

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico para el Turismo Rural Comunitario  
del Corredor Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER  
EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Silver Ballón Valenzuela**

**Emerson Mena Robles**

**Boris Santos Acostupa**

**Claudia Vásquez Ballón**

**Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza**

**Surco, mayo de 2013**

## Agradecimientos

A nuestro asesor, Fernando D'Alessio Ipinza, quien nos ha guiado por esta apasionante aventura que con sus consejos hicieron que este trabajo llegue a buen puerto.

A nuestros profesores de CENTRUM, quienes nos entrenaron y aconsejaron en cada una de sus clases en especial al profesor Luis Chang Ching quien ayudo con este trabajo de manera incondicional.

A los compañeros de las comunidades andinas con quienes compartimos varios años en el desarrollo de este proyecto por su sabiduría, por su paciencia pero sobre todo por enseñarnos otra forma de ver al mundo.



### **Dedicatorias**

A Dios, por permitirme vivir, a mis Padres por enseñarme que en la verdad está el camino a la libertad y por dejarnos ser tan libres.

**Boris**

A Dios, por todas las cosas hermosas de mi vida, a mi esposa Claudia, por su amor, apoyo y comprensión, a mi adorado hijo Leonardo y mis queridos padres Hilda y Ramón.

**Emerson**

A Dios, por guiarme siempre y darme la fuerza y perseverancia de continuar con los retos de la vida, a mi esposa Karyna por darme siempre su incondicional apoyo, y a mi hija Parwa Valentina por ser mi inspiración y razón de vivir.

**Silver**

A Dios, por bendecirme con la vida, a mi esposo Emerson, mi hijo Leonardo y mis padres Mercedes y Jorge, gracias por todo su apoyo incondicional.

**Claudia**

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector de Turismo Rural Comunitario.....</b>	<b>11</b>
1.1 Situación General.....	11
1.2 Conclusiones.....	15
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Visión.....	18
2.3 Misión.....	18
2.4 Valores.....	18
2.5 Código de Ética.....	19
2.6 Conclusiones.....	20
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>21</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	21
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	21
3.1.2 Potencial nacional.....	26
3.1.3 Principios cardinales.....	39
3.1.4 Influencia del análisis en la organización.....	42
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	45
3.2.1 Condición de los factores.....	45
3.2.2 Condición de la demanda.....	46

3.2.3	Estrategia, estructura y rivalidad.....	49
3.2.4	Sectores relacionados y grupos de apoyo.....	51
3.2.5	Influencia del análisis en la organización.....	52
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	54
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	54
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	61
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	67
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	70
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	72
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	72
3.5	Sector de Turismo Rural Comunitario, sus Competidores.....	74
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	76
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	76
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	77
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	79
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	80
3.6	Sector del TRC y sus Referentes.....	81
3.7	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR).....	82
3.7.1	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	82
3.7.2	Matriz de Perfil de Referencia (MPR).....	83
3.8	Conclusiones.....	86
	<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>88</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	88
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	88
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	90

4.1.3 Operaciones y logística-Infraestructura (O).....	91
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	92
4.1.5 Recursos humanos (H).....	93
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	95
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	96
4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	96
4.3 Conclusiones.....	98
<b>Capítulo V: Intereses del distrito de y Objetivos de Largo Plazo (OLP).....</b>	<b>100</b>
5.1 Intereses del Sector del Turismo Rural Comunitario.....	100
5.2 Potencial del Sector Turismo Rural Comunitario.....	102
5.3 Principios Cardinales.....	107
5.4 Matriz de Intereses del Sector del Turismo Rural Comunitario (MIO).....	110
5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	112
5.6 Conclusiones.....	115
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>118</b>
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	118
6.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	120
6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	122
6.4 Matriz Interna-Externa (MI-E).....	125
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	126
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	127
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	128
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	129
6.9 Matriz de Ética (ME).....	133
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	134

6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	135
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	135
6.13	Conclusiones.....	138
	<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>139</b>
7.1	Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	139
7.2	Recursos Asignados a los OCP.....	142
7.3	Políticas de Cada Estrategia.....	143
7.4	Estructura del Sector del Turismo Rural Comunitario.....	144
7.5	Medioambiente y Responsabilidad Ambiental, Social y Cultural.....	145
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	147
7.7	Gestión del Cambio.....	148
7.8	Conclusiones.....	148
	<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>150</b>
8.1	Perspectivas de Control.....	150
8.1.1	Aprendizaje interno.....	151
8.1.2	Proceso.....	151
8.1.3	Clientes.....	151
8.1.4	Financiera.....	152
8.2	Tablero de Control Integrado (Balanced ScoreCard).....	152
8.3	Conclusiones.....	152
	<b>Capítulo IX: Competitividad del Sector del Turismo Rural Comunitario.....</b>	<b>158</b>
9.1	Análisis Competitivo del Sector del Turismo Rural Comunitario-Ventajas Competitivas.....	160
9.2	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector del Turismo Rural Comunitario.....	162

9.3	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres del Sector del Turismo Rural Comunitario.....	164
9.4	Conclusiones.....	165
	<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>167</b>
10.1	Plan Estratégico Integral.....	167
10.2	Conclusiones.....	167
10.3	Recomendaciones.....	169
10.4	Futuro.....	171
	<b>Referencias.....</b>	<b>175</b>
	<b>Apéndice A: Llegadas de Turistas Internacionales.....</b>	<b>190</b>
	<b>Apéndice B: Alfareros del Volcán Chaski Ventura.....</b>	<b>191</b>
	<b>Apéndice C: Full Day in Communities “Journey Experience”.....</b>	<b>193</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	25
Tabla 2.	<i>Mecanismos Establecidos con los Países Limítrofes en el Fomento de Mecanismos de Medidas de Confianza Mutua</i> .....	38
Tabla 3.	<i>Inversión Directa de Chile en Perú, 1990-Junio 2011, Empleo Movilizado (Nº de Personas)</i> .....	41
Tabla 4.	<i>Índice de Competitividad Global 2010-2011</i> .....	62
Tabla 5.	<i>Evolución del Poder Adquisitivo de los Países del Mundo Pib-per Cápita (PpC)</i> .....	64
Tabla 6.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos del Sector del Turismo Rural Comunitario</i> .....	73
Tabla 7.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector del Turismo Rural Comunitario</i> .....	84
Tabla 8.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector del Turismo Rural Comunitario</i> .....	85
Tabla 9.	<i>Costos Unitarios del Producto Alfareros del Volcán Dos Días y Una Noche</i> ....	93
Tabla 10.	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	97
Tabla 11.	<i>Cobertura de Señal Móvil en las Comunidades del Corredor</i> .....	104
Tabla 12.	<i>Índice de Desarrollo Humano del Corredor Turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo</i> .....	106
Tabla 13.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales</i> .....	111
Tabla 14.	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)</i> .....	119
Tabla 15.	<i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i> .....	121
Tabla 16.	<i>Datos y Antecedentes de la Matriz BCG</i> .....	124
Tabla 17.	<i>Matriz de Decisión</i> .....	128

Tabla 18.	<i>Matriz de Rumelt</i> .....	131
Tabla 19.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	132
Tabla 20.	<i>Matriz de Ética</i> .....	133
Tabla 21.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	134
Tabla 22.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	136
Tabla 23.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	137
Tabla 24.	<i>Políticas de Cada Estrategia</i> .....	146
Tabla 25.	<i>Tablero de Control Balanceado-Perspectiva de Control Interna</i> .....	154
Tabla 26.	<i>Tablero de Control Balanceado-Perspectiva de Control del Proceso</i> .....	155
Tabla 27.	<i>Tablero de Control Balanceado-Perspectiva de Control del Cliente</i> .....	156
Tabla 28.	<i>Tablero de Control Balanceado-Perspectiva de Control Financiera</i> .....	157
Tabla 29.	<i>Índice de Competitividad Turística (WEF 2011)</i> .....	159
Tabla 30.	<i>Planeamiento Estratégico Integral del Sector del Turismo Rural Comunitario</i> .173	
Tabla 30.	<i>(Continuación) Estrategias, Objetivos de Corto Plazo y Políticas del Turismo Rural Comunitario</i> .....	174

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	vii
<i>Figura 1.</i>	Ubicación Geográfica Referencial de la Asociación de TRC en el Corredor Turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo.....	15
<i>Figura 2.</i>	Perú, Pirámide Poblacional, 2011 y 2021.....	27
<i>Figura 3.</i>	Perú, Población Censada según Región Natural, 1993 y 2007.....	28
<i>Figura 4.</i>	Producto Bruto Interno Trimestral 2004-i-2011-ii (a Precios Constantes de 1994) .....	30
<i>Figura 5.</i>	PBI América Latina 2012-2014 (Variación Porcentual Anual Promedio).....	31
<i>Figura 6.</i>	Posibilidades Prósperas de Expansión de la Economía Peruana.....	31
<i>Figura 7.</i>	Índice de Economía Subterránea (Porcentaje del PBI), A. Schenider.....	32
<i>Figura 8.</i>	Salario Mínimo e Informalidad en América Latina.....	33
<i>Figura 9.</i>	Inversión Directa de Capitales Chilenos en Perú, Estructura Sectorial, (1990-1 <sup>er</sup> Semestre 2011, Porcentaje).....	41
<i>Figura 10.</i>	Los Determinantes de la Ventaja Nacional. Competitividad Nacional-Modelo del Diamante de Porter.....	45
<i>Figura 11.</i>	Llegadas Turísticas Internacionales.....	47
<i>Figura 12.</i>	Llegada de Turistas Internacionales por Regiones (Millones).....	48
<i>Figura 13.</i>	Turismo Receptor del Perú Esperado 2013-2016.....	49
<i>Figura 14.</i>	Perspectivas de Crecimiento Económico Global Débiles e Inciertas.....	62
<i>Figura 15.</i>	El Crecimiento de los Países en Desarrollo Lidera la Recuperación.....	63
<i>Figura 16.</i>	Historical Best Case, Worst Case and Average Scenarios for the General Government Gross Debt Burden, Selected Developed Economies.....	63
<i>Figura 17.</i>	Crecimiento de los Salarios en el Mundo 2006-2009 (Cambio Porcentual Anual en Términos Reales).....	66

<i>Figura 18.</i> Crecimiento de la Productividad de la Mano de Obra y Crecimiento del Empleo, Mundo y Regiones: 2007-2009.....	66
<i>Figura 19.</i> Acciones Terroristas Registradas por la Policía Nacional del Perú, Periodo 2001-2010.....	67
<i>Figura 20.</i> Tendencia de Denuncias por Comisión de Delitos en el Perú, Periodo: 2006-2010.....	68
<i>Figura 21.</i> Distribución de Conflictos en 2010 por Región y Tipo de Intensidad.....	69
<i>Figura 22.</i> Tasa de Desempleo Estados Unidos 1999-2010 (%).....	70
<i>Figura 23.</i> Nivel de Usuarios de Internet en Perú 2000-2009.....	70
<i>Figura 24.</i> Las 10 Empresas con Más Presencia On-Line del TOP 50 Perú.....	71
<i>Figura 25.</i> Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	122
<i>Figura 26.</i> Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	124
<i>Figura 27.</i> Matriz Interna-Externa.....	125
<i>Figura 28.</i> Matriz Interna-Externa del Turismo Rural Comunitario.....	126
<i>Figura 29.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	127
<i>Figura 30.</i> Estructura del Sector de Turismo Rural Comunitario.....	145
<i>Figura 31.</i> Clúster de Turismo del Cusco.....	163

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene por objetivo realizar el planeamiento estratégico para el Turismo Rural Comunitario (TRC) en el corredor turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo sobre la base de la situación actual, en la que Perú viene experimentando un desarrollo económico resaltable a nivel mundial desde hace 10 años, en el que destacan: (a) un crecimiento económico de 8.14%, y (b) un aumento considerable del PBI, que se relacionan con las adecuadas políticas monetarias y fiscales expansivas, el crecimiento constante de la demanda externa e interna, y una mejora del clima de negocios, como bases de la estabilidad económica conseguida. En este marco, en el caso específico del corredor turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo, conocido como el Valle Sagrado de los Incas, es uno de los principales atractivos de la ciudad de Cusco, por contar con numerosos productos turísticos muy bien posicionados en el mercado internacional, además de constituir un punto estratégico, ya que por esta vía pasan el 95% de los turistas en camino hacia el principal ícono turístico del Perú: Machu Picchu, razón por la que puede afirmarse que los emprendimientos de TRC que se encuentran a lo largo de este corredor (que conforman una mayoría de un total de 75 emprendimientos existentes en la región) tienen una muy privilegiada e inmejorable posición geográfica con respecto a un mercado potencial de servicios turísticos complementarios, en el que el 80% de las comunidades que se ubican a lo largo de este corredor brindan servicio de alojamiento y alimentación.

Por otra parte, considerando que actualmente el turismo tiene un papel protagónico en el crecimiento económico mundial, que representa una industria de muy alto crecimiento a tal escala y que su perspectiva de crecimiento es sostenido, surge la oportunidad de mejora económica para países en vías de desarrollo mediante la venta de productos turísticos a países desarrollados a través de diferentes formas de turismo, entre las que se encuentra el TRC o turismo de base comunitaria, el cual constituye una opción sostenible para el incremento de

los ingresos económicos de las comunidades rurales en las que se desarrollan estos servicios y actividades, así como para la conservación de su cultura, tradiciones y medioambiente que las rodea, ya que estos constituyen elementos principales de diferenciación y atracción de los productos turísticos que se ofrecen y otorgan una posición expectante para poder desarrollar estas comunidades y lograr mejoras en la economía nacional. Así, el turismo, la agroexportación y la minería, que se sustentan en recursos naturales, constituyen posibilidades de próspera expansión para la economía del país, por lo que no deben ser desaprovechadas.

Además, debe considerarse que, a nivel país, Perú posee las condiciones idóneas para competir en el sector TRC a nivel mundial, por lo que resulta importante implementar el planeamiento estratégico para el TRC en el corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo, más aún cuando este modelo de negocio puede replicarse en otras comunidades rurales, para lograr así transformar sus ventajas competitivas y alcanzar competitividad en el mercado del TRC.

De acuerdo con lo señalado, debe impulsarse el TRC en el corredor Raqchi-Pisac-Ollantaytambo para convertirlo en un importante destino turístico y así alcance su desarrollo, lo que redundará, entre otros, en la mejora del nivel socioeconómico de sus pobladores y en la reducción de los índices de pobreza.

En ese sentido, con la finalidad de lograr el objetivo propuesto, se ha realizado un análisis interno y externo del sector del TRC dentro del corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo, y se han determinado los factores claves que van de la mano con el plan estratégico en cuestión, para que, por un lado, aproveche las oportunidades existentes en la actual perspectiva de crecimiento del turismo a nivel mundial y tendencia favorable de preferencias por visitar lugares que ostentan gran diversidad cultural y lograr experiencias únicas y diferentes de un turismo convencional, y, por otro, minimice las amenazas y riesgos

existentes, por lo que, entre otros, deberá prestarse especial atención al desarrollo de una visión de largo plazo como valor de las organizaciones del TRC. Las herramientas utilizadas indican que el sector del TRC se encuentra en la etapa de desarrollo del ciclo de vida de esta industria, lo que permitirá modelar, adaptar y diseñar sus estrategias de modelación del proceso de productos y de desarrollo de mercados para la consecución de los objetivos de la organización, aprovechando la coyuntura de estabilidad sociopolítica y económica, que crea un escenario favorable para la inversión nacional y extranjera.

Finalmente, debe señalarse que, para el plan estratégico del TRC en el corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo, se utilizó el modelo secuencial del proceso estratégico, y se definieron las estrategias que deben seguirse en los próximos años, y cuya proyección, sobre la base de objetivos alcanzables, culmina en el año 2020.

### *Abstract*

The present research aims to implement a strategic planning for Community Rural Tourism (CRT) in the tourist corridor Raqchi-Pisac-Ollantaytambo based on the current situation in which Peru has been experiencing an important global economic development in the last 10 years, which emphasizes: (a) an economic growth of 8.14%, and (b) a significant increase in GDP, related to appropriate expansionary monetary and fiscal policies, the continuous growth of foreign and domestic demand, and the improvement of business climate, building the foundations of economic stability. In this framework, in the specific case of the tourist corridor Raqchi-Pisac-Ollantaytambo, known as the Sacred Valley of the Incas, it is one of the principal attractions of the city of Cusco for having numerous well positioned tourism products in the international market, moreover, it constitutes a strategic point, because, 95% of tourists pass through this corridor to get to the main tourist attraction of Peru: MachuPicchu, therefore, it can be affirmed that the CRT ventures of this corridor (which make up a total of 75 existing ventures in the region) have a very privileged and excellent geographical position with regard to a potential market of complementary tourist services, in which 80% of the communities, located along this corridor, provide accomodation and food.

On the other hand, considering that tourism has a leading role in the global economic growth nowadays, which represents a very high growth industry on such scale and its outlook is sustained, there arises an opportunity of economic improvement for developing countries by selling tourism products to developed countries through different forms of tourism, including the CRT or the community-based tourism, which is a sustainable option for the increase of rural communities' incomes, where these services and activities take place, as well as for the preservation of their culture, traditions and environment surrounding them, due to these are the key elements of differentiation and attraction of tourism products offered

and give an expectant position to develop these communities and achieve improvements in the national economy. Thus, tourism, agriculture exportation and mining, based on natural resources, constitute the opportunities for prosperous growth of the country's economy that should not be wasted.

Also, it should be considered that Peru has the ideal conditions to compete in the CRT global industry, so it is important to implement the CRT strategic planning in the tourist corridor Raqchi-Pisac-Ollantaytambo, especially when this business model can be copied in other rural communities to transform their competitive advantages and achieve market competitiveness.

According to the abovementioned, the CRT should be propelled in the corridor Raqchi-Pisac-Ollantaytambo to turn it into an important tourist destination and achieve its development, which will result in the improvements of the socioeconomic status of its inhabitants and the reduction of poverty rates, among others.

In order to achieve these objectives, internal and external analysis of the CRT sector within the tourism corridor Raqchi-Pisac-Ollantaytambo were carried out to determine the key factors that go alongside with the strategic plan, so that, firstly, this community takes advantage of opportunities in the current global tourism growth perspective and favorable trend for visiting places that hold great cultural diversity and bring unique and different experiences from conventional tourism, and, secondly, minimize the existing threats and risks; so, particular attention should be paid to the development of a long-term vision and value of the CRT organizations. The tools used indicate that the CRT sector is in the development stage of this industry life cycle, which allows to model, adapt and design their model strategies of process product and market development to achieve the objectives of the organization, taking advantage of the sociopolitical and economic stability situation, which creates a favorable scenario for domestic and foreign investment.

Finally, it should be pointed out that in the CRT strategic plan for the tourist corridor Raqchi-Pisac-Ollantaytambo, was used the sequential model of strategic process, and were defined the strategies to be followed in the coming years, and, whose projection. based on achievable goals, ends in the year 2020.



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

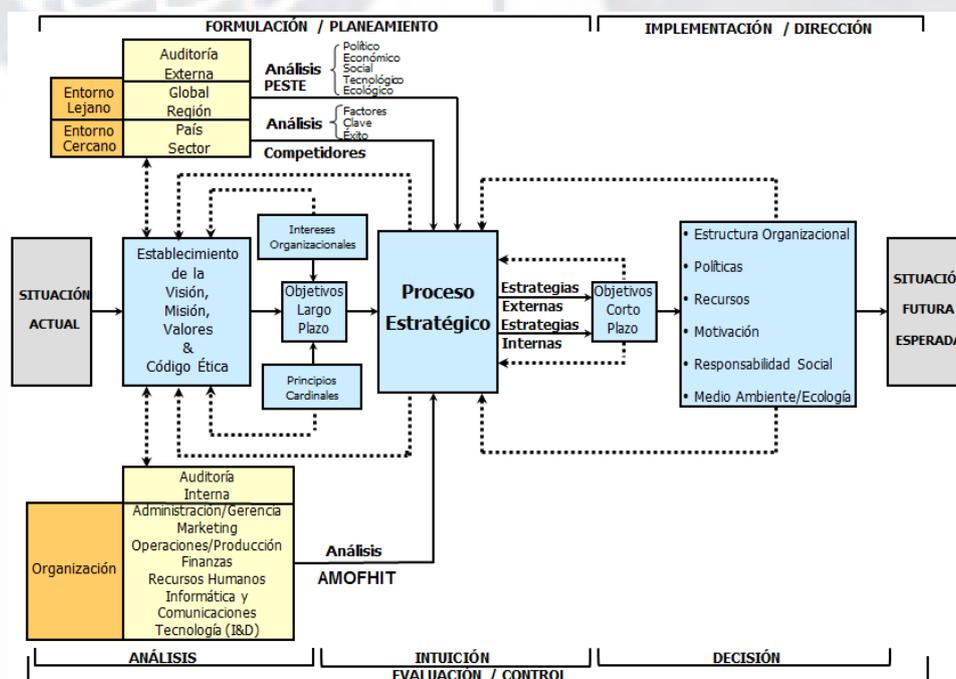


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno de Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (PESTE). De dicho análisis, se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado sobre la base de (a) las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, (b) las amenazas que deben evitarse, y (c) cómo la organización está actuando respecto de estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las Matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar: (a) las oportunidades y amenazas clave, (b) la situación de los competidores, y (c) los factores críticos de éxito en el sector industrial, y facilita a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan: (a) sacar ventaja de las oportunidades, (b) evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, (c) conocer los factores clave que permitan tener éxito en el sector industrial, y (d) 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 de 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 (AMOFHIT), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

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

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

De estas matrices, resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), y son específicas y no alternativas, y su *atractividad* se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las Matrices de Rumelt (MR) y de Ética (ME), para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Con base en esa selección, se elabora la matriz de estrategias en relación con los OLP, la cual

sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, así como la matriz de posibilidades de los competidores, que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y los OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un plan estratégico integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país, u otros.

## **Capítulo I: Situación General del Sector de Turismo Rural Comunitario**

### **1.1 Situación General**

Al turismo se le considera como un sector generador de oportunidades, capaz de crear negocios y empleo (fundamentalmente de mujeres y jóvenes), potenciador de crecimiento económico y del desarrollo de un área rural, estímulo importante para proteger el medioambiente y las culturas autóctonas, y desarrolla mecanismos que conducen a la paz y al entendimiento entre los pueblos. Según la Organización Mundial del Turismo ([OMT], 2011), las llegadas de turistas internacionales alcanzaron los 990 millones a nivel mundial, los cuales generaron ingresos por encima de US\$1.2 billones, lo que representa el 6% de las exportaciones totales del mundo y el 30% del total de las exportaciones del mercado de servicios, y logra ser el 5% del Producto Bruto Interno (PBI) mundial, alcanza el 7% de puestos de trabajo directo e indirecto, y este llega a ser hasta un 25% en países pobres e insulares a nivel mundial; al respecto, se estima que el crecimiento anual será sostenido de 3% a 4% hasta el año 2030 (ver Apéndice A), con lo que se espera alcanzar, el año 2012, un hito histórico de 1,000 millones de turistas, y son los países emergentes los que tendrán mejores pronósticos de crecimiento.

En 2011, Europa sigue siendo el mayor emisor de turistas en el mundo, con más de 516 millones de viajeros, y Alemania es el país que tiene el mayor gasto al realizar viajes de turismo con US\$84,000 millones, seguida por (a) Estados Unidos (con US\$79,000), (b) Reino Unido (con US\$51,000 millones), (c) Francia (con US\$42 millones), y (d) Canadá (con US\$32,000 millones). América del Sur ha tenido el crecimiento más elevado (con 9%), con un ingreso de divisas aproximado de casi US\$30,000 millones, y el Perú tuvo un crecimiento del 13% con respecto a 2011, se ubicó como el tercer país con mejor crecimiento de turismo en América del Sur y llegó a generar US\$2,360 millones, que representa menos del 9% de la región.

Con respecto a la generación de empleo, el turismo es el sector por excelencia, después de la agricultura, que genera la mayor cantidad de trabajo directo e indirecto, con beneficios económicos mejores que su antecesora. Como mencionó el Centro de Gestión Tecnológica Industrial [CEGESTI]. (2012), el turismo es el sector de servicios más intensivo en el uso de recurso humano, su economía en general ofrece, tanto directa como indirectamente, más de 230 millones de empleos, lo que representa aproximadamente 8% de la fuerza laboral mundial. Según la Organización Internacional del Trabajo ([OIT], 2011), para el año 2008, las mujeres constituían entre 60 y 70% de la fuerza laboral en la industria en el mundo, y la mitad de los trabajadores tenían edades de 25 años en esta.

Surgieron diferentes alternativas para poder aprovechar estas ventajas de crecimiento y de distribución más equitativa de los recursos generados por esta actividad y que ayuda al desarrollo económico local, tales como las siguientes: (a) ecoturismo, (b) turismo justo, y (c) turismo solidario, pero muy recientemente surgió un nuevo tipo de turismo: *Community Based Tourism (CBT)* o turismo de base comunitaria, en cuyo concepto, además de incorporar los elementos antes mencionados, incorpora a los pobladores de comunidades en donde se desarrolla la actividad, para así lograr el crecimiento económico de estos pobladores. Un concepto muy ambicioso lo presentan Häusler y Strasdas (2002) al señalar que el turismo de base comunitaria es una forma de turismo en la que un número significativo de la población local tiene un control sustancial sobre la participación en su desarrollo y gestión, lo que es correcto, ya que los beneficios se mantienen dentro de la economía local; los miembros de la comunidad, incluso los que no participan directamente en las empresas turísticas, obtienen algún tipo de beneficio (como el fondo comunitario, que tiene un efecto multiplicador).

El Estado peruano, dentro de sus políticas de desarrollo del turismo y como herramienta de lucha contra la pobreza, viene promoviendo la generación de empresas de

Turismo Rural Comunitario (TRC) a través de diversos programas que son parte de una política de Estado, que están reflejadas en el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), que define al TRC como toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural, de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas, para beneficio de la comunidad, donde la cultura rural es un componente clave del producto; y es precisamente por la gran presencia de culturas vivas en nuestro país que este tipo de turismo puede generar una ventaja comparativa para esta actividad en todo el Perú. También existe un gran interés del sector privado y de la Cooperación Internacional para desarrollar el sector del TRC, tal como lo señala el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo ([PNUD], 2010): las actividades como el TRC permiten articular y convocar pequeños y medianos capitales privados, incentivar nuevas formas de acumulación y dirigir hacia la comunidad una porción de los beneficios provenientes de este ámbito. El sector del TRC se viene desarrollando con mucho entusiasmo al punto que existen más de 20 experiencias exitosas en todo el Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo-Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo ([MINCETUR-PROMPERU], 2007). La razón fundamental porque las entidades privadas pueden estar interesadas en vender paquetes turísticos con alto contenido de cultura rural se debe a que esta constituye un rico valor agregado, el cual puede ser incluido en la cadena de valor de cualquier agencia u empresa haciéndola más competitiva.

Según la Organización de Gestión de Destino Cusco ([OGD], 2011), en la región del Cusco, existen 19 redes de TRC, las cuales están distribuidas en toda la región, y estos emprendimientos ofrecen sobre todo la posibilidad del alojarse con las familias y compartir actividades propias de las comunidades, como las labores de tejido, agricultura, cerámica y gastronomía. El Gobierno Regional del Cusco ha registrado un total de 75 emprendimientos de TRC en la región de Cusco (ver Apéndice B).

El corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo, unidos por el cauce del río Urubamba, es uno de los principales atractivos de la ciudad del Cusco, conocido como el Valle Sagrado de los Incas; este territorio cuenta con numerosos productos turísticos muy bien posicionados en el mercado internacional, como los siguientes: (a) complejo arqueológico de Pisac y Ollantaytambo, (b) Mercado artesanal Pisac, y (c) Ciudad Inca de Ollantaytambo, y no solo es un contenedor de recursos, atractivos y productos turísticos muy bien diseñados e implementados, sino también, y por excelencia, un punto estratégico, pues es por esta vía que el 95% de los turistas pasan en camino hacia el principal ícono turístico del Perú: Machu Picchu; por esta razón los emprendimientos de TRC que se encuentran a lo largo de este corredor tienen una inmejorable posición geográfica con respecto a un mercado potencial de servicios turísticos complementarios, además de que más del 70% de los emprendimientos de TRC se encuentran en este corredor, y, de estos 75 emprendimientos, se han tomado como referencia a 19, los cuales han sido seleccionados porque están en marcha y tienen algún tipo de vinculación con empresas privadas (agencias de viaje). Estos son los siguientes: (a) Asociación Apu Ronahuana Ttica Laraype, de Amaru; (b) Asociación de Mujeres Tejedoras, de Amaru; (c) Asociación Sumaq Warmi, de Sacaca; (d) Asociación de Esculturas Líticas Chimpa Runa Cusco, de Collanas; (e) Asociación Agroturismo Chichubamba, de Chichubamba; (f) Asociación Apu Antasaqa Textilería Andina, de Cuper Pueblo (Chincho); (g) Asociación de Turismo Vivencial Ricchary Cuyo Chico, de Cuyo Chico; (h) Asociación de Turismo Rural Inkaq Mallquin, de Huayllabamba (comunidades de Huayocari, Huycho y Urquillos); (i) Asociación Sol Naciente Moray Maras, de Maras; (j) Asociación Artesanal Portadas de Maras, de Maras; (k) Asociación de Agro Ecoturismo Vivencial San Isidro, de San Isidro (Ollantaytambo); (l) Asociación de Turismo Vivencial Túpac Yupanqui, de Patacancha; (m) Asociación de Turismo Vivencial Inkas Vivientes, de Willoq; (n) Asociación Turismo Vivencial Condor Tiana, de Piscacucho; (ñ) Asociación de

Artesanas Virgen Purificada, de Umasbamba;(o) Asociación de Servicios Múltiples de Patabamba; (p) Asociación de Artesanos y Turismo Vivencial Ñaupac Yachay y Mosoq Yachay, de Cotohuincho (Urubamba); (q) Asociación de Artesanos Productores Valle Sagrado, de Urubamba; y (r) Asociación de Turismo Vivencial Raqchi, de Raqchi (ver Figura 1).



*Figura 1.* Ubicación Geográfica Referencial de la Asociación de TRC en el Corredor Turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo. Tomado de la Red Rural de Turismo Alternativo Inkaq Kusi Kausaynin. Recuperado de <http://tourrural.net/>

El 80% de estas comunidades brindan servicio de alojamiento y/o alimentación con actividades de cultivo según la temporada de visita, así como procesos de textilería a mano con teñido natural, cerámica y artesanía; y tan solo un 20% realiza actividades diferentes en torno a su cultura tales como: (a) práctica de medicina ancestral, (b) música, (c) danza, (d) relajación, (e) astronomía, (f) pesca, y (g) labrado en piedra.

## 1.2 Conclusiones

Las perspectivas de crecimiento sostenido del turismo proporcionan una gran oportunidad de mejora económica a países en vías de desarrollo, y brindan la posibilidad de vender sus productos a países desarrollados a través de diferentes formas de turismo, como las siguientes: (a) ecoturismo, (b) turismo justo, y (c) turismo de base comunitaria o turismo rural comunitario.

El TRC es una opción sostenible para el incremento de ingresos económicos de las comunidades rurales pobres y, a la vez, la conservación de su cultura, tradiciones y el medioambiente que las rodea, pues estas constituyen el elemento principal de atracción de estos futuros productos turísticos.

El Perú brinda las condiciones idóneas para poder competir en el sector del TRC a nivel mundial, y este es un modelo de negocio inclusivo que, por sus características, puede replicarse con mucha facilidad en las organizaciones de las comunidades rurales, ya que estas están alineadas en un modelo de asociatividad, lo que permitirá transformar sus ventajas comparativas y lograr así su competitividad en el mercado del TRC.



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

### 2.1 Antecedentes

En la década de 1980, con las primeras alertas del cambio climático como las de la Comisión sobre Medioambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (CNUMAD, por sus siglas en inglés), comenzaron a tomar más fuerza los conceptos de *sostenibilidad ambiental* y, con ellos, se incluyó a las personas y las actividades que estas realizaban. En esta misma década, se empieza a escuchar *conceptos de participación comunal en el turismo*, como lo menciona la OMT (2002) en su libro *Mejorar los beneficios económicos del turismo para las comunidades locales y reducir la pobreza*, donde clasifica al turismo rural como: (a) *Village tourism*, (b) *Ecotourism*, (c) *Arts and crafts tourism*, (d) *Rural tourism*, y (e) *Agro tourism*. Estos intentan unir los conceptos de *sostenibilidad del medioambiente y entorno rural* a través de la práctica del turismo. No es oficial sino hasta 2002 que la OMT lanza programas sobre turismo rural comunitario, hoy conocido como *Community-Based-Tourism (CTB)*.

El interés por el turismo de parte del gobierno se remite a 1961, en que la Junta Militar de aquella época, con una mirada nacionalista, pretendió rescatar los usos y las costumbres nativas, y, en ese momento, se convierte Taquile en un centro turístico importante (Bardales, 2004), sin saber que este pueblo sería un referente para el desarrollo del turismo rural comunitario del mundo. En la región del Cusco, el año 2004, a iniciativa del MINCETUR, se crea el programa Corredor Cusco-Puno con financiamiento del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), dejando capacidades instaladas en las comunidades rurales de este corredor turístico formando la red Pacha Paqareq con cinco integrantes, la Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, y esta es el principal referente del subsector. Hoy en día, existen 19 redes empresariales de comunidades, las cuales están suscritas en la red de redes de turismo Rural Inka, donde se encuentran más de 75 comunidades asociadas que practican el TRC en Cusco (OGD, 2012).

## 2.2 Visión

El corredor turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo será reconocido en el Perú y en las principales ferias internacionales de turismo como un modelo de Turismo Rural Comunitario (TRC) en el 2020, a través de sus experiencias de alta calidad y estándares internacionales, proporcionando niveles óptimos de satisfacción, valor cultural a los visitantes y mejorando el bienestar socioeconómico de las asociaciones de TRC.

## 2.3 Misión

Desarrollar y brindar experiencias turísticas con alto valor agregado, enmarcadas en la sostenibilidad intercultural, integrando a los emprendimientos de TRC y empresas afines al sector que componen el corredor turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo, para incrementar el valor percibido por los clientes y consumidores, generando competitividad y bienestar socioeconómica a la comunidad.

## 2.4 Valores

***Ayni.*** Es el intercambio normativo y continuo de bienes y servicios entre personas conocidas entre sí, en el que una prestación y su devolución deben transcurrir en un cierto tiempo, y el proceso de negociación de las partes, en lugar de ser un abierto regateo, está más bien encubierto por formas de comportamiento ceremonial, que han venido evolucionando desde la cultura inca (Meyer, 2004).

***Innovación.*** Según Steve Jobs es lo que distingue al líder de sus seguidores (Gallo, C, 2001).

***Liderazgo.*** Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio (Lussier & Achua, 2007).

***Respeto de la diversidad cultural del turista como de los miembros de la comunidad.***  
Respetar el profundo legado histórico y biodiversidad que ponen en valor la identidad cultural de las regiones y pueblos visitados (PNUD, 2010).

**Confianza.** Es la base de las relaciones productivas y provechosas entre los miembros de la comunidad.

**Compromiso.** Es la manera incondicional de realizar las actividades en beneficio de la comunidad.

## 2.5 Código de Ética

Siguiendo el código mundial ético para el turismo desarrollado por la Organización de Naciones Unidas (ONU) y la OMT, y tomando en cuenta los valores y prácticas andinas, se presenta el siguiente código de ética:

- El turismo contribuye al respeto y entendimiento entre personas de distintas etnias, credos, culturas y religiones, promoviendo el intercambio de experiencias que enriquecen el espíritu y creando lazos perennes de amistad.
- La valoración, preservación, y la defensa de la diversidad cultural y natural convierten al turismo en un ente dinamizador para el desarrollo sostenible tanto de economías (naciones) emergentes, que tienen alto valor cultural ancestral heredado, como de economías desarrolladas; la protección del patrimonio está inherentemente ligado a la actividad turística.
- El turismo es un instrumento de desarrollo personal y colectivo, influye en el desarrollo de capacidades técnicas y profesionales, y promueve el desarrollo de la equidad de género al empoderar activamente la participación de la mujer dentro de roles diversos que sostienen esta actividad.
- La práctica continua de turismo descansa sobre una base de estabilidad social, política y económica, la cual es propiciada por las sociedades receptoras y emisoras. La violencia es una antítesis de la actividad turismo.
- La confianza y el compromiso son el pilar fundamental para la creación y el desarrollo de negocios responsables que promuevan el desarrollo del ser humano

como tal, que fortifiquen las relaciones con todos los involucrados y que fortalezcan el crecimiento económico de este sector.

- Mantener la identidad cultural propia con la finalidad de lograr que los valores legados de la cultura andina trasciendan a través del tiempo.

## 2.6 Conclusiones

La necesidad de incidir en la visión de largo plazo como valor de las organizaciones de TRC se debe a la visión cortoplacista propia de la idiosincrasia de los pobladores de las comunidades andinas; la asociatividad es parte de las costumbres de los emprendimientos de las comunidades del corredor turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo, dentro de las cuales existen prácticas ancestrales como el *ayni*, que ayudarán al mejor desarrollo del modelo propuesto.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

El presente capítulo está enfocado en la exploración del entorno y el análisis del sector. Esta evaluación revelará las oportunidades y amenazas clave y la situación de los competidores del entorno; se realizará un análisis tridimensional del Perú, así como el análisis competitivo y, finalmente, el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P), fuerzas económicas y financieras (E), fuerzas sociales, culturales y demográficas (S), fuerzas tecnológicas y científicas (T), fuerzas ecológicas y ambientales, y fuerzas competitivas (E). Este análisis permitirá elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), con lo cual se podrá identificar las oportunidades propias en el sector, así como las amenazas latentes; finalmente, se elaborará la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), donde se identificará la posición propia frente a los competidores, y, finalmente, la Matriz del Perfil Referencial (MPR), la cual permitirá identificar la posición propia respecto de los referentes.

#### **3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones**

Frederick Hartmann (1978), en su análisis tridimensional de las naciones, mencionó tres grandes dimensiones que se debe evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2008).

##### **3.1.1 Los intereses nacionales**

El Estado peruano, como integrante de la ONU, se alinea con sus principios, considerando que la paz y la seguridad son elementos vinculados con el desarrollo humano. En este contexto, la intensidad de intereses nacionales que se tiene junto con Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea es importante y está orientada al desarrollo humano como base para el crecimiento sociocultural y económico. Asimismo, el Perú viene trabajando en la reglamentación de los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos (firmado en Washington el 12 de abril de 2006 y vigente desde el 01 de febrero de 2009), Canadá (firmado el 29 de mayo del 2008 y vigente desde el 01 de agosto del 2009) y la Unión

Europea (firmado el 12 de abril de 2011 en Bruselas-Bélgica, vigente desde el 01 de marzo del 2013).

El país tiene una participación activa en la búsqueda de la integración regional, debido, entre varias razones, a la estratégica ubicación geográfica y a la oportunidad que significa la integración en términos económicos para el país, y, en respuesta a esta oportunidad, el Perú es parte de la Iniciativa para la Integración de Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA), física, energética y de telecomunicaciones, en ejes de integración como el Eje Interoceánico (Brasil-Bolivia-Perú-Chile), el cual logrará la conexión del océano Atlántico con el Pacífico y permitirá un mayor flujo del comercio y las actividades turísticas. También se tienen el Eje Multimodal del Amazonas (Brasil-Colombia-Ecuador-Perú), el Eje Perú-Brasil (Acre-Rondonia), y el Eje Andino (Caracas-Bogotá-Quito-Lima-La Paz) (CAN, 2000).

El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú ([MRE], 2009b) promueve la promoción de la paz y la seguridad internacionales con el propósito de lograr estabilidad política para facilitar el desarrollo del país y erradicar la pobreza, y otorga especial énfasis a la reducción del armamentismo y la promoción del desarme en América Latina. En cuanto a los intereses comunes con Brasil y Ecuador, mantener la paz y seguridad se hace vital, más aún cuando, en el caso de Ecuador, ha mantenido por muchos años un conflicto limítrofe con el Perú como consecuencia del desconocimiento del tratado de Río de Janeiro de 1942 y que fue superado con la firma del Acta de Brasilia, en octubre de 1998, que hizo posible que el MINCETUR Perú, en mayo de 2011, oficialice el lanzamiento de la ruta turística *Spondylus* como parte de los objetivos del Acta de Brasilia, la cual integra a Perú y Ecuador a través de la visita de atractivos turísticos de ambos países.

Por otra parte, el común interés binacional Perú-Brasil en mantener la paz y la seguridad ha sido fortalecido con la integración de Perú al Sistema de Vigilancia Amazónico

y Nacional Perú-Brasil (SIVAN) , creado para lidiar con el narcotráfico, la tala ilegal y otras formas de depredación, contrabando, minería ilegal, e invasión de áreas indígenas. La reciente declaración de la Amazonía como una de las Siete Maravillas Naturales del Mundo propicia un escenario potencial para el desarrollo de proyectos de integración turística con Brasil y Ecuador, que atraigan inversión extranjera, así como el aporte de tecnología, junto con la oportunidad de promover la cultura nacional hacia los países con mayores índices de emisión de turistas, e incrementar así el índice de turismo receptivo.

Asimismo, en febrero de 1998, el Perú firma con Colombia un Acuerdo sobre Cooperación en Materia de Terrorismo; este país vecino constituye un punto focal en las relaciones exteriores del Perú y la integración de sus fronteras, porque se encuentra operativa la guerrilla de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), la cual es una amenaza a los derechos humanos y democráticos de ambos países. Luego de la firma del Acuerdo de Paz en Brasilia, el Perú y Ecuador firman el Acuerdo Amplio Ecuatoriano-Peruano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad, por el cual ambas naciones se comprometen a desarrollar de manera conjunta los recursos naturales y culturales que los unen y, a la vez, propiciar el crecimiento económico de ambas partes.

En marzo de 2009, el embajador Allan Wagner Tizón presentó la Memoria de la limitación marítima entre el Perú y Chile, en cuyo texto demanda la delimitación de las fronteras marítimas de los dos Estados en el océano Pacífico, que comienza en un punto en la costa denominado “Concordia”, conforme al Tratado del 3 de junio de 1929.

Por otra parte, es de vital importancia para el Perú conservar la amistad con los países del exterior, porque permite al sector turismo tener un crecimiento sostenido como lo ha venido haciendo a lo largo de varios años. Este interés de conservar la amistad se ve reflejado en la nueva tendencia de políticas de gobierno, en la que se desarrollan políticas de inclusión social, económica y cultural, aprovechando la megadiversidad e idiosincrasia de los pueblos

peruanos para lograr una equidad de oportunidades, estabilidad sociopolítica y crecimiento económico sostenible.

Se debe mencionar que el Perú es parte de los 189 países que, en septiembre de 2000, firmaron la Declaración del Milenio, propulsada por la ONU, en la que se abordan temas de dignidad humana, equidad e igualdad, y se centra en ocho objetivos:

- Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Lograr la enseñanza primaria universal.
- Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
- Reducir la mortalidad infantil.
- Mejorar la salud materna.
- Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- Garantizar el sustento del medioambiente.
- Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Además de ser parte de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y haber firmado el Protocolo de Kioto, se tienen compromisos de reducción de los gases invernadero y combatir el cambio climático. Asimismo el alineamiento del Perú con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los lineamientos de combatir el cambio climático, ayuda a conseguir fondos de la Cooperación Internacional para poder lograr estos objetivos, y, para ello, se ha creado, mediante Ley 27692, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), que está encargada de conducir, programar, organizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable.

Tabla 1

*Matriz de Intereses Nacionales*

	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Promover la paz y seguridad internacionales, a fin de lograr la estabilidad política y confianza necesarias para facilitar el desarrollo y la erradicación de la pobreza		Brasil*, Ecuador*	EEUU*, Canada*, Union Europea*	
2 Participar activamente en los diversos procesos de integración con miras a un desarrollo armónico y la generación de condiciones más equitativas en el proceso de globalización.			Ecuador*, Brasil*, Bol ivia*	
3 Impulsar el desarrollo sostenible y la integración en las regiones fronterizas			Ecuador*, Brasil*, Colombia*	Chile*
4 Promover y defender los intereses permanentes del Estado Peruano, sus connacionales y empresas en el exterior, y utilizarlos como instrumentos para la captación de inversiones y de recursos de cooperación internacionales			EEUU*, Union Europea*	
5 La Asociación Estratégica mutuamente beneficiosa con los Estados Unidos de América y con la Unión Europea		EEUU*, Union Europea*		
6 La captación de cooperación orientada a la lucha contra la pobreza, exclusión y desigualdad social		EEUU*, Union Europea*		
7 La promoción cultural			Ecuador*, Bolivia*, Paises del sur Asiatico**	
8 Respuesta al desafío del cambio climático			EEUU*, Union Europea*	

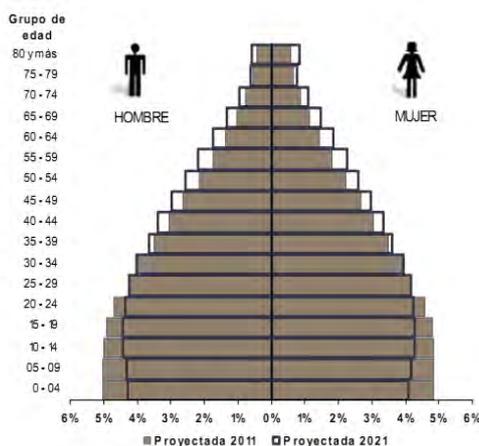
Nota: \*comunes, \*\*opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque gerencial" de F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

El cambio climático que tiene el planeta es un tema que propicia respuestas conjuntas tanto a nivel nacional como de entidades internacionales tales como la ONU y el Banco Mundial (BM), que, en 2009, presentó el estudio: “Desarrollo con menos carbono: respuestas latinoamericanas al desafío del cambio climático”, donde indica que Perú, debido a su condición de país megadiverso, se encuentra entre los primeros 10 países con mayor diversidad en el mundo, pero que tal riqueza natural le añade un riesgo, debido a que mucha de su fauna se encuentra en peligro de extinción, y esta situación se agrava debido a que las temperaturas de la región se elevaron en 1 °C en el siglo XX, lo que produce el deshielo de glaciares andinos (Torre, Fajnzylber & Nas, 2009). En tal sentido, medidas como la reducción de la deforestación, el mejoramiento del transporte público, expandir las fuentes de energía renovables y mejorar las prácticas agrícolas son una de las formas de contrarrestar los efectos de este cambio climático.

### **3.1.2 Potencial nacional**

D'Alessio (2008) indicó que los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país. Corresponde al análisis interno del país, determinar en qué se es fuerte, y en qué se es débil, y, para determinar el potencial nacional, es necesario analizar los siete dominios:

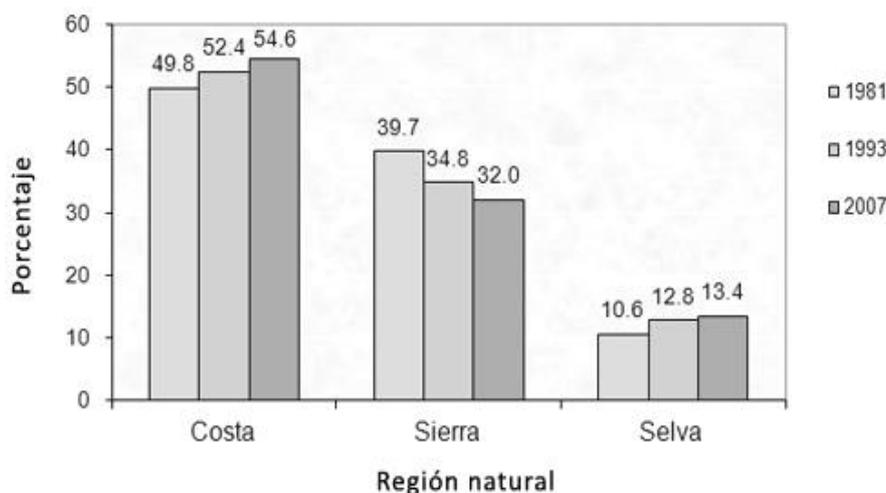
**Demográfico.** País con grupo etario mayormente joven. La pirámide poblacional del Perú es una pirámide progresista de base ancha y cúspide angosta (ver Figura 2), la población más numerosa es la joven y adulta, en términos económicos la Población Económicamente Activa (PEA), suma el 56% del universo poblacional peruano, con lo que se superan los 15'900,000 personas, y da al Perú una fuerza laboral amplia; cabe recalcar que, de este porcentaje, el 26.2% se encuentra en el ámbito rural, lo que otorga la oportunidad de poder desarrollar estrategias que ayuden a incrementar el ingreso económico de estas áreas.



*Figura 2.* Perú, Pirámide Poblacional, 2011 y 2021.

Tomado del “Boletín del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)”, del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/Documentos/boletin-unfpa-inei-dia-poblacion11072011.pdf>

Según el último censo de 2007, la mayor concentración de población se encuentra alrededor de (a) la costa (con un 54.6%), (b) la sierra (con un 32%), y (c) la selva (con un 13.4%), hecho que se contradice, pues la ubicación de los mayores recursos naturales del Perú se encuentra en la sierra y la selva (ver Figura 3). Esto hace que la mano de obra calificada sea escasa en estas zonas del Perú, pero, a su vez, la inversión pública en todos los aspectos es menor, pues uno de los criterios de inversión pública es la cantidad de población beneficiaria; como el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú ([MEF], 2011c) indicó, en la evaluación social, interesa calcular la rentabilidad de un Proyecto de Inversión Pública (PIP) para toda la sociedad en su conjunto, y esto se logra comparando los beneficios sociales y costos sociales atribuibles al proyecto. Por esta razón, los proyectos de infraestructura y desarrollo con mayor presupuesto se encuentran en la costa, y esto hace que las demás regiones naturales se vean con las manos amarradas al momento de hacer un proyecto de desarrollo, pues estas sólo pueden ser financiadas hasta el límite poblacional existente en el ámbito del proyecto.



*Figura 3.* Perú, Población Censada según Región Natural, 1993 y 2007. Tomado de Censo Nacional de Población y Vivienda 1993 y 2007. Recuperado de [http://www.unfpa.org.pe/infosd/poblacion/poblacion\\_02.htm](http://www.unfpa.org.pe/infosd/poblacion/poblacion_02.htm)

**Geográfico.** Una de las ventajas comparativas del Perú es su ubicación geográfica, ya que se encuentra en la región central y occidental de América del Sur, es el tercer país más grande de la región, después de Brasil y Argentina, con un litoral de 3,080 km de extensión y un dominio marítimo de 200 millas, cuya presencia en la cuenca del Pacífico facilita el comercio marítimo entre América del Sur, Asia y Oceanía a través del puerto del Callao; su proyección bioceánica favorece el comercio marítimo internacional mediante ambos océanos: (a) Pacífico, y (b) Atlántico, y lo convierte, además, en eje principal para el transporte y comunicación terrestre, ferroviaria, marítima y aérea. El puerto del Callao es uno de los puertos con mayor potencial para convertirse en puerto pivote de la costa del Pacífico sudamericano según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2000). El área costera conforma cerca del 11% del territorio y alberga al 54.6% del total de la población, en tanto que la sierra está conformada por el 31% del territorio nacional y alberga al 32% de la población; la selva, por su parte, conforma el 58% del territorio del país y alberga al 13.4% de la población total del país según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2008).

La IIRSA, aprobada en septiembre de 2000 por doce países de la región, considera nueve ejes o corredores de integración, de los cuales cuatro corresponden a Perú, los que permiten la interconexión con los países del Atlántico. En el Perú, se acumulan más especies de plantas y de animales que en ningún otro lugar del planeta: por ejemplo, el 20% del total de aves; entre 40,000 y 50,000 especies de plantas (entre ellas más de 3,000 tipos de orquídeas (Ministerio de Defensa, [MINDEF], 2005), además los 84 microclimas de los 114 que existen en el mundo, y más del 75% de ecosistemas que posee el Perú favorecen la biodiversidad en las tres regiones naturales. La gran variedad de microclimas y ecosistemas se debe a la compleja conformación de la geografía del Perú, conformada por ocho regiones naturales según el Dr. Pulgar Vidal (1996), lo que hace difícil la accesibilidad en muchos casos, especialmente si se habla del espacio geográfico en el que se desarrolló la cultura inca, es decir, la mayor parte de la sierra del Perú, por donde pasa la cordillera de los Andes; esta condición se convierte en una debilidad competitiva para el país, ya que, a pesar de la mejora en el índice de competitividad mundial, la posición respecto del servicio de transporte señala al Perú en el puesto 121 de 139 naciones (Perú21, 2011). Otra ventaja de Perú, según el Ministerio de Energía y Minas ([MINEM], 2010), además de su ubicación geográfica, es la conformación de sus suelos, que son ricos en diversos minerales cuya explotación ha permitido ocupar el primer lugar en América Latina en producción de (a) oro, (b) plata, (c) zinc, y (d) estaño, y este es otro aspecto más que hace de Perú un lugar atractivo para la inversión.

**Económico.** El crecimiento constante del PBI, según el INEI (2011b), fue de 7.51% (ver Figura 4), lo que se relaciona con (a) las adecuadas políticas monetarias y fiscales expansivas (que evitaron un mayor deterioro de la actividad económica) (MEF, 2011a); (b) el crecimiento constante de la demanda externa (liderado por el crecimiento de las exportaciones de productos tradicionales: 26%, como no tradicionales: 30.6%) e interna (que

creció un 9.5% en el primer semestre); y (c) la mejora del clima de negocios, en relación con el que, según el informe de Doing Business del BM (2011), el Perú está entre las 10 economías que más han mejorado su facilidad de hacer negocios en el periodo 2009-2010, y resalta en los ítems de apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, registro de propiedades y manejo de comercio transfronterizo, que hacen más estable la posición económica de Perú. Asimismo, de acuerdo con el “Marco Macroeconómico Multianual” revisado al 2012-2014, “Perú está en la capacidad de mantenerse como la economía de mayor crecimiento de la región y crecer a tasas sostenidas en torno al 6% anual” (ver Figura 5) a pesar de que la economía nacional dependa casi en un 50% del desenvolvimiento de la economía mundial y del desacelerado crecimiento económico global dado especialmente en los países desarrollados, que podría incluso convertirse en una recesión, según el mismo documento.

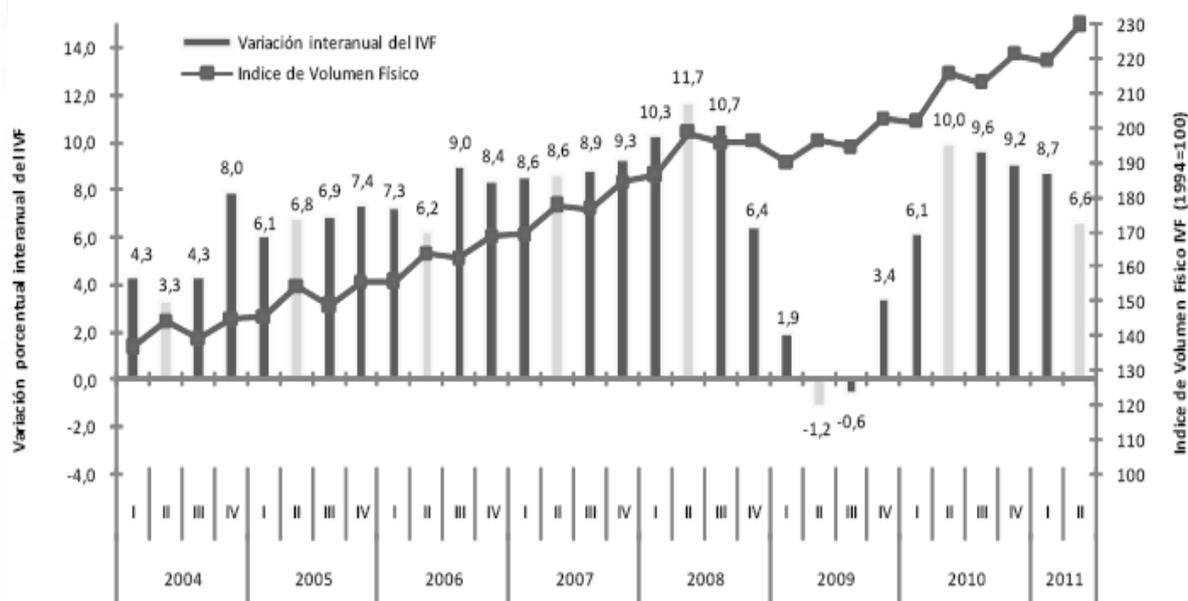
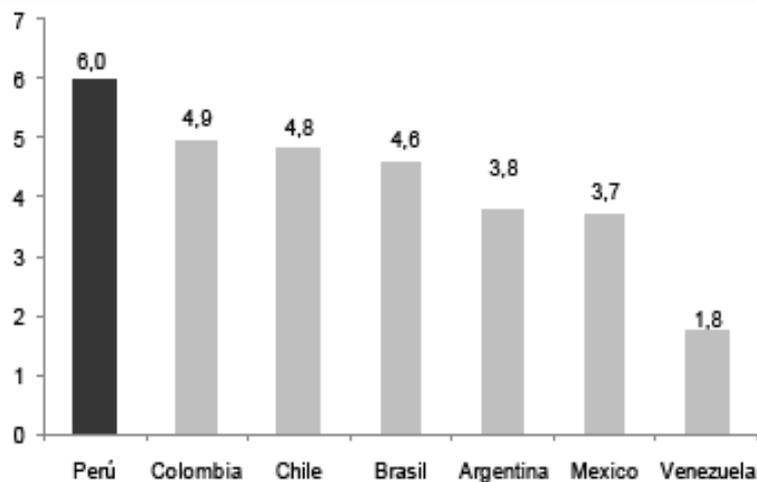


Figura 4. Producto Bruto Interno Trimestral 2004-i-2011-ii (a Precios Constantes de 1994). Tomado de “Informe técnico PBI trimestral n° 02, mayo 2011”, del INEI-Dirección Nacional de Cuentas Nacionales. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/12594.pdf>



*Figura 5.* PBI América Latina 2012-2014 (Variación Porcentual Anual Promedio). Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual (MMM, 2012-2014)”, del MEF, 2011a. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2012\\_2014.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf)

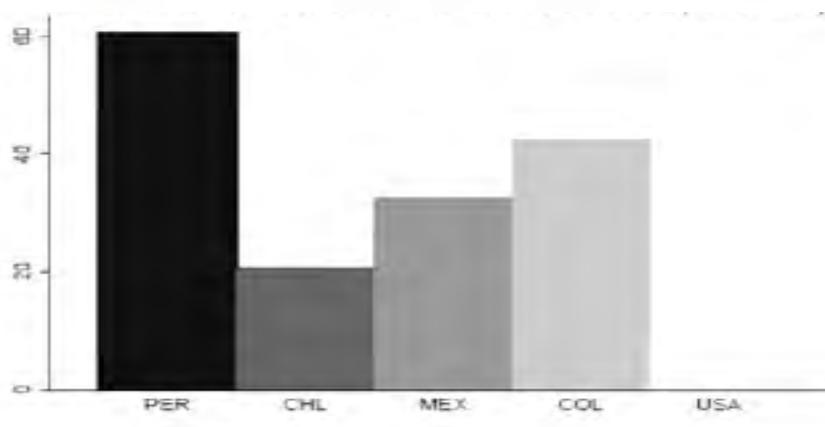
De acuerdo con este análisis, se puede inferir que el Perú cuenta con una estabilidad económica, al menos para los siguientes dos años, y, en el escenario mundial, los países emergentes están liderando el crecimiento, debido en gran parte a la demanda de materia prima, por lo que las posibilidades prósperas de expansión para nuestra economía están sustentadas en sus recursos naturales como la agroexportación, minería y turismo, lo que le da amplitud para continuar creciendo, como se muestra en la Figura 6.



*Figura 6.* Posibilidades Prósperas de Expansión de la Economía Peruana. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual (MMM, 2012-2014)”. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2012\\_2014.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf)

Por otro lado, la informalidad empresarial es un tema que toma mucha preponderancia para el desarrollo económico del país, especialmente en los últimos años, porque reduce la base impositiva (lo que impide un financiamiento sostenible de bienes públicos) y distorsiona

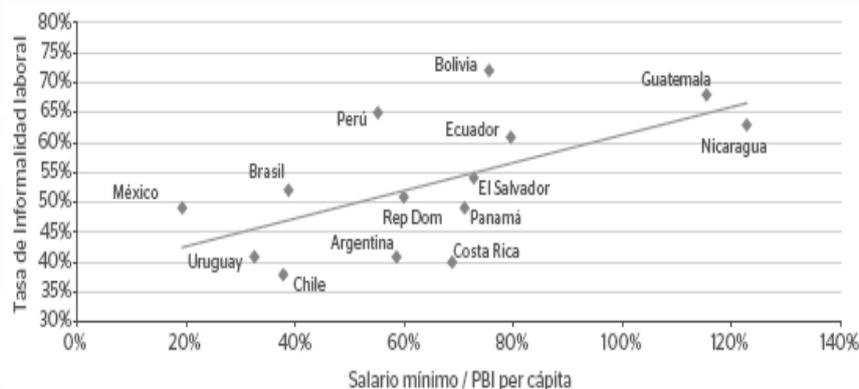
las estadísticas oficiales (por lo que las decisiones políticas basadas en estos resultados pueden ser contrarias) y porque puede convertirse en competencia desigual del sector formal al atraer trabajadores y demás mano de obra (Hernández & De la Roca-GRADE, 2010). Perú está considerado como uno de los países con mayor informalidad en la región, mucho mayor que la de Chile y Estados Unidos, como se aprecia en la Figura 7, hecha con base en el índice Schneider (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2011b).



*Figura 7.* Índice de Economía Subterránea (Porcentaje del PBI), A. Schenider. Tomado de “Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú”, del Banco Central de Reservas del Perú (BCRP), 2011a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>

El grado de informalidad en Perú es elevado y, según el valor nominal de los indicadores, alrededor del 60% de la producción se realiza informalmente para el año 2004, y aproximadamente el 40% de la fuerza laboral está subempleada (Reunión de Presidentes de Organizaciones Empresariales Iberoamericanas, 2010). Las nuevas políticas salariales son un posible factor de que se incremente la informalidad laboral en Perú. El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), en su observatorio económico publicado en agosto de 2011, indicó que existe una relación entre la elevación del salario mínimo y el incremento de informalidad, debido a que, desde inicios de la década, el salario mínimo ha crecido más rápido que los incrementos de productividad, lo que podría disminuir la probabilidad de ser contratado

formalmente en el caso de los trabajadores de bajos ingresos, en particular de los más jóvenes (ver Figura 8).



*Figura 8.* Salario Mínimo e Informalidad en América Latina.

Tomado de “Observatorio Económico Perú”, del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) Research 2011. Recuperado de [http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/110805\\_ObsEconomico\\_Peru\\_SM\\_tcm346-265412.pdf?ts=1622012](http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/110805_ObsEconomico_Peru_SM_tcm346-265412.pdf?ts=1622012)

Al ser el turismo una posibilidad próspera de expansión, los negocios inclusivos pueden enriquecer la cadena de valor de las empresas haciéndolas más competitivas, y las comunidades andinas pueden poseer su mayor diferenciación en su cultura viva, lo que da una posición expectante para poder desarrollar estas comunidades y lograr mejoras en la economía nacional, y una de las barreras que se tiene que superar es la informalidad para que la inclusión de estas sea a todo nivel.

**Tecnológico-científico.** Perú se encuentra dentro del grupo de países que basan su competitividad en la eficiencia junto con (a) Argentina, (b) Brasil, (c) Costa Rica, (d) Colombia, (e) República Dominicana, (f) Ecuador, (g) El Salvador, y (h) Panamá. Según el “Examen de las políticas de ciencia, tecnología e innovación de la Conferencia de la Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo - UNCTAD 2010”, el Perú tiene una inversión en I+D por parte del Estado de 1.5% del PBI al año 2003, y el sector privado tiene una participación muy escasa en este aspecto (ONU, 2011). El Perú tiene instalada la Base Científica Machu Picchu, ubicada en la Isla Rey Jorge, que se encuentra ubicada en la

ensenada Mackellar al norte de la península antártica. Las principales investigaciones científicas corresponden a los siguientes programas: (a) biología humana, (b) oceanografía, (c) física y química, (d) biología, (e) magnetismo terrestre, (f) acústica, (g) meteorología, y (h) geofísica (MINDEF, 2005).

El Perú fomenta, a través del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC) una serie de eventos en pro del desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación; sin embargo, hacen falta políticas de Estado que impulsen y financien los proyectos que se presentan en estos eventos. Asimismo hace falta una mejor asignación de presupuesto por parte del Estado para que sus políticas impulsen y financien la ejecución y desarrollo de proyectos científicos. Además, los indicadores y la metodología aplicada para recabar data en la industria del turismo es muy incipiente, y tiene datos que son proporcionados por el INEI a nivel interno, mas no se cuenta con estudios socioeconómicos y de mercado de países emisores de turistas.

***Histórico-psicológico-sociológico.*** Según el Country Brand Index ([CBI], 2011) de la consultora Future Brand, el Perú ha ocupado el tercer puesto en una de las cinco dimensiones de evaluación de dicho *ranking*: el de Patrimonio. En 2003, a iniciativa de Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés) es creado el Centro Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de América Latina (CRESPIAL), y el Perú es parte de éste desde 2006 (Instituto Nacional de Cultura [INC], 2006), el cual viene inventariando, documentando y categorizando todas las manifestaciones culturales del Perú, además de promover la recuperación de tradiciones perdidas. Partiendo de “Hay un Perú para cada quien”, se genera la marca País, que viene promocionando no solo la diversidad cultural, sino también la diversidad biológica, con lo que pretenden atraer nuevas inversiones y generar nuevos flujos turísticos. Todas estas características se han visto reflejadas en una de las más exitosas experiencias de negocio en

torno a la diversidad cultural: la cocina peruana, sector que es casi ya una industria y es el que ha sabido aprovechar de mejor manera las ventajas culturales que el Perú ofrece.

Arellano (2010) indicó, en su estudio “El boom de la gastronomía peruana”, que éste genera más de US\$1,500 millones al año en el extranjero.

Según el reporte de conflictos sociales de la Defensoría del Pueblo, a septiembre de 2011, se han ubicado 215 conflictos internos, de los cuales 148 se encuentran activos y 67 se encuentran en estado latente, sumados a un incremento del índice de delincuencia en el Perú, que, según una publicación del diario *Perú21* a julio de 2010, el año 2009 este índice aumentó en un 6.4%. Estos índices se ven consolidados si se revisa el “Informe de competitividad global 2011-2012”, donde el Perú registra el puesto 73 de 142 países en calidad de educación, y esta última es pieza fundamental para el desarrollo laboral. Son estos índices los que se deben elevar para poder tener mejores perspectivas para el desarrollo integral de país.

**Organizacional-administrativo.** En las elecciones presidenciales del año 2011, salió electo Ollanta Humala Tasso, pese a que un importante sector empresarial tenía incertidumbre respecto del destino económico que tendría Perú después de este resultado. Muchas calificadoras internacionales de riesgo como Moodys, Standard's and Poors, y Fitch and Rating indicaban que el crecimiento de Perú mantendría su tendencia positiva.

Actualmente se puede apreciar que el nuevo gobierno tiene una tendencia marcada hacia la inclusión social, como se manifiesta con la creación del Ministerio de Inclusión Social, el cual entró en operatividad a partir del mes de noviembre del año 2011. En el 66º periodo de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2011, el presidente electo Ollanta Humala Tasso indicó que “La Gran Transformación”, cambio que planteaba durante su campaña presidencial, es un proceso de inclusión social, es decir, transformar el crecimiento económico que el país viene teniendo desde hace 10 años con el fin de lograr mejor calidad de vida (Presidencia de la República, 2011). Por otro lado, entre

los principales lineamientos de la política económica de Perú del MEF, detallados en el “Marco Macroeconómico Multianual” al 2012-2014, está estipulado que reducir la pobreza rural, que hoy es el doble del promedio nacional, y articular políticas de desarrollo e inclusión social a políticas de desarrollo productivo son los objetivos para lograr una mayor inclusión social y reducción de la pobreza, con lo que se puede ver una marcada orientación a promover y desarrollar oportunidades que engloben el desarrollo y crecimiento económico de personas de más bajos recursos económicos y que sean articuladas junto con estrategias y metodologías que permitan mejorar su calidad de vida.

Se debe mencionar a la corrupción y el grave problema social que este fenómeno ocasiona en los sistemas de gobernabilidad en casi todos los países de Latinoamérica y en Perú debido a la mala estructura y el funcionamiento del Estado (Ministerio de Justicia [MINJUS], 2011). Según el índice de percepción de la corrupción 2011, elaborado por la Organización No Gubernamental (ONG) Transparency International (2011), Perú se encuentra en el puesto 80 de un total de 182 países, posición que comparte con (a) Colombia, (b) El Salvador, (c) Grecia, (d) Marruecos, y (e) Tailandia, y descendió dos posiciones con respecto al año pasado; en el primer puesto, se encuentran: (a) Dinamarca, (b) Nueva Zelanda, y (c) Singapur. La corrupción genera desconfianza y desmoralización entre la ciudadanía. En la Segunda Conferencia Internacional Anticorrupción Lima 2011, realizada por la Contraloría General de la República, el titular del Parlamento, indicó que las pérdidas por corrupción, durante el gobierno del expresidente Alberto Fujimori (1990-2000), fueron de US\$14,000 millones, que equivalieron al 50% del presupuesto y al 4.5% del PBI de los años en mención. Según el informe de “Competitividad global 2010-2011”, en el ítem que evalúa la confianza en los estándares éticos de los políticos, el Perú ocupa el puesto 120 de 139 países, y esto llega a ser algo común para países sudamericanos: (a) Ecuador y Brasil ocupan los puestos 124 y 127, y (b) Venezuela ocupa el último lugar según el mismo informe. La

corrupción elimina la competencia, lo que suprime la posibilidad de volverse más competitivos, de frenar la informalidad y de transmitir el crecimiento económico hacia una mejor calidad de vida.

**Militar.** El ente encargado de la salvaguarda de la defensa nacional dentro de sus límites y fuera de estos en caso de que se presenten situaciones que arriesguen la seguridad nacional es el MINDEF, que establece las políticas y lineamientos para conservar la paz y así lograr un desarrollo sostenible de la nación; el MINDEF cuenta con varias herramientas para la consecución de dichos objetivos, el principal es el *Libro Blanco de la Defensa Nacional*, en cuyo texto se cita que la Constitución Política del Perú, en su artículo 44°, establece los deberes fundamentales del Estado, éstos corresponden a dos campos: del desarrollo y de la defensa. Los postulados del desarrollo se orientan a promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la Nación. Los postulados de la defensa se orientan a garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, a defender la soberanía nacional y a proteger a la población de las amenazas contra la seguridad (MINDEF, 2005). Esto implica la protección de la propiedad privada y de los capitales con los que cuentan todos los peruanos frente a posibles agresores que intenten quebrantar el estado de derecho en el cual se rigen estos capitales.

Perú ha suscrito acuerdos internacionales que ayudan a la protección de la paz y a que no se pierda por fuerzas que no estén dentro de la ley; en la Carta de la Organización de Estados Americanos (OEA), aprobada en 1948, se estableció el concepto de *defensa colectiva*, entendido este como una respuesta solidaria del hemisferio a la agresión contra uno de sus Estados Miembros o contra cualquier otro hecho que pueda poner en peligro la paz del hemisferio. A partir de la Segunda Cumbre de las Américas, realizada en Santiago de Chile en 1998, se inició en la OEA un proceso de reflexión para modernizar y reformular el concepto de *seguridad* en el hemisferio (MINDEF, 2012).

También ha venido participando en programas que ayudan a generar la confianza entre los países limítrofes, que, a la vez, buscan la consolidación de la seguridad regional a través mecanismos concurrentes que permiten su interacción con organismos de seguridad y defensa internacionales (ver Tabla 2).

Tabla 2

*Mecanismos Establecidos con los Países Limítrofes en el Fomento de Mecanismos de Medidas de Confianza Mutua*

Mecanismos establecidos con los países limítrofes en el fomento de mecanismos de medidas de confianza mutua		Bol.	Bra.	Col.	Chi.	Ecu.
1	Ejercicios combinados entre Fuerzas Armadas.	x	x	x	x	x
2	Reuniones bilaterales entre Fuerzas Armadas.	x	x	x	x	x
3	Ronda de conversaciones binacionales entre altos mandos de las Fuerzas Armadas.	x	x	x	x	x
5	Intercambio de personal militar en actividades de instrucción, entrenamiento y otras de carácter profesional.	x	x	x	x	x
7	Invitación recíproca a participar en efemérides históricas y eventos de carácter protocolar, social, cultural, deportivo y artístico.	x	x	x	x	x
8	Intercambio de información bibliográfica de interés para las Fuerzas Armadas.	x	x	x	x	x
9	Cooperación científico-técnica y logística en materia de interés común.		x	x	x	x
10	Facilidades de bienestar para el personal de ambos países.	x	x	x	x	x
11	Conferencias bilaterales de inteligencia.	x	x	x	x	x
12	Reuniones de carácter profesional y de inteligencia entre los comandantes de guarniciones y de zonas navales fronterizas.	x	x	x	x	x
13	Intercambio de informaciones entre el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú y de otros países.		x	x		
14	Grupo de trabajo sobre estandarización en la medición común de los gastos en defensa externa.			x	x	x
15	Reunión de autoridades marítimas.		x		x	
16	Reunión de capitanes de puerto.			x	x	x

*Nota.* Tomado de “Participación del Perú en el fomento de medidas de confianza mutua”, del Ministerio de Defensa del Perú (MINDEF). Recuperado de [http://www.mindef.gob.pe/menu/proyeccion/fomento\\_med\\_conf.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/proyeccion/fomento_med_conf.pdf)

La responsabilidad de garantizar la defensa nacional para así contribuir al desarrollo nacional brindando las condiciones ideales para que los ciudadanos puedan desenvolverse sin restricciones está garantizada por el MINDEF con las políticas internas y la participación para el fortalecimiento de la paz y seguridad internacional; el Estado peruano busca así la

estabilidad social y política dentro de sus fronteras y fuera de estas, y es este un principio que rige en los acuerdos y mecanismos compartidos con los países de la región y del mundo.

### **3.1.3 Principios cardinales**

***Influencias de terceras partes.*** En 2009, el Perú firmó un convenio de entendimiento y cooperación con la Unión Europea para auspiciar los procesos comerciales entre ambas partes, y, gracias a esto, surgieron programas como el Programme Cooperation Emerging Markets (PSOM) del Ministerio de Economía de Holanda y el CBI, que buscan ayudar a exportar productos y servicios de los países en desarrollo a la Unión Europea. En la actualidad, se cuenta con Cámaras de Comercio bilaterales con los países de la Unión Europea: (a) la Cámara de Comercio e Industria Peruano Francesa, (b) la Cámara de Comercio e Industria Peruano-Alemana, (c) la Cámara de Comercio Italiana del Perú, (d) la Cámara de Comercio Peruano-Británica, (e) la Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú, y (f) la Cámara de Comercio Peruano-Nórdica.

Por otro lado, el soporte económico de la Unión Europea para el desarrollo del TRC a la Asociación de Países del Sur Este Asiático (ASEAN, por sus siglas en inglés) genera la consolidación de este destino turístico de los países miembros de dicha asociación, e incrementa su participación de mercado en los flujos turísticos de TRC emitidos por los países de la Unión Europea.

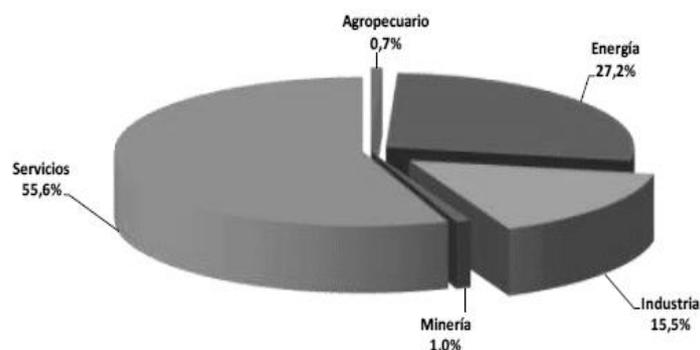
***Lazos presentes y pasados.*** El Estado peruano, a través del MINCETUR, desde la década de 1990, viene aprovechando algunos sistemas de preferencia comercial, los cuales brindaban la posibilidad del ingreso de algunos productos peruanos libres de aranceles, y, para ampliar la gama de productos, el Estado, desde 2003, ha buscado mecanismos como los TLC con Estados Unidos, Canadá, y la Unión Europea, con liberación de aranceles para la exportación de productos y servicios. Este hecho es favorable para el turismo, pues propiciará el incremento de los flujos turísticos mediante la disminución de los costos de los paquetes

turísticos al liberarse de aranceles, con lo que se afianzarán las relaciones comerciales y de amistad con estos países.

**Contrabalance de intereses.** La ubicación geoestratégica del Perú en América del Sur, los cuatro ejes o corredores de integración entre Perú, Brasil y Bolivia, y la riqueza cultural del Perú generan un gran reto para el país en cuanto a inversión en proyectos de infraestructura, transporte y tecnología. El dominio de 200 millas en el litoral, el acceso comercial a los mercados de Asia y Oceanía, la firma de los TLCs, así como la proyección bioceánica del país deriva en la urgente necesidad de que el Estado destine mayor presupuesto a la Empresa Nacional de Puertos S. A. (ENAPU) para la modernización de los puertos del país como el del Callao, Matarani, Ilo, Chimbote, y Salaverry; así como los terminales fluviales de Iquitos, Yurimaguas y Maldonado. Por otro lado, es de suma importancia concretar la construcción del aeropuerto internacional de Chinchero en Cusco, lo que permitiría dinamizar la economía de la región sur, sobre todo permitiendo el crecimiento del índice de permanencia del turista para la región.

**Conservación de los enemigos.** A lo largo de la historia del país, se tuvieron rivales como Chile y Ecuador, y los problemas limítrofes fueron una constante con cada país: (a) la Guerra del Pacífico con Chile, y (b) el conflicto de Bagua con Ecuador. A pesar de ello, para Chile, Perú representa el tercer puesto en cuanto a sus inversiones en el exterior. Según la Dirección Regional de Relaciones Económicas Internacionales, a junio de 2011, la inversión chilena en Perú alcanza US\$11,098 millones, lo que representa un total de 18.4% del total invertido en el exterior por Chile (ver Figura 9 y Tabla 3).

El sector servicios se encuentra como el principal receptor de inversiones chilenas, con un monto acumulado de US\$6.167 millones, y el subsector de *retail* es el más importante. En segundo lugar, se encuentra el sector energía, con US\$3.014 millones. El empleo total generado en Perú supera las 85,000 personas según el mismo portal.



*Figura 9.* Inversión Directa de Capitales Chilenos en Perú, Estructura Sectorial (1990-1<sup>er</sup> Semestre 2011, Porcentaje).

Tomado de “Inversión directa de capitales chilenos en el Perú 1990- junio 2011”, del Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno de Chile, Departamento de Inversiones en el Exterior DIRECON, 2011. Recuperado de [www.direcon.gob.cl/onversion/1492](http://www.direcon.gob.cl/onversion/1492)

Por otro lado, Perú viene demostrando un crecimiento importante en los últimos años en cuanto a inversiones en el país vecino, y, aunque falta mucho para alcanzar el nivel de inversión que tiene Chile, la tendencia de crecimiento es positiva: al año 2010, la inversión total de empresas peruanas en Chile fue de US\$3,000 millones aproximadamente (Deloitte, 2011). El año 2009, el grupo Brescia adquirió la cementera más importante de Chile, Melón, por US\$555 millones, así como pequeñas y medianas empresas que hacen negocios en Chile.

Tabla 3

*Inversión Directa de Chile en Perú, 1990-Junio 2011, Empleo Movilizado (Nº de Personas)*

Macrosector	Total IED	%	Empleo directo	Empleo indirecto
Agropecuario	83	0.70%	0	0
Energía (1)	3.014	27.20%	0	0
Industria	1.725	15.50%	9.084	8.275
Minería (2)	108	1.00%	0	0
Servicios (3)	6.167	55.60%	57.264	11.100

1. Incluye suministro de gas y agua; generación y distribución de electricidad.

2. Incluye hidrocarburos, petróleo y gas.

3. Incluye: construcción, comercio (*retail*), hoteles y restaurantes, transporte y comunicaciones, servicios financieros, inmobiliario, tecnología de la información, así como otros servicios profesionales.

*Nota.* Tomado de Departamento de Inversiones en el Exterior (DIRECON), 2011. Recuperado de [www.direcon.gob.cl/onversion/1492](http://www.direcon.gob.cl/onversion/1492)

Respecto de Ecuador, casi el 80% de las exportaciones ecuatorianas lo conforman el petróleo, y Perú fue el tercer destino de las exportaciones de este producto el año 2010. Perú es uno de los principales proveedores de gas licuado de petróleo, con US\$223 millones.

### 3.1.4 Influencia del análisis en la organización

El interés de promover la paz y la seguridad internacionales por parte del Estado peruano, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores (2009b), con el objeto de lograr estabilidad política para facilitar el desarrollo del país, erradicar la pobreza y permitir establecer un escenario favorable para la inversión nacional y extranjera, y asimismo asegurar que el sector turismo siga teniendo un crecimiento sostenido como lo ha venido haciendo a lo largo de varios años. El Perú, como integrante de la ONU, se alinea con sus principios, considerando que la paz y seguridad son elementos vinculados con el desarrollo humano. En este contexto, se ve reflejado el desarrollo de políticas de inclusión social, económica y cultural, aprovechando nuestra megadiversidad e idiosincrasia del pueblo peruano para lograr una equidad de oportunidades, estabilidad sociopolítica y crecimiento económico sostenible.

En las últimas décadas, Perú ha hecho muchos acuerdos de integración con el fin de mejorar sus relaciones comerciales con países vecinos a través de acuerdos y convenios, para tener una participación activa en la interacción regional, continental y mundial, ya que geográficamente tiene una ubicación estratégica que permite un incremento de sus ofertas exportables de bienes y servicios, así como también atraer mayores flujos de visitantes para generar oportunidades de incrementar el TRC. El cambio climático que tiene el planeta es un tema que propicia respuestas conjuntas tanto de entidades internacionales, como la ONU y el BM, y también del Gobierno nacional del Perú a través de sus diferentes entidades y población en conjunto. El TRC está siendo afectado por el cambio climático y la amenaza que este implica considerando que el Perú es un país megadiverso, por lo que, en tal sentido, urge conservar y proteger el medioambiente de las comunidades rurales para bienestar de sus pobladores y futuras generaciones.

Demográficamente, el Perú tiene una gran fuerza laboral mayoritariamente joven y adulta, y, en términos económicos, la PEA suma el 56% de universo poblacional peruano y

supera los 15 millones, lo que da al Perú una fuerza laboral amplia de 900,000 personas, y de la cual el 26.2% se encuentra en el ámbito rural, lo que, para el TRC, constituiría una oportunidad de desarrollo de estrategias que ayuden a incrementar el ingreso económico de estas áreas. También se puede observar que la distribución de recursos naturales versus mano de obra calificada es desproporcional en el Perú: en la costa, hay mayor mano de obra calificada que en la sierra y selva, y, en términos de recursos naturales, es a la inversa, lo que genera una desventaja de los pobladores de la sierra y selva, y, en consecuencia, en el TRC. Además de ser evidente la mayor inversión pública en regiones de la costa, ya que uno de los criterios de inversión pública es la cantidad de población beneficiaria, tal como el MEF (2011c) lo indica.

Geográficamente, el Perú tiene una ventaja comparativa geoestratégica, ya que se encuentra en la región central y occidental de América del Sur, y, además, es el tercer país más grande de la región, después de Brasil y Argentina, con un litoral de 3,080 km de extensión y un dominio marítimo de 200 millas. Económicamente, el Perú está en la capacidad de mantenerse como la economía de mayor crecimiento de la región y crecer a tasas sostenidas en torno al 6% anual, lo cual tiene un impacto positivo dentro del TRC, ya que se tiende a mejores oportunidades de financiamiento directo a través de mejores remuneraciones o indirecto a través de entidades crediticias. Asimismo, las posibilidades de expansión para la economía peruana están sustentadas en sus recursos naturales como la agroexportación, minería y turismo.

Por otro lado, el grado de informalidad en el Perú es elevado y, según el valor nominal de los indicadores, alrededor del 60% de la producción se realiza informalmente para el año 2004, y aproximadamente el 40% de la fuerza laboral está subempleada (Reunión de Presidentes de Organizaciones Empresariales Iberoamericanas, 2010). Esto tiene un impacto negativo, puesto que genera escenarios de índole informal, de inseguridad laboral, poca

credibilidad y de competencia no justa para el TRC y sus *stakeholders*; asimismo afecta a los dueños de las pequeñas y microempresas en Perú, ya que ellos contratan los servicios de trabajadores con menos capacidades técnicas y podría crearse una excusa para no incluir a estos trabajadores en planillas y evitarse el pago de beneficios sociales y demás pagos laborales. El Perú fomenta, a través del CONCYTEC, una serie de eventos en pro del desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación; sin embargo, hacen falta políticas de Estado que impulsen y financien la ejecución y desarrollo de proyectos en TRC en la industria del turismo.

Un tema que atañe al país, así como a la mayoría de países latinoamericanos, es la corrupción, fenómeno social que siempre ha existido, lo cual entrapa y dificulta el desarrollo de las actividades de las organizaciones de TRC, eliminando la capacidad de volverse más competitivos.

El Estado peruano, a través del MINCETUR, busca mecanismos de TLC con diferentes grupos y países con la finalidad de lograr la liberación de aranceles para la exportación de productos y servicios. Este hecho es favorable para el turismo y, por ende, para el TRC, ya que propiciará el incremento de los flujos turísticos al disminuir los costos de los paquetes turísticos y liberarse de aranceles, con lo que se afianzarán las relaciones comerciales y de amistad con estos países; pero también existen competidores como la ASEAN, que cuentan con el soporte económico de la Unión Europea para el desarrollo del TRC, que busca generar la consolidación de los destinos turísticos de los países miembros de dicha asociación, para incrementar así su participación de mercado en los flujos turísticos de TRC emitidos por los países de la Unión Europea.

### 3.2 Análisis Competitivo del Perú

Porter (1990) indicó cómo los países, el gobierno y las empresas deben asumir sus roles trascendentales, y, para ello, se utilizará el diamante de Porter (ver Figura 10), cuyo análisis ayudará a encontrar potencialidades para el TRC en el Cusco.

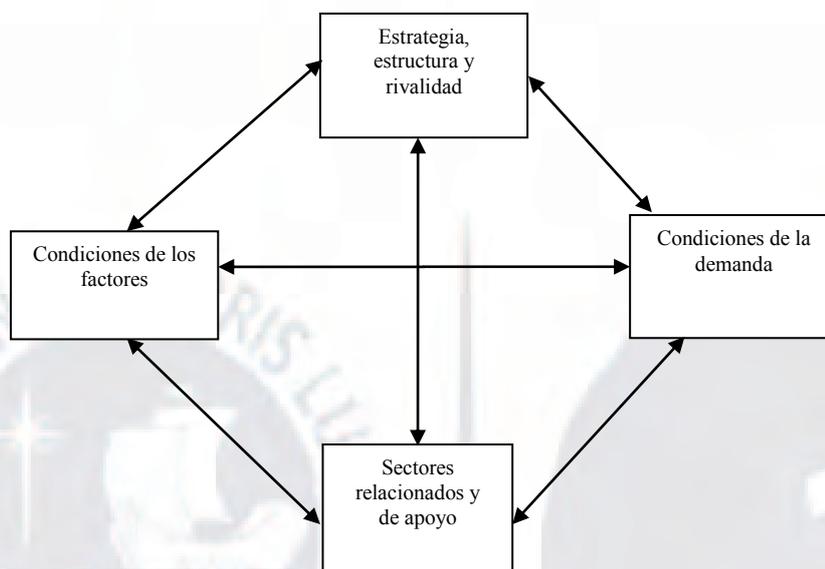


Figura 10. Los Determinantes de la Ventaja Nacional. Competitividad Nacional-Modelo del Diamante de Porter.

Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

#### 3.2.1 Condición de los factores

En el Perú, con la participación de la ministra Mercedes Aráoz, se impulsó la inversión en varios factores para el desarrollo integral del sector, se incidió en la infraestructura derivando presupuesto a entidades público privadas para la construcción de las vías de comunicación, como el Plan COPESCO en Cusco, que con presupuesto propio, viene asfaltando carreteras, las cuales unen atractivos turísticos con ciudades estratégicas de concentración de turistas. También se impulsó la inversión en promoción y comercialización en las principales ferias internacionales como: ITB Berlín, World Travel Market - Londres y EUROAL - España; y la generación de la marca País, la cual intenta posicionar al Perú como un destino óptimo para la inversión, así como mostrar su megabioidiversidad y

multiculturalidad como base del turismo. Con estas inversiones, se tienen perspectivas muy óptimas de crecimiento e indicadores que han ido mejorando, como lo reflejan los datos del “Reporte competitivo de viajes y turismo”, elaborado por el Foro Económico Mundial ([FEM], 2011), donde el Perú se encuentra en el puesto número 7 de 139 países respecto del pilar de humanidad, cultura y recursos naturales, y en el puesto 44 respecto de la diversidad cultural, posición expectante, pues estos son los pilares que no se pueden construir o mejorar con políticas de Estado.

### **3.2.2 Condición de la demanda**

El comportamiento de la demanda en turismo es variable y depende del rango de edad; para los principales países emisores: de 15 a 35 años uno de los factores que influye en la elección de destino se basa en el precio del servicio, también en el poder adquisitivo de cada turista de este segmento. Estamos entrando en una nueva economía, flexible y basada en la creación de redes, en la cual las tecnologías de la información y las comunicaciones, la cultura y las sociedades locales, la educación, el trabajo y el ocio forman parte de la cadena de valor del turismo. El valor económico del turismo de jóvenes reside en la singular naturaleza del mercado. Los jóvenes son más aventureros, se proponen entablar contacto con otras personas y descubrir nuevas culturas. La proyección de crecimiento de este segmento del 2012 al 2020 será de un 56% a nivel mundial. (OMT, 2012)

El segmento de 45 a 60 años presenta un mayor poder adquisitivo, y el precio del servicio es un factor considerable, pero no tan influyente para el momento de elegir un destino. La coyuntura del entorno económico actual frena temporalmente los viajes de este segmento, pero no impide que, después de un tiempo, retome su tendencia a viajar. El último segmento está conformado por turistas de 60 años de edad a más, este grupo siempre está predispuesto a realizar viajes sin tomar en cuenta el entorno económico de su país, según la SNV Netherlands Development Organisation (2009). Durante el periodo de la crisis

económica mundial de 2009, el turismo ha decrecido de 916 millones a 881 millones (ver Figura 11), lo cual representa aproximadamente un 4% de disminución; sin embargo, esta caída fue muy bien recuperada para el año 2010, en que el turismo ha crecido en aproximadamente 6.70%, con un total de 940 millones de arribos internacionales (ITB Berlín, 2010).

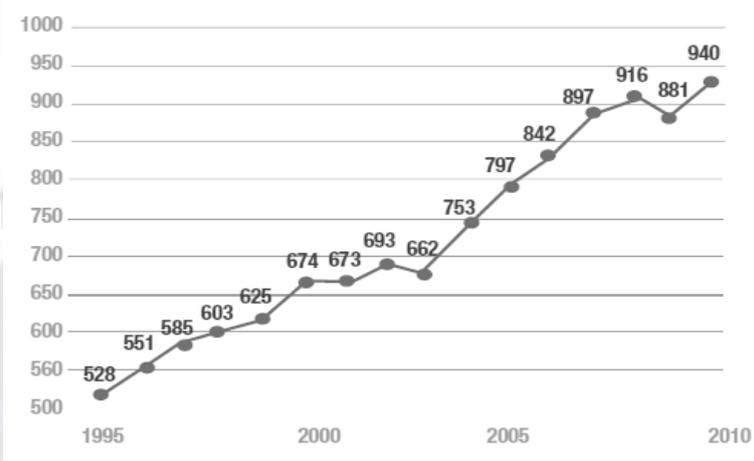


Figura 11. Llegadas de Turistas Internacionales.

Tomado de “Informe anual de la OMT. Un año de recuperación 2010”, p. 8, de la Organización Mundial de Turismo (OMT), 2012. Recuperado de [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/storageapi/sites/all/files/pdf/final\\_annual\\_report\\_pdf\\_3.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/storageapi/sites/all/files/pdf/final_annual_report_pdf_3.pdf)

La mayoría de viajes internacionales se realizaron dentro de la misma región, y los principales mercados emisores de turistas fueron: (a) Europa, (b) las Américas, (c) Asia, y (d) el Pacífico (ver Figura 12). Por otro lado, en el estudio promovido por la OMT, denominado “Turismo: panorama 2020”, se indica que el crecimiento del turismo ha sido particularmente rápido y que esta tendencia seguirá hasta el año 2020, y se mantienen las previsiones a largo plazo y llegan en dicho año a 1,600 millones de viajeros, más del doble del movimiento actual de turistas a nivel internacional.

La OMT (2012) señaló que el turismo representa el 5% del PBI de la economía mundial, mientras contribuye al 6-7% del total de empleos. En el *ranking* global de exportaciones internacionales, obtiene el cuarto lugar, solo después de (a) las exportaciones de combustibles, (b) productos químicos, y (c) el sector automovilístico. Con una industria

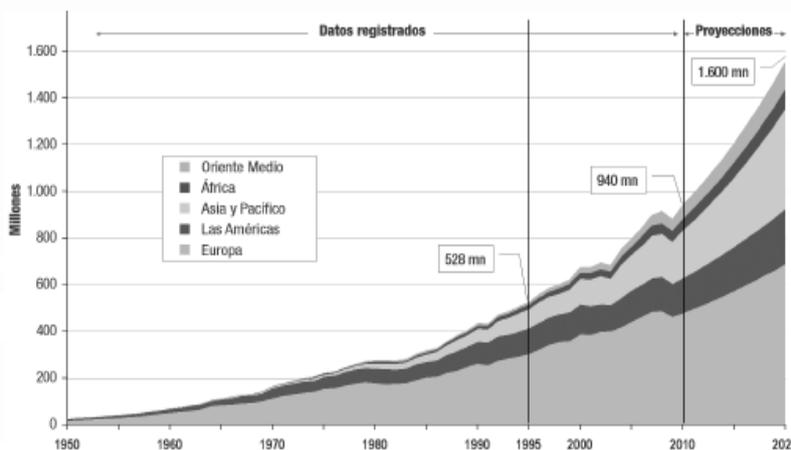


Figura 12. Llegadas de Turistas Internacionales por Regiones (Millones).

Tomado de “Panorama OMT del turismo internacional edición 2011, Turismo: panorama 2011” (p. 11), de la OMT, 2012. Recuperado de [http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11splr\\_2.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11splr_2.pdf)

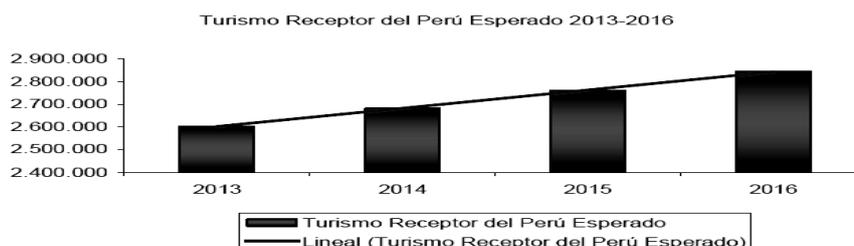
valuada en US\$1 billón anuales, significa el 30% de las exportaciones mundiales en servicios comerciales y el 6% del total de exportaciones. En 2010, alcanzó los 940 millones de arribos de turistas en 150 países.

Se debe hacer una distinción clara entre los conceptos de *ecoturismo* y *turismo sostenible*: “El termino Ecoturismo, per se, indica que es un segmento del Sector del Turismo, mientras que los principios de sostenibilidad aplican a todos los segmentos turismo, actividades, operaciones, establecimientos y proyectos convencionales o alternativos”(OMT & PNUD, 2002), por lo que el TRC es toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural, de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas, para beneficio de la comunidad, y la cultura rural es un componente clave del producto (MINCETUR, 2008b). Según el documento publicado por el CBI el año 2009: “Long Haul Tourism, The EU Market for Community-Based Tourism”, el mercado europeo para el TRC está creciendo como resultado del incremento del turismo de viajes prolongados; es un mercado demandante de experiencias auténticas que buscan dentro de todas sus actividades el aprendizaje de otras culturas, se caracteriza por tener un elevado nivel cultural, presenta un grupo etario entre los 30 y 50 años, y cuenta con una capacidad de

gasto suficiente para cubrir los elevados precios que incurre practicar esta modalidad de turismo. Los grupos de familias son también un sector importante, ya que los padres aprovechan los viajes prolongados para que sus hijos aprendan sobre otras culturas y tengan nuevas experiencias. Según la segmentación de mercados que hizo la Comisión para la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) (MINCETUR, 2008c), el 39% de turistas que llegan a Perú buscan actividades relacionadas con nichos específicos o segmentos multitemáticos ligados a experiencias vivenciales; y justamente, en el Perú, una de las características más particulares del TRC es el aspecto vivencial, lo que permite pensar en una estrategia diferenciadora incluso con países latinoamericanos.

### 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad

El sector del turismo tuvo un desarrollo importante en la última década, y la estabilidad económica y social dieron base para empezar con el crecimiento positivo que ha experimentado este sector y cuya tendencia marca un incremento constante: para el año 2016, se proyectan 2'845.706 turistas y, para el año 2013, se tuvieron 2'604,224, una tasa de crecimiento de 3.00% (ver Figura 13) según la Universidad San Martín de Porres (USMP, 2012).



*Figura 13.* Turismo Receptor del Perú Esperado 2013-2016.

Tomado de "Observatorio turístico del Perú", de la Universidad San Martín de Porres (USMP), 2013. BADATUR-OTP. Recuperado el 16 de febrero de 2013 de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/trpperu.pdf>

Una de las estrategias fue utilizar la diversificación turística que presenta el país como un pilar para la comercialización. Por otro lado, las campañas publicitarias desarrolladas en los principales países emisores de turismo posicionan a Perú como un destino exótico revalorando el patrimonio e identidad cultural como la gastronomía, la cultura viva, la

industria vitivinícola, y dando como resultado un proceso de revaloración del patrimonio e identidad cultural. El sector privado empezó a ver optimistamente el desarrollo económico de Perú, y resultado de ello es el crecimiento de la oferta hotelera, enfocado principalmente en un turismo de lujo, inversión hecha tanto por empresarios locales y grupos empresariales nacionales como el Grupo Romero (propietarios de la cadenas de hoteles Casa Andina), el Grupo Brescia (propietarios de la cadena de hoteles Libertador), así como de cadenas hoteleras transnacionales como Marriot y Orient Express.

El PENTUR es el instrumento que guía el planeamiento y gestión del desarrollo del sector turismo a largo plazo en el país, y los principios del desarrollo de la actividad turística del país engloban temas como (a) la inclusión social, (b) el desarrollo sostenible, (c) la competitividad, (d) la identidad, y (e) la conservación, sustentadas en la Ley 29480, Ley General del Turismo.

En cuanto al tema de competitividad turística, actualmente existen proyectos que tienen el fin de elevar el nivel de competitividad del clúster o conglomerado de turismo en Cusco a través de la creación de redes asociativas empresariales alrededor de los mismos, capaces de alcanzar dinámicas de eficiencia colectiva y de optimizar la inserción de empresas en los mercados (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2010). El clúster o conglomerado de turismo en Cusco se encuentra en fase II, denominado clúster articulado, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo ([MTPE], 2008), caracterizado aún por la existencia de un importante patrimonio cultural que es Machu Picchu. Acorde con los principios de desarrollo de la actividad turística, en especial el de inclusión, y con las políticas del gobierno de turno sobre la inclusión social, se puede citar los esfuerzos del Viceministerio de Turismo, a través de la Dirección de Desarrollo de Producto Turístico, que publicó los lineamientos para el desarrollo del TRC en el Perú, que se avoca al desarrollo económico y social de las zonas más deprimidas del país económicamente, y también se

indica que el TRC en Perú tiene particularidades que permiten pensar en una estrategia de diferenciación, debido al aspecto vivencial que presentan las comunidades rurales del país, particularidad incluso para los países latinoamericanos.

El turismo en Perú es una actividad que tiene mucha proyección para el crecimiento económico: en lo que va del año, ha aportado un 7.7% al PBI, que corresponde a US\$9,800 millones (América Económica, 2010). El Gobierno plantea propuestas y planes para ordenar el crecimiento de este sector; sin embargo, la inversión privada es la que mueve en mayor medida su desarrollo, y la variedad de oferta turística convierte a Perú en un país que ofrece diferentes modalidades de turismo, y resalta, entre estas, el TRC.

#### **3.2.4 Sectores relacionados y grupos de apoyo**

El TRC se relaciona con diversos sectores, como son el sector de transportes y comunicaciones, hotelería y hospedaje, salud (hospitales y clínicas para atención del turista), actividad cultural, actividad social en el aspecto de inclusión de las comunidades en la economía del país, así como en el aspecto comercial, la ecología, la conservación del medioambiente y, finalmente, las políticas de Estado que la rigen. La heterogeneidad del conglomerado del turismo y de las actividades que lo componen o que lo apoyan se puede considerar como servicios de red. Es más, precisamente sería la capacidad del turismo de generar redes entre actividades y productos lo que le daría un impacto mayor y sostenible en la economía. Esta red se puede ver a escala internacional, local o de país (CEPAL, 2001). Las comunidades rurales, dentro del turismo rural, juegan un papel preponderante para el desarrollo de redes empresariales, ya que el entorno es favorable debido al clúster de turismo existente en la región Cusco y la aglomeración de actividades comerciales. En el Perú, el MINCETUR es una de las entidades públicas encargada de las exportaciones y negociaciones comerciales internacionales, y, en materia de turismo, lo promueve con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, incluido la promoción, orientación y regulación de la artesanía; con la

finalidad de descentralizar las actividades turísticas en las diferentes regiones del país, se han creado las Direcciones de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR).

Dentro de las principales instituciones públicas que apoyan a la actividad turística, se tiene a las siguientes: (a) PROMPERU; (b) Centro de Formación de Turismo (CENFOTUR); y (c) Plan COPESCO Nacional, que tiene por finalidad formular, coordinar, dirigir, ejecutar, supervisar y brindar asistencia técnica especializada en proyectos de inversión, destinados a crear y ampliar la infraestructura turística y económica en concordancia con los planes estratégicos nacionales, regionales y locales de desarrollo, con el propósito de dinamizar la actividad turística, prioritariamente en áreas con patrimonio cultural y natural dentro del ámbito nacional. Asimismo la cámara Nacional de Turismo (CANATUR) tiene como objetivo contribuir al desarrollo económico y social del país, fomentando el turismo interno y receptivo.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la organización**

En el Perú, se impulsó la inversión en varios factores para el desarrollo integral del sector turismo, y se derivó presupuesto a entidades público privadas para la construcción de infraestructura turística, como es el caso del Plan COPESCO en Cusco, que, con presupuestos propios, viene asfaltando carreteras que unen atractivos turísticos con ciudades estratégicas de concentración de turistas. Esto repercute positivamente en el desarrollo del TRC dentro de la región Cusco, y, asimismo, brinda la facilidad de transporte de productos locales de los comuneros a mercados locales, y facilita el acceso hacia las comunidades integrándolas a la red de la actividad turística. La promoción y comercialización en las principales ferias internacionales ha generado la marca País, que intenta posicionar al Perú como un destino óptimo para la inversión, mostrando su megabiodiversidad y su multiculturalidad del turismo y TRC.

El comportamiento de la demanda en turismo es variable, pues depende del rango de edad para los principales países emisores, y la elección del destino está basada en el precio del servicio. Siempre que la coyuntura político social del Perú sea favorable, el Perú seguirá teniendo un incremento en el arribo de viajeros con motivo de recreación, esparcimiento e interculturalidad, favoreciendo así al TRC en la localidad; sin embargo, un escenario de coyuntura político económica negativa, ahuyentará las inversiones y también la visita de viajeros.

Según el documento publicado por el CBI el año 2009: “Long Haul Tourism, The EU Market for Community-Based Tourism”, el mercado europeo para el TRC está creciendo como resultado del incremento del turismo de viajes prolongados; es un mercado demandante de experiencias auténticas que buscan dentro de todas sus actividades el aprendizaje de otras culturas, se caracteriza por tener un elevado nivel cultural, presenta un grupo etario entre los 30 y 50 años, y cuenta con una capacidad de gasto suficiente para cubrir los elevados precios que incurre practicar esta modalidad de turismo. Esto demuestra que el TRC es una buena alternativa al turismo convencional, puesto que cada vez tiene mayor acogida este formato de turismo, el cual también busca el beneficio y desarrollo socioeconómico local. El sector del turismo tuvo un desarrollo importante en la última década: la estabilidad económica y social dieron base para empezar con el crecimiento positivo que ha experimentado este sector y cuya tendencia marca un incremento constante, lo cual es otra evidencia que ratifica una mayor afluencia de turistas al Perú, y brindará mayores posibilidades de desarrollo del TRC.

En cuanto al tema de competitividad turística, actualmente existen proyectos que tienen el fin de elevar el nivel de competitividad del clúster o conglomerado de turismo en Cusco, a través de la creación de redes asociativas empresariales alrededor de los conglomerados que sean capaces de alcanzar dinámicas de eficiencias colectiva, incrementar

la productividad, tener eficiencia operacional, facilitar la comercialización, y estimular la innovación del TRC dentro del corredor turístico.

El TRC se relaciona con diversos sectores como son el sector de transportes y comunicaciones, hotelería y hospedaje, salud (hospitales y clínicas para atención del turista), actividad cultural, actividad social en el aspecto de inclusión de las comunidades en la economía del país, así como en el aspecto comercial, la ecología, la conservación del medioambiente y, finalmente, las políticas de Estado que las rigen. La influencia de este aspecto posibilita la creación de redes empresariales de TRC en todo el corredor turístico de Raqchi-Pisac-Ollantaytambo, y posibilita el intercambio fluido de información, tecnología y conocimiento, lo cual genera empoderamiento y competitividad dentro de la actividad del TRC.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Según D'Alessio (2008), la auditoría externa considera siete categorías de factores clave que afectan directamente a los productos, los mercados y las organizaciones que compiten en el sector. Los factores clave se evalúan con un enfoque integral y sistemático, realizando un análisis de las fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), y ecológicas y competitivas (E), conocido como análisis PESTE.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

Perú, a lo largo de los últimos 20 años, ha podido superar un periodo crítico de inestabilidad política, grupos terroristas como Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru azotaban el país a finales de la década de 1980. Según el informe de la Comisión de la Verdad y Reconciliación (CVR), el número probable de víctimas fatales fue de 69,280 personas (CVR, 2004), a fines de la década de 1980, el primer gobierno de Alan García decide estatizar la banca, y el Perú entra en una grave crisis económica que lleva a una hiperinflación, la inflación anualizada era 4,778% (Pasco-Font,

2000), que condujo al empobrecimiento de amplios sectores de la población. Posteriormente el gobierno de Alberto Fujimori aplica una política contrasubversiva, se reorganiza la Dirección Nacional contra el Terrorismo (DINCOTE) y las rondas campesinas, se captura a los principales cabecillas de ambos grupos terroristas, se inicia la reinserción del Estado peruano a la comunidad internacional, y se adoptan políticas orientadas a una economía de mercado y liberalización de mercados. El segundo periodo de gobierno del presidente Alan García mantuvo la tendencia hacia el liberalismo económico, la liberalización del comercio y la estabilidad fiscal y monetaria. Los resultados de las elecciones presidenciales del presente año dieron como ganador al candidato Ollanta Humala Tasso, y, pese a las desestabilidades que tuvo el país luego de estos resultados, las agencias internacionales calificadoras como Moody's indicaron que este nuevo gobierno no tendría la capacidad política para adoptar fuertes ajustes de política económica en el país, y además agregaron que la intención de Ollanta Humala de gravar las sobreganancias mineras no alteraría de forma radical las perspectivas de inversión, siempre y cuando estas sigan en consonancia con las normas internacionales y mientras los precios de los productos básicos sigan al alza.

Previo a estos acontecimientos, la agencia Fitch Ratings (2011) otorgó a Perú en la calificación de deuda BBB. Por otro lado, de acuerdo con el “Informe sobre el índice de inestabilidad política mundial” (The Economist, 2010), el Perú se encuentra en el puesto 38 de 165 países analizados, con un puntaje de 7.1, el cual comparte con Colombia.

**Política fiscal.** Con la finalidad de aminorar los impactos negativos de la crisis internacional en el Perú, el MEF, en su documento denominado “Marco Macroeconómico Multianual” (MMM 2011-2013, 2010), revisado por el BCRP y aprobado en sesión de Consejo de Ministros en agosto de 2010, se adoptaron una serie de medidas que ayudaron al mantenimiento de la economía local; en el plano de la política fiscal, el Gobierno puso en marcha un importante paquete de estímulo fiscal para los años 2009-2010, conocido como el

Plan de Estímulo Económico (PEE), elaborado con base en tres pilares: (a) impulso a la actividad económica; (b) inversión pública en infraestructura; y (c) protección social, cuyo monto ascendió a S/.13,657 millones, con un 3.5% del PBI; este paquete tuvo un objetivo de corto plazo, que fue dar respuesta a la crisis, y un objetivo de largo plazo, que es reducir la brecha de infraestructura y lograr un incremento en el PBI potencial; por ello, un 51.3% de este paquete, S/.7,013 millones, estuvo basado en obras de infraestructura. Asimismo cabe resaltar que el Perú ha acumulado un superávit durante tres años consecutivos: periodo 2006-2008, y que la sólida posición en finanzas ha permitido diseñar una política fiscal expansiva sin precedentes en los últimos 60 años (MMM 2011-2013, 2010). La economía creció un 8.8% en 2010 y la demanda interna lo hizo en 12.8% (BCRP, 2011a). Este crecimiento es producto de la fuerte demanda interna, un alto grado de confianza por parte de empresarios y consumidores, así como de inversiones anunciadas; en ese contexto, en el escenario fiscal 2012-2013, se hace necesario “pasar a una posición contracíclica debido la rápida recuperación del sector privado y de recomponer el espacio fiscal para enfrentar una eventual recaída de la economía mundial” (MMM 2011-2013, 2010). El déficit fiscal, ocasionado por la promoción del gasto público en época de crisis, que fue de 1.9% del PBI en 2009, descendió a 1.5% en 2010 y, para 2011, será de 1% del PBI, con lo que se puede notar una tendencia decreciente en el déficit fiscal, reafirmando la posición contracíclica, y lograr un superávit para el año 2013. Esta medida se da por el fuerte dinamismo actual del gasto privado, además, para evitar presiones inflacionarias y lograr una mayor apreciación de la moneda local, y, en caso de que haya una segunda recaída mundial, el Perú pueda encontrarse en superávit. A todo esto, importantes académicos como el candidato al premio nobel Roberto Barro, economista de la Universidad de Harvard, con participación en el IV Foro Internacional de Economía, organizado por la Cámara de Comercio de Lima (CCL), indicó, en una entrevista para el diario Perú al día(2010) , lo siguiente sobre la política fiscal de Perú:

“La estrategia local para contrarrestar la crisis financiera mundial mostró resultados más exitosos que las aplicadas en Estados Unidos y en la mayoría de países de Europa Occidental y de América Latina. El Plan de Estímulo Económico PEE implementado por Perú ha sido menos agresivo y mucho más disciplinado que en otros países y con mayor efecto social, lo cual es muy positivo para el país”.

**Sistemas de gobierno.** Según el artículo 43° de la Constitución Política del Perú (1993), 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 la separación de poderes. En la *Revista de estudios políticos* donde el doctor García, D. (1991, Octubre) señala que, si bien el Perú aceptó desde un principio el modelo presidencial de gobierno, fue introduciendo diversos elementos de control al presidente, que venían de la tradición parlamentaria, por lo que se puede decir que, si la balanza en cuanto al poder se inclina más hacia la influencia de un presidente con facultades legislativas, lo convierte en un modelo más autoritario que sus pares nominales del mismo sistema de gobierno, como los Estados Unidos de Norteamérica, y hace de esta particularidad un riesgo latente en tanto se den posibles incursiones dictatoriales por hacer el camino más fácil hacia el poder absoluto, como lo vivido en la etapa de 1990 a 2000, en que un gobierno democrático terminó en una de las dictaduras más corruptas de la historia nacional, a raíz de las ventajas antes explicadas del sistema de gobierno peruano.

Se debe mencionar que, el 1° de diciembre de este año, el Congreso de la República publicó la Ley 29646 de Fomento al Comercio Exterior de Servicios, que complementa a la Ley General de Turismo, Ley 29408, norma que amplía los beneficios tributarios a la prestación de servicios en el sector turismo liberándolos del Impuesto General a las Ventas (IGV), beneficio que antes solo gozaban los establecimientos de hospedaje y las agencias de turismo de intermediación de servicios, y, de esta forma, el Estado Peruano busca incentivar a

las empresas locales de turismo a incrementar sus ventas y volverlas más competitivas. Esta medida también alcanza a los servicios que se ofrecen en las comunidades donde se practica el TRC. En cuanto a cómo van los beneficios tributarios en materia de turismo en los mercados de productos competidores del TRC peruano, se encuentra que tanto Laos (según el Decreto Presidencial N° 140/PO de la promulgación de la Ley de Turismo, 2005), Vietnam (en la Ley de Turismo N° 44/2005/QH11, emitida por la Asamblea Nacional de la República Socialista de Vietnam XI Legislatura, 7ª sesión, 5 de mayo hasta 14 de junio de 2005), Camboya y Tailandia no cuentan con beneficios arancelarios para la exportación de servicios o generación de divisas.

En 1964 se crea la primera escuela de guías en Sudamérica, en el Cusco, y, desde ese entonces, se han creado centros de enseñanza e instituciones privadas destinadas al desarrollo de la actividad turística. Según el estudio de Otto Regalado “Perú para el 2009”, había, solo en Lima, 20 universidades con una carrera en turismo o una especialización, y, sumado a esto, existen en la actualidad seis sedes departamentales del Colegio de Licenciados en Turismo, Cámaras Nacionales de Turismo del Perú y 36 asociaciones privadas destinadas al fortalecimiento de la actividad privada del turismo, que se agregan a los esfuerzos del Gobierno, a través del Ministerio de Industria y Turismo y sus Subdirecciones Regionales localizadas en todo el Perú con programas específicos dirigidos al desarrollo del TRC.

***Relaciones con organismos internacionales.*** Perú se encuentra actualmente relacionado con muchos organismos internacionales con la finalidad de lograr un aporte y apoyo significativo para los planes de desarrollo social y económico que se tienen para el país por parte del Estado, tanto en el aspecto económico, así como en el de asesoramiento no monetario, sino más bien para la elaboración, planteamiento y ejecución de los proyectos que van a la par entre ambas partes, es decir, por un lado, los gobiernos locales, regionales, el

Estado peruano, y, de otro, los organismos privados, así como ONGs, de las cuales se tiene una amplia diversidad en el Perú.

En ese entender, es importante mencionar, para el plan realizado, a las organizaciones que apoyan el turismo de diversas maneras. Dentro de ellas, las más importantes que son consideradas por el MINCETUR, son las siguientes:

- ***Banco Interamericano de Desarrollo (BID)***. Este organismo trabaja a nivel mundial y se asocia con los países con el principal objetivo de brindar recursos financieros y conocimientos; así es como actualmente se efectúan proyectos de desarrollo y mejora en los niveles de calidad en el país y tomando también como apoyo a otros organismos que coadyuven a lograr los resultados esperados. Desde 1959, el BID ha aprobado US\$183,000 millones, que han sido destinados a diversos proyectos, y se han movilizado más de US\$402,000 millones en inversiones. Las actividades del BID abarcan todo el espectro del desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe, con énfasis en aquellos programas que benefician a los más vulnerables y a las poblaciones más pobres. Sobre este organismo, cabe resaltar que la ayuda prestada se da mediante otras entidades que trabajan en el país, como sucede para el TRC, que actualmente se practica bastante en las diversas ciudades del Perú.
- ***Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC)***. Es el foro mundial de líderes de negocios en viajes y turismo. Sus miembros son las firmas de los sectores de la industria de viajes y turismo, incluyendo alojamiento, *catering*, entretenimiento, recreación, transporte y otros servicios afines.
- ***Organización Mundial del Turismo (OMT)***. Este organismo forma parte de la ONU, que le ha encomendado como principal labor la promoción y desarrollo del turismo, con lo que actualmente es el principal organismo en cuanto a viajes y

turismo, y tiene tres objetivos: (a) estimular el crecimiento económico y la creación de empleo, (b) proporcionar incentivos a la protección del medioambiente y el patrimonio de los lugares turísticos, y (c) promover la comprensión entre las naciones por medio del turismo. Actualmente están apoyando al Perú en la promoción del turismo mediante acuerdos de cooperación, con el fin de que se trabaje mancomunadamente entre el sector público y privado.

- ***Comunidad Andina- Rutas Turísticas Andinas (CAATUR)***. Sus principales funciones son promover la elaboración y el desarrollo de programas de acción en materia de desarrollo e integración turística, propiciar la facilitación de los flujos turísticos en la subregión, y presentar recomendaciones para la elaboración de decisiones en materia turística, entre otros aspectos. La página web de esta institución permite obtener toda la información sobre las opciones que el turista requiere para elegir al Perú como destino de viaje, así como diversos ítems que ayudan a dar seguridad al turista en su estadía por el país, y, asimismo, promueven la visita a los lugares más turísticos del Perú mediante la exhibición y difusión de paquetes especiales creados con el apoyo del sector privado.
- ***Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO)***. La misión de la UNESCO consiste en contribuir a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural, mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información. En cuanto al sector turismo, la UNESCO es una entidad que apoya al Perú al declarar títulos sobre Patrimonio del Mundo y de la Humanidad, centros arqueológicos o lugares de reconocimiento, y, asimismo, a salvaguardar y cuidar el Patrimonio Nacional inmaterial declarado, y porque este pueda ser mostrado al mundo sin que se deteriore en el tiempo.

### 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía mundial actualmente se encuentra en una situación delicada: en estos últimos meses, no ha tenido avance alguno, y ello se puede observar en el entorno global, sobre todo en las principales potencias que actualmente vienen sufriendo aún las consecuencias de la crisis *subprime* de Estados Unidos, la mayor crisis vivida en las últimas décadas, mientras que el continente europeo afronta una crisis fiscal. Al respecto y, según el informe hecho por la ONU, se argumenta que la recuperación de la economía mundial está perdiendo impulso y denotan que todos los indicadores apuntan hacia un crecimiento más débil de la economía mundial. En el informe “La situación y perspectivas de la economía Mundial 2011”, elaborado por la Organización de las Naciones Unidas ([ONU], 2011), se indicó que la economía mundial se expandió en un 3.1% en 2011 y en un 3.5% en 2012, cantidad bastante lejana respecto de la meta propuesta con la cual se espera lograr iniciar la recuperación de empleo para puestos de trabajo perdidos debido a la crisis. Esta situación se genera en gran medida debido a la poca predisposición de cooperación que muestran cada uno de los países involucrados, que, a su vez, propician la inacción sobre las políticas que deberían aplicarse de forma conjunta. De otro lado, los únicos que tienen un panorama favorable con perspectivas de un buen desarrollo son los países de Latinoamérica, que mantienen un crecimiento superior al 6% y que, para este año, tiene proyectado continuar siendo una economía emergente; aspecto sobre el cual, sin embargo, se debe tomar las previsiones respectivas en la aplicación de políticas preventivas por parte de los gobiernos, para no generar un recalentamiento dentro de esa economía. Como información complementaria, es importante conocer que, según la encuesta de competitividad 2010-2011, realizada por el FEM, Estados Unidos se ha visto superado por Suecia y Singapur respecto del informe anterior, Tabla 4.

El FEM explicó que la forma en que se logró dicha clasificación para obtener estos resultados fue hecha a partir del cálculo de datos públicos que obtuvieron y de una encuesta que aplicaron a más de 13,500 personas, las que se encontraban ubicadas en 139 países diferentes (ver Figuras 14, 15 y 16). Con ello queda claro que los países que poseen alta influencia sobre el resto del mundo deben adoptar otro tipo de políticas, tanto fiscales como monetarias, y sobre todo dentro de un ámbito de predisposición y cooperación que permita propiciar las mejoras, así sean mínimas, debido a la compleja situación con la que se aún se continuará conviviendo.

Tabla 4

*Índice de Competitividad Global 2010-2011*

Puesto	País	Evaluación
1	Suiza	5.63
2	Suecia	5.56
3	Singapur	5.48
4	Estados Unidos	5.43
5	Alemania	5.39
6	Japón	5.37
7	Finlandia	5.37
8	Países Bajos	5.33
9	Dinamarca	5.32
10	Canadá	5.3

Nota. Tomado de “Informe de competitividad global 2010-2011”, del Foro Económico Mundial. Recuperado de [http://www.fundesa.org.gt/cms/content/files/publicaciones/Informe\\_de\\_Competitividad\\_Global\\_2010-2011.pdf](http://www.fundesa.org.gt/cms/content/files/publicaciones/Informe_de_Competitividad_Global_2010-2011.pdf)

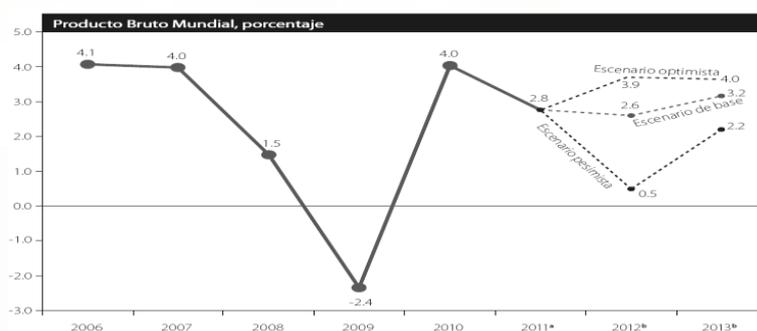
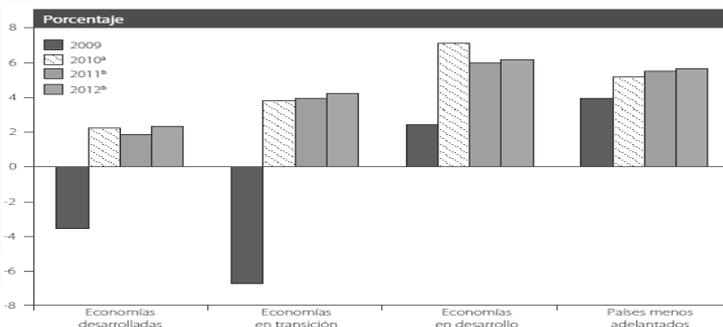
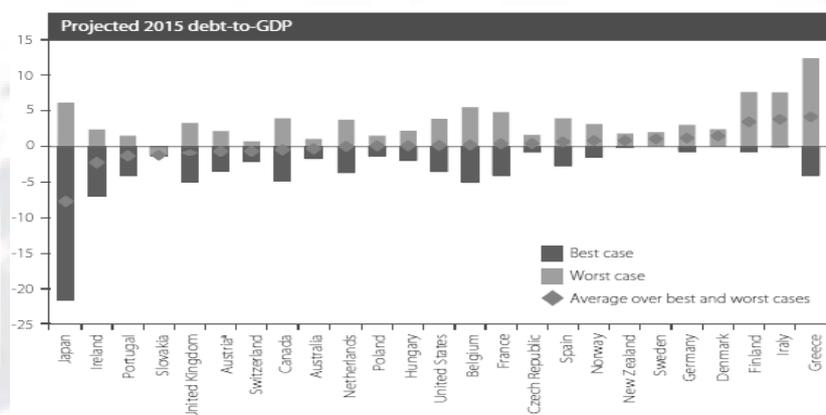


Figura 14. Perspectivas de Crecimiento Económico Global Débiles e Inciertas. Tomado de “Situación y perspectivas para la economía mundial 2012”. Recuperado de [http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_current/2012wesp\\_es\\_sp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2012wesp_es_sp.pdf)



**Figura 15.** El Crecimiento de los Países en Desarrollo Lidera la Recuperación. Tomado de “Situación y perspectivas para la economía mundial 2012”. Recuperado de [http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_current/2011wesp\\_es\\_sp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2011wesp_es_sp.pdf)



**Figura 16.** Historical Best Case, Worst Case and Average Scenarios for the General Government Gross Debt Burden, Selected Developed Economies. Tomado de World Economic Situation and Prospects 2011. Recuperado de [http://www.unctad.org/en/docs/wesp2011pr\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wesp2011pr_en.pdf)

**Evolución del poder adquisitivo del consumidor.** Si bien es cierto que la economía mundial ha ido reaccionando y que los índices de crecimiento se están estabilizando, como se menciona en el informe del FMI, se observa que, tanto en 2011 como en 2012, el crecimiento de las economías emergentes y en desarrollo conservó su vigor y alcanzó el 6.5%, es decir, una pequeña desaceleración respecto del crecimiento de 7% anotado el año 2010 y aproximadamente la misma cifra proyectada en la edición de octubre del mismo año; cifras que también han sido estimadas y confirmadas por la CIA, que indica la evolución del poder adquisitivo de los países del mundo. Este informe muestra cómo el poder adquisitivo ha ido mejorando en relación con la crisis, y las estimaciones de un crecimiento del 6% del FMI dan señales de que la economía se está recuperando de forma lenta, como menciona el propio

FMI. Lo que se necesita con más urgencia para una recuperación robusta son medidas exhaustivas y rápidas para superar los problemas soberanos y financieros en la zona del Euro, y políticas para corregir los desequilibrios fiscales, sanear y reformar los sistemas financieros en las economías avanzadas a nivel más general.

Tabla 5

*Evolución del Poder Adquisitivo de los Países del Mundo Pib-per Cápita (PpC)*

United Kingdom	Canada	United States	European Union
\$35,100 (2010 est.)	\$39,600 (2010 est.)	\$47,400 (2010 est.)	\$32,900 (2010 est.)
\$34,800 (2009 est.)	\$38,700 (2009 est.)	\$46,700 (2009 est.)	\$32,400 (2009 est.)
\$36,800 (2008 est.)	\$40,000 (2008 est.)	\$48,300 (2008 est.)	\$33,900 (2008 est.)

*Nota.* Tomado de “Tasa de desempleo de Estados Unidos 1999-2010 (%)”, del CIA World Factbook. Adaptado de <http://www.indexmundi.com/>

Con el crecimiento de la economía mundial, se espera que el incremento del poder adquisitivo de los residentes de los países desarrollados, en especial de la zona del Euro, Canadá y USA, se vea reflejado en el Turismo y los viajes aumenten. La Eurozona está experimentando un clima económico tenso por la declaratoria de quiebra económica de Grecia; sin embargo, la Unión Europea está preparada para afrontar esta crisis utilizando dos estrategias: (a) separar de la Unión Europea a los países que no cumplen con los estándares económicos, o (b) que estos países se adapten al paquete de medidas fiscales propuesto por la Unión Europea. En cuanto a las políticas económicas en Perú, en enero de 2011, se publicó la Ley 29646 de Fomento del Comercio Exterior de Servicios, emitida por el MINCETUR y en cuyo artículo 8º modifica el artículo 76º de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo con el siguiente texto:

Serán objeto de devolución los Impuestos General a las Ventas y Selectivo al Consumo que graven los bienes adquiridos por no domiciliados que ingresen al país en calidad de turistas para ser llevados al exterior. Asimismo, será objeto de devolución el Impuesto General a las Ventas que haya gravado los servicios prestados y consumidos en el territorio del país, a favor de una persona natural no domiciliada,

señalados en el literal C del Apéndice V de la Ley, al momento de su salida del país.

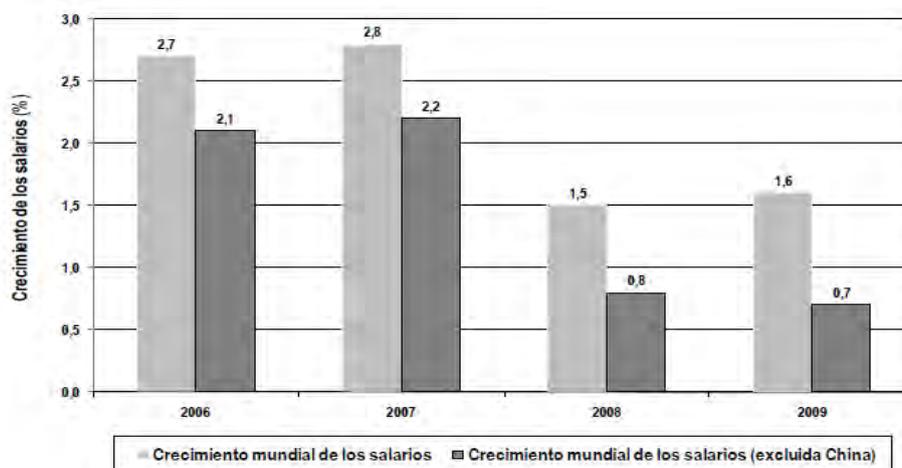
Autorízase al Ministerio de Economía y Finanzas para establecer y poner en vigencia el sistema de devolución a que se refiere el párrafo anterior, con opinión técnica de la SUNAT.

Esta modificatoria se refiere a los siguientes servicios: (a) servicio de transporte público, (b) servicios de expendio de comidas y bebidas, (c) guía de turismo, (d) servicios de salud humana, odontología y los de estética corporal humana, (e) espectáculos en vivo de teatro, zarzuela, conciertos de música clásica, ópera, opereta, *ballet*, circo y folklore nacional.

Esta es la primera etapa de la liberación de impuestos a estos servicios cuando son exportados, y solo se está a la espera de que la SUNAT y el MEF implementen las herramientas y mecanismos de devolución del dinero para la seguir la evolución del impacto de esta ley; las empresas están expectantes sobre esta reglamentación para poder aplicar esta exoneración al proceso de facturación, pero la exoneración arancelaria por concepto de ingreso de divisas hará más competitivos los niveles de precios de los servicios y productos ofertados en el Perú en materia turística. Con la firma de los TLCs con los Estados Unidos (MINCETUR, 2006a) y Canadá (MINCETUR, 2008b), los servicios que se presten entre estos países en productos turísticos no serán afectos a aranceles, con lo que se abre una gran puerta de acceso a uno de los principales mercados emisores de turistas. Por otro lado, el TLC con la Unión Europea, según un reporte del diario *El Comercio*, emitido el 4 de noviembre de 2011, refiere que este tratado no se verá afectado por la crisis griega.

En relación con los salarios, es muy importante considerar que, por la mala situación económica a nivel mundial, éstos se han visto afectados en distintas áreas geográficas del mundo y, en la mayoría de casos, en forma desfavorable y decreciente, así como los niveles de empleo. De un lado, se tiene en la Unión Europea a países muy golpeados por la crisis, tales como: (a) Alemania, (b) España, (c) Grecia, (d) Italia, y (e) Francia, por mencionar

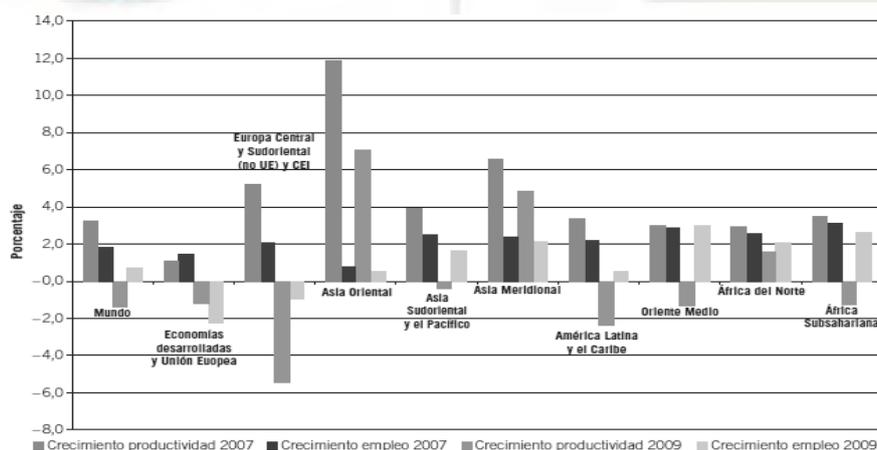
algunos, que han visto disminuidos sus niveles de ingreso salarial mínimo. Algo similar ocurre con América del Norte y América del Sur (ver Figura 17).



*Figura 17.* Crecimiento de los Salarios en el Mundo 2006-2009 (Cambio Porcentual Anual en Términos Reales).

Tomado de “Tendencias mundiales de los salarios y evolución de la política salarial en algunos países”, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2010.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) advirtió, en su estudio anual “Tendencias mundiales del empleo”, sobre la frágil recuperación del empleo en el 2011, especialmente en las economías desarrolladas (ver Figura 18).

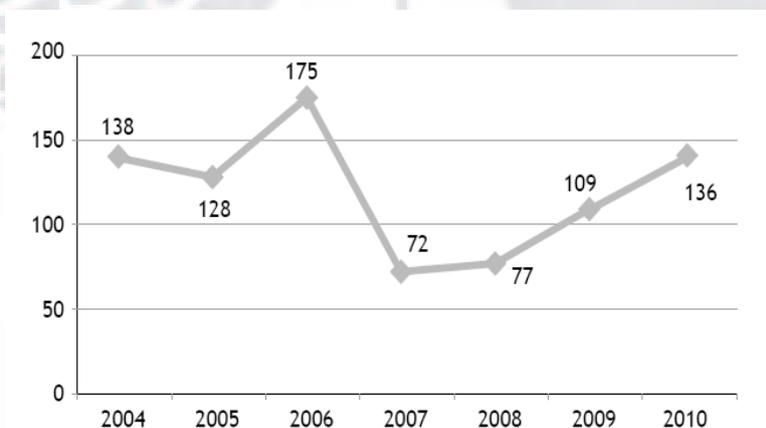


*Figura 18.* Crecimiento de la Productividad de la Mano de Obra y Crecimiento del Empleo, Mundo y Regiones: 2007-2009.

Tomado de “Modelos econométricos de tendencias”, de la OIT, 2010; e “Indicadores del desarrollo mundial”, del Banco Mundial (BM), 2010.

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

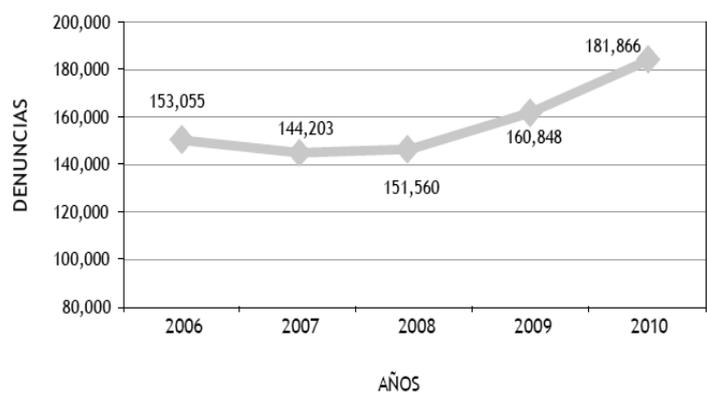
El terrorismo fue uno de los mayores problemas que el Perú atravesó desde la década de los 80 hasta finales de los 90. Esta modalidad de violencia, así como otro tipo de conflictos internos dentro de un país son los más peligrosos para la seguridad de la población civil, y, por esta razón, un país con alto índice de violencia interna, ya sea por conflictos armados, conflictos civiles internos o delincuencia común, tendrá menor posibilidad de ser elegido como destino turístico. En el caso del Perú, uno de los mayores flagelos fue el terrorismo, y esta situación trajo consigo una serie de problemas, principalmente en el aspecto económico, ya que era muy riesgoso el ingreso de capitales como inversión extranjera. Por otra parte, durante la década del año 2000, se ha disminuido considerablemente el accionar de los movimientos terroristas Sendero Luminoso y Movimiento Revolucionario Túpac Amaru (MRTA) gracias a las medidas tomadas por el Gobierno; en la Figura 19, se puede observar la cantidad de incursiones terroristas durante el periodo 2004-2010.



*Figura 19.* Acciones Terroristas Registradas por la Policía Nacional del Perú, Periodo 2001-2010.

Tomado de ENG-PNP/DORPE-División de Estadística, de la Dirección Contra el Terrorismo (DIRCOTE)-Policía Nacional del Perú (PNP).

Como se puede observar, el accionar terrorista ha disminuido; sin embargo, el índice de criminalidad y delincuencia común se viene incrementando, y, en la Figura 20, se puede observar el incremento constante de delitos cometidos y denunciados en el periodo de 2006-2010.

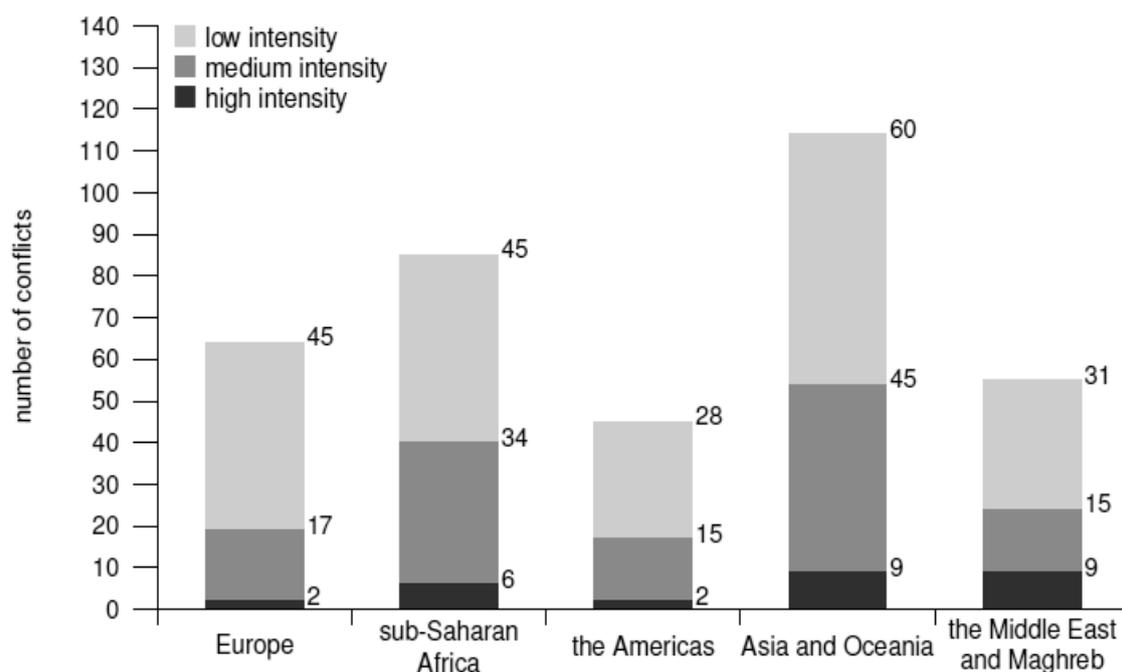


*Figura 20.* Tendencia de Denuncias por Comisión de Delitos en el Perú, Periodo: 2006-2010. Tomado de ENG-PNP/DORPE-División de Estadística, de la Dirección Contra el Terrorismo (DIRCOTE)-Policía Nacional del Perú (PNP).

La Provincia Constitucional del Callao, Moquegua, Tumbes, Lima y Lambayeque son las ciudades que presentan los índices más altos de delincuencia para el año 2010, según el anuario de la Policía Nacional del Perú (PNP) 2010. También se observa que el departamento del Cusco cuenta con una puntuación de 4.98, cifra que está por la media nacional, que es de 6.09 para el año 2010, y este índice coloca al Cusco en el puesto 12 en el índice de delincuencia, y, al ser este índice menor que el de la media, favorece al libre desenvolvimiento de las personas, sean estas de la propia ciudad o visitantes, al no presentar un índice de delincuencia elevado.

Respecto de los conflictos internos de los países a nivel internacional, se puede observar que aproximadamente un tercio de los conflictos se encuentra en Asia y Oceanía (con 114 conflictos), seguido de (a) África (con 85 conflictos), (b) Oriente Medio (con 55 conflictos), (c) Europa (con 64 conflictos), y, finalmente, (d) América (con 45 conflictos) (ver Figura 21). El bajo índice de conflictos sociales que registra América es muy favorable

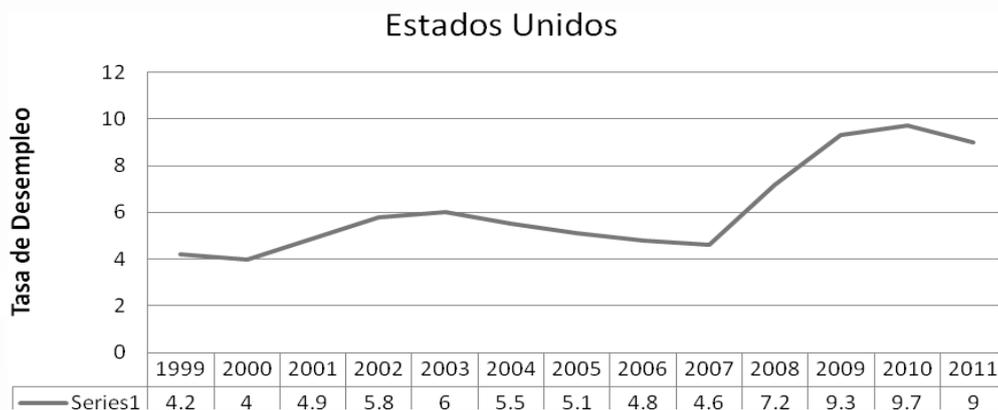
para el incremento de flujos turísticos en el Perú, debido a la percepción de estabilidad política y social, que favorece las actividades del turismo en general.



*Figura 21.* Distribución de Conflictos en 2010 por Región y Tipo de Intensidad. Tomado de “Conflict barometer 2010 crises-wars-coups d’état negotiations-mediations-peace settlements 19th annual conflict”.

Por otra parte, los conflictos armados debilitan el orden interno y el sistema de gobierno, generando inestabilidad económica, política y social, y, por consiguiente, frenan el desarrollo económico de un país. De los 28 conflictos armados existentes en el mundo, nueve se encuentran en Oriente Medio y Maghreb; seis, en África; dos, en Europa; nueve, en Asia y Oceanía; y dos, en América. Los principales conflictos armados en Asia y Oceanía son los de Afganistán, India (Assam), Jammu y Cachemira, Manipur, CPI-M, Pakistán, Filipinas, Myanmar y Tailandia; estos dos últimos se encuentran en el ámbito de nuestra competencia.

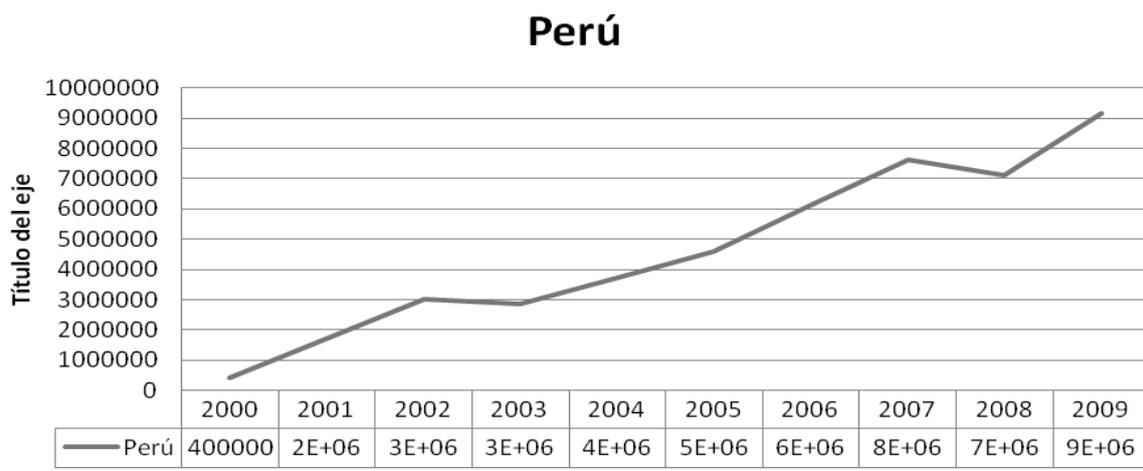
Por otra parte, respecto del incremento de la tasa de desempleo de países emisores de turismo, en la última década, la tasa de desempleo en los principales países emisores de turistas ha ido en aumento, especialmente en Estados Unidos (ver Figura 22).



*Figura 22.* Tasa de Desempleo de Estados Unidos 1999-2010 (%). Adaptado de CIA World Factbook. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=us&l=es>

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las exigencias de las tendencias de mercado hacia la globalización, hacen del uso de las tecnologías de información una necesidad fundamental en las empresas, y, dentro de ellas, el uso de Internet en el Perú ha experimentado un crecimiento constante del número de usuarios (ver Figura 23). Sin embargo, este crecimiento está dado por la cantidad de personas que acceden a Internet ya sea para revisar sus correos, acceder a las diversas redes sociales o buscar información.



*Figura 23.* Nivel de Usuarios de Internet en Perú 2000-2009. Adaptado de CIA World Factbook. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=us&l=es>

Son pocas las empresas que hacen uso de Internet y del potencial que esta herramienta posee como estrategia de desarrollo y crecimiento a nivel mundial (ver Figura 24). Tomando en cuenta la tendencia de penetración de Internet en Perú: los *blogs*, redes sociales y buscadores son un terreno fértil para el crecimiento de las comunicaciones *on-line* de las empresas (Universidad del Pacífico [UP], 2010).

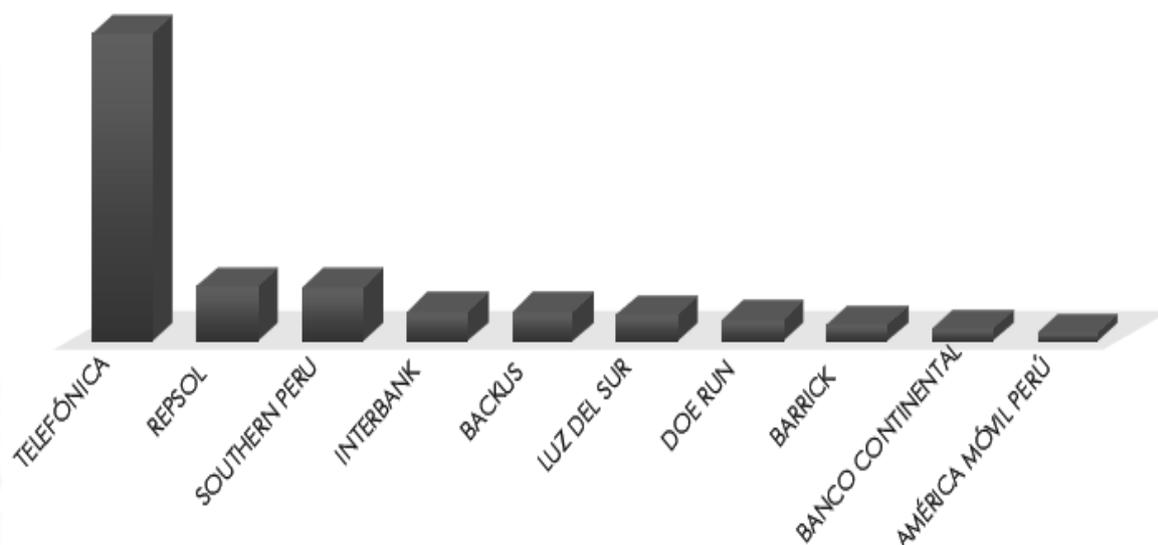


Figura 24. Las 10 Empresas con Más Presencia On-line del Top 50 Perú. Tomado de “Barómetro de presencia on-line top 50 Perú”. Recuperado de <http://www.llyconline.com/wp-content/uploads/informes/BAROMETRO-DE-PRESENCIA-ONLINE-TOP-50-PERU.pdf>

La incorporación del uso de Internet dentro de la estrategia empresarial permite posicionar productos, genera competitividad al medirse con otras empresas del mundo, y permite a la organización estar más cerca del cliente al interactuar con ellos y, además, de lograr fidelización, posición en el mercado y rentabilidad.

Para el caso específico del TRC contamos con una poderosa herramienta de promoción e información real brindada por los propios viajeros; TripAdvisor.com es el sitio de viajes más grande del mundo, que permite a los viajeros planificar y tener el viaje perfecto. Ofrece asesoramiento de confianza de viajeros reales y una gran variedad de opciones de viaje y funciones de planificación. Los sitios de la marca TripAdvisor Inc. conforman la comunidad de viajes más grande del mundo, con más de 200 millones de

visitantes únicos mensuales, y más de 100 millones de críticas y opiniones que abarcan más de 2,5 millones de alojamientos, restaurantes y atracciones. Los sitios operan en 30 países de todo el mundo. (TripAdvisor, 2013)

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Las constantes inundaciones en el Sudeste Asiático, como lo describe el reporte de la Organización Meteorológica Mundial (OMM), y las fuertes lluvias de Indonesia, Filipinas y Tailandia son una consecuencia característica de los efectos de La Niña. Se debe considerar como un factor de suma importancia la presencia de los monzones en todo el sudeste asiático entre los meses de mayo a octubre, lo cual abre una ventana de oportunidad para el TRC en el corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo. Asimismo el Ministerio de Asuntos Exteriores de Estados Unidos, a través de su página web de la Oficina de Asuntos Consulares, ha colocado a Tailandia como un país en riesgo para los visitantes. Este escenario presenta una oportunidad, pues, en el Perú, este tipo de fenómenos son menos frecuentes.

### **3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la Matriz EFE.

La MEFE permite a los estrategas presumir y evaluar la información: (a) política, gubernamental y legal (P); (b) económica y financiera (E); (c) social, cultural y demográfica (S); (d) tecnológica (T); y (e) ecológica y ambiental (E), como resultado del análisis PESTE, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. (D'Alessio, 2008)

Tabla 6

*Matriz de Evaluación de Factores Externos del Sector del Turismo Rural Comunitario*

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Política social del país alineada con los conceptos de negocios inclusivos y desarrollo rural	0.10	4	0.40
2	Facilidad de compra de nuestros productos por el elevado poder adquisitivo de los consumidores de USA, EU, Canadá	0.08	1	0.08
3	Los paisajes, el clima, la biodiversidad y la riqueza cultural de la ruta.	0.10	3	0.30
4	Incremento de la demanda de turistas jóvenes en el mundo en un 56% al 2020 de productos turísticos que engloben experiencias culturales y naturales autóctonas.	0.15	3	0.45
5	La facilidad de acceso a internet en Perú.	0.10	4	0.40
6	Presencia Mozones en los países del sureste asiático provocando inundaciones continuas, desvían los flujos turísticos hacia otros destinos	0.10	1	0.10
7	Favorable clima de negocios actual del Perú	0.10	3	0.30
<b>Amenazas</b>				
1	El incremento de los índices de terrorismo, delincuencia común y narcotráfico, tanto en USA, UE, Canadá y nuestro país reduce los flujos turísticos	0.10	2	0.20
2	Incremento de la participación de mercado de los países del Sur Este Asiático debido al bajo costo de los productos turísticos y su accesibilidad a UE y EEUU.	0.10	1	0.10
3	El fortalecimiento de la moneda nacional frente a la devaluación tanto del Dólar como del Euro generando disminución de la capacidad adquisitiva de los turistas.	0.07	4	0.28
Total		1		2.61

### 3.5 Sector del Turismo Rural Comunitario y sus Competidores

El TRC en Cusco tiene un elemento de diferenciación con referencia al turismo rural que se practica en otros lugares: el aspecto vivencial, lo que le da la experiencia rural a esta actividad. Si bien es cierto que los turistas que vienen a la región lo hacen por conocer Machu Picchu en su mayoría, el turismo rural se convierte en un complemento de viaje adecuado, especialmente para jóvenes que buscan vivir experiencias autóctonas con comunidades oriundas, así como para los grupos de familias que desean enseñar a sus hijos formas de vida diferentes.

En la mayoría de casos, son el sector privado y las ONGs los que promueven las actividades de turismo rural en las diversas comunidades, y, según el documento “Lineamientos para el desarrollo del TRC en Perú”, del MINCETUR (2006b), en Cusco existen 14 emprendimientos de TRC, y ocho evaluados como zonas reales donde se está realizando alguna tipología de TRC, entre los cuales se mencionan a los siguientes:

- Distritito de Ccatcca en la comunidad de Kauri. Se realizan cursos de tejidos artesanales e implementación de huertos familiares.
- Maras y Chinchero, comunidades de Cuper Bajo, Mama Ocllo y Maras, Capacitación en artesanías y telares por parte de agencias de turismo locales.
- Raqchi, en el distrito de San Pedro, provincia de Canchis. La asociación cuenta con 13 familias que hospedan a los turistas en sus casas.
- Comunidades de Cancha Cancha y Cachicata en el distrito de Ollantaytambo.
- Comunidad de Viacha, en la provincia de Calca. El PNUD se encuentra apoyando al Comité de Productores de Plantas Medicinales y Aromáticas.

Para la definición de los competidores y su respectivo análisis, se ha definido como competencia en materia de TRC al Sur Este Asiático, conformado por los países de (a) Tailandia, (b) Laos, (c) Camboya, y (d) Vietnam, ya que Tailandia y Camboya poseen

atractivos de jerarquía IV, que son el *Full Moon Party*, celebrada en la isla tailandesa de Phagan, y Angkor Wat, que es el templo budista más grande de Camboya, construido a inicios del siglo XII, respectivamente. Laos y Vietnam, si bien no poseen atractivos turísticos de jerarquía IV, forman parte de este corredor turístico; contar con atractivos de jerarquía IV ubica a estos países en una posición muy sólida como competidores frente al atractivo turístico nacional de jerarquía IV: Machu Picchu. México y el Caribe, así como las playas del Mediterráneo, al no ofertar TRC, forman parte de los sustitutos, y, como un sustituto a futuro, se prevé a la Amazonia y la zona altiplánica peruano-boliviana.

El Sur Este Asiático está conformado por (a) Vietnam, (b) Filipinas, (c) Tailandia, (d) Singapur, (e) Camboya, (f) Brunei, (g) Indonesia, (h) Malasia, (i) Laos, y (j) Myanmar, todos unidos en la ASEAN, de geografía variada conformada por (a) mares, (b) océanos, (c) ríos, (d) lagos, y (e) montañas, con una oferta turística muy variada según lo promocionado por diferentes páginas web referidas al turismo, entre turismo cultural, rural y diversión; asimismo, algunas de las comunidades han desarrollado programas para su desarrollo sostenible con *tours* operadores de la Unión Europea, hoteles ecológicos, visitas a comunidades locales, restaurantes verdes, etc.

Según la OMT, el incremento de llegadas de turísticas al Sudeste Asiático, en 2010, fue de 69.8 millones y, en 2011, de 76.2 millones, con lo que creció así en un 9.2% y logró una participación de mercado a nivel mundial de 7.8%. Los costos de viajar al Sudeste Asiático son mucho más económicos que un viaje a Europa, Estados Unidos, China, o Australia, según la World Travel and Tourism Council (WTTC). El costo promedio por habitación doble en un hotel de tres estrellas entre las ciudades de Siem Reap en Camboya, Bangkok en Tailandia, Hanoi en Vietnam, Luang Prabang en la República Popular Democrática de Laos es de US\$65.00 promedio por una habitación con dos camas y baño privado.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los insumos clave del producto del TRC son las poblaciones locales organizadas y la cultura rural, traducida en manifestaciones propiamente culturales como costumbres y fiestas, tradición oral, patrimonio construido, etc.; también implica los modos de vida y los valores, las pautas de ocupación, producción y uso del territorio, y las formas de relación con otras comunidades, entre otras (MINCETUR, 2008b).

En el caso de los proveedores de los insumos para los productos de TRC, son las agrupaciones o asociaciones que buscan dar servicios para turistas y que, en muchos casos, la cultura rural es inherente a ellos; por esta situación, los proveedores, para este estudio, deberían contar con un alto poder de negociación salvo por factores que intervienen en la reducción de este poder: principalmente la falta de conocimiento de mercadeo y la búsqueda de mejores ingresos a causa de que la actividad que realizan no es económicamente atractiva.

También se deben analizar los factores que el perfil del turista impone al buscar estas actividades, como: la distancia por recorrer, el tiempo que dispone para hacer la actividad, el monto a pagar, la originalidad y la interacción; ello hace que el poder de negociación de las comunidades dependa, principalmente, de estos factores. En este momento, todos los proveedores, para realizar el TRC, cuentan con igualdad de condiciones respecto de la originalidad de la cultura rural. Es en la calidad de los factores antes expuestos que radica el poder de negociación de estas asociaciones, y, al momento de esta investigación, estas condiciones son, en su gran mayoría, equitativas.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

El poder negociación de los clientes es una fuerza moderadamente fuerte, porque la principal razón de la visita al Perú y sobre todo del 99% de los turistas que visitan Cusco es por Machu Picchu (PROMPERU, 2012), lo que coloca a los productos de TRC como complementarios, entre los que están todos aquellos que puedan cubrir las necesidades de

esparcimiento en tiempos y costos del perfil de este cliente, que son las de un día y US\$60.00, y hay hasta 10 productos sustitutos que pueden cubrir esta necesidad, que están agrupados en actividades: (a) turísticas; (b) gastronómicas; (c) de aventura; (d) místicas esotéricas; (e) de salud y belleza; y (f) culturales, físicas, e intangibles; estas últimas incluyen a los emprendimientos de TRC.

Por lo tanto, el TRC es una actividad relativamente nueva, que está intentando ganar participación en este mercado, en comparación con sus sustitutos, lo que se refleja en una mejor logística, calidad y estandarización en los servicios, además de contar con recomendaciones de los anteriores usuarios de estos productos en páginas web de viajeros como [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com), herramienta que sirve a los compradores para poder adquirir un producto sustituto de otro.

Por otro lado, también son compradores con un fuerte poder de negociación las agencias de viaje, que intentan incluir en sus paquetes de viaje a Cusco actividades de TRC, con lo que intentan dar un valor diferenciado a sus productos y animar a que el comprador final se decida por comprar un paquete que visite Machu Picchu y, a la vez, le dé una actividad de interacción con una comunidad poseedora de intangibles culturales; esta opción también debe adecuarse al perfil del turista o comprador final y hacer que las organizaciones de TRC se adapten a las condiciones de los compradores finales, los que constituyen factores con los que las agencias de viaje negocian las características de los servicios.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

México y el Caribe tienen un flujo de turismo netamente de playas por su privilegiada ubicación geográfica, y es en torno a este atractivo que la industria turística se desarrolla a lo largo de la línea costera. La OMT, en su informe anual de 2010, menciona que el Caribe percibe el 2.2% del mercado del turismo mundial, que representa el 12.4% del PBI, y genera el 10.9% de los empleos directos en la región.

Con respecto a los precios, según la página web de reservas *on-line* booking.com, se tiene un promedio de costo de una habitación doble en US\$123.00 la noche en un hotel de tres estrellas en las ciudades de Santa Marta, Aruba y Cancún; la situación política social está en un estado de precaución o alerta superior (The Fund for Peace, 2011) y resalta sobre todo la situación de Haití después del terremoto que ocurrió en ese territorio el año 2010 y la presencia de grupos violentos como las Maras Salvatrucha (nombre con el que se denomina a las pandillas juveniles que se encuentran en Centro América y México, y que se caracterizan por el uso de armas de fuego y por ser muy violentas).

El mar Mediterráneo es el principal foco turístico de todo el litoral europeo:

Los países mediterráneos se han convertido en la década de los años 90 en el primer destino mundial del turismo internacional, de un movimiento elitista en el que era básica la decisión y motivación individual del turista se ha pasado a una nueva forma de turismo que se ha extendido a todas las capas sociales especialmente desde el despegue del turismo de masas, cuyo inicio se puede datar en los años 50. (Universita de les Illes Balears, 1998)

Son 11 los países europeos que acogen casi el 50% de la presencia turística de todo el continente europeo y el 60% de las relacionadas con los turistas extranjeros, y, de estos 11 países, tres desempeñan una función central y son los siguientes: (a) España, (b) Italia, y (c) Francia, que por sí solos reciben el 43% de todos los flujos turísticos de toda Europa (Instituto Cajamar, 2005).

Para el año 2009, el Mediterráneo representaba el 33% del total de llegadas internacionales a nivel mundial, con 292 millones de turistas internacionales, y, en cuanto ingresos por turismo, se tuvieron US\$248,000 millones, lo que representa un 29% del total mundial. Asimismo el gasto por turismo internacional en esta zona representa el 14% del

total mundial, con US\$130,000 millones, lo que generó un superávit de us\$148,000 millones en su balanza turística (Universidad de Málaga, & OMT, 2010).

En el documento “Turismo en el Mediterráneo, tendencias y perspectivas”, se indica que, según la OMT, los cuatro segmentos de mercado más importantes de turismo en los países del Mediterráneo son: (a) el turismo de sol y playa, (b) el turismo de cruceros, (c) el turismo náutico, y (d) el turismo cultural. El turismo de sol y playa está dirigido a un turismo de masas, y los destinos consolidados son los que conforman el arco latino: (a) España, (b) Francia, y (c) Italia. El Mediterráneo supone el 20% del mercado de turismo mundial de cruceros. Es un mercado de expansión, y los paquetes a precios asequibles son la principal novedad que explica, en el caso del Mediterráneo, el incremento de este segmento. El turismo náutico conserva un matiz de exclusividad pese a que se ha popularizado en las últimas décadas; este mercado está consolidado en (a) Francia, (b) España, (c) Italia, (d) Mónaco, y (e) Gibraltar. En cuanto al turismo cultural, este está experimentando un crecimiento en el área del Mediterráneo, y contempla segmentos importantes como el turismo dedicado a visitar: (a) centros arqueológicos, (b) museos, (c) monumentos, y (d) ferias tradicionales, entre otros. Y el turismo de festivales y eventos culturales está relacionado también con el turismo gastronómico, religioso y turismo rural. Los países de la cuenca mediterránea tienen 212 de los 754 lugares declarados Patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad por la UNESCO, un 28% del total mundial.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

El potencial del patrimonio material e inmaterial innegable que posee la India compite con Perú, y esto se refleja en que una de las nuevas maravillas del mundo se encuentra en este país: el Taj Mahal, que tiene la misma fuerza de atracción que Machu Picchu y, por ende, este producto está dirigido al mismo segmento de mercado que tiene el Perú por el lado del TRC. Como menciona PROMPERU (2012), esta actividad basa su existencia en los pobladores

organizados de una comunidad y la cultura rural. Asimismo, la cultura rural que posee la India tiene raíces ancestrales como las de los Andes, además de que estas costumbres están arraigadas en el modo de vida de estas poblaciones.

El Country Brand Index 2012-2013 (Future Brand, 2013) sitúa a la India en el puesto 42, dos puestos después de Perú en el *ranking* de las percepciones globales en torno a las naciones en el mundo acerca de sus culturas, sus industrias, su vitalidad económica y las iniciativas de política pública, si bien es cierto que la India ha caído 19 estaños con respecto al año pasado, debido principalmente a las actividades terroristas que se desarrollan en el territorio hindú por parte de organizaciones islamistas extremas, que provocan que los países emisores de turistas coloquen avisos de advertencia para la visita de sus ciudadanos hacia la India (Foreign and Commonwealth Office, 2013).

En 2011, la India ha recibido 6.29 millones de turistas, con un crecimiento del 8.9% con respecto de 2010, con un ritmo de crecimiento promedio del 9% anual. Además, el año 2011, el Gobierno hindú ha invertido cerca de \$67 millones en obras de infraestructura básica para el turismo rural (India Ministry of Tourism, 2012), y coloca a este destino como un posible competidor entrante siempre y cuando los conflictos sociales, especialmente los armados, se resuelvan.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Machu Picchu, así como los demás destinos turísticos que son competencia del destino Perú, es un producto no perecible, y el interés de compra prevalecerá aun si visitan primero a los destinos de la competencia, al ser el Perú un destino Long-Haul (OMT, 2002), por ser viajes de larga distancia, y su competencia también tener esta denominación, se necesita mucho más tiempo para la visita haciendo que cuando un comprador adquiera un paquete a alguno de estos destinos sea casi imposible que vuelva a comprar el mismo destino, porque el deseo de visitar nuevos destinos prevalece. Entonces, si en un año x número de

turistas no vinieron a Cusco (Machu Picchu), es más probable que estos turistas elijan visitar Machu Picchu, porque ya visitaron a su competencia inmediata siempre y cuando el precio sea accesible; por esta razón, la rivalidad entre competidores es de baja intensidad.

### **3.6 Sector del TRC y sus Referentes**

*Las Vegas*, conocida como la Capital del Entretenimiento Mundial o la Ciudad del Pecado, con más de US\$8.9 billones de ingreso generados por el sector de juego y entretenimiento, y un 0.7% del turismo, constituye un icono en la prestación de servicios de entretenimiento y turismo a nivel mundial, con el 0.8% del turismo mundial (Las Vegas Convention and Visitors Authority [LVCVA], 2010), que representa el 6.7% del total de turistas que ingresan a los Estados Unidos en un año. El turismo genera el 27% del total de empleos del estado de Nevada, con un costo promedio de US\$243.00 por una noche en una habitación doble en un hotel de tres estrellas.

*Italia* es uno de los países más visitados del mundo, con un total de arribos internacionales de 43.6 millones estimados al año 2010 (OMT, 2012) y un ingreso de US\$38,800, ubicándose en quinto lugar, tanto en llegadas como en ingresos a nivel mundial, con una participación del 9.2% de arribos por turismo a Europa; cuenta con más de 6,000 iglesias, 20,000 castillos, 700 museos, y 30,000 balnearios, así como una diversidad de climas desde lo caluroso, en verano, en el sur hasta lo húmedo y frío en el norte, y es también por excelencia uno de los destinos gastronómicos rurales más apreciados en la Toscana, donde se puede realizar turismo rural a los viñedos viejos.

*España* Según el Instituto de Estudios Turísticos (2011) España es el cuarto destino turístico a nivel mundial en llegadas de turismo internacional, con 52.7 millones de arribos de turistas para el año 2010 y el segundo puesto a nivel de ingresos por turismo internacional, con US\$52.5 millones al año 2010. La actividad turística para un país como España es de vital importancia, pues representa el 10% del PBI (Ministerio de Industria, Turismo y

Comercio del Gobierno de España, 2011), lo que permite mantener un saldo positivo en la balanza de pagos. El turismo en España es un sector clave para la sociedad y la economía, porque genera el 11.5% de los empleos ocupados según la Encuesta de Población Activa (EPA) para el año 2010.

### **3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil de Referencia (MPR)**

Para el análisis del perfil competitivo del sector del TRC, se usaron la MPC y la MPR, y se lograron ubicar 12 factores clave del éxito, los cuales nos guiarán para poder ubicar la posición competitiva en referencia a los competidores y, a la vez, trazar una línea de base para poder saber la distancia que nos separa de los referentes.

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

El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que, a partir de esa información, la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores del sector industrial (D'Alessio, 2008).

Los factores clave de éxito muestran los atributos competitivos que los turistas de este segmento buscan a la hora de elegir un lugar de visita, que están estrechamente relacionados con las cualidades de los destinos como atributos culturales, diversidad, tradiciones y diversidad de programas turísticos complementarios, y también con el precio y lo que están dispuestos a pagar por estos atributos. Paralelamente, la gestión del gobierno, entendida como un conjunto de factores: (a) estabilidad política, social y económica; (b) infraestructura básica; (c) accesibilidad; y (d) conectividad, convierte un atractivo turístico en un destino turístico implementado y con las facilidades para que los turistas puedan tener las mejores experiencias y los negocios turísticos generen ingresos (ver Tabla 7).

En la Matriz del perfil competitivo se ha asignado al Cusco un valor de 2,84 que lo ubica en cuarta posición precedida por México y el Caribe con 3.1 y El Sur Este Asiático con

3.19 el cual se encuentra en segunda posición. El Cusco y el Sur Este Asiático muestran su mayor fortaleza en sus atractivos turísticos de Jerarquía cuatro, mas el Cusco tiene una mejor estabilidad sociopolítica que la de su principal competencia.

Por otro lado, el Sur Este Asiático cuenta con una mejor puntuación en los ítems de diversidad de productos y el precio más competitivo; este último es uno de los principales indicadores para el segmento de estudio al momento de decidir una compra.

### **3.7.2 Matriz del Perfil de Referencia (MPR)**

Para la elaboración de la MPR, se tomó como referentes aquellas regiones que tienen un turismo consolidado; son reconocidas por la alta calidad de sus servicios, presentan una planta turística muy desarrollada, y cuentan con un capital humano muy especializado, y se incluyeron a los siguientes: (a) España, (b) Italia, y (c) Las Vegas, debido a que presentan atractivos turísticos de jerarquía IV. El valor de 2.84 del Cusco significa que está por debajo del promedio de los países mencionados, Y se presentan falencias que deben ser mejoradas, como las actividades interactivas de diversión, esparcimiento y ocio, así como la calidad del producto según percepción del segmento del mercado y la diversificación de productos turísticos complementarios.

España e Italia cuentan con una inversión fuerte en el capital humano, debido a la especialización que presentan, así como al desarrollo de sus productos (ver Tabla 8).

Tabla 7

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector del Turismo Rural Comunitario*

<i>Matriz del perfil competitivo (mpc)</i>												
				Competencia		Sustituto		Sustituto		Sustituto		
Perú				Sur Este Asiático		México y el Caribe		Playas del Mediterráneo		Amazonia y zona Altiplánica Peruano-Boliviana		
Raqchi-Ollantaytambo				Bangkok-Koh Phangan		Cancún-Punta Cana		Venecia-Malta-Valencia		Parque Amboró		
Factores clave de éxito												
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1	Atributos culturales, diversidad y tradiciones	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40
2	Atractivo turístico de jerarquía IV	0.23	4	0.92	4	0.92	4	0.92	4	0.92	3	0.69
3	Corredores turísticos conexos	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	1	0.10
4	Calidad del producto según percepción del segmento de mercado	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08
5	Precio del producto según percepción del segmento del mercado	0.20	2	0.40	3	0.60	1	0.20	1	0.20	2	0.40
6	Estabilidad política, social y económica	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
7	Diversidad de Programas turísticos complementarios	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10
8	Especialización del capital humano	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2.85</b>		<b>3.05</b>		<b>3</b>		<b>3.10</b>		<b>2.15</b>	

*Nota.* 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor.



### 3.8 Conclusiones

El sector del TRC dentro del corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo debe aprovechar la tendencia mundial favorable de preferencias por visitar lugares que ostentan gran diversidad cultural y lograr experiencias únicas y diferentes a las de un turismo convencional con comunidades oriundas del lugar. Así también, internamente, las políticas nacionales están orientadas a promover la inclusión social de personas con menores ingresos económicos, y la estabilidad política, económica y en especial social es vital para el desarrollo de todos los proyectos y emprendimientos turísticos y mucho más en el entorno rural. Por otro lado, la favorable situación económica por la que atraviesa el país permite posicionarse de mejor forma como destino turístico.

El principal motivo de visita a la región del Cusco es el atractivo de Machu Picchu, pero, además, esto contribuye a la promoción de los demás atractivos complementarios a la experiencia que el viajero viene a realizar. En tal sentido, el TRC representa un atractivo que complementa muy bien a la razón principal por la que los viajeros vienen al Cusco, brindando posibilidades de sentir emociones y experiencias distintas, únicas y de gran valor sociocultural para ambas partes. El Gobierno Central y local, a través de convenios y programas de desarrollo, está propiciando el desarrollo de los pueblos andinos y amazónicos por medio de la actividad del TRC, creando para esto infraestructura facilitadora del desarrollo de los pueblos, como carreteras, saneamiento básico, cobertura telefónica y programas que buscan la capacitación y empoderamiento del conocimiento y manejo del TRC. El Perú cuenta con gran potencial turístico cultural y natural que necesita ser explotado de manera racional y sostenible para generar bienestar en las familias del ámbito rural, y el TRC es un medio de ingresos complementarios a otras actividades realizadas. Sin embargo, el entorno exterior, que no se puede controlar, puede afectar seriamente el desarrollo del TRC como en un posible escenario de conflicto de índole político-militar del Perú con sus vecinos,

o simplemente una crisis mundial. También cabe recalcar que el acceso a la tecnología de la información es bastante limitado, lo que merma la educación y el aprendizaje de los niños y pobladores de las áreas rurales. Los acuerdos y TLCs del Perú con grupos económicos, regiones y países están creando oportunidades de exportación de bienes y servicios, lo cual genera mayor dinamismo de la economía local con repercusiones positivas en el mejoramiento de la calidad de vida de los peruanos, y también este dinamismo económico crea un escenario positivo para quienes quieren invertir en el país; sin embargo, hay que recalcar que, en el pasado, el terrorismo, las huelgas y los fenómenos naturales han obstaculizado el desarrollo del país, aunque los fenómenos naturales seguirán siendo una amenaza. Por otro lado, la práctica del TRC se da en condiciones medioambientales buenas, pero con la necesidad de incidir con mayor fuerza en el tema ecológico y la preservación de la cultura e identidad de los pueblos.

Es importante que, dentro del TRC, se conserve a los competidores, puesto que fuerza a ser más creativos, innovadores y competitivos en el mercado, ya que el TRC se da en muchos poblados que tienen conexión con la actividad turística tradicional, como el caso de Chinchero, Maras y Patabamba. El Sur Este Asiático representa un gran competidor, además de contar con mayor apoyo de organizaciones como la Unión Europea. Dentro del poder de negociación de los proveedores, las asociaciones brindan el servicio y constituyen la columna vertebral del producto del TRC, y, al mismo tiempo, es necesario empoderar al recurso humano para tener mejor competitividad productiva. El poder de negociación de los clientes es una fuerza moderadamente fuerte, porque la principal razón de la visita al Perú, sobre todo el 99% de los turistas que visitan el Cusco, es Machu Picchu (PROMPERU, 2012), lo cual coloca a los productos de TRC como complementarios. Machu Picchu, al ser un producto no perecible e irrepetible, constituye una rivalidad débil, puesto que, después de visitar Machu Picchu, habrá deseo de visitar a los competidores o viceversa.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Este análisis se realiza con la finalidad de evaluar las condiciones internas de las áreas funcionales de las organizaciones en siete aspectos fundamentales: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones y logística; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

Lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra aprovechar las competencias distintivas para diseñar estrategias que ayuden a mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas (D'Alessio, 2008).

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

La naturaleza e idiosincrasia de las comunidades andinas rurales tienen impregnadas en sus costumbres características de su forma de vida, basadas en la cooperación, solidaridad y reciprocidad, costumbres que guardan orígenes ancestrales y proporcionan bases sólidas para su desarrollo; sin embargo, este potencial es, a la vez, un punto crítico a razón de que los cargos dirigenciales de las comunidades no constituyen ningún incremento de recursos para los que la ostentan, y, al contrario, representan más dificultades y llegan, en muchos casos, a ser un castigo, principalmente porque la toma de decisiones, por muy pequeña que sea, se tiene que dar en consenso con más del 50% de los comuneros. Este modelo ha sido copiado por casi todas las asociaciones o emprendimientos que están dentro de las comunidades. En el caso de un emprendimiento de TRC, la Asamblea General es la que toma las decisiones, siguiendo luego, en el nivel jerárquico, la Junta Directiva, encargada de representar y organizar las actividades de la asociación; esta Junta Directiva está conformada por (a) un presidente, (b) un vicepresidente, (c) un secretario, (d) un tesorero, (e) un fiscal, y (f) vocales, que no tienen facultades de dirección, sólo de ejecución. Otro punto débil es el bajo grado de

instrucción de sus integrantes, donde sólo el 10% de socios cuentan con instrucción superior, mientras que la mayoría de ellos tienen solo primaria completa, y solo pocos han completado su secundaria que constituyen el 90% del total de socios; por esta razón, la falta de metodologías de planificación, crecimiento y sostenibilidad de las asociaciones en TRC es bastante limitada.

Las actividades realizadas no se desarrollan bajo un esquema de planeamiento formal y mucho menos existe una misión y visión que determinen o recuerden a cada uno de sus integrantes la razón de ser de la asociación; otros factores importantes que se deben considerar son la carencia de objetivos, la falta de monitoreo del entorno, de la competencia, de la demanda, así como la falta de preparación técnica de los dirigentes, los cuales son elegidos por rotación más que por capacidad; la combinación de todos estos factores desemboca en que los emprendimientos que pudieran surgir van perdiendo fuerza hasta extinguirse, y, por ello, el poder de negociación de las asociaciones es mínimo, y uno de los ejemplos más comunes es que cada asociación negocia individualmente sus productos con las agencias de viajes, y estas últimas son las que logran mejores ventajas.

Otro aspecto que se debe considerar es la gestión pública de los gobiernos locales del ámbito de estudio, donde solo la Municipalidad Distrital de Ollantaytambo cuenta con una Subgerencia de Turismo, y las otras dos municipalidades tienen oficinas de información turística que están sujetas a la Subgerencia de Desarrollo Económico, con lo que la Municipalidad de Ollantaytambo es la única que cuenta con un plan estratégico de desarrollo y con un presupuesto asignado para la implementación de este plan. Por otro lado, el Gobierno Regional del Cusco cuenta con una Dirección de Turismo (DIRCETUR-CUSCO), la cual tiene un director encargado de realizar la implementación del plan integral regional, que incluye el plan Q'ente, que busca el desarrollo de la actividad turística y en cuyo contenido existen actividades que buscan el desarrollo del TRC, además de que las estrategias

del plan Q'ente se alinean con el PENTUR del MINCETUR, y una de sus principales estrategias es el desarrollo de TRC a través de un programa nacional.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

Las asociaciones de TRC en el ámbito de estudio no cuentan con un plan de marketing elaborado, y la única forma de promoción con la que cuentan es a través de las agencias de viaje con que ya trabajan, que, en su mayoría, no superan la decena; sin embargo, existen dos grupos de asociaciones que, agrupadas en organizaciones colectivas y consolidadas por ONG, cuentan con páginas web que buscan captar más clientes o agencias de viaje y consumidores o turistas, pero con características técnicas que pueden ser superadas, como las siguientes: (a) Los nombres de las páginas web no están enfocados al público objetivo por estar en el idioma nativo y no en las palabras más buscadas en Internet por los turistas; (b) el posicionamiento de las web es nulo, con lo que la venta y/o promoción de los emprendimientos es casi imposible; (c) el mantenimiento de las web se realiza por técnicos en Internet que desconocen de la preferencia de las agencias y turistas, y que tengan el conocimiento y destreza para esta labor. Por estas razones, a pesar de que algunas de estas asociaciones cuentan con un medio de promoción y comercialización, estas no pueden ser usadas como herramientas de venta, y, al contrario, quitan la oportunidad de invertir en medios que sean más eficientes para la promoción y comercialización de productos de TRC. En consecuencia, las asociaciones de TRC dedicadas al alojamiento de turistas, tienen un promedio de ventas de 10 pasajeros al mes, con un ingreso mensual de S/.587.00, los cuales tienen que ser divididos entre 12 integrantes en promedio, que dejan solo S/.48.75 al mes por cada asociado, sin considerar los costos de los servicios ofrecidos, los cuales representan entre un 30% de lo que perciben. Se debe indicar que los emprendimientos de TRC, en un 70%, ofrecen servicio de hospedaje, y el restante son servicios de gastronomía. Cada asociado cuenta con un mínimo de dos camas, con una capacidad instalada anual de 730

camas, por lo que, si al mes tiene un máximo de dos turistas, se tiene 24 camas ocupadas al año, esto es, el 3% de su capacidad de producción, lo que contrasta con el promedio de ocupabilidad en los hoteles de la región, que es de un 40 a 50% anual.

Los clientes identificados de los emprendimientos de TRC son las agencias de viaje, y, en la actualidad, las asociaciones de TRC trabajan con un promedio de 10 agencias, pero, según la DIRCETUR-Cusco (2012), existen 1,016 agencias de viaje en las ciudades, inscritas y habilitadas para poder operar.

#### **4.1.3. Operaciones y logística-infraestructura (O)**

Los insumos requeridos para las actividades de TRC son el ambiente rural y las costumbres que los pobladores practican cotidianamente; por ello, el conocimiento de estas costumbres tiene como insumo principal las costumbres, modos de producción, y formas de entender la espiritualidad y concepción de su mundo, conocidos como el patrimonio inmaterial, insumos con los que el Perú es reconocido en el séptimo puesto con mejor diversidad natural por The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011 del FEM (2012), en el puesto sexto en mejor historia, y en el duodécimo puesto en mejor arte y cultura por el Country Brand Index 2010 de la Future Brand Company ([FBC], 2013).

En el 100% de los emprendimientos del corredor, no cuentan con protocolos de producción ni pasos necesarios para poder ofrecer un servicio, ni con análisis ni estudios de la cadena de producción de sus servicios, y los sistemas de procedimientos y requisitos para la elaboración de un servicio no están identificados ni medidos, y no se conoce con exactitud la cantidad ni la calidad de insumos necesarios para la elaboración de los servicios que ofrecen y, por ende, no se puede establecer indicadores medibles del proceso y de calidad.

Las instalaciones en las que se desarrollan las actividades, o se prestan los servicios de TRC, en un 80% fueron adicionadas para su utilización y no fueron resultado del análisis del *layout* y los procesos, y, en consecuencia, no se realizaron estudios de tiempos y

movimientos; tampoco se cuenta con protocolos estructurados para la respuesta de las reservas de los servicios por parte de las agencias, y no se tienen estándares en tiempos de respuesta para optimizar las ventas.

El proceso típico para el TRC suele iniciar con la reserva del paquete turístico por parte del cliente en una agencia de viajes intermediaria, a través de internet, teléfono o presencial; esta agencia hará la reserva al emprendimiento de TRC ofrecido al turista, además de proveerle la logística necesaria para llegar al lugar donde se desarrollará la actividad. El turista hará uso de los servicios a su arribo en la fecha y lugar pactados, siendo siempre la agencia el único medio para recabar la retroalimentación de la experiencia.

Desde el año 2010, el MEF desarrolló, en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), los lineamientos de inversión pública en turismo identificaron como beneficiarios a los turistas, y se han entregado herramientas de financiamiento para la ejecución de obras y satisfacer las necesidades de los turistas. Estos proyectos están enfocados mayormente en la infraestructura física necesaria para que un recurso turístico pase a ser un atractivo turístico.

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

El activo fijo promedio de cada asociación está valorizado en S/.134,500, que estos grupos han venido invirtiendo en esta infraestructura a partir de 2005, que consta de la construcción de habitaciones con su respectivo equipamiento como cama, colchón, incluido baños y duchas, así como locales con comedor, cocina y todo equipamiento. Asimismo el 50% de los integrantes de las asociaciones tienen acceso a cooperativas de ahorro, y actualmente tienen un préstamo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Artesano, así como de entidades financieras.

Solo el 20% de las asociaciones de TRC cuentan con registro de control de pasajeros, un registro simple de caja, pero no se maneja ningún tipo de sistema integral de control en las

organizaciones, y mucho menos cuentan con un sistema de información contable. Por ende, no se tiene lo siguiente: (a) costos de producción, (b) costo unitario de producción, (c) costo unitario de venta, (d) costos variables, (e) costos fijos, (f) punto de equilibrio, (g) nivel de ingresos mensuales, (h) un contador, ni (i) Registro Único del Contribuyente (RUC).

Por otro lado, las asociaciones no cuentan con ningún ingreso ni con un fondo para que pueda operar la Junta Directiva. Así, no se contempla ningún aporte mensual, y este es un problema en la operación de gestión en las asociaciones de TRC.

Solo una asociación hizo el ejercicio de costear sus productos: la de turismo vivencial de Raqchi, cuyo resultado se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9

*Costos Unitarios del Producto Alfareros del Volcán Dos Días y Una Noche*

<b>Costo fijo compartido entre 13 socios</b>		<b>Costo Variable</b>	
Sueldo contador	S/. 300.00	Costo variable por grupo	S/. 128.00
Sueldo web máster	S/. 100.00	Costo variable por pasajero	S/. 32.00
Internet	S/. 200.00	Costo unitario total	<b>S/. 56.06</b>
Teléfono	S/. 200.00		
Agua	S/. 15.00		
Luz	S/. 20.00	Costo total antes de impuestos en dólares	\$21.15
Útiles de oficina	S/. 50.00	Rentabilidad	20% \$4.23
Préstamo oficina	S/. 100.00	Igv	18% \$3.81
Sueldo oficina	S/. 600.00	Impuesto renta	2% \$0.42
<b>Total mes</b>	<b>S/. 1,585.00</b>	<b>Precio de venta Unitario</b>	<b>\$29.62</b>
Costo fijo compartido por socio	S/. 121.92		
Costo fijo unitario compartido	<b>S/. 3.81</b>		

<b>Costo fijo individual</b>	
Sueldo	S/. 480.00
Agua	S/. 3.00
Luz	S/. 15.00
Depreciación	S/. 150.00
Costo fijo total individual	S/. 648.00
<b>Costo fijo unitario individual</b>	<b>S/. 20.25</b>

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

Dentro del corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo, las asociaciones de TRC cuentan, en su mayoría, con recurso humano local y sin preparación adecuada para administrar los emprendimientos. Muchos de los socios apenas cuentan con secundaria

completa y pocos pueden leer y escribir, por lo que el manejo administrativo y gerencial se presenta en niveles bastante deficientes; sin embargo, la predisposición y motivación para emprender negocios y trabajar es bastante elevada, por ser parte de su idiosincrasia el trabajo comunal. En el caso de los emprendimientos de servicios turísticos como restaurante, hotelería y turismo vivencial, gran parte del recurso humano es local y sin capacitación, por ejemplo, mozos, cocineros, y otros son seleccionados de entre los asociados. Por otra parte, el lenguaje es un factor limitante, ya que muchos hablan solo el quechua y muy poco el español.

Dentro del sector del TRC, hay carencia plena de conocimiento sobre clima y cultura organizacional y mucho menos se la mide anualmente. Sin embargo, hay conocimiento empírico sobre capacidades distintivas de los asociados, y también cuentan con una cultura organizacional “empírica” llena de costumbres donde rescatan la colaboración y la reciprocidad.

Por otra parte, no se cuenta con una política de contrataciones y despidos. Respecto de las políticas de capacitaciones y entrenamiento, esta se encuentra en una etapa inicial, puesto que reciben apoyo de organizaciones sin fines de lucro, como las municipalidades, sin mucha intensidad. Algunas asociaciones de TRC están más consolidadas en este aspecto en relación a otras, porque vienen trabajando varios años, como las de la localidad de Raqchi, pero aun así necesitan más capacitaciones y entrenamiento. Las promociones y líneas de carrera son prácticamente nulas, porque generalmente son los asociados con poca preparación administrativa los que dirigen y desconocen esta etapa del proceso administrativo. Algunas asociaciones ya tienen políticas de incentivos, especialmente aquellas que trabajan en artesanía, ya que incentivan a los que más y mejor producen.

En el sentido de higiene, las asociaciones consideran importante este aspecto para prestar servicios y producir bienes, ya que, con las constantes capacitaciones, se dan cuenta de la importancia de la higiene personal y de los bienes y servicios.

Asimismo, se debe recalcar que las actividades de TRC promueven la equidad de género, el comercio justo, y el trabajo decente, con lo que se eleva el nivel de la calidad de vida de quien lo practica. Son muy pocas las asociaciones de TRC que cuentan con asesoramiento contable, puesto que son bastante jóvenes como empresa y recién se van integrando en el mercado. Además, muchas asociaciones no consideran importante el *coaching*.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Las condiciones actuales referidas al grado de instrucción de los integrantes de las asociaciones poco favorecen a la implementación de sistemas de información, a pesar de ser una herramienta fundamental para la toma de decisiones dentro de la actividad empresarial. Según D'Alessio (2008), un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, la estrategia empresarial.

Los sistemas de información se han convertido en herramientas integrales, en línea e interactivas, profundamente involucradas en las operaciones minuto a minuto y en la toma de decisiones de grandes organizaciones (Laudon, k & Laudon, J, 2008). Otro aspecto importante que señaló Laudon es también que los sistemas de información y las organizaciones se influyen entre sí y que la interacción entre la tecnología de información y las organizaciones es muy compleja y recibe la influencia de muchos factores mediadores como: (a) la estructura, (b) los procesos de negocios, (c) las políticas, (d) la cultura, (e) el entorno, y (f) las decisiones administrativas.

La etapa de desarrollo que presenta actualmente una asociación en TRC no permite que las mismas cuenten con información oportuna precisa y confiable para la toma de decisiones ni mucho menos para la elaboración de un planeamiento formal, basados en información recopilada como consecuencia de la experiencia que adquieren en el desarrollo

de su actividad diaria; esta es una de las mayores desventajas que tienen las asociaciones en TRC.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

No existe ningún tipo de presupuesto para la investigación de nuevas tecnologías para poder generar valor agregado a sus productos, tanto que el 100% de las asociaciones ofrecen el mismo tipo de producto, y este hecho básicamente porque las iniciativas empezaron con la ayuda de alguna entidad de apoyo como ONG o algún gobierno local, los cuales copiaron el modelo y lo extendieron a cuanto pueblo pudieron.

Por esta razón, las asociaciones de TRC han venido practicando una competencia basada en los precios, por lo que la demanda de este tipo de productos se ha ido degenerando, pues se llegan a pagar costos que no cubren sus gastos y mucho menos recuperan la inversión en tiempo y dinero invertido.

#### **4.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)**

Esta matriz permite organizar la información recopilada de esta investigación, con lo que se podrá determinar factores críticos de éxito y ponderarlos para poder entender cuáles son aquellas fortalezas y debilidades a las cuales se debe prestar mayor atención, así como a la relación que existe entre ellas.

La MEFI de las asociaciones de TRC del corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo cuenta con 4 fortalezas y 7 debilidades, las cuales han sido detectadas en el análisis interno. El valor es de 2.53, lo que lleva a decir que las organizaciones del sector de TRC no responden muy bien ante sus fortalezas y no las aprovechan al máximo, y sus debilidades siguen siendo una constante en el retraso de su desarrollo (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Oferta especializada por la presencia de Machu Picchu	0.10	4	0.40
2	El patrimonio inmaterial de las comunidades andinas.	0.10	4	0.40
3	Necesidad de poca inversión en infraestructura, con referencia a otros rubros de turismo.	0.10	3	0.30
4	Fácil integración de los emprendimientos a la cadena de valor del sector turismo, promoviendo los negocios inclusivos en las comunidades rurales.	0.13	3	0.39
<b>Debilidades</b>				
1	Poco aprovechamiento de la idiosincrasia de asociatividad de las comunidades rurales.	0.10	2	0.20
2	Falta de conocimiento del mercado para TRC en el corredor, planes de marketing débiles y carencia de monitoreo del entorno.	0.08	2	0.16
3	Insuficiente infraestructura básica y turística en el corredor Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo	0.06	2	0.12
4	Inadecuada ejecución de los planes de TRC en el corredor Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo.	0.10	2	0.20
5	Falta de aplicación de herramientas, métodos y procesos para el control de calidad, seguridad e higiene	0.08	2	0.16
6	Falta de aplicación de nuevas tecnologías y sistemas de información en el corredor turístico	0.05	2	0.10
7	Informalidad del sector (agencias, operadores y emprendimientos de TRC en el corredor turístico)	0.10	1	0.10
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2.53</b>

### 4.3. Conclusiones

El análisis interno del TRC se realiza con la finalidad de evaluar las condiciones internas de las áreas funcionales de las asociaciones bajo siete aspectos fundamentales. La naturaleza e idiosincrasia de las comunidades rurales poseen un gran potencial para el trabajo en asociaciones y desarrollo de actividades en equipo bajo la dirección de un líder, y las características de su forma de vida están basadas en la cooperación, solidaridad y reciprocidad, que proporcionan bases sólidas para su desarrollo socioeconómico. Sin embargo, este potencial no es aprovechado por diversas razones. El aspecto administrativo y gerencial de las asociaciones de TRC es de bajo nivel, debido principalmente al grado de instrucción de sus integrantes, y, por esta razón y debido al desconocimiento de metodologías de planificación y desarrollo, el crecimiento y sostenibilidad de las asociaciones en TRC es bastante limitado. Las asociaciones de TRC, en el ámbito de estudio, no cuentan con un plan de marketing elaborado, y la única forma de promoción con la que cuentan es a través de las agencias de viaje con las que ya trabajan, que, en su mayoría, no superan la decena. Sin embargo, existen dos grupos de asociaciones que, agrupadas en organizaciones colectivas, fueron consolidadas por ONG y cuentan con páginas web.

El activo fijo promedio de cada asociación está valorizado en S/.134,500 que estos grupos han venido invirtiendo en infraestructura a partir de 2005, consta de la construcción de habitaciones con su respectivo equipamiento: cama, colchón, incluido baños y duchas, así como locales como comedor, cocina y todo equipamiento. Asimismo el 50% de los integrantes de las asociaciones tienen acceso a cooperativas de ahorro, así como entidades financieras. Solo el 20% de las asociaciones de TRC cuentan con registro de control de pasajeros, un registro simple de caja, pero no se maneja ningún tipo de sistema integral de control en las organizaciones, ni mucho menos cuentan con un sistema de información contable. Dentro del corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo, las asociaciones de TRC

cuentan en su mayoría con recurso humano local y sin preparación adecuada para administrar los emprendimientos empresariales. Muchos de los socios apenas cuentan con secundaria completa, y pocos pueden leer y escribir y hablar el idioma castellano, por lo que el manejo administrativo y gerencial se encuentra en niveles bastante deficientes; sin embargo, la predisposición y motivación para emprender negocios y trabajar es bastante elevada, por ser parte de su idiosincrasia el trabajo comunal.

La etapa de desarrollo que presenta actualmente una asociación en TRC no permite que las mismas cuenten con información oportuna, precisa y confiable para la toma de decisiones ni mucho menos para la elaboración de un planeamiento formal, basadas en información recopilada como consecuencia de la experiencia que adquieren en el desarrollo de su actividad diaria; esta es una de las mayores desventajas que tienen las asociaciones en TRC. No existe ningún tipo de presupuesto para la investigación de nuevas tecnologías para poder generar valor agregado a sus productos, tanto que el 100% de las asociaciones ofrecen el mismo tipo de producto.

## **Capítulo V: Intereses del Sector del Turismo Rural Comunitario y Objetivos de Largo Plazo (OLP)**

En este capítulo, se analizarán los intereses, objetivos y principios cardinales trazados para el sector del TRC. El alcance y concreción de estos Objetivos de Largo Plazo (OLP) permitirán alcanzar la visión propuesta en el Capítulo II. Todo el análisis de los presentes elementos está fundamentado en la teoría tridimensional de Hartman (1978).

### **5.1 Intereses del Sector del Turismo Rural Comunitario**

Según D'Alessio (2008), los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete; son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo.

El PNUD, a través del programa de Industrias Creativas Inclusivas (ICI), busca “reducir la pobreza mediante el desarrollo de mercados sostenibles e inclusivos para las Industrias Creativas de los sectores agricultura orgánica, artesanías, turismo y gastronomía, para el desarrollo y mejora de la calidad de vida de los grupos vulnerables pobres” (PNUD, 2010).

“El desarrollo del turismo rural comunitario se enmarca dentro del objetivo uno del PENTUR, el mismo que promueve el desarrollo de una oferta turística competitiva y sostenible como estrategia para la lucha contra la pobreza” (MINCETUR, 2008c) y, como consecuencia de este objetivo, se busca:

- Diversificar la oferta turística nacional, a través de la promoción del desarrollo de productos turísticos en el ámbito rural.
- Garantizar la participación de la comunidad local.
- Conservar los recursos naturales y culturales.
- Generar empleo y mejora de ingresos.
- La capacitación al prestador del servicio turístico en el ámbito rural.

De la misma forma, se busca mejorar la infraestructura de las asociaciones de TRC, cubrir las necesidades básicas de los turistas, y construir espacios para poder realizar actividades de interacción que permitan a los visitantes conocer y experimentar la cultura, y las tradiciones del pueblo que este visitando.

Es sin duda esta interacción con la cultura viva de los pueblos donde se practica el TRC la que ayudará no solo a su preservación, sino también a la difusión de sus costumbres y tradiciones logrando el objetivo que busca el turista de vivir experiencias nuevas que vengan de culturas auténticas y distintas de manera controlada y, a la vez, conseguirá la preservación de las costumbres revalorándolas y dándoles un uso sostenible. Para ello, es necesario incrementar la participación en el mercado nacional o en el turista que ya viene a Perú y luego hacerse conocido en el mercado internacional como una opción anexa a Machu Picchu.

Es el interés del sector, al conseguir estos fines, lograr la generación de empleos dentro de las comunidades para poder así incrementar el ingreso económico de los involucrados en esta actividad y, como consecuencia de ello, elevar el nivel de vida de los pobladores de las comunidades donde se desarrolla el TRC.

Cabe mencionar que, logrando estos objetivos, se podrá conseguir otros fines como la inserción laboral de pobladores locales en la actividad económica alentando así a disminuir la migración de personas por falta de oportunidades laborales, y también ayuda al tema de género, pues las primeras beneficiarias de esta actividad son las mujeres, quienes comparten las responsabilidades propias de las casas con las de la atención de los turistas.

Con un buen manejo de conflictos y con estrategias que ayuden a minimizar los impactos, se puede lograr muchos beneficios para el sector, los cuales se traducen en mejores ingresos económicos y en todo un círculo virtuoso para las comunidades y sus *stakeholders*.

## 5.2 Potencial del Sector del Turismo Rural Comunitario

**Demográfico.** La población proyectada, al año 2012, del departamento del Cusco es de casi un 1'300,00 habitantes, de los cuales cerca del 47.1% vive en zonas rurales, y del total de la población más del 24% se encuentra en condición de pobreza, y, en el ámbito de estudio, que correspondería a las provincias de Quispicanchis y Urubamba, suman 252,000 habitantes (INEI, 2012).

El Cusco cuenta con 886 comunidades campesinas y es el segundo departamento con mayor presencia de estas organizaciones, lo que representan más del 15% de las comunidades de todo el Perú después de Puno (Arroyo, 2011).

**Geográfico.** El corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo se encuentra ubicado en el departamento del Cusco-Perú, y esta tiene una elevación que va desde los 2,600 msnm, en el piso del valle hasta los 6,200 msnm del nevado Chicón. Su relieve presenta la Cordillera Oriental, específicamente en los ramales de Vilcanota. La zona del corredor presenta aspectos de elevadas montañas, alta mesetas y altiplanos, y extensas pampas bordeadas de profundas quebradas por las que discurren encañonados los ríos, formando valles y cañones.

Las distancias y vías de acceso, según el MINCETUR, son por ruta terrestre (a) Lima-Arequipa-Cusco: 1,650 km, 26 horas en auto; (b) Lima-Nasca-Puquio-Abancay-Cusco: 1,131 km, 20 horas en auto; (c) Puno-Cusco: 389 km, siete horas en auto; y (d) Iñapari- Puerto Maldonado-Cusco: 700 km, 12 horas en auto. Por vía aérea, con más de 15 vuelos diarios desde (a) Lima (1 hora), (b) Arequipa (30 minutos), (c) Puerto Maldonado (30 minutos), (d) Juliaca (30 minutos), y (e) La Paz (dos horas) a la ciudad de Cusco. Vía férrea servicio regular: Puno-Cusco: 384 km, 10 horas.

**Económico.** El Plan Operativo Institucional (POI) 2012 de la Dirección Regional de la DIRCETUR Cusco señala que el turismo se ha consolidado como la actividad con mayor potencial en la región, al generar aproximadamente el 27% del PBI regional (más que el

sector agrario, que genera el 25% del PBI regional) y emplear a más del 22% de la PEA regional (la mitad del sector agrario, que emplea al 42% de la PEA), convirtiéndose en el sector más productivo.

La región Cusco recibió un arribo de turistas aproximado de 1'647,057 el año 2009 y 1'689,766 el año 2010, que representa un aumento del 0.15% y 2.59%, respectivamente. En cuanto a la provincia Cusco, se tiene un total de 976,753 turistas registrados, de los cuales 344,993 son nacionales y 631,760 son extranjeros.

Tomando como referencia a la asociación de TRC con mayor éxito del corredor: la Asociación de Turismo Vivencial de Raqchi, se puede mencionar que, el año 2010, vendió sus servicios por un valor cercano a los S/. 300,000 con solo el 11% de su capacidad productora (Santos, 2012).

**Tecnológico-científico.** En el departamento del Cusco, existen tres universidades cuya sede principal se encuentra en la ciudad del Cusco: (a) la Universidad Nacional de San Antonio Abad de Cusco, de carácter público; (b) la Universidad Andina de Cusco; y (c) la Universidad Peruana Austral de Cusco, de carácter privado. Otras universidades, constituidas fuera del departamento, proveen programas de formación profesional mediante mecanismos presenciales y no presenciales, entre las que se encuentran: (a) la Universidad Tecnológica de los Andes, (b) Alas Peruanas, (c) Universidad Peruana Cayetano Heredia, (d) Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, (e) Universidad Garcilaso de la Vega, y (f) Universidad Católica Santa María Sede Cusco, y cabe señalar que todas las universidades mencionadas tienen programas de turismo.

Con relación a la oferta técnica y no universitaria en el departamento de Cusco el Gobierno Regional del Cusco (GRC), a través del Plan de Desarrollo Regional Concertado Cusco al 2021, indicó que la presencia de instituciones educativas de nivel técnico suma 129 en total, de las cuales 123 están en el ámbito urbano y solo seis en el rural. Los temas en los

cuales están especializadas estas instituciones son actividades artesanales (14), academias (20), comerciales (13), transporte y comunicaciones (10), servicios y los CETPROS (12), entre otros (GRC, 2010).

Un indicador importante son las telecomunicaciones: de manera global, el 68% de los distritos, de las provincias que están dentro del corredor, cuentan por lo menos con la señal celular de Claro, y se tiene la presencia de otras dos compañías: (a) Movistar, y (b) Nextel, tal como se puede apreciar en la Tabla 11 con más detalle.

Tabla 11

*Cobertura de Señal Móvil en las Comunidades del Corredor*

<b>Departamento</b>	<b>Provincia</b>	<b>Distrito</b>	<b>Claro</b>	<b>Movistar</b>	<b>Nextel</b>
Cusco	Calca	Calca	49%	38%	31%
Cusco	Calca	Coya	63%	33%	21%
Cusco	Calca	Lamay	44%	12%	5%
Cusco	Calca	Písac	76%	69%	41%
Cusco	Calca	San Salvador	8%	8%	0%
Cusco	Canchis	San Pablo	42%	26%	0%
Cusco	Canchis	San Pedro	100%	92%	0%
Cusco	Quispicanchi	Andahuaylillas	81%	48%	0%
Cusco	Urubamba	Chincheró	85%	71%	62%
Cusco	Urubamba	Huayllabamba	96%	21%	13%
Cusco	Urubamba	Maras	100%	89%	57%
Cusco	Urubamba	Ollantaytambo	31%	37%	9%
Cusco	Urubamba	Urubamba	90%	75%	50%
Cusco	Urubamba	Yucay	92%	85%	15%
			<b>68%</b>	<b>50%</b>	<b>22%</b>

*Nota.* Tomado del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). Adaptado de <http://www.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/>

**Histórico-psicológico-sociológico.** Cabe señalar que, por la riqueza cultural que poseen todos los pueblos del Perú y en especial los que se encuentran en la región del Cusco, el turismo en el país se ha iniciado y ha ido creciendo conforme los visitantes regresaban a sus países y contaban, en un principio, lo extraordinarios que son los paisajes y la cultura, representada sobre todo en Machu Picchu, y, con el transcurrir del tiempo, el interés por conocer otras culturas incrementó gracias a las comunicaciones, en especial a Internet, y, por

esta razón, el nuevo perfil del turista busca ya no solo aquellos vestigios de culturas pasadas expresadas en monumentos, sino también compenetrarse con la cultura viva, la cual se expresa en manifestaciones como: (a) el folklore, (b) el arte popular, (c) las tradiciones orales, (d) la gastronomía, (e) las ceremonias, (f) las costumbres mágico-religiosas, (g) las leyendas, (h) las fiestas populares, (i) la medicina tradicional, (j) los saberes, (k) las formas de organización social para la producción, (l) el manejo de tecnologías, y (m) las lenguas, como lo menciona la Dirección Regional de Cultura (DRC) Cusco, que le da el título de patrimonio cultural inmaterial a todas estas manifestaciones; dentro del corredor, las comunidades donde se desea incrementar el arribo de turistas poseen una incontable cantidad de manifestaciones de patrimonio inmaterial, y es esta potencialidad la que las hace diferentes respecto de los competidores, cuyas manifestaciones culturales inmateriales, al estar en contacto con muchas otras culturas, han ido perdiendo originalidad y autenticidad, a pesar de venir de culturas tan o quizá más impresionantes que la de los Andes.

Según el profesor Efraín Gonzales, el Cusco es una de las regiones con poco crecimiento porque las capacidades de las personas son limitadas por la mala educación (Gonzales, 2008), a pesar de que el logro educativo promedio supera el 84%, como se ve en la Tabla 12, y esto recae en la falta de planificación técnica y profesional en los gobiernos locales, que, a pesar de que cuentan con buenos presupuestos, no tienen la mano de obra calificada para poder realizar este trabajo, lo que hace que las gestiones sean cortoplacistas y enfocadas a obras de infraestructura de demanda inmediata, y lo mismo ocurre en el sector privado y mucho más en el sector del TRC, del que, como se señaló en el diagnóstico, más de 80% de los emprendimientos tienen el mismo modelo.

En una encuesta publicada por el diario *La República* de Cusco, se muestra que el nivel de percepción de corrupción es del 70.2% (Salcedo, 2012) en las entidades públicas, de lo que se puede inferir que esta es una de las principales razones para que el sector privado y

público no trabajen de manera conjunta en el departamento del Cusco, lo que hace que el desarrollo conjunto sea más difícil, sobre todo para la parte privada, que arriesga sus capitales para que este sector crezca.

Tabla 12

*Índice de Desarrollo Humano del Corredor Turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo*

<b>Distrito</b>	<b>Desarrollo humano</b>	<b>Esperanza de vida al nacer</b>	<b>Tasa de alfabetismo</b>	<b>Tasa de escolaridad</b>	<b>Logro educativo</b>	<b>Ingreso familiar per cápita N. S. mes</b>
Yucay	0.6411	73.97	93.27	94.59	93.71	386.03
Urubamba	0.6307	73.94	91.53	92.07	91.71	364.07
Huayllabamba	0.5972	73.40	88.44	94.08	90.32	203.71
Chincho	0.5829	73.25	85.47	92.15	87.70	174.30
Ollantaytambo	0.5758	73.58	81.80	85.98	83.19	211.96
Calca	0.5735	71.77	82.67	86.17	83.83	246.84
Písac	0.5622	71.55	80.98	84.39	82.12	219.81
Andahuaylillas	0.5598	67.25	86.55	90.80	87.97	232.37
Taray	0.5595	71.55	79.51	89.67	82.90	187.23
Maras	0.5592	72.95	79.55	88.14	82.42	147.12
San Pedro	0.5518	69.93	82.28	88.50	84.35	165.26
Coya	0.5448	71.52	75.68	89.99	80.45	147.82
Lamay	0.5243	71.34	70.91	83.89	75.23	134.43
San Salvador	0.5164	71.19	64.56	88.99	72.70	143.31
<b>Promedio del corredor</b>	<b>0.5699</b>	<b>71.9421</b>	<b>81.6566</b>	<b>89.2448</b>	<b>84.1860</b>	<b>211.7316</b>

*Nota.* Tomado “Informe sobre desarrollo humano Perú 2009: por una densidad del Estado al servicio de la gente”, del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2010. Adaptado de <http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail.aspx?id=156>

**Organizacional-administrativo.** El sector del TRC está aliado a las políticas del MINCETUR, que cuenta con un departamento especializado para el desarrollo de este sector; por ello, en el GRC, en la Dirección Regional de Industria y Turismo se encuentra una oficina de TRC, la cual trabaja de la mano de las Gerencias de Desarrollo Económico de todos los distritos que se encuentran dentro del corredor turístico en estudio, y todas las Gerencias de Desarrollo Económico de estas tienen una oficina especializada para el desarrollo del turismo, las cuales trabajan en estrecha relación con la DIRCETUR. Asimismo la Organización de Gestión de Destino Turístico Cusco (OGD Cusco) ha propiciado la creación de la red de TRC del Cusco, la cual agrupa a las 75 asociaciones de TRC, agrupadas en 19 redes, y hay que

mencionar que el 100% de las asociaciones de TRC cuentan con una estructura orgánica muy parecida a la de las comunidades.

***Militar-policial.*** El corredor turístico cuenta con siete comisarías de la Policía Nacional del Perú, tres de ellas se ubican en la ciudad de Sicuani, y cuatro lo hacen en Huayllabamba, Urubamba, Maras y Ollantaytambo, respectivamente. Es importante señalar que, en la ciudad del Cusco, se encuentran dos divisiones especializadas para el turismo: (a) la División de Turismo y Protección del Medioambiente (POLTUR), que tienen por misión planear, organizar, dirigir, ejecutar, coordinar, controlar y supervisar las actividades policiales relacionadas con el ámbito del turismo en toda la región Cusco, así como investigar y denunciar los delitos y faltas que se cometan en agravio de los turistas (Alvarado, 2011), para lo cual cuenta con el apoyo presupuestal del Plan COPESCO, el cual dota de herramientas para que estas funciones sean realizadas de manera eficaz; y (b) la Unidad de Salvamento de Alta Montaña (USAM) de la Policía Nacional de Perú. Estas divisiones son un recurso valioso para brindar la seguridad no solo a los turistas sino a los que estén inmersos en esta actividad.

### **5.3 Principios Cardinales**

Los principios cardinales son los insumos fundamentales de los cuales se obtiene información para poder desarrollar la matriz de intereses del sector del TRC, hecho en que radica la importancia de analizar y definir los siguientes factores para poder determinar un proceso coherente y consciente, tal como detalló D'Alessio (2008):

***Influencia de terceras partes.*** Como lo señaló D'Alessio (2008), la influencia de terceras partes indica que no existen relaciones puramente bilaterales en todo posible acuerdo o alianza, y siempre hay intereses de una o más partes que evalúan si les conviene que se lleve a cabo. Respecto al TRC en el ámbito de estudio, es importante tener en cuenta la influencia de terceras partes para determinar cómo estas podrían llegar a ser aliados o

competidores. En relación con los intereses del TRC, existen instituciones que persiguen los mismos intereses que este sector y que están definidos como (a) incremento del arribo de turista, (b) mejora de la calidad de servicios, (c) mejora en la calidad de la infraestructura, (d) reducción de la pobreza, (e) generación de empleo, (f) revalorización y preservación de la identidad, (g) cuidado del medioambiente, y (h) diversificación de los servicios.

El incremento del arribo de turistas es el mayor de los interés de todo el sector, ya que esta meta es clave para poder lograr que las demás tengan un sentido sostenible; por ello, las instituciones públicas del Estado peruano que están inmersas en la búsqueda de lograr este objetivo, como MINCETUR y los gobiernos locales, tienen presupuestos destinados a conseguir este resultado. Asimismo, en la búsqueda de este objetivo, instituciones de cooperación internacional como ONU y otros vienen trabajando en colaboración con las instituciones nacionales a través de programas como el de las Industrias Creativas Inclusivas o el programa Mi Tierra, del MINCETUR. Con esto se podrá cumplir objetivos como la generación de empleos dinamizando la economía y así lograr algún tipo de incremento en la mejora de la calidad.

Con el incremento del arribo de turistas, en especial a los destinos donde se ofrecen actividades de TRC, se busca que los actuales emprendimientos y empresas de este sector renueven su infraestructura coincidiendo con los programas de inversión pública en turismo, con la finalidad de dotar de las necesidades básicas en infraestructura de uso público para poder realizar las actividades turísticas, como es el caso del Plan COPESCO.

***Lazos presentes y pasados.*** Los lazos históricos del sector en materia de desarrollo económico son los que se establecieron con la OMT desde 1975, y ahora que gobiernos como el holandés, a través de programas como el del CBI, buscan la consolidación de los productos de países en desarrollo en los mercados europeos, han puesto su estudio en un especial

enfoque en la promoción y difusión de productos de TRC. En estos últimos años, el Estado peruano ha venido siendo un aliado del sector desde que, en 1995, abre la Oficina del Subministerio de Turismo, y, desde entonces, los esfuerzos han sido coordinados por este ente, que se ha convertido en el referente y supervisor de la actividad.

***Contrabalance de intereses.*** Los intereses contrapuestos dentro del territorio con otras instituciones, organizaciones o incluso con otros sectores son casi inexistentes con los competidores del sector y las empresas u organizaciones que los representan con los cuales se tiene un interés común, que es el del incremento de turistas.

Se podría considerar algún tipo de conflicto al comportamiento de otros pobladores de la comunidad que no participan de las actividades de turismo y que sus ingresos suelen ser menores al de los que sí lo hacen; se han reportado casos en que estos grupos han exigido cupos económicos para que los que sí participan puedan desarrollar sus actividades normalmente, y también se ha visto el caso de Raqchi, donde el gobierno local no desea ayudar a la asociación bajo la excusa de que ellos ya tienen ingresos, lo que los relega de muchas oportunidades.

***Conservación de los enemigos.*** El perfil del turista está cambiando y estos desean comprar en los propios lugares que visitan o a operadores locales, y, cuando eso sucede, los empresarios formales tienen que competir con empresas informales, que ofertan paquetes turísticos muy por debajo del precio regular, gracias a que no pagan impuestos y suelen presionar a sus proveedores como los propios asociados que realizan actividades de TRC; en respuesta a esta competencia desleal, en la ciudad de Puno, donde el 100% de las actividades están alrededor del TRC, muchas agencias han optado por construir sus propias islas flotantes (integración hacia atrás) para poder con esto competir con estos malos empresarios, pero la desventaja de ellos es que los nativos de los Uros se ven afectados en el ingreso económico.

Un modelo muy parecido es el que se está iniciando con los hospedajes en la ciudad del Cusco, que en un principio empezaron a abrir, además, sus agencias de viaje para poder comercializar paquetes turísticos a la vez que vendían las habitaciones de los hoteles, pero ahora este fenómeno de la integración hacia atrás se ve profundizado al ver que estos hoteles ya no solo venden los paquetes, sino que también empezaron a operar los paquetes turísticos ellos mismos y se tiene la experiencia de Vida Tour, una agencia que ya intentó realizar actividades de TRC comprando un espacio de terreno dentro de una de las comunidades para vender este producto contratando solo a una familia para que realice esta actividad.

La competencia no se encuentra en la región, ya que se ha detectado que el TRC no compite por los turistas con emprendimientos que están incluso alrededor del corredor o incluso con los que se encuentran en otra ciudad del Perú o de Sudamérica, porque el TRC no tiene la suficiente motivación para que un turista desee desplazarse únicamente por esta actividad. La competencia entonces está alrededor del ícono turístico más importante: Machu Picchu, y también se debe adicionar que Perú, Machu Picchu, está dentro de uno de los destinos turísticos, así que la competencia se rige por esas dos variables; como se mencionó, la competencia directa son los países del Sur Este Asiático: (a) Tailandia, (b) Laos, (c) Vietnam, y (d) Camboya, en donde el TRC es una actividad que se ha desarrollado por mucho tiempo, sobre todo en Camboya, y es muy parecido al que se desarrolla en el corredor, por lo que es ahí donde la principal competencia se asienta.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Sector del Turismo Rural Comunitario (MIO)**

La matriz de intereses sectorial intenta mostrar, de manera sencilla, a los organismos e instituciones que compartan la visión con los del sector del TRC y el grado de interés que estas organizaciones tienen con el logro de los objetivos de ésta, pero también presenta a aquellas instituciones u organizaciones que tienen conflictos de interés con las del sector, como se puede observar en la Tabla 13.

Esta matriz ayuda a identificar a aquellos posibles aliados para la búsqueda de la obtención de determinado objetivo, para poder así complementar esfuerzos y capitales y lograr reducir costos e incrementar presupuesto con el trabajo en conjunto de las instituciones del sector con aquellas alineadas con el interés de que esta también será útil para poder observar las reacciones de las instituciones que tienen algún conflicto de interés al momento de implementar las estrategias y, a la vez, también permite reconocer a los competidores y posibles competidores.

Tabla 13

*Matriz de Intereses Organizacionales*

Interés sectorial		Vital	Importante	Periférico
1	Incremento del número de turistas	*MINCETUR *Agencias de viaje **Países del Sudeste Asiático	*Gobierno regional	*Municipios distritales del corredor
2	Mejora de la calidad de servicios	*Municipios distritales del corredor *MINCETUR	*Agencias de viaje *Países del Sudeste Asiático	*ONG
3	Mejora en la calidad de la infraestructura	*Asociaciones comunales *MINCETUR	*Gobierno regional	**Países del Sudeste Asiático
4	Reducción de la pobreza	*Cooperación internacional *ONG *ONG	*Agencias de viaje	
5	Generación de empleo	*Cooperación internacional *MINCETUR *Asociaciones comunales	*Municipios distritales del corredor *Agencias de viaje	
6	Revalorización y preservación de la identidad	*MINCETUR *Cooperación internacional *Gobierno regional	*Asociaciones comunales *ONG	*Agencias de viaje **Países del Sudeste Asiático
7	Cuidado del medioambiente	*MINCETUR *Cooperación internacional *ONG	*Asociaciones comunales *Agencias de viaje *Municipios distritales del corredor	*Países del Sudeste Asiático
8	Diversificación de los servicios	*Agencias de viaje *MINCETUR *Asociaciones comunales	*Cooperación internacional *Municipios distritales del corredor *Gobierno regional	

*Nota.* \*Comunes, \*\*opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

**Objetivo de Largo Plazo 1.** Lograr un crecimiento sostenible de la demanda de los productos de TRC mayor al 10% anual en los próximos 10 años en el corredor turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo.

La OMT estima que, al año 2020, América del Sur recibirá 40 millones de turistas y, tomando en cuenta que el Perú representa el 10.3% del turismo en Sudamérica (OMT, 2012), el Perú estaría recibiendo como mínimo 4'120,000 turistas internacionales, y el Cusco recibe por lo menos el 30% de esos turistas. A una tasa promedio de crecimiento del 7% del turismo internacional, el Cusco recibiría en estos ocho años más de 12 millones de turistas, y se debe aclarar que es muy remota la posibilidad de que un turista regrese dos veces a un mismo destino y a realizar las mismas actividades.

El perfil del turista extranjero de 2011 indica que el promedio de gasto por turista que visita el Perú es de US\$948.00 (MINCETUR, 2011) y que la estadía promedio es de 10 días, lo que da US\$94.00 de gasto por día, y, asumiendo que el gasto del alojamiento reste el 30%, en comida y actividades, se tiene un potencial de US\$64.00.

**Objetivo de Largo Plazo 2.** Implementar un programa integral para el desarrollo de capacidades empresariales y de revalorización de la cultura rural en los emprendimientos de TRC en el corredor turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo al año 2018.

El programa propone la participación sistematizada del sector privado en el desarrollo económico, generando alianzas y espacios de colaboración con el sector público en actividades económicas que generen mayor valor agregado, revalorando la identidad cultural, y garantizando su sostenibilidad; el objetivo de la capacitación es incrementar la viabilidad de la productividad y competitividad de los productores a través de la aplicación de principios administrativos sólidos, lo cual conducirá a la creación y/o sostenimiento de empleo. La capacitación apunta a hacer que los productores participantes identifiquen las mejoras que

podrían hacer en la administración de sus negocios y exponerles los principios básicos de una adecuada gestión y modelos asociativos.

**Objetivo de Largo Plazo 3.** Crear una certificación de protocolos y estándares de calidad en infraestructura y servicio al año 2015 e implementar estos en un 30% al año 2017 y un 70% al año 2020 en los emprendimientos de TRC en el corredor Raqchi-Pisac-Ollantaytambo.

En la región del Cusco, se han implementado estándares de calidad en servicios e infraestructura para agencias de viaje, hoteles y transporte a través del plan Q'ente, hecho que ha generado un concurso anual y logrado el compromiso de los prestadores de servicio, quienes buscan la certificación y, a la vez, el galardón proporcionado por el ente certificador; al respecto, MINCETUR viene implementando las buenas prácticas de TRC específicamente a los emprendimientos de hospedaje y gastronomía de todo el Perú.

**Objetivo de Largo Plazo 4.** Incrementar líneas de productos de TRC a cuatro en: (a) danza-música, (b) religiosidad, (c) aventura y (d) agropecuaria al año 2015; y a siete en: (a) relax-belleza, (b) salud y (c) astronomía al año 2018, con base en la cultura inmaterial, la interacción y el entretenimiento.

La diversificaron, sobre todo la diferenciación, es factible por el rico legado cultural inmaterial que posee el corredor, que va desde productos de medicina natural hasta la interpretación astronómica del clima. Por estos ricos y variados conocimientos es que sí es posible adecuar estas prácticas costumbristas a actividades interactivas y que, a la vez, generen diversión de los participantes. En la actualidad, más del 70% de los productos de TRC van alrededor de los hospedajes rurales (ver Apéndice A).

**Objetivo de Largo Plazo 5.** Incrementar de uno a cinco circuitos turísticos completamente implementados con planta turística en actividades de cabalgata y caminata al

año 2017 y de cinco a diez circuitos turísticos de cuatrimotos y ciclismo al año 2020, que conecten los emprendimientos de TRC en el corredor Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo.

El MEF, en la Guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos en turismo, señaló que el objetivo de los Proyectos de Inversión Pública (PIP) es satisfacer adecuadamente las necesidades del visitante considerando el recurso, las instalaciones y la conectividad (MEF, 2011d), con lo que se puede destinar presupuesto para cubrir las necesidades de los turistas, pues estos son el público objetivo de los PIP de turismo y pueden cubrir la construcción y/o asfaltado de camino, miradores, centros de interpretación, así como de la instalación de antenas de telecomunicación, entre otros.

El Plan COPESCO tiene como objetivo principal contribuir a la diversificación de la oferta turística en la región Cusco, transformando los recursos turísticos en productos turísticos sostenibles y permitiendo que la población de la zona de influencia de la intervención se beneficie teniendo la actividad turística como una alternativa para mejorar su nivel de vida (GRC, 2012).

Con estas dos herramientas de gestión, se puede cubrir no solo el planeamiento, sino la ejecución del 100% de los accesos requeridos para que las actividades de TRC puedan desarrollarse con una mejor competitividad.

**Objetivo de Largo Plazo 6.** Posicionar los productos de TRC del corredor turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo entre los *top ten* en los resultados de búsqueda en Internet y en tripadvisor.com de actividades turísticas en América del Sur al año 2017.

Según el informe de la Feria de Turismo de Berlín (ITB, 2012), el 80% de los turistas se informan sobre los atractivos y actividades de los destinos que visitarán a través de Internet.

El año 2012, la Municipalidad Distrital de Písac invirtió S/.80,000.00 en promoción de las actividades turísticas del distrito, y, de la misma forma, todas las municipalidades

distritales del corredor y el gobierno regional cuentan con presupuestos para promoción y publicidad de los atractivos turísticos, y también el Gobierno Regional del Cusco, en coordinación con el programa nacional de TRC, cuenta con una oficina encargada del desarrollo de este sector con presupuesto para la promoción.

**Objetivo de Largo Plazo 7.** Exhibir los productos de TRC en las tres ferias de turismo más importantes del mundo con 10 agencias de viaje a partir del año 2017.

MINCETUR, a través de PROMPERU, ya participa en estas ferias, pero los emprendimientos o las empresas privadas que venden estos productos son muy pocas, y el MINCETUR cuenta con presupuestos aprobados para la participación del Perú como destino en esta ferias, pero, para poder acceder a los cupos que esta ofrece, se necesita de una organización más eficiente y de productos innovadores.

**Objetivo de Largo Plazo 8.** Implementar en un 80% de las iniciativas de TRC y *stakeholders* una cultura organizacional dinámica y proactiva para el sector del TRC al año 2018.

La necesidad de tener una sola visión en relación con los OLP ayuda a la implementación de los cambios necesarios para poder alcanzar la realidad futura deseada, minimizando los obstáculos que puedan dificultar este logro, sobre todo en las costumbres y hábitos de los integrantes del sector. Esto se logrará con programas de difusión de los valores del sector en un primer momento y de manera más especializada con los *stakeholders* principales del sector y de manera complementaria con el resto de la comunidad.

## 5.6 Conclusiones

El PNUD, a través del programa de Industrias Creativas Inclusivas (ICI), busca “reducir la pobreza mediante el desarrollo de mercados sostenibles e inclusivos para las industrias creativas de los sectores agricultura orgánica, artesanías, turismo y gastronomía, para el desarrollo y mejora de la calidad de vida de los grupos vulnerables pobres” (PNUD,

2010). Sin duda, la interacción con la cultura viva de los pueblos donde se practica el TRC es la que ayudará no solo a su preservación, sino también a la difusión de sus costumbres y tradiciones y logrará el objetivo que busca el turista de vivir experiencias nuevas que vengan de culturas auténticas y distintas de manera controlada y, a la vez, conseguirá la preservación de las costumbres revalorándolas y dándoles un uso sostenible.

El Cusco cuenta con 886 comunidades campesinas y es el segundo departamento con mayor presencia de estas organizaciones, lo que representa más del 15% de las comunidades de todo el Perú, después de Puno. El corredor turístico en mención se encuentra ubicado en el departamento del Cusco, y su elevación es de 2,600 msnm. La zona del corredor presenta aspectos de elevadas montañas, alta mesetas y altiplanos, extensas pampas bordeadas de profundas quebradas por las que discurren encañonados los ríos, formando valles y cañones. El Plan Operativo Institucional (POI) 2012 del DIRCETUR Cusco señala que el Turismo se ha consolidado como la actividad con mayor potencial en la región, generando aproximadamente el 27% del PBI regional, más que el sector agrario (25% del PBI regional), empleando a más del 22% de la PEA regional (la mitad del sector agrario que emplea al 42% de la PEA), y convirtiéndose en el sector más productivo.

Un indicador importante son las telecomunicaciones: De manera global, el 68% de las localidades de los distritos de las provincias que están dentro del corredor cuentan por lo menos con la señal celular de Claro, y se tiene la presencia de otras dos compañías: (a) Movistar, y (b) Nextel. Cabe señalar la riqueza cultural que poseen todos los pueblos del Perú y en especial los que se encuentran en la región del Cusco, que vienen siendo visitados por las condiciones de riqueza cultural ancestral y original que se han complementado al gran atractivo de Machu Picchu.

El sector del TRC está aliado a las políticas del MINCETUR y al Gobierno Regional del Cusco, trabajando de la mano con las Gerencias de Desarrollo Económico de todos los

distritos dentro del corredor turístico en estudio, las cuales trabajan con la DIRCETUR y la OGD Cusco, que ha propiciado la creación de la red de TRC del Cusco, que agrupa a 75 asociaciones de TRC en 19 redes. El corredor turístico cuenta con siete comisarías de la Policía Nacional del Perú, tres de ellas se ubican en la ciudad de Sicuani y cuatro en Huayllabamba, Urubamba, Maras, y Ollantaytambo, respectivamente. En la ciudad del Cusco, se encuentran dos divisiones especializadas: (a) la División de Turismo, y (b) la Protección del Medioambiente (POLTUR), que tienen por misión planear, organizar, dirigir, ejecutar, coordinar, controlar y supervisar las actividades policiales relacionadas con el ámbito del turismo en todo el ámbito de la región Cusco.

En relación con los intereses del TRC, existen instituciones que persiguen los mismos intereses que están definidos como: (a) incremento del arribo de turistas, (b) mejora de la calidad de servicios, (c) mejora en la calidad de la infraestructura, (d) reducción de la pobreza, (e) generación de empleo, (f) revalorización y preservación de la identidad, (g) cuidado del medioambiente, y (h) diversificación de los servicios. Se podría considerar como parte de conflicto el comportamiento de pobladores que no participan de las actividades de TRC y que sus ingresos suelen ser menores a los que sí lo hacen.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

Esta matriz es sin duda es una de las más interesantes, como lo menciona D'Alessio (2008). Como insumos para esta matriz se utilizarán la data recopilada y seleccionada previamente por la MEFE y MEFI, que, al combinarse, permiten tener una visión completa de los factores que afectan al sector, y, para el análisis, con base en las ventajas con las que cuenta el sector del TRC, tanto en aspectos internos como externos, lograr tener estrategias que Exploren (FO), Busquen (DO), Confronten (FA) y Eviten (DA) las oportunidades, las fortalezas, las debilidades y las amenazas con las que coexiste el sector, para poder lograr los OCP y OLP.

Este análisis se presenta en la Tabla 14, donde se puede apreciar las diversas estrategias. En el caso de las estrategias FO, estas buscan una mayor incidencia política en el ente rector del sector, y explora también el desarrollo de más productos en relación con los recursos con los que cuenta el sector. Por otra parte, en el caso de las estrategias DO, estas buscan aprovechar las oportunidades minimizando las debilidades y, por ende, estas estrategias buscan fortalecer las áreas más débiles para poder tener una mejor postura ante las oportunidades, desarrollando los problemas de investigación y de tipo organizacional principalmente. De otro lado, en relación con las estrategias FA, estas buscan confrontar las amenazas con las fortalezas para poder así intentar eliminarlas o, por lo menos, reducir los efectos negativos que puedan generar en el sector estas estrategias; confrontan las ventajas que tiene la competencia del sector y algunas con las que también tienen que lidiar. Por último, las estrategias DA buscan evitar aquellas circunstancias que como sector no se puedan afrontar; busca, a través del fortalecimiento de un ente gestor independiente al del Estado, generar sinergias a favor del sector.

Tabla 14

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

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		1 Oferta especializada por la presencia de Machu Picchu	1 Poco aprovechamiento de la idiosincrasia de asociatividad de las comunidades rurales.
		2 El patrimonio inmaterial de las comunidades andinas.	2 Falta de conocimiento del mercado para TRC, planes de marketing débiles y carencia de monitoreo del entorno.
		3 Necesidad de poca inversión en infraestructura, con referencia a otros rubros de turismo.	3 Insuficiente infraestructura básica y turística
		4 Fácil integración de los emprendimientos a la cadena de valor del sector turismo, promoviendo los negocios inclusivos en las comunidades rurales.	4 Inadecuada ejecución de los planes de TRC.
			5 Falta de aplicación de herramientas, métodos y procesos para el control de calidad, seguridad e higiene
			6 Falta de aplicación de nuevas tecnologías y sistemas de información en el sector del TRC
			7 Informalidad del sector (agencias, operadores y emprendimientos de TRC)
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO: Explotar</b>	<b>Estrategias DO: Buscar</b>	
1 Política social del país alineada con los conceptos de negocios inclusivos y desarrollo rural	1 Influir en las políticas de inclusión social en los programas del MINCETUR mostrando al corredor como un buen modelo de inclusión. F1, F3, F4, O1, O3, O4.	1 Implantar la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización del sector. D1, D4, D5, O1, O5, O7.	
2 Facilidad de compra de nuestros productos por el elevado poder adquisitivo de los consumidores de USA, EU, Canadá	2 Poner en valor los Recursos de TRC a través de PIP en turismo en el corredor y otros mecanismos de financiamiento. F2, O1, O7.	2 Elaborar un plan estratégico de Marketing Integral para mejorar el posicionamiento de los productos de Turismo Rural Comunitario en Trip Advisor. D1, D5, D6, D7, O2, O3, O4, O5, O6, O7.	
3 Los paisajes, el clima, la biodiversidad y la riqueza cultural de la ruta.	3 Explotar las experiencias y productos de TRC del corredor como un producto único y diferenciado a través de los canales externos de comercialización turística. O2, O3, O4, O5, O6, F1, F2, F3, F4.	3 Fortalecer el Proyecto Q'ente para su consolidación como una norma estándar de calidad y ampliar su alcance para el sector de TRC. D5, D6, D7, O3, O7.	
4 Incremento de la demanda de turistas jóvenes en el mundo, en un 56% al 2020 de productos turísticos que engloben experiencias culturales y naturales autóctonas.	4 Fortalecer la cadena de valor del TRC a través de la asociatividad de los emprendimientos, agencias de viaje y demás stakeholders para consolidar el clúster de turismo en la Región Cusco. F1, F3, F4, O1, O4, O7.	4 Habilitar y adecuar la infraestructura e instalaciones turísticas orientadas al TRC para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco. D2, O4, O7.	
5 La facilidad de acceso a internet en Perú.			
6 Presencia Mozones en los países del sureste asiático provocando inundaciones continuas, desvían los flujos turísticos hacia otros destinos			
7 Favorable clima de negocios actual del Perú			
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA: Confrontar</b>	<b>Estrategias DA: Evitar</b>	
1 El incremento de los índices de terrorismo, delincuencia común y narcotráfico, tanto en USA, UE, Canada y nuestro país reduce los flujos turísticos	1 Penetrar en los mercados de las Ferias Internaciones más grandes del mundo: WTM Londres, ITB Berlín, EUROAL Granada. F1, F2, F3, F4, A1, F2.	1 Adhesión del Sector a Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas (ODM) A1, D1.	
2 Incremento de la participación de mercado de los países del Sur Este Asiático debido al bajo costo de los productos turísticos y su accesibilidad a UE y EEUU.	2 Crear programas de intervención pública que busquen la diversificación de los productos de TRC. F2, F3, F4, A3.		
3 El fortalecimiento de la moneda nacional frente a la devaluación tanto del Dólar como del Euro generando disminución de la capacidad adquisitiva de los turistas.	3 Implementar y desarrollar buenas prácticas de Gobierno Corporativo. F4, A2.		

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

La matriz PEYEA combina dos indicadores relativos de la industria: (a) la fortaleza de la industria, y (b) la estabilidad del entorno, así como otros dos que provienen de la organización: (a) fortaleza financiera, y (b) ventaja competitiva, que indicarán la postura más adecuada para el sector del TRC, teniendo como opciones las siguientes posturas: (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva, o (d) competitiva, como señaló D'Alessio (2008) (ver Tabla 15).

**La postura agresiva** muestra una alta fortaleza financiera y alta fortaleza de la industria, y es el cuadrante que indica una mejor condición del entorno con pocas turbulencias o sin ellas; por ello, se recomienda la integración horizontal y la expansión de su mercado mediante una mayor participación en ella.

**La postura conservadora** surge cuando la organización cuenta con una alta fortaleza financiera, pero tiene poca ventaja competitiva en el mercado; para este sector, se recomienda focalizar sus esfuerzos en mejorar la fuerza de ventas, productividad, reducir costos, o declinar del mercado.

**La postura competitiva** se presenta cuando las organizaciones presentan alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva, y la eficacia en costos es una de las estrategias más adecuadas, además de desarrollar productos con altas ventajas competitivas.

**La postura defensiva** es resultado de la baja estabilidad del entorno y la baja ventaja competitiva; es la posición más delicada, pues se recomienda retirar productos del mercado y hasta incluso que la organización se retire de la industria.

Por otra parte, luego de un meticuloso y metódico formulario, que incluye factores que son inherentes a cada uno, se obtuvo el resultado de 0.45 para el eje x y -0.30 para el eje y, y se indica que la postura adecuada para el sector del TRC es la competitiva (ver Figura 25).

Tabla 15

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

		Posición Estratégica Interna								
Estabilidad del Entorno (EE)								Valor		
1	Cambios tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2	Tasa de inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4	Rango de precios de servicios competitivos	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	4
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
8	Presion de los productos sustitutos	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	2
									Promedio - 6 =	-3.63
Fortaleza de la Industria (FI)								Valor		
1	Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2	Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	6
3	Estabilidad financiera	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4	Conocimiento Tecnológico	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande	4
5	Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6	Intensidad de capital	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	5
8	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Poder de negociación de los productores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	1
									Promedio =	3.89
Posición Estratégica Interna								Valor		
Ventaja Competitiva (VC)								Valor		
1	Participación en el mercado	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
2	Calidad del producto	Superior	1	2	3	4	5	6	Inferior	2
3	Ciclo de vida del producto	Superior	1	2	3	4	5	6	Inferior	1
4	Ciclo de reemplazo del producto	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	2
5	Lealtad del consumidor	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Eficiente	1	2	3	4	5	6	Ineficiente	5
7	conocimiento tecnológico	Superior	1	2	3	4	5	6	Inferior	5
8	Integración vertical	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	4
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Rápida	1	2	3	4	5	6	Lenta	6
									Promedio - 6 =	-3.44
Fortaleza Financiera (FF)								Valor		
1	Retorno en la inversión	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3	Liquidez	Desbalanceada	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5	Flujo de caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Rotación de inventarios	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido	4
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas	1
									Promedio =	3.33

Factor	Total	Promedio	Vector direccional
FF	30	3.33	Eje X 0.45
VC	-31	-3.44	Eje Y -0.30
EE	-29	-3.63	
FI	35	3.89	

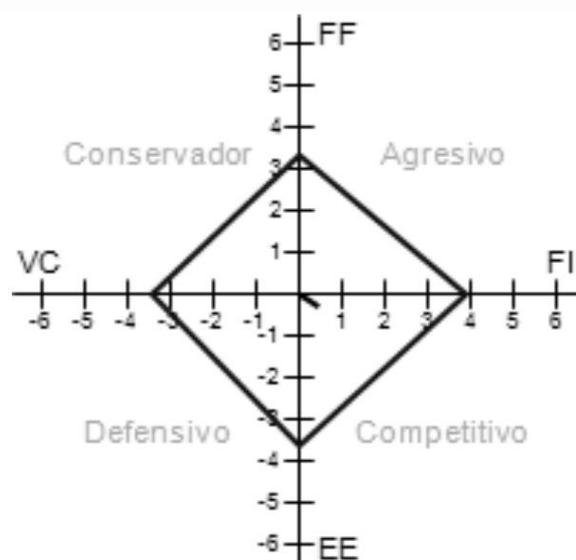


Figura 25. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).  
Elaboración propia, 2013.

### 6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz, que fue desarrollada y aplicada por primera vez por el Boston Consulting Group (BCG), tiene base en la relación estrecha entre la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2008). La matriz intenta mostrar qué tipo de productos tiene la empresa en relación con la participación de mercado y a la generación de utilidades, y tipifica cuatro moldes posibles:

- **Signos de interrogación:** No gozan de una buena participación de mercado, pero la industria es muy atractiva; por ello, se recomienda que se desarrollen estrategias que vayan a fortalecer la participación de mercado buscando generar productos competitivos, pero, de no lograrlo, se recomienda retirarse de la industria.
- **Estrellas:** Este cuadrante se caracteriza porque los productos que se ubican en ella gozan de una excelente participación de mercado y pueden convertirse en la mejor oportunidad para generar buenos ingresos para las organizaciones; por ello, se recomienda consolidar la ventaja del producto e intentar expandirse.

- **Vacas lecheras:** En este caso, el producto en sí cuenta con las ventajas competitivas y una de las mejores posturas en la participación del mercado, pero es el que tiene lento crecimiento; por ello, se recomienda mantenerse en esa posición el mayor tiempo posible intentando desarrollar productos concéntricos o generar nuevos productos.
- **Perros:** Escenario menos favorable para un producto, pues este indica que casi de manera irremediable el ciclo de un producto ha llegado a su fin y se recomienda retirar el producto del mercado.

Se debe mencionar que la MBCG va de la mano con el ciclo de vida de un producto y una industria. Para el caso del TRC, indica que está en la etapa de interrogante (ver Figura 26). De las estrategias que se generen a partir de este estudio, se debe lograr que crezcan hasta llegar a ser “vacas lecheras”. Según el Panorama del Turismo Internacional de la OMT de 2011, se estima que el turismo representa cerca de un 5% del PBI mundial y que, para el caso del Perú, llega a representar cerca del 10% del mismo y un 27% del PBI regional del Cusco (Dávila, 2009).

Como se mencionó, el principal ícono del Perú es Machu Picchu, y Tailandia es la competencia de Perú por excelencia, pero los productos de TRC se encuentran presentes en todo el mercado del Sur Este Asiático, que incluye a Camboya, Laos y Vietnam. No obstante, solo se toma la información de Tailandia por la misma razón que no se considera competencia a Ecuador ni Bolivia, pues estos países son parte de un corredor turístico con el Perú, como también lo son los países del Sur Este Asiático. Así, si un pasajero viene al Perú, es más probable que visite Bolivia, a que decida sólo visitar Bolivia.

Tailandia recibió a 19 millones de turistas y generó US\$26 millones (OMT, 2012), de los cuales solo el 30% está compuesto por los países emisores de turistas por los que se compete: (a) Estados Unidos, (b) Canadá y (c) los países de la Unión Europea.

Para el caso del Perú, ingresaron 2.5 millones de turistas y generaron US\$2,300 millones, y del 70% de los turistas que representan a estos países, el 98% llega al Cusco (MINCETUR, 2009), y ambos tienen un crecimiento promedio de 10% anual; con esta información, se puede calcular el resultado para la MBCG (ver Tabla 16) y la posición del producto TRC (ver Figura 26).

Tabla 16

*Datos y Antecedentes de la Matriz BCG*

Productos	Ingresos por turismo 2010 (en millones)	Utilidades brutas	% de ingresos	Participación relativa de mercado	Crecimiento de la industria
Turismo rural comunitario	\$28,616.00	8.30%	100%	12.30%	10%
Total de ingresos 2010	\$28,616.00				

### Matriz BCG

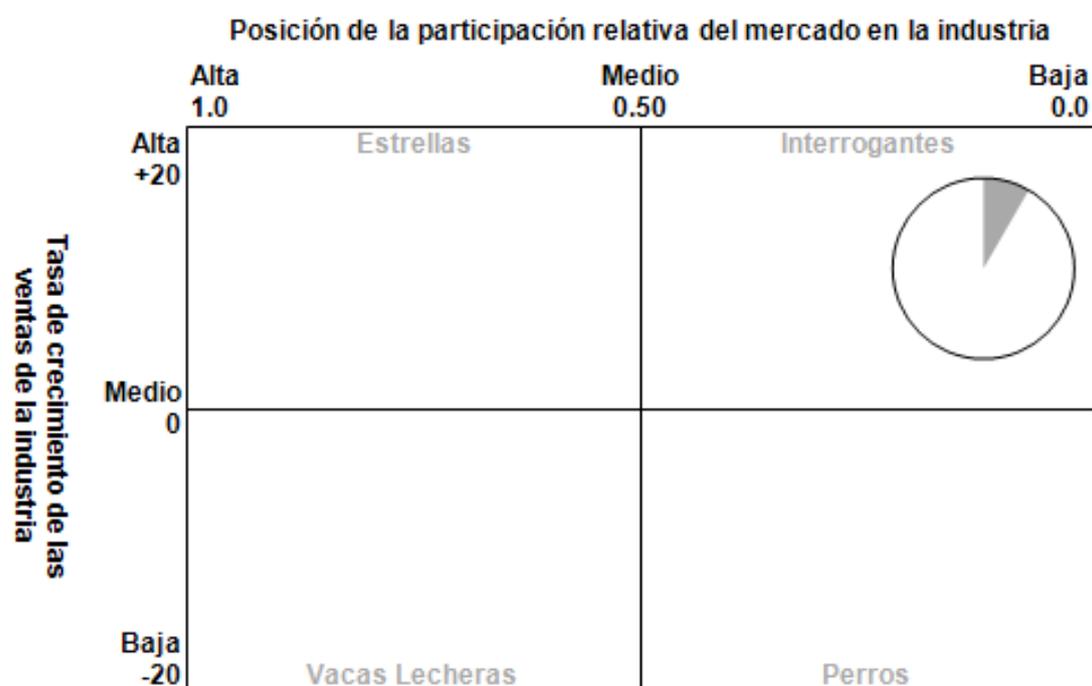


Figura 26. Matriz del Boston Consulting Group (BCG).

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

#### 6.4 Matriz Interna-Externa (MI-E)

La MI-E cuenta con nueve celdas de la división de dos ejes, agrupados en tres partes, respectivamente, y estos ejes están representados por los resultados de las MEFE y MEFI, los cuales proporcionan información sobre los aspectos internos y externos de la organización y de cómo estos afectan el desempeño de la organización (ver Figura 27). Esta matriz está dividida en nueve bloques, los cuales, a su vez, están agrupados en tres bloques que muestran la posición del producto en el mercado teniendo como primer grupo a los bloques I, II y IV, que indican una clara posición óptima en el mercado; para ellos se recomienda seguir creciendo, para lo cual se necesita seguir invirtiendo; el segundo grupo está compuesto por los bloques III, V y VII, los que denotan una posición media, que puede ser favorable siempre y cuando se pueda lograr la diferenciación y el posicionamiento del producto en el mercado; y el tercer grupo está formado por los bloques VI, VIII y IX, que muestran que, si el producto se ubica en alguno de estos cuadrantes, en especial en el cuadrante IX, se sugiere retirarse del mercado o utilizar estrategias defensivas.

		TOTAL PONDERADO EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
TOTAL PONDERADOS EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 27. Matriz Interna-Externa.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

La MI-E intenta mostrar la posición donde se encuentran los productos de la organización frente a los factores internos y externos de la misma, para que, a través de estrategias específicas, se pueda mejorar la posición de estas e intentar cada vez más llegar al bloque I. Para el caso del TRC, los resultados de las Matrices EFI y EFE fueron 2.53 y 2.61,

respectivamente, que, al trasladarlos a la MI-E, indican que el sector del TRC está ubicado en el cuadrante V, el cual indica que se debe desarrollar los productos de TRC selectivamente para poder mejorar la posición, así como estrategias de penetración de mercado y de desarrollo de productos, lo que confirma lo indicado por las anteriores matrices: que es imprescindible para el desarrollo del TRC que se amplíe la participación de mercado y que los productos se desarrollen en torno a la diferenciación de los competidores para poder lograr que estos sean competitivos y así asegurar el crecimiento sostenible. En la Figura 28, se presenta la MI-E del TRC.

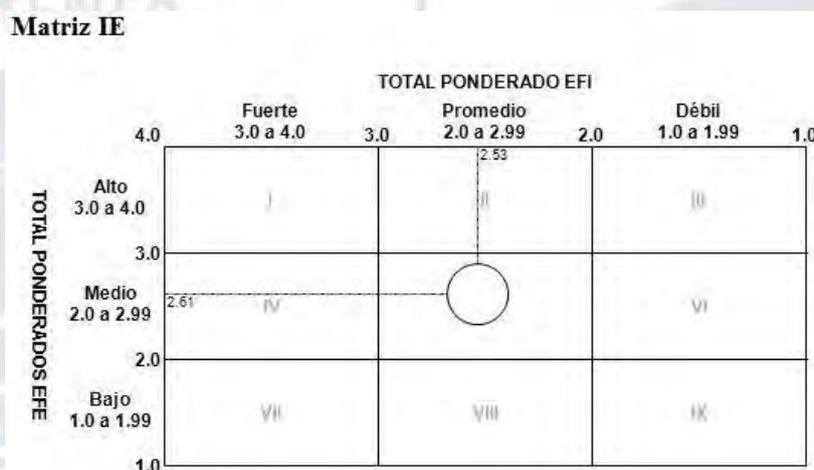


Figura 28. Matriz Interna-Externa del Turismo Rural Comunitario. Elaboración propia, 2013.

## 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La MGE, como lo indica D'Alessio, es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. Esta matriz utiliza la información del crecimiento del mercado (si este está creciendo de manera rápida o lenta), y también la posición competitiva de la empresa en el mercado (si su posición es fuerte o débil), y, combinando estos indicadores, se logra cuatro cuadrantes, los cuales indican estrategias específicas para lograr el desarrollo exitoso de los productos o, por lo menos, minimizar los impactos de la retirada.

Para el caso del sector del TRC, este se ubica en el cuadrante II como se ve en la Figura 29, que, según la teoría, indica que se debe desarrollar y penetrar el mercado, desarrollar productos, buscar integrarse horizontalmente para buscar el éxito del producto, pero, de no conseguirlo o de encontrar más factores adversos para poder desarrollar la competitividad en los mercados (sobre todo los financieros), sugiere que se retire de la industria. Esto va en concordancia con todas las demás matrices, las cuales sugieren invertir para poder penetrar en el mercado y desarrollar productos que tengan un valor diferenciador, para que estas cualidades puedan ayudar a que el producto tenga el mayor éxito posible.

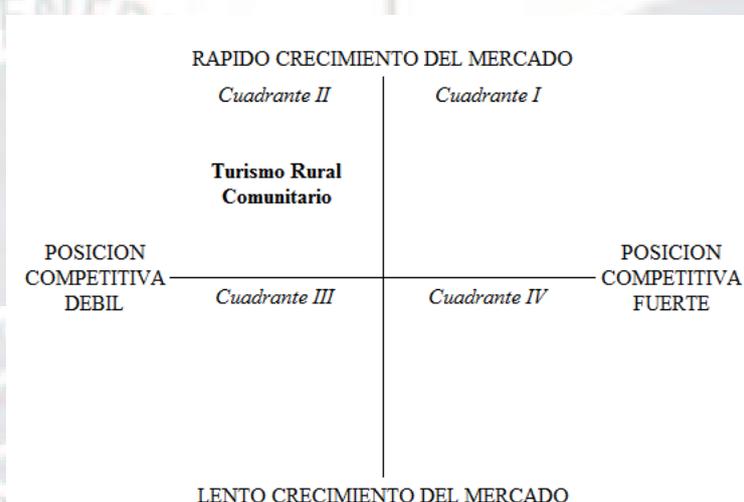


Figura 29. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).  
Elaboración propia, 2013.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz nos permite contrastar las coincidencias de las estrategias generadas a través de este proceso con cada una de los métodos utilizados: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) I-E, y (e) GE, y, al contabilizar las coincidencias, se podrá seleccionar a las que tengan el mayor número de coincidencias y así poder seleccionar estrategias y ordenarlas de manera prioritaria. No obstante, a pesar de que estas matrices puedan señalar una preferencia determinada para poder seleccionar a las estrategias más adecuadas, es el conocimiento de los expertos de las organizaciones el que, con la ayuda de esta matriz, permite priorizar las

estrategias. El sector del TRC cuenta con 12 estrategias, tal como se pueda apreciar en la Tabla 17.

Para el caso del TRC, el estándar de selección serán aquellas estrategias que tengan cuatro o más coincidencias; sin embargo, también se tomarán en cuenta aquellas que, por la experiencia de los que apliquen este plan, se consideren convenientes.

Tabla 17

*Matriz de Decisión*

Tipo de Estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1 Influir en las políticas de inclusión social en los programas del MINCETUR mostrando al corredor como un buen modelo de inclusión.	X		X		X	3
2 Poner en valor los Recursos de TRC a través de PIP en turismo en el corredor y otros mecanismos de financiamiento.	X	X	x	x	X	5
3 Explotar las experiencias y productos de TRC del corredor como un producto único y diferenciado a través de los canales externos de comercialización turística.	X	X	X	X	X	5
4 Fortalecer la cadena de valor del TRC a través de la asociatividad de los emprendimientos, agencias de viaje y demás stakeholders para consolidar el clúster de turismo en la Región Cusco.	X	X		X	X	4
5 Promover la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización del sector.	X	X		X	X	4
6 Elaborar un plan estratégico de Marketing Integral para mejorar el posicionamiento de los productos de Turismo Rural Comunitario en Trip Advisor.	X	X	X	X	X	5
7 Fortalecer el Proyecto Q'ente para su consolidación como una norma estándar de calidad y ampliar su alcance para el sector de TRC.	X	X	X	X	X	5
8 Habilitar y adecuar la infraestructura e instalaciones turísticas orientadas al TRC para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco.	X		X	X	X	4
9 Penetrar en los mercados de las Ferias Internaciones más grandes del mundo: WTM Londres, ITB Berlín, EUROAL Granada.	X	X	X	X	X	5
10 Crear programas de intervención pública que busquen la diversificación de los productos de TRC.	X	X	X	X	X	5
11 Implementar y desarrollar buenas prácticas de Gobierno Corporativo.	X	X		X		3
12 Adhesión del Sector a Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas (ODM).	X	X	X	X	X	4

## 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es la herramienta que permite de manera objetiva sistematizar cada estrategia con cada factor, tanto interno como externo, de la organización brindándoles un

valor numérico, el cual es calculado con el valor que se dio a estos factores en la MEFE y MEFI, de cuyo producto se tiene un resultado que, al ser sumado con los demás resultados de esa misma estrategia, arroja un valor que puede ser comparado con las otras estrategias para poder determinar su prioridad.

Estos valores que se asignan a cada intersección de una estrategia y un factor son los siguientes: (a) no atractiva, al cual se le da el valor de 1; (b) algo atractiva, al que se le asigna el valor de 2; (c) razonablemente atractiva, que obtiene el valor de 3; y (d) altamente atractiva, con el máximo puntaje de 4. Se coloca el valor que corresponda en respuesta a que la estrategia tenga algún impacto sobre el factor, ya sea este aprovechar, generar o eliminar ese factor con la estrategia propuesta.

El sector del TRC cuenta con 12 estrategias, que surgieron del proceso de elaboración usando todas las herramientas antes mencionadas, y están básicamente segmentadas en estrategias intensivas y algunas de integración, a la par que se pretende mejorar los productos con estrategias de calidad y de reingeniería de productos; este grupo de estrategias fueron congruentes con las recomendaciones y el resultado del proceso señalado en este capítulo.

Por el lado de las estrategias, se cuenta con 21 factores, los cuales salieron de la MEFI y la MEFE, y aportan la visión completa de la organización, tanto de los factores internos como de los externos que están o pueda que afecten a la organización; estos factores están divididos en (a) oportunidades, y (b) amenazas para los factores externos; en (a) debilidades, y (b) fortalezas, para los factores internos.

Esta combinación de factores y estrategias, así como los resultados de esta se presentan en la Tabla 19.

## **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

La MR es otro filtro para poder jerarquizar y escoger las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos; esta selección se hace con las estrategias que fueron retenidas

por la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, la cual se verá más adelante en este mismo capítulo.

Los indicadores a los cuales son sometidas las estrategias tienen que ver con el efecto y los impactos que van a tener sobre la empresa, y si cuentan con los recursos necesarios para su implementación (ver Tabla 18).

Los factores son los siguientes:

- **Consistencias:** Intentan descartar que las estrategias propuestas para este plan no guarden concordancia ni consistencia con los OLP que tiene la organización.
- **Consonancia:** Intenta mostrar si alguna de las estrategias no se puede adaptar a las condiciones externas de la organización; se debe conseguir que las estrategias propuestas sean lo bastante flexibles por si ocurren cambios en el entorno.
- **Ventaja:** Busca que las estrategias propuestas sean generadoras de ventaja competitiva de los productos de la organización en estudio o, por lo menos, ayuden a conservar su ventaja competitiva.
- **Factibilidad:** La más crítica probablemente, pues una estrategia puede contar con consistencia, consonancia y ventaja, pero, si no tiene los recursos necesarios para ser implementada, no podrá ser factible su realización.

Luego del análisis de estos cuatro criterios de evolución de esta matriz, se procede al conteo de las coincidencias y así son elegidas las que pasen este filtro a través de cada uno de los criterios y se descartan aquellas que no lo logren.

Por otra parte, se puede elegir algunas estrategias que no pasen por este filtro siempre y cuando hayan pasado el filtro de factibilidad según el criterio de los especialistas de cada organización.

El resultado de la MR del sector del TRC arroja que todas las estrategias propuestas cuentan con (a) los recursos, (b) los materiales, y (c) el personal, y también indica que estas son consistentes y guardan consonancia con los OLP, y son flexibles ante algún cambio en el entorno.

Asimismo las estrategias propuestas también buscan crear mayor ventaja competitiva para el sector y así lograr los objetivos trazados.

Tabla 18

*Matriz de Rumelt*

Nº	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
3	Explotar las experiencias y productos de TRC del corredor como un producto único y diferenciado a través de los canales externos de comercialización turística.	si	si	si	si	si
4	Fortalecer la cadena de valor del TRC a través de la asociatividad de los emprendimientos, agencias de viaje y demás stakeholders para consolidar el clúster de turismo en la Región Cusco.	si	si	si	si	si
12	Adhesión del Sector a Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas (ODM).	si	si	si	si	si
5	Promover la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización del sector.	si	si	si	si	si
10	Crear programas de intervención pública que busquen la diversificación de los productos de TRC.	si	si	si	si	si
7	Fortalecer el Proyecto Q'ente para su consolidación como una norma estándar de calidad y ampliar su alcance para el sector de TRC.	si	si	si	si	si
2	Poner en valor los Recursos de TRC a través de PIP en turismo en el corredor y otros mecanismos de financiamiento.	si	si	si	si	si
6	Elaborar un plan estratégico de Marketing Integral para mejorar el posicionamiento de los productos de Turismo Rural Comunitario en Trip Advisor.	si	si	si	si	si
8	Habilitar y adecuar la infraestructura e instalaciones turísticas orientadas al TRC para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco.	si	si	si	si	si
9	Penetrar en los mercados de las Ferias Internacionales más grandes del mundo: WTM Londres, ITB Berlín, EUROAL Granada.	si	si	si	si	si
1	Influir en las políticas de inclusión social en los programas del MINCETUR mostrando al corredor como un buen modelo de inclusión.	si	si	si	si	si
11	Implementar y desarrollar buenas prácticas de Gobierno Corporativo.	si	si	si	si	si

Tabla 19

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Estrategias		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Influir en las políticas de inclusión social en los programas del MINCETUR mostrando al corredor como un buen modelos de inclusión.	Poner en valor los Recursos de TRC a través de PIP en turismo en el corredor y otros mecanismos de financiamiento	Explotar las experiencias y productos de TRC del corredor como un producto único y diferenciado a través de los canales externos de comercialización turística.	Fortalecer la cadena de valor del TRC a través de la asociatividad de los emprendimientos, agencias de viaje y demás stakeholders para consolidar el clúster de turismo en la Región Cusco.	Promover la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización del sector.	Elaborar un plan estratégico de Marketing Integral para mejorar el posicionamiento de los productos de Turismo Rural Comunitario en Trip Advisor.	Fortalecer el Proyecto Q'ente para su consolidación como una norma estándar de calidad y ampliar su alcance para el sector de TRC.	Habilitar y adecuar la infraestructura e instalaciones turísticas orientadas al TRC para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco.	Penetrar en los mercados de las Ferias Internacionales más grandes del mundo: WTM Londres, ITB Berlin, EUROAL Granada.	Crear programas de intervención publica que busquen la diversificación de los productos de TRC.	Implementar y desarrollar buenas practicas de Gobierno Corporativo	Adhesión del Sector a Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas (ODM).
<b>Estrategias</b>													
Factores Críticos para el Éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>													
1 Política social del país alineada con los conceptos de negocios inclusivos y desarrollo rural	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2
2 Facilidad de compra de nuestros productos por el elevado poder adquisitivo de los consumidores de USA, EU, Canadá	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
3 Los paisajes, el clima, la biodiversidad y la riqueza cultural de la ruta. Incremento de la demanda de turistas jóvenes en el mundo en un 56% al 2020 por productos turísticos que engloben experiencias culturales y naturales autóctonas	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
4 2020 por productos turísticos que engloben experiencias culturales y naturales autóctonas	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45
5 La facilidad de acceso a internet en Perú.	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
6 Presencia Mozones en los países del sureste asiático provocando inundaciones continuas, desvían los flujos turísticos hacia otros destinos	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
7 Favorable clima de negocios actual del Perú	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
<b>Amenazas</b>													
1 El incremento de los índices de terrorismo, delincuencia común y narcotráfico, tanto en USA, UE, Canadá y nuestro país reduce los flujos turísticos	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2
2 Incremento de la participación de mercado de los países del Sur Este Asiático debido al bajo costo de los productos turísticos y su accesibilidad a UE y EEUU.	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
3 El fortalecimiento de la moneda nacional frente a la devaluación tanto del Dólar como del Euro generando disminución de la capacidad adquisitiva de los turistas.	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
<b>Fortalezas</b>													
1 Oferta especializada por la presencia de Machu Picchu	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
2 El patrimonio inmaterial de las comunidades andinas.	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4
3 Necesidad de poca inversión en infraestructura, con referencia a otros rubros de turismo.	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
4 Fácil integración de los emprendimientos a la cadena de valor del sector turismo, promoviendo los negocios inclusivos en las comunidades rurales.	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39
<b>Debilidades</b>													
1 Poco aprovechamiento de la idiosincrasia de asociatividad de las comunidades rurales.	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2
2 Falta de conocimiento del mercado para TRC, planes de marketing débiles y carencia de monitoreo del entorno.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
3 Insuficiente infraestructura básica y turística	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24
4 Inadecuada ejecución de los planes de TRC.	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	1	0.1	4	0.4	2	0.2
5 Falta de aplicación de herramientas, métodos y procesos para el control de calidad, seguridad e higiene	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32
6 Falta de aplicación de nuevas tecnologías y sistemas de información en el sector del TRC	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2
7 Informalidad del sector (agencias, operadores y emprendimientos de TRC)	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4.99</b>	<b>6.05</b>	<b>6.85</b>	<b>5.46</b>	<b>5.93</b>	<b>6.78</b>	<b>5.59</b>	<b>4.75</b>	<b>6.25</b>	<b>6.35</b>	<b>4.27</b>	<b>6.52</b>

4. Muy atractiva, 3. Atractiva, 2. Algo atractiva, 1. Sin atractivo

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

De acuerdo con lo afirmado por D'Alessio (2008), la ME es el último filtro para poder desarrollar las estrategias. Su objetivo es verificar que estas no violen aspectos o principios relacionados con (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilitarismo. Es una de las razones fundamentales por las que se está realizando este trabajo, que es la búsqueda del desarrollo de un sector que brinda mucho bienestar económico y de realización a muchas comunidades campesinas de la región del Cusco, y en ello radica la importancia de esta auditoría para el presente estudio. Luego de haber sometido a las estrategias a esta matriz, se puede observar (ver Tabla 22) que los principios de justicia, utilitarismo y derechos son respetados y propician su conservación.

Tabla 20

### Matriz de Ética

		Estrategias											
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
<b>Derechos</b>													
1	Impacto en el Derecho a la Vida	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
2	Impacto en el Derecho a la Propiedad	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
3	Impacto en el Derecho al Libre Pensamiento	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
4	Impacto en el Derecho a la Privacidad	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
5	Impacto en el Derecho a la Libertad de Conciencia	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
6	Impacto en el Derecho a Hablar Libremente	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
7	Impacto en el Derecho al Debido Proceso	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p	p
<b>Justicia</b>													
8	Impacto en la Distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la Administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10	Normas de Compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>													
11	Fines y Resultados Estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios Estratégicos Empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. V: Viola, N: Neutral, P: Promueve justicia, I: Injusto, N: Neutro, J: Justo utilitarismo, P: Perjudicial, N: Neutro, y E: Excelentes. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Esta matriz es resultado del análisis de los anteriores filtros, y aquí se muestran qué estrategias serán retenidas y cuáles serán las de contingencia (ver Tabla 21). En tal sentido, se escogieron 10 estrategias de las 12, para ser retenidas e implementadas, y se tienen a las otras dos como estrategias de contingencia en caso de que sea necesaria su implantación.

Tabla 21

### *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

N°	Estrategia	Retenida
1	Explotar las experiencias y productos de TRC del corredor como un producto único y diferenciado a través de los canales externos de comercialización turística.	Sí
2	Reforzar la cadena de valor del TRC a través de la asociatividad de los emprendimientos, agencias de viaje y demás <i>stakeholders</i> para consolidar el clúster de turismo en la Región Cusco.	Sí
3	Adhesión del Sector a Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas (ODM).	Sí
4	Lograr la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización del sector.	Sí
5	Crear programas de intervención pública que busquen la diversificación de los productos de TRC.	Sí
6	Fortalecer el Proyecto Q'ente para su consolidación como una norma estándar de calidad y ampliar su alcance para el sector de TRC.	Sí
7	Recuperar los Recursos de TRC a través de PIP en turismo en el corredor y otros mecanismos de financiamiento.	Sí
8	Implementar un plan de Marketing Integral para alcanzar el <i>top ten</i> en posicionamiento de los productos de Turismo Rural Comunitario en TripAdvisor.	Sí
9	Adecuar y mejorar la infraestructura e instalaciones orientadas al TRC para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco a través de Proyectos de Inversión Pública de Turismo.	Sí
10	Penetrar en los mercados de las Ferias Internacionales más grandes del mundo: WTM Londres, ITB Berlín, EUROAL Granada.	Sí
N°	Estrategia	Contingencia
1	Influir en las políticas de inclusión social en los programas del MINCETUR mostrando al corredor como un buen modelo de inclusión.	Sí
2	Implementar y desarrollar buenas prácticas de Gobierno Corporativo.	Sí

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

Esta matriz es un último filtro a las estrategias seleccionadas. Como lo indicó D'Alessio (2008), se debe verificar que los OLP alcanzarán las estrategias finalmente retenidas. Podría darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos, lo cual es poco probable. En ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más (ver Tabla 22).

También podría pasar que, si se somete a este proceso a las estrategias de contingencia, puede que se encuentren estrategias que alcancen todos los objetivos, en cuyo caso se debe analizar su inclusión dentro del grupo de las estrategias retenidas, previa reformulación de sus componentes, para que estas se puedan alinear con las demás estrategias.

Para el caso del sector del TRC del corredor en estudio, se puede observar que todas las estrategias logran por lo menos alcanzar a cuatro objetivos, y es la estrategia cuatro, la que logra alcanzar la mayoría de objetivos. También se observa que la estrategia uno logró el mayor puntaje en la MCPE, con un valor de 6.85 (ver Tabla 19), y, en esta matriz, alcanza cinco objetivos.

En la Tabla 21, se podrá observar a todas las estrategias siendo sometidas a esta matriz, con el fin de tener una mejor visión de éstas por si se llegaran a implementar, y así se dispondrá de esta información siempre que se necesite.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

La Matriz de Posibilidad de los Competidores (ver Tabla 23) busca mostrar las posibles acciones que los competidores del sector del TRC podrían implementar para contrarrestar los efectos que busca este plan y así conservar su posición en el mercado o incluso quitar competitividad y hacer que sus ventas crezcan.

Tabla 22

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias / Objetivos de Largo Plazo	Lograr un crecimiento sostenible de la demanda de los productos de TRC mayor al 10% anual en los próximos 10 años en el corredor turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo.	Implementar un programa integral para el desarrollo de capacidades empresariales y de revalorización de la cultura rural en los emprendimientos de TRC en el corredor al año 2018.	Crear una certificación de protocolos y estándares de calidad en infraestructura y servicio al año 2015 e implementar estos en un 30% al año 2017 y un 70% al año 2020 en los emprendimientos de TRC del sector en el corredor Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo.	Incrementar líneas de productos de TRC en danza-música, religiosidad, aventura y agropecuaria al año 2015; relax-belleza y astronomía al año 2018, con base en la autenticidad de la cultura inmaterial, la interacción y el entretenimiento.	Incrementar de uno a cinco circuitos turísticos completamente implementados con planta turística en actividades de cabalgata y caminata al año 2017 y de cinco a diez circuitos turísticos de cuatrimotos y ciclismo al año 2020, que conecten los emprendimientos de TRC.	Posicionar los productos de TRC del corredor turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo entre los top ten en los resultados de búsqueda en Internet y la mejor posición en tripadvisor.com de actividades turísticas en América del Sur al año 2017.	Exhibir los productos de TRC en las tres ferias de turismo más importantes del mundo a partir del año 2017.	Crear e implementar una cultura organizacional más dinámica y proactiva para el sector del TRC al año 2018.
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8
E1 Explotar las experiencias y productos de TRC del corredor como un producto único y diferenciado a través de los canales externos de comercialización turística.	X			X	X	X	X	
E2 Fortalecer la cadena de valor del TRC a través de la asociatividad de los emprendimientos, agencias de viaje y demás stakeholders para consolidar el clúster de turismo en la Región Cusco.	X	X	X	X	X			X
E3 Adhesión del Sector a Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas (ODM).		X	X				X	X
E4 Promover la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización del sector.	X	X	X	X	X	X	X	
E5 Crear programas de intervención pública que busquen la diversificación de los productos de TRC.	X	X		X				X
E6 Fortalecer el Proyecto Q'ente para su consolidación como una norma estándar de calidad y ampliar su alcance para el sector de TRC.	X	X	X			X	X	X
E7 Poner en valor los Recursos de TRC a través de PIP en turismo en el corredor y otros mecanismos de financiamiento.	X	X		X	X	X	X	
E8 Elaborar un plan estratégico de Marketing Integral para mejorar el posicionamiento de los productos de Turismo Rural Comunitario en Trip Advisor.	X		X	X	X	X	X	X
E9 Habilitar y adecuar la infraestructura e instalaciones turísticas orientadas al TRC para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco.	X		X	X	X			
E10 Penetrar en los mercados de las Ferias Internacionales más grandes del mundo: WTM Londres, ITB Berlín, EUROAL Granada.	X			X	X		X	

Tabla 23

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

N°	Estrategia	Competidor		Sustitutos	
		Sur Este Asiático	México y el Caribe	Playas del Mediterráneo	Amazonia y zona Altiplánica Peruano-Boliviana
1	Explotar las experiencias y productos de TRC del corredor como un producto único y diferenciado a través de los canales externos de comercialización turística.	Potenciar sus productos iconos de TRC	Incrementar presupuesto para las OGD ya existente	Incrementar presupuesto para las OGD ya existente	Crear la Oficina de Gestión de Destino
2	Fortalecer la cadena de valor del TRC a través de la asociatividad de los emprendimientos, agencias de viaje y demás stakeholders para consolidar el clúster de turismo en la Región Cusco.	No Aplica	Ya está consolidado	Ya está consolidado	No hay clústers
3	Adhesión del Sector a Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas (ODM).	Copiar estrategia	Copiar estrategia	Copiar estrategia	Copiar estrategia
4	Promover la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización del sector.	Copiar estrategia	Ya está integrada	Ya está integrada	No existe cadena de comercialización
5	Crear programas de intervención pública que busquen la diversificación de los productos de TRC.	No Aplica	No aplica	No Aplica	Copiar estrategia
6	Fortalecer el Proyecto Q'ente para su consolidación como una norma estándar de calidad y ampliar su alcance para el sector de TRC .	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica
7	Poner en valor los Recursos de TRC a través de PIP en turismo en el corredor y otros mecanismos de financiamiento.	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Copiar estrategia
8	Elaborar un plan estratégico de Marketing Integral para mejorar el posicionamiento de los productos de Turismo Rural Comunitario en Trip Advisor.	Incrementar la promoción de Angkor Wat y The full moon Party	Ofertas y descuentos para hacer más atractivo sus destinos	Ofertas y descuentos para hacer más atractivo sus destinos	No aplica
9	Habilitar y adecuar la infraestructura e instalaciones turísticas orientadas al TRC para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco.	Incrementar la inversión en infraestructura	Ya está consolidado	Ya está consolidado	De difícil aplicación.
10	Penetrar en los mercados de las Ferias Internacionales más grandes del mundo: WTM Londres, ITB Berlin, EUROAL Granada.	Reducir costos de los paquetes	Generar nuevas promociones y descuentos en sus productos	Generar nuevas promociones y descuentos en sus productos	De difícil aplicación.

### 6.13 Conclusiones

El uso de estas herramientas va a ayudar a las organizaciones de TRC a modelar, adaptar y diseñar sus estrategias para que estas puedan impulsar la consecución de los objetivos de la organización, que es un factor crucial en el proceso de la formulación del plan estratégico.

Las herramientas utilizadas indican que el sector del TRC se encuentra en la etapa de desarrollo del ciclo de vida de esta industria, lo que permite generar estrategias de modelación del proceso de productos y de desarrollo y adaptación de mercados, aprovechando la coyuntura de estabilidad sociopolítica y económica, que crea un escenario favorable para la inversión nacional y extranjera

Actualmente la región del Cusco experimenta una estabilidad económica, puesto que cuenta con canon y sobrecanon gasífero, que permiten desarrollar infraestructura de red vial, educación y apoyo a los más necesitados a través del TRC, con campañas y capacitaciones en gestión empresarial y negocios inclusivos.

Los objetivos que busca alcanzar el sector del TRC son objetivos compartidos por la Cooperación Internacional, sobre todo en la búsqueda de la reducción de la pobreza y el incremento de empleos, lo que hará atractivo este plan para estas organizaciones.

Los valores con los que cuenta el sector son concordantes con la ME, y las estrategias planteadas en este capítulo son acordes con los valores de las comunidades y las empresas del sector turismo. Un análisis asertivo de las posibles acciones ayudará a comprender a los competidores, así como una mejor y más efectiva implementación de las estrategias del sector.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. Estos deben ser claros y verificables para la facilitación de la gestión de la organización. Permiten su medición, así como conseguir la eficiencia y la eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2008, p. 379).

**OLP 1.** Lograr un crecimiento sostenible de la demanda de los productos de TRC mayor al 10% anual en los próximos 10 años en el corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo..

OCP 1.1 Implementar, al año 2014, un centro de inteligencia de mercados para productos de TRC, que asesore a las empresas y emprendimientos hasta el año 2020.

OCP 1.2 Realizar un estudio de mercado en las tres ferias de turismo más grandes del mundo para el sector a partir del año 2014 al año 2020.

OCP 1.3 Elaborar e implementar un plan de marketing para el sector al año 2015.

OCP 1.4 Incrementar la participación de mercado de los turistas que visitan el Cusco de 30% a un 50% al año 2020.

OCP 1.5 Incrementar el nivel de gasto del turista extranjero y nacional de US\$17.00 a US\$70.00 por día al año 2017, a través del uso eficiente en los tiempos y la diversificación de productos ofrecidos.

**OLP 2.** Implementar un programa integral para el desarrollo de capacidades empresariales y de revalorización de la cultura rural en los emprendimientos de TRC en el corredor al año 2018.

OCP 2.1 Contar con un inventario de emprendedores y agencias de viaje de TRC con mayor posibilidad de éxito al año 2013.

OCP 2.2 Implementar el programa de desarrollo empresarial y revalorización de la cultura rural al 40% de los seleccionados al año 2014 y al 60% restante al año 2017.

OCP 2.3 Implementar un programa de capital semilla e incubadora de negocios que cubra al 30% de los mejores emprendimientos egresados del programa de desarrollo empresarial y revalorización de la cultura rural.

**OLP 3.** Crear una certificación de protocolos y estándares de calidad en infraestructura y servicio al año 2015 e implementar estos en un 30% al año 2017 y un 70% al año 2020 en los emprendimientos de TRC del sector en el corredor Raqchi-Pisac-Ollantaytambo.

OCP3.1 Crear una certificación de protocolos y estándares de calidad en infraestructura y servicios para el sector del TRC al año 2013.

OCP3.2 Certificar al 30% de los emprendimientos de TRC al año 2014 del corredor.

OCP3.3 Certificar del 70% de los emprendimientos de TRC al año 2017 del corredor.

OCP3.4 Crear e implementar un programa de premiación y reconocimiento a las empresas con mejores estándares que hayan implementado la certificación desde el año 2015 al año 2020.

**OLP 4.** Incrementar líneas de productos de TRC en danza-música, religiosidad, aventura y agropecuaria al año 2015; relax- belleza, salud y astronomía al año 2018, con base en la autenticidad de la cultura inmaterial, la interacción y el entretenimiento.

OCP4.1 Contar con un inventario de los recursos de TRC del corredor al año 2013.

OCP4.2 Fortalecer al 100% de emprendimientos que cuentan con atractivos de TRC implementados en hospedaje y gastronomía que ya cuenten con flujos de turistas al año 2014.

OCP4.3 Poner en valor el 100% de los recursos turísticos con mayor potencial de éxito al año 2015.

OCP4.4 Implementar dos programas de créditos al año 2014, para financiar a los emprendimientos y empresas seleccionadas y certificadas.

OCP4.5 Contar con tres líneas de productos de TRC diferenciados e implementados al año 2015 y con seis líneas al año 2018.

**OLP 5.** Incrementar de uno a cinco circuitos turísticos completamente implementados con planta turística en actividades de cabalgata y caminata al año 2017 y de cinco a diez circuitos turísticos de cuatrimotos y ciclismo al año 2020, que conecten los emprendimientos de TRC.

OCP5.1 Contar con la infraestructura para cinco circuitos turísticos de cabalgata y *treking* al año 2017.

OCP5.2 Contar con la infraestructura para cinco circuitos turísticos de ciclismo y cuatrimotos al año 2020.

**OLP 6.** Posicionar los productos de TRC del corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo entre los top ten en los resultados de búsqueda en Internet y la mejor posición en tripadvisor.com de actividades turísticas en América del Sur al año 2017.

OCP6.1 Implementar herramientas de gestión, posicionamiento, venta y posventa en Internet al año 2013.

OCP6.2 Incrementar en 50,000 nuevos fans en las principales redes sociales cada año a partir del año 2014 hasta el año 2020.

OCP6.3 Lograr 200 opiniones positivas de las experiencias en TRC anuales en tripadvisor.com desde el año 2014 hasta el año 2020.

OCP6.4 Concretar ventas sostenidas al 10% de los nuevos fans de las redes sociales desde el año 2015 hasta el año 2020.

**OLP 7.** Exhibir los productos de TRC en las tres ferias de turismo más importantes del mundo a partir del año 2017.

OCP7.1 Contar con un inventario de agencias de viaje que vendan productos de TRC al año 2014.

OCP7.2 Certificar con la norma de calidad de TRC al 80% de las agencias egresadas del programa de educación de empresarios al año 2017.

OCP7.3 Participar en las tres ferias más importantes del mundo con 10 agencias de viajes que venden productos de TRC por año desde el 2015 hasta el 2020.

**OLP 8.** Crear e implementar una cultura organizacional dinámica y proactiva para el sector del TRC al año 2018.

OCP8.1 Contar con un plan estratégico para el sector del TRC al año 2013.

OCP8.2 Contar con un inventario de los *stakeholders* públicos y privados del sector al año 2014.

OCP8.3 Implementar un programa de difusión de los objetivos, valores y código de ética del sector desde el año 2014 hasta el año 2020.

OCP8.4 Lograr que el 100% de la comunidad vinculada adopte como propia la cultura organizacional del sector al año 2020.

## 7.2 Recursos Asignados a los OCP

Los recursos son los que permiten ejecutar las estrategias, basados en los OCP (D'Alessio, 2008). Por lo tanto, un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos del siguiente modo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos.

**Recursos financieros.** Los recursos financieros para materializar los OCP están dados por los siguientes presupuestos: (a) presupuesto regional para la DIRCETUR Cusco, (b) OGD Cusco, (c) presupuesto Plan COPESCO, (d) presupuestos de gobiernos locales, y (e) inversión privada y apoyo financiero de entidades de Cooperación Internacional.

**Recursos físicos.** Se cuenta con (a) las infraestructuras principalmente del DIRCETUR y la Oficina de Turismo Rural Comunitario, (b) las infraestructuras de los gobiernos locales con sus Oficinas de Desarrollo Económico Local, (c) las instalaciones del Plan COPESCO, (d) la planta de asfalto del Plan COPESCO, y (e) infraestructura del sector privado.

**Recursos tecnológicos.** Los recursos tecnológicos con los que cuenta el sector del TRC se basan principalmente en (a) investigaciones realizadas antes de este proyecto (como las del PENTUR, y el perfil de los turistas peruanos, ambos realizados por el MINCETUR), y también se tiene a los que han sido realizados por organismos internaciones (como el Barómetro del turismo, hecho por la OMT; el Reporte de competitividad del turismo, elaborado por el FEM), además de las investigaciones que serán parte de este plan estratégico; y (b) la utilización de los medios de comunicación, principalmente de la telefonía móvil y el acceso a Internet con todas la posibles gamas que este ofrece en aplicaciones.

### **7.3 Políticas de Cada Estrategia**

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Estas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, y debe existir entre ellos una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2008).

Las políticas en una organización son muy importantes, pues ayudan a una mejor convivencia de los integrantes de la organización, así como al mejor desenvolvimiento de la organización con la comunidad vinculada. Las políticas ayudan en la resolución de conflictos recurrentes, colocan los límites para el accionar administrativo y, a la vez, son la base para desarrollar el control y las coordinaciones de una gestión (D'Alessio, 2008).

Para el caso del sector del TRC, estas políticas son consecuencia del análisis de los valores del sector, *ayni*, innovación, liderazgo, respeto, confianza y compromiso, contrastadas con los OLP y las que ayudarán a delimitar las 14 estrategias para el logro de estos objetivos.

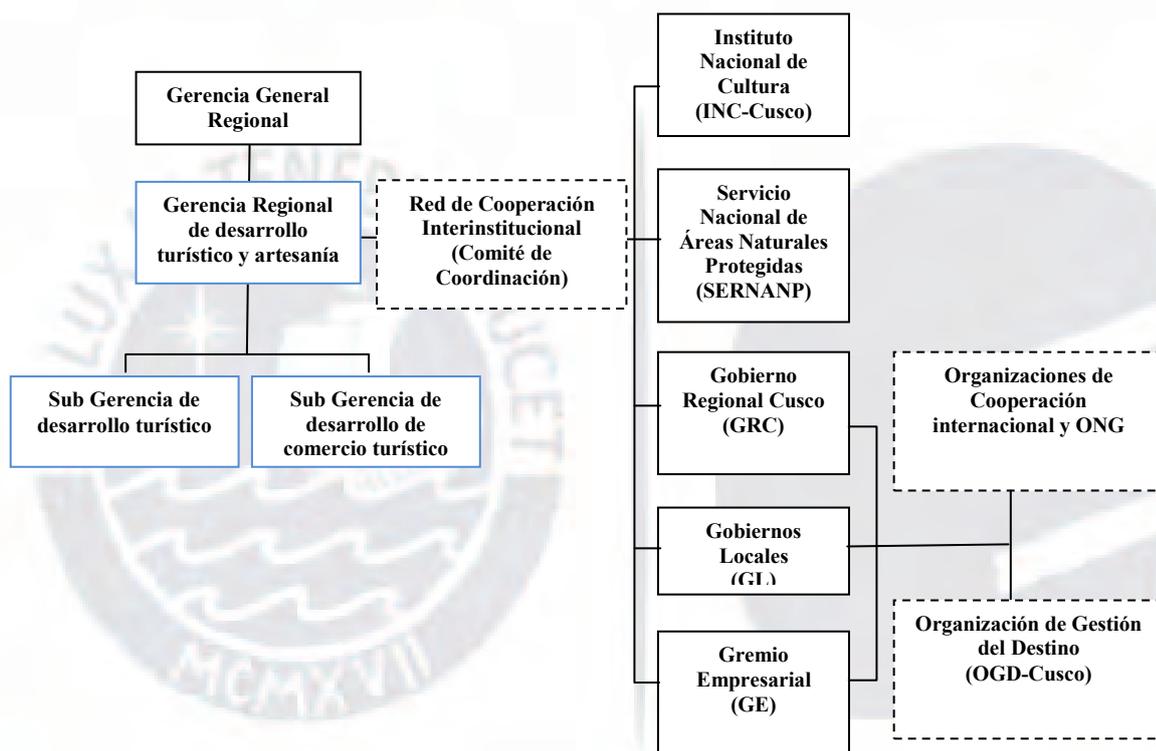
Estas políticas son las siguientes: (a) P1: Generar puestos de trabajo a los pobladores del corredor, (b) P2: reducir el impacto medioambiental, (c) P3: reducir el impacto cultural, (d) P4: fomentar las relaciones comunitarias, (e) P5: generar nuevos negocios, (f) P6: fortalecer los negocios establecidos, (g) P7: garantizar la integridad de los turistas, (h) P8: garantizar la integridad de los pobladores, (i) P9: fomentar la creación de redes empresariales, (j) P10: práctica del código de ética, (k) P11: transparencia y eficiencia en la información, (l) P12: revalorar la identidad inmaterial y material de las comunidades, (m) P13: enseñar con el ejemplo, (n) P14: propiciar el trabajo conjunto de las entidades públicas y privadas, y (ñ) P15: fomentar la creatividad y la investigación constante.

Estas políticas indicaran el camino para las estrategias, pero, como lo mencionó D'Alessio (2008), estas deben estar enmarcadas bajo los principios de (a) la ética, (b) la legalidad, y (c) la responsabilidad social, y es lo que se buscó al proveer las políticas para cada estrategia, como se puede apreciar en la Tabla 24.

#### **7.4 Estructura del Sector del Turismo Rural Comunitario**

La Dirección Regional de Turismo del Cusco es el ente encargado de gestionar el destino del turismo del Cusco. Esta dirección pertenece a la Subgerencia de Desarrollo de Turismo, Artesanía y Comercio, que, a su vez, pertenece a la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional del Cusco. Esta estructura relega a la actividad turística y, por ende, al sector del TRC (Olivera, Quispe & Kelly, 2011). En el organigrama actual, importantes motores del desarrollo como el turismo y energía se encuentran cada uno a cargo de una Subgerencia Regional relegando decisiones estratégicas a un segundo orden de importancia.

Por ello, de acuerdo con Olivera, Quispe y Kelly (2011), se debe crear la Gerencia Regional de Desarrollo Turístico y Artesanía, así como sus Subgerencias de Desarrollo Turístico y de Desarrollo de Comercio Turístico, que estarán encargadas de implementar el plan de desarrollo turístico para el sector, cuyas políticas deben estar alineadas con las del PENTUR ([MINCETUR] 2008c), que son: (a) Afirmación de la identidad nacional, (b) Desarrollo sostenible y gestión ambiental y (c) Desarrollo de la infraestructura y vivienda



*Figura 30.* Estructura del Sector de Turismo Rural Comunitario. Adaptado de Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco, del DIRCETUR-Cusco, 2009. Plan Q'ente (p 120). Recuperado de <http://qente.dirceturcusco.gob.pe/>

## 7.5 Medioambiente y Responsabilidad Ambiental, Social y Cultural

La protección del medioambiente es una de las razones fundamentales por la que este trabajo de planificación se llevó a cabo para poder tener un crecimiento sostenible en todos los entornos del medioambiente: (a) el entorno natural, (b) el entorno social, y (c) el entorno cultural, siempre buscando la armonía entre estos tres entornos para poder reducir los impactos y lograr la convivencia sostenible con el desarrollo de las empresas que trabajarán con este medioambiente.

Tabla 24

*Políticas de Cada Estrategia*

N°	Políticas por estrategia	Matriz de Políticas y Estrategias									
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
		Explotar las experiencias y productos de TRC del corredor como un producto único y diferenciado a través de los canales externos de comercialización turística.	Fortalecer la cadena de valor del TRC a través de la asociatividad de los emprendimientos, agencias de viaje y demás stakeholders para consolidar el clúster de turismo en la Región Cusco.	Adhesión del Sector a Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas (ODM).	Promover la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización del sector.	Fortalecer el Proyecto Q'ente para su consolidación como una norma estándar de calidad y ampliar su alcance para el sector de TRC.	Poner en valor los Recursos de TRC a través de PIP en turismo en el corredor y otros mecanismos de financiamiento.	Elaborar un plan estratégico de Marketing Integral para mejorar el posicionamiento de los productos de Turismo Rural Comunitario en Trip Advisor.	Habilitar y adecuar la infraestructura e instalaciones turísticas orientadas al TRC para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco.	Penetrar en los mercados de las Ferias Internacionales más grandes del mundo: WTM Londres, ITB Berlín, EUROAL Granada.	Influir en las políticas de inclusión social en los programas del MINCETUR mostrando al corredor como un buen modelos de inclusión.
P1	Generar puestos de trabajo a los pobladores de corredor.	x	x		x		x	x			
P2	Reducir el impacto medio ambiental.			x							x
P3	Reducir el Impacto Cultural.	x				x		x		x	x
P4	Fomentar las relaciones comunitarias.	x		x		x					x
P5	Generar nuevo negocios.	x	x	x	x		x	x	x		x
P6	Fortalecer los negocios establecidos.	x	x	x	x		x	x	x	x	x
P7	Garantizar la integridad de los Turistas.		x	x		x	x		x	x	x
P8	Garantizar la integridad de los pobladores.					x	x		x	x	x
P9	Fomentar la creación de redes empresariales.	x		x			x	x	x	x	x
P10	Practica del código de ética.	x		x		x	x	x	x	x	
P11	Transparencia y eficiencia en la información.	x	x	x	x		x	x	x		
P12	Revalorar la identidad inmaterial y material de las comunidades.		x					x			x
P13	Enseñar con el ejemplo.	x		x		x	x		x	x	x
P14	Propiciar el trabajo conjunto de las entidades públicas y privadas.	x		x				x	x		
P15	Fomentar la creatividad y la investigación constante.		x	x	x		x	x			

El entorno natural del sector del TRC se desarrolla principalmente en el corredor turístico Raqchi-Pisaq-Ollantaytambo, que se encuentra ubicado en el departamento del Cusco, Perú. Esta tiene una elevación, que va desde los 2,600 msnm, en el piso del valle, hasta los 6,200 msnm del nevado Chichón. Su relieve presenta la Cordillera Oriental, específicamente en los ramales de Vilcanota. La zona del corredor presenta aspectos de elevadas montañas, alta mesetas y altiplanos, extensas pampas bordeadas de profundas quebradas por las que discurren encañonados los ríos, formando valles y cañones.

El entorno cultural se sustenta en la riqueza cultural que poseen todos los pueblos del Perú y, en especial, los que se encuentran en la región del Cusco, a la cual se conoce como cultura viva, que se expresa en manifestaciones como el folklore, el arte popular, las tradiciones orales, la gastronomía, las ceremonias, las costumbres mágico-religiosas, las leyendas, las fiestas populares, la medicina tradicional, los saberes, las formas de organización social para la producción, el manejo de tecnologías y las lenguas (DRC-Cusco, 2012).

El entorno social presenta que más del 47% de la población del departamento del Cusco vive en zonas rurales y más del 24% del total de la población se encuentra en condición de pobreza, y, en el ámbito de estudio, que correspondería a las provincias de Quispicanchis y Urubamba, suman 252,000 habitantes (INEI, 2012).

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

El sector del TRC debe promover el desarrollo humano de todas las personas que estén o no vinculadas al sector, entendiéndose desarrollo humano como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaban los individuos. Para ello, se debe eliminar las principales fuentes de privación de libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas, el abandono en el que pueden encontrarse los servicios públicos y la intolerancia o el exceso de intervención de los

Estados represivos (Sen, 2000). El objetivo principal del sector es el desarrollo de las personas, y, por ello, se requiere que las capacitaciones que se den por este plan respeten siempre las libertades reales de las personas y romper las libertades restringidas.

Por esta razón, para la implementación de este plan, se debe contar con el personal idóneo, cuyos valores personales estén alineados a los del sector, además de contar con las competencias básicas: (a) capacidad cognitiva, (b) competencia emocional, (c) deseo de superación, (d) liderazgo, y (e) capacidad para trabajar en equipo (D'Alessio, 2008).

### **7.7 Gestión del Cambio**

El fin último que busca este plan es el desarrollo sostenible del sector, pero, para que ello ocurra, es imprescindible el compromiso de los propios actores del sector y los miembros de la comunidad vinculada, y esto solo se logrará si se cuenta con un liderazgo que refleje los valores que el sector persigue, además de la comunicación transparente y oportuna de cada etapa del plan a todos los involucrados, pues solo así se lograrán los cambios deseados por este plan para el sector tanto en la estructura como en las dinámicas entre sus integrantes y las relaciones con los miembros de la comunidad vinculada.

### **7.8 Conclusiones**

Gracias a la planificación estratégica, se podrá alcanzar los OLP y lograr seguir uno a uno los OCP; estos objetivos tienen que ser medibles para saber si se están alcanzando y, a la vez, estos indicadores ayudarán a hacer ajustes en caso de que haya cambios en el entorno. Los recursos financieros para la materialización de los OCP están dados por el presupuesto regional para la DIRCETUR Cusco, la OGD Cusco, el presupuesto Plan COPESCO, presupuestos gobiernos locales, y la inversión privada y apoyo financiero de entidades de Cooperación Internacional.

Se han identificado 29 OCP, además de los recursos con los que cuenta el sector, y se llega a determinar que el sector cuenta con los suficientes recursos económicos, de

infraestructura y de personal para poder llevar, implementar y finalizar este plan con éxito. Se cuenta con las infraestructuras principalmente del DIRCETUR y con la Oficina de Turismo Rural Comunitario, con las infraestructuras de los gobiernos locales, con sus Oficinas de Desarrollo Económico Local, las instalaciones del Plan COPESCO, la planta de asfalto del Plan COPESCO, y la infraestructura del sector privado.

Se han generado 15 políticas que ayudarán a las estrategias a que se cumplan los objetivos, y también se mostró la necesidad de hacer modificaciones en la estructura del ente rector de TRC para que estas estrategias puedan fluir con mayor rapidez. Los recursos tecnológicos con los que cuenta el sector del TRC se basan principalmente en investigaciones realizadas antes de este proyecto, como las del PENTUR, el Perfil del turista peruano, realizados por el MINCETUR; también se tiene el Barómetro del turismo, hecho por la OMT; y el Reporte de competitividad del turismo, elaborado por el FEM.

El sector del TRC debe promover el desarrollo humano de todas las personas que estén o no vinculadas al sector, entendiéndose el desarrollo humano como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaban los individuos, y, para ello, se debe eliminar las principales fuentes de privación de libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas, y las privaciones sociales sistemáticas. El fin último que busca este plan es el desarrollo sostenible del sector TRC con el compromiso de los actores del sector y los miembros de la comunidad vinculada, y esto solo se logrará si se cuenta con un liderazgo que refleje los valores que el sector persigue, además de la comunicación transparente y oportuna en cada etapa del plan a todos los involucrados.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

El proceso estratégico tiene dos características fundamentales: (a) es interactivo, porque participa mucha gente; y (b) es iterativo, porque se está realimentando permanentemente. En este sentido, la evaluación y el control es un proceso que se manifiesta paralelamente, porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad de un planteamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2008).

El entorno en el que las organizaciones de hoy en día conviven se caracteriza por los cambios rápidos, debido a la conectividad que tienen los mercados y las personas a través de medios de comunicación y el avance tecnológico, lo que hace que estos cambios sean cada día más vertiginosos. Ante ello, las organizaciones deben estar preparadas y contar con herramientas que puedan servir de termómetros de ellas mismas. En relación con el clima de cambios, el tablero de control balanceado es una de las herramientas que permite a los gerentes tener información sobre la organización y poder corregir las estrategias para poder lograr los objetivos y que estas se adecuen a los cambios de los entornos interno y externos.

El tablero de control balanceado o *Balance ScoreCard* está compuesto por cuatro perspectivas: (a) financieras, (b) del cliente, (c) interna, y (d) de la organización o del aprendizaje; estas perspectivas permiten tener una visión general del proceso estratégico en todas sus etapas dentro de la organización y así corregir estrategias o sus indicadores para poder alcanzar el logro de los objetivos y la visión de las organización. El tablero de control balanceado también permite hacer correcciones en presupuesto y permite corregir las cargas de responsabilidad según el entorno cambiante o los resultados de las otras estrategias.

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

Son todos los OCP que buscan dejar capacidades en las personas encargadas de los procesos del sector que se encuentran en todos los niveles de la estructura; estas capacidades, tanto técnicas como de valores, ayudan a lograr climas laborales favorables para el logro de los OLP. Para el caso del sector, son necesarios y urgentes los conocimientos de gestión empresarial y de generación de valor a través de la transformación de sus recursos culturales comparativos para volverlos competitivos, y, en esta perspectiva, se debe controlar la satisfacción de los integrantes de las organizaciones del sector, las capacidades necesarias para las labores, y el clima laboral; es importante este último indicador, y debe ser fruto de una cultura organizacional sólida en todo el sector (ver Tabla 25).

### **8.1.2 Proceso**

Son todas aquellas estrategias que llevan a la excelencia de los procesos para satisfacer a los clientes del sector; estas están dadas por todo el conocimiento que se necesita dominar por parte de los actores del sector, y también está compuesta por los conocimientos de las herramientas de mercadeo y del logro de la certificación de calidad del sector, y se encuentran en esta la sistematización de los recursos con los que cuenta el sector, así como de las alianzas que se puedan generar entre los actores del sector generando redes empresariales que buscan la competitividad grupal para el desarrollo, investigación e implementación de nuevos conocimientos para desarrollar nuevos productos que aseguren la sostenibilidad del sector (ver Tabla 26).

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva está dirigida sin duda al incremento del número de turistas y a la satisfacción de las experiencias que estos tengan después de consumir los productos del sector, como las estrategias para conseguir más clientes a través de las redes sociales e Internet, y también las que proporcionan la fidelización de los clientes a través de foros de

calificación que puedan ser de conocimiento de futuros clientes. Por ello, es necesaria la implementación de programas que busquen la satisfacción, la sistematización de esta información, y la promoción de los buenos comentarios de las experiencias a través de sistemas de calificación estructurados y estandarizados para que futuros clientes puedan optar por la compra de los productos del sector, con lo que se lograrán mejores ingresos para el sector (ver Tabla 27).

#### **8.1.4 Financiera**

El sector del TRC es un sector que busca incrementar la rentabilidad, sobre todo de las empresas que se desarrollan en ellas, las cuales abarcan un amplio porcentaje de los actores de dicho sector, en especial las organizaciones o emprendimientos de TRC. La importancia del control de la rentabilidad será el indicador principal de que el plan estratégico ha funcionado. Por ello, es de crucial importancia lograr la diferenciación de los productos y el incremento de la participación de mercado, como fruto del logro de los anteriores objetivos (ver Tabla 28).

#### **8.2 Tablero de Control Integrado (Balanced ScoreCard)**

En el caso del tablero de control integrado, ver Tablas 25, 26, 27 y 28.

#### **8.3 Conclusiones**

El uso del tablero de control balanceado permite vigilar el desarrollo del proceso estratégico en todas sus etapas, brindando a los gerentes información pertinente y oportuna para poder hacer las correcciones estratégicas a tiempo, para así lograr el cumplimiento de la visión y de los OLP. El sector del TRC es un sector que busca incrementar la rentabilidad, sobre todo de las asociaciones que se desarrollan dentro del corredor turístico, a través del control de indicadores que busquen una mejor situación económica del sector, así como del incremento en las utilidades de todas las organizaciones del TRC.

El tablero de control integrado para el sector está compuesto de cuatro perspectivas: (a) interna, (b) de proceso, (c) del cliente, y (d) financiera; con estas perspectivas, se elaboraron cuatro mapas que permiten observar los indicadores de cada una de ellas, y estas son las de elevar la rentabilidad , incrementar la participación de mercado, brindar la mayor satisfacción a los turistas y las del conocimiento e innovación mediante las cuales se generarán sistemas y estándares de calidad en los procesos y productos del sector.

La perspectiva de control de clientes está dirigida sin duda al incremento del número de turistas y a la satisfacción que este tenga después de consumir los productos del sector, como las estrategias para conseguir más clientes a través de las redes sociales e Internet, y también las que proporcionan mejor infraestructura para los turistas, como la construcción de miradores, paradores, y accesos de actividades diversas hacia las asociaciones de TRC.

Tabla 25

## Tablero de Control Balanceado-Perspectiva de Control Interna

	<b>Objetivos de Corto Plazo</b>	<b>Medidas</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
OCP2.1	Contar con un inventario de emprendedores y agencias de viaje de TRC con mayor posibilidad de éxito al 2013	Cantidad de empresas y emprendimientos inventariadas	inventario al 100%	Convocatorias, promoción
OCP2.2	Implementar el programa de desarrollo empresarial y revalorización de la cultura rural al 40% de los seleccionados al 2014 y al 60% restante al 2017.	Horas dictadas, control de asistencia, evaluación de conocimiento.	40% de los seleccionados al 2014 y al 60% restante al 2017.	inventario de emprendimientos y empresas, convenio universidad, elaboración de la metodología de enseñanza
OCP3.1	Crear una certificación de protocolos y estándares de calidad en infraestructura y servicios para el sector de TRC al 2013	Norma de Calidad de TRC	1 Norma de Calidad de TRC al 2013	TDR convocatoria, Plan de trabajo.
OCP4.1	Contar con un inventario de los recursos de TRC del Corredor al 2013	Cantidad y diversidad de recursos	100% de recursos inventariados al 2014	Elaboración de Metodología de recolección de Datos
OCP7.1	Contar con un inventario de Agencias de Viaje que vendan productos de TRC al 2014	Cantidad de Agencias de Viaje	100% de Agencias Inventariadas al 2013	Segmentación geográfica de las agencias oficiales inscritas en DIRCETUR
OCP8.1	Contar con un Plan estratégico para el Sector de TRC al 2013	Plan estratégico	1 Plan estratégico al 2012	elaboración de TDR para las convocatorias
OCP8.2	Contar con un Inventario de los <i>Stakeholders</i> públicos y privados del Sector al 2014	Cantidad de organizaciones de la comunidad vinculada	100% de organizaciones de la comunidad vinculada 2013	Firmas de convenios de colaboración interinstitucional

Tabla 26

*Tablero de Control Balanceado-Perspectiva de Control de Proceso*

Objetivos de Corto Plazo		Medidas	Metas	Iniciativas
OCP1.1	Implementar al 2014 un centro de inteligencia de mercados para productos de TRC que asesore a las empresas y emprendimientos hasta el 2020	Cantidad de empresas y emprendimientos asesorados.	de 0% a 40% al 2015 y del 40% al 80% al 2017 de emprendimientos y empresas del inventarios	Selección de personal técnico, fortalecimiento de los encargados, inventario de stakeholders, puesta en valor de recursos.
OCP2.3	Implementar programa de capital semilla e incubadora de negocios que cubra al 30% de los mejores emprendimientos egresados del programa de desarrollo empresarial y revalorización de la cultura rural	Cantidad de empresas y emprendimientos en el programa, cantidad de planes de negocios	30% de los mejores emprendimientos egresados al 2020	Cuadro de Merito, centro de inteligencia de mercado.
OCP3.2	Certificar al 30% de los emprendimientos de TRC al 2014 del corredor	Cantidad de empresas y emprendimientos certificados	30% de emprendimientos y empresas certificadas al 2014	Inventario de emprendimientos y empresas, elaboración de la norma de calidad.
OCP3.3	Certificar del 70% de los emprendimientos de TRC al 2017 del corredor	Cantidad de empresas y emprendimientos certificados	70% de emprendimientos y empresas certificadas al 2017	Inventario de emprendimientos y empresas, elaboración de la norma de calidad.
OCP4.2	Fortalecer al 100% de emprendimientos que cuentan con atractivos de TRC implementados en hospedaje y gastronomía que ya cuenten con flujos de turistas al 2014.	Cantidad de emprendimientos fortalecidos, volumen de ventas	100% de emprendimientos seleccionados	inventario de emprendimientos y programa de fortalecimiento
OCP4.3	Poner en Valor el 100% los recursos turísticos con mayor potencial de éxito al 2015	Cantidad de recursos, potencial de demanda	100% de recursos inventariados y con potencial al 2015	Inventario de Recursos de TRC
OCP4.4	Implementar 2 programas de créditos el 2014 para financiar a los emprendimientos y empresas seleccionadas y certificadas	Cantidad de créditos colocados	S/. 300 000.00 nuevos soles colocados al 2018	programa educación empresarial, certificación
OCP5.1	Contar con la infraestructura para 5 circuitos turísticos de Cabalgata y Trekking al 2017	Cantidad de circuitos, productos de TRC, Inventario de emprendimientos.	5 circuitos turísticos de Cabalgata y Trekking al 2017	PIP de turismo por cada circuito.
OCP5.2	Contar con la infraestructura para 5 circuitos turísticos de ciclismo y cuatrimotos 2020	Cantidad de circuitos, productos de TRC, Inventario de emprendimientos.	5 circuitos turísticos de ciclismo y cuatrimotos 2020	PIP de turismo por cada circuito.
OCP6.1	Implementar herramientas de gestión, posicionamiento, venta y post venta en internet el 2013	Cantidad de Herramientas	Una herramienta por rubro por producto. Al 2013	Obtener información de las principales herramientas usadas en el sector a nivel mundial.
OCP7.2	Certificar con la norma de Calidad de TRC al 80% de las Agencias egresadas del programa de educación de empresarios 2017	Cantidad Agencias de viaje y emprendimientos certificados	30% de emprendimientos y empresas certificadas al 2014	Inventario de emprendimientos y empresas, elaboración de la norma de calidad.

Tabla 27

*Tablero de Control Balanceado-Perspectiva de Control del Cliente*

	<b>Objetivos de Corto Plazo</b>	<b>Medidas</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
OCP1.2	Realizar un estudio de Mercado en las 3 ferias de turismo más grandes del mundo para el Sector a partir 2014 al 2020.	Cantidad de estudios de mercado, participación en Ferias	De 0 a 3 estudios de mercado al 2020.	Plan operativo.
OCP1.3	Elaborar e Implementar un plan de Marketing para el sector el 2015	Plan de trabajo	un plan de marketing	TDR convocatoria elaboración Plan de Marketing
OCP3.4	Crear e implementar un programa de premiación y reconocimiento a las empresas con mejores estándares que hayan implementado la certificación desde 2015 al 2020-	Cantidad de Ganadores	un concurso anual desde 2015 al 2020	Reconocimiento a las empresas con mejores estándares
OCP6.2	Incrementar en 50 000 nuevos fan en las principales redes sociales cada año a partir del 2014 hasta 2020	numero de Fan, número de redes social	50 000 nuevos fan por año	herramientas promoción por internet implementadas
OCP6.3	Lograr 200 opiniones positivas de las experiencias en TRC anuales en tripadvisor.com desde el año 2014 hasta el año 2020.	Cantidad de Opiniones positivas, cantidad de foros de calidad	200 opiniones positivas por año desde el 2014 hasta el 2020	identificación de los foros más influyentes
OCP8.3	Implementar un programa de difusión de los objetivos, valores y código de ética del sector desde el 2014 al 2020.	Cantidad de organizaciones de la comunidad vinculada	100% de organizaciones de la comunidad vinculada al 2020	Conjuntamente con los stakeholders, propiciar intereses comunes para la implementación del plan a través de aprovechamiento de oportunidades y protección gubernamental.
OCP8.4	Lograr que el 100% de la comunidad vinculada adopte como propia la Cultura Organizacional del sector al 2020.	Clima laboral	Clima Laboral por encima del Promedio	Promoción de la cultura organizacional.

Tabla 28

*Tablero de Control Balanceado-Perspectiva de Control Financiera*

	<b>Objetivos de Corto Plazo</b>	<b>Medidas</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
OCP1.4	Incrementar la participación de mercado de los turistas que visitan en Cusco de 30% a un 50% al 2020	Volumen de venta	50% de la participación al 2020	Diversificación de productos, estandarización
OCP1.5	Incrementar el nivel de gasto del turista extranjero y nacional de \$ 17.00 US a \$ 70.00 US por día al 2017 a través del uso eficiente en los tiempos y la diversificación de productos ofrecidos.	Gasto \$ US por día	de \$17.00 a \$70.00 US por Día	Participación en ferias, mejora en la cadena de valor, incremento de la satisfacción del turista,
OCP4.5	Contar con 3 líneas de productos de TRC diferenciados e implementados al 2015 y con 6 líneas al 2018	Líneas de productos, cantidad de productos por línea	6 líneas y 18 productos de TRC diferentes al 2018	Certificación, incubadora, puesta en valor de los recursos
OCP6.4	Concretar ventas sostenidas al 10% de los nuevos fan de las redes sociales desde el 2015 hasta el 2020.	Volumen de venta	5000 ventas al año	convenio software de pago on line
OCP7.3	Participar en las 3 ferias más Importantes del mundo con 10 agencias de viajes que venden productos de TRC por año desde 2015 hasta el 2020	Cantidad de Agencias de Viaje y cantidad de ferias	Participar en 18 ferias, 90 agencias participando en ferias al 2020.	Discriminación de Ferias según su importancia, diversificación de productos, herramientas de venta

## Capítulo IX: Competitividad del Sector del Turismo Rural Comunitario

Para poder tener una visión holística del concepto de *competitividad* y para que esta sea sostenible, se tienen que considerar aspectos que engloban el bienestar de las personas y de la productividad de las organizaciones. La mejora de la competitividad de las empresas y organizaciones de un país cualquiera contribuye a la competitividad sectorial, regional y nacional, y esta tiene que acompañarse, necesariamente, de la mejora de las condiciones de vida para la población. Asimismo, para ser sólida y permanente, tiene que estar acompañada de los objetivos para el desarrollo sostenible e incluyente (D'Alessio et al., 2011).

Entonces, si la competitividad no mejora la calidad de vida de las personas a la vez que mejora la posición competitiva de las organizaciones, ésta no será sostenible en el tiempo al sustentar sus bases solo en la productividad.

Según el FEM, la competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que puede ser ganado por una economía. También determina las tasas de retorno obtenido por las inversiones en una economía, que, a su vez, son los motores fundamentales de sus tasas de crecimiento; es decir una economía más competitiva es probable que tienda a crecer más rápido con el tiempo (FEM, 2011b).

En el Perú, es posible obtener información acerca de la competitividad por regiones del Índice de Competitividad Regional (ICR) de CENTRUM-Católica, en cuyo análisis incluye al turismo como uno de los factores del pilar de infraestructura, y sus indicadores son básicamente el número de camas que tiene cada región, donde coloca a la región del Cusco en el tercer puesto, después de Arequipa y Lima.

Si la competitividad se basa en la productividad y, en el caso del turismo, esta se refleja por el número de turistas extranjeros, para el caso de este plan, los indicadores del ICR 2010 no son lo suficientemente amplios para explicar esta relación; esto se ve reflejado en el

*ranking* propuesto por el IRC, donde Arequipa está ubicada como la segunda región más competitiva en el factor de turismo, aunque esta región solo reciba el 14% del total de turistas extranjeros que llegan al Perú (MINCETUR, 2009). Lo mismo se refleja haciendo el mismo análisis con Tacna, que, según este mismo *ranking*, está ubicada en el puesto decimotercero, pero recibe el 30% de los turistas extranjeros que llegan al Perú. Se sabe que el IRC intenta mostrar un índice de medición entre las regiones, que no necesariamente cubrirá de manera detallada a todos los sectores que forman parte de sus pilares (Quevedo, Benítez & Parra, 2011). Esto no implica que el índice permita una medición directa y concreta de todos los factores que componen a una ciudad o un distrito, sino qué aspectos específicos pueden ser plausibles de ser comparados.

Por esta razón, el análisis de la competitividad del sector del TRC se hizo contrastando la metodología del Reporte de competitividad turística del FEM, emitido el año 2011, que cuenta con tres subíndices, 14 pilares, y 75 indicadores; los subíndices y los pilares se pueden apreciar en la Tabla 29.

Tabla 29

*Índice de Competitividad Turística (WEF, 2011)*

Subíndices			
Marco regulador de viajes y turismo	Entorno empresarial de viajes y turismo	Recursos naturales, culturales y humanos de viajes y turismo	
Pilares			
1	1	Infraestructura de transporte aéreo	1 Recursos humanos
2	2	Infraestructuras del transporte terrestre	2 Afinidad de viajes y turismo
3	3	Infraestructura turística	3 Recursos naturales
4	4	Infraestructura de la Tecnología de la Información y de la Comunicación (TIC)	4 Recursos culturales
5	5	Competitividad de los precios en el sector de viajes y turismo	

*Nota.* Adaptado de “Travel & Tourism Competitiveness Index 2011”, del FEM, 2011. Recuperado de <http://www.weforum.org/issues/travel-and-tourism-competitiveness>

## 9.1 Análisis Competitivo del Sector del Turismo Rural Comunitario-Ventajas Competitivas

Antes de seguir con el análisis competitivo del sector, se debe añadir que este análisis será hecho en relación a las ventajas competitivas turísticas del Perú por la razón de que el TRC es parte de una oferta turística llamada Perú, cuyo principal atractivo o ícono turístico es Machu Picchu. Entonces, el análisis de las ventajas competitivas del sector del TRC está directamente relacionado con las ventajas competitivas del destino turístico Perú.

**Marco regulador de viajes y turismo.** El destino cuenta con la Ley 29646, de Fomento al Comercio Exterior de Servicios, que complementa a la Ley General de Turismo (Ley 29408), que norma y amplía los beneficios tributarios a la prestación de servicios en el sector exonerando parte de las actividades turísticas del pago del IGV; beneficio que antes solo gozaban los establecimientos de hospedaje y las agencias de turismo de intermediación de servicios.

El Perú cuenta con instituciones como las Cámaras Nacionales de Turismo del Perú y otras 36 asociaciones privadas destinadas al fortalecimiento de la actividad privada del turismo, que suman a los esfuerzos del Gobierno a través del Ministerio de Industria y Turismo y sus Subdirecciones Regionales localizadas en todo el Perú con programas específicos dirigidos al desarrollo del TRC.

También cuenta con un plan de desarrollo solo para el sector, el Plan COPESCO. Este plan, en Cusco, cuenta con presupuestos propios y viene asfaltando carreteras que unen atractivos turísticos con ciudades estratégicas de concentración de turistas. A su vez, también se tiene el PENTUR, el cual busca el desarrollo del turismo en el Perú; de este plan nació la generación de la marca País, buscando posicionar al Perú como un destino óptimo para la inversión, así como mostrar su megabiodiversidad y su multiculturalidad como base del turismo.

Se debe mencionar que el Perú, según el Índice de percepción de la corrupción 2011, elaborado por la ONG Transparency International, se encuentra en el puesto 80, de un total de 182 países, brindándole relativa confiabilidad a los procesos que puedan demandar los turistas al momento de establecer intercambios con empresas peruanas como las agencias de viaje, o también brindándoles mayor confianza sobre las Fuerzas Armadas y la Policía.

Respecto de los conflictos internos de los países, a nivel internacional, se puede observar que aproximadamente un tercio de los conflictos se encuentra en Asia y Oceanía (con 114 conflictos), seguido de África (con 85 conflictos), Oriente Medio (con 55 conflictos), Europa (con 64 conflictos), y finalmente América (con 45 conflictos). El bajo índice de conflictos sociales que registra América es muy favorable para el incremento de flujos turísticos en el país, debido a la percepción de estabilidad política y social, que favorece a las actividades del turismo en general.

***Entorno empresarial de viajes y turismo.*** Su presencia en la cuenca del Pacífico facilita el comercio marítimo entre América del Sur, Asia y Oceanía a través del puerto del Callao; su proyección bioceánica favorece el comercio marítimo internacional mediante ambos océanos: (a) Pacífico, y (b) Atlántico, convirtiéndose, además, en eje principal para el transporte y la comunicación terrestre, ferroviaria, marítima, y aérea (CEPAL, 2000).

La IIRSA, aprobada en septiembre de 2000 por 12 países de la región, considera nueve ejes o corredores de integración, de los cuales cuatro corresponden a Perú, que permiten la interconexión con los países del Atlántico. En esta etapa, ya se han finalizado los tramos uno, dos y tres de la Interoceánica Sur, con más de 700 km de carpeta asfáltica que conecta el Brasil con el Perú y pasa a través de la ciudad del Cusco.

Existen cuatro compañías aéreas que brindan el servicio de vuelos hacia el Cusco, con más de 15 vuelos diarios, y se cuenta con seis empresas de transporte especializadas que realizan el servicio turístico entre Cusco y Puno, y, además, tres empresas que brindan el

mismo servicio de transporte interprovincial para turistas. Según la DIRCETUR Cusco, existen 1,016 agencias de viaje en el Cusco, y, según PROMPERU, existen 1,031 agencias de viaje en Lima, sin mencionar las que se encuentran en Arequipa y Puno. Según MINCETUR, el Perú, al año 2011, cuenta con 14,576 establecimientos de hospedaje, y el Cusco cuenta con 1,295 entre establecimientos clasificados y no clasificados.

***Recursos naturales, culturales y humanos de viajes y turismo.*** La organización New Seven Wonder recibió un total de 477 postulaciones a este concurso, de las cuales pasaron a la etapa final 70 representantes de todo el mundo y que representan atracciones turísticas en todo el mundo, y de estas 70, Machu Picchu quedó en cuarto lugar convirtiéndose en una de las Nuevas Maravillas Modernas y cuya premiación fue transmitida en todo el mundo y que dio a conocer a Machu Picchu como uno de los mejores lugares turísticos del globo, lo que fue confirmado previamente por el CBI (2011), donde el Perú ha ocupado el cuarto puesto en una de las cinco dimensiones de evaluación de dicho *ranking*: en el de patrimonio.

En el mundo existen 114 “microclimas”, y el Perú posee 84 de ellos y más del 75% de los ecosistemas existentes posee el Perú, lo que favorece la biodiversidad en las tres regiones naturales. En el Perú, se acumulan más especies de plantas y de animales que en ningún otro lugar del planeta: por ejemplo, el 20% del total de aves, entre 40,000 y 50,000 especies de plantas, entre ellas, más de 3,000 tipos de orquídeas (MINDEF, 2005).

## **9.2 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector del Turismo**

### **Rural Comunitario**

En el año 2010, Michael Porter fue ponente principal de la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE), y, entre sus temas de exposición, señaló sobre el clúster del turismo que, el Perú, ha registrado un crecimiento impresionante reciente, tanto en número de turistas e ingresos, pero que este crecimiento tiene una base muy baja. Así, el Perú tiene una riqueza de gran calidad, como dones naturales y culturales, pero el grupo es demasiado dependiente de

un solo sitio y un solo tipo de turista. Se identifica un potencial significativo relacionado con el *boom* gastronómico en el clúster alimentario (Agung, Anand, Bhardan, Ilanos & Nosher, 2010), respecto de la que sugirió la dinámica del clúster del turismo en Cusco, la cual se presenta en la Figura 31.

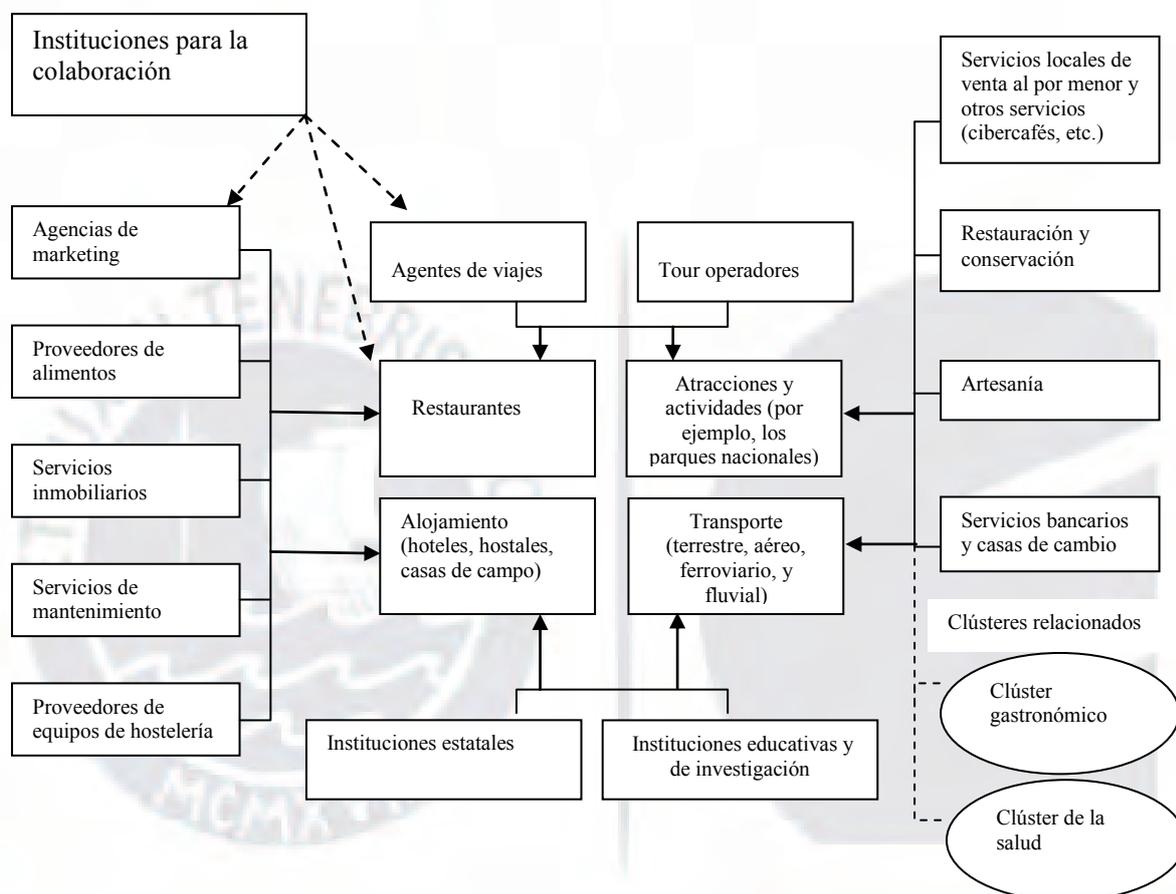


Figura 31. Clúster de Turismo del Cusco.

Modificado de *A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru*, de M. Porter, 2010. Cusco Tourism Cluster. Urubamba-Cusco. Recuperado de [http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112\\_Peru\\_CADE\\_Porter.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf)

Por otro lado, el BID indicó que el conglomerado de Cusco está compuesto principalmente por pequeñas empresas dedicadas a servicios turísticos y actividades relacionadas (más de 4,200 unidades entre restaurantes, hoteles, transportes, agencias de viaje y ventas de artículos diversos). En Cusco, se encuentran algunos casos esporádicos de coordinación entre empresas (hoteles con agencias de viaje y restaurantes). La estructura del sector en Cusco sugiere la posibilidad de tener incrementos importantes de competitividad al

ofrecer productos turísticos complejos y con estándares internacionales, a través de un enfoque de integración productiva (BID, 2010).

Como se puede apreciar, en los tres documentos se considera que el turismo es uno de los clústeres de mayor potencial de desarrollo, sobre todo en el ámbito geográfico del departamento de Cusco, donde se ubica el corredor en estudio. También se mencionan otros posibles potenciales clústeres que se podrían desarrollar: (a) el de la salud, y (b) el de la gastronomía, y este último es el que se podría relacionar directamente con el clúster de turismo por sus actividades complementarias, y que, teniendo el potencial que tiene el Perú en general para la gastronomía, este se podría convertir en un foco de atracción para turistas.

Además, se menciona que el clúster del turismo, al estar relacionado con un solo ícono, proporciona un tipo de turistas, y los llamados “mochileros” son los que abarcan el mayor porcentaje de los turistas extranjeros en el Perú. Para generar nuevos mercados y aprovechar el buen nombre que el Perú se ha ido ganando, se debe desarrollar otros productos para poder incrementar el gasto de los turistas en el Perú. Estas opiniones están alineadas con las estrategias de este plan, pues éste propone una alternativa, si bien es cierto, complementaria, diferente de las alternativas que ofrece el destino turístico peruano.

### **9.3 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres del Sector de Turismo Rural Comunitario**

En el documento entregado por el Instituto para la Estrategia y la Competitividad de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard (Agung, Anand, Bhardan, Ilanos & Noshier, 2010) se indica que se debe desarrollar cuatro estrategias:

***Iniciar una sólida estrategia nacional de turismo.*** Tener un solo objetivo como destino turístico aprovechando las ventajas comparativas culturales, naturales y culinarias, dándole una planificación metódica y estructurada en tiempos y metas; estrategia denominada como prioridad nacional y liderada por el MINCETUR.

***Desarrollar y promover nuevos productos turísticos.*** La saturación de Machu Picchu como único destino de clase mundial no será sostenible, puesto que el público objetivo actual tiene un gasto promedio muy bajo en comparación con otros destinos en el mundo, por lo que resulta necesario promocionar nuevos productos en el Perú, pero sin descuidar la promoción de Machu Picchu para seguir conservando ese mercado. Para ello, se sugiere que aproveche su ventaja competitiva culinaria, además de su posición estratégica en la geografía de América Latina.

***Mejorar la infraestructura de transporte.*** La turgurización que genera el único aeropuerto internacional del Perú impide que se aproveche de mejor forma el tiempo de los turistas, los cuales podrían tener mejores oportunidades de productos y costos con la inversión en nuevos y modernos terminales aéreos.

***Fortalecer los centros financieros.*** Para que el plan pueda tener sostenibilidad, este debe ser empoderado por el sector privado y, para ello, se necesita incentivar a que los grupos financieros creen propuestas para poder dar acceso al financiamiento para instituciones que estén fuera de Lima.

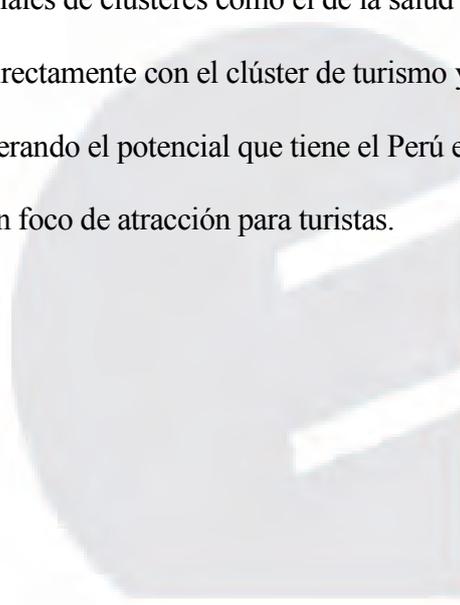
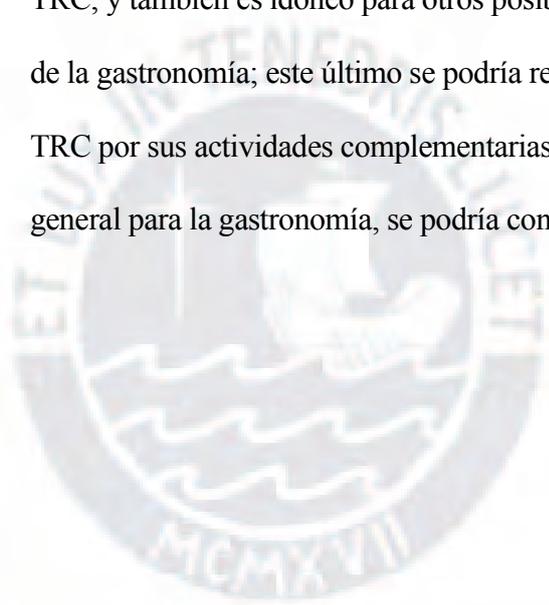
#### **9.4 Conclusiones**

La competitividad es necesaria para el desarrollo de las organizaciones brindándoles la sostenibilidad en el tiempo, siempre y cuando este desarrollo sea dado tanto en la productividad como en las personas que están involucradas. El bajo índice de conflictos sociales que registra América es muy favorable para el incremento de flujos turísticos en el país, debido a la percepción de estabilidad política y social que favorece a las actividades del turismo en general.

La competitividad es una buena herramienta de desarrollo para cualquier sector, pero esta debe ser transmitida con mucho cuidado, pues, si no se deja el precedente en las personas que la competitividad debe iniciar en uno mismo, siendo el único deseo la superación personal; esto hará que las personas ya no miren a sus pares como su competencia, sino como sus socios en el

logro de un objetivo común y elevado, y esta visión ayudará a que las empresas se vean como iguales.

Los clústeres relacionados con el sector que se están desarrollando en el Perú son los de turismo y gastronomía, y el primero tiene mayor cercanía geográfica para las organizaciones de TRC. Se deben desarrollar productos diferenciados al ícono Machu Picchu para que el crecimiento del clúster sea sostenido. Uno de los clústeres de mayor potencial de desarrollo en el ámbito geográfico del departamento de Cusco, donde se ubica el corredor en estudio, es el TRC, y también es idóneo para otros posibles potenciales de clústeres como el de la salud y el de la gastronomía; este último se podría relacionar directamente con el clúster de turismo y TRC por sus actividades complementarias, y, considerando el potencial que tiene el Perú en general para la gastronomía, se podría convertir en un foco de atracción para turistas.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral para el sector del Turismo Rural Comunitario (TRC) en el corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo - Cusco - Perú, nos permite tener una visión integral, para poder controlar el proceso estratégico y desarrollar ajustes de ser necesario (D'Alessio, 2008), tal como se puede apreciar en la Tabla 30.

### 10.2 Conclusiones

1. El TRC es una opción sostenible para el incremento de ingresos económicos de las comunidades rurales pobres, con base en su cultura, tradiciones y el medioambiente que las rodea. Por otro lado, la práctica del TRC se da en condiciones medioambientales buenas, pero con la necesidad de incidir con mayor fuerza en el tema ecológico y la preservación de la cultura e identidad de los pueblos.
2. El potencial turístico del corredor necesita ser explotado de manera racional y sostenible para generar bienestar en las familias rurales. Además las políticas nacionales orientadas a promover la inclusión social son vitales para el desarrollo de proyectos y emprendimientos turísticos en el corredor Raqchi-Pisac-Ollantaytambo, modelo que puede replicarse con facilidad en las organizaciones comunales por su asociatividad, permitiendo transformar sus ventajas comparativas y logrando su competitividad en el sector del TRC.
3. La investigación de nuevas tecnologías que generen valor agregado a los productos, es nula, debido a la ausencia de personal idóneo encargado de elaborar y ejecutar proyectos destinados a mejorar este aspecto; ya que todas las asociaciones ofrecen el mismo tipo de producto, básicamente porque las iniciativas empezaron con la ayuda de alguna entidad de apoyo como una ONG o gobierno local, los cuales copiaron el modelo y lo extendieron a cuanto pueblo pudieron. La etapa de desarrollo que presentan actualmente

las asociaciones de TRC no permite que las mismas cuenten con información oportuna, precisa y confiable para la toma de decisiones ni mucho menos para la elaboración de un planeamiento formal, basados en información recopilada como consecuencia de la experiencia que adquieren en el desarrollo de su actividad diaria. Esta es una de las mayores desventajas que tienen las asociaciones de TRC.

4. Sin duda, la interacción con la cultura viva de los pueblos donde se practica el TRC es la que ayudará, no solo a su preservación, sino también a la difusión de sus costumbres y tradiciones, logrando el objetivo que busca el turista de vivir experiencias nuevas que vengan de culturas auténticas y distintas, y, a la vez, conseguirá la preservación de las costumbres revalorándolas y dándoles un uso sostenible.
5. Es imprescindible, para la implementación de este plan, el desarrollo de capacidades de gestión estratégica en los actores y *stakeholders* involucrados en los emprendimientos del corredor turístico Raqchi-Pisac-Ollantaytambo, a través del adiestramiento técnico mediante cursos orientados al logro de este objetivo.
6. Las herramientas utilizadas indican que el sector del TRC se encuentra en la etapa de desarrollo del ciclo de vida de esta industria, lo que permitirá modelar, adaptar y diseñar sus estrategias de modelación del proceso de productos y de desarrollo de mercados para la consecución de los objetivos de la organización, aprovechando la coyuntura de estabilidad sociopolítica y económica, que crea un escenario favorable para la inversión nacional y extranjera. Los objetivos que busca alcanzar el sector del TRC son objetivos compartidos por la Cooperación Internacional, sobre todo en la búsqueda de la reducción de la pobreza y el incremento de empleos, y hacen atractivo este plan para estas organizaciones. Los valores con los que cuenta el sector son concordantes con la ME, y las estrategias planteadas son acordes con los valores de las comunidades y las empresas del sector turismo. Un análisis asertivo de las posibles acciones ayudará a comprender a

los competidores y una efectiva implementación de las estrategias del TRC del corredor Raqchi-Pisac-Ollantaytambo.

### 10.3 Recomendaciones

1. Nuestra principal recomendación para alcanzar la visión de este plan es la implementación del mismo por parte del Gobierno Regional del Cusco, y lograr los recursos tecnológicos, humanos, económicos y de infraestructura para el desarrollo de este plan.
2. Se debe aprovechar la tendencia mundial favorable de la preferencia por visitar destinos de comunidades oriundas que ostenten gran diversidad cultural y natural, y que brinden experiencias únicas, auténticas y diferentes a un turismo convencional y tradicional. Por otro lado, las políticas nacionales que están orientadas a promover la inclusión social de personas con menores ingresos económicos, la estabilidad política, económica y en especial la social, permiten el desarrollo de proyectos y emprendimientos turísticos de TRC, en especial en entornos rurales con mucho potencial cultural y natural para ser insertados dentro del negocio del turismo.
3. Las asociaciones de TRC dentro del corredor en estudio deben aprovechar que el principal motivo de visita al país y a la región del Cusco es el atractivo de Machu Picchu, que contribuye a la promoción de los demás atractivos complementarios. El TRC es un atractivo complementario que brinda posibilidades de sentir emociones y experiencias distintas, únicas y de gran valor sociocultural a la experiencia del viajero, de esta manera se puede integrar con fuerza dentro de la cadena productiva del turismo y otras actividades, ya que los Gobiernos Central y Local, a través de convenios y programas de desarrollo, están propiciando el desarrollo de los pueblos andinos y amazónicos por medio de la actividad del TRC,

creando para esto infraestructura facilitadora al desarrollo de los pueblos como carreteras, saneamiento básico, cobertura telefónica, y programas que buscan la capacitación y empoderamiento del conocimiento y manejo del TRC.

4. Si bien es cierto que el acceso a tecnologías de información es limitada, se debe buscar el apoyo de organizaciones sin fines de lucro, entidades del Gobierno Local y Central que impartan charlas y capacitaciones, que empoderen y doten de más herramientas de gestión empresarial a las asociaciones de TRC dentro del corredor en estudio, convirtiéndose así en emprendimientos empresariales innovadores y competitivos dentro del mercado, y, en consecuencia, mejorar el nivel de vida de sus familias y comunidades. Dentro del aspecto de poder de negociación con los proveedores y demás *stakeholders*, hace falta más entrenamiento y capacitaciones para poder negociar sus productos y servicios. Se debe considerar la limitante del idioma con el fin de desarrollar una metodología de enseñanza acorde al contexto cultural de los integrantes de las comunidades.
5. También se recomienda que, dentro del TRC del corredor en estudio, es importante conservar a los competidores locales e internacionales, puesto que generan constantemente la creatividad, innovación y competitividad en el mercado. La competitividad es necesaria para el desarrollo de las asociaciones de TRC, porque les brinda la sostenibilidad en el tiempo, siempre y cuando éste desarrollo sea dado tanto en la productividad como en las personas que están involucradas. Para esto se debe trabajar conjuntamente con el DIRCETUR y el INC, a los que les compete la cultura, tradición, naturaleza y calidad de servicio de los destinos turísticos, así como la protección, valoración y revaloración, y promoción de los mismos. También se debe empoderar la manera de trabajo de las asociaciones, ya que, por su naturaleza e idiosincrasia, poseen un gran potencial para el trabajo colectivo y

de asociatividad, basadas en la cooperación, solidaridad y reciprocidad, ya que proporcionan bases sólidas para el trabajo de administración y gestión empresarial a las asociaciones y comunidades campesinas.

#### **10.4 Futuro del Turismo Rural Comunitario en el Corredor Turístico Raqchi-Písac-Ollantaytambo**

Históricamente, los pueblos ubicados dentro del corredor Raqchi-Písac-Ollantaytambo poseen un gran potencial dentro del trabajo colectivo y asociatividad, basados en la cooperación, solidaridad y reciprocidad, lo que ha hecho que se mantengan vivos por muchas generaciones. Bajo esta premisa, las personas de las diferentes asociaciones trabajan con mucho ímpetu, solidaridad y honestidad, las cuales contribuyen con el desarrollo de sus familias y pueblos donde habitan. El TRC genera una oportunidad de desarrollo personal y colectivo dentro de las asociaciones, y, por eso, se debe impulsar el trabajo de conservación y protección del patrimonio material e inmaterial de los pueblos andinos, que son la atracción por la que los viajeros están interesados en visitarlos.

El Estado peruano, a través de los distintos programas de desarrollo e inclusión social, viene creando carreteras, y realizando el mejoramiento de servicios básicos de agua, desagüe y electricidad, centros de salud y escuelas, que permiten a las asociaciones poder desarrollarse con mayor facilidad e integrarse dentro de la cadena productiva del turismo. Hoy en día, las vías de comunicación terrestre acercan a los pueblos y, en el caso del TRC, los conectan a los circuitos turísticos. La telefonía es otro aspecto que viene cambiando los escenarios de comercialización dentro la asociaciones de TRC, puesto que permite las reservaciones para el servicio de TRC vía teléfono fijo o celular. No obstante, algunas comunidades aún carecen de señal telefónica por sectores, pero, de darse este servicio, definitivamente acelerará y cambiará el *modus operandi* de hacer negocios.

Finalmente, el futuro del TRC en el corredor de estudio se vislumbra lleno de optimismo y esplendor, ya que el desarrollo del TRC dentro de las comunidades rurales constituirá el bienestar, desarrollo y calidad de vida de las familias campesinas, considerando que el turismo viene incrementándose en el país de manera positiva, y es fuente de trabajo, desarrollo y oportunidad para reducir la pobreza en nuestro país (OMT, 2003). El turismo tiene también efectos negativos, pero, bien gestionado y de manera responsable, ofrece oportunidades de generar emprendimientos sostenibles dentro de las diferentes comunidades. Los emprendimientos exitosos dentro del corredor en estudio están siendo modelo en otras partes del país, puesto que, en definitiva, representan una alternativa a la pobreza en la que viven muchos pueblos andinos y amazónicos, y que, irónicamente, son pobres teniendo tanto que ofrecer bajo la modalidad de TRC.



Tabla 30 (Continuación)

*Estrategias, Objetivos de Corto Plazo y Políticas del Turismo Rural Comunitario*

Estrategias, Objetivos de Corto Plazo y Políticas del Turismo Rural Comunitario,		
N° Políticas para el Sector de Turismo Rural Comunitario,	N°	Objetivos de Corto Plazo para el Sector de Turismo Rural Comunitario,
1 Generar puestos de trabajo a los pobladores de corredor.	OCP8.1	Contar con un Plan estratégico para el Sector de TRC al 2013
2 Reducir el impacto medio ambiental.	OCP8.2	Contar con un Inventario de los Stakeholders públicos y privados del Sector al 2014
3 Reducir el Impacto Cultural.	OCP4.1	Contar con un inventario de los recursos de TRC del Corredor al 2013
4 Fomentar las relaciones comunitarias.	OCP7.1	Contar con un inventario de Agencias de Viaje que vendan productos de TRC al 2014
5 Generar nuevo negocios.	OCP3.1	Crear una certificación de protocolos y estándares de calidad en infraestructura y servicios para el sector de TRC al 2013
6 Fortalecer los negocios establecidos.	OCP2.1	Contar con un inventario de emprendedores y agencias de viaje de TRC con mayor posibilidad de éxito al 2013
7 Garantizar la integridad de los Turistas.	OCP2.2	Implementar el programa de desarrollo empresarial y revalorización de la cultura rural al 40% de los seleccionados al 2014 y al 60% restante al 2017.
8 Garantizar la integridad de los pobladores.	OCP6.1	Implementar herramientas de gestión, posicionamiento, venta y post venta en internet el 2013
9 Fomentar la creación de redes empresariales.	OCP1.1	Implementar al 2014 un centro de inteligencia de mercados para productos de TRC que asesore a las empresas y emprendimientos hasta el 2020
10 Practica del código de ética.	OCP4.2	Fortalecer al 100% de emprendimientos que cuentan con atractivos de TRC implementados en hospedaje y gastronomía que ya cuenten con flujos de turistas al 2014.
11 Transparencia y eficiencia en la información.	OCP4.3	Poner en Valor el 100% los recursos turísticos con mayor potencial de éxito al 2015
12 Revalorar la identidad inmaterial y material de las comunidades.	OCP3.2	Certificar al 30% de los emprendimientos de TRC al 2014 del corredor
13 Enseñar con el ejemplo.	OCP5.1	Contar con la infraestructura para 5 circuitos turísticos de Cabalgata y Trekking al 2017
14 Propiciar el trabajo conjunto de las entidades públicas y privadas.	OCP2.3	Implementar programa de capital semilla e incubadora de negocios que cubra al 30% de los mejores emprendimientos egresados del programa de desarrollo empresarial y revalorización de la cultura rural
15 Fomentar la creatividad y la investigación constante.	OCP4.4	Implementar 2 programas de créditos el 2014 para financiar a los emprendimientos y empresas seleccionadas y certificadas
N° Estrategias de Retención para el Sector de Turismo Rural Comunitario.	OCP3.3	Certificar del 70% de los emprendimientos de TRC al 2017 del corredor
1 Explotar las experiencias y productos de TRC del corredor como un producto único y diferenciado a través de los canales externos de comercialización turística.	OCP7.2	Certificar con la norma de Calidad de TRC al 80% de las Agencias egresadas del programa de educación de empresarios 2017
2 Fortalecer la cadena de valor del TRC a través de la asociatividad de los emprendimientos, agencias de viaje y demás stakeholders para consolidar el clúster de turismo en la Región Cusco.	OCP5.2	Contar con la infraestructura para 5 circuitos turísticos de ciclismo y cuatrimotos 2020
3 Adhesión del Sector a Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas (ODM).	OCP8.3	Implementar un programa de difusión de los objetivos, valores y código de ética del sector desde el 2014 al 2020.
4 Promover la integración de todos los participantes de la cadena productiva y de comercialización del sector.	OCP1.2	Realizar un estudio de Mercado en las 3 ferias de turismo más grandes del mundo para el Sector a partir 2014 al 2020.
5 Crear programas de intervención pública que busquen la diversificación de los productos de TRC.	OCP1.3	Elaborar e Implementar un plan de Marketing para el sector el 2015
6 Fortalecer el Proyecto Q'ente para su consolidación como una norma estándar de calidad y ampliar su alcance para el sector de TRC.	OCP6.2	Incrementar en 50 000 nuevos fan en las principales redes sociales cada año a partir del 2014 hasta 2020
7 Poner en valor los Recursos de TRC a través de PIP en turismo en el corredor y otros mecanismos de financiamiento.	OCP6.3	Lograr 200 opiniones positivas de las experiencias en TRC anuales en tripadvisor.com desde el año 2014 hasta el año 2020.
8 Elaborar un plan estratégico de Marketing Integral para mejorar el posicionamiento de los productos de Turismo Rural Comunitario en Trip Advisor.	OCP3.4	Crear e implementar un programa de premiación y reconocimiento a las empresas con mejores estándares que hayan implementado la certificación desde 2015 al 2020-
9 Habilitar y adecuar la infraestructura e instalaciones turísticas orientadas al TRC para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco.	OCP8.4	Lograr que el 100% de la comunidad vinculada adopte como propia la Cultura Organizacional del sector al 2020.
10 Penetrar en los mercados de las Ferias Internacionales más grandes del mundo: WTM Londres, ITB Berlín, EUROAL Granada.	OCP7.3	Participar en las 3 ferias más Importantes del mundo con 10 agencias de viajes que venden productos de TRC por año desde 2015 hasta el 2020
	OCP4.5	Contar con 3 líneas de productos de TRC diferenciados e implementados al 2015 y con 6 líneas al 2018
	OCP6.4	Concretar ventas sostenidas al 10% de los nuevos fan de las redes sociales desde el 2015 hasta el 2020.
	OCP1.4	Incrementar la participación de mercado de los turistas que visitan en Cusco de 30% a un 50% al 2020
	OCP1.5	Incrementar el nivel de gasto del turista extranjero y nacional de \$ 17.00 a \$ 70.00 por día al 2017 a través del uso eficiente en los tiempos y la diversificación de productos ofrecidos.

## Referencias

- Agung, Anand, Bhardan, Ilanos, & Nosher. (2010). Peru's Tourism Cluster. Harvard Business School, the Institute for Strategy and Competitiveness. Recuperado de [http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student\\_Projects/Peru\\_Tourism\\_2010.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/Peru_Tourism_2010.pdf)
- Alvarado, J. (2011). Re: Policía de Turismo y Protección del Medioambiente Cusco [Web log messages]. Recuperado de <http://policiadeturismoymedioambiente.blogspot.com/>
- América Económica. (2010). Perú: sector turismo generará US\$9.800M durante 2011. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-turismo-generara-en-peru-us9800m-durante-2011>
- Arellano Marketing. (2009). El boom de la gastronomía peruana. Su impacto económico y social. Lima, Perú: Apega.
- Arroyo, R. (2011). Redes urbano-rurales. Descentralización y territorio: desafíos para la ciudadanía. Simposio desarrollado en Lima, Perú.
- Aumenta la delincuencia en el Perú. (2010, julio). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/508963/aumenta-delincuencia-pais>
- Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2011a). Estudios económicos. Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011b). Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011-2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/marzo/Reporte-de-Inflacion-Marzo-2011.pdf>

- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2010). Desarrollo de redes empresariales en los conglomerados de confecciones en Gamarra y de turismo en Cuzco, Anexo I, p. 11. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/cusco/proyecto%20desarrollo%20redes%20empres%20conglomerados%20confecciones%20gamarra%20y%20turismo%20cusco.pdf>
- Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional. (2010). Doing Business. (2011). Creando oportunidades para los emprendedores, tabla 1.3, p. 5. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/~media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Overview/DB11-Overview-Spanish.pdf>
- Bardales, R. (2004). Desarrollo turístico e identidad cultural. La experiencia de la comunidad de Taquile (p. 10). Lima, Perú: GROBEL.
- Centro de Gestión Tecnológica Industrial [CEGESTI]. (2012). Turismo sostenible en el contexto de una economía verde. Éxito empresarial. San José. Costa Rica. Recuperado de [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_189\\_270312\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_189_270312_es.pdf)
- Comunidad Andina de Naciones [CAN]. (2000). Plan para la integración de la infraestructura regional en América del Sur. Reunión de Ministros de Transporte, Energía y Comunicaciones de América del Sur. Montevideo, Uruguay. Recuperado de <http://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/19462/88843/file/Descargar%2520Documento.pdf>
- Comisión de la Verdad y Reconciliación [CVR]. (2004). *Hatun Willaykuy: versión abreviada del Informe Final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación*. Lima, Perú: Navarrete.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2012). Perfil de turista extranjero 2011. Recuperado de <http://intranet.promperu.gob.pe>

/IMPP/2011/TurismoReceptivo/DemandaActual/PerfilTuristaExtranjero2011.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2000). Revista de la CEPAL 71. Recuperado de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/4833/rve-71.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2001). Encadenamientos generados por el sector turismo. Recuperado de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/3/9563/r815.pdf>

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio et al. (2011). *Competitividad y desarrollo: evolución y perspectivas recientes*. Lima, Perú: Metrocolor S. A. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/1e175b2b-22cd-41e9-9735-35f412231ab8>

Dávila, C. (2009). Importancia del Turismo en la Región Cusco. Recuperado de <http://davilarojas.blogspot.com/2009/01/importancia-del-turismo-en-la-regin.html>

Decree of the President Lao People's Democratic Republic on the Promulgation of the Law on Tourism (2005). Recuperado de [http://www.la.embjapan.go.jp/jp/laos/Law\\_on\\_Tourism.pdf](http://www.la.embjapan.go.jp/jp/laos/Law_on_Tourism.pdf)

Defensoría del Pueblo. (2011, septiembre). Reporte de conflictos sociales n° 91. Recuperado de [http://www.defensoria.gob.pe/conflictossociales/objetos/paginas/6/44reporte\\_91.pdf](http://www.defensoria.gob.pe/conflictossociales/objetos/paginas/6/44reporte_91.pdf)

Deloitte. (2011, marzo). Perú-Chile, intercambio económico financiero. Recuperado de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Peru/Local%20Assets/Documents/Peru\\_Chile\\_170311.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Peru/Local%20Assets/Documents/Peru_Chile_170311.pdf)

Perú al día (2010) Política fiscal de Perú tiene resultados más favorables que en otros países occidentales. Recuperado de <http://actualidaddelperu.blogspot.com/2010/04/politica-fiscal-de-peru-tiene.html>

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Cusco [DIRCETUR-Cusco]. (2009). Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco, Plan Q'ente (p. 120). Recuperado de <http://qente.dirceturcusco.gob.pe/>

Dirección Regional de Cultura-Cusco [DRC-Cusco]. (2012). Patrimonio inmaterial, patrimonio cultural. Recuperado de [http://www.drccusco.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=79&Itemid=411](http://www.drccusco.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=411)

Foro Económico Mundial [FEM]. (2011a). The global competitiveness report 2011-2012 (p. 34). Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

Foro Económico Mundial [FEM]. (2011b). Travel & tourism competitiveness index 2011 (p. 37). Recuperado de <http://www.weforum.org/issues/travel-and-tourism-competitiveness>

Fitch Ratings. (2011). Fitch upgrades Peru to 'BBB'; Outlook Stable. Recuperado de [http://www.fitchratings.com/creditdesk/press\\_releases/detail.cfm?pr\\_id=733276&origin=home](http://www.fitchratings.com/creditdesk/press_releases/detail.cfm?pr_id=733276&origin=home)

Foreign and Commonwealth Office. (2013). Travel & living abroad. Recuperado de <http://www.fco.gov.uk/en/travel-and-living-abroad/travel-advice-by-country/asia-oceania/india#J>

Future Brand Company [FBC]. (2013). Country brand index 2011-2012 (p. 51). Recuperado de <http://www.futurebrand.com/wp-content/uploads/2011/11/2011-2012-FutureBrand-CBI-SPA.pdf>

- Gallo, C. (2001). The Innovation Secrets of Steve Jobs. Recuperado de <http://credu.bookzip.co.kr/Resource/EnglishBook/PDF/AE30420.pdf>
- García, D. (1991, Octubre). Problemas regionales y nacionales. Países andinos: Forma de gobierno en la Constitución peruana. *Revista de Estudios Políticos*, 615-634, Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=27119>
- Gobierno Regional del Cusco [GRC]. (2010). Plan Operativo Institucional 2010 Cusco-Perú: GRC. Recuperado de [http://www.copesco.gob.pe/POI\\_2010/poi\\_2010\\_total.pdf](http://www.copesco.gob.pe/POI_2010/poi_2010_total.pdf)
- Gobierno Regional del Cusco [GRC]. (2012). Plan de Desarrollo Regional Concertado Cusco al 2012 Cusco-Perú: GRC. Recuperado de <http://www.arariwa.org.pe/CIG-0005.pdf>
- Gonzales, E. (2008). Desarrollo Humano en el Cusco [Web log messages]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/item/25212/desarrollo-humano-en-el-cusco>
- Hartmann, Frederick H. (1986). Las Relaciones Internacionales. Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales. Recuperado de <http://www.hugoperezidiart.com.ar/negr-pdf/15-NEGR-Hartmann-pags1--22.pdf>
- Häusler, N. & Strasdas, W. (2002) Training manual for community-based Tourism. Berlín, Alemania: InWEnt. Recuperado de [https://gc21.giz.de/ibt/gc21/area=gc21/style=liny/paint=bizyb/en/usr/modules/gc21/wsFLEXportalNRMNet/info/ibt/downloads/tourism/EcotourismTrainingManual\\_cbt.pdf](https://gc21.giz.de/ibt/gc21/area=gc21/style=liny/paint=bizyb/en/usr/modules/gc21/wsFLEXportalNRMNet/info/ibt/downloads/tourism/EcotourismTrainingManual_cbt.pdf)
- Hernández, M. & De La Roca, J.-GRADE. (2010). Evasión tributaria e informalidad en el Perú: aspectos conceptuales (p. 65). Recuperado de [http://cies.org.pe/files/ES/Bol62/09\\_HERNANDEZ.pdf](http://cies.org.pe/files/ES/Bol62/09_HERNANDEZ.pdf)
- India Ministry of Tourism. (2012). Annual report 2011-12. Recuperado de <http://tourism.gov.in/writereaddata/Uploaded/Tender/051720121254577.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011a). Pirámide Poblacional, 2011-2012, “Boletín del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)”,

Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/Documentos/boletin-unfpa-inei-dia-poblacion11072011.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011b). Informe técnico PBI trimestral n° 02, mayo 2011. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/12594.pdf>

Instituto de Estudios Turísticos (2011). Resultados de la actividad turística en España: Balance del Turismo Recuperado de <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisisturistico/balantur/anuales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202011.pdf>

Instituto Cajamar. (2005). Nadal Jordi & Parejo Antonio. Mediterráneo económico, Mediterráneo Historia y Economía (p. 375).Cajamarca, España: Caja Rural Intermediterránea. Recuperado de <http://www.fundacioncajamar.es/mediterraneo/revista/me0718.pdf>

Instituto Nacional de Cultura [INC]. (2006). La Gaceta Cultural del Perú, patrimonio, cultura inmaterial, tradición y modernidad: el valor de la memoria (p. 16). Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/bda/docs/PE-CA-0037.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). Censos Nacionales 2007: XI de Población y Vivienda. Recuperado de [http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado\\_CPV2007.pdf](http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/Resultado_CPV2007.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011, agosto). Informe técnico producción nacional. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/Boletin/Attach/13121.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). Cusco-Perú en cifras. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

- ITB Berlín. (2010, diciembre). ITB world travel trends report 2010-2011 (p. 3). Recuperado de [http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb\\_media/itb\\_pdf/worldttr\\_2010\\_2011~1.pdf](http://www.itb-berlin.de/media/itb/itb_media/itb_pdf/worldttr_2010_2011~1.pdf)
- ITB Berlín. (2012). ITB World Travel Trends Report 2012, Berlin – Alemania - Messe Berlin GmbH Recuperado de [http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk\\_media/itbk\\_pdf/WTTR\\_Report\\_2013\\_web.pdf](http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/WTTR_Report_2013_web.pdf)
- Kingdom of Cambodia. (2009). Law on Tourism. Recuperado de [http://cambodiatourismindustry.gov.kh/khmer/images/stories/English\\_Tourism\\_Law\\_of\\_Cambodia\\_19-09-09.pdf](http://cambodiatourismindustry.gov.kh/khmer/images/stories/English_Tourism_Law_of_Cambodia_19-09-09.pdf)
- Las Vegas Convention and Visitors Authority [LVCVA]. (2010). Vegas FAQs. Recuperado de <http://www.lasvegasevents.com/pdf/2012-lve-vegas-faq.pdf>
- Laudon & Laudon. (2008). *Sistemas de Información Gerencial* (10 ed). México, Mexico: PEARSON
- Lussier & Achua. (2007). *Liderazgo Teoría Aplicación Y Desarrollo De Habilidades* South-Western, USA: Cengage Learnin.
- Ley 27692. Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (ACPI). Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/ntley/imagenes/Leyes/27692.pdf>
- Meyer, E. (2004). *Casa, chacra y dinero, economía doméstica y ecología en los Andes* (p. 128). Lima, Perú: IEP.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2006a). Acuerdos comerciales del Perú. Acuerdo de promoción comercial PERÚ-EE. UU. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2006b). Lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú. Recuperado de

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

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008a). Acuerdos comerciales del Perú. Acuerdo de promoción comercial Perú-Canadá. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=60&Itemid=83](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=60&Itemid=83)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008b). Lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú. Documento de trabajo para la actualización (p. 2). Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/LINEAMIENTOS\\_DESARROLLO\\_TURISMO\\_RURAL\\_ARTE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/LINEAMIENTOS_DESARROLLO_TURISMO_RURAL_ARTE.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008c). Plan Estratégico Nacional de Turismo 2008-2018-PENTUR. Síntesis para la puesta en operación (p. 28). Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/PENTUR\\_FINAL\\_octubre.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/PENTUR_FINAL_octubre.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2009). Diagnostico de turismo rural comunitario (p. 2). Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/DIAGNOSTICO\\_TURISMO\\_RURAL.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/DIAGNOSTICO_TURISMO_RURAL.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). Acuerdo de promoción comercial Perú. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo-Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [MINCETUR-PROMPERU]. (2007). Experiencias exitosas de turismo rural Perú. Lina, Perú. Recuperado de <http://www.turismoruralperu.facipub.com/facipub/upload/publicaciones/1/80/guia%20turistica.pdf>

Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco*. Lima, Perú: Calidad Gráfica. Recuperado de <http://merln.ndu.edu/whitepapers/Peru2005.pdf>

Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF]. (2012). Participación del Perú en el fomento de medidas de confianza mutua. Recuperado de [http://www.mindef.gob.pe/menu/proyeccion/fomento\\_med\\_conf.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/proyeccion/fomento_med_conf.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011a). Marco macroeconómico multianual revisado al 2012-2014. Actualizado al mes de agosto de 2011 (p. 2). Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2012\\_2014\\_Rev.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014_Rev.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011b). Marco macroeconómico multianual revisado. Documento del MEF sobre proyecciones macroeconómicas para los próximos tres años, revisado por el BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/MMM-2011-2013-agosto.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011c). SNIP, Pautas para la formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública nivel perfil (p. 89). Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/instrumentos\\_metod/Pautas\\_para\\_la\\_I,FyES\\_de\\_PIP,\\_perfil.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/instrumentos_metod/Pautas_para_la_I,FyES_de_PIP,_perfil.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011d). *Turismo, guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos*. Lima, Perú: MEF.

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2010). *Minería peruana: contribución al desarrollo económico y social* (4<sup>a</sup> ed.). Lima, Perú: Área Difusión e Información Minera. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/LIBROS/CONTRIBUCION2.pdf>

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España. (2011). Balance del turismo año 2010. Resultado de la actividad turística en España-abril 2011.

Recuperado de <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisisturistico/balantur/anuales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202011.pdf>

Ministerio de Justicia [MINJUS]. (2011, junio). Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción 2006-2011 (p. 8). Recuperado de [http://www.justiciaviva.org.pe/nuevos/2006/julio/20/plan\\_nacional\\_correcion.pdf](http://www.justiciaviva.org.pe/nuevos/2006/julio/20/plan_nacional_correcion.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2009a) Delimitación marítima entre el Perú y Chile. Recuperado de [http://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/delimitacion\\_martima\\_PERU\\_CHILE.pdf](http://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/delimitacion_martima_PERU_CHILE.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2009b). Lineamientos de la política exterior peruana. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2008). Promoción de Comisión de la Pequeña y Microempresa (PROMPYME). Documento de trabajo estudio sobre clúster y asociatividad (p. 6). Recuperado de <http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/ClusterdeCalzado.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo & Promoción de Comisión de la Pequeña y Microempresa [MTPE & PROMPYME]. (2008). Documento de trabajo estudio sobre clúster y asociatividad (p. 69). Recuperado de <http://www.uss.edu.pe/jovemp/pdf/ClusterdeCalzado.pdf>

Netherlands Development Organization SNV. (2009). The market for responsible tourism with and especial focus on Latin America and Nepal (p. 39). Recuperado de <http://www.responsibletravel.org/resources/documents/reports/The%20Market%20for%20Responsible%20Tourism%20Products.pdf>

Olivera, Quispe & Kelly. (2011). Plan Estratégico de Cusco (Tesis Maestría, Centrum Católica Peru).

Organización de Gestión de Destino Cusco [OGD Cusco]. (2011). Turismo rural comunitario. Recuperado el 11 de setiembre de 2011 de: <http://www.ogdturcusco.org/principal.htm>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (1992). Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Recuperado de <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/convsp.pdf>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (1998). Protocolo de Kioto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Recuperado de <http://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2011). Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Examen de las políticas de Ciencia Tecnología e Innovación. Recuperado de [http://www.unctad.org/sp/docs/dtlstict20102\\_sp.pdf](http://www.unctad.org/sp/docs/dtlstict20102_sp.pdf)

Organización de las Naciones Unidas. (2011). World Economic Situation and Prospects 2011. New York, USA. Recuperado de [https://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_archive/2011wespupdate.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2011wespupdate.pdf)

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2002). *Enhancing the economic benefits of tourism for local communities and poverty alleviation* (pp. 11-12). Madrid, Spain: World Tourism Organization.

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2003). *Turismo y atenuación de la pobreza* (p. 9). Madrid-España: OMT. Recuperado de [http://www.edicionessimbioticas.info/IMG/pdf/turismo\\_y\\_pobreza.pdf](http://www.edicionessimbioticas.info/IMG/pdf/turismo_y_pobreza.pdf)

- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2012). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid, España: OMT. Recuperado de [http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights12\\_sp\\_hr.pdf](http://dtxqt4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights12_sp_hr.pdf)
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2012). *La fuerza del turismo joven*. Madrid, España: OMT. Recuperado de [http://staywysetest.files.wordpress.com/2012/11/wysetc-unwto-report-spanish\\_the-power-of-youth.pdf](http://staywysetest.files.wordpress.com/2012/11/wysetc-unwto-report-spanish_the-power-of-youth.pdf)
- Organización Mundial del Turismo & Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [OMT & PNUD]. (2002). International Year of Ecotourism (IYE) (p. 2). Recuperado de [http://www.unep.fr/scp/tourism/events/iye/pdf/iye\\_leaflet\\_text.pdf](http://www.unep.fr/scp/tourism/events/iye/pdf/iye_leaflet_text.pdf)
- Pasco, A.-Font. (2000). Políticas de estabilización y reformas estructurales: Perú. Lima, Perú: CEPAL. Recuperado de <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/4909/lcl373e.pdf>
- Perú subió en ranking de competitividad turística. (2011, marzo). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/724342/peru-sube-ranking-competitividad-turistica>
- Porter, M. (2010). A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru, Cusco tourism cluster. Urubamba, Cusco. Recuperado de [http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112\\_Peru\\_CADE\\_Porter.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf)
- Presidencia de la República. (2011, septiembre). 66º Periodo de Sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.presidencia.gob.pe/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2006). La democracia en el Perú, proceso histórico y agenda pendiente (p. 5). Recuperado de [http://www.gobernabilidaddemocratica-pnud.org/archivos/1256585278Democracia\\_En\\_El\\_Peru\\_v2\\_Proceso\\_Historico.pdf](http://www.gobernabilidaddemocratica-pnud.org/archivos/1256585278Democracia_En_El_Peru_v2_Proceso_Historico.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2010). Industrias creativas inclusivas, una herramienta innovadora para el alivio de la pobreza en el Perú. Recuperado de <http://mdtf.undp.org/document/download/2523>

- Pulgar Vidal, J. (1996) Geografía del Perú. Lima: Ediciones Peisa.
- Quevedo, Benítez & Parra. (2011). Plan Estratégico del Distrito de El Callao (Tesis de Maestría de la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM-Católica, Lima, Perú).
- Red Rural de Turismo Alternativo. (2011). Inkaq Kusi Kausaynin. Recuperado de <http://tourrural.net/>
- Reservas hoteleras on-line. (2012). Booking.com. Recuperado de <http://www.booking.com/country/es.html?aid=306396;label=esrow-NaCzvFEUZkMQoPIpQ2K47gS4587092365;ws=&gclid=COWU3PvygK4CFQGd7QodcR3X4g>
- Reunión de Presidentes de Organizaciones Empresariales Iberoamericanas. (2010). La economía informal en América Latina, respuestas al cuestionamiento (p. 16). Recuperado de [http://www.ioe-emp.org/fileadmin/user\\_upload/documents\\_pdf/presidentes2010/Recopilacion\\_Respuestas\\_al\\_Cuestionario\\_Nov17.pdf](http://www.ioe-emp.org/fileadmin/user_upload/documents_pdf/presidentes2010/Recopilacion_Respuestas_al_Cuestionario_Nov17.pdf)
- Salcedo, J. V. (2012, 05 de agosto). 70% de cusqueños piensan que corrupción es un grave problema. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/04-08-2012/70-de-cusquenos-piensa-que-corrupcion-es-un-grave-problema>
- Sancho, A. (2005). Un reto para el desarrollo. Jornadas Internacionales de Turismo Justo. Recuperado de <http://www.uv.es/sancho/Turismo%20y%20desarrollo.pdf>
- Santos. B. (2012). Asociación de Turismo Vivencial Raqchi. Innovación, calidad y responsabilidad social. *I Congreso Nacional y V Encuentro Regional de Turismo Rural Comunitario-Puno*, desarrollado en Puno-Perú
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. México D. F., México: Terra S. A. C.
- Sepúlveda, Basurto, & Vizcarra. (2010). Plan Estratégico para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario de la Región del Cusco (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

The Economist. (2010). Índice de inestabilidad política mundial [Political instability index].

Recuperado de [http://viewswire.eiu.com/site\\_info.asp?info\\_name=social\\_unrest\\_table&page=noads&rf=0](http://viewswire.eiu.com/site_info.asp?info_name=social_unrest_table&page=noads&rf=0)

The Fund for Peace (2011). The Failed States Index 2011. Washington, D.C- EE. UU

Recuperado de <http://www.fundforpeace.org/global/library/cr-11-14-fs-failedstatesindex2011-1106p.pdf>

Torre, A., Fajnzylber, P., & Nas, J. (2009). Desarrollo con menos carbono: Respuestas

latinoamericanas al desafío del cambio climático Washington-EE. UU. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial. Recuperado de

[http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920\\_LowCarbonHighGrowth\\_Spanish.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf)

Transparency International. (2011). Índice de percepción de corrupción 2011 [Corruption

perceptions index 2011] Recuperado de [http://cpi.transparency.org/cpi2011/in\\_detail](http://cpi.transparency.org/cpi2011/in_detail)

TripAdvisor (2013). About Us. Recuperado de [http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c6-](http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c6-About_Us.html)

[About\\_Us.html](http://www.tripadvisor.com/PressCenter-c6-About_Us.html))

UNFPA. (2008). Población censada según Región Natural 1993-2007. Recuperado de

[http://www.unfpa.org.pe/infosd/poblacion/poblacion\\_02.htm](http://www.unfpa.org.pe/infosd/poblacion/poblacion_02.htm)

Unión Europea [UE]. (2009). Comisión Europea [The European Commission]. Cámaras

Europeas y Programa AL-INVEST. Recuperado de <http://eeas.europa.eu/>

[delegations/peru/eu\\_peru/trade\\_relation/european\\_chambers/index\\_es.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/peru/eu_peru/trade_relation/european_chambers/index_es.htm)

Universidad de Málaga & OMT. (2010). Claves del desarrollo turístico: turismo en el

Mediterráneo. Recuperado de [http://www.turismoeuromed.com/fileadmin/](http://www.turismoeuromed.com/fileadmin/archivospdf/desarrollo_turistico_del_mediterraneo_claves_y_cifras.pdf)

[archivospdf/desarrollo\\_turistico\\_del\\_mediterraneo\\_claves\\_y\\_cifras.pdf](http://www.turismoeuromed.com/fileadmin/archivospdf/desarrollo_turistico_del_mediterraneo_claves_y_cifras.pdf)

Universidad del Pacífico [UP] & Llorente & Cuenca. (2009). Barómetro de presencia on-line Top 50 Perú. Recuperado de <http://www.llyconline.com/wp-content/uploads/informes/barometro-de-presencia-online-top-50-peru.pdf>

Universidad San Martín de Porres [USMP]. (2011). Observatorio turístico del Perú, “Crecimiento del turismo receptor”. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

Universita de les Illes Balears. (1998). Los Modelos de Desarrollo Turístico en el Mediterráneo. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/900448.pdf>

U. S. Department of State, Bureau of Consular Affairs. (2011, 27 de octubre). A service of the Bureau of Consular Affairs. Recuperado de [http://travel.state.gov/travel/cis\\_pa\\_tw/pa/pa\\_5596.html](http://travel.state.gov/travel/cis_pa_tw/pa/pa_5596.html)

Vásquez, L. (2010, 21 de abril). Política fiscal de Perú tiene más éxito que la de Estados Unidos. Diario oficial *El Peruano*, p.11.

## Apéndice A

## Llegadas de Turistas Internacionales

	Llegadas de turistas internacionales (millones)								Cuota de mercado (%)	Variación (%)	Crecimiento medio anual (%)
	1990	1995	2000	2005	2009	2010	2011*	2011*			
<b>Mundo</b>	<b>435</b>	<b>528</b>	<b>674</b>	<b>799</b>	<b>883</b>	<b>940</b>	<b>983</b>	<b>100</b>	<b>6.4</b>	<b>4.6</b>	<b>3.5</b>
Economías avanzadas	296	334	417	455	475	499	523	53.2	4.9	4.9	2.4
Economías emergentes	139	193	256	344	408	441	460	46.8	8.2	4.3	5.0
<b>Por regiones de la OMT:</b>											
<b>Europa</b>	<b>261.5</b>	<b>304.0</b>	<b>385.0</b>	<b>440.7</b>	<b>461.7</b>	<b>474.8</b>	<b>504.0</b>	<b>51.3</b>	<b>2.8</b>	<b>6.2</b>	<b>2.3</b>
Europa del Norte	28.6	35.8	43.4	56.1	56.0	56.1	59.3	6.0	0.2	5.6	0.9
Europa Occidental	108.6	112.2	139.7	141.7	148.5	153.8	159.0	16.2	3.6	3.4	1.9
Europa Central/Oriental	33.9	58.1	69.3	90.4	92.6	95.7	103.5	10.5	3.3	8.1	2.3
Eur. Meridional/Medit.	90.3	98.0	132.6	152.5	164.5	169.1	182.2	18.5	2.8	7.7	3.0
- de los cuales EU-27	230.4	265.9	323.7	352.4	356.8	364.9	385.0	39.2	2.3	5.5	1.5
<b>Asia y el Pacífico</b>	<b>55.8</b>	<b>82.0</b>	<b>110.1</b>	<b>153.6</b>	<b>181.1</b>	<b>204.4</b>	<b>217.0</b>	<b>22.1</b>	<b>12.9</b>	<b>6.1</b>	<b>5.9</b>
Asia del Nordeste	26.4	41.3	58.3	85.9	98.0	111.5	115.1	11.8	13.8	3.8	5.1
Asia del Sudeste	21.2	28.4	36.1	48.5	62.1	69.9	77.2	7.8	12.5	10.4	8.0
Oceania	5.2	8.1	9.6	11.0	10.9	11.6	11.7	1.2	6.1	0.9	1.0
Asia Meridional	3.1	4.2	6.1	8.1	10.1	11.5	12.4	1.3	13.6	8.0	7.2
<b>Américas</b>	<b>92.8</b>	<b>109.0</b>	<b>128.2</b>	<b>133.3</b>	<b>141.7</b>	<b>150.7</b>	<b>156.6</b>	<b>15.9</b>	<b>6.4</b>	<b>3.9</b>	<b>2.7</b>
América del Norte	71.7	80.7	91.5	89.9	93.0	99.2	101.7	10.3	6.6	2.5	2.1
El Caribe	11.4	14.0	17.1	18.8	19.6	20.0	20.8	2.1	2.2	3.9	1.7
América Central	1.9	2.6	4.3	6.3	7.6	7.9	8.3	0.8	3.9	4.8	4.7
América del Sur	7.7	11.7	15.3	18.3	21.4	23.6	25.8	2.6	10.0	9.4	5.8
<b>África</b>	<b>14.8</b>	<b>18.8</b>	<b>26.2</b>	<b>34.8</b>	<b>45.9</b>	<b>49.7</b>	<b>50.2</b>	<b>5.1</b>	<b>8.5</b>	<b>0.9</b>	<b>6.3</b>
África del Norte	8.4	7.3	10.2	13.9	17.6	18.8	17.1	1.7	6.7	-9.1	3.5
África Subsahariana	6.4	11.5	16.0	20.9	28.3	31.0	33.1	13.4	9.6	6.9	7.9
<b>Oriente Medio</b>	<b>9.6</b>	<b>13.7</b>	<b>24.1</b>	<b>36.3</b>	<b>52.8</b>	<b>60.3</b>	<b>55.4</b>	<b>5.6</b>	<b>14.2</b>	<b>-8.0</b>	<b>7.3</b>

Nota. Adaptado de "Panorama OMT del turismo internacional", del OMT, 2012. Recuperado de [http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights12\\_sp\\_hr.pdf](http://dtxq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights12_sp_hr.pdf)

## Apéndice B

### Alfareros del Volcán Chaski Ventura

#### Itinerario

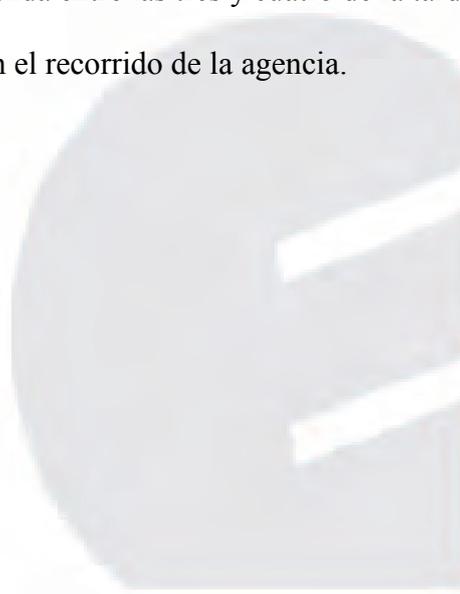
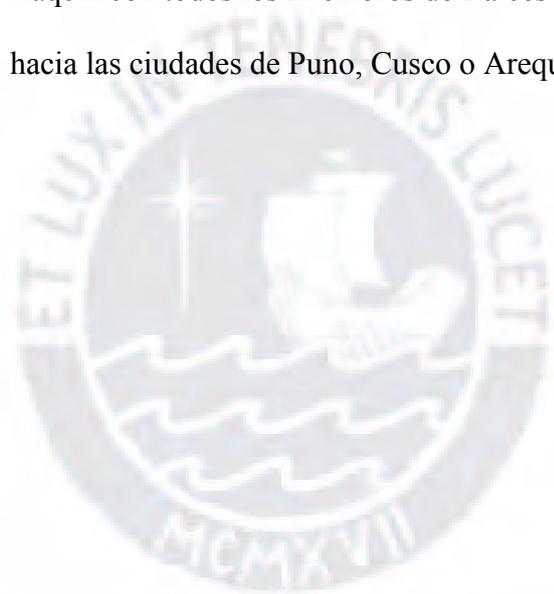
Al llegar a la localidad de Raqchi, nos instalaremos en la casa de habitantes de la Asociación Raíces Incas. Apreciaremos casas construidas en piedras volcánicas, con un patrón de construcción único en el Perú y muy singular en el mundo. Por la tarde, iniciaremos el ascenso al mirador de Tucallana, de donde avistaremos toda la belleza del valle del Vilcanota, además de contar con un panorama único sobre el complejo arqueológico y la comunidad campesina. Luego seguiremos la visita hacia el complejo arqueológico del templo de Wiracocha, con sus enormes *colcas* –depósitos incas–, sus fuentes ceremoniales y el barrio de los Sacerdotes –complejo construido en el siglo XV por el inca Pachacúteq, que cumplió una función estratégica en las peregrinaciones incas y en la conquista del Altiplano, y que se construyó en honor a Wiracocha, cuyo poder se habría manifestado mediante la erupción del volcán Khimsashata–. Luego de una hora, tendremos la oportunidad de visitar un taller de cerámica, en el cual podremos observar técnicas andinas de elaborar cerámica, y, asimismo, cada uno de nosotros podrá probar la elaboración su propia cerámica, así como conversar con los pobladores de Raqchi acerca de su cultura y costumbres. Por la noche, la asociación nos brindará un espectáculo de música y danza.

#### Día 02: Raqchi-Volcán Khimsashata-Cusco

Después del desayuno, iniciaremos nuestro día excepcional de peregrinación hacia el Apu Khimsashata (3,800 msnm) en pos de la preciada arena, que nos permitirá elaborar cerámica. Durante nuestro recorrido, a cada descanso, gozaremos del extraordinario paisaje andino con el murmullo de los mitos y leyendas contados por nuestro guía alfarero. Al alcanzar la cantera de arena volcánica, el sacerdote andino realizará una ofrenda al Apu Khimsashata, como una forma de trueque mediante el cual cada pasajero podrá extraer la

arena con la que podrá elaborar su cerámica, luego de haber agradecido al Apu. Entonces, iniciaremos nuestro descenso hacia la comunidad.

Durante el camino, podremos apreciar el paisaje volcánico con una fauna y flora singular, que, en algunos casos, solo se puede observar a más de 1,000 metros de altura. Además, podremos observar, durante este descenso, el canal inca, el camino imperial y los tambo-posada de Chaski Raqay, donde dormían soldados y viajeros antes de entrar al recinto sagrado del Templo de Wiracocha. Finalmente, un almuerzo de despedida en el complejo de Raqchi con todos los miembros de Raíces Incas, y salida entre las tres y cuatro de la tarde hacia las ciudades de Puno, Cusco o Arequipa, según el recorrido de la agencia.



## **Apéndice C**

### **Full Day in Communities “Journey Experience”**

#### **Cusco-comunidad Amaru-comunidad Sacaca-Pantipay**

##### **Full day**

The unique one adventure of all the day, we will be able to visit the Andean communities where they showed to us the Andean products that they produce, like the Potatoes and the maize, afterward we will go for one pretty long walk by the Andean places to be able to work of the small farm and then to learn as the dyeing and weaves of natural form are realized, It will be a day of constant learning.

##### **Cusco-Amaru-Sacaca-Pantipay-Cusco**

This adventure begins with a trip in bus until the Andean community of Amaru, where they hoped to us to do a brief presentation to us of the products that they harvest and its form of life then we will begin a beautiful long walk to go to towards the community of Sacaca, in the way we will cross through beautiful brooks, we will admire the landscape, on the way we will be able to gather flowers and leaves, when we arrive at Sacaca the town would invite to us to dress with a typical clothes and then to accompany them to its daily workings in the field, being able to realize the field, reaps etc, depending the time of visit

At the return to the community they would wait us with a delicious food prepared by the settlers after this experience we will have a presentation of the Pantipay association, they are dedicate themselves to realize the weave, and with the flowers and plants that we collected in our way they will show us how they used to dye the wool, then all the process of how they make his weaves.

In the afternoon we will say good bye and we will return to the city of the Cusco

Meals Including: 01 lunch in the community.