la prevención a través del fortalecimiento del servicio civil basado en la meritocracia, en la igualdad de oportunidades, en el interés general, la transparencia, la probidad y en la rendición de cuentas de la gestión; así como de los mecanismos de control interno en las entidades y la incorporación de la ciudadanía como actor fundamental del control social (Poder Ejecutivo aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, 2018).

El Plan se basa en tres ejes de intervención: fortalecer la capacidad de prevención del Estado frente a los actos de corrupción; identificación y gestión de riesgos; y fortalecimiento de la capacidad sancionadora del Estado frente a los actos de corrupción. En ese sentido, se han establecido 69 acciones, de las cuales 29 están orientadas a fortalecer la capacidad de prevención de la corrupción; 21, a la identificación y gestión de riesgos (Poder Ejecutivo aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021, 2018); y 18, al fortalecimiento de la capacidad sancionadora del Estado respecto a los casos de corrupción y otros fenómenos asociados.

Contrabando. Según la Resolución de Superintendencia N° 146-2017/SUNAT, la Sunat (2017) enmarcó dentro de su objetivo estratégico institucional, mejorar el cumplimiento tributario y aduanero, en armonía con los objetivos nacionales de luchar contra el contrabando. Esto, a través de la optimización de los controles aduaneros, lo que permitirá mejorar el cumplimiento de las obligaciones tributario–aduaneras, especialmente en la zona fronteriza de Perú y Bolivia, así como posibilitar la continuación de la coordinación y cooperación intersectorial entre las autoridades de control, para reducir las causas y efectos del contrabando en sus diversas formas, involucrando la participación de las entidades relacionadas al control fronterizo de ambos países.

Informalidad. Según la Colección Ipsos Flair (2016), la reducción agresiva de la informalidad en el país haría que el Perú cambie su rumbo y más familias serían incluidas en el mundo formal. Es decir, que no solo tendrían acceso a los beneficios laborales, sino que mejoraría el consumo interno, dando mayores oportunidades a las empresas para que el país ingrese en un círculo virtuoso de crecimiento.

En la historia peruana se han dado diversos intentos de reducción de la informalidad. Por ello, las propuestas no solo deben enfocarse en incentivos tributarios de corto plazo, sino, también, en reformas que impacten de manera positiva en la productividad de las empresas y los trabajadores. Los efectos de la informalidad son principalmente dos: disminuyen la base tributaria, y afecta en la productividad de trabajadores y empresas. Por estas razones, es importante reducir agresivamente el porcentaje de informalidad en el país, llevándolo de tasas del 70% al 60% de la PEA, según una reciente presentación del MEF, realizada en el 21 Simposio Internacional Empresa y Gestión Sostenible. Se calcula que por cada punto porcentual de informalidad, se deja de recaudar S/. 1,000 millones.

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD, 2016), en general, los trabajadores de la economía informal tienen menos probabilidades de recibir

formación; de acceder a prácticas de recursos humanos participativas en las que puedan emplear sus competencias de manera más efectiva; asimismo, los trabajadores en la economía informal tienen más probabilidades de tener empleos precarios y de baja calidad. Además, las empresas que funcionan en el sector informal suelen invertir menos en formar a sus trabajadores o modernizar sus procesos productivos, lo que conlleva una menor productividad y crecimiento. Para la sociedad, contar con un gran número de trabajadores informales supone mayores costes sociales e ingresos fiscales perdidos, que podrían haberse invertido en ampliar las prestaciones educativas y formativas de toda la población.

La gobernabilidad carece en la actualidad de credibilidad, ya que el sostenido crecimiento de la economía del Perú desde el año 2000, generó que a nivel de todas las instancias de gobierno vean incrementado sus ingresos, por la llegada de inversiones internacionales, al haberse mantenido la estabilidad democrática y económica, apta para la inversión. Sin embargo, ello marcó un nuevo escenario donde la corrupción obedece a una estructura de incentivos que se autoperpetúa, basado en la complicidad de funcionarios públicos, partidos políticos y sectores privados.

El Poder Legislativo, frágil hacedor de las leyes que reglamentan el accionar de todo el sistema político, económico y social, genera normas con vacíos legales, que propician la interpretación de las mismas en función de intereses, ampliando cada vez más escenarios de corrupción, donde los protagonistas van desde los más altos estamentos del Gobierno Central, regional, municipal, distrital y local, instaurándose un sistema de clientelaje en todo el sector público del país (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2017a).

Según el Latin Business Index del 2011, que mide las condiciones globales para establecer negocios en Latinoamérica, el Perú es el segundo mejor ambiente macroeconómico de América Latina debido a su crecimiento económico y su baja tasa de inflación (El Perú tiene el mejor ambiente macroeconómico de América Latina, 2011). Sin embargo, en el 2017,

ese escenario ha cambiado sustancialmente, por la corrupción generalizada a nivel de las altas autoridades políticas y la imagen que el Perú tiene a nivel internacional. Ese aspecto ha hecho que se contraigan las inversiones extranjeras y se paralicen proyectos públicos y privados de gran impacto. (Ver Figura 6)

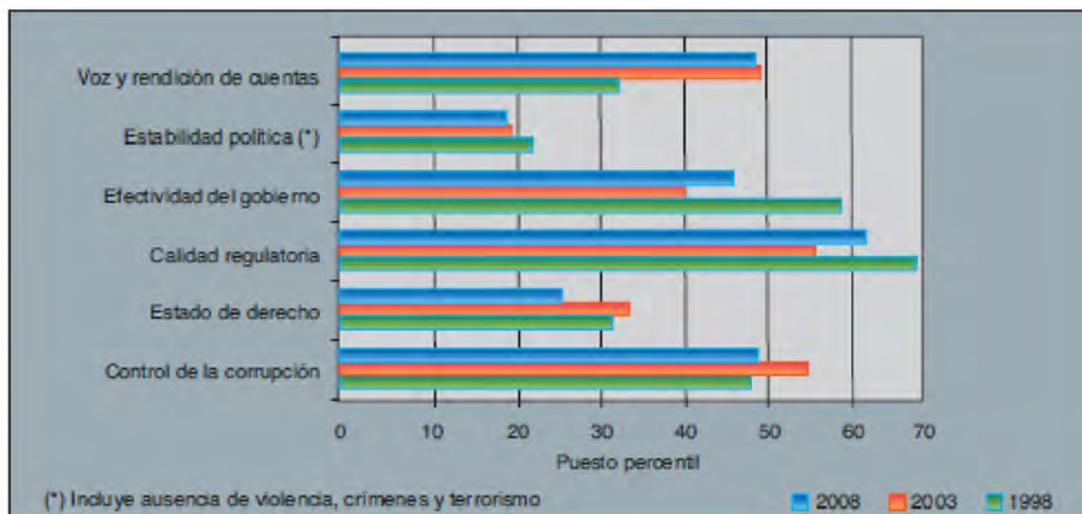


Figura 6. Evolución de los indicadores de gobernabilidad en el Perú, 1998, 2003, 2008. Tomado del «Plan bicentenario 2021», por el Centro Estratégico de Planeamiento Nacional (CEPLAN), 2011. (https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/)

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Evolución del PBI nacional y PBI per cápita. El PBI creció 2.5% en el 2017, luego de expandirse 4% en el 2016. En el 2017, la economía fue impactada por dos eventos negativos: El Niño Costero, que afectó parte significativa de la infraestructura del norte del país; y el caso de corrupción Lava Jato, que deterioró la confianza de los inversionistas y paralizó proyectos de inversión de asociaciones público-privadas (BCRP, 2017b).

La demanda interna evidenció un ciclo económico débil, al crecer 1.6%, tasa ligeramente mayor a la del año previo (1.1%), pero menor por cuarto años consecutivos a la del PBI. Luego del impacto de los choques que afectaron la economía a inicios del año, la inversión minera y el gasto público empezaron a mostrar un mayor dinamismo en el segundo semestre, favorecidos por el impulso de los mayores términos de intercambio (BCRP, 2017b). El consumo privado, por su parte, registró su tasa de crecimiento más baja desde el

año 2001.

El comercio y el crecimiento económico se han desacelerado a escala mundial desde el 2008, pero en las economías de mercado emergentes los aumentos del PIB y las importaciones han sido mayores que en las economías avanzadas (FMI, 2017b). La evolución futura de la economía peruana se ve en tres fases: (a) 2017, inicio de la aceleración económica con una política fiscal expansiva en el proceso de reconstrucción (obras de rehabilitación, prevención) y a los gastos de infraestructura para los Juegos Panamericanos, el impacto será que la economía crezca 3.2% en el segundo semestre del 2017; (b) 2018, de recuperación gradual de la inversión privada con impulso de la demanda interna, altos precios de metales, avance de importantes proyectos de infraestructura e implementación de medidas para incrementar la inversión minera, con esto el PBI se acelerará y crecerá 4 %; y (c) 2019-2021, la inversión privada crecerá a tasas 5% anual, debido a un retiro gradual del impulso fiscal y un entorno de negocios favorable, que se dará por la simplificación administrativa y la eliminación de barreras burocráticas. Con esto, el Perú consolidará su crecimiento potencial de 4%, logrará cerrar la brecha del PBI, y se mantendrá como uno de los países con mayor crecimiento del mundo.

Evolución del poder adquisitivo del consumidor. Se da a través de los siguientes aspectos.

Tasas de interés. La reducción de la tasa de referencia de 4.25% a 3.25% durante el 2017, se trasladó al resto de tasas de interés en moneda nacional, que descendieron en promedio 89 puntos básicos durante el año; la tasa interbancaria se ubicó cerca a su nivel de referencia (BCRP, 2017b). En el mercado de créditos bancarios, las tasas de interés fueron fuertemente influenciadas por la evolución en la tasa de referencia, y descendieron en promedio 105 puntos básicos. Los segmentos de pequeñas empresas e hipotecario bajaron en promedio 189 y 87 puntos básicos, respectivamente.

En el caso de las tasas de interés pasivas, estas disminuyeron en todos sus plazos y presentaron una mayor reducción hasta el plazo de 30 días. En el caso de las tasas de interés en dólares, las tasas del mercado monetario aumentaron, mientras que las tasas por segmento de crédito presentaron comportamientos mixtos (BCRP, 2017b). La flexibilización de las condiciones monetarias en dólares, a través de la reducción del encaje, ha permitido que las tasas interbancaria y activa preferencial corporativa a 90 días no aumenten a mayor ritmo, considerando el contexto de mayores tasas de interés en los mercados internacionales. Las tasas de interés por segmento de crédito descendieron en promedio 95 puntos básicos, entre las que destaca el sector de pequeñas empresas. En el caso de las tasas pasivas, estas aumentaron en promedio 45 puntos (BCRP, 2017b).

Las tasas de interés de los bonos gubernamentales disminuyeron durante el año, debido al mayor apetito de inversionistas no residentes que continuaron presentando una alta demanda por bonos del tesoro en soles a largo plazo, lo que favoreció también a las tasas de largo plazo en soles, en particular a la de créditos hipotecarios. Las normalizaciones de las condiciones monetarias en Estados Unidos no desviaron las tasas de interés de su tendencia a la baja, en concordancia con los sólidos fundamentos de la economía y la alta liquidez en los mercados globales (BCRP, 2017d).

Tasas de inflación y devaluación. En el 2017, la inflación regresó al rango meta y cerró el año en 1.36%, la tasa más baja desde el 2009, debido principalmente a la corrección de los precios de los alimentos tras la rápida reversión de los choques de oferta. Por su parte, la inflación subyacente (que excluye alimentos y energía), se ubicó cerca del centro del rango meta de inflación, lo que reflejó la apreciación del sol respecto al dólar y el contexto de ciclo económico débil (BCRP, 2017d). Durante el 2017, el sol se apreció 3.5%, en términos de fin de periodo, de S/. 3.36 a S/. 3.24 por dólar, principalmente por la mejora en las cotizaciones de los *commodities* –que favoreció nuestras cuentas externas–, la depreciación generalizada

del dólar en los mercados internacionales y el optimismo por la recuperación de la economía mundial, que influyó en la reducción de la aversión al riesgo y en la mayor entrada de capitales a los mercados emergentes. La intervención del Banco Central de Reserva en el mercado cambiario continuó orientándose a reducir la volatilidad del tipo de cambio. En el 2017, también se realizaron compras netas por US\$ 5,246 millones. Con esto, las reservas internacionales cerraron el año en US\$ 63,621 millones, monto equivalente a 30% del PBI. (BCRP, 2017d).

Costo de mano de obra. En el 2016, la remuneración mínima vital aumentó a S/. 850, lo cual ayudó definitivamente, pero solo a un grupo reducido de peruanos, ya que se estima que la población que recibe el sueldo mínimo vital es solo el 5% de trabajadores que se encuentran en planilla; es decir, un porcentaje bastante reducido de habitantes (Ollanta Humala decretó aumento del sueldo mínimo a S/. 850, 2016). Además, es importante mencionar que la remuneración mínima vital del Perú, es una de las más bajas de la región. La remuneración mínima vital es una cara de la moneda y, con seguridad, no la más preocupante. Esto, porque, si bien ha habido una reducción del número de personas en pobreza extrema en el país, el porcentaje de estas aún es muy elevado. Según datos del INEI (2016a), en el Perú existían 1'197,000 personas en situación de pobreza extrema, una cifra que aún es muy alta para un país que se encuentra en la senda del desarrollo y el crecimiento.

Riesgo-país. El Perú obtuvo el premio internacional al «Mejor bono soberano del año 2017», dado por la revista Latin Finance, en reconocimiento a la exitosa operación de deuda realizada en julio de 2017, que eleva la confianza de los inversionistas en los fundamentos macro fiscales. El riesgo país es un indicador relevante a considerar, ya que involucra variables macroeconómicas domésticas e internacionales, así como a la situación política y hechos de riesgos en las regiones.

Acuerdos de integración y cooperación económica. En esta parte y con los actores

externos, el país está enfocado en planear su crecimiento económico proyectando sus relaciones con agentes internacionales, a través de la integración a los bloques comerciales. Según el Mincetur (2017a), los bloques comerciales son: (a) Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), (b) Alianza del Pacífico, (c) Comunidad Andina de Naciones (CAN), (d) EFTA, (e) Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC); (f) MERCOSUR, (g) Unión Europea (UE), (h) Asia, (h) NAFTA, (i) Latinoamérica y (j) Europa.

Situación de la economía mundial. El entorno internacional se muestra favorable con entrada de capitales a la región y precios estables de las materias primas. Colombia y Chile muestran una baja al crecimiento proyectado, debido a choques de oferta transitorios. Brasil crecería 0.6% en el 2017. México muestra un crecimiento mayor a lo esperado. En el Perú, se esperaría un crecimiento de 2.8% y 4.2% en el 2017 y 2018 (véase la Figura 7).

Se considerará la demanda del sector turismo, por ser la que dinamiza la economía. Es así que en el sector turismo, el primer departamento más visitado es Lima, con un 66%; en segundo lugar está Cusco, con un 53%. Como se observa en la Figura 8, la oferta e infraestructura hotelera en la provincia de Cusco, ha logrado disponer de 68 establecimientos iguales o por encima a la categoría de tres estrellas, y 627 establecimientos menores por debajo de estas, que en conjunto registran 12,146 habitaciones con disponibilidad de 23,892 camas.

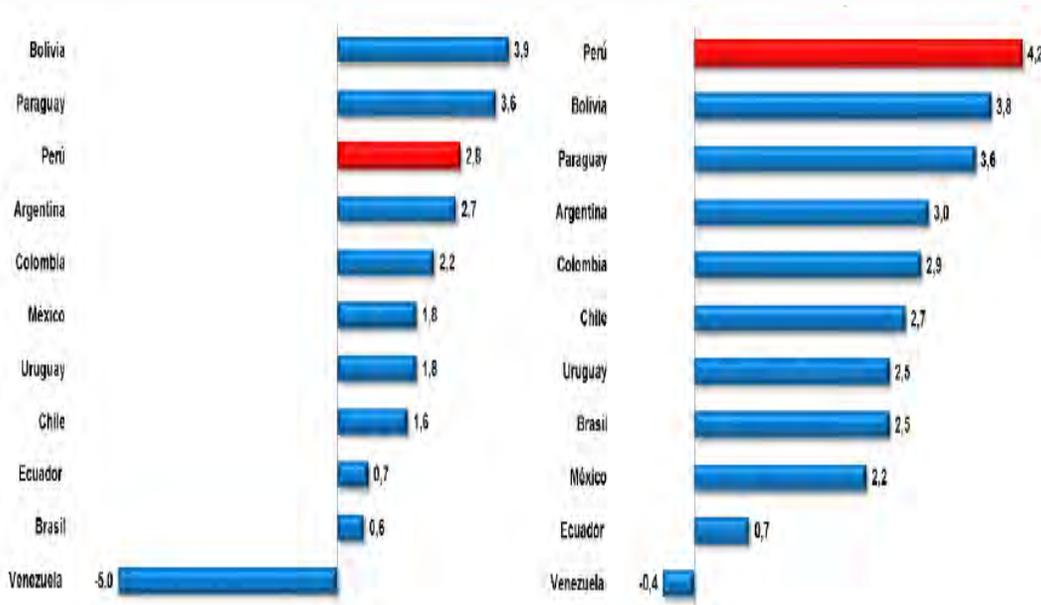


Figura 7. Crecimiento del PBI 2017-2018 (Var%).

Tomado de «Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018», por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>)



Figura 8. Departamento visitado y tipo de hospedaje.

Tomado de «Estadísticas. Gasto promedio de turistas que visita el Perú llega a US\$ 2,000», por la Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur), 2018. (Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/gasto-promedio-de-turistas-que-visitan-peru-llega-a-usdollar-2-000-especial->)

En cuanto al número de restaurantes relacionados con el servicio de turismo, también son crecientes, ya que han llegado a 279, de los cuales el 32% son restaurantes clasificados y el 68% no son clasificados. Todas estas actividades, en su mayoría, se encuentran en el Centro Histórico de la ciudad del Cusco.

La Figura 9 muestra la cantidad de llegada de vacacionistas al Perú, que fue afectada

por el fenómeno de El Niño. Disminuyó de 11%, en el 2015, al 10%, en el 2016. En el 2017, este indicador mejoró al 16%, y la tendencia sigue al alza. Esto, esencialmente porque los atractivos turísticos que el Perú tiene, son únicos. A ello se suman las riquezas de la biodiversidad natural y la riqueza de su cultura patrimonial y cultura viva, además de la gastronomía, que prácticamente es vista también como un arte, donde se fusiona los insumos propios de la naturaleza de cada zona con las nuevas perspectivas del arte culinario.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Tasa de crecimiento poblacional. El INEI (Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017, 2018) dio a conocer que, de acuerdo con los primeros resultados de los Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, realizados el 22 de octubre del año 2017, la población total del Perú llegó a 31'237,385 habitantes, en los que se considera a la población censada y la población omitida durante el empadronamiento. Cabe señalar, que la población en el último período intercensal ha tenido un crecimiento promedio anual de 1%, lo que demuestra una tendencia decreciente del ritmo de crecimiento poblacional en los últimos 56 años.



Figura 9. Llegadas de vacacionistas extranjeros en millones.

Tomado de «Estadísticas. Gasto promedio de turistas que visita el Perú llega a US\$ 2,000», por la Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur), 2018.

(Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/gasto-promedio-de-turistas-que-visitan-peru-llega-a-usdollar-2-000-especial->)

Actualmente, de acuerdo con el INEI, en el Perú viven 31'488,625 de personas, de las cuales el 50.1% son hombres; y el 49.9%, mujeres. Un total de 9'985,664 personas viven

en Lima; y el 55.9% de población total, viven en toda la costa, lo cual la convierte en la región más poblada del Perú (INEI, 2015b).

Tasa de desempleo y subempleo. La tasa de desempleo alcanzó el 4.1% de la PEA a nivel nacional, en el 2017; es decir, 699,700 personas estuvieron buscando activamente un empleo. Además, el INEI informó que, de enero a diciembre de 2017, se registraron casi a 8.5 millones de personas con empleo informal, cifra que representa un incremento de 5.7%, respecto al mismo periodo del año anterior. Al cierre del 2017, el empleo formal llegó a 4.2 millones; es decir, tuvo una caída interanual de 2.8% (INEI: el subempleo creció 9.3% en el 2017 a nivel nacional, 2018).

Tasa de analfabetismo. La tasa de analfabetismo, de acuerdo con información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016b), en su reporte de alfabetismo y analfabetismo, al 2016 había una tasa de alfabetismo femenino de 9; y masculino, de 2.9; al 2007, las mujeres tenían una tasa de analfabetismo de 12.8 y los hombres de 4.2; en 10 años hubo esas variaciones (INEI, 2016b). Esa información evidencia la brecha de género en este tema, y es ahí donde las políticas de Gobierno Central deben apuntar. Se trata de un problema social, ya que al restar la educación a una mujer, se le resta a una nueva generación la posibilidad de mejorar sus condiciones de vida, en forma integral y holística.

Cultura e idiosincrasia. El Perú es un país diverso en casi todos sus aspectos. En cuanto al aspecto climático, por ejemplo, posee 84 de los 117 climas que tiene el mundo en total. Esa misma diversidad geográfica se ha trasladado a la diversidad de sus habitantes y hacen del Perú un lugar de múltiples tendencias culturales y de una alta diversidad étnica, social y, claro, económica.

Según Ipsos (2017), el Perú es también uno de los países con mayor mega diversidad en el mundo. El botánico David Bellamy decía que, si hubiera que salvar un solo país para preservar la biodiversidad del planeta, este sería el Perú. En su actual extensión de 1.3

millones de km² convive una altísima diversidad de especies, desde el mar que baña sus tres mil kilómetros de costa, hasta los bosques tropicales amazónicos, pasando por diversas altitudes ecológicas en la sierra. Y desde el lago más alto del mundo, el Titicaca, en el sur, hasta los bosques secos de la costa norte. Esta combinación de una cultura milenaria y multitud de ecosistemas, sumada a importantes migraciones europeas, asiáticas y africanas, llevaron al desarrollo de la gastronomía peruana, que hoy se expande a nivel global. El Perú ostenta el récord Guinness a la mayor variedad de comida en el planeta y ha ganado en varias oportunidades el premio al mejor destino culinario del mundo, otorgado por el World Travel Awards.

A diferencia de otros países que se enorgullecen de su tecnología, su música o sus logros deportivos, en el Perú se ha sumado como motivo de orgullo nacional la gastronomía. Esa elevada valoración peruana por su cocina lleva a que la marca más asociada al país por la opinión pública sea Mistura, el nombre de la feria gastronómica que se desarrolla cada año en Lima, y a la que asisten más de medio millón de personas (Ipsos, 2017).

Desde el punto de vista de la geografía y la demografía, el Perú es un país de contrastes. El 11% del territorio está en la costa, el 31% en la región andina, y el 58% en la selva amazónica. Sin embargo, los 31 millones de residentes peruanos se han distribuido a la inversa: el 53% vive en la costa, el 38% en la sierra y el 9% en la selva. No era así medio siglo atrás, en que la mayor parte de la población vivía en los Andes. Pero la explosión demográfica llevó a oleadas de migración de la sierra a la costa, y así se expandieron las grandes ciudades, sobre todo Lima Metropolitana, donde residen hoy 10 millones de personas. El efecto positivo de esta intensa inmigración es que ha acelerado la integración, y hoy la gran mayoría de peruanos se siente mestizo y valora la fusión cultural.

Responsabilidad social. Las prácticas de responsabilidad social son un mero formalismo, que ni las empresas más grandes practican con rigor. Por ello, urge el cambio

desde los hogares. En el Perú, se tiene acceso a los bonos de carbono, de eco eficiencia y eco-negocios, a través de los cuales se espera aprovechar al máximo todas estas pérdidas.

Según Marquina (2016), el modelo de desarrollo sostenible plantea como eje central el desarrollo humano sostenible, el cual propone un nuevo tipo de crecimiento económico, basado en la equidad social (calidad de vida, empleo, participación ciudadana, respeto de valores socioculturales, beneficios sociales, seguridad en el trabajo, bienestar, derechos humanos, comunidades, gobierno y estándares), eficiencia económica (viabilidad de actividades, valor agregado, impuestos, inversores, beneficio) y preservación ambiental (preservación de la biodiversidad, uso eficiente de recursos, reciclajes, residuos, reutilización, estándares).

Esos tres aspectos son engranados por una gestión sostenible, donde la equidad social y la eficiencia económica generan el desarrollo local; y la eficiencia económica y la preservación ambiental promueven la integración económica con el medio ambiente. Por último, la preservación ambiental con la equidad social, dan origen a la conservación con equidad.

Estructura de la población. La estructura socioeconómica del Perú aún es piramidal: las clases medias tradicionales (niveles AB) suman el 14% de la población; la clase media emergente (nivel C) el 25%; mientras que los sectores populares (niveles DE) suman 61%. Solo en los estratos ABC predomina el empleo formal y se respetan los derechos laborales. En los estratos DE, la mayoría se auto emplea en actividades poco productivas, al margen de las normas laborales y tributarias. La buena noticia es que esto está empezando a cambiar. En Lima, las clases medias ya suman 68%, mientras que los sectores populares –donde prevalece la informalidad–, representan solo el 32% (Ipsos, 2017).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Inversión en I&D. Según Juana Kuramoto (2006), el Perú se encuentra entre los países con indicadores de CTI más bajo de la región. Así, para el 2003, el 0.11% del PBI fue destinado a investigación y desarrollo (I+D), lo que contrasta con el 0.57% promedio de América Latina y el Caribe. Asimismo, el número de patentes solicitadas por residentes en el Perú, por cada 100,000 habitantes (indicador denominado coeficiente de invención), es de 0.1, mientras que el promedio regional es de 2.1. Asimismo, el número de publicaciones en el Science Citation Index (SCI), por cada 100,000 habitantes es de 1.6 en el Perú, contra 6.6 a nivel regional.

Por otro lado, el Perú se ubica en el último lugar en el rubro de infraestructura tecnológica e infraestructura científica, siendo el cuarto descenso consecutivo desde el 2009. Asimismo, según el Mapa de Capital Humano de Perú Económico, existe un déficit de mano de obra calificada que incluye al obrero calificado, técnico especializado y mandos de nivel medio hacia arriba (Perú Económico: El déficit total de capital humano en el país es de 862,750 profesionales, 2013). En este sentido, son puntos críticos en los cuales se tiene que invertir para incrementar la productividad, el crecimiento sostenido y mejorar la competitividad en los diferentes sectores de la economía.

Uso de tecnologías de información. Como en toda región, una de las características que predominan en el mundo globalizado es el uso de la tecnología; y este indicador es bajo en general en el país, por lo que en índices de competitividad se encuentra rezagado. La mayor inversión de tecnología permitirá implementar actividades eficientemente con igualdad de oportunidades de otras regiones y del país.

Como se aprecia en la Tabla 13, estando el Perú en el puesto 70 de 130 países del *ranking* de Innovación Global de Cornell, SC Johnson University, INSEAD y World

Intellectual Property Organization (WIPO, 2017), se están haciendo esfuerzos –aún no suficientes– para poder crecer tecnológicamente.

Tabla 13

Índice de Innovación Global

País	Ranking	Puntaje	País	Ranking	Puntaje
Suiza	1	67.69	México	58	35.79
Suecia	2	63.82	Panamá	63	34.98
Holanda	3	63.36	Colombia	65	34.78
Estados Unidos	4	61.4	Uruguay	67	34.53
Reino Unido	5	60.89	Brasil	69	33.1
Dinamarca	6	58.7	Perú	70	32.9
Singapur	7	58.69	Argentina	76	32
Finlandia	8	58.49	Paraguay	85	30.3
Alemania	9	58.39	Ecuador	92	29.14
Irlanda	10	58.13	Bolivia	106	25.64
Chile	46	38.7	Yemen	127	15.64
Costa Rica	53	37.09			

Nota. Adaptado del «The Global Innovation Index 2017», por Cornell SC, Johnson University, INSEAD y World Intellectual Property Organization (WIPO), 2017. (<https://www.globalinnovationindex.org/home>)

Uso de internet. La adopción de la tecnología es promovida por las empresas de telecomunicaciones, que facilitan el acceso a los ciudadanos de todos los niveles socioeconómicos, con ofertas que garantizan un uso gratuito de las principales redes sociales (Facebook, WhatsApp, Twitter, Waze) con pagos cada vez menores (Ipsos, 2017). Las telecomunicaciones están en momento de efervescencia, de alto dinamismo y agresiva competitividad, con estrategias de bajo costo como Bitel, que abarca a todos los sectores socioeconómicos, en especial a los segmentos C y D. Similar es el caso de Entel, que tiene el internet más veloz del Perú.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Amenaza de desastres naturales. En el Perú, el efecto del cambio climático es crítico y se puede notar con claridad en las variaciones de las estaciones anuales, que afectan directamente al sector agropecuario, pesca, minería, turismo, industria alimentaria y en

general a toda la cadena productiva que pueda estar involucrada. En los últimos meses, el Perú ha sido azotado por los efectos directos del cambio climático, con inundaciones de ciudades costeras, pérdida de áreas de cultivo, destrucción de establos ganaderos, destrucción de viviendas, carreteras, puentes, vehículos; dejando una situación irreversible para la economía nacional.

Para afrontar la crisis, el Gobierno Central destinó, a través del Ministerio de Economía y Finanzas, la suma de S/. 20,000 millones para un plan de reconstrucción y ayuda a los sectores más vulnerables. Según D'Alessio (2015), el Perú tiene una proyección de pérdidas del 2010 al 2050, a causa del cambio climático, de casi US\$ 855,000 millones.

Protección del medio ambiente. Que está a cargo del Ministerio del Ambiente (Minam, 2017). Su creación, organización y funciones están estipulados en el Decreto Legislativo N° 1013, y tiene la facultad de desarrollar, dirigir, supervisar y ejecutar la Política Nacional del Ambiente. En esa línea, desde el 2016, el Minam tiene como ejes estratégicos a Perú Limpio y Perú Natural. Ambos buscan incrementar el desarrollo y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para la conservación del ambiente y crear conciencia en la población. Dichos ejes se traducen en los siete lineamientos prioritarios de la gestión:

- Aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y, en particular, de los bosques.
- Adaptación y mitigación al cambio climático.
- Manejo eficiente de los residuos sólidos.
- Gestión integral marino-costera.
- Prevención, control de la contaminación y ecoeficiencia.
- Adecuación de la institucionalidad ambiental.
- Medios de implementación de la política ambiental.

Por otro lado, en este tema, existe la Declaración del Milenio, que plantea objetivos vinculantes al Perú, sobre políticas de desarrollo, en todos los niveles de gobierno (Marquina, 2016), y que son:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Lograr la enseñanza primaria universal.
- Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer.
- Reducir la mortalidad infantil.
- Mejorar la salud materna.
- Combatir el VIH/sida, la malaria y otras enfermedades.
- Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

Conservación de la energía. La minería ha venido cumpliendo un rol importante en la disminución de la pobreza y en la promoción del desarrollo en el país. Es más, es el principal motor de la economía y de las exportaciones, para lograr precisamente la inclusión social, que genera oportunidades. La minería no solo ha promovido el desarrollo de sus zonas de influencia, sino el desarrollo para todas las familias del país. Por ello, promover mejores condiciones y prácticas de este sector de la economía del Perú es un aspecto prioritario para el Estado.

Por otro lado, el desplome del precio del petróleo crudo a nivel internacional ha dado lugar a una serie de efectos negativos para la industria petrolera peruana, afectando en particular a las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos a nivel nacional. Esto, además, ha originado:

- Cierre de pozos en producción, por límite económico.
- Cese masivo de personal por paralización de operaciones.

- Mayor importación de crudo por la declinación de la producción de petróleo a nivel nacional.
- Menor canon y sobre canon por caída del precio y declinación de la producción.

En cuanto a la generación eléctrica, en el 2015, la producción de electricidad del Sistema Interconectado Nacional (SEIN) alcanzó 48,066 GWh, superior en un 5.53% con respecto al año anterior. En dicha estructura de participación, la generación hidráulica tuvo mayor avance con un 50.4% del total, seguida por la generación termoeléctrica, con un 47.7% respectivamente; mientras el aporte de la energía eólica fue de 1.3%; y la solar, casi 0.5%.

Para el sector energía, CENTRUM Católica (2016) recomendó cuatro acciones para hacer más eficiente esta actividad:

- Acrecentar la eficiencia de la generación de energía a partir de combustibles fósiles y recurrir en mayor medida otras fuentes de energía.
- Utilizar más eficientemente la energía en los últimos ámbitos de su uso.
- Reducir el desperdicio en la distribución de energía y la contaminación ocasionada por la producción de energía comercial.

Emprender campañas de publicidad para promover la conservación de la energía y la venta de productos eficientes desde el punto de vista energético.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En base al análisis de los factores externos como el político, económico, social, tecnológico y ecológico se elaboró la matriz MEFE mostrada en la Tabla 14. En dicha matriz se enlistan todos los factores considerados críticos y permitirán incrementar la competitividad. Se identificaron cinco oportunidades y siete amenazas, alcanzando un valor de 2.53, es decir el sector no está aprovechando eficientemente las oportunidades y amenazas existentes.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1 Deuda pública por debajo del 30% del PBI	0.09	3	0.27
2 Políticas medioambientales	0.09	3	0.27
3 Reducción de la tasa de interés	0.09	3	0.27
4 Megadiversidad de especies dentro del territorio peruano	0.09	4	0.36
5 Política monetaria expansiva	0.08	3	0.24
Subtotal	0.44		1.41
Amenazas			
1 Baja aceptación del sistema político actual por parte de la población	0.1	2	0.2
2 Regulaciones gubernamentales poco organizadas desalientan la inversión extranjera	0.1	2	0.2
3 Informalidad muy presente en la economía peruana	0.08	2	0.16
4 Bajo desarrollo de I+D	0.08	2	0.16
5 Último lugar en infraestructura tecnológica en la región	0.07	2	0.14
6 Amenazas naturales	0.07	2	0.14
7 Responsabilidad social no regulada correctamente	0.06	2	0.12
Subtotal	0.56		1.12
Total	1		2.53

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A., p.121.

3.5. La industria del turismo en la provincia de Cusco y sus competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Más que suplir algunas de sus necesidades específicas, se busca que los proveedores se conviertan en socios estratégicos y se beneficien con los objetivos trazados. Por ejemplo: los inversores nacionales y extranjeros, entre ellos cadenas de hoteles y restaurantes, agencias de viaje, aerolíneas, promotoras, entre otros, deberían obtener más ganancias con el incremento del flujo de turistas. Es decir, tienen un poder de negociación alto, ya que si otras provincias les ofrecerían mejores ventajas competitivas y comparativas, podrían inclinar sus esfuerzos para dirigirlos hacia ellas.

La provincia cuenta con recursos públicos que están bajo jurisdicción del Estado peruano, y se ciñen a las leyes vigentes de adquisición de bienes y servicios. Según la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N° 30225, se puede vender al Estado participando en los diferentes procesos de selección. Mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del

Estado (SEACE), se puede participar como proveedores, teniendo de esta manera un poder de negociación bajo.

La OSCE es el organismo técnico especializado adscrito al MEF, encargado de ejecutar las políticas en materia de contrataciones del Estado. Con competencia en el ámbito nacional, tiene funciones de regular y supervisar los procesos de contrataciones que realizan las entidades públicas, cautelando la aplicación eficiente de la normatividad, y promoviendo las mejores prácticas para el uso óptimo de los recursos públicos y la satisfacción de las necesidades de la población.

Los proveedores del sector turismo, telecomunicaciones, energía, entre otros, también se encuentran con una limitación de poder de negociación, adecuándose a las leyes existentes. Gracias a que la contratación de bienes y servicios se rigen bajo la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, sobre la transparencia en los procesos que deben ser públicos, se restringe el poder de los proveedores frente al presupuesto asignado a la entidad.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los potenciales compradores de los bienes y servicios generados en la provincia son de la industria del turismo. Por eso es que los visitantes nacionales y extranjeros tienen un alto poder de negociación, ya que si otros lugares turísticos cercanos a la provincia ofrecieran mejor calidad de productos y servicios, los turistas podrían visitar esos lugares. No obstante, el patrimonio cultural que posee la provincia del Cusco es exclusivo.

Por otro lado, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cusco (Dircetur Cusco), el Ministerio de Agricultura y las municipalidades, promueven la organización de ferias y expo ferias, a las que asisten no solo turistas sino empresarios nacionales y extranjeros. Estos espacios de comercio generan vínculos de negociación directa entre productores y compradores. De ese modo, la Dircetur Cusco y el Municipio Provincial promueven actividades orientadas a mejorar las prácticas de gestión empresarial, haciendo

más competitivos a todos los sectores vinculados al turismo, en aspectos como la formalización, promoción de actividades de cultura viva, pasantías para artesanos productores, reconocimiento a personas y/o empresas que destacan en cualquier rubro relacionado al turismo, implementando corredores gastronómicos y otros, según lo manifestado por el antropólogo Hernando Galindo, director de Artesanía de la Dircetur Cusco (la entrevista se encuentra en el Apéndice C).

El sector turismo y el gobierno provincial aceptan las medidas brindadas por ley, por lo que ofrecen el servicio sin negociación con sus potenciales consumidores o compradores. Los compradores, como los turistas nacionales y extranjeros, tienen un alto poder de negociación, pues ellos son los que deciden a qué país o ciudad visitar; y es tarea de la provincia que la balanza se incline hacia su favor, generando no solo los atractivos turísticos, sino, además, brindando mejores ventajas competitivas con respecto a las demás opciones que se ofrecen ciudades turísticas

Según CENTRUM (2016), considerando la ubicación geopolítica de Perú en relación a sus centros de producción y demanda mundial y considerando al lenguaje como barrera, es necesario la inserción a las cadenas globales de valor, para optimizar la productividad en el aspecto de servicios, masificando el uso de la tecnología de información. Este aspecto es importante porque, insertando las estrategias para desarrollar la industria del turismo a las cadenas globales de valor, es una oportunidad para incorporar la tecnología digital en aras de sortear la barrera que genera el lenguaje, con la implementación de dispositivos versátiles y *softwares* fáciles de usar, que brinden la información necesaria a los turistas

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Cusco se ve amenazada por las provincias que tienen una mejor gestión administrativa que les permite el desarrollo de diversos sectores como el agrario, de turismo, servicios y/o minería. El desarrollo de otras ciudades como Arequipa, Lima y Piura, es una amenaza que

hace que Cusco pueda no ser atractivo para las inversiones. La municipalidad de la provincia debe invertir en la gestión del gobierno local que, en forma conjunta con el gobierno regional y Central, puedan lograr una mayor inversión pública y conseguir las condiciones óptimas que desarrollen las actividades en beneficio de la población.

Para el Perú, la provincia de Cusco es única e irremplazable, bajo la percepción del cliente, pues tiene varios destinos que pueden cumplir con sus expectativas o necesidades, bien sea por una similitud, como cualquiera de las otras seis maravillas del mundo, o ciudades arqueológicas de otras culturas, o simplemente como destino vacacional, por lo cual es una de las amenazas más fuertes, para sus competidores.

A nivel de la provincia del Cusco, en un futuro inmediato se tendrá como amenaza la construcción del aeropuerto de Chinchero, en la provincia de Urubamba. Allí, se está desarrollando una infraestructura turística con inversiones privadas nacionales e internacionales, que están dinamizando económicamente dicha provincia. A ello se suma las características climáticas favorables de ese valle, que han permitido el desarrollo creciente de su actividad agrícola y ganadera.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores, de la mano con la amenaza de los productos sustitutos, representan las amenazas más altas. Todos los destinos en iguales, mejores o peores condiciones, tienen el mismo objetivo de atraer a los turistas, y enfocan sus esfuerzos en ello. La provincia de Cusco debe hacer lo mismo, y aprovechar sus ventajas competitivas para marcar la diferencia y hacer frente a esta amenaza. La provincia de Cusco tiene como fortaleza su ubicación geográfica, que se caracteriza por tener una gran diversidad de recursos naturales, cultura y patrimonio, lo cual incentiva el arribo de turistas nacionales e internacionales, por las diferentes vías de comunicación.

Con la construcción del aeropuerto internacional de Chinchero en la provincia de Urubamba, para la provincia del Cusco se presenta la oportunidad de generar megaproyectos en la industria del turismo, que ofrezcan a los visitantes variedad de alternativas en cuanto a recursos patrimoniales, culturales, de biodiversidad y otros, para garantizar la visita y permanencia del turista en la provincia.

Según CENTRUM Católica (2016), el incremento de la productividad por medio de la competencia en industrias de alta concentración, es estratégico. Como es el caso del sector turismo en la provincia del Cusco, a través de la eliminación de la tramitología existente en las instituciones públicas. Asimismo, se deben concentrar esfuerzos para mejorar las capacidades de gestión del gobierno público.

3.6. La industria del turismo en la provincia de Cusco y sus referentes

El análisis competitivo realizado contempla dos referentes globales que sirven de modelo a seguir, con unas ciudades que cumplen a cabalidad los diferentes factores que inciden en el desarrollo de una provincia. Para ello, se considera como referentes a la ciudad de Roma, en Italia; y Barcelona, en España. Esta última basa sus fortalezas en su historia complementada con un desarrollo moderno, que la convierte en uno de los principales destinos del mundo. Mientras que Roma es un destino de historia, arte y cultura, posee el legado del Imperio Romano, representada por el Coliseo (también maravilla del mundo), tiene a la Ciudad del Vaticano, sus museos, monumentos y cultura viva de fervor religioso, aspectos importantes y valorados en el mundo. Asimismo, en cuanto a estas dos ciudades consideradas como referentes, según Estatista (2016), la información del *ranking* europeo de las 10 ciudades más visitadas, Roma en el 2016 tuvo 7.09 millones de turistas; y Barcelona, 8.36 millones. Hasta diciembre de 2015, Cusco recibió a 2.8 millones de turistas, que significó un incremento del 4% respecto al 2014 (64% en turismo extranjero y 36% turismo nacional).

Ambas ciudades, Roma y Barcelona, están siendo consideradas como referentes, por ser poseedoras de gran prestigio turístico en el mundo, basado en su desarrollo y niveles culturales elevados, reflejados en su calidad de producción de bienes y servicios, y es a esos estándares internacionales es que la provincia del Cusco tendría que apuntar.

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

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). La MPC sintetiza como está la provincia del Cusco en relación a sus competidores asociados al mismo sector para, en función de ello, establecer las estrategias, basada en el posicionamiento de sus competidores.

Para USIL (2013) en el desarrollo del plan estratégico del turismo de la provincia de Arequipa, el desarrollo del turismo representa un medio para el desarrollo de la sociedad de la provincia y no como un fin, es por ello que utilizan al sector turismo como medio para mejorar los índices de empleo, infraestructura vial, seguridad, etc.

De acuerdo a USIL (2013) la provincia de Arequipa dentro de sus estrategias para el desarrollo del turismo apunta a: (a) desarrollar los atractivos turísticos, (b) posicionar los productos turísticos, (c) incrementar el nivel de satisfacción del turista, (d) mejorar la seguridad de la provincia, (f) realizar obras para mejorar el desplazamiento, (g) incorporar nuevos productos con potencial turístico, (h) articular negocios, (i) sensibilización a empresarios a realizar prácticas sostenibles, (j) mejorar la gestión pública correspondiente al turismo.

Otra provincia de Perú que compite con la provincia de Cusco es la provincia de Cajamarca, de acuerdo a De acuerdo a Gonzales, Dávila y Vásquez (2012) haciendo referencia a una publicación de DIRCETUR del año 2010 indicaron que el ingreso de turistas nacionales es de un 95% de la tasa total de ingresos, lo que quiere decir que la promoción de la provincia del mercado internacional es baja. Además indicaron que la provincia de Cajamarca posee una red vial de solamente 6,1% asfaltada lo que explicaría el por qué su

Turismo tiene menor movimiento por la falta de comunicación vial.

Es importante mencionar que Cajamarca es muy conocida por los “Baños del Inca” pero la tecnología relacionada para aprovechar sus recursos hídricos no es eficiente, por lo que esto indicaría otra causa por la baja tasa de recepción de turistas extranjeros. Lo mismo ocurre con la promoción a través de herramientas tecnológicas con el mercado exterior (Gonzales, Dávila y Vásquez, 2012)

La Tabla 15 corresponde a la Matriz Perfil Competitivo, donde se compara a Cusco con Arequipa y Cajamarca

Matriz del Perfil Referencial (MPR). En la MPR se ha determinado 10 factores claves de éxito para impulsar el desarrollo turístico de la provincia del Cusco, otorgando un mayor puntaje a la parte de patrimonio histórico y cultural, que representa la ciudad en sí misma, y que es lo que atrae a los turistas. Para ello, se debe mejorar la gestión turística y cultura viva en la región, así como en infraestructura de servicios básicos.

En la Matriz Perfil Referencial, se plantea como referentes a las ciudades de Roma y Barcelona, por sus similitudes en cuanto a la tenencia de patrimonio y cultura pasada, hoy ampliamente valoradas y que son generadoras de fuentes de ingreso por el sector turismo, que impacta considerablemente en la economía de esos países. (Tabla 16)

Tabla 15

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Cusco		Arequipa		Cajamarca	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Medios de transporte y acceso a la provincia.	0.12	1	0.36	3	0.36	2	0.24
2 Infraestructura	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
3 Servicio turístico y Acceso de información para el turista.	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11
4 Gestión turística y de la cultura viva en la región.	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
5 Nuevas tecnologías y comunicación	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
6 Seguridad en la región	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
7 Promoción de productos de origen.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
8 Diversidad de actividades y atracciones turísticas.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
9 Permanencia del turista.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
10 Afluencia de turistas.	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24

Total	1	2.26	2.65	2.01
-------	---	------	------	------

Nota. Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A., p.131.

Tabla 16

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Cusco		Barcelona		Roma	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Medios de transporte y acceso a la provincia.	0.12	1	0.36	4	0.48	4	0.48
2 Infraestructura	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
3 Servicio turístico y Acceso de información para el turista.	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44
4 Gestión turística y de la cultura viva en la región.	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
5 Nuevas tecnologías y comunicación	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
6 Seguridad en la región	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
7 Promoción de productos de origen.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15
8 Diversidad de actividades y atracciones turísticas.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
9 Permanencia del turista.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
10 Afluencia de turistas.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Total	1		2.26		3.91		3.76

Nota. Valores aproximados a dos decimales. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A., p.132

Los factores claves de éxito de la provincia del Cusco (en relación con sus referentes considerados, que tienen alta ponderación), donde se deben centrar los esfuerzos, son: promoción de productos de origen, en el que Cusco tiene 1 de ponderación frente a que Barcelona tiene 4 de ponderación y Roma 3 de ponderación; de igual modo, está el acceso a nuevas tecnologías y comunicación, donde Cusco tiene 1 de ponderación frente a Barcelona y Roma que tiene 4 de ponderación. Otro punto es la seguridad, así como la diversidad de actividades y atracciones turísticas; así mismo el factor de éxito de servicio turístico y acceso a la información para el turista, la provincia de Cusco tiene una ponderación de 0.22 frente a sus referentes que tiene 0.44.

3.8. Conclusiones

En este capítulo se realizó una evaluación externa a la provincia de Cusco. Se inició con el análisis tridimensional de las naciones, encontrando los lazos, ventajas y cercanías con otras naciones vecinas como Colombia, Brasil y México

Luego se hizo el análisis del entorno PESTE, con cuyos resultados se elaboró la Matriz MEFE, encontrándose factores similares y de gran competitividad con Arequipa y Cajamarca. Por ello, es necesario aplicar e implementar estrategias que permitan posicionar a Cusco en el mercado nacional e internacional, tomando como gran oportunidad su legendaria y milenaria tradición cultural, y sus recursos naturales.

Así mismo se planteó la matriz referencial, comparándola con dos ciudades altamente competitivas en el mundo, como son Roma y Barcelona, es importante señalar que el posicionamiento de esas ciudades en el sector de turismo internacional, es gran parte por el empleo de la tecnología de la información en todas las actividades afines al sector turismo, el empleo del internet y los aplicativos que emplean las empresas que ofrecen diferentes servicios, está al alcance de toda persona que quiere realizar actividades turísticas en esos países.

Capítulo IV: Evaluación Interna

La gestión estratégica interna de una organización necesita de información suficientemente clara y real sobre los recursos con los que cuenta (Fortalezas) para capitalizar y los recursos de los que adolece (Debilidades) para mitigar, a fin de lograr los objetivos estratégicos. La evaluación interna provee esta información como resultado de un trabajo exhaustivo de cada área organizativa. D'Alessio (2015).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT es la sistematización ordenada de la evaluación interna sobre las siete principales áreas involucradas que son, (A) Administración y gerencia, (M) Marketing y ventas & investigación de mercado, (O) Operaciones & logística e infraestructura, (F) Finanzas & contabilidad, (H) Recursos humanos & cultura, (I) Sistemas de información & comunicaciones, y (T) Tecnología & investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015).

4.1.1. Administración y gerencia del sector turismo de la provincia de Cusco (A)

Las provincias al ser divisiones administrativas sirven para generar una estructura organizativa del territorio, en base a la caracterización y potencialización de sus recursos y cultura viva que por la cercanía de sus distritos que la conforman, generan ejes de desarrollo social, económico y político.

La estructura y funcionamiento de las instituciones que están comprometidas e interrelacionadas, en torno a la actividad turística en la provincia del Cusco son: a) DIRCETUR, b) Ministerio de Cultura, c) SERNAP (Servicio nacional de áreas naturales protegidas), d) gobiernos locales, e) Gobierno regional Cusco y f) Gremios empresariales. Cada una tiene sus funciones específicas, en función a su naturaleza, e interactúan entre sí en materias propias a la actividad turística.

En el portal de la DIRCETUR, se tiene la información de la Dirección de turismo, que es el órgano de línea de segundo nivel organizacional, responsable de proponer y ejecutar la política organizacional, responsable de proponer y ejecutar la política regional de la actividad turística, en el marco de la política nacional de turismo; así como calificar y supervisar a los prestadores de servicios turísticos, de conformidad con las normas y reglamentos expedidos por el ministerio de comercio exterior y turismo, así como ejecutar la política regional de turismo sostenible en materia ambiental, dependiente de la dirección regional. Dentro de sus funciones se tienen:

- Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes del desarrollo regional.
- Aplicar las sanciones administrativas que correspondan en caso de incumplimiento, de conformidad con la normatividad vigente del Sector.
- Aprobar directivas relacionadas con la actividad turística, así como criterios técnicos que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas que deriven de los lineamientos de la política nacional de turismo.
- Proponer la declaración de zonas de desarrollo turístico prioritario de alcance regional.
- Declarar eventos de interés turístico regional.
- Calificar a los prestadores de servicios turísticos de la región, de acuerdo con las normas legales vigentes.
- Llevar y mantener actualizados los directorios de prestadores de servicios turísticos, calendarios de eventos y el inventario de recursos turísticos, en el ámbito regional.
- Identificar posibilidades de inversión y zonas de interés turístico en la región, así como promover la participación de los inversionistas interesados en proyectos turísticos.

- Verificar el cumplimiento de las normas de medio ambiente y preservación de los recursos naturales de la región, relacionadas con la actividad turística.

Por otro lado, dentro de la Dirección de turismo se cuenta con tres direcciones: dirección de servicios turísticos, dirección de producto turístico y dirección de desarrollo turístico., se detalla funciones de cada una

Línea de dirección de servicios turísticos. Es un área funcional de la dirección de turismo de la dirección regional de comercio exterior y turismo – DIRCETUR – depende además normativamente del MINCETUR y administrativamente del gobierno regional, dentro de sus funciones se tiene:

- Formaliza a los prestadores de servicios turísticos: establecimientos de hospedaje, restaurantes, agencias de viajes y turismo en todas sus modalidades, guías de turismo.
- Supervisa a los prestadores de servicios turísticos en cumplimiento a los dispositivos legales vigentes con relación a la actividad turística.
- Capacita a los prestadores y potenciales prestadores de servicios turísticos en temas de formalización, y prestación de servicios.
- Realiza operativos para combatir la informalidad en coordinación con instituciones públicas y privadas relacionadas con la actividad turística.
- Sanciona a los prestadores que infringen los dispositivos legales vigentes relacionados con la actividad turística.

Línea de dirección de producto turístico. Esta área se encarga de dar a conocer toda la información turística, empleando diferentes medios de comunicación, y también en coordinación con los diferentes actores de la industria del turismo, tanto públicas como privados; es así que en la página web, se tiene en detalle y actualizada toda la información turística ofertada, con galería de fotos y videos, tales como: (a) Información del boleto

turístico, (b) circuito turístico de la provincia y región, (c) calendario turístico, (d) visita al Machupicchu, y (e) medios de transporte..

Línea de dirección de desarrollo turístico, encargada de:

- Promover el desarrollo turístico de la región Cusco.
- Realizar la información de inventario turístico, turismo social, turismo rural y supervisión ambiental.

Cabe resaltar que a pesar de contar con la Dirección de Turismo de acuerdo con Monterroso (2018) en una entrevista realizada para el presente documento la cual se encuentra en el ANEXO B, indicó que la provincia de Cusco no cuenta con un plan estratégico o con estrategias para desarrollar el Turismo. Esto representa una debilidad gerencial muy fuerte para la provincia debido a que internamente no cuenta con una dirección para su avance.

4.1.2. Marketing y ventas del sector turismo de la Provincia de Cusco(M)

El sector turismo de la provincia de Cuzco posee varios productos que representan fuentes de ingreso.

Mix de productos. De acuerdo a Carrión (2016) el sector turismo posee varios productos que trabajan de manera integrada entre los cuales atraviesa un turista por uno o varios de ellos. A continuación, se enlistan el mix de productos que engloban el turismo en la provincia de Cusco: (a) agencias, (b) hospedajes, (c) restaurantes, (d) transportes.

De acuerdo a Carrión (2016) en un análisis de los servicios brindados en la provincia a través del método de SERQUAL indicó que las agencias de viaje tienen como promedio ocho años de experiencia brindando servicios, pero la percepción del turista en relación a esta no es óptima; para el caso de hospedajes se tiene un promedio de nueve años de experiencia, pero el turista no tiene una percepción óptima del servicio de hospedaje. Para el caso de los restaurantes de también se cuenta con nueve años de experiencia y al igual que los casos anteriores el nivel de percepción de los turistas no es óptimo. Para el caso del transporte en la

provincia de Cusco se tiene un promedio de trece años de experiencia, pero la percepción del turista en relación a los servicios de transporte son lo más críticos, la evaluación es mala.

Llegada de turista a la provincia de Cusco. De acuerdo al INEI (2018) la llegada de turistas anualmente se muestra en la Tabla 17. La llegada de turistas nacionales e internacionales a la provincia de Cusco presenta crecimiento durante los últimos ocho años lo cual representa una fortaleza.

Tabla 17

Arribo de Visitantes Nacionales y Extranjeros a Establecimientos de Hospedaje

Año	Cusco	Crecimiento
2010	996,466	
2011	1,175,948	18.01%
2012	1,370,225	16.52%
2013	1,501,119	9.55%
2014	1,543,480	2.82%
2015	1,644,639	6.55%
2016	1,895,723	15.27%
2017	1,875,106	-1.09%

Nota: Tomado de Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones por INEI (2018) (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>)

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura para el sector turismo de la Provincia de Cusco(O)

El área de operaciones es determinante en el éxito de la organización en ella se genera la producción de bienes y servicios por consiguiente requiere de la integración de los diferentes procesos logísticos y de infraestructura (D'Alessio, 2015).

De acuerdo a la Municipalidad Provincial de Cusco (2013) la planta turística está cubierta por 2,792 establecimientos que proveen diversos servicios. A continuación, se detallan en la Tabla 18.

Tabla 18

Infraestructura Turística de la Provincia de Cusco al 2013

Provincia/Distrito	Agencia de viajes y turismo	Establecimientos de hospedaje	Restaurantes	Total
Provincia de Cusco	1,150	857	785	2,792
Distrito de Cusco	756	578	470	1,804
Distrito de Wanchaq	211	144	117	472
Distrito de San Sebastián	92	66	70	228
Distrito de San Jeronimo	28	16	24	68
Distrito de Saylla	1	2	16	19
Distrito Poroy	0	0	9	9
Distrito de Santiago	62	51	79	192

Tomado de Municipalidad Provincial de Cusco (2015)

(<https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/05/14-actividad-turistica.pdf>)



Tabla 19

Infraestructura Vial de la Provincia de Cusco al 2013

	Longitud	%	Estado de Conservación Km									
			Excelente	%	Bueno	%	Regular	%	Mala	%	Otros	%
Distrito de Ccorca	2.70	0.92%	-	0.00%	0.59	21.85%	0.52	19.26%	1.15	42.59%	0.44	16.30%
Distrito de Cusco	59.85	20.32%	0.76	1.27%	24.36	40.70%	11.88	19.85%	19.02	31.78%	3.83	6.40%
Distrito Poroy	26.48	8.99%	-	0.00%	0.70	2.64%	0.35	1.32%	24.75	93.47%	0.68	2.57%
Distrito de San Jeronimo	49.78	16.90%	0.57	1.15%	6.14	12.33%	4.81	9.66%	35.22	70.75%	3.04	6.11%
Distrito de San Sebastián	71.69	24.34%	2.98	4.16%	18.90	26.36%	8.96	12.50%	33.36	46.53%	7.49	10.45%
Distrito de Santiago	44.25	15.02%	0.68	1.54%	20.17	45.58%	10.91	24.66%	10.49	23.71%	2.00	4.52%
Distrito de Saylla	23.40	7.95%	-	0.00%	0.20	0.85%	0.57	2.44%	12.67	54.15%	9.96	42.56%
Distrito de Wanchaq	16.37	5.56%	1.06	6.48%	7.11	43.43%	5.99	36.59%	1.11	6.78%	1.10	6.72%
	294.52	100.00%	6.05	2.05%	78.17	26.54%	43.99	14.94%	137.77	46.78%	28.54	9.69%

Tomado de Municipalidad Provincial de Cusco (2015)

(<https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/05/29-estado-de-conservacion-de-la-planta-vial.pdf>)

De acuerdo a la Tabla 19 alrededor del 60% de las vías de comunicación de la provincia se encuentran en una situación regular o inferior lo cual representa una gran debilidad para la comunicación interna dentro de la provincia. Por otro lado de acuerdo a Cárdenas (2018) un experto en turismo en la provincia de Cusco, indicó que las calles de la provincia carecen de iluminación, además que no existen paraderos turísticos o baño públicos que apoyen a la satisfacción del turista.

Terminales terrestres. De acuerdo con la Municipalidad Provincial de Cusco (2010) la provincia cuenta con terminal para la comunicación interprovincial, interregional y nacional. Este terminal es administrado por la misma municipalidad provincial de Cusco, además ya superó el tiempo de vida que como inversión fue programado haciendo que su infraestructura no sea suficiente para la afluencia de viajeros que existe para ingresar y salir de la provincia.

Aeropuerto. Para el transporte aéreo, la provincia tiene el aeropuerto internacional Alejandro Velasco Astete, que posee una pista asfaltada de 3,400 m de largo por 45 m de ancho; un terminal de pasajeros de dos pisos; y una torre de control de cinco pisos con 12.50 metros. El aeropuerto Velasco Astete es administrado por la Corporación Peruana de Aviación Comercial (Corpac), y allí se trasladan pasajeros, mercancías y correos. Asimismo, la provincia cuenta con dos aeródromos en Patria, y 15 canchas de aterrizaje sin movimiento aeroportuario (CEPLAN & GRC, 2016).

Uno de los principales problemas del aeropuerto internacional de Cusco es su ubicación en la zona urbana. A su vez, la sobresaturación de vuelos en el aeropuerto Jorge Chávez de Lima genera el retraso de los vuelos, generando malestar en los turistas, especialmente en aquellos que tienen conexión de sus vuelos hacia el exterior. Por esos y otros aspectos, es necesario la construcción del aeropuerto internacional en Chinchero, que es una obra de gran envergadura, que a pesar de que no se encuentran en la provincia de Cusco, también traerá beneficio al sector turismo, mejorando el servicio a los turistas.

Accesibilidad. De acuerdo con Monterroso (2018) existe muchos destinos turísticos que la provincia de Cusco puede ofrecer y que no están siendo explotados, pero el problema radica en que no existe la accesibilidad o servicios que estén acompañando al destino. Por lo que para los turistas les es poco atractivo visitar un destino que no provea servicios.

4.1.4. Finanzas y contabilidad del sector turismo de la provincia de Cusco(F)

La Municipalidad Provincial de Cusco, como entidad pública, se encuentra bajo las leyes del presupuesto público y la contaduría nacional. En el 2016, tuvo un presupuesto institucional de apertura (PIA) de S/. 90'051,147; y un presupuesto institucional modificado (PIM) de S/. 153'610, 953, de los cuales efectivamente se recaudaron S/. 152'061,996, como se muestra en la Tabla 20, con una ejecución presupuestal de 89.98%.

Tabla 20

Municipalidad de Cusco: Ingresos

Municipalidad	PIA	PIM	Recaudado
080101-300684: Municipalidad Provincial del Cusco	90'051,147	153'610,953	152'061,996
080102-300685: Municipalidad Distrital de Ccorcca	2'855,933	6'913,738	8'583,526
080103-300686: Municipalidad Distrital de Poroy	6'231,972	9'783,652	10'149,931
080104-300687: Municipalidad Distrital de San Jerónimo	21'317,815	38'847,623	38'476,221
080105-300688: Municipalidad Distrital de San Sebastián	34'643,074	60'805,919	59'667,084
080106-300689: Municipalidad Distrital de Santiago	30'620,443	69'024,366	65'666,539
080107-300690: Municipalidad Distrital de Saylla	3'183,201	6'307,190	5'934,797
080108-300691: Municipalidad Distrital de Wanchaq	23'913,096	37'849,393	36'084,209

Nota. Tomado de «Ejecución de ingresos», por Transparencia Económica, 2018.
(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>)

En cuanto a los gastos, la Municipalidad Provincial de Cusco tuvo un presupuesto institucional de apertura (PIA) de S/. 99'733,812; y un presupuesto institucional modificado (PIM) de S/. 164'749,989, de los cuales devengó S/. 130'868,106, que representó un 79.4%. Y dentro de los cuales la provincia de Cusco tuvo una PIA de S/. 224'638, 808 y un PIM de S/. 419'201,986; de los cuales devengó S/. 338'417, 409, que representa un 80.7%, como se puede apreciar en la Tabla 21.

Con esta información, puede comprobarse que la provincia tiene un presupuesto no utilizado de casi el 20% o S/. 80'784,577, buscándose tramitar con el Municipio la asignación de casi US\$ 5 millones, es decir, unos S/. 16 millones, que representan el 20% de este presupuesto no devengado, para destinarlo al impulso del turismo, mediante campañas nacionales y especialmente internacionales, que resaltan los atractivos de la región.

Tabla 21

Municipalidad de Cusco: Gastos

Provincia	PIA	PIM	Devengado	Avance %
Municipalidad Provincial del Cusco	99'733,812	164'749,989	130'868,106	79.4
Municipalidad Distrital de Ccorcca	2'912,829	6'974,434	6'455,554	92.6
Municipalidad Distrital de Poroy	6'264,163	9'820,643	8'096,007	82.4
Municipalidad Distrital de San Jerónimo	21'530,308	42'110,574	34'727,859	82.5
Municipalidad Distrital de San Sebastián	35'066,968	76'917,747	62'416,391	81.1
Municipalidad Distrital de Santiago	31'498,774	73'565,593	62'323,574	84.7
Municipalidad Distrital de Saylla	3'197,517	6'640,207	5'618,294	84.6
Municipalidad Distrital de Wanchaq	24'434,437	38'422,799	27'911,625	72.6
Provincia 0801: Cusco	224'638,808	419'201,986	338'417,409	80.7

Nota. Tomado de «Ejecución de ingresos», por Transparencia Económica, 2018.

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

En el caso del sector turismo para la provincia de cusco la Municipalidad Provincial de Cusco tiene un presupuesto que apunta a desarrollar las actividades que promueven el turismo de manera sostenible y competitiva para generar bienestar en su población es bajo. Caso contrario ocurre con el presupuesto destinado a mejorar el transporte, comunicaciones y saneamiento. En la Tabla 22 se muestra el presupuesto de la Municipalidad de acuerdo con la función. Monterroso (2018) indicó que a pesar de la generación de S/. 50 millones mensuales por el boleto turístico, lo recaudado no apunta al turismo. La administración del boleto turístico está a cargo de Comité de servicios Integrados Turísticos culturales-Cusco COSITUC, es la instancia que distribuye el dinero recaudado del BTC y que luego distribuye a las municipalidades provinciales, como se muestra en el anexo E.

Tabla 22

Municipalidad de Cusco: En Qué se Invierte

Función	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	21'636,649	44'786,099	41'800,288	36'840,537
Orden público y seguridad	477,170	8'228,274	6'958,886	6'067,568
Comercio	250,518	3'593,507	3'383,580	2'577,920
Turismo	0	2,325	1,620	1,620
Agropecuaria	1,000	162,550	162,546	99,467
Transporte	15'009,452	20'596,556	17'890,856	12'397,162
Comunicaciones	43'681,284	238,132	217,418	188,592
Ambiente	1'764,996	12'689,491	11'883,915	9'579,842
Saneamiento	7'686,558	24'556,712	4'831,628	3'936,737
Vivienda y desarrollo urbano	2'501,192	31'087,607	26'171,217	13'518,399
Salud	33,781	1'466,645	1'123,137	625,789
Cultura y deporte	1'421,824	9'700,845	3'934,486	2'557,015
Educación	8'212,426	15'205,519	11'375,832	8'883,915
Protección social	4'953,031	6'454,445	6'045,618	4'917,477
Previsión social	2'050,113	1'996,912	1'996,912	1'513,757

Nota. Tomado de «Función del presupuesto», por Transparencia Económica, 2018.

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

En relación con la distribución del PBI de la provincia, de acuerdo a la Municipalidad Provincial de Cusco (2013) indicó que:

Según la estructura provincial del PBI, la provincia está básicamente activada por la generación de bienes y servicios finales del sector terciario en una proporción de 65.5% del total del PBI provincial. En tanto que el sector secundario sólo aporta el 30.6% de PBI provincial. El aporte del sector primario es muy modesto, sólo llega al 4% del total de la provincia del Cusco. La preocupación de la generación de la riqueza provincial a nivel del sector terciario es que su mayor PBI está centrada en las actividades de comercio (18.9%), seguido de otros servicios (19.7%); donde las actividades de turismo sólo aportan entre el 8.3% y 10% del PBI provincial. (p.55)

4.1.5. Recursos humanos del sector turismo de la provincia de Cusco (H)

La evaluación de este aspecto de la organización corresponde al recurso más valioso.

Es el recurso humano quien pone en funcionamiento toda la organización, su participación es determinante para el éxito o fracaso de esta (D'Alessio, 2015).

Según información estadística del INEI, en el Censo del 2007, la PEA ocupada de la provincia era el 96.3% de la PEA, y el 3.7% correspondía a la PEA desocupada (véase la Tabla 23). En la Municipalidad Provincial de Cusco, el recurso humano es fundamental para el progreso de la organización, debido a los criterios solicitados basados en los códigos de ética de la gestión pública.

No obstante, el régimen laboral dentro del Municipio se ciñe a la Ley del Servicio Civil. En la Tabla 24, se muestra el tipo de empleado y modalidad de contratación, siendo así que hay un 60.5% de personal contratado por el sistema CAS, del total, y que es propio de la gestión edil.

Tabla 23

PEA Por Categorías a Nivel Total 2007 de la Provincia del Cusco y Distritos

Provincia / Distrito	Categoría Ocupacional						Desocupado	Total
	Empleado	Obrero	Trabajador Independiente	Empleador o Patrono	Trabajador familiar no remunerado	Trabajador del hogar		
Provincia Cusco	38.4%	8.9%	39.1%	2.6%	4.2%	3.1%	3.7%	100%
Distrito Cusco	40.6%	8.5%	37.5%	2.7%	3.9%	3.0%	3.6%	100%
Distrito Ccorca	3.9%	5.8%	62.9%	0.3%	26.2%	0.0%	0.8%	100%
Distrito Poroy	17.4%	20.5%	46.7%	3.6%	5.7%	2.0%	4.0%	100%
Distrito San Jerónimo	31.2%	12.2%	41.0%	3.1%	5.4%	3.1%	4.0%	100%
Distrito San Sebastián	35.3%	10.2%	41.5%	2.1%	3.9%	3.2%	3.8%	100%
Distrito Santiago	32.3%	10.5%	44.1%	2.3%	4.7%	2.7%	3.4%	100%
Distrito Saylla	23.8%	14.7%	48.3%	1.0%	7.2%	1.9%	3.1%	100%
Distrito Wanchaq	52.9%	3.6%	29.6%	3.3%	2.7%	4.0%	3.9%	100%

Nota. Tomado de «INEI: el subempleo creció 9.3% en el 2017 a nivel nacional», por Semana Económica, 2018. (<http://semanaeconomica.com/articulo/economia/empleo/267885-inei-el-subempleo-crecio-9-3-en-el-2017-a-nivel-nacional/>)

Tabla 24

Cusco Clasificación de Personal

Tipo de Empleado	Cantidad
Funcionarios	55
Empleados	328
Contratados permanentes	3
CAS	591
Total	977

Nota. Tomado de «Documentos de gestión actualizados», por la Municipalidad Provincial de Cusco, 2018b. (<https://www.cusco.gob.pe/transparencia/documentos-de-gestión-actualizados/>)

En el caso de la población de la provincia de acuerdo con el PNUD (2012) el ingreso familiar per cápita es de S/ 963.4 posicionado a la séptima posición del total de provincias a nivel nacional de más altos ingresos. En el caso de la educación para las personas de 25 años, en promedio han estudiado solo 11.18 años de su vida colocando a la provincia en la tercera posición a nivel nacional, ahora refiriéndose a la población con secundaria completa el 76.90% la ha finalizado colocando a la provincia en la decimocuarta posición a nivel nacional con mayor población educada con secundaria completa. Por último, la esperanza de vida al nacer es de 74.92 años colocando a la provincia en la posición sesenta y tres del ranking nacional. Estos datos generan un Índice de Desarrollo Humano de 0.6067 colocando a la provincia en el quinto puesto (ver Tabla 25).

Tabla 25

Índice de Desarrollo Humano de las Diez Primeras Provincias del Perú 2012

Ranking	Departamento	Provincia	2007	2010	2011	2012
1	Moquegua	Ilo	0.48	0.62	0.63	0.67
2	Moquegua	Mariscal nieto	0.45	0.60	0.60	0.64
3	Lima	Lima	0.50	0.62	0.63	0.64
4	Tacna	Jorge basadre	0.43	0.59	0.59	0.63
5	Cusco	Cusco	0.45	0.54	0.57	0.61
6	Madre de dios	Tahuamanú	0.42	0.55	0.58	0.60
7	Arequipa	Arequipa	0.48	0.57	0.58	0.60
8	Junín	Yauli	0.42	0.55	0.58	0.59
9	Madre de dios	Tambopata	0.43	0.53	0.55	0.58
10	La libertad	Trujillo	0.47	0.55	0.55	0.57

Nota. Adaptado de “Índice de Desarrollo Humano”, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, 2012 (<https://www.cusco.gob.pe/transparencia/documentos-de-gestión-actualizados/>)

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones del sector turismo de la provincia de Cusco (I)

Información para la toma de decisiones. En relación directamente con los sectores productivos de la provincia, se cuenta con información brindada por los diversos ministerios, un sistema de información para la toma de decisiones que provee el INEI, así mismo los gobiernos locales, la Dirección de Turismo, la Cámara de Comercio, otros, también generan informaciones de sus respectivos sectores que coadyuvan en la toma de decisiones.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo del turismo de la provincia de Cusco (T)

Sector Agropecuario. La municipalidad provincial de Cusco (2013) indicó que: La producción agropecuaria de la producción es muy limitada, por ser básicamente urbana. No obstante, en los aspectos agrícolas está centrada básicamente en la producción de cebada forrajera para la crianza de cuyes, la producción de hortalizas (cebolla, zanahoria y haba verde) y la producción de papa. Estos cultivos se llevan en pequeñas parcelas de los terrenos periféricos de las zonas urbanas, cuyas productividades no son las mejores. (p 57)

Sector industrial. La municipalidad provincial de Cusco (2013) indicó que: La actividad industrial en la provincia del Cusco es aún incipiente, poco competitiva, pero sí generadora importante de empleo. Está centrada en micro y pequeños emprendimientos, a una escala todavía local. Según el Censo Económico Nacional de 2008, en la provincia existen 1,607 establecimientos de industrias manufactureras, que representan el 8% del total de establecimientos censados en la provincia de Cusco. (p. 58)

Sector servicios. La municipalidad provincial de Cusco (2013) indicó que:

La actividad de los servicios en la provincia de Cusco es la base de su economía, no sólo por el abultado número de establecimientos económicos que registra (18,637 Unidades) que representan el 92% de los establecimientos de la provincia; sino también, por la importancia en la generación de PBI y de empleo. Dentro de los servicios, los establecimientos de Comercio al por Mayor y Menor, son los que destacan con el 62% de unidades de total de este rubro. Le siguen en importancia los servicios personales variados con el 19 % del total de unidades de servicios. En tanto que el turismo como servicio, representa el 14% de las unidades de los establecimientos de servicios censados en la provincia de Cusco. (p.59)

Actividad del turismo. La municipalidad provincial de Cusco (2013) indicó que:

La actividad de turismo en la provincia del Cusco requiere un remarque especial, por la importancia en la economía local. El flujo de turistas que llegan a la Provincia del Cusco ha sido creciente en los últimos años habiendo llegado en el año 2011 a 1'167,480 visitantes, de los cuales el 63% han sido N° extranjeros y el 37% has sido nacionales. A la par del crecimiento del turismo, en la provincia del Cusco ha crecido la infraestructura hotelera logrando disponer de 76 establecimientos mayores a la categoría de 3 Estrellas y 338 establecimientos menores a 3 Estrellas; que en conjunto registran 11,711 habitaciones con disponibilidad de 22,084 camas. En cuanto al número de restaurantes relacionados con el servicio de turismo, también son crecientes, llegando a 279 de los cuales el 32% son restaurantes clasificados y el 68% no son clasificados. Es más casi todos estos servicios se aglomeran en el Centro Histórico de la ciudad del Cusco (p.60)

Actividad Artesanal. La municipalidad provincial de Cusco (2013) indicó que:

La artesanía como actividad económica en la provincia está directamente asociada a la actividad turística. La producción artesanal es diversificada. En la Provincia del Cusco

existen actualmente alrededor de 265 talleres artesanales, de los cuales el 99% se localiza en la ciudad del Cusco. El 90% de talleres artesanales funciona como vivienda-taller y sólo el 60% son talleres exclusivos de producción artesanal. El 80% de la producción se destina a la compra local por parte de los turistas y el 20% se destina a la exportación. Las líneas artesanales que concentran el mayor número de unidades productoras son la cerámica y la alfarería, la textilería de punto de alfombras y tapices y la confección de prendas de vestir. Otras especialidades artesanales desarrolladas en el Cusco son carpintería y tallado en madera, fabricación de velas, imaginería y retablos, joyería y artículos conexos y pintura y réplica de pintura cusqueña. (p.62)

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 26 se presenta la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.3. Conclusiones

El análisis interno de la provincia de Cusco muestra debilidades que deben ser mitigadas, para alcanzar la visión propuesta al 2028. Se debe aprovechar las oportunidades y potencialidades, con inversión en tecnología e infraestructura, poniéndose énfasis en capacitación técnica, innovación e investigación, por medio de un equipo de profesionales con visión clara y de largo plazo.

También se halló que la Municipalidad Provincial del Cusco carece de una gerencia de operaciones y mejora continua, y de un área de capacitación del capital humano. Con dichos estamentos se mejoraría la calidad del servicio, tanto en planeamiento, como en la implementación de programas de desarrollo, que son claves para el éxito del desarrollo de la provincia; y a su vez, se atendería con suficiencia y eficiencia la creciente demanda de servicios públicos de la población local, permitiéndose un clima de emprendimiento del sector privado, especialmente en la industria del sector turismo.

Por último, la provincia de Cusco tiene recursos turísticos como: paisajes, centros religiosos, ruinas arqueológicas, así como una geografía y clima idóneos, que pueden ser ofrecidos a través de productos y servicios, que aún no están potencializados al 100%.

Tabla 26

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
1 Crecimiento de la llegada de turistas	0.1	3	0.3
2 La infraestructura de hospedaje abastece a la demanda de turistas	0.08	3	0.24
3 Buenos ingresos por parte del BTC	0.08	3	0.24
4 Actividades comerciales forman el 65.5% del PBI provincial.	0.08	3	0.24
5 Buen presupuesto destinado a Comunicaciones	0.07	3	0.21
Subtotal	0.41		1.23
Debilidades			
1 Mala percepción del turista en relación a los servicios de agencias, hospedajes, restaurante.	0.15	2	0.3
2 Pésima percepción del turista en relación a los servicios de transporte	0.12	1	0.12
3 Mala ubicación del aeropuerto	0.09	1	0.09
4 El terminal terrestre no da abasto para la llegada de turistas	0.08	1	0.08
5 Bajo presupuesto municipal destinado al turismo	0.08	2	0.16
6 Más de la mitad de la red vial se encuentra en regulares condiciones a malas condiciones	0.07	2	0.14
Subtotal	0.59		0.89
Total	1		2.12

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.189.

Capítulo V: Intereses del Sector Turismo en la Provincia de Cusco y Objetivos de Largo

Plazo

5.1. Intereses del sector turismo en la Provincia de Cuzco

Según Hartman (1957/1983), citado por D'Alessio (2015), son aquellos intereses fundamentales que la organización trata de alcanzar a cualquier costo.

Incrementar la satisfacción del turista en la Provincia de Cusco. El sector turismo generará competitividad a través de sus servicios de mayor experiencia como lo son el alojamiento, restaurante y transportes

Generar capacidad para poder atender el ingreso de turistas oportunamente: La infraestructura de apoyo al sector turismo en la provincia de Cusco es deficiente, por lo que el interés del sector turismo es mejorar estas condiciones siendo: (a) terrapuerto, (b) aeropuerto, (c) todas aquellas de soporte al turismo.

Incrementar la accesibilidad para llegar a destinos turísticos: La provincia cuenta con destinos turísticos que no son explotados, es de interés del sector turismo brindar el acceso a los turistas para poder llegar a estas.

Desarrollo socioeconómico de la provincia: El turismo debe de generar puestos de trabajo, es una actividad económica con gran potencial en la provincia por lo que aportará a mejorar los índices de desarrollo humano de la provincia.

5.2. Potencial del Sector Turismo de la Provincia de Cusco

En esta sección se necesita implementar un análisis interno para identificar en qué se es fuerte y débil, en los siguientes dominios: (a) Geográfico, (b) demográfico, (c) económico, tecnológico-científico, (d) histórico-sociológico-psicológico, (e) organizacional administrativo, y (f) militar.

Dominio geográfico. La provincia de Cusco está dividida en ocho distritos, siendo los de mayor población los de Cusco, Santiago y San Sebastián; seguidos por Wanchaq y San

Jerónimo, con mediana cantidad de población; mientras que los distritos de Poroy, Saylla y Ccorca, tienen una menor población. La superficie total de la provincia es de 617 km², que representan el 0.9 % de la superficie de la región Cusco. En cuanto a densidad poblacional, el distrito de Santiago concentra la mayor de la provincia, con 1,459 habitantes por km²; seguido por el distrito Cusco, con 1,030 habitantes por km². Los distritos de Saylla y Ccorca tienen la mayor dispersión poblacional, de 128 y 15 habitantes por km², respectivamente.

El relieve de la provincia de Cusco presenta una topografía accidentada y variada. Está definida por las cadenas central y oriental de los Andes del sur del Perú, entre las hoyas del Vilcanota y del Apurímac, donde predomina el valle del Huatanay. Allí convergen desde las laderas y quebradas varios riachuelos, que en épocas de lluvias son incontenibles, ocasionando cárcavas severas y relieves de laderas con permanente riesgo de deslizamientos.

Es precisamente el valle interandino de Huatanay donde se asienta la ciudad del Cusco y las capitales de los distritos de Santiago, San Sebastián, San Jerónimo, Wanchaq y Saylla. En tanto que el distrito de Poroy es parte de la cabecera de la cuenca denominada Hatun Mayo; y el distrito de Ccorca, la cuenca del mismo nombre. La ciudad del Cusco es esencialmente una ciudad de ladera, rodeada de cerros por todas partes. Las zonas no urbanas de la provincia están constituidas por pequeñas y medianas montañas bastante irregulares en la parte norte, y más llanas y regulares en la parte Sur. En ambas, descienden a terraplenes cuyas pendientes van disminuyendo conforme convergen al piso de valle.

El clima se caracteriza por predominar el frío moderado, con temperatura media anual de 13°C, máxima de 25°C y mínima de 4°C, por lo menos en las partes llanas e intermedias del territorio. El mes más frío es junio y julio, en tanto que los meses más calientes son octubre y noviembre. La época de heladas se inicia en mayo y concluye en agosto, siendo más intenso entre junio y julio. En estos meses, se presentan grandes oscilaciones de temperaturas entre las horas del día y de la noche. Por encima de los 3,700

m.s.n.m., la temperatura media anual es de 3.5°C; en esas áreas los arroyos y las cascadas tienden a congelarse en época de invierno.

En cuanto al régimen de lluvias, estas son estacionales, con casi 746 mm de precipitación anual promedio de diciembre a marzo. Contrariamente, la estación de secas se registra entre los meses de abril y agosto, con 99.8 mm anual promedio. En tanto que la humedad relativa anual es de 60%, oscilando entre 67%, en diciembre; y 53%, en agosto.

Dominio demográfico. Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), al 2015, la población de la provincia de Cusco era de 450,095 habitantes. La mayor concentración poblacional se encontró en los distritos de Cusco (26.3%), San Sebastián (25.6%) y Santiago (20.1%). El 50.7% de la población son hombres; y el 49.3%, mujeres. La tasa de crecimiento promedio anual de la población entre el 2007 y el 2015 fue 2.22%.

La actual tasa de crecimiento se sustenta fundamentalmente por el crecimiento poblacional en los distritos de Santiago, San Sebastián, Cusco, Wanchaq y San Jerónimo, como se muestra en la Tabla 27. Los distritos de Poroy y Saylla muestran una tendencia de crecimiento poblacional relativamente estacionaria. Sin embargo, el crecimiento poblacional que reflejan los datos estadísticos es el indicador que debe programar el equipamiento urbano para la atención de los servicios sociales que la población de la ciudad de Cusco demande a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con información del INEI (2016), al 2015, la provincia de Cusco mostró una población urbana de 95.65% y 4.35 % de población rural, distribuidos en los distritos de Poroy, Ccorca y Saylla, así como una escasa diferencia de población femenina respecto de la masculina.

La población de la provincia del Cusco está distribuida por el área de residencia, con predominancia de población urbana que habita en los distritos de Cusco, San Sebastián,

Santiago, Wanchaq y San Jerónimo; y los distritos con mayor población rural, como Poroy, Saylla y Ccorca (Municipalidad Provincial del Cusco, 2013b); esta última con una reducción poblacional en la zona urbana y rural, como se observa en la Figura 10.

Tabla 27

Provincia de Cusco: Superficie y Población 2016

Distrito	Censo 1993	Censo 2007	Población 2013	Población 2015	Proyección 2018	Proyección 2023
Cusco	93.181	108.198	118.231	118.316	120.308	123.187
Ccorca	2.581	2.343	2.311	2.235	2.273	2.327
Poroy	1.587	4.462	6.901	7.817	7.949	8.139
San Jerónimo	15.166	31.687	43.406	47.101	47.894	49.040
San Sebastián	32.134	74.712	105.388	115.305	117.246	120.052
Santiago	73.129	83.721	90.319	90.154	91.672	93.866
Saylla	956	2.934	4.700	5.389	5.480	5.611
Wanchaq	51.584	59.134	63.858	63.778	64.852	66.404
Total Cusco	270.318	367.791	435.114	450.095	457.673	468.626

Nota. Tomado de «Caracterización del departamento de Cusco», por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>)

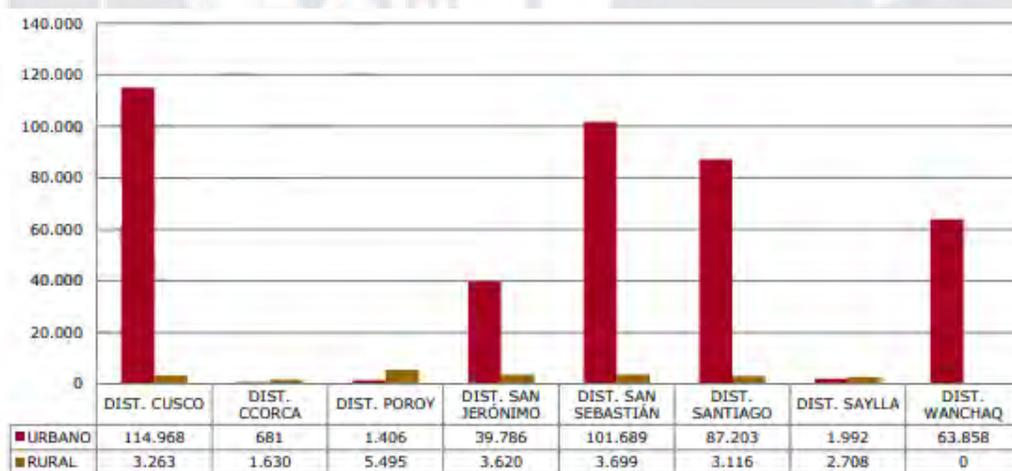


Figura 10. Población total por área de residencia, provincia de Cusco.

Tomado del «Plan de desarrollo urbano Cusco al 2023», por la Municipalidad Provincial del Cusco, 2013b. (<http://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/05/2-1-componente-social.pdf>)

De información del *Plan de desarrollo urbano Cusco al 2023* se tiene que al 2007 la densidad poblacional provincial era 77 hab/km². De mantenerse este ritmo de crecimiento, la provincia alcanzará en el año 2021 a 921 hab/km². A nivel distrital, en ese mismo año, Wanchaq registró la mayor densidad poblacional, con 12,068 hab/km². Otro distrito con densidad importante es Santiago, al 2007 concentró 1,459 hab/km². El distrito que tiene una densidad negativa es San Sebastián.

La educación en la provincia de Cusco tiene una alta cobertura del alfabetismo, al 96%. Sin embargo, la calidad educativa deja mucho que desear, dado que no basta con saber leer y escribir en una sociedad que aspira hacia la competencia de sus habilidades y destrezas. A nivel de los demás distritos de la provincia de Cusco, esta tendencia de alfabetismo se repite, al estar por encima del 90%; no así en Ccorca y Poroy, que sólo registran 62.2% y 88.8%, respectivamente. (MINEDU, 2016)

Dominio económico. El PBI provincial está básicamente sustentado por la generación de bienes y servicios finales del sector terciario, en una proporción de 65.5% del total del PBI provincial; en tanto que el sector secundario solo aporta el 30.6%.

El aporte del sector primario es bajo, ya que solo llega al 4% del total de la provincia del Cusco. La preocupación de la generación de la riqueza provincial a nivel del sector terciario es que su mayor PBI está centrado en las actividades de comercio (18.9%), seguido de otros servicios (19.7%), donde las actividades de turismo solo aportan entre el 8.3% y el 10% del PBI provincial.

Por otro lado, el sector comercio ocupa al 24% de la PEA provincial y aporta solo el 19% del PBI provincial. De igual manera, en el sector 'otros servicios' se evidencia una ocupación del 31% de la PEA provincial, y una generación de solo 19% de PBI de toda la provincia. Es decir, en estos sectores se registra mayor proporción de trabajadores para una menor proporción de generación de riqueza provincial (PBI). Esta información puede verse en la Figura 11.

La producción agropecuaria es limitada, por ser la zona básicamente urbana. La poca actividad agrícola se concentra en la producción de cebada forrajera para la crianza de cuyes, la producción de hortalizas (cebolla, zanahoria y haba verde) y la producción de papa. Estos cultivos se realizan en pequeñas parcelas de los terrenos periféricos de las zonas urbanas, cuyas productividades no son las mejores.

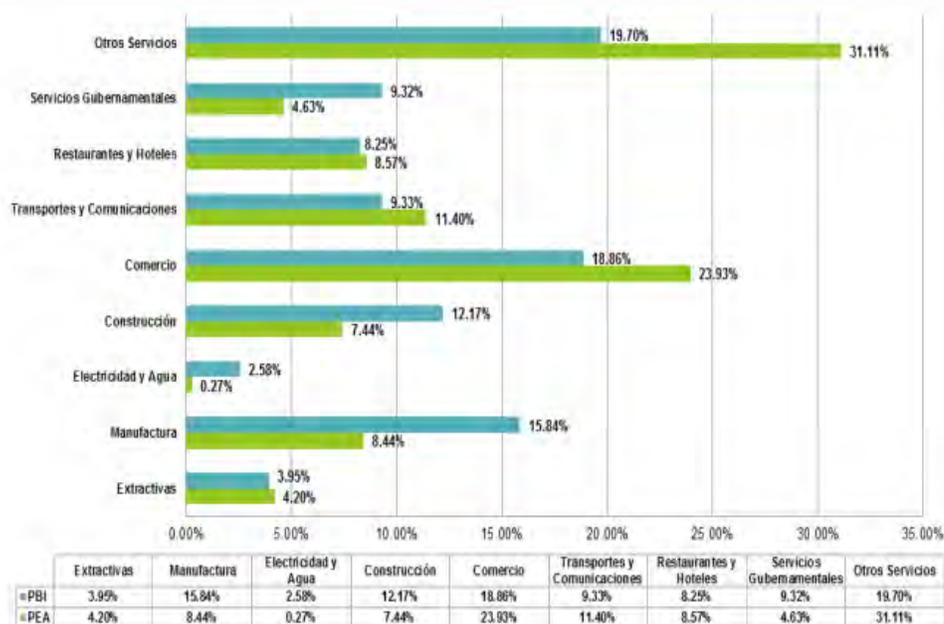


Figura 11. Provincia del Cusco: Estructura %PEA y PBI 2015.

Tomado de «Plan de desarrollo provincial concertado al 2021», por la Municipalidad Provincial del Cusco, 2013a.

(<https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/plan-desarrollo-provincial-concertado-2021.pdf>)

En la Tabla 28 se muestra la producción de los principales cultivos en la provincia del Cusco y sus distritos. Allí, resalta el hecho de no figurar al distrito de Wanchaq, por ser una zona eminentemente urbana. Los distritos con mayor actividad agrícola son Poroy, San Jerónimo, San Sebastián, Santiago, Saylla y Ccorca.

Dominio tecnológico y científico. La competitividad es un factor clave para poder alcanzar altos grados de tecnología y desarrollo científico. Según el *Ranking de Competitividad Global* del World Economic Forum (Schwab, 2016), el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 países analizados, en el pilar de preparación tecnológica. En la Tabla 29, se aprecia que el Perú se ubicó en el puesto 94 en el pilar de disponibilidad de última tecnología; en el puesto 91, de individuos que usan internet; en el puesto 81, de suscripciones a internet de banda ancha; en el puesto 70, con respecto al ancho de banda de internet medido por kb/s por usuario; y en el puesto 94, en las suscripciones activas de banda ancha en teléfonos móviles por cada 100 habitantes (Schwab, 2016).

Tabla 28

Principales Cultivos en la Provincia de Cusco y sus Distritos

Cultivo	Distrito						
	Cusco	Ccorca	Poroy	San Jerónimo	San Sebastián	Santiago	Saylla
Alfalfa	232	218	5025	436	613	419	261
Arveja grano seco	14	8.6	18	14	23.8	9.8	4
Arveja grano verde	29.5	7	14.5	67.5	68.5	12.5	-
Cebada Forrajera	584	262	382	709	1,112	372	955
Cebada grano	81	189	117	63	110.5	178.5	3.4
Cebolla	627	63	-	912	519	-	-
Chocho o tarwi en grano seco	10.4	12	7.2	7.2	12	3.6	-
Col o repollo	100	-	-	100	76	-	-
Haba grano seco	63	163.5	52.5	30	37.5	67.5	-
Haba grano verde	50	11	16.5	101	149	17.5	0
Maíz amiláceo	31	96	48	858	370	27	127.6
Maíz choclo	-	-	-	2200	925	-	127.5
Mashua o izaño	22.5	35	13.5	25	25	10	-
Oca	15	50	25	40	38.5	20	-
Olluco	45	181.5	100	55	40	110	-
Papa	1050	1920	807.5	1010	1,470	1780	70
Quinoa	3.9	5.2	2.6	5.2	2.6	-	-
Ryegrass	1449	-	-	86	330	58	-
Trigo	42.5	51	30	51.5	47.6	59.5	-
Zanahoria	729	16	-	464	1,175	-	-
Total	5,178.8	3,288.8	3,288.8	7,234.4	7,145	3,144.9	1,548.5

Nota. Tomado del «Plan de desarrollo provincial concertado al 2021», por la Municipalidad Provincial del Cusco, 2013a. (<https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/plan-desarrollo-provincial-concertado-2021.pdf>)

Tabla 29

Clasificación y Puntaje del Perú en el Noveno Pilar: Preparación Tecnológica

Noveno Pilar: Preparación tecnológica	Clasificación	Puntaje
Disponibilidad de la última tecnología.	94	4.3
Absorción de tecnología a nivel de empresa.	97	4.2
Individuos que usan internet (% de población).	91	40.9
Suscripciones a internet de banda ancha fija /100 hab.	81	6.4
Ancho de banda de internet (kb/s por usuario).	70	43.2
Suscripciones a internet (banda ancha móvil /100 hab.).	94	36.7

Nota. Adaptado de «La cuarta revolución industrial» (p. 297), por K. Schwab, 2016. Madrid, España: Penguin Random House.

Otro pilar importante de este documento es el de ‘innovación’. Como se muestra en la Tabla 30, el Perú ocupa el puesto 111 en capacidad de innovación; y en el puesto 114, en calidad de las instituciones científicas de educación. Asimismo, se ubica en el puesto 122, en gastos corporativos en investigación y desarrollo; en el 110, en colaboración universidad-industria, relacionado con la investigación y desarrollo; en el 114, en disponibilidad de científicos e ingenieros; y en el 79, en patentes y aplicaciones por millones de habitantes (Schwab, 2016).

Tabla 30

Clasificación y Puntaje del Perú en el Duodécimo Pilar: Innovación

Duodécimo pilar: innovación	Clasificación	Puntaje
Capacidad de innovación.	3.7	111
Calidad de las instituciones científicas de investigación.	3.1	114
Gasto corporativo en I+D.	2.7	122
Colaboración universidad-industria en I+D.	2.9	110
Compra gubernamental de productos técnicos avanzados	2.6	125
Disponibilidad de científicos e ingenieros.	3.4	114
Patentes, aplicaciones / millón de habitantes.	0.5	79

Nota. Adaptado de «La cuarta revolución industrial» (p. 298), por K. Schwab, 2016. Madrid, España: Penguin Random House.

De acuerdo con declaraciones de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el país invierte en I+D solo el 0.1% del PBI. Sin embargo, países como Chile, se orientan a elevar esta participación hasta el 2% (actual 0.4%); China, 1.2%; y Singapur, 2.2%.

De otro lado, en la provincia del Cusco se realiza la «Semana y la Feria de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica», que fomenta al desarrollo e innovación científica y tecnológica entre jóvenes, investigadores de centros de educación superior, empresarios y población en general, con el fin de, a partir de ahí, crear nuevos productos y/o servicios con nueva tecnología, para beneficio de las micro, pequeños y medianas empresas de la provincia.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. Situado en la zona central y suroriental del Perú, el Cusco fue la capital del Imperio Inca; y tiene una diversidad de paisajes debido a que ocupa los pisos altitudinales quechua, suni, puna, janca y rupa rupa, que le permiten obtener gran variedad de productos agrícolas. Su territorio está constituido por mesetas, pampas, nevados, picos, abras, pongos y valles (Municipalidad Provincial del Cusco, 2013b).

Cusco es el primer destino turístico del Perú, hecho que dinamiza el Centro Histórico, que alberga visitantes de diferentes lugares del mundo. Sin embargo, esta dinámica al mismo tiempo viene debilitando el sentido de identidad y pertenencia, con la presencia de establecimientos comerciales de multinacionales, lo que ha generado el alza en el precio de

los inmuebles, convirtiéndose Cusco en la segunda ciudad más cara a nivel nacional después de Lima.

El proceso cultural del Cusco se inició en la época inca, pasando por la colonia, la república, hasta nuestros días. Debido a que gran parte de esta cultura se sustenta en el pasado incaico, el Cusco es considerado cuna de movimientos culturales, y la cultura indígena está presente en los hábitos, creencias y costumbres de la población, que superviven en fiestas tradicionales, desfiles, festivales y comparsas, muy distintos en los ocho distritos que integran la provincia; en la fe, en la gastronomía y en las técnicas ancestrales de agricultura, ganadería e ingeniería (Municipalidad Provincial de Cusco, 2012).

Los principales atractivos del Cusco se muestran en la Tabla 31, entre ellos el Barrio de San Blas, la Plaza de Armas, Puca Pucara, Qenqo y Sacsayhuamán.

Tabla 31

Principales Atractivos del Cusco

Principales Atractivos Turísticos	
Andahuaylillas	Plaza de Armas
Barrio de San Blas	Puca Pucara
Maras	Qenco
Moray	Sacsayhuamán
	Yucay

Nota. Tomado de «Atractivos turísticos», por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2010. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/Cusco-Atractivos.pdf>)

Adicional a ello es importante recalcar que la provincia de Cusco como capital de acuerdo a Monterroso (2018) tiene la capacidad de direccionar la afluencia de turistas que llegan a Cusco a los diversos destinos de la región. En la Tabla 32 se detalla las festividades de cada distrito.

La provincia cuenta con cultura no explotada, En la Figura 12 se muestra una ruta propuesta que se denomina “recorrido de los siete templos”, estos son a) Capilla de San Balas, b) Templo de La Compañía de Jesús, c) Templo de La Catedral del Cusco, d) Templo de La Merced, e) Templo de San Francisco, f) Templo de San Pedro y g) Templo de

Tabla 32

Principales Festividades del Cusco

Distrito	Festividad
Saylla	Cambio de varas
	Bajada de los Reyes Magos
	Día de San Antonio Abad
	Fiesta patronal de la Virgen Purificada; Miércoles de ceniza
San Jerónimo	Linderaje - Lindación o Mujunacuy
	Fiesta patronal de San Jerónimo
	Todos Santo
	Danzas Típicas del Distrito de San Jerónimo
San Sebastián	Pera Chhapchiy
	Pago a la tierra Chujchakutuy
	Mancharisqa
Cusco	Día Patronal de San Blas
	Semana Santa
	Corpus de San Blas
	Corpus de San Pedro
	Corpus de Santa Ana
	Corpus de San Cristóbal
Santiago	Santurantikuy
	Festividad de la Virgen de Belén
	Cruz Velacuy
	Festividad de la Virgen de Natividad Sábado de Baratillo

Nota. Tomado del «Plan de desarrollo urbano Cusco al 2023», por la Municipalidad Provincial del Cusco, 2013b. (<http://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2015/05/2-1-componente-social.pdf>)

Almudena. Con este recorrido, se plantea la puesta en valor de un tramo del sistema vial del camino del Qhapaq Ñan (Gran Camino Inca), denominado Antisuyo. En el año 2001 el gobierno del Perú, a través del Decreto Supremo N° 031-2001-ED, declaró de interés nacional la investigación, registro, conservación y puesta en valor de este camino, que cubría estratégicamente toda la expansión del Imperio Inca en el siglo XV, abarcaba los territorios de Chile, Bolivia, Argentina, Colombia, Perú y Ecuador. Este camino fue inscrito en la Lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO, en la categoría de Itinerario Cultural, el 21 de junio de 2014, durante la 38° Reunión del Comité de Patrimonio Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, reunido en Doha, Qatar



Figura 12. Ruta de los siete templos

Dominio administrativo y organizacional. En la provincia de Cusco, el actual alcalde es el Sr. Carlos Moscoso Perea, elegido para ejercer el cargo entre el 2015 y el 2018. También tiene 13 regidores provinciales y ocho alcaldes distritales.

La Municipalidad Provincial, en el tema de las finanzas públicas, requiere de políticas que establezcan límites y reglas claras para el destino de las recaudaciones, las que se han venido reduciendo, por la evasión tributaria de parte de la población y del sector de las microempresas que están en el sector informal (BCRP, 2010). En cuanto a la política fiscal, en la actualidad se han orientado los gastos hacia tres rubros: (a) Activos no financieros, (b) personal y (c) bienes y servicios.

Por otro lado, si bien en la provincia se han promulgado leyes que promueven las inversiones privadas, con ellas se ha beneficiado a grandes empresas o inversionistas extranjeros de grandes capitales, y no así a los inversionistas locales ni a los sectores menos favorecidos.

Dominio militar. Las Fuerzas Armadas están conformadas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú, dirigidas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, adscrito Ministerio de Defensa.

Las Fuerzas Armadas brindan apoyo excepcional a las fuerzas del orden de la provincia para asegurar condiciones de seguridad integral que permitan el crecimiento social y económico. También, prestan apoyo ante situaciones de riesgo y desastres naturales.

La elaboración del plan de seguridad ciudadana para la provincia está a cargo del Comité de Seguridad Ciudadana, presidido por el Alcalde, los regidores y la Subgerencia de Seguridad Ciudadana y Servicios, con un total de 20 integrantes. Tiene como objetivo velar por la seguridad ciudadana, buscando una convivencia pacífica que incentive el desarrollo (Municipalidad Provincial del Cusco, 2017).

5.3. Principios Cardinales del Sector Turismo de la Provincia de Cusco

5.3.1. Influencia de Terceras Partes

La provincia de Cusco mantiene una relación directa con departamentos vecinos de Puno, Apurímac, Madre de Dios, Ucayali y Arequipa, con los que está vinculado a través de actividades económicas. Por ejemplo, están las actividades mineras, ganaderas, de agricultura, turísticas, entre otras, que explican la dinámica regional urbana y rural.

Por otro lado, su acercamiento con Bolivia favorece el comercio entre ambos, impulsado por las buenas vías de comunicación como la carretera que une a dicho país con Puno (Desaguadero) y Cusco. El mayor proyecto de integración lo constituye el Eje Sur de la carretera Interoceánica, que une la ciudad de Iñapari en la frontera con Brasil con Cusco, y los puertos de Marcona, Matarani e Ilo.

Existe un gran potencial para que las regiones del Sur se conviertan en una despensa para Brasil, país con una de las poblaciones más grandes del mundo, que tiene necesidad de productos agrícolas. Como ejemplo, en Río Branco, el kilo de papa vale US\$ 4; y en el sur

peruano, US\$ 0.5. A su vez, la industria de Brasil está más desarrollada, sobre todo en el rubro de la construcción, que podría abastecer materiales de construcción a precios más baratos (Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2014).

A su vez, hay agentes de desarrollo externo como la Cooperación Técnica Internacional, que podrían viabilizar proyectos de inversión pública y privada, con un adecuado orden jurídico. Para ello, el gobierno provincial, con apoyo del gobierno regional y Central, debe gestionar a través de las instituciones educativas como institutos superiores, universidades y organizaciones de investigación –públicas y privadas–, para que generen estudios de línea base, o realicen perfiles de inversión necesarios para los sectores que más aportan al PBI de la provincia, como es el caso de la actividad turística.

5.3.2. Lazos pasados y presentes

Por su historia, la provincia del Cusco es uno de los lugares más importantes del país; ventaja que se debe explotar para incrementar la actividad turística y sus actividades vinculadas.

5.3.3. Contrabalance de intereses

La provincia del Cusco está ubicada estratégicamente, cuenta con accesos terrestre, aéreo y fluvial. También tiene lugares históricos destacados, así como una agricultura y minería favorecida. Cusco es un punto obligado de llegada de todos los turistas que visitan Machu Picchu, y cuenta a la fecha solo con un aeropuerto, y en proyecto está el aeropuerto internacional de Chinchero, ubicado en la provincia de Urubamba, a dos horas de la provincia del Cusco.

5.3.4. Conservación de los enemigos

No se conoce enemigos externos con las ciudades que la limitan. Sin embargo, los enemigos podrían ser los mismos pobladores, que a veces por huelgas o falta de conservación del patrimonio, muestran mala imagen frente a los turistas.

5.4. Matriz de Intereses del Sector Turismo de la Provincia de Cusco (MIO)

Los intereses de la región incluidos en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) son reflejo de los objetivos a alcanzarse, y que se encuentran dentro del mercado o sectores de competencia. (Ver Tabla 33)

Tabla 33

Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Cusco

Interés	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Incrementar la satisfacción del turista.	* Provincias de Cusco y Región Cusco	* MINCETUR, MEF	
2. Generar capacidad para atender al turista oportunamente	* Provincia de Cusco y Región Cusco	* MINCETUR, Ministerio de Cultura	*Provincia de Urubamba
3. Generar accesibilidad	* Provincia de Cusco y Región Cusco	*MINTRA, MEF	
4. Desarrollo socioeconómico de la provincia	*Provincia de Cusco	*MINCETUR	

Nota. * Intereses comunes. ** Intereses opuestos.

Adaptado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Partiendo de la visión propuesta indicada en el Capítulo 2, se la puede dividir en tres partes las cuales se enfocan en: (a) desarrollo de la provincia en relación a la calidad de vida de sus habitantes, (b) embellecimiento y fortalecimiento del patrimonio cultural, mediante la recuperación, crecimiento y mejora continua de su infraestructura, y (c) mejora de la calidad de servicios relacionadas al turismo. En relación a ello se presentan los siguientes objetivos de largo plazo:

OLP 1. Para el año 2028 la provincia de Cusco se encontrará dentro de las tres primeras posiciones del Índice de Desarrollo Humano desarrollado por la PNUD. Para el año 2012 se encontraba en la quinta posición.

OLP 2. Para el año 2028 se adecuará la infraestructura vial al 100% en relación al circuito turístico de los 7 templos, en conjunto con la activación de empresas del perímetro. Actualmente no existe el circuito como propuesta turística y la infraestructura vial que los

podría conectar se encuentra en mal estado, además el impulso empresarial de empresas aledañas es muy bajo.

OLP3. Para el 2028 contar con un sistema integrador de calidad, que no existe en la actualidad, que asegure al turismo de la provincia obtener el 90% aprobatorio de nivel de servicio para la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y elementos tangibles de las diversas empresas que interactúan con el sector.

5.6. Conclusiones

Las potencialidades mencionadas permitirán a la provincia desarrollarse y expandirse al mercado nacional e internacional, alineándose con la mejora continua a las nuevas tendencias mundiales de una de sus principales fuentes de ingreso, el turismo, y lo que gira alrededor de aquello. La oportunidad de mejorar su infraestructura y economía son los objetivos principales, junto al reto de mitigar las amenazas de sus competidores y seguir liderando la región, sacando el mayor provecho del patrimonio histórico y arquitectónico, así como de su ubicación y recursos naturales. Muy aparte de las actividades económicas, la intención de la provincia es que el Gobierno invierta más en infraestructura pública, para mejorar la calidad de vida de la población, en sus áreas de salud, educación, saneamiento y seguridad.

Para ello, se necesita capital humano especializado en la provincia con el objeto de poner en marcha diversos proyectos que dinamizarán la economía, lo que llevará a producir bienes y servicios, con los estándares internacionales, para ser comercializados, interna y externamente. En el caso del nivel externo, se deberá continuar con la tendencia exportadora de productos no tradicionales para generar valor.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se aplica la formulación y planeamiento del plan estratégico.

En función de los análisis externo e interno de los capítulos III y IV, respectivamente, se implementarán las estrategias necesarias para llegar a alcanzar los OLP definidos en el Capítulo V.

El desarrollo de este capítulo tiene dos fases. En la primera, llamada la fase del cruce, con: (a) la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (d) la Matriz de Gran Estrategia (MGE). Posteriormente, en la segunda parte, se aplica la fase de decisión estratégica o salida, en la que se desarrollan las matrices: (a) de Decisión Estratégica (MDE), (b) Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) de Rumelt (MR); y (d) de Ética (ME).

6.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que permite elaborar estrategias para los cuadrantes de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). El objetivo de cada uno de los cuadrantes es: (a) aprovechar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno; (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas; (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno; y (d) disminuir las debilidades de la provincia de Cusco, para evitar las amenazas del entorno.

La matriz FODA, como se muestra en la Tabla 34, permitió formular 16 estrategias únicas, las cuales serán validadas (retenidas) o descartadas luego del filtro de las siguientes matrices.

Tabla 34

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Oportunidades-O	Fortalezas- F	Debilidades-D
	1. Crecimiento de la llegada de turistas 2. La infraestructura de hospedaje abastece a la demanda de turistas 3. Buenos ingresos por parte del BTC 4. Actividades comerciales forman el 65.5% del PBI provincial. 5. Buen presupuesto destinado a Comunicaciones	1. Mala percepción del turista con relación a los servicios de agencias, hospedajes, restaurante. 2. Pésima percepción del turista en relación con los servicios de transporte 3. Mala ubicación del aeropuerto 4. El terminal terrestre no da abasto para la llegada de turistas 5. Bajo presupuesto municipal destinado al turismo 6. Más de la mitad de la red vial se encuentra en regulares condiciones a malas condiciones
	Tuco FO. Explote	DO. Busque
1. Deuda pública por debajo del 30% del PBI	FO1. Identificar patrimonio turístico no explotado para el desarrollo de nuevos productos turísticos. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5)	DO1. Crear un instituto técnico público para desarrollar capacidades y conocimiento relacionados a actividades turísticas. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
2. Políticas medioambientales	FO2. Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)	DO2. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad en servicios de empresas relacionadas al turismo de la provincia, para asegurar los requisitos mínimos que las empresas deben de cumplir. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
3. Reducción de la tasa de interés	FO3. Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6, F8, O1, O4).	DO3. Implementar política de incentivos para empresas que aporten al soporte aldeaño de la ruta de los 7 Templos. (D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)
4. Mega diversidad de especies dentro del territorio peruano	FO4. Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la provincia de Cusco además de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)	DO4. Implementar programa de actualización de empresas que se encuentren relacionadas al turismo. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5) DO5. Implementar política de incentivos para que pequeñas y microempresas gestionen sus actividades dentro de los requerimientos de calidad de servicios. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
5. Política monetaria expansiva		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Baja aceptación del sistema político actual por parte de la población	FA1. Invertir en infraestructura vial para acceder de la provincia Cusco a patrimonios culturales como Qhapaqñan, Choquequirao, Espinar, Sicuani y Paucartambo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	DA1. Integrar al Gobierno Regional, Local y comunidades provinciales para implementar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas (D1, D2, D6, A1, A3, A4).
2. Regulaciones gubernamentales poco organizadas desalientan la inversión extranjera	FA2. Implementar programa gratuito de idiomas para los pobladores (F1, F4, F5, A2, A3, A6).	DA2. Implementar controles para evitar la malversación de fondos, estableciendo que los proyectos de inversión sean auditados por Contraloría en tiempo oportuno y con los resultados esperados, fomentando la gestión distrital (D1, A4).
3. Informalidad muy presente en la economía peruana	FA3. Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	DA3. Implementar un adecuado clima de negocio para la formalización de empresas relacionadas al turismo (D3, D4, D6, A2, A3, A4).
4. Bajo desarrollo de I+D	FA4. Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).	
5. Último lugar en infraestructura tecnológica en la región		
6. Amenazas naturales		
7. Responsabilidad social no regulada correctamente		

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.274.

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de la provincia. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Para encontrar la postura estratégica de la organización, se asignan valores numéricos a cada factor, y se calcula el promedio, como se muestra en la Tabla 35.

Posteriormente, en la Figura 13, se grafica los puntajes promedios, obteniéndose el vector direccional de la suma algebraica de los ejes x e y ; el vector direccional indica la postura estratégica apropiada. Los resultados obtenidos en las dimensiones internas fueron: 3.11 en la Fortaleza Financiera (FF), y -2.56 en la Ventaja Competitiva (VC); mientras que en las dimensiones externas se obtuvo 3.25 en la Fortaleza de la Industria (FI), y -2.75 en la Estabilidad del Entorno (EE). Estos resultados se deben a la estabilidad económica de sus principales fuentes de ingreso, del flujo continuo de dinero y de los altos cánones que recibe por la explotación de recursos en cuanto a la parte financiera, y de su posición dominante en la región, que se ha desarrollado mejor que en las provincias aledañas; así como su empoderamiento a nivel nacional e internacional como destino turístico.

De la combinación de estos resultados, la matriz PEYEA ubica a la provincia de Cusco en el cuadrante de agresiva con tendencia competitiva, que es reflejo de su posición actual en la región, tras aprovechar fortalezas y oportunidades, sobre todo por ser un paso casi obligado de todos los turistas que tienen como destino final Machu Picchu. No obstante, dada la inminente amenaza del traslado del aeropuerto hacia la provincia de Chincheros, la provincia de Cusco no se puede descuidar en su zona de confort, y está en el momento ideal para fortalecer su posición actual, siendo precisamente más agresiva y competitiva.

La provincia puede hacer las cosas mejor que sus competidores, ejecutando estrategias de fusión concéntrica, fusión conglomerada, reconversión y diferenciación (productos o servicios únicos en diseño, marca, calidad y valor agregado).

Tabla 35

Factores que Constituyen las Variables de la Matriz PEYEA

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1. Cambios tecnológicos.	4
2. Tasa de inflación.	3
3. Variabilidad de la demanda.	4
4. Rango de precios de los productos competitivos.	3
5. Barreras de entrada al mercado.	3
6. Rivalidad / presión competitiva.	4
7. Elasticidad de precios de la demanda.	3
8. Presión de los productos sustitutos.	3
Promedio (-6) =	-2.75
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1. Potencial de crecimiento.	4
2. Potencial de utilidades.	4
3. Estabilidad financiera.	3
4. Conocimiento tecnológico.	3
5. Utilización de recursos.	3
6. Facilidad de entrada al mercado.	3
7. Productividad/Utilización de la capacidad.	3
8. Aporte al PBI nacional.	3
Promedio =	3.25
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Retorno a la inversión.	4
2. Apalancamiento.	2
3. Liquidez.	3
4. Capital requerido vs capital disponible.	3
5. Flujo de caja.	4
6. Facilidad de salida del mercado.	3
7. Riesgo involucrado en el negocio.	4
8. Rotación de inventarios.	3
9. Uso de economías de escala y de experiencia.	2
Promedio =	3.11
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Participación de mercado.	4
2. Calidad del producto.	4
3. Ciclo de vida del producto.	3
4. Ciclo de reemplazo del servicio.	3
5. Lealtad del consumidor.	5
6. Utilización de la capacidad de los competidores.	4
7. Conocimiento tecnológico.	4
8. Integración vertical.	3
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios.	4
Promedio (-6) =	-2.56

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.343.

Sobre la base de los resultados de la Matriz PEYEA, se proponen las siguientes estrategias:

- FO1. Identificar patrimonio turístico no explotado para el desarrollo de nuevos productos turísticos. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5)
- FO2. Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)
- FO3. Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6, F8, O1, O4).
- FO4. Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la provincia de Cusco además de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)
- FA1. Invertir en infraestructura vial para acceder desde la provincia Cusco a patrimonios culturales como Qhapaqñan, Choquequirao, Espinar, Sicuani y Paucartambo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).
- FA2. Implementar programa gratuito de idiomas para los pobladores (F1, F4, F5, A2, A3, A6).
- FA3. Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).
- FA4. Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG) relaciona la participación del mercado y la generación de efectivo, con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en términos de mercado y

rentabilidad; y consta de dos ejes: el eje x corresponde a la participación relativa en la industria; y el eje y indica la tasa y porcentaje de crecimiento de las ventas en la industria.

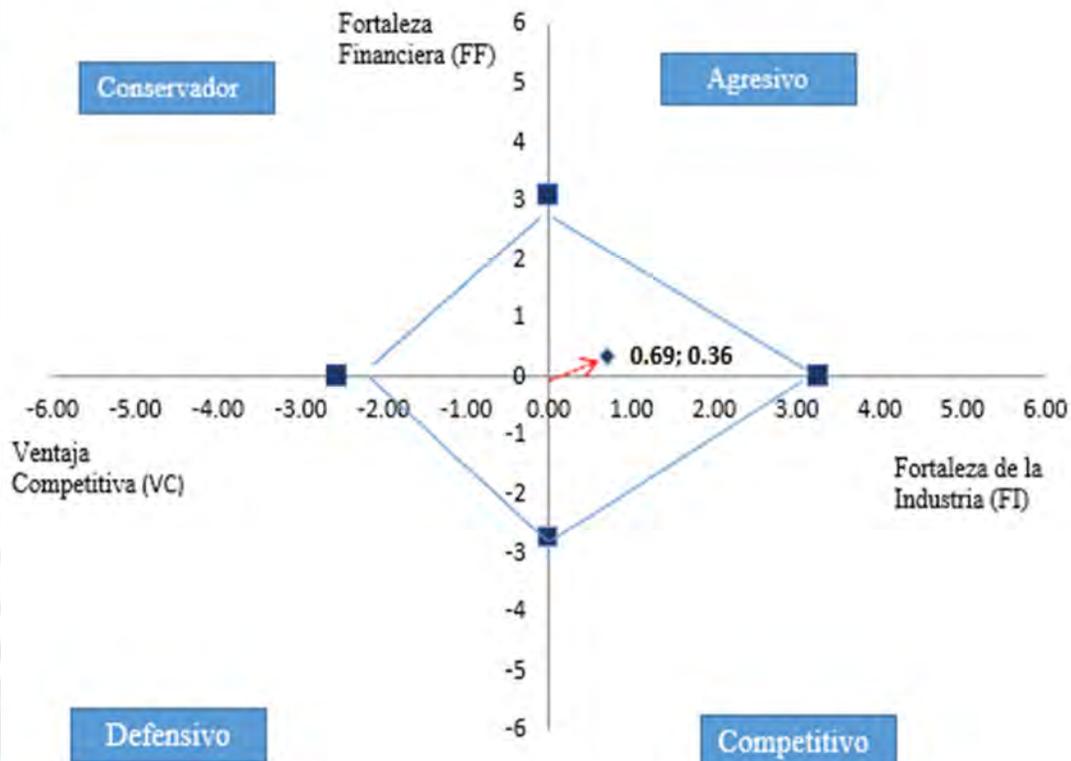


Figura 13. Matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA). Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.300.

- FO1. Identificar patrimonio turístico no explotado para el desarrollo de nuevos productos turísticos. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5)
- FO2. Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)
- FO3. Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6,F8,O1,O4).
- FO4. Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la provincia de Cusco además de centro de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)

- DO1. Crear un instituto técnico público para desarrollar capacidades y conocimiento relacionados a actividades turísticas. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
- DO2. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad en servicios de empresas relacionadas al turismo de la provincia, para asegurar los requisitos mínimos que las empresas deben de cumplir. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
- DO3. Implementar política de incentivos para empresas que aporten al soporte aledaño de la ruta de los 7 Templos. (D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)
- DO4. Implementar programa de actualización de empresas que se encuentren relacionadas al turismo. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
- DO5. Implementar política de incentivos para que pequeñas y microempresas gestionen sus actividades dentro de los requerimientos de calidad de servicios. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
- FA1. Invertir en infraestructura vial para acceder desde la provincia Cusco a patrimonios culturales como Qhapaqñan, Choquequirao, Espinar, Sicuani y Paucartambo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).
- FA2. Implementar programa gratuito de idiomas para los pobladores (F1, F4, F5, A2, A3, A6).
- FA3. Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).
- FA4. Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).

**Posición de la participación de mercado relativa en la industria
Generación de caja**

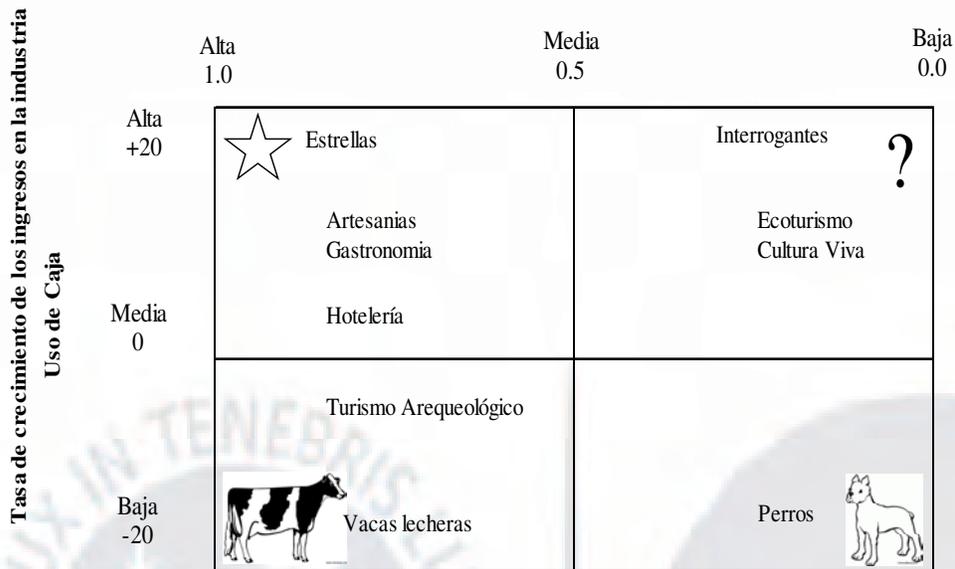


Figura 14. Matriz Boston Consulting Group (BCG)
Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.289.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE tiene ejes de rangos de puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, siendo el eje y el de los externos; y x, el de los internos. Su objetivo es evaluar la complejidad de los negocios de la organización en tres rangos: (a) alto, (b) medio y (c) bajo. (Ver Tabla 36)

Esta matriz propone tres escenarios que ejecutan estrategias diferentes: El escenario 1 sugiere crecer y construir; el escenario 2, retener y mantener; y el escenario 3, cosechar o desinvertir recursos.

La Matriz IE ubica actualmente a Cusco en el quinto cuadrante, perteneciente al segundo escenario, que sugiere retener y mantener, alineado totalmente con la visión de empoderarla como la provincia más importante de la región, por lo cual se recomienda estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Sin embargo,

dadas las amenazas que se presentan, es necesario también por momentos optar por un escenario de crecer y construir.

Tabla 36

Matriz Interna Externa (MIE)

		Total ponderado EFI			
		Fuerte	Promedio	Debil	
Total ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III	
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI	
	Medio 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX	
		4.0	3.0	2.0	1.0

Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.355.

A partir de lo anterior, se proponen las siguientes estrategias:

- FO2. Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)
- FO3. Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6, F8, O1, O4).
- FO4. Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la provincia de Cusco además de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)
- FA3. Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).

- FA4. Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).
- DO1. Crear un instituto técnico público para desarrollar capacidades y conocimiento relacionados a actividades turísticas. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

En la MGE, la situación de un negocio se define en términos de crecimiento del mercado –rápido o lento–, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado –fuerte o débil–.

Sobre la base de los resultados de matrices anteriores y en general de la provincia, ubicamos a esta en el Cuadrante I. Como se observa en la Figura 15, este cuadrante indica que las estrategias apropiadas para la provincia son de posición competitiva fuerte, concentrada principalmente en el desarrollo y penetración de mercados; y el desarrollo de productos con integración vertical y diversificación concéntrica.

Debido a lo anterior, se proponen las siguientes estrategias:

- FO1. Identificar patrimonio turístico no explotado para el desarrollo de nuevos productos turístico. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5)
- FO2. Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)
- FO3. Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6, F8, O1, O4).
- FO4. Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la provincia de Cusco además de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5).

- FA1. Invertir en infraestructura vial para acceder de la provincia Cusco a patrimonios culturales como Qhapaqñan, Choquequirao, Espinar, Sicuani y Paucartambo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).
- FA2. Implementar programa gratuito de idiomas para los pobladores (F1, F4, F5, A2, A3, A6).
- FA3. Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).
- FA4. Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).
- DO1. Crear un instituto técnico público para desarrollar capacidades y conocimiento relacionados a actividades turísticas. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
- DO2. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad en servicios de empresas relacionadas al turismo de la provincia, para asegurar los requisitos mínimos que las empresas deben de cumplir. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
- DO3. Implementar política de incentivos para empresas que aporten al soporte aledaño de la ruta de los 7 Templos. (D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)
- DO4. Implementar programa de actualización de empresas que se encuentren relacionadas al turismo. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
- DO5. Implementar política de incentivos para que pequeñas y microempresas gestionen sus actividades dentro de los requerimientos de calidad de servicios. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
- DA1. Integrar al Gobierno Regional, Local y comunidades provinciales para implementar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas (D1, D2, D6, A1, A3, A4).

- DA3. Implementar un adecuado clima de negocio para la formalización de empresas relacionadas al turismo (D3, D4, D6, A2, A3, A4).



Figura 15. Matriz Gran Estrategias
Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2013.
México, D.F., México: Pearson Educación, p.364.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El objetivo de esta matriz es identificar y sumar las estrategias repetidas, y luego retener aquellas con mayor puntaje. Las estrategias de menor puntaje serán de contingencia. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino, por el contrario, lo más específicas posibles, que permitan ser utilizadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

La Tabla 37 indica que el sector debe focalizar sus esfuerzos al logro de las estrategias internas, que alcanzaron un valor mayor o igual a 3.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) se usa para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Esta se usa como insumo a los factores

críticos de éxito externo e interno, obtenidos de las Matrices EFE y EFI; así como las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión. Luego, se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en base al grado en que se pueden capitalizar o utilizar para alcanzar los objetivos estratégicos.

El rango de calificación es: (a) No atractiva (no aceptable); (b) algo atractiva (algo aceptable); (c) razonablemente atractiva (aceptable); y (d) altamente atractiva (muy aceptable). Cabe destacar que el promedio ponderado de los pesos de los factores con calificación es 5.71. Las estrategias que cuenten con una calificación mayor a 5 serán aceptables, como se muestra en la Tabla 38.

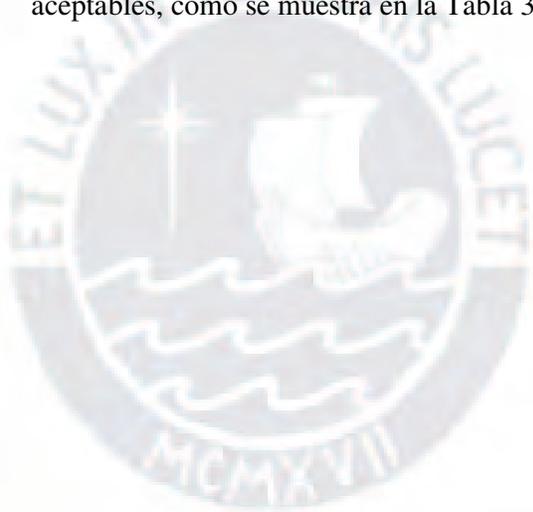


Tabla 37

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1. Identificar patrimonio turístico no explotado para el desarrollo de nuevos productos turísticos. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5)	X	X	X		X	4
FO2. Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	5
FO3. Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6, F8, O1, O4).	X	X	X	X	X	5
FO4. Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la provincia de Cusco además de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	5
FA1. Invertir en infraestructura vial para acceder de la provincia Cusco a patrimonios culturales como Qhapaqñan, Choquequirao, Espinar, Sicuani y Paucartambo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	X		X		X	3
FA2. Implementar programa gratuito de idiomas para los pobladores (F1, F4, F5, A2, A3, A6).	X	X	X		X	4
FA3. Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	X	X	X	X	X	5
FA4. Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).	X	X	X	X	X	5
DO1. Crear un instituto técnico público para desarrollar capacidades y conocimiento relacionados a actividades turísticas. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X		X	X	X	4
DO2. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad en servicios de empresas relacionadas al turismo de la provincia, para asegurar los requisitos mínimos que las empresas deben de cumplir. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X		X		X	3
DO3. Implementar política de incentivos para empresas que aporten al soporte aledaño de la ruta de los 7 Templos. (D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)	X		X		X	3
DO4. Implementar programa de actualización de empresas que se encuentren relacionadas al turismo. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X		X		X	3
DO5. Implementar política de incentivos para que pequeñas y microempresas gestionen sus actividades dentro de los requerimientos de calidad de servicios. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X		X		X	3
DA1. Integrar al Gobierno Regional, Local y comunidades provinciales para implementar un sistema participativo de prevención y atención frente a los desastres naturales y amenazas climáticas (D1, D2, D6, A1, A3, A4).	X				X	2
DA2. Implementar controles para evitar la malversación de fondos, estableciendo que los proyectos de inversión sean auditados por Contraloría en tiempo oportuno y con los resultados esperados, fomentando la gestión distrital (D1, A4).	X					1
DA3. Implementar un adecuado clima de negocio para la formalización de empresas relacionadas al turismo (D3, D4, D6, A2, A3, A4).	X				X	2

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.352.

Plan de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 11	Estrategia 12													
	FO1. Identificar patrimonio turístico no explotado para el desarrollo de nuevos productos turísticos. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5)	FO2. Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)	FO3. Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6, F8, O1, O4).	FO4. Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la provincia de Cusco además de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)	FA1. Invertir en infraestructura vial para acceder de la provincia Cusco a patrimonios culturales como Qhapaqñan, Choquequirao, Espinar, Sicuani y Paucartambo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	FA2. Implementar programa gratuito de idiomas para los pobladores (F1, F4, F5, A2, A3, A6).	FA3. Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	FA4. Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).	DO1. Crear un instituto técnico público para desarrollar capacidades y conocimiento relacionados a actividades turísticas. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	DO2. Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad en servicios de empresas relacionadas al turismo de la provincia, para asegurar los requisitos mínimos que las empresas deben de cumplir. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	DO3. Implementar política de incentivos para empresas que aporten al soporte aldaño de la ruta de los 7 Templos. (D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)	DO4. Implementar programa actualizado de empleos que se encuentren relacionados al turismo (D1, D2, D5, O1, O3, O4, O5)													
Para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
del 30% del	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
les	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18
nterés	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36
cias dentro del	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.36
siva	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
ma político	0.10	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
entales poco	0.10	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3
nte en la	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
uctura	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14
o regulada	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
a de turistas	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
pedaje abastece a	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
e del BTC	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
forman el 65.5%	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
ado a	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.21
sta en relación a	0.15	2	0.3	1	0.15	2	0.3	1	0.15	2	0.3	2	0.3	1	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.45	2	0.3
hospedajes,																									
rista en relación	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36
orte																									
uerto	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificado las estrategias retenidas, estas se evaluarán con los cuatro criterios propuestos por Rumelt, como se muestra en la Tabla 39.

Tabla 39

Matriz de Rumelt (MR)

Nº	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Identificar patrimonio turístico no explotado para el desarrollo de nuevos productos turísticos. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6,F8,O1,O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la provincia de Cusco además de centro de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Invertir en infraestructura vial para acceder de la provincia Cusco a patrimonios culturales como Qhapaqñan, Choquequirao, Espinar, Sicuani y Paucartambo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Implementar programa gratuito de idiomas para los pobladores (F1, F4, F5, A2, A3, A6).	Si	Si	Si	Si	Si
7	Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Crear un instituto técnico público para desarrollar capacidades y conocimiento relacionados a actividades turísticas. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad en servicios de empresas relacionadas al turismo de la provincia, para asegurar los requisitos mínimos que las empresas deben de cumplir. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Implementar política de incentivos para empresas que aporten al soporte aledaño de la ruta de los 7 Templos. (D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	Implementar programa de actualización de empresas que se encuentren relacionadas al turismo. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	Implementar política de incentivos para que pequeñas y microempresas gestionen sus actividades dentro de los requerimientos de calidad de servicios. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.411.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados a los derechos, justicia o utilitarismo. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos; por lo tanto, no se retendrá y será descartada. (Tabla 40)

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando las matrices CPE, MR y ME, se procede a aprobarlas.

Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas para el presente plan estratégico de la provincia son las siguientes:

- Identificar patrimonio turístico no explotado para el desarrollo de nuevos productos turísticos. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5)
- Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)
- Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6, F8, O1, O4).
- Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la provincia de Cusco además de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)
- Invertir en infraestructura vial para acceder de la provincia Cusco a patrimonios culturales como Qhapaqñan, Choquequirao, Espinar, Sicuani y Paucartambo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).
- Implementar programa gratuito de idiomas para los pobladores (F1, F4, F5, A2, A3, A6).

Tabla 40

Matriz de Ética (ME)

Nº Estrategia	Impacto	Equidad	Normas de	Fines y	Medios								
1 Identificar patrimonio turístico no explotado para el desarrollo de nuevos productos turísticos. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2 Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3 Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6,F8,O1,O4).	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4 Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la provincia de Cusco además de centro de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5 Invertir en infraestructura vial para acceder de la provincia Cusco a patrimonios culturales como Qhapaqñan, Choquequirao, Espinar, Sicuani y Paucartambo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6 Implementar programa gratuito de idiomas para los pobladores (F1, F4, F5, A2, A3, A6).	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
7 Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
8 Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
9 Crear un instituto técnico público para desarrollar capacidades y conocimiento relacionados a actividades turísticas. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
10 Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad en servicios de empresas relacionadas al turismo de la provincia, para asegurar los requisitos mínimos que las empresas deben de cumplir. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
11 Implementar política de incentivos para empresas que aporten al soporte aledaño de la ruta de los 7 Templos. (D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
12 Implementar programa de actualización de empresas que se encuentren relacionadas al turismo. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
13 Implementar política de incentivos para que pequeñas y microempresas gestionen sus actividades dentro de los requerimientos de calidad de servicios. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.420.

- Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).
- Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).
- Crear un instituto técnico público para desarrollar capacidades y conocimiento relacionados a actividades turísticas. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
- Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad en servicios de empresas relacionadas al turismo de la provincia, para asegurar los requisitos mínimos que las empresas deben de cumplir. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
- Implementar política de incentivos para empresas que aporten al soporte aledaño de la ruta de los 7 Templos. (D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)
- Implementar programa de actualización de empresas que se encuentren relacionadas al turismo. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)
- Implementar política de incentivos para que pequeñas y microempresas gestionen sus actividades dentro de los requerimientos de calidad de servicios. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Como se observa en la Tabla 41, esta matriz permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirvieron para alcanzar las estrategias retenidas. Si alguna de las estrategias no consiguiera llegar a algún OLP, se convertirán en estrategias de contingencia.

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz permite analizar la respuesta de competidores actuales, sustitutos y entrantes, con las estrategias retenidas de la provincia. En la Tabla 42, se muestra la matriz de posibilidades de los competidores.

Tabla 41

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

	OLP1. Para el año 2028 la provincia de Cusco se encontrará dentro de las tres primeras posiciones del índice de Desarrollo Humano desarrollado por la PNUD. Para el año 2012 se encontraba en la quinta posición	OLP2. Para el año 2028 se adecuará la infraestructura vial al 100% en relación al circuito turístico de los 7 templos. Actualmente no existe el circuito como propuesta turística y la infraestructura vial que los podría conectar se encuentra en mal estado.	OLP3. Para el 2028 contar con un sistema integrador de calidad, que no existe en la actualidad, que asegure al turismo de la provincia obtener el 90% aprobatorio de nivel de servicio para la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y elementos tangibles de las diversas empresas que	
1	Identificar patrimonio turístico no explotado para el desarrollo de nuevos productos turísticos. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5)	X	X	X
2	Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)		X	
3	Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6, F8, O1, O4). Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la provincia	X		X
4	de Cusco además de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)		X	X
5	Invertir en infraestructura vial para acceder de la provincia Cusco a patrimonios culturales como Qhapaqñan, Choquequirao, Espinar, Sicuani y Paucartambo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	X	X	
6	Implementar programa gratuito de idiomas para los pobladores (F1, F4, F5, A2, A3, A6).	X		X
7	Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5). Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la	X	X	
8	provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).	X	X	
9	Crear un instituto técnico público para desarrollar capacidades y conocimiento relacionados a actividades turísticas. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X		X
10	Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad en servicios de empresas relacionadas al turismo de la provincia, para asegurar los requisitos mínimos que las empresas deben de cumplir. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)			X
11	Implementar política de incentivos para empresas que aporten al soporte alejamiento de la ruta de los 7 Templos. (D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)		X	X
12	Implementar programa de actualización de empresas que se encuentren relacionadas al turismo. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)			X
13	Implementar política de incentivos para que pequeñas y microempresas gestionen sus actividades dentro de los requerimientos de calidad de servicios. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)			X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D' Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.428.

6.13. Conclusiones

En el presente proceso estratégico se seleccionaron estrategias obtenidas con ayuda de la matriz FODA. Las estrategias seleccionadas cumplen con los filtros básicos, como el ético, que permite tener la certeza de la integridad de las acciones a adoptarse. El proceso se desarrolló bajo una visión de futuro a diez años, la cual está enmarcada en tres objetivos de largo plazo, orientados a integrar lo esperado para la provincia de Cusco, y corregir aquello que pueda ser mejorado.

El análisis con las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisión acerca de las estrategias. Cada una de las 13 estrategias seleccionadas a emplearse responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia de los modelos. Si bien se filtraron otras estrategias en el camino, esto no resta que algunas de ellas puedan ser usadas como plan de contingencia, de ser necesario, ya sea por dificultades en el proceso de implementación de alguna de las estrategias seleccionadas, o por las oportunidades que se presenten durante el desarrollo del plan, que motiven su rápida implementación.

La Provincia de Cusco debe optar por una estrategia agresiva y competitiva como lo evidenció la matriz de Posición Estratégica que le permita hacer frente a los cambios que se avecinan y al crecimiento de otras provincias importantes, en donde se reinvente con nuevos productos y servicios, además de mejorar su infraestructura y calidad para poder mantener su posición privilegiada actual, como se aprecia en la Matriz Interna Externa (MIE).

Tabla 42

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Estrategias	Posibilidades de los competidores	
		Arequipa	Cajamarca
1	Identificar patrimonio turístico no explotado para el desarrollo de nuevos productos turísticos. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5)	Desarrollar plan para impulsar otros productos turísticos	Desarrollar plan para impulsar otros productos turísticos
2	Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)	Promoción de sus propios productos	Promoción de sus propios productos
3	Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6,F8,O1,O4). Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la	Promoción de la arquitectura Reducción de	Promoción de la arquitectura Reducción de
4	provincia de Cusco además de centro de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5) Invertir en infraestructura vial para acceder de la provincia Cusco a patrimonios culturales como Qhapaqñan, Choquequirao,	empresas del turismo	empresas del turismo
5	Espinar, Sicuani y Paucartambo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	Benchmarking	Benchmarking
6	Implementar programa gratuito de idiomas para los pobladores (F1, F4, F5, A2, A3, A6).	Benchmarking	Benchmarking
7	Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5). Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la	Benchmarking	Benchmarking
8	provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).	Benchmarking	Benchmarking
9	Crear un instituto técnico público para desarrollar capacidades y conocimiento relacionados a actividades turísticas. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5) Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad en	Inversión en infraestructura vial	Inversión en infraestructura vial
10	servicios de empresas relacionadas al turismo de la provincia, para asegurar los requisitos mínimos que las empresas deben de cumplir. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5) Implementar política de incentivos para empresas que aporten al	Desarrollo de nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos
11	soporte aldeaño de la ruta de los 7 Templos. (D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)	Benchmarking	Benchmarking
12	Implementar programa de actualización de empresas que se encuentren relacionadas al turismo. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5) Implementar política de incentivos para que pequeñas y	Benchmarking	Benchmarking
13	microempresas gestionen sus actividades dentro de los requerimientos de calidad de servicios. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	Benchmarking	Benchmarking

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.311.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, y en afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para lograr con éxito los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2013). Esta implementación implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas, y después en resultados. Este proceso es exigente por las siguientes razones: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se debe atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2015).

De acuerdo con D'Alessio (2015), para hacer frente a la implementación estratégica, es necesario considerar los siguientes cuatro aspectos esenciales: (a) el liderazgo comprometido de la alta dirección de tipo transformacional; (b) una cultura organizacional que soporte las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación; (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida; e (d) innovación y creatividad.

Para finalizar, la implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas y (d) estructura organizacional. Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas; por lo tanto, su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también figuran la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología; y, en forma general, resalta la gestión de todo el proceso de cambio (D'Alessio, 2015).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP).

Estos pueden verse en la Tabla 43.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para lograr la ejecución de los planes de la Municipalidad Provincial de Cusco, se debe obtener el financiamiento necesario, que involucra principalmente fondos provenientes del Gobierno, a través de sus ministerios, y de otras entidades privadas de origen nacional e internacional, que se encuentren interesadas en potenciar las actividades del turismo y comercio de la provincia.

Recursos financieros. Las finanzas de la Municipalidad Provincial de Cusco operan sobre la base de la aplicación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), el mismo que es constantemente actualizado en distintas versiones por el MEF. Es importante que todos los involucrados sean conscientes de la importancia que tiene la gestión eficiente del presupuesto a nivel local y regional, con el fin de cumplir con los objetivos de corto plazo ya establecidos.

Recursos humanos. Para lograr los objetivos planteados, el capital humano es imprescindible. Para eso, se deberá considerar este punto con especial atención, pues es una pieza fundamental en el desarrollo de las estrategias. Esto, porque es necesario implementar capacitaciones a todo nivel, priorizando temas que fomenten el comercio, la agricultura y el turismo. Entre los elementos a tratarse con prioridad, están: (a) las tendencias del mercado, (b) el valor agregado de los productos o servicios, (c) la calidad de servicio, (d) el emprendimiento y la formalización de los negocios, (e) la bancarización, (f) la optimización de los procesos, (g) las ventajas del enfoque estratégico en los negocios, (h) la rentabilidad en los negocios, y (i) las buenas prácticas de la industria

En estos tiempos de globalización, los recursos tecnológicos son imprescindibles. En el caso de la provincia, que viene ofreciendo sus productos y servicios al mundo, esta vía constituye una herramienta indispensable. Por lo tanto, se debe verificar la dotación y el uso de los recursos tecnológicos para mejorar el alcance de las acciones, así como la investigación y desarrollo.

Recursos tecnológicos. Es importante adquirir nuevas tecnologías, que serán prioritarias para la productividad, con aprovechamiento de la capacidad instalada y del nivel de servicio que permita lograr la competitividad exigible en un mercado global.

Para lograr el desarrollo tecnológico de la provincia, es importante realizar las siguientes acciones: (a) concientizar el potencial exportador de productos tradicionales, alcanzando un trabajo en tiempo real y sobre la base de las exigencias del mercado; (b) fomentar la inversión extranjera para el desarrollo de actividades comerciales, identificando los medios tecnológicos que usan para aplicarlos en la provincia; y (c) crear una imagen de marca, basándose en el atractivo turístico y en la calidez de su población, y manteniendo informado al mundo a través de los medios virtuales, redes sociales, entre otras plataformas disponibles hoy.

Recursos físicos. Para alcanzar los objetivos y la visión planteada, es necesario considerar el soporte de infraestructura. Por ello, se deberá considerar lo siguiente: (a) impulsar como prioridad el desarrollo de la estructura física del sector, generando ofertas atractivas con tasas mínimas de impuestos a quienes remodelen y/o mejoren sus espacio de uso turístico, tales como hoteles y hostales, entre otros, y la municipalidad hacer lo propio con los sitios públicos de interés, (b) crear o facilitar espacios para los planes de capacitaciones en calidad de servicio, idiomas y demás cursos y planes de preparación del personal, c) mejorar las autopistas y carreteras que favorezcan el flujo logístico para fines turísticos y comerciales, a nivel nacional; y (d) continuar con la inclusión financiera.

Tabla 43

Objetivos de Corto y Largo Plazo

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)
OLP1: Para el año 2028 la provincia de Cusco se encontrará dentro de las tres primeras posiciones del Índice de Desarrollo Humano desarrollado por la PNUD. Para el año 2012 se encontraba en la quinta posición.	OCP1.1 el 2020 se tendrá localizados geográficamente todos productos turísticos que la provincia tiene hasta la fecha y aquellos que puedan ser desarrollados
	OCP1.2 el 2021 se establecerá una evaluación de seguimiento para conocer cómo está la provincia
	OCP1.3 el 2022 se tendrán geolocalizados todas las empresas que tengan alguna actividad que se relacione con el turismo
	OCP1.4 el 2023 se creará un instituto superior de turismo de acceso gratuito para los pobladores
	OCP1.5 el 2024 se creará el programa de idiomas gratuito para que cualquier poblador
	OCP1.6 el 2025 se tendrá la segunda evaluación de seguimiento para conocer cómo se encuentra la provincia en el IDH
	OCP1.7 el 2026 se tendrá crear un programa escolar que permita desarrollar habilidades técnicas para el crecimiento del turismo.
	OCP1.8 el 2027 se tendrán desarrolladas zonas donde se promueva el ecoturismo de la Provincia
	OCP1.9 el 2027 se lanzará una campaña publicitaria promocionando el turismo de Aventura y Cultura Viva.
	OCP1.10 el 2028 se tendrá la última evaluación de IDH para verificar el objetivo propuesto
OLP2. Para el año 2028 se adecuará la infraestructura vial al 100% en relación al circuito turístico de los 7 templos, en conjunto con la activación de empresas del perímetro. Actualmente no existe el circuito como propuesta turística y la infraestructura vial que los podría conectar se encuentra en mal estado, además el impulso empresarial de empresas aledañas es muy bajo.	OCP2.1 el 2019 se tendrá una evaluación del sistema vial de la provincia.
	OCP2.2 el 2020 se iniciará el proyecto de mejora y refacción de los Siete Templos
	OCP2.3 el 2020 se concesionará el mejoramiento de vías.
	OCP2.4 el 2022 el 50% de las vías que conectan los Siete Templos deberán de encontrarse en condiciones óptimas
	OCP2.5 el 2024 el 100% de las vías que conectan los Siete Templos deberán de encontrarse en condiciones óptimas
	OCP2.6 el 2025 se realizará estudio para determinar potenciales de negocios para nuevos productos turísticos en los alrededores de los Siete Templos
	OCP2.7 el 2026 se establece beneficios fiscales para generar inversión en alrededores de los Siete Templos
	OCP2.8 el 2027 se lanzará campaña publicitaria internacional para los Siete Templos
OLP3. Para el 2028 contar con un sistema integrador de calidad, que no existe en la actualidad, que asegure al turismo de la provincia obtener el 90% aprobatorio de nivel de servicio para la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y elementos tangibles de las diversas empresas que interactúan con el sector.	OCP3.1 el 2019 se establecerán criterios de reconocimiento para empresas que tengan alguna relación con el Turismo
	OCP3.2 el 2021 se establecerán criterios de evaluación para que las empresas trabajen con calidad de servicios
	OCP3.3 el 2022 se lanzará incentivos de inclusión para formalizar empresas relacionadas al turismo
	OCP3.4 el 2022 se lanzará un programa de inscripción de empresas relacionadas al turismo
	OCP3.5 Para y desde el 2023 se capacitará a las empresas en calidad de servicios
	OCP3.6 el 2024 se lanzará incentivos fiscales y tributarios para aquellas empresas que cumplan con obtener el 90% aprobatorio sobre los criterios de calidad de servicios
	OCP3.7 el 2025 se habrá realizado la evaluación a las empresas inscritas
	OCP3.8 El 2027 la Organización Mundial de Turismo debe de reconocer a la Provincia de Cusco como un destino turístico con buena calificación

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial, en función de la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos, para apoyar el logro de los objetivos, para el accionar correcto de la provincia. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización; es decir, con sus valores. Para ello, debe existir entre ambas políticas una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015). Cada estrategia retenida tiene sus respectivas políticas, las cuales pueden servir para varias estrategias. En la Tabla 44, se presenta las políticas de cada estrategia.

7.4. Estructura Organizacional de la Municipalidad Provincial de Cusco

La estructura organizacional es el armazón que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades que se propone una organización. Es decir, es la que ayudará a conseguir la implementación de las estrategias, a través de las políticas formuladas.

Existen diversos tipos de organizaciones. Según la forma, pueden ser funcional, divisional, matricial o por unidades estratégicas de negocio (D'Alessio, 2013). La asignación del proyecto matriz ayudaría a trabajar en uno o varios proyectos, tales como los que se han dispuesto para la región en una gran cantidad de sectores públicos y privados. Al concluir con un proyecto, se regresa a la casa matriz, y así podrá asignarse un nuevo proyecto que brinde asistencia a todos sus integrantes (D'Alessio, 2013). En la Figura 16, se presenta el organigrama propuesto para la provincia de Cusco. La Municipalidad provincial de Cusco no cuenta con un área dedicada netamente al turismo y se distribuye en las diferentes áreas.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En la actualidad, la responsabilidad social empresarial (RSE) en el Perú se canaliza mediante un conjunto de iniciativas que buscan enfrentar este valor de conciencia empresarial. El

, educación y apoyo, para evitar la sobreexplotación de los operadores turísticos.

Tabla 44

Estrategias y Políticas

Estrategias retenidas		Innovación	incremento de la producción	calidad	desarrollo económico	cuidado del medio ambiente	promover el trabajo	desarrollo del conocimiento	mejorar la calidad de vida
1	Identificar patrimonio turístico no explotado para el desarrollo de nuevos productos turísticos. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O3, O5)	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Invertir en la mejora de las condiciones del circuito de los 7 Templos (F1, F2, F3, F5, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Invertir en capacitación a productores artesanales y orgánicos en la provincia (F6, F8, O1, O4).	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Posicionar a nivel internacional el patrimonio cultural de la provincia de Cusco además de centro de encuentro multicultural. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Invertir en infraestructura vial para acceder de la provincia Cusco a patrimonios culturales como Qhapaqñan, Choquequirao, Espinar, Sicuani y Paucartambo (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Implementar programa gratuito de idiomas para los pobladores (F1, F4, F5, A2, A3, A6).	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Invertir en infraestructura vial que permita el acceso fácil a la ruta de los 7 templos. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A5).	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Invertir en promoción internacional sobre el alojamiento en la provincia para contrarrestar el posible ingreso del aeropuerto de Chinchero. (F1, F2, F3, F7, A1, A2, A4, A5, A7).	X	X	X	X	X	X	X	X
9	Crear un instituto técnico público para desarrollar capacidades y conocimiento relacionados a actividades turísticas. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	X	X	X
10	Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad en servicios de empresas relacionadas al turismo de la provincia, para asegurar los requisitos mínimos que las empresas deben de cumplir. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Implementar política de incentivos para empresas que aporten al soporte aledaño de la ruta de los 7 Templos. (D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	X	X	X
12	Implementar programa de actualización de empresas que se encuentren relacionadas al turismo. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	X	X	X
13	Implementar política de incentivos para que pequeñas y microempresas gestionen sus actividades dentro de los requerimientos de calidad de servicios. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	X	X	X

objetivo no es solo la legitimación social, sino también tratar de alcanzar la reputación social corporativa.

El poseer una diversidad de recursos naturales e históricos es una gran ventaja y una gran responsabilidad, que debe ser compartida por toda la población, con búsqueda de maneras eficientes, productivas y sostenibles, para explotarlos. El mercado ahora valora este

esfuerzo y es algo a aprovecharse, pues el impacto de una catástrofe ecológica lo sufre hoy todo el planeta. Gracias a la tecnología, en la actualidad es posible, se podrá limitar la concesión de extracción. Y cuando esto se otorgue será solo si las empresas desarrollan actividades de acuerdo con tecnologías eco-amigables y de recuperación ambiental.

El turismo natural también es muy valorado por los turistas, nacionales y extranjeros, por lo que, del cuidado del medio ambiente, dependen muchas comunidades que aprendieron a explotar este tipo de recursos, con el mínimo impacto. Si a lo anterior se suma la rica cultura viva que se posee, en la provincia existirán grandes oportunidades de desarrollo autosostenible. Por ello es que se impulsarán planes y políticas orientadas a preservar el medio ambiente, dando a conocer estos lugares, con protección de las comunidades, con orientación técnica

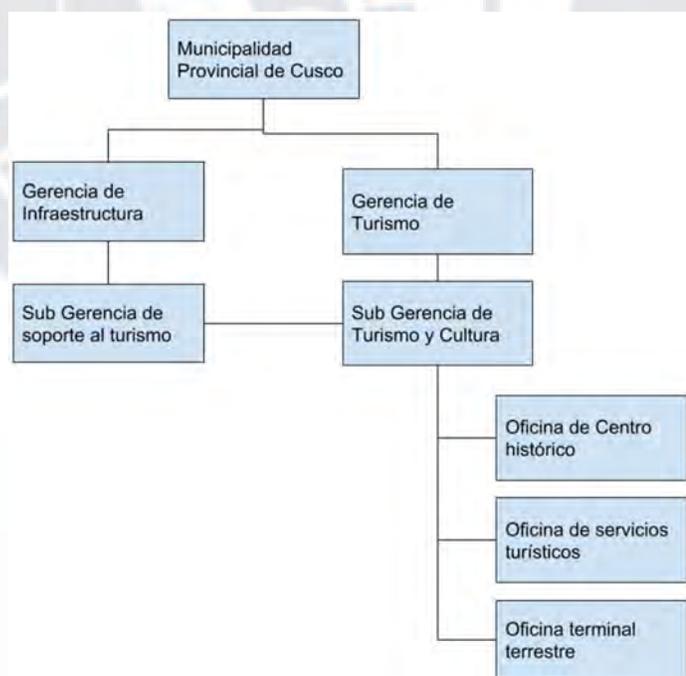


Figura 16. Propuesta de nueva estructura organizacional para la gerencia de desarrollo turístico

El Art. 38° del Decreto Supremo N° 008-2005-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley N° 28245, dice que:

El gobierno regional es responsable de aprobar y ejecutar la política ambiental regional, en el marco de lo establecido por el Art. 53° de la Ley N° 27867, debiendo implementar el Sistema Regional de Gestión Ambiental, en coordinación con la Comisión Ambiental Regional respectiva. Los gobiernos regionales ejercen sus funciones ambientales sobre la base de sus leyes correspondientes, en concordancia con las políticas, normas y planes nacionales, sectoriales y regionales, en el marco de los principios de la gestión ambiental contenidos en el presente reglamento; debiendo asegurar el cumplimiento de la política nacional ambiental [...]. La política ambiental regional debe estar articulada con la política y planes de desarrollo regional.

Asimismo, el Art. 40° indica:

La Comisión Ambiental Regional es la instancia de gestión ambiental de carácter multisectorial, encargada de la coordinación y concertación de la política ambiental regional, promoviendo el diálogo y el acuerdo entre los sectores público y privado.

Brinda apoyo al Gobierno Regional respectivo [...]. (Decreto Supremo N° 008-2005-PCM)

El Ministerio de la Producción es el órgano encargado de implementar y ejecutar planes que velen por una extracción, controlando la supervivencia de las diversas especies y el mantenimiento de una ecología estable (PRODUCE, 2016). Por su parte, el Ministerio del Ambiente es la entidad que debe velar porque en el país toda organización pública o privada opere dentro de los estándares y normativa de calidad ambiental vigentes, y en el marco de los límites permisibles previstos para cada tipo de operación u otra actividad industrial (Minam, 2017).

La generación de valor económico financiero estará sustentado por las políticas de estabilidad e incentivo para el desarrollo de empresas, alineamiento con políticas del Gobierno encaminadas a la reducción de la informalidad y el desarrollo de la infraestructura;

todas ellas en busca no solo de mejorar el valor de las empresas, sino de todos los *stakeholders*. El impacto social se busca a través de la mejora de la calidad educativa, la planificación urbana, la infraestructura y el desarrollo de nuevas industrias, que favorecerán el empleo.

Aspecto económico-financiero: Las estrategias propuestas contemplan en desarrollo económico y financiero de la provincia a través de sus principales actividades productivas. Las estrategias propuestas buscan generar nuevos productos y productos diferenciados a través de la generación de conocimiento, por lo que se promueve la mejora continua de las actividades con resultados positivos en la rentabilidad de los sectores.

Aspecto social: A través de las estrategias se busca generar movimiento económico que genere impacto positivo en todos los estratos socioeconómicos, sobre todo se busca la generación de empleo a través del desarrollo de las industrias. Al crear condiciones de innovación y de desarrollo industrial, se generará empleo directo e indirecto.

Aspecto medio ambiente y ecología. A través de las estrategias se busca el cuidado de los recursos que provee la naturaleza. En el caso de la pesca se busca generar condiciones donde se proteja a la depredación de la anchoveta, además se promueve las condiciones de calidad que las industrias deben de desarrollar para que sean más competitivas.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, el principal ingrediente es el recurso humano. Por eso, es necesario contar con personal preparado y competitivo para la realización de sus funciones, y que sea capaz de asumir la responsabilidad del cambio e innovación. Asimismo, es imprescindible contar con líderes que motiven, transformen y cambien la percepción del clima laboral en las entidades públicas de la provincia, además de trascender en sus colaboradores, quienes finalmente con su trabajo repercutirán en la sociedad entera.

El trabajo con cambio de cultura y con un enfoque estratégico que controle y evalúe con monitoreo permanente también es fundamental. Para ello, será necesario implementar previamente una serie de acciones, como: (a) realizar capacitaciones con enfoque estratégico, que contribuirán a que el colaborador adquiera mayor conocimiento técnico de su trabajo; (b) implementar un plan de línea de carrera concreto, que por política se mantenga a pesar del cambio de gobierno y permita tener colaboradores más comprometidos y motivados; (c) aprovechar la presencia de instituciones de nivel superior que sobresalgan en la provincia; (d) implementar programas de desarrollo con indicadores medibles; (e) identificar a las personas líderes capaces de emprender este cambio; y (f) apuntar al desarrollo de un equipo con alto rendimiento.

Es necesario impulsar un proceso de transformación, en la cual se logre que la población valore su cultura y tradición, de tal manera que se puedan formar asociaciones efectivas en pro del desarrollo de cada una de sus localidades. Es en este sentido que el gobierno de la provincia será el encargado de dictar políticas orientadas a generar empresa y, a través de ello, empleo productivo. Esto, para que se garantice el desarrollo social de la población. Este desarrollo generará un círculo virtuoso, que potencializará aquellas ventajas que elevan su productividad y lo hacen más competitivo.

En este sentido, es fundamental la presencia de recurso humano especializado en sensibilización y resolución de conflictos, con énfasis en la tenencia, cuidado y protección de los recursos y el medio ambiente.

7.7. Gestión del Cambio

Se considera que el ser humano se resiste al cambio por las siguientes razones: (a) percepción de consecuencias negativas, (b) miedo al tener que trabajar más, a fallar o a no saber cómo, (c) tener que romper paradigmas hábitos y el statu quo, (d) falta de

comunicación, (e) no considerar que los esfuerzos para el cambio deben ser globales, (f) creer que se les obligará más allá de su capacidad y control (O'Toole ,1996).

Es así como se propone mejorar la destreza en las herramientas y los sistemas de planificación de recursos empresariales. Además, establecer un plan frente a alguna eventualidad en el caso que los resultados no se cumplan según lo establecido dentro del corto plazo.

Es importante que se entienda que una de sus principales falencias es la falta de educación en sus diversas etapas. Por ello, será necesario partir desde la disminución del analfabetismo, de la mejora de la comprensión lectora de los niños hasta el incremento del porcentaje de población con estudios superiores.

La gestión del cambio es vital y, para ello, la educación a todo nivel es un elemento fundamental. Sin embargo, para lograr una exitosa gestión del cambio, será necesario contemplar un adecuado programa de difusión a nivel interno y externo, que comunique con claridad las estrategias a implementarse, los objetivos que se quieren lograr y la visión esperada. Esto generará el involucramiento necesario para hacer posible y exitoso este proceso.

La provincia de Cusco, actualmente, está ubicada en una posición estratégica favorable. Si además se añade la elaboración e implementación de un plan estratégico, con las personas y políticas adecuadas que aporten valor, se logrará que la región pase a una etapa de verdadero cambio y de logros satisfactorios. Cabe señalar la entrevista hecha al antropólogo cusqueño Gustavo Vivanco (véase el Apéndice C), que en la gestión del alcalde Daniel Estrada tenía como parte de su visión, buscar el bienestar de la población, recuperar la identidad de los cusqueños, dando realce al patrimonio. Esa fue una estrategia de cambio, que en su momento fue oportuna y con visión, porque desde entonces a la fecha en la provincia de

Cusco no se tiene estrategias de cambio, de ese nivel y con impacto de largo plazo. En esos tiempos, los recursos del municipio eran bajos, no existían el canon, regalías ni sobrecanon.

7.8. Conclusiones

A lo largo de este capítulo y sobre la base de los OLP, se establecieron 24 OCP posibles y cuantificables. Estos se han considerado con el fin de fraccionar y facilitar el avance con metas más cortas que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico general. Asimismo, con base en las estrategias, se han planteado políticas que las hagan factibles y controlables.

Se ha detallado el uso de los recursos necesarios para alcanzar la visión esperada, teniendo como base una estructura organizacional que ayude a cumplir de forma integrada y sinérgica los objetivos planteados.

Considerando el recurso humano, la ecología y la responsabilidad social, la región será competitiva y logrará desarrollarse de modo sostenible. Así, el plan estipula el logro de objetivos en el horizonte de tiempo del 2018 al 2027.

Los primeros objetivos de corto plazo deben ir enfocados a ubicar claramente todos los espacios y actores participes del sector, así como las cifras actuales, y los mecanismos e indicadores a utilizar para medir y controlar, de esta manera se tendrá una situación actual claramente establecida que nos permita ejecutar los siguientes objetivos. La preparación del personal, la formalización del sector y la inversión en infraestructura, son otros objetivos prioritarios para llegar a la situación deseada.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es el proceso de monitorear, controlar y evaluar de modo constante las estrategias y su implementación, debido principalmente a los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2015).

En el proceso de evaluación se dan criterios de evaluación, llamados también de adaptabilidad, aceptabilidad o factibilidad. Para tal propósito, la evaluación estratégica revisará el análisis externo e interno, y con los objetivos definirá responsables de cada uno, con el cuadro de mando integral (D'Alessio, 2014).

8.1. Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (2001), citado por D'Alessio, F. (2015), plantearon el Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard). Mediante esta herramienta se logra alinear lo que se desea hacer con lo que se hace dando lugar a cuatro resultados estratégicos: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados. Se puede medir y comparar teniendo una visión integral de la organización, y su evolución comprende las siguientes etapas.

Aprendizaje interno. Responde a la pregunta de ¿Cómo debe aprender y mejorar la organización para alcanzar la visión?

Procesos. Que dan respuesta a la pregunta ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? y ¿En qué procesos debo ser excelente para lograrlo?

Clientes. Que dan respuesta a la pregunta ¿Cómo debo mirar a mis clientes? y ¿cómo los trato para que me compren?

Financiera. Como nos relacionamos con nuestros proveedores de recursos financieros.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero no se planea; por eso es llamado tablero de control, y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras que otros, reformularse (D'Alessio, 2015). Véase la Tabla 45.

8.3. Conclusiones

La evaluación estratégica nos permitirá sacarles ventajas a las oportunidades, minimizar las amenazas; haciendo el mejor uso de las fortalezas y eliminando o sobrellevando las debilidades.

El tablero de control será herramienta clave para medir la consecución de los objetivos y cumplir con la misión propuesta.

Tabla 45

Tablero de Control Integrado

Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Responsable	Indicadores	Unidad	Perspectiva
OCP1.9 el 2027 se lanzará una campaña publicitaria promocionando el turismo de Aventura y Cultura Viva.	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Alcance de campaña	Número	Financiera
OCP2.6 el 2025 se lanzará internacionalmente el producto turístico de los siete templos	Gerencia de Desarrollo Vial	Promoción	Número	Financiera
OCP1.8 el 2027 se tendrán desarrolladas zonas donde se promueva el ecoturismo de la Provincia	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Tasa de zonas	%	Cliente
OCP2.3 el 2020 se mejorará el mejoramiento de vías.	Gerencia de Desarrollo Vial	Concepción	Número	Cliente
OCP2.4 el 2022 el 50% de las vías que conectan los Siete Templos deberán de encontrarse en condiciones óptimas	Gerencia de Desarrollo Vial	Porcentaje de vía	%	Cliente
OCP2.5 el 2024 el 100% de las vías que conectan los Siete Templos deberán de encontrarse en condiciones óptimas	Gerencia de Desarrollo Vial	Porcentaje de vía	%	Cliente
OCP2.8 el 2027 se lanzará campaña publicitaria internacional para los Siete Templos	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Campaña	Número	Cliente
OCP3.5 Para y desde el 2023 se capacitará a las empresas en calidad de servicios	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Empresas capacitadas	Número	Cliente
OCP3.8 El 2027 la Organización Mundial de Turismo debe de reconocer a la Provincia de Cusco como un destino turístico con buena calificación	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Indicador	Cualitativo	Cliente
OCP1.2 el 2021 se establecerá una evaluación de seguimiento para conocer cómo está la provincia de acuerdo a los criterios del IDH	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	IDH	Número	Proceso
OCP1.4 el 2023 se creará un instituto superior de turismo de acceso gratuito para los pobladores	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Instituto	Número	Proceso
OCP1.5 el 2024 se creará el programa de idiomas gratuito para que cualquier poblador	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Pobladores inscritos	Número	Proceso
OCP1.6 el 2025 se tendrá la segunda evaluación de seguimiento para conocer cómo se encuentra la provincia en el IDH	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	IDH	Número	Proceso
OCP1.7 el 2026 se tendrá un programa escolar que permita desarrollar habilidades técnicas para el crecimiento del turismo.	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Tasa de alumnos inscritos	%	Proceso
OCP1.10 el 2028 se tendrá la última evaluación de IDH para verificar el objetivo propuesto	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	IDH	Número	Proceso
OCP2.2 el 2020 se iniciará el proyecto de mejora y refacción de los Siete Templos	Gerencia de Desarrollo Vial	Tasa de refacción	%	Proceso
OCP2.7 el 2026 se establecen beneficios fiscales para generar inversión en alrededores de los Siete Templos	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Beneficios	Soles	Proceso
OCP3.3 el 2022 se lanzará incentivos de inclusión para formalizar empresas relacionadas al turismo	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Incentivo	Soles	Proceso
OCP3.4 el 2022 se lanzará un programa de inscripción de empresas relacionadas al turismo	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Empresas inscritas	Número	Proceso
OCP3.6 el 2024 se lanzará incentivos fiscales y tributarios para aquellas empresas que cumplan con obtener el 90% aprobatorio sobre los criterios de calidad de servicios	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Incentivo	Número	Proceso
OCP3.7 el 2025 se habrá realizado la evaluación a las empresas inscritas	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Empresas aprobadas	Número	Proceso
OCP1.1 el 2020 se tendrán localizados geográficamente todos los productos turísticos que la provincia tiene hasta la fecha y aquellos que puedan ser desarrollados	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Lugares identificados	Número	Aprendizaje
OCP1.3 el 2022 se tendrán geolocalizados todas las empresas que tengan alguna actividad que se relacione con el turismo	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Empresas identificadas	Número	Aprendizaje
OCP2.1 el 2019 se tendrá una evaluación del sistema vial de la provincia.	Gerencia de Desarrollo Vial	Evaluación	Número	Aprendizaje
OCP2.6 el 2025 se realizará estudio para determinar potenciales de negocios para nuevos productos turísticos en los alrededores de los Siete Templos	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Identificación de Potenciales	Número	Aprendizaje
OCP3.1 el 2019 se establecerán criterios de reconocimiento para empresas que tengan alguna relación con el Turismo	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Criterios	Número	Aprendizaje
OCP3.2 el 2021 se establecerán criterios de evaluación para que las empresas trabajen con calidad de servicios	Gerencia de Turismo y Desarrollo Económico	Criterios	Número	Aprendizaje

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2013. México, D.F., México: Pearson Educación, p.517

Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo de la Provincia de Cusco

9.1. Análisis Competitivo del Turismo de la Provincia de Cusco

Para el análisis competitivo de una organización, existen índices de competitividad realizados por diferentes instituciones reconocidas, entre las cuales, a nivel mundial y por países, se encuentran el International Institute for Management Development (IMD), y el World Economic Forum (WEF). De la misma manera, pero a un nivel inferior, se encuentran los índices regionales, como el Índice de Competitividad Regional de Chile, Índice Departamental de Competitividad Estructural de Colombia, Índice de Competitividad Regional del Perú, entre otros. Por último, se cuenta con otros índices, como los de Libertad Económica, de Competitividad Responsable y de Facilidad para hacer Negocios, entre otros (D'Alessio, 2015).

En el presente trabajo, se toma como referencia el Índice de Competitividad de la WEF, que evalúa 12 pilares de competitividad, como se muestra en la Figura 17. De acuerdo con el último informe 2016-2017, el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 países del *ranking* mundial, en los pilares de instituciones, salud y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de los mercados financieros, preparación tecnológica, y sofisticación empresarial; mostrando cambios significativos.

Actualmente, el Índice de Competitividad Global [GCI por sus siglas en inglés] incorpora en el análisis de la competitividad mundial y por países, el desenvolvimiento y desarrollo de los pilares de preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación como impulsores de crecimiento; aparte de los pilares básicos de infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria, desarrollo del mercado financiero, entre otros.

A nivel regional, CENTRUM Católica realiza el análisis de las 26 regiones y calcula el Índice de Competitividad Regional del Perú, de acuerdo a la coyuntura económica y a la

exposición de la globalización, comercio exterior y políticas nacionales que permiten desarrollar, mantenerse o estancarse en términos de desarrollo.



Figura 17. Los 12 pilares de la competitividad GCI
 Nota. Tomado de «¿Qué es la competitividad?», por O. Can, 2016.
 (<https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>)

De acuerdo con la publicación *Resultados del índice de competitividad regional del Perú 2016*, a partir del Ranking de Competitividad Mundial 2016 del IMD, la competitividad de las 26 regiones no mostró cambios significativos que corroboren un avance (CENTRUM Católica, 2016c). En la Figura 18, se aprecia el *Ranking* del Índice de Competitividad Regional 2016, que Lima Metropolitana lideró con un puntaje de 73.43; seguido por el Callao, con 51.90, lo cual indica un rango de baja competitividad; seguido de nueve regiones de muy baja competitividad; y de otras 15 regiones restantes, con rango de extrema baja competitividad.

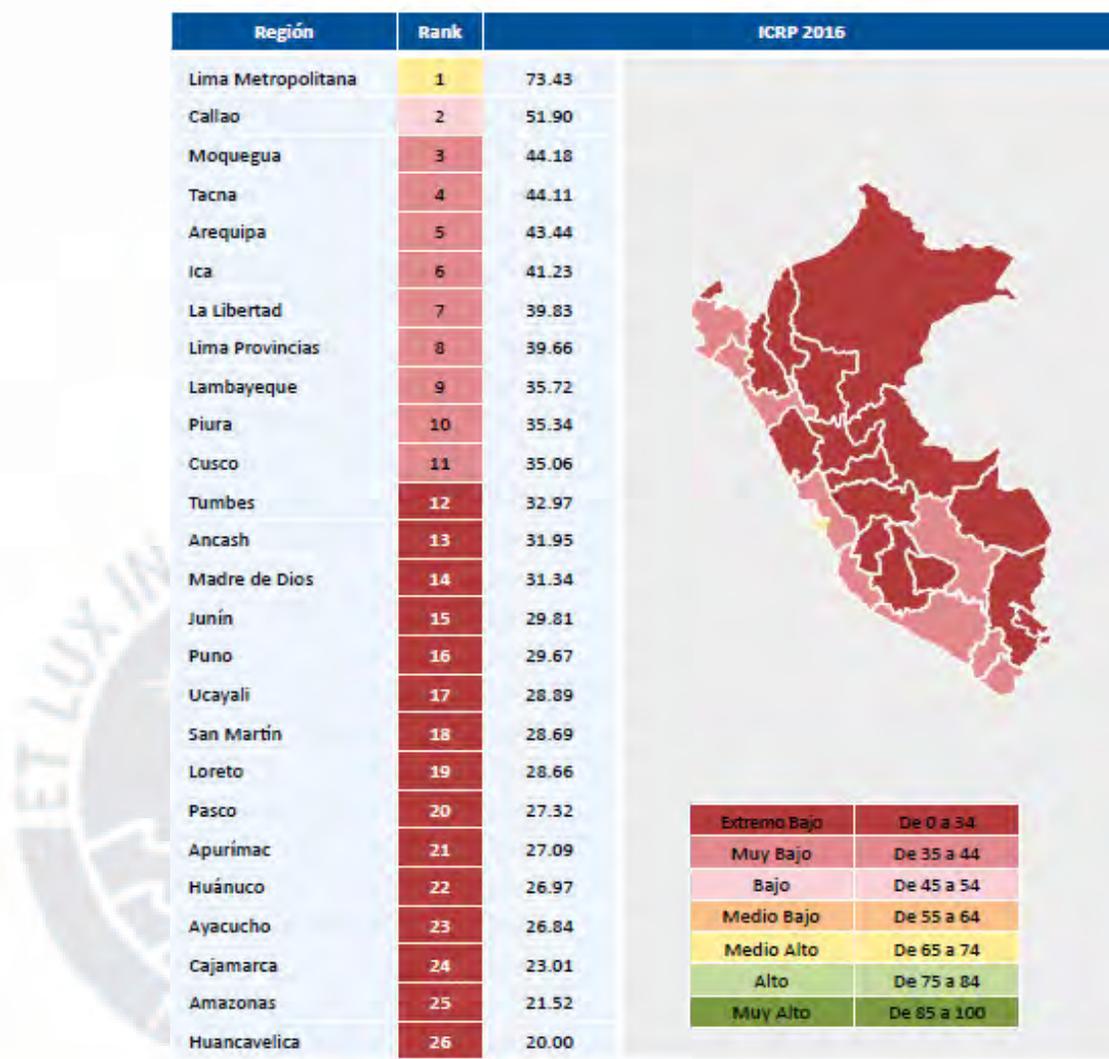


Figura 18. Ranking del índice de competitividad regional 2016

Tomado de «Resultados del índice de competitividad de regional del Perú 2016», por CENTRUM Católica, 2016d. (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>)

El ICRP analiza cinco pilares, que en su conjunto miden la capacidad de administración y generación de bienestar de cada región. Los cinco pilares son: (a) Economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas. Los resultados del análisis pueden situar a las regiones en siete grupos de acuerdo con el promedio obtenido, agrupándose en: (a) Muy alto, (b) alto, (c) medio alto, (d) medio bajo, (e) bajo, (f) muy bajo, y (g) extremo bajo.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas

En la provincia de Cusco, se pueden identificar potenciales recursos para producir bienes y servicios. También son potencialidades los recursos naturales, como los recintos turísticos, forestales, mineros, especies de flora y fauna, entre otros. Dadas sus características y condiciones, Cusco tiene todas las condiciones principales para crear y sostener un desempeño mejor.

Por lo tanto, la provincia puede ser productiva utilizando estrategias que exploten y creen servicios con valor agregado, mostrando estándares altos de calidad, con la consecuente elevación de la calidad de vida de la población. Entre los principales recursos a ser más productivos y por ende ser más competitivo, es el turismo.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

Según la evaluación de las potencialidades y debilidades de Cusco, se identificaron los siguientes clústeres potenciales: (a) Clúster en el sector comercio, y (b) clúster en el sector turismo.

Ambos clústeres, total y directamente relacionados con la provincia de Cusco, permitirán brindar productos y servicios de calidad a un mejor precio, con el incremento de la oferta y la demanda. Para ello, se requiere el apoyo e inversión en infraestructura, así como asistencia para brindar servicios con estándares altos de calidad, vías de acceso, ampliación de oferta de restaurantes, hoteles, hospedajes y número de camas, entre otros. Las estrategias de marketing permitirán alcanzar un mayor nivel de turismo en asociación con zonas altamente visitadas, además de crear rutas alternas para captar turistas y visitantes.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.

Los más importantes aspectos estratégicos para los clústeres del sector comercio y turismo, son la disposición de estrategias a nivel nacional por parte del Estado, en inversión en infraestructura, para alcanzar índices de bienestar y seguridad dentro del territorio peruano. Entre ellos, compromiso y apoyo de los ministerios de Comercio Exterior y

Turismo, de Economía y Finanzas, de Trabajo y Promoción del Empleo, de Inclusión Social y otros.

Para el clúster de turismo se requiere crear alianzas con empresas hoteleras, restaurantes y otros, que puedan proveer de servicios y productos al visitante nacional y extranjero.

Se debe prestar especial atención a la futura construcción del aeropuerto internacional de Chinchero, que genera una amenaza, pues ya no obliga a los visitantes a llegar a través de la provincia de Cusco; pero por otro lado tendrá una mayor capacidad que dinamizará el turismo y, por consiguiente, la economía del departamento, permitiendo el arribo de 10 millones de turistas. El terminal aéreo también brindará otros servicios dentro de una oferta variada, que irá desde obras de arte, teatro, música, danzas, gastronomía y artesanías. Esta última, ha mejorado su calidad, con diseños más acordes a la demanda de los visitantes nacionales y extranjeros.

De lo anterior, se desprende que el turismo ha sido el sector económico más productivo, apoyado por la inversión en infraestructura; y ha desplegado su potencial dinamizador y multiplicador. Además, la culminación del gasoducto del sur ha permitido generar ahorros importantes en los costos de operación de las grandes cadenas hoteleras instaladas en el Cusco, y el corredor hacia el Valle Sagrado de los Incas.

De esa manera, se ha logrado la diversificación de la oferta turística y el aumento del período de permanencia del turista de 2 a 6 días, en promedio. En la actualidad, se cuenta con siete circuitos operativos, generando cada uno su propia demanda; y están articulados a los grandes corredores macro regionales del país, que permite una oferta integral.

Por otro lado, el crecimiento acelerado del turismo ha creado cadenas de valor. Las cadenas hoteleras invierten a lo largo del Valle Sagrado de los Incas en la misma ciudad, incrementando con ello la demanda laboral en la zona, pues las empresas contratan personal

del lugar, mejora de empleabilidad. Esta demanda de trabajo especializado ha despertado el interés en los jóvenes, búsqueda de capacitación; y por ese motivo que se han instalado en Cusco varios centros de estudios en gastronomía, hotelería y turismo, que a su vez redundan en la mejora de los estándares de atención al turista (Gobierno Regional de Cusco, 2016).

9.5. Conclusiones

Realizado el análisis de las potencialidades de la Provincia del Cusco, identificamos riquezas en recursos turísticos y culturales, recursos forestales, hídricos y muchas potencialidades en el sector comercio. Las características geográficas y su ubicación le asignan como una zona privilegiada.

De otro lado, la creación de los clústeres en turismo y servicios es de vital importancia, para la implementación de estrategias que permitan alcanzar mayores niveles de productividad y, por ende, más competitividad en el mercado nacional e internacional. Esto, a su vez, permitirá que la población alcance niveles adecuados de bienestar e inclusión social.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Con este capítulo se cierra el proceso del planeamiento estratégico con un horizonte al 2028. Empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del plan estratégico integral de la provincia de Cusco, que resume el proceso estratégico desde la formulación, el planeamiento y la implementación, que ayudarán al control de todo el proceso, en aras de realizar los ajustes necesarios en el tiempo (D'Alessio, 2015). Al final, se presentan también las conclusiones y recomendaciones, para mejorar trabajos futuros, y guiar a los actores del plan a través del proceso.

Finalmente, se concluye con la situación futura deseada.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral es una herramienta que va a ayudar al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios, si estos fueran requeridos.

En la Tabla 47, se presenta el plan estratégico integral de la provincia de Cusco. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallada sea, será más fácil realizar el seguimiento del mismo (D'Alessio, 2015).

10.2. Conclusiones Finales

A través del plan estratégico integral de la provincia, se puede visualizar de una manera holística todo lo desarrollado en este trabajo, con una visión a futuro, al 2028. Las principales conclusiones de los nueve capítulos que concentran el presente trabajo son los siguientes:

1. La provincia de Cusco, es poseedora de un gran legado histórico, cultural y patrimonial, que pasan a ser recursos económicos importantes y diferenciadores, que le significan ser altamente competitiva dentro de la actividad turística, a nivel nacional e internacional; por otro lado concentra la mayoría de los servicios turísticos, tales como, los terminales terrestres, terminal ferroviario, aeropuerto, hoteles,

Plan Estratégico del Sector Turismo de la Provincia de Cusco

El turismo generará un 15 % del PBI de la provincia de Cusco, aportando al desarrollo de la provincia y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, generando oportunidades de trabajo, quienes además gozan del embellecimiento y fortalecimiento del patrimonio cultural, mediante la recuperación, crecimiento y mejora continua de su infraestructura, de la capacitación y preparación, y de la calidad y variedad de servicios". En el 2017 el sector del turismo generó un 8.3% del PBI de la provincia.

Organizaciones del turista. Entender al turista	Objetivos de largo plazo			Principios car
	OLP1: Para el año 2028 la provincia de Cusco se encontrará dentro de las tres primeras posiciones del Índice de Desarrollo Humano desarrollado por la PNUD. Para el año 2012 se encontraba en la quinta posición.	OLP2: Para el año 2028 se adecuará la infraestructura vial al 100% en relación al circuito turístico de los 7 templos, en conjunto con la activación de empresas del perímetro. Actualmente no existe el circuito como propuesta turística y la infraestructura vial que los podría conectar se encuentra en mal estado, además el impulso empresarial de empresas aledañas es muy bajo.	OLP3. Para el 2028 contar con un sistema integrador de calidad, que no existe en la actualidad, que asegure al turismo de la provincia obtener el 90% aprobatorio de nivel de servicio para la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y elementos tangibles de las diversas empresas que interactúan con el sector.	
Producto turístico no explotado para el desarrollo de productos turísticos.(F1, F2, F4, F5, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
Mejoras condiciones del circuito turístico (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)		X		Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
Apoyo a productores artesanales y pequeños empresarios (F6,F8,O1,O4).	X		X	Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
Protección y promoción del patrimonio cultural además de centro de centro (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5)		X	X	Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
Mejora vial para acceder de la zona de los templos culturales como Machu Picchu, Espinar, Sicuani y otros (F4, F5, A1, A2, A4, A5).	X	X		Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
Acceso gratuito de idiomas para los turistas (A2, A3,A6).	X		X	Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
Mejora vial que permita el acceso a los templos. (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5)	X	X		Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
Participación internacional sobre el turismo para contrarrestar el declive del turismo de Chinchero. (F1, F2, F3, O2, O3, O4, O5, A7).	X	X		Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
Creación de un instituto público para desarrollar productos turísticos relacionados a los templos (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)	X		X	Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
Mejora de aseguramiento de las empresas relacionadas al turismo para asegurar los requisitos que deben de cumplir. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)			X	Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
Creación de incentivos para empresas que operen en la ruta de los 7 templos (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)		X	X	Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
Actualización de empresas relacionadas al turismo. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)			X	Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
Creación de incentivos para que pequeñas empresas desarrollen sus actividades dentro de la ruta de los 7 templos. (D1, D2, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5)			X	Innovación, productividad económica, promoción de conocimiento
el 2020 se tendrá localizados geográficamente todos los productos turísticos que la provincia tiene hasta la fecha y aquellos que puedan ser desarrollados		el 2019 se tendrá una evaluación del sistema vial de la provincia.	el 2019 se establecerán criterios de reconocimiento para empresas que tengan alguna relación con el Turismo	
el 2021 se establecerá una evaluación de seguimiento para conocer cómo está la provincia		el 2020 se iniciará el proyecto de mejora y refacción de los Siete Templos	el 2021 se establecerán criterios de evaluación para que las empresas trabajen con calidad de servicios	
el 2022 se tendrán geolocalizados todas las empresas que tengan alguna actividad que se relacione con el turismo		el 2020 se concesionará el mejoramiento de vías.	el 2022 se lanzará incentivos de inclusión para formalizar empresas relacionadas al turismo	
el 2023 se creará un instituto superior de turismo de acceso gratuito para los pobladores		el 2022 el 50% de las vías que conectan los Siete Templos deberán de encontrarse en condiciones óptimas	el 2022 se lanzará un programa de inscripción de empresas relacionadas al turismo	
el 2024 se creará el programa de idiomas gratuito para que cualquier poblador		el 2024 el 100% de las vías que conectan los Siete Templos deberán de encontrarse en condiciones óptimas	Para y desde el 2023 se capacitará a las empresas en calidad de servicios	
el 2025 se tendrá la segunda evaluación de seguimiento para conocer cómo se encuentra la provincia en el IDH		el 2025 se lanzará internacionalmente el producto turístico de los siete templos	el 2024 se lanzará incentivos fiscales y tributarios para aquellas empresas que cumplan con obtener el 90% aprobatorio sobre los criterios de calidad de servicios	
el 2026 se tendrá creará un programa escolar que permita desarrollar habilidades técnicas para el crecimiento del turismo.		el 2025 se realizará estudio para determinar potenciales de negocios para nuevos productos turísticos en los alrededores de los Siete Templos	el 2025 se habrá realizado la evaluación a las empresas inscritas	
el 2027 se tendrán desarrolladas zonas donde se promueva el ecoturismo de la Provincia		el 2026 se establece beneficios fiscales para generar inversión en alrededores de los Siete Templos	El 2027 la Organización Mundial de Turismo debe de reconocer a la Provincia de Cusco como un destino turístico con buena calificación	
el 2027 se lanzará una campaña publicitaria promocionando el turismo de Aventura y Cultura Viva.		el 2027 se lanzará campaña publicitaria internacional para los Siete Templos		
el 2028 se tendrá la última evaluación de IDH para verificar el objetivo propuesto				

restaurantes, agencias de turismo, otros. Un aspecto relevante es que las empresas vinculadas a la actividad turística en su mayoría, operan informalmente, ello debido a la poca información con que cuenta, en relación a las ventajas de la formalización, entre ellos acceder a fuentes de financiamiento que mejoren su posición en el mercado.

2. Al ser considerado Cusco como principal destino turístico del Perú y del mundo, las oportunidades que se presentan, estarán sustentadas en potenciar sus fortalezas; es así que a través de las entidades públicas, se cuenta con un marco legal regulador para todas las actividades que se realizan en la industria del turismo; sin embargo los esfuerzos son insuficientes, ya que los intereses políticos son mediadores, para tomar decisiones estratégicas que lleven al sector del turismo, a niveles de alta competitividad en el Perú y en el mundo; se posee los recursos, más hay el ausentismo a nivel de las autoridades políticas, a asumir un liderazgo con compromiso de cambio y mejora continua a nivel de la provincia del Cusco. La visión, misión, valores y código de ética propuestos en el presente plan son para generar un escenario que permita en un periodo al 2028, hacer de la provincia del Cusco, el primer destino turístico para visitantes nacionales e internacionales, ofreciendo servicios altamente competitivos y con estándares de calidad acorde a las exigencias de los demandantes.
3. La ventaja competitiva de la provincia de Cusco esta grandemente sustentada en todos los reconocimientos nacionales e internacionales que le ameritan ser un gran patrimonio del Perú y del mundo, posee factores propios inalienables y recursos naturales con gran potencial para ser promocionados. La actividad turística dinamiza el flujo de ingresos en todos los sectores, tales como transporte, restaurantes, hoteles, educación, salud, otros. Es aún frágil la presencia de la tecnología de la información en los sectores públicos y privados vinculados a la actividad turística, así como las

prácticas de cuidado del medio ambiente; por otro lado, la presencia de la corrupción en sectores públicos y privados, debilita la imagen de la provincia a nivel del nacional e internacional.

4. El análisis interno AMOFHIT nos precisó que la provincia de Cusco cuenta con un mix de productos y servicios que pueden ser ofrecidos al turista durante su estadía, así como un fácil acceso a la provincia por tierra y aire, pero lamentablemente la calidad de estos servicios no son buenos, las carreteras se encuentran en mal estado, el aeropuerto se encuentra mal ubicado dentro de la ciudad, siempre congestionado por la gran cantidad de arribo de turistas, su pequeño tamaño y su mala ubicación en la ciudad. Así mismo se identifica que la municipalidad tiene un presupuesto no utilizado del 20% de su presupuesto institucional modificado (PIM), el cual puede ser usado para mejorar el sector turismo de la provincia o mejorar la tecnología e investigación la cual es muy limitada pues no cuenta con mucho desarrollo y presupuesto; también nos indica que la actividad turística cuenta con varios establecimientos y restaurantes de diferentes niveles de calidad que pueden abastecer la actual demanda de turistas, se tiene una alta la actividad artesanal, la cual se encuentra directamente relacionada con la actividad turística, el 99% se localiza en la ciudad de Cusco y el boleto turístico de Cusco (BTC) genera buenos ingresos a la municipalidad, pero no todas las ganancias por este se reinvierte en el sector turismo.
5. Los intereses del sector turismo en la provincia del Cusco son: (a) incrementar la satisfacción del turista en la provincia del cusco, (b) generar capacidad para poder atender el ingreso de turistas oportunamente, (c) incrementar la accesibilidad para llegar a destinos turísticos, (d) desarrollo socioeconómico de la provincia, y para poder satisfacerlos se crearon 3 objetivos a largo plazo (OLPS): (a) para el año 2028 la provincia de Cusco se encontrará dentro de las tres primeras posiciones del Índice

de Desarrollo Humano desarrollado por la PNUD. En el año 2012 se encontraba en la quinta posición, (b) para el año 2028 se adecuará la infraestructura vial al 100% en relación con el circuito turístico de los 7 templos. Actualmente no existe el circuito como propuesta turística y la infraestructura vial que los podría conectar se encuentra en mal estado, (c) Para el 2028 contar con un sistema integrador de calidad, que no existe en la actualidad, que asegure al turismo de la provincia obtener el 90% aprobatorio de nivel de servicio para la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, y elementos tangibles de las diversas empresas que interactúan con el sector. En el 2028 se espera haber concluido los 3 olps y haber satisfecho los intereses de la provincia.

6. Después de establecer claramente, la visión y misión, de hacer las evaluaciones externa e interna, de los competidores y de los intereses, se trazaron los objetivos de largo plazo, identificando en este capítulo las fortalezas y oportunidades del sector turismo de la provincia que se convierten en la principal herramienta y soporte para desarrollar las estrategias y contrarrestar a su vez las debilidades y amenazas.

La región del Cusco goza de gran reconocimiento a nivel mundial por su legado histórico, abanderado principalmente por la ciudad inca de Machu Picchu lo que genera gran atracción, interés y afluencia de turistas, que a su vez se traduce en buenos ingresos por y para el sector. Sin embargo, como se ha aclarado, esta maravilla del mundo no pertenece a la provincia del Cusco y dado el inminente traslado del aeropuerto hacia la provincia de Chincheros, lo que obligaba a los visitantes que iban a ese destino a llegar a través de la provincia de Cusco, ya no será necesario, y se convierte en una amenaza importante, que se debe aprovechar para no quedarse en la zona de confort acostumbrada y adoptar una posición estratégica agresiva-competitiva que le permita hacer frente a esta situación, elevando sus

estándares de calidad y servicio preparando a la población para ello, así como es necesario recuperar, restaurar, mejorar e incluso ampliar la estructura física y vial que facilite el acceso y circulación en la provincia, y eleve su imagen en general.

La provincia debe ser atractiva por sí sola, y no depender totalmente de los turistas con destino a Machu Picchu, para ello se debe reinventar, aprovechando sus atractivos históricos, dándoles el realce necesario y la interconexión, que generen en los visitantes una experiencia enriquecedora y agradable de alto nivel, para lo cual, además de su legado patrimonial, puede y debe aprovechar su gran riqueza natural, ofreciendo nuevas alternativas, cada vez más apetecidas, con relación a actividades de ecoturismo y cultura viva.

Las estrategias definidas en este capítulo están asociadas y enfocadas en todo lo mencionado y es mediante ellas, que la provincia podrá hacer frente a las situaciones venideras sin poner en riesgo su situación actual como líder e imagen del turismo en el país.

7. No se podría o sería muy difícil, llegar a una meta final, entendida como visión y objetivos a largo plazo, sin las estrategias antes mencionadas y definidas, para facilitarlos se establecen metas más cortas, llamadas objetivos de corto plazo, que nos permiten fraccionar el plan general para priorizar según su importancia o impacto las acciones, revisar los avances, así como asignar, controlar y optimizar los recursos. No se puede administrar ni mejorar lo que no se conoce, por lo cual el primer paso es ubicar clara y geográficamente a todos los participantes, lugares y actores del sector que tiene la provincia, su situación actual y sus potenciales, para poder en base a ello ejecutar los planes en busca de los objetivos.

La preparación y capacitación del personal, es uno de los principales objetivos de corto plazo, ya que con esto se llegará más fácilmente a algunos de los otros, como la

elevación en la calidad del servicio, para poder medirlo también es prioridad establecer los mecanismos de medición y control de estos indicadores, todo esto de la mano y en paralelo con la inversión gradual en infraestructura, la regulación y formalización del sector.

8. Con las ventajas competitivas que posee y ofrece la provincia del Cusco, podría ser promotor de cambio en la cultura e identidad de la población del Cusco y sus efectos se tendría también a nivel país; así mismo, sensibilizar a toda la población para la mejora de infraestructura que es de propiedad de personas naturales y jurídicas, en cuanto a seguridad que las instituciones públicas con participación del sector privado, implementen planes de acción, de manera que la vigilancia ciudadana se haga visible y con resultados efectivos y eficaces.
9. La organización e implementación de clúster que se tiene planificado para el sector turismo y demás servicios relacionados, permitirá alcanzar los objetivos planteados, siendo el principal objetivo aumentar la afluencia de turistas satisfechos.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Cusco implementar el presente plan estratégico, debido a que generará competitividad en sus sectores más fuertes, además le permitirá aprovechar oportunidades y llegar a ser una provincia referente del país. Así mismo se recomienda a nivel de las autoridades públicas involucradas en el sector turismo, que promuevan escenarios legales que favorezcan e incentiven la inversión privada, en actividades estrechamente vinculadas, ello se daría a través de incentivos económicos y/o tributarios para la inversión privada, de manera que con ello se amplíe la cobertura de los servicios, lo cual repercutirá en la generación de mayores fuentes de empleo en la provincia.

2. Se propicie la modernización inclusiva de las empresas públicas especialmente, a través de la capacitación permanente de recursos humanos, ya que ello fortalece la institucionalidad de las mismas, que repercutirá, en mejorar la imagen y presencia débil que tienen no solo en la población peruana sino en el mundo entero. Así mismo se promueva prácticas de desarrollo humano con gestión sostenible, sustentado en la equidad social, eficiencia económica y la preservación del medio ambiente.
3. Se recomienda que las entidades educativas de nivel tecnológico y superior, encargadas de la formación de personal que se desempeñen en diversas actividades turísticas, cuenten con calificaciones de formación con estándares internacionales, ello propicia que se cuenten con capital humano altamente competitivo; lo que repercutirá en el fortalecimiento y modernización de la industria turística de la provincia de Cusco.
4. Se recomienda el ordenamiento y la planificación urbana e industrial, que permitirán un desarrollo organizado de los sistemas viales de la provincia –sean terrestres o aéreos–, además de implementar un plan estratégico de marketing para el clúster de turismo que permita vender la marca Cusco, mostrar los atractivos no explotados, generando marcas propias o de origen, que realcen la experiencia de la cultura viva y eco-cultura, con la preservación de la historia que hay en ella, con ello se podrá también implementar nuevos circuitos turísticos para incrementar la oferta y la permanencia de los turistas extranjeros en el Cusco.
5. Se recomienda seguir las estrategias brindadas en este trabajo para poder trabajar, desarrollar y conseguir la satisfacción de los OLPS mencionados anteriormente, con lo cual se obtendrán muy buenos beneficios y mejoras para la provincia de Cusco.

6. Para nada o muy poco sirve un plan y unas estrategias si no se siguen y se cumplen. Las investigaciones realizadas, y las matrices elaboradas han permitido definir las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos. Ya se conocen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y en base a ello, y el análisis interno y externo del sector se han formulado, filtrado y definido. Recomendamos a la municipalidad estar atenta al seguimiento del plan, así como de cualquier cambio o imprevisto que amerite una revisión y/o ajuste en ellas.
7. Así como también se recomienda, y para ello son, el seguimiento a los objetivos de corto plazo, ¿se han cumplido?, ¿se están cumpliendo?, ¿vamos bien?, ¿los recursos asignados han sido suficientes?, ¿sobra?, ¿falta?, son preguntas que periódicamente se deben hacer, pero sustentada en los avances reales, en las cifras que indiquen los resultados, en porcentajes de cumplimiento, de cobertura, de satisfacción, en montos de dinero, entre otros, y no en opiniones subjetivas.
8. Se recomienda a la municipalidad de la provincia del Cusco, considerar como un objetivo prioritario incentivar la formalización de las agencias de viajes, hospedajes y restaurantes, con incentivos sobre pago de tributos, el control y monitoreo ayudaran a mejorar la atención a los turistas.
9. Gestionar y canalizar recursos provenientes del Estado, así como del sector privado, para brindar seguridad ciudadana con estándares de eficiencia y eficacia.
10. Crear concesiones que permitan el desarrollo de nuevos proyectos de turismo moderno y ecológico, con enfoque de responsabilidad social.
11. El ordenamiento y la planificación urbana e industrial permitirán un desarrollo organizado de los sistemas viales de la provincia –sean terrestres o aéreos–, y por consiguiente el desarrollo cusqueño. Se sugiere asumir posturas frente a la construcción del aeropuerto de Chinchero.

12. Implementar un plan estratégico de marketing para el clúster de turismo que permita mostrar los atractivos en dicho rubro, generando marcas propias que realcen la experiencia de la cultura viva, con la preservación de la historia que hay en ella.
13. Implementar nuevos circuitos turísticos para incrementar la oferta y la permanencia de los turistas extranjeros en el Cusco.
14. La construcción o implementación de infraestructura pública deberá priorizar la mejora de los servicios básicos de salud y educación, que permitan elevar la calidad de vida de la población.
15. Las condiciones sociales y políticas deben ser estables, para generar atractivo entre inversionistas locales y extranjeros.
16. Aprovechar lo manifestado por el Ministro de Transportes y Comunicaciones (MTC), de que la inversión en la región sería más de S/. 2,100 millones, en carreteras y puentes.
17. Debido a que la situación del sector podría cambiar, el lector de este documento debe considerar la fecha y edición del presente plan estratégico.
18. Para el logro de los OCP planteados, es fundamental el compromiso de instituciones como: el gobierno en sus tres instancias (Nacional, regional y local) y la cooperación internacional, que brindarán los recursos necesarios para llegar a los objetivos definidos.

10.4. Futuro del Turismo de la Provincia de Cusco

Se proyecta al 2028, que la provincia ratificada en su posición de referente turístico mundial, a la vanguardia y basada en un desarrollo sostenible moderno en función de su patrimonio histórico, cultural y de recursos naturales, generando valor compartido.

El futuro de la provincia está sustentado en los siguientes factores:

- **Ecoturismo:** Como una de las principales propuestas, en este plan estratégico se pretende expandir la variedad y oferta de productos, actividades y servicios que fomenten el crecimiento del sector turístico pero bajo una nueva perspectiva que se sume a la fortaleza histórica de la provincia agregando valor diferenciado, explotando eficientemente sus recursos y generando mayor demanda, mayor flujo de turistas, mayores días promedios de estadía, mayores gastos per cápita y por consiguiente mayores oportunidades laborales y comerciales para la población.

Ejemplos de lo mucho que puede hacerse en la provincia de Cusco, pueden verse en las Figuras 19, 20, 21, 22 y 23.

- **Recuperación del patrimonio:** Con esta propuesta se crearán nuevos sitios de interés para los visitantes, así como nuevas opciones de hospedaje en lugares que resaltan la belleza histórica de la provincia, generando mayores ingresos y oportunidades laborales.

En las figuras 24 y 25 se muestra el Hotel del Turista propuesto, y un referente de su recuperación.

- **Financiamiento, productividad y competitividad:** Se pretende expandir la cobertura de los servicios financieros para atender con mayor efectividad y eficacia los requerimientos de las micro, pequeña y medianas empresas, orientado a aumentar su productividad, empleo e ingresos. Se proyecta un crecimiento y apoyo especial a las entidades de capacitación, comercio, tecnológica y turismo. También será necesario aumentar el número de instituciones que en estos momentos integran el sector, priorizando la banca múltiple y las cajas municipales de ahorro y crédito, por la variedad de productos que pueden ofrecer.

Más instituciones y servicios ajustados a los requerimientos de la provincia de Cusco impulsarán el crecimiento, pero debe acompañarse con programas de educación financiera,

permanentes. Así, se logrará aumentar en 8% anual el monto de obligaciones del público, al igual que la cartera de créditos, atendiendo siempre a las micro y pequeñas empresas, así como créditos personales.

Junto con el crecimiento habrá un enfoque a reducir la tasa de morosidad, mediante el mayor conocimiento de los clientes, acompañado de un aumento en la rentabilidad de los sectores de comercio y turismo, lo que requerirá un control estricto de los costos y de los gastos administrativos. Con ello, se habrá cumplido con los accionistas, pero lo principal es que con la gestión de esta industria se impulsará el desarrollo económico y social de la provincia de Cusco. En la Tabla 47, se detallan las propuestas para el futuro de la industria financiera de la provincia del Cusco.

Resumiendo: (a) Ecoturismo, es para ampliar la oferta turística en los distritos donde sus potencialidades de recursos lo permite, (b) Cultura viva, recuperar las representaciones de las diferentes expresiones culturales, como las danzas y la cultura mística en cuanto a los rituales ceremoniales al sol, a la luna, a la pachamama, a los apus, (c) Turismo de aventura, implica exploraciones, viajes y deportes con la percepción de un riesgo controlado. El acondicionamiento de sectores para la práctica de este tipo de turismo debiera ser realizada por las autoridades en alianzas con la empresa privada, (d) Promoción de eventos culturales, en los locales turísticos como La casa de Garsilazo, local de San Bernardo del Ministerio de Cultura, presentaciones de música clásica, andina en los diferentes templos, otros.



Figura 19. Ecoturismo

Tomado de «¿Qué es el ecoturismo y cuáles son sus características?», por Viaje Jet, s.f. (<https://www.viajet.com/ecoturismo/>)



Figura 20. Zip linig

Tomado de «Q. Roo, atractivo para el ecoturismo», por J. Vázquez, 2016. *Quintana Roo Hoy*. (<http://quintanaroooy.com/dinero/q-roo-atractivo-para-el-ecoturismo/>)



Figura 21. Guías de ecoturismo

Tomado de «Jóvenes reciben formación como guías de ecoturismo en el Alto Sinú», por La Razón.co, s.f. (<https://larazon.co/2017/11/jovenes-reciben-formacion-como-guias-de-ecoturismo-en-el-alto-sinu/>)



Figura 22. Hoteles ecológicos

Tomado de «Vacaciones en hoteles ecológicos. Opción saludable», por Aktua, s.f. (<http://aktua.net/vacaciones-en-hoteles-ecologicos-opcion-saludable/>)



Figura 23. Propuesta de construcción de hoteles o habitaciones en árboles
Tomado de «Já sonhou em ter uma casa na árvore? Conheça estes hotéis», por Sapo Viagens, 2017.
(<https://viagens.sapo.pt/ficar/ficar-mundo/artigos/ja-sonhou-em-ter-uma-casa-na-arvore-conheca-estes-hotéis>)



Figura 24. Hotel del turista u Hotel Cusco en la actualidad
Tomado de «Consettur pretende conciliar con Beneficencia Pública del Cusco», por Cusco Noticias, 2015
(<http://cusconoticias.pe/25-05-2015/consettur-pretende-concialiar-con-beneficencia-publica-del-cusco>)



Figura 25. Hotel Marriot Cusco. Referencia para el proyecto de restauración del Hotel del Turista

Tomado de «Suméjase en la rica cultura del Cusco, Perú», por JV Marriot, 2018
(<https://www.espanol.marriott.com/hotels/travel/cuzmc-jw-marriott-el-convento-cusco/>)

Tabla 47

Propuesta de Futuro de la Industria Financiera de Cusco

	Objetivos a Cumplir	Situación Actual 2017
Números de oficinas	65	32
Créditos directos	S/. 15'550,101	S/. 8'130,125
Depósitos	S/. 16'195,090	S/. 10'098,940
Morosidad	0.85	2.05
Bancarización	70%	15%
Banca por internet	90%	40%

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed., p. 669), por F. A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

- **Desarrollo urbano y rural para la producción y calidad de vida:** Se tiene el propósito de mejorar la infraestructura, el equipamiento y el patrimonio, apoyando la generación de empleo de calidad con mayores ingresos para las familias, en un marco de planes de ordenamiento urbano, territorial, uso del suelo, vial, del ecosistema urbano y rural, y del proyecto de desarrollo económico local. También se fortalecerá la actividad económica y la posición estratégica del municipio provincial y distrital, como

centros promotores de pequeños artesanos y microempresa, mediante proyectos integrales y vinculados al medio ambiente; así como rutas de integración vial departamental, regional e internacional; e infraestructura, equipamiento y servicios metropolitanos.

Se deberá fortalecer la infraestructura y el equipamiento urbano y socio cultural mediante la ejecución de planes de ordenamiento urbano y territorial, planes de uso del suelo, planes viales, planes de desarrollo económico local, y planes de desarrollo de ecosistemas, reforzando la integración urbano territorial.

- **Identidad cultural:** Para lograr lo propuesto, es importante acompañar todas las iniciativas planteadas con el fortalecimiento y la revalorización de la identidad cultural, parte imprescindible y distintiva de la provincia, que genere inclusión social y sentido de pertenencia de toda la población , y con la participación de las organizaciones, sectores sociales y las entidades del municipio. Asimismo, es de vital relevancia el fortalecimiento y cualificación de las capacidades técnico-pedagógicas del personal docente, que estará orientado a la revalorización de las diversas culturas, en un marco de intra e interculturalidad que incluya los avances de la ciencia y tecnología.
- **Fortalecimiento de la seguridad ciudadana.** Se deberá ejecutar desde el Municipio Provincial del Cusco el libre ejercicio de los derechos y libertades, garantizando la seguridad, paz y tranquilidad pública, así como el cumplimiento y respeto de las garantías individuales y sociales. Esto, para enfrentar al narcotráfico y la delincuencia común organizada, dentro del estricto respeto de los derechos fundamentales y los principios democráticos.

Referencias

- Aktua. (s.f.). *¿Qué es el ecoturismo y cuáles son sus características?* Recuperado de <https://www.viajejet.com/ecoturismo/>
- Asociación de Agencia de Turismo [AATC]. (2009). *Títulos honoríficos de Cusco*. Recuperado de http://www.aatccusco.com/titulos_honorificos_de_cusco.php
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2010). *Atractivos turísticos*. Recuperado de (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/Cusco-Atractivos.pdf>)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Caracterización del departamento de Cusco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/report-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Reporte de inflación diciembre 2017. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c). *Cuadros anuales históricos*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017d). *Memoria anual 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017-0.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>

- Cáceres, A. (2018). Plan de gobierno municipal, provincia de Caylloma - 2019-2022.
Recuperado de: <http://peruvotoinformado.com/descargas/pg/plan-de-gobierno-de-alvaro-caceres-llica.pdf>
- Calderón, W., & Mendoza, J. (2016). *Gasto militar en el Perú: 1900-2015*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Cámara de Comercio de Cartagena. (2017, julio). *Cartagena en cifras*. Recuperado de https://www.ccartagena.org.co/sites/default/files/publicaciones/cartagena_en_cifras_julio_2017_1.pdf http://cadenaser.com/emisora/2017/01/30/radio_sevilla/1485773764_602539.html
- Can, O. (2016). *¿Qué es la competitividad?* Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario al 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], & Gobierno Regional del Cusco [GRC]. (2016). *Plan de desarrollo regional concertado Cusco al 2021 con perspectiva al 2030*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/PDRC-Cusco-al-2021-con-Prospectiva-al-2030.pdf>
- CENTRUM Católica. (2016a). *Índice de progreso social regional Perú 2016*. Lima, Perú: Autor.
- CENTRUM Católica. (2016b, mayo). *Estrategias para el desarrollo económico y social del Perú*. Lima, Perú: Planeta Perú.
- CENTRUM Católica. (2016c). *Índice de competitividad regional en el Perú 2016*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

- CENTRUM Católica. (2016d). *Resultados del índice de competitividad regional en el Perú 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>
- Colección Ipsos Flair. (2016). *Perú 2017, de la informalidad a la modernidad*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal]. (2015). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/38214-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2015>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2006). *Plan Nacional de CTI 2006-2021*. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/41-plan-nacional-de-cti-2006-2021>
- Consettur pretende conciliar con Beneficencia Pública del Cusco. (2015, 25 de mayo). Cusco Noticias. Recuperado de <http://cusconoticias.pe/25-05-2015/consettur-pretende-concialiar-con-beneficencia-publica-del-cusco>
- CONSITUC – Boleto Turístico. (2018). Cuadro comparativo de la distribución porcentual de Cusco a Setiembre del 2018. Recuperado de http://cosituc.gob.pe/wp-content/uploads/2018/10/05_cuadro_comparativo_de_distribucion_porcentual_2008_a_setiembre_del_2018.pdf
- Cornell SC, Johnson University, INSEAD y World Intellectual Property Organization [WIPO]. (2017). *The Global Innovation Index 2017*. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/home>
- Cusco se consolidó en 2015 como destino preferido. (2016, 2 de enero). Diario La República. Recuperado de: <http://larepublica.pe/sociedad/907464-cusco-se-consolido-en-2015->

como-destino-preferido-de-turistas Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú –

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. (2016). *Ranking de competitividad mundial 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Decreto Supremo N° 00X-2014-PCM. Aprueban el Plan Nacional de Fortalecimiento de Competencias para la Gestión Descentralizada 2014-2018. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú, 2014

Decreto Supremo N° 008-2005-PCM. Reglamento de la Ley N° 28245, Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (PCM), 2005.

Deutsche Welle [DW]. (2018, 19 de abril). *Patrimonio cultural inmaterial*. Recuperado de <https://www.dw.com/es/patrimonio-cultural-inmaterial-m%C3%A1s-all%C3%A1-de-las-listas-oficiales/a-43460172>

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Cusco [DIRCETUR-Cusco]. (2009). *Plan estratégico regional de turismo del Cusco*. Recuperado de http://regioncusco.gob.pe/transparencia/attach/docs_normativo/planes/per/PER-DIRCETUR.pdf

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Cusco [DIRCETUR-Cusco]. Recuperado de <http://dirceturcusco.gob.pe/institucional/>

El Perú tiene el mejor ambiente macroeconómico de América Latina. (2011, 10 de mayo).

Diario El Comercio. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/peru-tiene-mejor-ambiente-macroeconomico-america-latina-noticia-755313>

Estadísticas. Gasto promedio de turistas que visita el Perú llega a US\$ 2,000. (2018, 9 de

julio). Cámara Nacional de Turismo del Perú (Canatur). Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/gasto-promedio-de-turistas-que-visitan-peru-llega-a-usdollar-2-000-especial->

Estatista. (2016). Ranking europeo de las 10 ciudades más visitadas por turistas internacionales. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/487720/turistas-internacionales-en-los-principales-destinos-europeos/>

Exportaciones peruanas crecieron 7% durante el 2016. (2017, 31 de enero). Diario El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/adex-exportaciones-peruanas-crecieron-7-2016-233487>

Feria Expo Cusco Huancaro 2018 mostrará lo mejor de la región. (2018, 26 mayo). Diario La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/turismo/1249758-feria-expo-cusco-huancaro-2018-mostrara-mejor-region>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2017a). Corrupción en América Latina. La ruta hacia una solución. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>

Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2014).

Agricultura familiar en América Latina y el Caribe. Recomendaciones de política.

Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/019/i3788s/i3788s.pdf>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2017b). *Informe anual 2017. Incentivar el*

crecimiento inclusivo. Recuperado de [https://www.imf.org/external/pubs/](https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2017/eng/assets/languages/IMF-AR17-Spanish.pdf)

[ft/ar/2017/eng/assets/languages/IMF-AR17-Spanish.pdf](https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2017/eng/assets/languages/IMF-AR17-Spanish.pdf)

Gobierno Regional de Cusco [GRC]. (2017). *Boletín estadístico de turismo 2016*.

Recuperado de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/BOLETIN-ESTADISTICO-2016-Final.pdf>

Hamel, G. (2016). *Lo que ahora importa*. Madrid, España: Centro Libros PAFP

INEI: el subempleo creció 9.3% en el 2017 a nivel nacional. (2018, 16 de febrero). Semana

Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/empleo/267885-inei-el-subempleo-crecio-9-3-en-el-2017-a-nivel-nacional/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.). *Estadísticas: Población, estimaciones y proyecciones de la población total de las principales ciudades*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2002). *Actualización del impacto de las tecnologías de la información y comunicación en el Perú 2002*. Recuperado de

<http://www.gobiernodigital.gob.pe/estudios/publica/estudios/Lib5151/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)

[media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Perú: Estimaciones y*

proyecciones de población económicamente activa, urbana y rural por sexo y grupos de edad, según departamento, 2000-2015. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Día Mundial de la Población*.

Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). Perú: Síntesis estadística 2015.

Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2016a). *Evolución de la pobreza*

monetaria en el Perú, 2016. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion-de-la-pobreza-2016-10-de-mayo-presentacion.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Analfabetismo y alfabetismo*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/analfabetismo-y-alfabetismo-8036/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Sistema de información*

regional para la toma de decisiones. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2017a). *Censos Nacionales 2017: XII*

de Población y VII de Vivienda. Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Primero resultados. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Promedio de permanencia de*

visitantes nacionales y extranjeros en los establecimientos de hospedaje (Promedio de días). Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

[SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1](http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Series nacionales*.

Estadísticas-Economía. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/estadisticas/ indice-tematico/economia/](https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Población. Magnitud y crecimiento poblacional*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/estadisticas/ indice-tematico/población-y-vivienda/](https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/población-y-vivienda/)
- Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA], & Transparencia (2008). *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)
- Ipsos Apoyo. (2017). *Hábitos, usos y actitudes hacia el internet 2017*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-usos-y-actitudes-hacia-el-internet-2017>
- JV Marriot. (2018). *Sumérjase en la rica cultura del Cusco, Perú*. Recuperado de <https://www.espanol.marriott.com/hotels/travel/cuzmc-jw-marriott-el-convento-cusco/>
- Kuramoto, J. (2007). *Investigación, políticas y desarrollo en el Perú*. Lima, Perú: Grade. Recuperado de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/2010051302_0845/InvPolitDesarr-3.pdf
- Latinobarometro: Solo el 16% de peruanos está satisfecho con la democracia. (2017, 18 de diciembre). Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/ latinobarometro-2017-16-peruanos-satisfecho-democracia-222989>
- La Razón.co. (s.f.). *Jóvenes reciben formación como guías de ecoturismo en el Alto Sinú*. Recuperado de <https://larazon.co/2017/11/jovenes-reciben-formacion-como-guias-de-ecoturismo-en-el-alto-sinu/>
- Max Group. (2018). *Welcome to Exotic Max*. Recuperado de <http://www.exoticmax.com>
- Marquina, P. (2016). *Empresas responsables y competitivas*. Lima, Perú: Biblos.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2017a). *Reportes bilaterales y socios comerciales*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/reportes-estadisticos/reportes-de-comercio-bilateral/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2017b). *Reportes regionales de comercio Cusco 2017*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadísticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Cusco_2017_anual.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2017c). *Datos turismo. Sistema de información estadística del turismo*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content3.html>
- Ministerio de Cultura. (2016). *Lineamientos de política cultural*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/informacioninstitucional/lineamientos>
- Ministerio de Cultura. (2018). *Proyecto Qhapaqñan*. Recuperado de <http://www.culturacusco.gob.pe/proyecto-qhapaqnan/>
- Ministerio de Cultura. “Qhapaq Ñan-Sede Nacional”. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/programasproyectoscomisiones/qhapaq-nan-sede-nacional>
- Ministerio de Defensa [Mindef]. (2005). *Libro Blanco de las Fuerzas Armadas*. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf
- Ministerio de Energía y Minas [Minem]. (2017). *Memoria anual 2017*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2018/04/Memoria-Anual-2017-Ministerio-del-Ambiente.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017a). *Lineamientos de política económica y social*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017b). *Presupuesto aprobado año 2017*.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-3092/leyes-de-presupuesto-del-sector-publico>

Ministerio de Educación. (2016). *Cusco ¿Cómo vamos en Educación?* Recuperado de

http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=de8566d0-9212-4ca0-84f6-a912a0e28144&groupId=10156

Ministerio del Ambiente [Minam]. (2017). *Memoria anual del ministerio del ambiente 2017*.

Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2018/04/Memoria-Anual-2017-Ministerio-del-Ambiente.pdf>

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016). *Sumario regional 2016*. Recuperado de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Cusco.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual - Sector Relaciones Exteriores (PESEM) 2015-2021*. Recuperado de

<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/09/PESEM-RREE-FINAL-31-dic-2015.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2012). *Políticas nacionales de*

empleo. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4D4CED2D9A4F298B05257D6400746443/\\$FILE/1_Politica_Nacional_de_Empleo.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4D4CED2D9A4F298B05257D6400746443/$FILE/1_Politica_Nacional_de_Empleo.pdf)

Ministerio de Turismo de Brasil. (2016). *Estadísticas básicas de Turismo-Brasil 2016*.

Recuperado de <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/estat%C3%ADsticas-e-indicadores/estat%C3%ADsticas-b%C3%A1sicas-de-turismo.html>

Municipalidad Provincial del Cusco (2013a). *Plan de desarrollo provincial concertado*

Cusco al 2021. Recuperado de <https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/plan-desarrollo-provincial-concertado-2021.pdf>

Municipalidad Provincial del Cusco. (2013b). *Plan de desarrollo urbano Cusco al 2023*.

Recuperado de <https://www.cusco.gob.pe/plan-de-desarrollo-urbano-del-cusco-2013-2023/>

Municipalidad Provincial del Cusco. (2017). *Plan estratégico institucional 2017-2019*.

Recuperado de https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/PEI-MCP_PEI2017-2019.pdf

Municipalidad Provincial del Cusco. (2018a). *Organigrama institucional*. Recuperado de

<https://www.cusco.gob.pe/nosotros/organigrama/>

Municipalidad Provincial del Cusco. (2018b). *Documentos de gestión actualizados*.

Recuperado de <https://www.cusco.gob.pe/transparencia/documentos-de-gestión-actualizados/>

Ollanta Humala decretó aumento del sueldo mínimo a S/. 850. (2016, 30 de marzo). El

Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/gobierno/ollanta-humala-decreto-aumento-sueldo-minimo-s-850-179183>

Ordenanza Municipal N° 034-2013-Cusco. Ordenanza Municipal de que aprueba el

Reglamento de Organización y Funciones-ROF, de la Municipalidad Provincial del Cusco. Municipalidad Provincial del Cusco, 2013.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos [OECD]. (2016). *Skills Strategy*.

Informe de diagnóstico resumen Perú 2016. Recuperado de

<https://www.oecd.org/countries/peru/OECD-Skills-Strategy-Informe-de-Diagnostico-Resumen-Peru-2016.pdf>

O'Toole, J. (1996). *El liderazgo del cambio: Cómo superar la ideología de la comodidad y tiranía de la costumbre*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.

Perú es el primer exportador mundial de quinua, banano orgánico y espárragos. (2015, 01 de

abril). América Economía. Recuperado de <https://www.americaeconomia>.

com/negocios-industrias/peru-es-primer-exportador-mundial-de-quinua-banano-organico-y-esparragos

Perú Económico: El déficit total de capital humano en el país es de 862,750 profesionales.

(2013, 22 de octubre). Semana Económica. Recuperado de

<https://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/127182-peru-economico-el-deficit-total-de-capital-humano-en-el-pais-es-de-862750-profesionales/>

Peru.Top.Tours. (2005). Mapa provincial de Cusco. Recuperado de

http://www.perutoptours.com/index07cu_cusco_province_mapa.html

Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017. (2018, 25 de junio).

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

Poder Ejecutivo aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021. (2018, 26 de abril). Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN).

Recuperado de <http://can.pcm.gob.pe/2018/04/poder-ejecutivo-aprueba-el-plan-nacional-de-integridad-y-lucha-contra-la-corrupcion-2018-2021/>

Política fiscal expansiva aportará 1.1 puntos al crecimiento del PBI. (2017, 2 de mayo).

Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-politica-fiscal-expansivaaportara-11-puntos-al-crecimiento-del-pbi-54447.aspx>

Porter, M. (2009). Ser competitivo. Santiago de Chile, Chile: Grafhika.

Porter, M. (2010). A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru. Cusco. Harvard

Business School. Recuperado de [http://www.hbs.edu/faculty/](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf)

[Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf)

Porter, M. (2015). Ser competitivo (8a ed.). Barcelona, España: Deusto.

- Poder Judicial. (2017a). Discurso del presidente de la Corte Suprema en la apertura del año judicial 2017. Recuperado de <https://scc.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/ac7e6f804fc4fe758466845a56224ace/DISCURSO-FINAL-DR-DUBERLI.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ac7e6f804fc4fe758466845a56224ace>
- PromPerú. (2017a). Informe mensual de exportaciones - Enero 2017. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2012). Índice de Desarrollo Humano. Recuperado de Nota. Tomado de «Documentos de gestión actualizados», por la Municipalidad Provincial de Cusco, 2018b. (<https://www.cusco.gob.pe/transparencia/documentos-de-gestion-actualizados/>)
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México D.F., México: Pearson Educación.
- Sapo Viagens. (2017, 6 de mayo). *Já sonhou em ter uma casa na árvore? Conheça estes hotéis*. Recuperado de <https://viagens.sapo.pt/ficar/ficar-mundo/artigos/ja-sonhou-em-ter-uma-casa-na-arvore-conheca-estes-hoteis>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Madrid, España: Penguin Random House.
- Secretaria de Turismo de Quintana Roo. (2018). *Ocupación 2018*. Recuperado de <http://www.qroo.gob.mx/sedetur/ocupacion-2018>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [Senamhi]. (2018). *Mapa climático nacional*. Recuperado de <https://www.senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE]. (2017). *Boletín informativo regional de calidad educativa Cusco*. Recuperado de <http://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/>

123456789/2820/Boletin%20Regional%20Cusco%20a%20Agosto%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [Sunat]. (2017). *Arancel de aduanas 2017*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion-aduanera/aranceles/estructura.html>

Transparencia Económica. (2018). *Ejecución de ingresos*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>

UNESCO. (2017). *Perú*. Recuperado de: <https://en.unesco.org/countries/peru>

USIL. (2013) Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Provincia de Arequipa 2021.

Recuperado:

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1374/1/2013_USIL_Plan%20estrategico%20para%20el%20desarrollo%20turistico%20de%20la%20provincia%20de%20Arequipa%202021.pdf

Vásquez, J. (2016, 9 de agosto). Q. Roo, atractivo para el ecoturismo. *Quintana Roo Hoy*.

Recuperado de <http://quintanarooohoy.com/dinero/q-roo-atractivo-para-el-ecoturismo/>

World Economic Forum [WEF]. (2017). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016>

[/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf](#).

World Intellectual Property Organization [WIPO]. (2017). *World Intellectual Property*

Indicators 2017. Recuperado de <http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/>

[en/wipo_pub_941_2017.pdf](#)

Apéndice A. Proyección de Arribo de Visitantes a Cusco

Tabla A1

Proyección de Visitantes Anuales en la Provincia de Cusco del 2018 al 2027

Año	Cantidad de Visitantes
2018	2'188,845.07
2019	2'342,064.23
2020	2'506,008.72
2021	2'681,429.33
2022	2'869,129.39
2023	3'069,968.44
2024	3'284,866.24
2025	3'514,806.87
2026	3'760,843.35
2027	4'024,102.39

Tabla A2

Proyección de Empleos Anuales Formales e Informales en el Sector Turismo en la Provincia de Cusco, del 2018 al 2027

Año	Cantidad de Empleos Totales de la Provincia de Cusco		Cantidad de Empleos sector turismo
	Formal	Informal	Formal e informal
2018	138,023.09	643,541.94	175,070.57
2019	142,163.78	662,848.20	180,322.68
2020	146,428.70	682,733.64	185,732.36
2021	150,821.56	703,215.65	191,304.34
2022	155,346.20	724,312.12	197,043.47
2023	160,006.59	746,041.49	202,954.77
2024	164,806.79	768,422.73	209,043.41
2025	169,750.99	791,475.41	215,314.71
2026	174,843.52	815,219.68	221,774.16
2027	180,088.83	839,676.27	228,427.38

Apéndice B. Entrevistas a Autoridades y Ex autoridades del Cusco

Entrevista 1. Lic. Karen Monterroso

Cargo: Sub gerente de turismo

Fecha de entrevista: 12 de junio de 2018

1.- En este periodo de Edil, ¿qué proyectos, acciones y actividades propuso la gestión del señor Carlos Moscoso, relacionados al turismo, que no se pudieron concretar?

No es que no se pudieran concretar, se están concretando. O sea, tenemos la Subgerencia de Turismo y Cultura que actualmente está trabajando un proyecto que es dentro del gasto corriente, pero es el Plan Estratégico de Turismo, el Plan de Desarrollo Turístico. Esto se debe culminar en julio. Entonces, ya se va a tener el documento para que las siguientes gestiones puedan ejecutarlo. Entonces, eso quizás sería uno de los o el proyecto que se está llevando a cabo. De ahí, como proyecto de turismo, hay actividades. Se están desarrollando circuitos turísticos no tradicionales dentro de lo que es Cusco, pero sí se están llevando a cabo. O sea, no se podría decir que se haya proyectado o se haya planificado alguna gestión o un proyecto, valga la redundancia, y que no se culmine. Todos se van a culminar y todos se están llevando a cabo, y van a ser sostenibles.

2.- Entonces, ¿sí existe una planificación estratégica de proyectos que están en camino o en vías de desarrollo?

Como planificación estratégica, no. Recién se está desarrollando el Plan de Desarrollo Turístico. Ninguna institución tiene un plan de desarrollo turístico. O sea, actualmente las municipalidades, inclusive la Dircetur [Cusco], la última vez que han actualizado su plan de turismo, fue en el 2010. O sea, ya está desfasado. Entonces, La Convención, me parece, que es otro municipio que está trabajando el Plan de Desarrollo Turístico; pero pues la idea es dejar ese documento de gestión.

3.- Perfecto. En la toma de decisiones de la gestión del alcalde Moscoso, las fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas, ¿le fueron suficientes o significaron alguna barrera para la consecución de los objetivos trazados?

Todo el presupuesto que se genera ya sea el presupuesto directamente recaudado, ¿no?, que por ejemplo se recauda mediante impuestos municipales, que se recauda dentro de eso está también el boleto turístico. Por ejemplo, se recaudó un monto bastante importante, pero no necesariamente todo es invertido. Es más, no se invierte en el tema de turismo, se invierte en otras áreas. Entonces, la oficina de Planificación, de Planeamiento y Presupuesto, destina montos de acuerdo con las actividades que se tengan. Para la subgerencia, los montos son mínimos.

4.- ¿El presupuesto que asigna el Municipio o el Gobierno Central le es suficiente o generan otros recursos [H1]?

No, es la Municipalidad la que nos tiene que otorgar este presupuesto, de acuerdo a los proyectos que se presenten o que se tengan planificados realizar.

5.- Entonces, ¿no han tenido limitaciones en ese sentido, presupuestal, digamos? ¿Proyectos que querían desarrollar y no les han asignado el presupuesto?

—No. Por lo general, lo que pasa es que no se están trabajando muchos proyectos a la vez. Por ejemplo, para el Plan de Desarrollo Turístico, el monto es bajo, S/. 97,000 anuales.

6.- ¿No se puede hacer mucho entonces?

—Sí, y no es fácil cubrirlo. El boleto turístico le genera a la Municipalidad del Cusco S/. 50 millones mensuales.

7.- En esta gestión, ¿se han viabilizado o canalizado otras fuentes de financiamiento externas, o recursos propios no más, a parte del boleto turístico?

—No. Normalmente, los recursos que se obtienen son recaudados directamente. Lo que tengo entendido es que se ha incrementado el tema de impuestos y esas cosas, pero no

necesariamente tienen que ver con el tema turístico.

8.- ¿Tienen convenios con instituciones internacionales?

Eso, nosotros, desde esta área, no lo vemos. Eso lo tendría que ver Dirección de Cooperación Técnica, la ingeniera Susy Nova Ríos. Ella es quién maneja ese tema directamente. No nosotros.

9.- La Municipalidad del Cusco, ¿percibe algún ingreso por visita turística?

El boleto turístico, sí.

10.- ¿Es el único ingreso que perciben?

Sí. Como le digo, genera S/. 20 millones aproximadamente [cada mes].

11.- ¿La Municipalidad del Cusco tiene convenios o alianzas estratégicas con líneas aéreas para que publiciten los atractivos turísticos?

No. No tiene.

12.- ¿Existen algunas actividades que se realizan en el aeropuerto o en el terrapuerto, para recibir a los turistas?

—Sí, en fechas claves. Por ejemplo, ahora, estamos planificando para el mes del Cusco, para el mes de fiestas patrias, para el mes de setiembre, que es el mes del turismo. Se planifican algunas actividades; y también para diciembre. El tema de villancicos, por ejemplo, se llevan villancicos al aeropuerto principalmente. En el terminal terrestre es un poco más complicado, por la misma infraestructura, por la misma mecánica que ellos tienen. Es muy distinto. En el aeropuerto del Cusco sí se llevan actividades como tal.

13.- ¿Tienen actividades o acciones orientadas a la buena atención de los turistas o a promover el turismo?

A ver: dentro de las funciones de la Municipalidad Provincial, básicamente están, ¿qué cosas? El tema de la competitividad turística, el tema, por ejemplo, de la informalidad.

Entonces, salen normativas de la alcaldía, ordenanzas que permiten regular este tema. Sin

embargo, ahí hay un problema con el tema de las fiscalizaciones, pues se está incrementando la informalidad en todo el sector turismo. El detalle es que nuestros atractivos no solo abarcan el Cusco, abarcan muchas provincias. La mayoría está en el Valle Sagrado, por ejemplo, en Urubamba, en Calca. Entonces, ya a veces pueden vender los servicios en Cusco de manera formal, pero los llevan de manera informal a lugares fuera de Cusco. Entonces, es un trabajo que se tiene que hacer consensuado con las demás provincias. Y también con la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.

14.- Hay muchos atractivos turísticos que no están potenciados. O sea, no son conocidos, el Municipio, ¿tiene alguna relación con el Ministerio de Cultura para potenciar y desarrollar estos nuevos atractivos turísticos?

No. Lo que pasa allí es que el atractivo turístico va a depender de la potencialidad que tenga, no solamente depende del atractivo y de cuán fuerte sea como para atraer a los turistas.

También, depende de los recursos y el producto turístico como tal; es decir, el complemento turístico que haya, accesibilidad, servicios alrededor y todo eso. Y eso no lo maneja la Municipalidad, ese es el gran problema.

O sea, nosotros podemos promocionar, dar a conocer algunas rutas turísticas no tradicionales para las personas locales, pero muchas veces el gran problema allí es la accesibilidad o los servicios a los que puedan tener alrededor de ese atractivo turístico. Entonces, ese es un trabajo que se tiene que hacer con la Dircetur básicamente, porque es su función; y con los entes privados porque, o sea, si ahí no hay servicios, no es la Municipalidad quien va a poner una tienda donde vendan bebidas o comidas. Entonces, esos son muchas veces los principales problemas. Y hay que ver si es que forman parte de un circuito turístico o de un corredor turístico porque, pues, para ir a un determinado lugar para un día o dos días, dependiendo, se pueden llegar a esos sitios, pero es lo suficientemente atractivo como para generar un flujo de turistas.

Es un tema que lo hace la Dircetur mediante la categorización de los atractivos turísticos y la puesta en valor que también lo hace la Dirección Desconcertada de Cultura (DDC). Entonces, allí lo único que nosotros podemos hacer es complementar a estas instituciones para poder promocionarlos, para poder apoyar en la promoción, si es que están en la provincia del Cusco. Esto porque si no están en la provincia del Cusco, tampoco podemos hacerlo. ¿Por qué? Porque depende de otra provincia.



Apéndice C. Entrevistas a Autoridades y Ex autoridades del Cusco

Entrevista No. 2. Eco. Irma Álvarez

Cargo: Directora del INEI sede Cusco.

Fecha: 20 de junio de 2018.



1.- El INEI realizó los indicadores de gestión municipal, ¿qué experiencia y aprendizaje le deja a usted como directora del INEI, sede Cusco?

El trabajo que realizamos sobre el registro nacional de municipalidades nos sirve para tener algunos indicadores principales de las diferentes municipalidades. Sabemos que en algunas municipalidades hay mucha deficiencia en lo que es equipos, personal y que no están al mismo nivel de las grandes ciudades, como se referencia el mismo distrito de Cusco, de Wanchaq, de San Sebastián, San Jerónimo y Santiago, que se encuentran bien implementadas en lo que se refiere a computadoras, a equipos de trabajo o para que realicen algunos trabajos dentro de su ámbito. Entonces, como podemos encontrar también algunos distritos donde no tienen personal capacitado; y cuando nosotros realizamos este trabajo tenemos que ir

personalmente a levantar esa información, porque las capacidades de estas personas no son las adecuadas ni para entender las preguntas sencillas que nosotros hacemos.

2.- Para recabar la información necesaria, ¿tuvieron dificultades a nivel de los municipios? Si las tuvieron, ¿cuáles fueron las más relevantes?

Bueno, realmente hemos tenido dificultades en algunas municipalidades, debido a que se ponen reacios los mismos alcaldes. Hemos ido a varios lugares y muy lejanos, y hemos tenido esta experiencia de que nos han negado. Y ustedes saben, como en el INEI nosotros tenemos la ley a nuestro favor y también nos da la facultad de multar a aquellas instituciones que no realizan el trabajo que nosotros realizamos o que no nos contestan a los trabajos que nosotros realizamos. Entonces, al menos yo, personalmente, fui a una municipalidad en la cual se me dijo: no importa que me pongan la multa, pero yo no voy a levantar esta información.

Entonces, hay muchas trabas para que podamos nosotros recabar alguna información. A pesar de que nosotros con anticipación mandamos los oficios, el mismo formulario para que lo puedan leer ellos, pero lamentablemente, se cierran a darnos la información. Pero, de acá al 2018 sí hemos tenido mayor cobertura.

Desde el 2017, hemos tenido la cobertura al 100%. Pero estamos, en este momento, haciendo una revisión de la información desde el 2012. Y también, hay una gran irresponsabilidad del personal a quien se le encarga a realizar este trabajo en las municipalidades, que, por pereza o no sé por qué motivos, ponen la información que a ellos les parece, sin tener la responsabilidad de que esa información a la misma municipalidad le va a servir; porque si no tenemos esa información cómo el Gobierno puede intervenir o dar mayor presupuesto a estas municipalidades; pero las personas son muy irresponsables. Por eso estamos haciendo una sinceración, desde el 2012 hasta el 2018, con la información.

Entonces, estamos encontrando grandes diferencias en algunos temas. Y, bueno, el

personal que en este momento está nos pone trabas. Y es personal de tercer nivel, por decir, porque desconocen que nosotros comunicamos a la cabeza la información. Eso debe ser, me imagino, por falta de comunicación de la cabeza con los demás personas u oficinas que tengan. Entonces, ese es nuestro gran problema.

3.- Usted, como directora del INIEI, ¿qué debilidades observa que existen en la Municipalidad Provincial del Cusco, en esta gestión y en anteriores?

Bueno, una de las debilidades que vemos en la ciudad del Cusco es de que nuestras autoridades no son eficientes y, por lo tanto, en el caso de los gobiernos locales y también podemos hablar del gobierno regional, que no se desarrolla en su magnitud como quisiéramos. Tenemos tantas necesidades en el Cusco y en vez de facilitarnos, nos traban. Es así cómo, en lo que se refiere a transportes, el alcalde ha traído a una persona para que organice, supuestamente, lo que es el tránsito. Pero ¿qué pasa? En vez de facilitarnos, pues nos ponen unas trabas. Es un desorden fenomenal lo que se llama el tránsito. En vez de que nos ayude y haya mayor movilidad y que los tiempos se acorten, nos hacen un problema. Ahora, en el Ministerio de Transportes, me imagino que también, refiriéndome a lo que es transporte, en su plan para realizar la Vía de Evitamiento, ha debido de pensar cual iba a ser el destino final de esta vía, pero lamentablemente, pues, puede ser muy buena, pero el cuello de botella es aquí en la entrada, donde está esta urbanización del aeropuerto. Ahí es donde, pues, para hacer un desfogue o querer llegar nosotros a nuestro trabajo, quienes vivimos ahí, nos demoramos más de 45 minutos, porque por esa vía vienen los vehículos que vienen de Arequipa, de Lima, de Puno, de Sicuani. Entonces, ese es un cuello de botella que nos perjudica a todos los trabajadores y a los escolares.

Y otras debilidades, también es de que los mercados de abastos, que han sido destinados para este motivo. Ahora se han convertido en artesanales, como es el Mercado Central, en el cual nosotros ya no podemos ir a comprar nada porque se ha vuelto un mercado

artesanal. Ahí tendríamos que poner también énfasis de que se cumpla el objetivo con el cual se han creado estos ambientes.

4.- Usted, como cusqueña y directora del INEI, ¿qué aspiraría para la provincia del Cusco?

Bueno, para la Provincia del Cusco, yo aspiraría que sea una ciudad muy ordenada, una ciudad que nos ofrezca bastante seguridad. Es cierto que antes no teníamos tantos robos, ni tantos accidentes de tránsito; la inseguridad en todos los aspectos. Entonces, yo quisiera que esta ciudad nos garantice poder caminar libres, poder disfrutar de toda la maravilla que tiene el Cusco, en los diferentes sectores, encabezados por la región, tengan que ver esto y que también los alcaldes de nuestros distritos sean personas adecuadas, que sean personas profesionales, que entren con esa idea de mejorar y preservar más que todo, toda la belleza que tenemos. Y, bueno, dar seguridad a nuestros visitantes, ya que Cusco es una ciudad donde la mayor parte del ingreso económico es por el turismo, por lo que debemos cuidar ese sector para que también quienes están inmersos en esta actividad tengan la tranquilidad y puedan desarrollar sus actividades, con plena seguridad.

Entrevista No. 3. Antropólogo Gustavo Elías Vivanco Ortiz

Fecha: 19 de julio de 2018.

Experiencia en gestión municipal: (a) regidor en el periodo 1992-1996; (b) asesor cultural de la gestión de Luis Arturo Flores García, entre el 2011 y el 2014; y presidente de EMUFEC por dos años.



1.- De su experiencia sobre las fuentes de financiamiento que empleaba la Municipalidad Provincial del Cusco, ¿qué aspectos considera relevantes?

Como regidor en el periodo de gobierno municipal del Dr. Daniel Estrada, se tenía como fuentes de financiamiento a ingresos provenientes del presupuesto asignado por el Gobierno Central, ingresos propios obtenidos por pago de impuesto de alcabala, autovalúo, licencias de

funcionamiento y otros. Esos ingresos eran mínimos, ya que los bienes inmuebles del Concordato (Iglesia Católica), están exonerados del pago de impuestos, y estos bienes se encuentran ubicados en pleno centro de Cusco, donde funcionan locales comerciales dedicados al sector turismo, como son restaurantes, agencias de viaje, hospedajes, cafés, todo tipo de comercio, agencias de bancos, etc. Recientemente, pagan por limpieza pública. En este periodo, la Municipalidad Provincial del Cusco generó un impuesto al cigarrillo, que tuvo una duración corta. También se creó la tasa de embarque en el aeropuerto Velasco Astete; y el impuesto al agua. Este último puesto a la Cervecería del Cusco.

En fuentes de cooperación internacional, se tuvo al gobierno japonés, que otorgó US\$ 1 millón para remodelar la Biblioteca Municipal. Por otro lado, se trabajó con la ONG Guamán Poma de Ayala, en todos los temas de gestión municipal.

Los gastos se realizaban empleando una planificación por procesos, las obras de envergadura no licitaba, las realizaba con participación activa de la población, quienes daban su mano de obra como aporte al igual que pagos simbólicos. Así se construyeron también parques infantiles.

2.- En el periodo del Dr. Daniel Estrada, ¿cuál ha sido su labor más importante?

Primero, buscar el bienestar de la población. Luego, recuperar la identidad de los cusqueños, a través de la cultura y el realce del patrimonio. Por ello es que se construyó el monumento a y la Alameda de Pachacútec. Puso en lugares visibles el escudo del Cusco, como es en el inicio de la avenida El Sol, en el local del cine Cusco. Se construyó el Teatro Municipal del Cusco, así como una serie de piletas con adecuaciones que mostraran la cultura a través de la simbología como es la chacana, el sol, la luna, las estrellas, las aves y otros. Asimismo, promovió que las fiestas del Cusco del mes de junio tuvieran el realce que hoy tienen. Antes se festejaba estas fiestas una semana. Con Daniel Estrada, se inició la fiesta del Mes Jubilar del Cusco, con participación activa de toda la población organizada, como son colegios,

universidades, instituciones públicas, privadas, invitados de otras provincias y otros, quienes desfilan con temas alusivos a la cultura cusqueña, en fechas programadas durante el mes.

3.- Como presidente de EMUFEC, ¿qué aspectos importantes considera que se hicieron, y en la actualidad qué sugeriría a las autoridades?

En ese periodo, se realizó la edición de libros sobre la historia y cultura del Cusco, con la finalidad de difundirla. La distribución era gratuita. Esos libros se llamaban *Matices* y *Colores*.

4.- Con la experiencia en gestión municipal que tuvo, ¿qué aspectos clave considera usted que la Municipalidad Provincial tomaría en cuenta?

Primeramente, que las autoridades dejen de ver sus intereses personales, y vean al Cusco como prioridad. Asimismo, se necesita hacer una reingeniería de la ciudad, plantear eventos culturales donde participen todas las regiones del Perú. Esa es la forma de mantener viva la cultura, que se mejore la infraestructura vial de carreteras y de trenes.

Entrevista No. 4. Antropólogo Galindo Hernando

Cargo: Director de Artesanía de la Dircetur Cusco.

Fecha: 18 de junio de 2018



1.- La actividad artesanal cómo es promovida por la Dircetur Cusco?

Se promueve a través de ferias, encuentros a nivel local, provincial, regional y nacional; y a través de capacitaciones y pasantías entre productores artesanales.

2.- ¿Cuáles son los pilares sobre los que se desarrollan sus funciones?

Son a través de la promoción de la formalización con el trabajo conjunto con las municipalidades; el fortalecimiento de capacidades, otorgándose también el grado de Amauta a expertos en temas sociales, que transfieren conocimientos. El Estado también promueve concursos para el reconocimiento de todas aquellas personas que destacan en cualquier expresión artística. A su vez, se da con acceso al mercado, dándose a conocer las

características turísticas del Cusco; teniéndose el Centro Artesanal Cusco, que es una vitrina de la artesanía orientado a los turistas; promoviéndose los centros artesanales privados.

Asimismo, se cuenta con la feria del barrio San Blas, que ya tiene 25 años, con la feria artesanal permanente en el local de la Benemérita Sociedad de Artesanos Túpac Amaru. Además, se cuenta con un directorio de ferias a nivel nacional, y se promueven las ferias gastronómicas en coordinación con los municipios.

3.- ¿Qué actividades de artesanía más importantes se dan en la provincia del Cusco?

Están el Tinkuy, que es un encuentro nacional de tejedores internacionales, realizado cada dos años. Ahí se ve trabajos en tejido, platería, cerámica, tallados en madera, cererías y pintura.

4.- ¿Con qué fuentes de financiamiento cuenta su despacho?

Cuenta con el 10% del boleto turístico, que al año deja S/. 50,000; y el pago al personal, que es realizado por el Estado.

Entrevista No. 5: Boris Cárdenas B.

Cargo: Gerente de la Agencia de Turismo Exotic Max

Boris Cárdenas tiene más de 15 años en el sector turismo. Inauguró la agencia de turismo Exotic Max, con un nuevo formato independiente. Su agencia tiene especialistas en turismo, quienes brindan servicios personalizados. Su eslogan es «No vendemos paquetes, personalizamos su viaje».

1.- ¿Cómo crees que será la tendencia de llegada de turistas al Cusco en los próximos cinco años?

La tendencia es a subir en los próximos cinco años, porque el turismo crece cada año.

2.- ¿Las agencias de viaje reciben apoyo de la Municipalidad de la Provincia del Cusco para la atención de los turistas?

No se recibe apoyo.

3.- ¿Qué aspectos cree que se deben implementar o trabajar con la Municipalidad de la Provincia del Cusco, para aumentar la afluencia de turistas?

Crear más infraestructura como paraderos turísticos, baños y educación de conciencia al turismo.

4.- ¿Los turistas prefieren visitar lugares regulares o prefieren optar por nuevos lugares o rutas de turismo?

Están optando por otros destinos de aventura, como la montaña Arcoíris, la laguna Huamantay; la mayoría de las turistas son jóvenes.

5.- ¿Qué pedirías como experto en turismo y con años de experiencia, para mejorar la ciudad y aumentar el flujo de turistas?

Más iluminación en las calles oscuras, cámaras de vigilancia para mayor seguridad, más ornato público, embellecer la ciudad y poner más flores, canalizar el río y hacer una alameda a su lado. También construir un centro cultural, así como trasladar edificios públicos a otros

lugares más espaciosos, para que el Centro no esté congestionado.

Algunos alcances de los servicios ofrecidos por esta agencia de viajes pueden verse en la Figura D1.

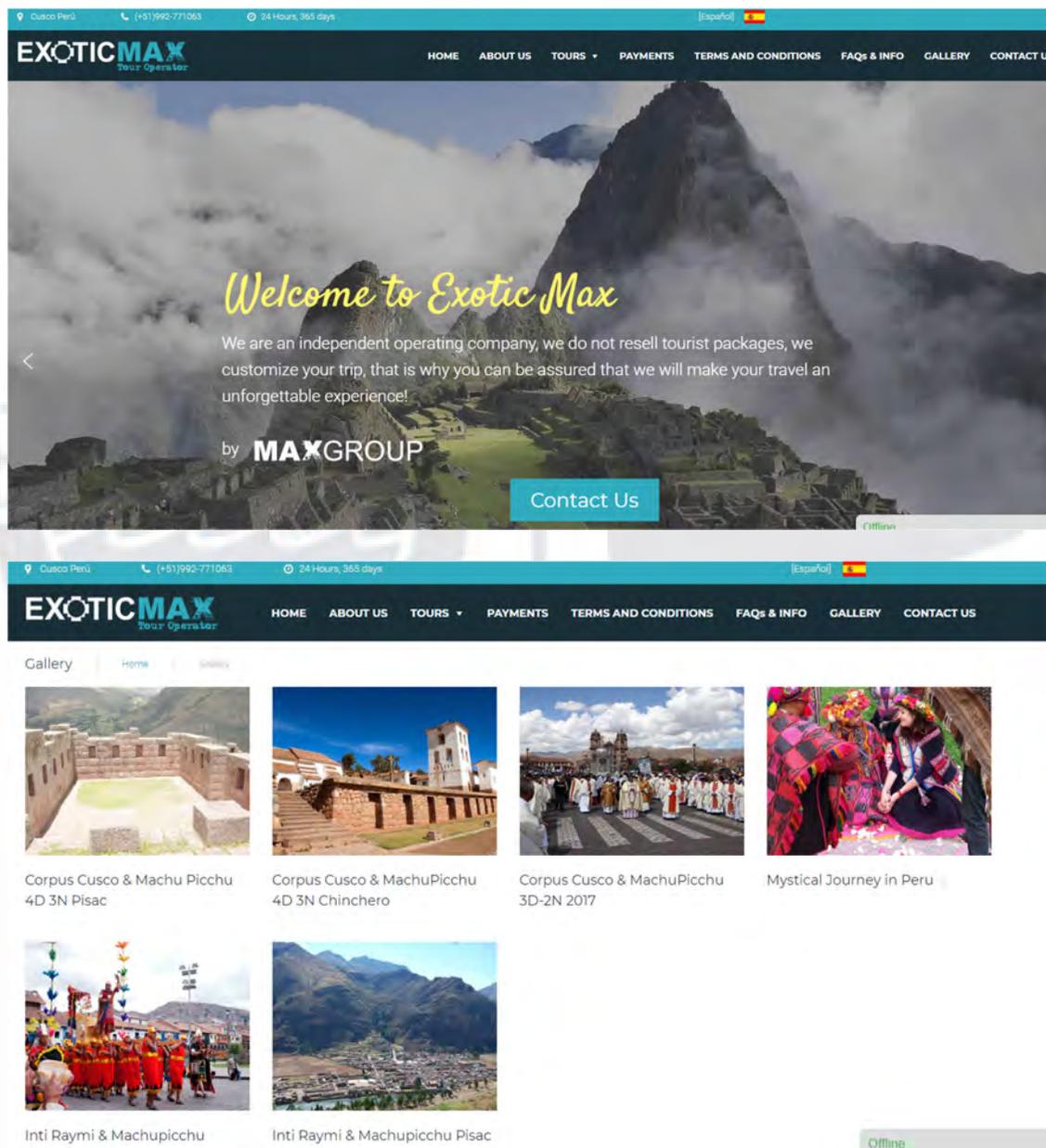


Figura D1. Exotic Max.

Tomado de «Welcome to Exotic Max», por Max Group, 2018.

(<http://www.exoticmax.com>)

Apéndice D. Ruta Antisuyo

Esta ruta turística propuesta, llamado y conocido como Camino Principal Andino, su recorrido es:

- Calle Suyt'uqhatu,
- Barrio de San Blas
- Cuesta de San Blas
- Calle Triunfo
- Calle Marquéz
- Calle Santa Clara
- Calle Hospital

En medio de este camino, existen 7 templos:

- Capilla de San Blas
- Templo de La Catedral
- Templo de la Compañía de Jesús
- Templo de La Merced
- Templo de San Francisco
- Templo de San Pedro
- Templo de Almudena

Estos templos con su arquitectura colonial dan realce al espacio arquitectónico de la ciudad del Cusco.

Propuesta Esta comprende, en revalorar el patrimonio arquitectónico de las construcciones coloniales, alrededor del camino Antisuyo, consiste en que el Municipio provincial junto con los propietarios de inmuebles organizados, creen alianzas estratégicas como mecanismos de apoyo para generar valor compartido. El mecanismo para ello, sería en los siguientes acuerdos:

- La Municipalidad provincial, brindará asistencia técnica, con equipo de profesionales en restauración, para recuperar el patrimonio de los balcones cusqueños tallados en madera, los muros en piedra inferiores de las casas y el pintado profesional de las paredes de adobe.
- La Municipalidad otorgara un aporte económico, para que los propietarios de inmuebles se comprometan al cuidado y preservación de los balcones, muros y puertas de sus inmuebles; así mismo como el cuidado del medio ambiente.; esto a través de comités de propietarios y con el seguimiento técnico de parte de la municipalidad.
- Los propietarios de inmuebles aportaran con el 80% del costo de los materiales que demande el pintado de balcones y muros, así como su posterior mantenimiento.
- La municipalidad bajo ordenanza municipal, uniformizar el color de los muros y balcones,

Presupuesto

Asistencia técnica (03 restauradores c/u mes S/. 3000= 9000x12) S/. 108,000.0

Bono económico S/. 200 anual (No. Propietarios 500*) S/. 100,000.0

Total S/. 208,000.0

*Aproximado

Beneficios Esta estrategia de recuperar la arquitectura de las construcciones coloniales, embellecerá las calles de esta zona altamente turística, los efectos serán inmediatos, generando una cadena de valor, en todas las actividades que se desarrollan en este recorrido, se elevará la calidad de vida a través de la mejora de los niveles de ingresos, el flujo de turistas se incrementará, no solo del turismo receptivo sino del interno. Así mismo su impacto tendrá gran notoriedad, ya que esta ruta pondrá en valor, un tramo de la ruta de Antisuyo que está dentro del camino del Qhapac Ñan.



Capilla de San Blas



Templo La Compañía de Jesus



Templo Catedral del Cusco



Templo de San Francisco



Templo La Merced



Templo de San Pedro



Templo Almudena

Apéndice E. Boleto Turístico del Cusco.



COSITUC
CUADRO COMPARATIVO DE DISTRIBUCION PORCENTUAL A PARTICIPANTES DEL BTC, DE ACUERDO A LEY DEL BOLETO TURISTICO N° 28719
PERIODO 2008 A OCTUBRE DEL 2018
(en soles)

ENTIDAD	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	oct-18
DIRECCION DESC. DE CULTURA CUSCO	9,645,773.09	10,360,047.94	9,906,486.97	12,437,216.74	15,081,040.00	16,731,149.99	18,414,593.69	20,897,506.37	22,962,023.30	24,074,598.89	22,614,257.39
DIRECCION REG. DE COMER. EXTER. Y TURIS.	3,215,257.68	3,453,349.33	3,246,607.78	4,145,738.91	5,027,013.35	5,577,050.01	6,138,197.90	6,965,835.46	7,654,007.77	8,024,866.30	7,538,085.80
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL Y DISTRITAL DEL CUSCO	11,612,474.13	12,869,317.09	12,165,168.69	15,303,516.36	18,321,638.85	20,101,020.29	19,566,394.54	20,621,332.41	21,286,692.11	24,301,739.02	22,647,112.78
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE URUBAMBA	1,640,956.28	1,681,422.35	1,630,260.64	2,074,541.10	2,573,277.50	2,885,090.23	3,720,721.55	4,767,891.08	5,147,287.29	5,051,839.83	5,019,170.70
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CALCA	684,703.67	788,870.92	714,268.34	922,520.05	1,199,446.07	1,299,150.95	1,686,604.09	1,690,620.90	2,363,581.93	2,338,351.05	2,060,362.01
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE QUISPICANCHIS	177,009.69	146,693.83	177,337.18	193,244.30	174,090.14	269,518.71	346,938.62	599,381.46	701,582.27	558,962.05	447,601.30
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OLLANTAYTAMBO	1,866,151.59	2,022,690.67	1,826,249.76	2,482,376.76	3,121,923.87	3,426,107.39	4,097,028.24	5,381,191.07	5,419,066.23	5,117,104.06	4,510,546.70
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PISAQ	1,415,623.69	1,577,741.83	1,426,627.92	1,845,040.11	2,398,892.16	2,597,676.38	3,373,208.19	3,381,241.80	4,727,163.87	4,676,702.12	4,120,723.99
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHINCHERO	1,125,950.09	978,145.69	964,526.04	1,084,133.43	1,264,722.58	1,498,020.81	2,288,780.80	1,949,919.26	2,209,932.58	1,988,151.90	2,186,644.13
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARAS	308,207.45	362,008.30	470,497.69	582,572.35	759,908.54	846,269.63	1,055,634.07	2,204,671.84	2,665,575.77	2,998,423.66	3,341,150.58
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE OROPESA	176,862.10	165,066.15	185,682.00	178,152.72	144,301.96	285,250.59	372,762.68	728,395.67	735,073.70	577,357.63	454,149.49
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LUCRE	172,465.06	128,139.07	169,012.39	208,335.90	203,878.33	254,195.00	321,114.58	470,367.26	668,090.85	540,566.46	441,053.09
TOTAL	32,041,434.52	34,533,493.17	32,882,725.40	41,457,388.73	50,270,133.35	55,770,499.98	61,381,978.97	69,658,354.58	76,540,077.65	80,248,662.96	75,380,857.97

FUENTE: Oficina de Planificación y Presupuesto de COSITUC.