

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU**

**ESCUELA DE GRADUADOS**



**CENTRUM**

CENTRO DE NEGOCIOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS OTORGADO POR EL CENTRO DE  
NEGOCIOS DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
PERÚ**

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL TURISMO  
RURAL COMUNITARIO EN CUATRO LAGUNAS  
CUSCO**

**PRESENTADA POR:**

**Srta. Maylin Vanesa Olivera Lazo**

**Sr. César Augusto Negrón Ortiz**

**Sr. José Dadin Muñoz Delgado**

**Sr. Emilio Rhal Paucar Aguirre**

**Asesor: Profesor Luis Chang Ching**

**Surco, agosto de 2008**

## AGRADECIMIENTOS

Nuestro profundo agradecimiento y aprecio:

A los profesores de CENTRUM Católica por compartir sus conocimientos, experiencias y por guiarnos durante todo el proyecto de investigación.

Al profesor Fernando D'Alessio Ipinza, por servirnos de guía y motivación a través de sus investigaciones y publicaciones.

A nuestro asesor profesor Luis Chang Ching por su denodada dedicación, acertadas sugerencias, motivación constante y confianza transmitida, que fueron claves para obtener el resultado final.

A la profesora Elida Arteaga, por sus valiosas sugerencias y aportes que ayudaron a concluir la presente investigación.

Al profesor César Ferradas Zegarra por la motivación impartida y valiosas sugerencias.

## DEDICATORIAS

A Dios, a quien le debemos todo, a mis queridos padres y hermanos por su aliento permanente y su apoyo a lo largo de más de dos años

Maylin Vanesa

A Dios, por darme la suficiente fuerza de voluntad para continuar adelante, a mis queridos padres Américo y Julia, y mi hermano Carlos, por vuestro apoyo incondicional y comprensión en cada momento

César Augusto

A mis Hijos Sergio y Joaquín

José Dadín

A mis padres Emiliano y Aleja por haberme ayudado en todo momento.

A mi esposa Nereida por todo su apoyo y comprensión

Emilio





## RESUMEN EJECUTIVO

La industria del turismo a nivel global, y sobre todo en el Perú y la región Cusco, ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, mostrando un interés progresivo, orientado hacia las áreas rurales no sólo como proveedoras de alimentos, sino, por su tranquilidad, naturaleza, biodiversidad, tradiciones y cultura, aspectos que se deben preservar y pueden aprovechar a través de una adecuada orientación estratégica.

La región Cusco concentra su oferta turística en tres provincias, que atienden el 90% de la demanda, dejando de lado otras zonas con recursos reconocidos.

El circuito de las Cuatro Lagunas, ubicado entre las provincias de Canas y Acomayo, cuenta con recursos naturales, culturales y arqueológicos adecuados para el desarrollo del turismo rural. Esta actividad se considera como una alternativa para mejorar las condiciones de vida, considerando que el 88% de su población se encuentra en extrema pobreza.

En la zona se han realizado acciones para fomentar esta industria, las que no han tenido efectos positivos debido a la carencia de una visión que articule las acciones de manera ordenada y estratégica.

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad proponer el planeamiento estratégico para desarrollar el turismo rural comunitario en esta zona, el mismo que podría ser implementado por los gobiernos locales.

Para realizar la investigación se ha utilizado el modelo planteado por el profesor Fernando D'Alessio sobre el proceso estratégico, efectuando un análisis del turismo rural comunitario a nivel global, nacional y regional. Se determina

como principales oportunidades la tendencia creciente en el arribo de turistas nacionales y extranjeros a la región Cusco, así como, el posicionamiento internacional del Perú como país auténtico. Del mismo modo, se ha considerado como amenazas, las huelgas y paros que dañan la imagen del país y la región, así como la competencia de productos más desarrollados y posicionados.

Como resultado del análisis se ha determinado que los factores críticos de éxito para el turismo rural son: (a) la cantidad y condición de los recursos, (b) accesibilidad, (c) nivel de capacitación de los recursos humanos, y (d) el posicionamiento y grado de desarrollo del producto turístico.

El circuito de las Cuatro Lagunas aún no puede ser considerado como un producto turístico debido a que sus instalaciones no son competitivas y los actores económicos y población en general no están sensibilizados con la industria del turismo.

Para contrarrestar estas limitantes, se plantea como principales estrategias el desarrollo de productos turísticos y el mercadeo en el Perú y extranjero, considerados dentro de la herramienta estratégica, capaz de orientar las acciones de los gobiernos locales y actores involucrados en esta industria.

## ABSTRACT

The industry of the tourism at global level, and mainly in the Peru and to the region Cuzco, it has experienced a growth sustained in the last decades, showing a progressive interest, oriented toward the rural areas not alone as supplying of allowances, but, for their tranquility, nature, biodiversity, traditions and culture; aspects that should be preserved and they can take advantage through an appropriate strategic orientation.

The region Cuzco concentrates its tourist offer on three counties which assist 90% of the demand; leaving aside other area with grateful resources.

The circuit of the Four Lagoons, located among the counties of Canas and Acomayo, has appropriate natural, cultural and archaeological resources for the development of the rural tourism, like an alternative to improve the conditions of life, considering that its population's 88% is in extreme poverty.

In the area, some actions have been developed to foment this industry, those that have not had positive goods, due to the lack of a vision that articulates the actions in an orderly and strategic way.

The present thesis has for purpose to propose the strategic position to develop the community rural tourism in this area, the same one that can be implemented by the local governments.

To carry out the investigation the pattern by Fernando D'Alessio has been used outlined on the strategic process; making an analysis from the community rural tourism to global, national and regional level; determining as main opportunities the growing tendency in the arrival of national tourists and foreigners to the region Cuzco; as well as, the international positioning of the Peru



like authentic country. In the same way, it has been considered as threats; the strikes and demonstrations that damage the domestic image and the region; as well as the competition of more developed and positioned products.

As a result of the analysis it has been determined that the critical factors of success for rural tourism are: the quantity and conditions of the resources; accessibility; level of training of the human resources, the positioning and grade of development of the tourist product.

The circuit of the Four Lagoons, it cannot still be considered as a tourist product, because their facilities are not competitive and the economic actors and population in general are not sensitive with the industry of the tourism.

To counteract these obstacles, we propose as main strategies the development of tourist products; and market in the Peru and foreigner; considered inside the strategic tool, able to guide the actions of the local governments and actors involved in this industry.

## TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS .....	xiv
LISTA DE FIGURAS .....	xvi
LISTA DE FIGURAS .....	xvi
1CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Problema a Investigar .....	6
1.2 Objetivos y Preguntas de Investigación.....	6
1.2.1 Objetivo General .....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.2.3 Preguntas de Investigación.....	7
1.3 Justificación de la Investigación .....	7
1.4 Limitaciones de la Investigación .....	8
1.5 Alcance de la Investigación .....	9
1.6 Metodología de la Investigación.....	9
1.7 Marco Conceptual.....	10
1.7.1 Industria del Turismo .....	10
1.7.2 Producto Turístico.....	10
1.7.3 Turismo Rural Comunitario .....	12
1.7.4 Tipologías del Turismo Rural .....	12
1. Agroturismo .....	12
2. Ecoturismo .....	13
3. Turismo Vivencial.....	13
1.7.5 El Proceso Estratégico.....	14
2CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	18
2.1 La Industria del Turismo a Nivel Mundial y Nacional .....	18
2.2 La Industria del Turismo Rural en el Mundo .....	22
2.2.1 Turismo Rural en Francia.....	23
2.2.2 Turismo Rural en Holanda .....	24
2.2.3 Turismo Rural en Italia .....	24
2.2.4 Turismo Rural en España .....	24
2.2.5 Turismo Rural en Austria.....	25
2.2.6 Turismo Rural en Alemania .....	25

2.2.7	Turismo Rural en Finlandia .....	25
2.2.8	Turismo Rural en Irlanda .....	26
2.2.9	Turismo Rural en Dinamarca .....	26
2.2.10	Turismo Rural en Bélgica .....	26
2.2.11	Turismo Rural en Portugal .....	27
2.2.12	Turismo Rural en Grecia .....	27
2.2.13	Turismo Rural en Estados Unidos.....	28
2.2.14	Turismo Rural en Argentina.....	28
2.2.15	Turismo Rural en Brasil .....	28
2.2.16	Turismo Rural en Chile .....	29
2.2.17	Turismo Rural en Colombia.....	29
2.2.18	Turismo Rural en Ecuador .....	29
2.2.19	Turismo Rural en Uruguay.....	30
2.2.20	Turismo Rural en Venezuela.....	30
2.3	El Turismo Rural Comunitario en el Perú y la Región Cusco.....	31
2.4	Perfil del Turista Rural Comunitario .....	34
<b>3CAPÍTULO III: FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO .....</b>		<b>36</b>
3.1	Visión y Misión para el Circuito de las Cuatro Lagunas.....	36
3.2	Valores para el Circuito de las Cuatro Lagunas .....	36
3.3	Análisis PESTE.....	37
3.3.1	Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales (P) .....	37
3.3.2	Fuerzas Económicas y Financieras (E) .....	41
3.3.3	Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S) .....	44
3.3.4	Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	45
3.3.5	Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E) .....	46
3.4	Oportunidades y Amenazas .....	48
3.4.1	Oportunidades .....	48
3.4.2	Amenazas	49
3.5	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	49
3.6	Matriz de Perfil Competitivo (PC).....	51
3.7	Análisis AMOFHIT .....	55
3.7.1	Administración (A) .....	55

3.7.2	Marketing y Ventas (M).....	58
3.7.3	Operaciones y Logística (O) .....	61
3.7.4	Finanzas y Contabilidad (F) .....	63
3.7.5	Recursos Humanos (H) .....	63
3.7.6	Sistemas de Información y Comunicación (I).....	64
3.7.7	Tecnología (T).....	64
3.8	Fortalezas y Debilidades.....	64
3.8.1	Fortalezas 64	
3.8.2	Debilidades.....	65
3.9	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	66
3.10	Objetivos de Largo Plazo (OLP) .....	68
3.11	Formulación de Estrategias.....	69
3.11.1	Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 69	
3.11.2	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) ..	72
3.11.3	Matriz Interna – Externa (IE) .....	75
3.11.4	Matriz de la Gran Estrategia (GE) .....	76
3.11.5	Matriz de Decisión (D).....	77
3.11.6	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE).....	79
3.11.7	Matriz Rumelt (R).....	83
<b>4CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACION ESTRATÉGICA Y CONTROL:</b>		
<b>OBJETIVOS A CORTO PLAZO, RECURSOS Y BALANCED SCORECARD 85</b>		
4.1	Objetivos de Corto Plazo .....	85
4.2	Estructura Organizacional Necesaria.....	90
4.3	Políticas.....	91
4.4	Recursos.....	93
4.4.1	Recursos Humanos .....	94
4.4.2	Recursos Financieros .....	97
4.4.3	Recursos Físicos .....	97
4.4.4	Recursos Tecnológicos.....	97
4.5	Evaluación y Control .....	98
<b>5CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 100</b>		

5.1 Conclusiones.....	100
5.2 Recomendaciones .....	101
REFERENCIAS	104
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS .....	108
GLOSARIO	110
APÉNDICE A. ENTREVISTA EMPRESARIO DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO	115
APÉNDICE B. ENTREVISTA EMPRESARIO DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO	120
APÉNDICE C. ENTREVISTA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO .....	125
APÉNDICE D. FOTOGRAFÍAS DE LA ZONA DE ESTUDIO .....	128



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Arribo de Turistas en la Región Cusco por Provincias 2007</i> .....	22
Tabla 2	<i>Principales oferentes de turismo rural en Europa</i> .....	27
Tabla 3	<i>Principales oferentes de turismo rural en América</i> .....	31
Tabla 4	<i>Comunidades Oferentes de Turismo Rural Comunitario en la Zona Sur del Perú 2007</i> .....	34
Tabla 5	<i>Preferencia de Alojamientos</i> .....	35
Tabla 6	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i> .....	50
Tabla 7	<i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	54
Tabla 8	<i>Características Demográficas del Circuito de las Cuatro Lagunas</i> .....	56
Tabla 9	<i>Niveles de Pobreza del Circuito de las Cuatro Lagunas</i> .....	57
Tabla 10	<i>Instituciones y sus Acciones dentro del Circuito de las Cuatro Lagunas</i> .....	58
Tabla 11	<i>Descripción de los Recursos Naturales del Circuito de las Cuatro Lagunas</i> .....	59
Tabla 12	<i>Recursos Culturales y Arqueológicos del Circuito de las Cuatro Lagunas</i> .....	60
Tabla 13	<i>Servicios Complementarios a la Industria del Turismo en el Circuito de las Cuatro Lagunas</i> .....	62
Tabla 14	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> .....	67
Tabla 15	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	71
Tabla 16	<i>Fortaleza Financiera (FF)</i> .....	72
Tabla 17	<i>Ventaja Competitiva (VC)</i> .....	72
Tabla 18	<i>Estabilidad del Entorno (EE)</i> .....	73
Tabla 19	<i>Fortaleza de la Industria (FI)</i> .....	73
Tabla 20	<i>Estrategias de la Matriz IE</i> .....	75
Tabla 21	<i>Matriz de Decisión</i> .....	78
Tabla 22	<i>Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico – Factores Externos</i> .....	80
Tabla 23	<i>Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico – Factores</i>	

	<i>Internos</i> .....	81
Tabla 24	<i>Resultado de Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	82
Tabla 25	<i>Matriz de Rumelt</i> .....	83
Tabla 26	<i>Matriz de Relación entre las Estrategias y las Políticas</i> .....	93
Tabla 27	<i>Matriz de Relación de Objetivos de Corto Plazo y Responsables e Integrantes</i> .....	95
Tabla 28 (continuación)	<i>Matriz de Relación de Objetivos de Corto Plazo y Responsables e Integrantes</i> .....	96
Tabla 29	<i>Balanced Scorecard</i> .....	99



## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Perú y Región del Cusco .....	3
<i>Figura 2.</i> Región del Cusco y el circuito de las Cuatro Lagunas .....	4
<i>Figura 3.</i> Circuito de las Cuatro Lagunas .....	5
<i>Figura 4.</i> El proceso estratégico .....	17
<i>Figura 5.</i> Evolución de arribos internacionales.....	19
<i>Figura 6.</i> Arribo de turistas extranjeros al Perú .....	20
<i>Figura 7.</i> Arribo de turistas extranjeros y nacionales a la región Cusco .....	21
<i>Figura 8.</i> Tendencia del tipo de cambio en el Perú .....	42
<i>Figura 9.</i> Evolución del riesgo país .....	43
<i>Figura 10.</i> Comportamiento del PBI de la región Cusco .....	43
<i>Figura 11.</i> Distribución del empleo directo en turismo 2006.....	44
<i>Figura 12.</i> Matriz PEYEA del circuito de las Cuatro Lagunas .....	74
<i>Figura 13.</i> Matriz IE del circuito de Cuatro Lagunas.....	75
<i>Figura 14.</i> Matriz de la gran estrategia .....	76
<i>Figura 15.</i> Árbol estratégico de la industria de turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas.....	84
<i>Figura 16.</i> Estructura orgánica planteada para la AMCLA .....	91
<i>Figura 17.</i> Laguna de Pomacanchi .....	128
<i>Figura 18.</i> Laguna de Acopía .....	129
<i>Figura 19.</i> Templo de Acopía.....	129
<i>Figura 20.</i> Laguna de Asnacocha – Mosocllacta .....	130
<i>Figura 21.</i> Laguna de Pompamarca .....	130
<i>Figura 22.</i> Templo de Surimana – Túpac Amaru.....	131
<i>Figura 23.</i> Chahuay (Sangarará): Paseos en bote.....	131
<i>Figura 24.</i> Llanq'epata – Sangarará.....	132
<i>Figura 25.</i> Los Andenes de Q'ero - Pomacanchi .....	132
<i>Figura 26.</i> Templo de Sangarará.....	133
<i>Figura 27.</i> Uq, iskay, Qimsa Camino a Waqrapukara.....	133
<i>Figura 28.</i> Centro arqueológico de Waqrapukara .....	134
<i>Figura 29.</i> Centro arqueológico de Waqrapukara .....	134
<i>Figura 30.</i> Centro arqueológico de Waqrapukara .....	135



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En el Perú, el turismo es una industria con potencial de desarrollo. El país no sólo cuenta con importantes recursos turísticos para atender todos los segmentos del mercado, sino que posee una cultura tradicional y diversa que ofrece una amplia gama de posibilidades a los turistas que lo visitan.

Durante el año 2006 en el Perú se registraron 1'635,000 arribos internacionales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2007a), lo que representó el 0.19% de la participación mundial de arribos internacionales y el 8.4% de la partición en América del Sur. Los ingresos generados durante el año 2006 por la industria del turismo fueron de 1,586 millones de dólares americanos, 10.2% superior a los ingresos del año anterior (MINCETUR, 2007a). La cifra preliminar para el año 2007 en el Perú registra un crecimiento en el arribo de turistas internacionales del 10.9% con respecto al año anterior, lo que representa 1'812,384 de turistas (MINCETUR, 2007b).

Estas cifras reflejan la tendencia creciente de esta industria, sin embargo, no está claro que la oferta de productos turísticos esté preparada para recibir un incremento tan elevado en la demanda, debido a la concentración de la oferta en el Santuario Histórico de Machu Picchu y la reducida diversificación de productos turísticos enfocados a segmentos con tendencia creciente. En la región Cusco, los principales segmentos son: (a) cultural, (b) aventura, (c) ecoturismo, y (d) misticismo, dentro del segmento cultural los principales nichos son el arqueológico y el rural comunitario (Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresas [PROMPYME], 2003).

La región Cusco registra 72 recursos turísticos inventariados (Dirección

Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR], 2007a), siendo las provincias de Cusco, Urubamba y La Convención las que reciben el 90% de las visitas de turistas nacionales y extranjeros (DIRCETUR, 2007b). Las provincias restantes cuentan con el 43% de los recursos turísticos inventariados y reciben solamente el 10% de visitas de turistas nacionales y extranjeros.

Estos recursos turísticos aún no explotados convierten a la región Cusco en un destino con enorme potencial, pudiéndose realizar actividades de carácter cultural, místico, ecológico y de aventura que forman parte del denominado turismo alternativo, con lo que se evidencia la necesidad de desarrollar nuevos productos turísticos que incrementen la oferta.

Dentro de estas provincias con recursos turísticos inventariados y poco aprovechados, se encuentra el circuito de las Cuatro Lagunas ubicado en la parte sur oeste de la región Cusco, entre las provincias de Canas y Acomayo a 107 Km., de la ciudad del Cusco, conformado por seis distritos alrededor de las lagunas alto andinas, en esta zona se han realizado acciones anteriores para fomentar el desarrollo de la industria del turismo, tanto desde la perspectiva gubernamental como desde las organizaciones no gubernamentales; intervenciones que no han repercutido exitosamente debido a la carencia de una visión compartida que articule las acciones de manera ordenada.



Figura 1. Perú y Región del Cusco

Nota. De “Mapa del Perú” por GO2Peru.com, 2008. Recuperado el 8 de abril de 2008, del sitio web: [http://www.go2peru.com/spa/maps\\_parts.htm](http://www.go2peru.com/spa/maps_parts.htm) y “Mapa del Cusco” por About Perú Your Travel Guide, 2008. Recuperado el 8 de abril, del sitio web:

[http://www.aboutarequipa.com/cusco/foto.asp?id=/cusco/images/mapa\\_cusco.jpg](http://www.aboutarequipa.com/cusco/foto.asp?id=/cusco/images/mapa_cusco.jpg)

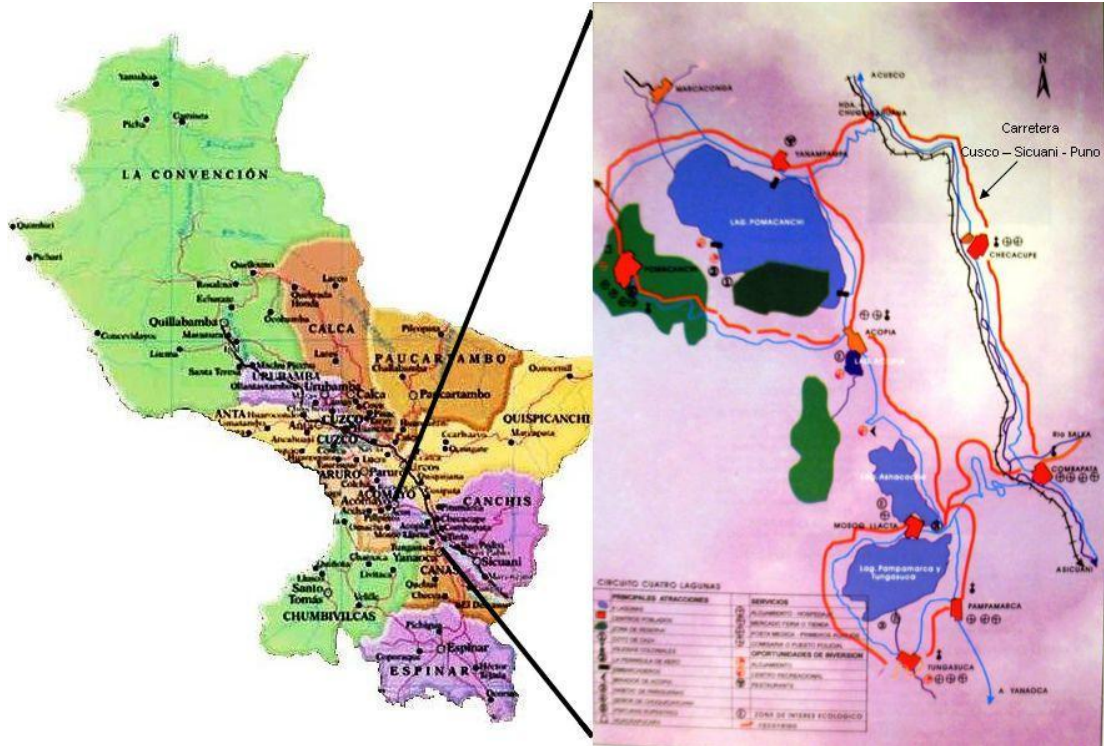


Figura 2. Región del Cusco y el circuito de las Cuatro Lagunas

Nota. De “Mapa del Cusco” por About Perú Your Travel Guide, 2008.

Recuperado el 8 de abril, del sitio web:

[http://www.aboutarequipa.com/cusco/foto.asp?id=/cusco/images/mapa\\_cusco.jpg](http://www.aboutarequipa.com/cusco/foto.asp?id=/cusco/images/mapa_cusco.jpg)

y “Oportunidades de Inversión en Turismo – Región Inka”, por Gobierno de la Región Inka, 1996, Cusco Perú

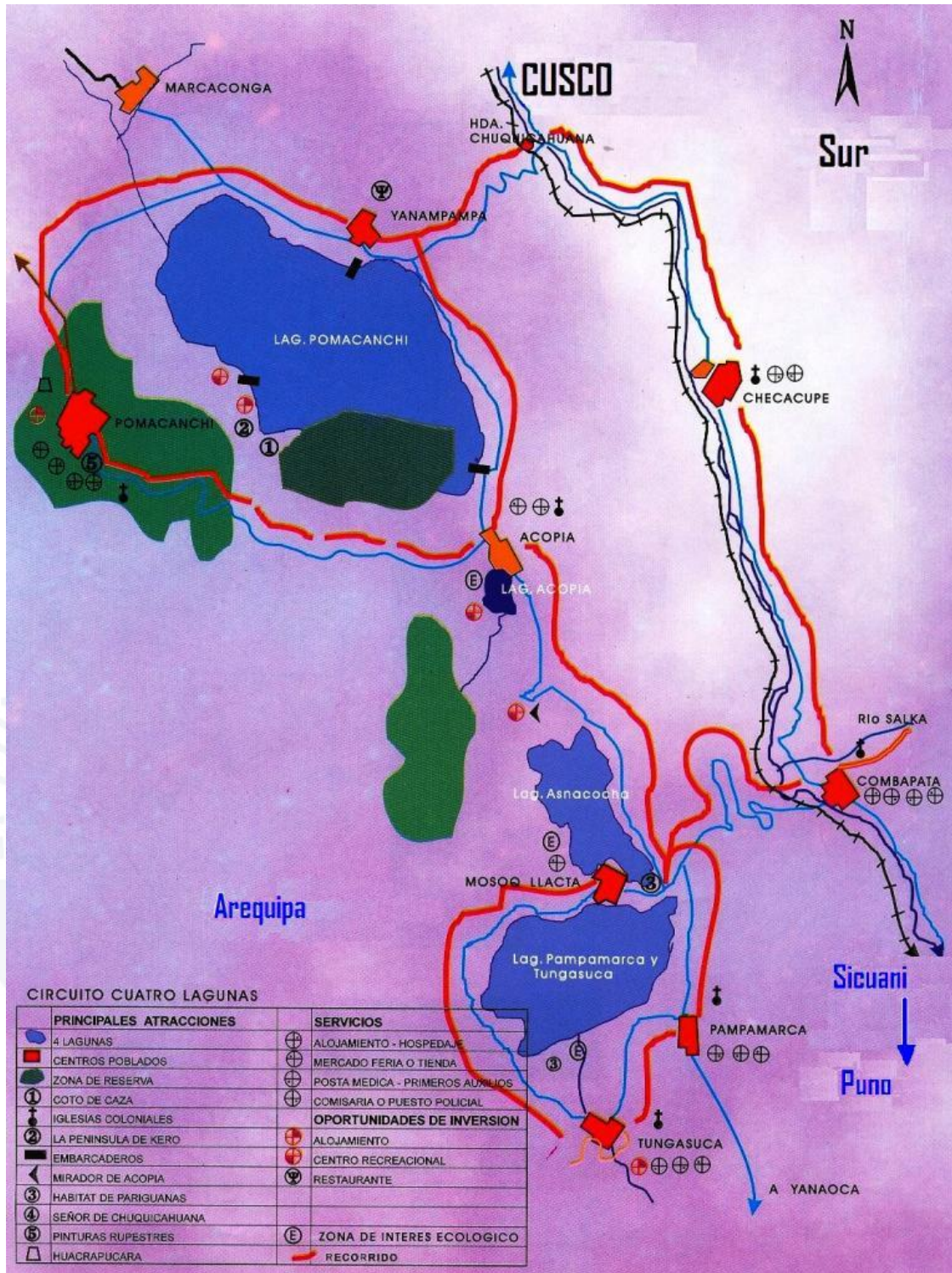


Figura 3. Circuito de las Cuatro Lagunas

Nota. De “Oportunidades de Inversión en Turismo – Región Inka”, por Gobierno de la Región Inka, 1996, Cusco Perú

Por otra parte, dentro del turismo a nivel global, existe una tendencia a buscar estar lejos de la contaminación, de las ciudades con un ritmo acelerado, y sobre todo, a buscar nuevas experiencias en las cuales los turistas participen activamente. Este progresivo cambio en las preferencias de la demanda turística se convierte en una oportunidad de desarrollar ofertas para hacer turismo rural comunitario ampliando la gama de productos a ser ofrecidos.

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de proponer el planeamiento estratégico para desarrollar el turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas, para que en el largo plazo pueda ser un producto turístico que diversifique la oferta Cusco – Machu Picchu aprovechando los recursos naturales, culturales y arqueológicos de la zona.

### 1.1 Problema a Investigar

El circuito de las Cuatro Lagunas, posee recursos turísticos naturales, culturales y arqueológicos reconocidos e inventariados que han conllevado a la realización de acciones para fomentar el desarrollo de la industria del turismo sin éxito.

Siendo la pregunta de investigación: ¿Es posible impulsar el desarrollo del turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas y lograr, a partir de esto, la diversificación de la oferta turística de la región Cusco?

### 1.2 Objetivos y Preguntas de Investigación

#### 1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un planeamiento estratégico para que en los próximos cinco años el circuito de las Cuatro Lagunas cuente con las condiciones necesarias para el desarrollo competitivo del turismo rural comunitario.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar qué oportunidades y amenazas existen dentro de la industria del turismo para el circuito de las Cuatro Lagunas.
2. Determinar las fortalezas y debilidades que evalúen el potencial turístico que tiene el circuito de las Cuatro Lagunas para desarrollar el turismo rural comunitario.
3. Determinar los factores críticos de éxito necesarios para desarrollar el turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas.
4. Proponer actividades concretas de manera secuencial para desarrollar el turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas.

### 1.2.3 Preguntas de Investigación

Para lograr el objetivo general y los específicos, se han planteado las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las estrategias necesarias para que en el circuito de las Cuatro Lagunas se desarrolle el turismo rural comunitario?
2. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno para que el circuito de las Cuatro Lagunas pueda desarrollar la industria del turismo?
3. ¿Con qué fortalezas y debilidades cuenta actualmente el circuito de las Cuatro Lagunas para desarrollar el turismo rural comunitario?
4. ¿Cuáles son los factores críticos de éxito necesarios para desarrollar el turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas?

### 1.3 Justificación de la Investigación

Durante la última década, la industria del turismo ha registrado un

crecimiento sostenido a nivel nacional y en particular en la región Cusco. Esto se constituye en una oportunidad para desarrollar nuevos productos turísticos que diversifiquen la oferta turística de la región Cusco.

Considerando las tendencias globales del turismo cultural, es necesario diseñar estrategias y políticas que permitan aprovechar los recursos naturales, culturales y vestigios arqueológicos existentes en el circuito de las Cuatro Lagunas orientados al turismo rural comunitario.

Por otra parte, el desarrollo del turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas, a través de un planeamiento estratégico que oriente de manera ordenada y enfocada el mercado, impulsará el crecimiento y desarrollo económico, considerando que esta industria del turismo es dinámica en la generación de empleo, y a la vez multisectorial por la participación de sub sectores económicos.

Del mismo modo, los actores políticos, económicos y sociales de la zona de estudio requieren de una visión de largo plazo. El resultado de la investigación será una herramienta práctica que puede ser implementada por los gobiernos locales a través de la Asociación de Municipalidades de Cuatro Lagunas (AMCLA) conformada por los municipios distritales de Pampamarca, Tupac Amaru en la provincia de Canas, y Mosocllacta, Pomacanchi, Acopía y Sangarará en la provincia de Acomayo, área geográfica en la que se encuentra el circuito de las Cuatro Lagunas.

#### 1.4 Limitaciones de la Investigación

Las limitaciones encontradas durante el desarrollo de la investigación son:

(a) Los datos oficiales sobre la industria del turismo a nivel nacional y regional



son limitados y desactualizados, y (b) no existen datos estadísticos del turismo rural comunitario a nivel nacional y global, aspectos que limitaron el acceso a información necesaria para el diagnóstico de la situación actual de la industria del turismo rural en la región Cusco.

### 1.5 Alcance de la Investigación

El planeamiento estratégico comprende la propuesta de implementación de estrategias que puedan ser asumidas por la AMCLA, conformada por los gobiernos locales.

El alcance de la investigación es una propuesta de planeamiento estratégico para el desarrollo de la industria turística en el circuito de las Cuatro Lagunas orientado al turismo rural comunitario.

Se entiende como turismo rural comunitario las actividades que se desarrollan en contacto con la naturaleza, la vida rural o el campo, y realizadas fuera de los centros urbanos.

La presente investigación se restringe al siguiente ámbito geográfico, distritos de: Mosocllacta, Túpac Amaru, Pampamarca, Acopía, Pomacanchi y Sangarará, dentro de las provincias de Acomayo y Canas, zona conocida como el circuito de las Cuatro Lagunas.

La presente investigación se aplica a las condiciones de la industria del turismo interno y externo, comprendidas entre enero de 2007 y abril de 2008.

### 1.6 Metodología de la Investigación

Para el desarrollo de la tesis se ha seguido una estrategia cualitativa y la recolección de datos se dio en un momento determinado. La metodología tiene un alcance descriptivo para conocer y entender la realidad, buscando especificar las

características fundamentales de la industria del turismo en el circuito de las Cuatro Lagunas.

La investigación ha utilizado herramientas como: la observación de los recursos turísticos, entrevistas y la revisión de fuentes primarias y secundarias.

Se ha efectuado visitas tomando en cuenta factores cualitativos, basados en criterios propuestos por la Organización Mundial de Turismo (OMT) para obtener datos sobre la potencialidad turística de la zona.

Las entrevistas se han orientado a especialistas de la industria, representantes de organismos públicos y privados, ONGs, alcaldes y funcionarios de los gobiernos locales del circuito de las Cuatro Lagunas, y empresarios involucrados, a través de preguntas abiertas y en algunos casos preguntas cerradas.

La revisión de fuentes primarias y secundarias incluye los planes de desarrollo distrital y diagnósticos de los municipios involucrados, así como, la revisión de páginas web, libros y documentos relacionados principalmente a procesos estratégicos, turismo y desarrollo económico.

## 1.7 Marco Conceptual

### 1.7.1 Industria del Turismo

De acuerdo a la OMT (1994) “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.

### 1.7.2 Producto Turístico

Para el presente trabajo se utiliza la definición de producto turístico

planteada por el MINCETUR (2007c), “El producto turístico se define como el conjunto de bienes y servicios puestos a disposición del usuario en un destino determinado”.

De acuerdo al MINCETUR el producto turístico está compuesto por:

1. Los recursos turísticos que son los elementos primordiales de la oferta turística. Son aquellos elementos naturales, culturales y humanos que pueden motivar el desplazamiento de los turistas, es decir, generar demanda.
2. Los atractivos turísticos son todos los recursos turísticos que cuentan con las condiciones necesarias para ser visitados y disfrutados por el turista, es decir, que cuentan con planta turística, medios de transporte, servicios complementarios e infraestructura básica.
3. La planta turística, compuesta por alojamientos, hoteles, apart hoteles, moteles, hostales, otros como campamentos, casas de alojamiento, casas rurales, apartamentos y restaurantes.
4. Los servicios complementarios, compuestos por el sistema bancario, servicio de transportes diversos, servicios de salud, cabinas de Internet, comercio en general, y otros como: policía, bomberos, etc.
5. Los medios de transporte divididos en transporte terrestre, acuático y aéreo.
6. La infraestructura básica que es el conjunto de obras y servicios que permiten, en general, el desarrollo socio-económico de un país y que el turismo utiliza para impulsar su actividad.

### 1.7.3 Turismo Rural Comunitario

En el turismo cultural la principal motivación es conocer nuevas culturas y costumbres, entender la forma de vida de la gente de otros países, conocer su historia y apreciar sus monumentos históricos – culturales (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo [PROMPERÚ], 2006). Estas actividades se pueden realizar en el medio urbano como en el rural.

En el Perú, el turismo rural comunitario es definido como:

“Toda actividad turística, recreativa y complementaria, que se desarrolla en el medio rural de manera sostenible con la participación prioritaria de las comunidades campesinas y/o nativas. Esta actividad se caracteriza por ser vivencial e integral, ya que promueve la incorporación de las comunidades en el manejo responsable de sus recursos naturales, culturales y humanos. Plantea una interrelación más estrecha con las comunidades, contribuyendo en la conservación de los recursos naturales y culturales del área en que se efectúa la actividad turística.”

(MINCETUR, 2007d)

### 1.7.4 Tipologías del Turismo Rural

Según el MINCETUR (2007d), el turismo rural comunitario tiene tres tipologías:

#### 1. Agroturismo

Turismo que se practica en zonas productivas (agrícolas, agropecuarias, agroindustriales) y puede ser de carácter individual o comunitario. Integra las actividades productivas rurales con servicios complementarios, venta de dichos productos y experiencias como observar prácticas agrícolas,

artesanales, gastronómicas, tradiciones populares, diversidad genética de animales y plantas, su origen, domesticación y evolución, así como compartir la forma de vida de los pobladores locales.

## 2. Ecoturismo

Modalidad cuya motivación principal es la observación y apreciación de la naturaleza o de las culturas tradicionales dominantes, incluyendo elementos educacionales y de interpretación. Procura reducir los impactos negativos sobre el entorno natural y sociocultural, contribuye a la protección de las zonas naturales generando beneficios económicos para las comunidades, organizaciones y administraciones anfitrionas que gestionan dichas zonas naturales con objetivos conservacionistas. De esta manera, ofrece oportunidades alternativas de empleo y renta a las comunidades locales, incrementando así la sensibilización sobre la conservación del patrimonio natural y cultural, tanto entre los habitantes de la zona como entre los turistas.

## 3. Turismo Vivencial

Turismo generado por el interés de visitar una o varias comunidades campesinas y/o nativas (pueblos afro-peruanos y pueblos indígenas u originarios), con fines culturales, educativos y vivenciales. La comunidad se ve beneficiada a través de la prestación de los servicios y promueve la asociatividad para lograr la formalización de negocios a nivel empresarial.

En cada una de las tipologías se pueden realizar actividades complementarias como: (a) turismo de aventura, (b) gastronomía, (c) folclor, (d)

termalismo, (e) avistamiento de aves, (f) turismo místico, entre otras. Todas ellas pueden expresar de manera integral el producto de turismo rural comunitario.

### 1.7.5 El Proceso Estratégico

El análisis realizado en el presente trabajo de investigación seguirá el modelo planteado por D' Alessio (2008).

El proceso estratégico “es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro” (D' Alessio, 2008, p. 8).

En el proceso estratégico básico, los insumos son el resultado del análisis de la situación actual de la industria, que serán transformados mediante el proceso estratégico en productos que conducirán a la situación futura deseada (estrategias).

El proceso estratégico consta de tres etapas: (a) planeamiento estratégico (formulación); (b) dirección estratégica (implementación); y (c) control estratégico (evaluación).

La primera etapa del planeamiento estratégico se inicia con el establecimiento de la visión, misión y valores. Se identifican las oportunidades y amenazas por medio del análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos (análisis PESTE), a partir del cual se determinan los factores críticos de éxito, así como las fortalezas y debilidades mediante la evaluación interna. En esta etapa, también se definen los objetivos a largo plazo, y finalmente se identifican las estrategias que deben seguir.

Para la formulación de las estrategias se utilizan las siguientes matrices:

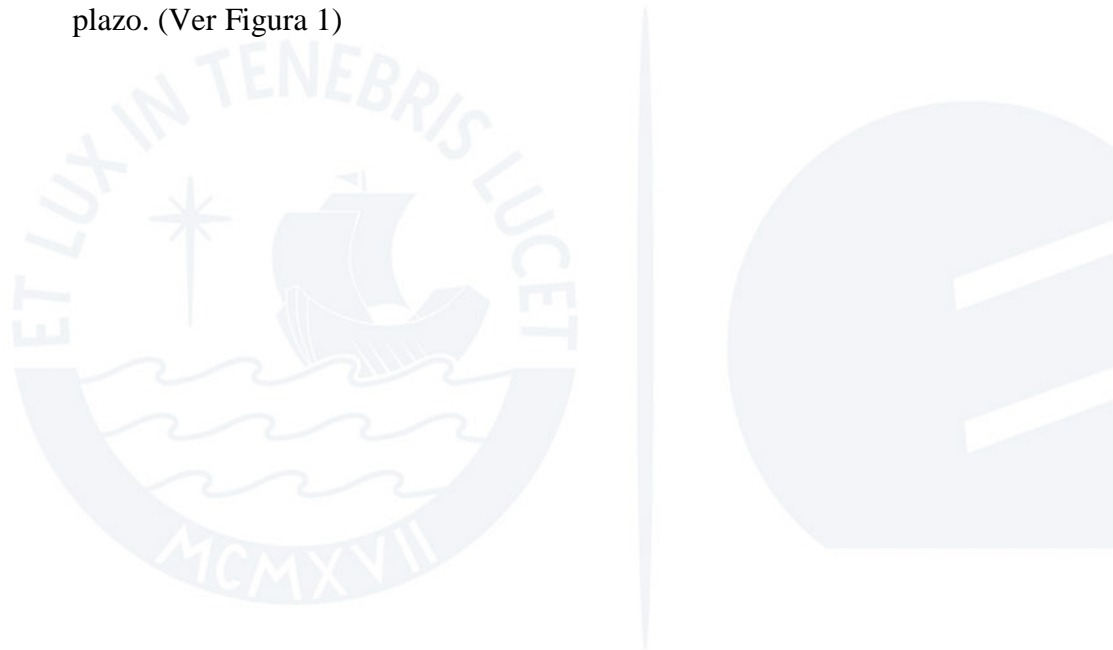
1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA),

- herramienta que permite generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estas son estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA).
2. Matriz de evaluación de factores Internos y Externos (IE), que ubica las diversas divisiones en una de nueve celdas basada en dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados que resultaron del desarrollo de las matrices EFE y EFI.
  3. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA), el resultado del uso de esta matriz muestra la postura estratégica más apropiada para la industria, indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada.
  4. Matriz de la Gran Estrategia (GE), que permite formular estrategias alternativas basadas en la evaluación de la posición competitiva y el crecimiento del mercado.
  5. Matriz de Decisión (D), que permite visualizar las repeticiones de cada estrategia generadas en las matrices anteriores.
  6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE), herramienta que indica cuáles son las mejores estrategias alternativas, basado en el atractivo relativo de diversas estrategias y en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores críticos de éxito externos e internos.
  7. Matriz de prueba de estrategias o Rumelt (R), herramienta que

permitirá seleccionar aquellas estrategias que hayan superado los siguientes criterios de evaluación: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

La segunda etapa de dirección estratégica implica convertir las estrategias en acciones y después en resultados. Para ello se formulan los objetivos a corto plazo.

La tercera etapa de control estratégico implica acciones de supervisión desde el inicio del proceso, a través de la construcción de un tablero de control balanceado que pueda evaluar si se han alcanzado los objetivos a corto y largo plazo. (Ver Figura 1)





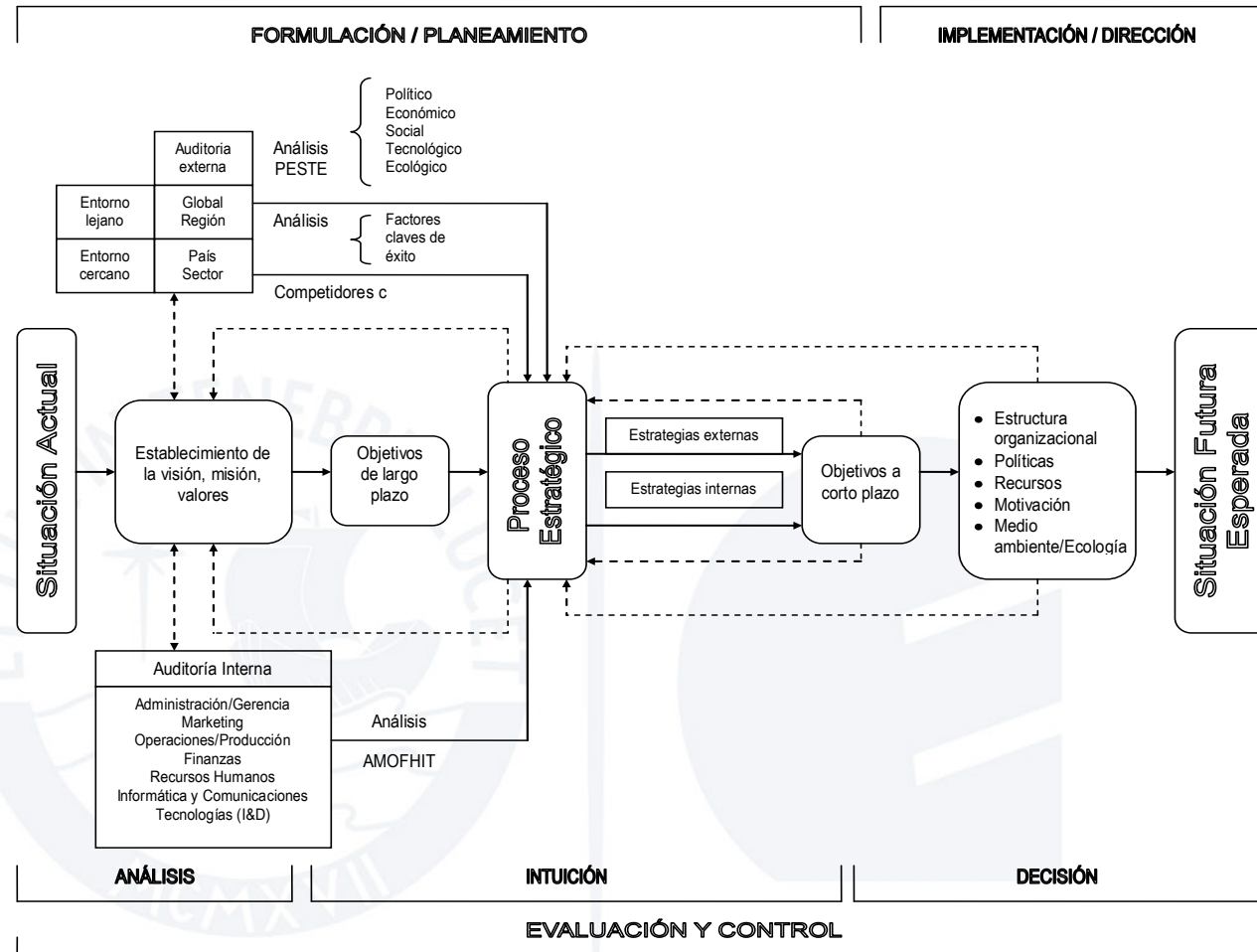


Figura 4. El proceso estratégico

Nota. De “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México: Pearson Educación – Prentice Hall

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En el presente capítulo se presenta información relevante sobre la industria del turismo y su crecimiento sostenido a nivel global en el Perú y en la región Cusco. Del mismo modo, se analizó la importancia de desarrollar el turismo rural comunitario, el cual puede comprender la práctica de distintas actividades en zonas rurales. Así mismo, se muestra cómo está conformada la oferta a nivel nacional y las principales características de los visitantes que realizan turismo rural comunitario.

### 2.1 La Industria del Turismo a Nivel Mundial y Nacional

La industria del turismo a nivel mundial muestra un crecimiento sostenido y tiene un futuro promisorio. Durante el año 2007 se han tenido destinos emergentes de Asia, el Pacífico, África y Oriente Medio que han sido los principales impulsores del crecimiento, debido a que obtuvieron los mejores resultados en las tasas de crecimiento de arribos internacionales; los destinos más representativos fueron Sudáfrica, Kenya, Marruecos e India (OMT, 2008).

Durante el año 2006 la industria del turismo a nivel mundial registró 846 millones de arribos internacionales, superior en 5.4% respecto al año anterior. Los ingresos generados por esta industria durante ese año fueron de 735 mil millones de dólares americanos, superior en 8.4% respecto al año anterior (OMT, 2007).

La Figura 4 muestra que para el año 2007 hubo 898 millones de arribos internacionales, representando un crecimiento del 6% respecto al año anterior, siendo los principales destinos Europa, Asia, el Pacífico, Américas, Oriente Medio y África. Este crecimiento ha sido impulsado por el desarrollo de los mercados emergentes y los países en desarrollo, que crecieron a un ritmo del 7,7

% anual (OMT, 2008), aspecto que evidencia la tendencia del turismo mundial hacia nuevos destinos.

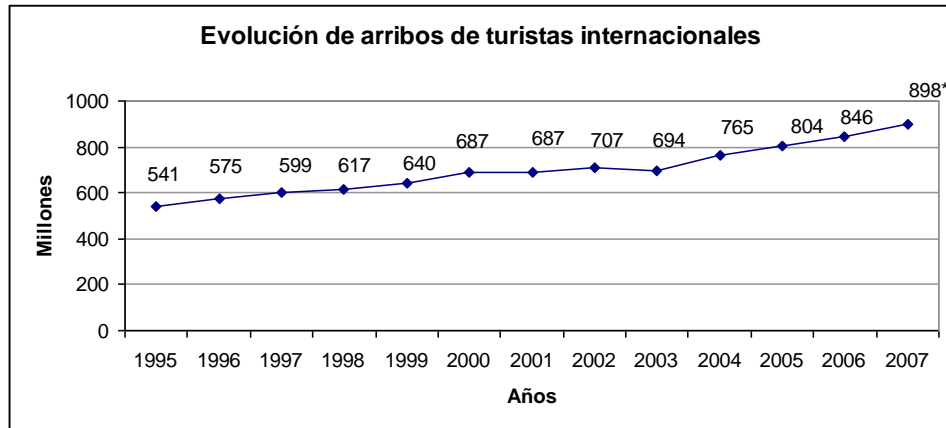


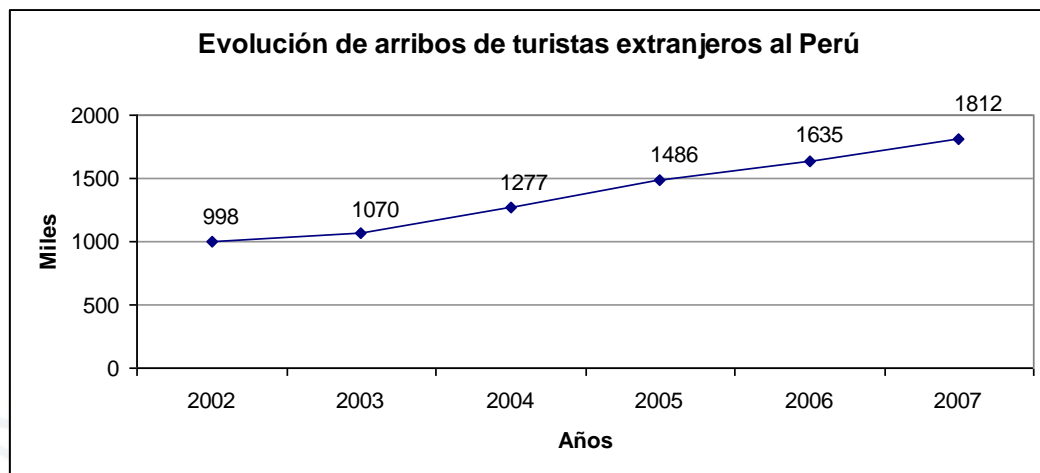
Figura 5. Evolución de arribos internacionales

Nota. De “Barómetro OMT del turismo mundial”, por la Organización Mundial del Turismo [OMT], 2008, 6(1). Recuperado el 22 de marzo 2008, del sitio web de World Tourism Organization:  
<http://www.unwto.org/pub>

Durante el año 2006, en América del Sur se registraron 18.7 millones de arribos internacionales, 2.7% superior al año anterior; que generó ingresos por 14 mil millones de dólares americanos. Para el año 2007, registró 20 millones de arribos internacionales, con una tasa de 8.1% superior al año anterior (OMT, 2008), ubicando al Perú dentro de los cinco países con mayor número de arribos internacionales (MINCETUR, 2007a).

Durante el año 2006, en el Perú, se registraron 1'635,000 arribos internacionales, 0.19% de la participación mundial, y 8.4% de la participación de arribos internacionales en América del Sur (MINCETUR, 2007a), generando ingresos por 1,586 millones de dólares americanos, 10.2% superior al año

anterior. La Figura 5 muestra que durante el año 2007, la llegada de turistas internacionales al Perú fue de 1'812,384 arribos internacionales, 10.9% superior al año 2006, generando 2,000 millones de dólares americanos (MINCETUR, 2007b).



*Figura 6.* Arribo de turistas extranjeros al Perú

*Nota.* De “Llegada mensual de turistas extranjeros no residentes 2002 – 2007” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2007b. Recuperado el 10 de marzo de 2008, del sitio web de MINCETUR:

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/Llegada%20de%20Turistas%202002-2007.pdf>

La Figura 6 muestra que en la región Cusco se registraron 1'161,277 arribos de turistas nacionales e internacionales durante el año 2006 y 1'401,444 arribos de turistas nacionales e internacionales durante el año 2007, de los cuales el 64% fueron extranjeros, siendo los principales países emisores: Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Japón, España, Alemania, Argentina y Canadá (DIRCETUR, 2007b).

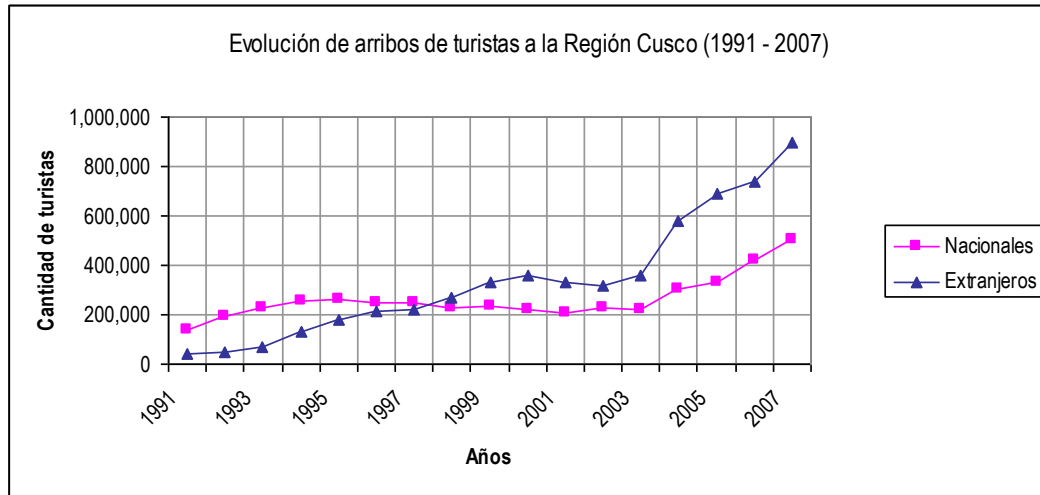


Figura 7. Arribo de turistas extranjeros y nacionales a la región Cusco

Nota. De “Visitantes nacionales y extranjeros a la región Cusco” [Data file], por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCERTUR], 2007b. Cusco: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.

El Perú, dentro de la industria del turismo a nivel global, es identificado por sus monumentos arqueológicos y sus atractivos culturales (PROMPERÚ, 2006). La región Cusco registra setenta y dos recursos turísticos inventariados (DIRCETUR, 2007a), siendo las provincias de Cusco, Urubamba y La Convención las que reciben el 90% de arribos de turistas nacionales y extranjeros, haciendo uso del 57% de los recursos turísticos inventariados (DIRCETUR, 2007b). Las provincias restantes cuentan con el 43% de los recursos turísticos inventariados y reciben solamente el 10% de visitas de turistas nacionales y extranjeros (ver Tabla 1).

Este aspecto muestra que la región Cusco es un destino con potencial debido a la cantidad de recursos turísticos aún no explotados, por otro lado, las características geográficas, históricas y la presencia de culturas vivas de las diferentes provincias son un insumo para desarrollar el turismo rural comunitario

en el cual se puedan realizar diferentes actividades como: etnoturismo, agroturismo, gastronomía, vivencias místicas, aprendizaje de dialectos, medicina tradicional, vivencia en talleres artesanales, fotografía rural, entre otros, que forman parte del denominado turismo alternativo; con lo que se evidencia la necesidad de desarrollar nuevos productos turísticos que incrementen y diversifiquen la oferta regional y nacional.

Tabla 1

*Arribo de Turistas en la Región Cusco por Provincias 2007*

Provincias de Cusco	Nacionales	Extranjeros	Total	Participación	% de Recursos Turísticos Inventariados
Cusco	292,146	575,244	867,390	62%	44%
Urubamba	32,942	286,517	319,459	23%	9%
La Convención	65,817	3,789	69,606	5%	4%
Espinar	39,275	6,823	46,098	3%	3%
Canchis	33,418	1,529	34,947	2%	7%
Calca	19,013	15,389	34,402	2%	4%
Quispicanchi	16,981	2,583	19,564	1%	15%
Paucartambo	1,121	3,647	4,768	0%	3%
Anta	1,514	1,021	2,535	0%	1%
Canas	795	508	1,303	0%	3%
Chumbivilcas	726	540	1,266	0%	0%
Acomayo	121	90	211	0%	3%
Paruro	0	0	0	0%	4%
TOTAL	503,869	897,680	1,401,549	100%	100%

*Nota.* De “Visitantes nacionales y extranjeros a la región Cusco” [Data file], por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCERTUR], 2007b. Cusco: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.

## 2.2 La Industria del Turismo Rural en el Mundo

El turismo rural a nivel mundial nace como consecuencia de integrar zonas menos favorecidas en desarrollo económico, además de incrementar los ingresos de los agricultores.

Las primeras experiencias de turismo rural se presentan en Europa, principalmente como estrategias para mejorar los niveles de ingresos de las zonas

agrícolas. A continuación se hace un análisis de los principales oferentes de turismo rural a nivel mundial, en una primera instancia algunos países de Europa, Estados Unidos y los oferentes dentro de Latinoamérica, considerando así los inicios de esta actividad, el apoyo del gobierno en su desarrollo, la organización, características de la oferta y el mercado al cual está dirigida la oferta.

### 2.2.1 Turismo Rural en Francia

El desarrollo del turismo rural en Francia tuvo dos períodos marcados. El primero fue espontáneo, resultado de iniciativas individuales en espacios rurales, leyes de vacaciones pagadas a asalariados, considerado como el turismo de pobres después de la guerra entre 1945 y 1950, enfocado a la búsqueda de zonas situadas en el espacio rural: cercanos a litorales, espacios rurales peri-urbanos, pueblos históricos. La segunda, de manera voluntaria y organizada en los años 60 – 70, resultado de reflexiones sobre las políticas turísticas y también como resultado de la ordenación del territorio, generando ayudas económicas para la implementación o acondicionamiento de alojamientos turísticos en el medio rural: Gîtes Ruraux (casas rurales) y chambres d'hôtes (habitaciones) (Université de Pau et des Pays de L'Adour, 1998).

Existe una reglamentación nacional de alojamientos rurales definida en estrellas según las normas mínimas de habitabilidad (Barrera, 2006).

Francia lideró el desarrollo del turismo rural en el mundo. Su principal organización dedicada al turismo rural es Gîtes de France, oferta 56,000 alojamientos, agrupa 42,000 propietarios de alojamientos y negocios rurales, de los cuales 22 % son agricultores. Esta organización los representa ante el gobierno y coordina las actividades a nivel nacional y regional, establece rutas y la

clasificación de las categorías, y también se encarga de la promoción en Francia como en el extranjero. El mercado está constituido principalmente por turistas nacionales (80%), siendo el 20% clientes extranjeros (Barrera, 2006).

#### 2.2.2 Turismo Rural en Holanda

El gobierno, a través del Ministerio de Agricultura, recomienda las actividades de ocio y recreo que es posible practicar en el medio rural. El gobierno también brinda ayudas financieras a estudios e investigaciones sobre turismo. La oferta está limitada a actividades recreativas al aire libre. La Promoción del turismo se da a través del Bureau Neerlandés de Turismo (NBT) (Barrera, 2006).

#### 2.2.3 Turismo Rural en Italia

En Italia, el turismo rural es realizado por agricultores que brindan servicios de alimentación como un complemento de la actividad agropecuaria. Han logrado reorganizar las empresas agrícolas y rurales, orientadas a la revalorización de los recursos naturales, históricos –culturales y ambientales (Barrera, 2006).

La oferta se basa en los montes alpinos de Italia característicos por sus enormes lagos, lugares de campamento y cabañas de madera.

#### 2.2.4 Turismo Rural en España

España cuenta con normativas regionales para productores que brindan servicios de alimentación y alojamiento en sus establecimientos. Para el año 2003 se contabilizaban 265 establecimientos turísticos en zonas rurales, 227 pertenecen a la Asociación Nekazalturismoa, institución autónoma, creada por el Estado en el año 1991 y transferida a sus integrantes el año 1999. Cada región cuenta con una asociación local de propietarios de establecimientos. La oferta se caracteriza por



la propuesta hotelera (alojamientos rurales) y están orientados al mercado local, atendiendo sólo 10% de extranjeros (Barrera, 2006).

#### 2.2.5 Turismo Rural en Austria

El Estado, los productores ganaderos y agrícolas trabajan en una política de calidad y en el diseño de productos diferenciados. El agroturismo está organizado a través de disposiciones legales que fijan el número de camas por establecimiento agropecuario. El control de actividades y preparación profesional de operadores están reglamentados por leyes regionales. El 22% de los oferentes está asociado a través de la Urlaub am Bauernhof. Existen 15,500 granjas con turismo rural que ofrecen 170,000 camas en habitaciones y/o apartamentos, representando el 15% de la oferta turística de Austria. El turismo rural representa el 80% de la oferta turística austriaca. La publicidad está a cargo de las asociaciones de operadores, que se constituyen por distritos y se relacionan a escala regional, el 95% del mercado está compuesto por austriacos y alemanes (Barrera, 2006).

#### 2.2.6 Turismo Rural en Alemania

El turismo rural empezó a mediados de los años 60, y es considerado como vacaciones en una finca agrícola. La oferta se basa en el contacto con la naturaleza, animales, relación con la familia y espacio libre para niños (Barrera, 2006).

#### 2.2.7 Turismo Rural en Finlandia

Las empresas agrícolas se dividen en categorías de 1 a 5 estrellas, basadas en elementos que disponen los establecimientos, factores ambientales y de paisaje (Barrera, 2006).

### 2.2.8 Turismo Rural en Irlanda

El turismo rural comenzó en los años 70, con el objetivo de encontrar alternativas para crear mayor actividad en las áreas rurales y aumentar los ingresos agrícolas. El apoyo del gobierno se dio a zonas menos favorecidas, a través del financiamiento para la construcción de instalaciones turísticas rurales y ampliación y mejoramiento de instalaciones para la pesca, equitación, náutica, golf, etc. Su promoción está orientada al mercado externo por carecer del mercado interno desarrollado (Barrera, 2006).

### 2.2.9 Turismo Rural en Dinamarca

El turismo rural en Dinamarca está representado por el agroturismo, que empezó en los años 60. Durante la segunda mitad de la década del 80 no se practicaba a gran escala debido a que la agricultura era rentable. Esta situación fue cambiando hacia finales de la década del 80, porque el agroturismo fue visto como una actividad que podía mejorar la renta de los pobladores. Actualmente es un sector importante, ofreciendo la posibilidad de experimentar vivencias en contacto con animales y naturaleza, con los agricultores, la población y los hábitos rurales (Barrera, 2006).

### 2.2.10 Turismo Rural en Bélgica

En Bélgica existen tres formas de turismo rural: (a) El alojamiento autónomo amueblado en el predio, diferente al usado por agricultores, con un ambiente mínimo de 12 m<sup>2</sup>, dotado del material de cocina necesario para una familia, cocina, habitación y baño; (b) habitación en la finca con comida incluida, el huésped es parte integrante de la casa de los agricultores y tiene que tener una cama y baño; y (c) el agro camping, organizado por un gestor agrícola en un

terreno que se encuentra en la propiedad del agricultor (Barrera, 2006).

2.2.11 Turismo Rural en Portugal

El turismo rural presenta cuatro modalidades: (a) Turismo organizado por el agricultor, consiste en el alquiler de habitaciones; (b) el agroturismo; (c) el turismo rural que consiste en alojamientos con características rústicas; y (d) las zonas turísticas para realizar caza deportiva (Barrera, 2006).

2.2.12 Turismo Rural en Grecia

Representado por el agroturismo, se practica recientemente y consiste en el alquiler de habitaciones de agricultores o pescadores a visitantes foráneos.

Actualmente los agricultores son empresarios de pequeñas empresas hoteleras (Barrera, 2006).

Tabla 2

*Principales oferentes de turismo rural en Europa*

	Francia	Holanda	España	Austria	Irlanda
Inicio	En 1945 espontáneo 1960 resultado de políticas y ordenación del territorio			Política de calidad y diseño de productos diferenciados.	1970 como alternativa para aumentar ingresos agrícolas
Producto	56,000 alojamientos, 22% de agricultores	Actividades recreativas al aire libre	Alojamientos rurales 256	15,500 granjas que ofrecen 170,000 camas	Instalaciones turísticas rurales, pesca, equitación, náutica, golf, etc.
Apoyo del estado	Ayuda económica. Reglamentación (normas mínimas de habitabilidad)	Promoción interna Ayuda financiera. Estudios e investigaciones	Organización inicial	Disposiciones legales fijan # de camas por establecimiento. Leyes regionales para control y preparación profesional.	Apoyo en zonas menos favorecidas con financiamiento para la construcción de instalaciones
Organización	Gîtes de France.		Cada región cuenta con organización.	22% asociados	
Mercado	80% nacionales y 20% extranjeros		Mercado local, sólo 10% de extranjeros	95% compuesto por nacionales y alemanes.	Orientada al mercado externo.

*Nota De "Un agronegocio para el desarrollo de los territorios rurales", por Barrera, E. (2006). Turismo rural Buenos Aires: Sudamericana.*

### 2.2.13 Turismo Rural en Estados Unidos

En el año de 1990, a partir de la iniciativa del gobierno, se crea el Consejo Consultivo Nacional para el Desarrollo Rural, que realizó varias recomendaciones en materia de turismo rural, entre ellas designar al Secretario de Agricultura como integrante del Consejo Consultivo de Políticas Turísticas. Del mismo modo se constituyó el Federal Tourism Task Force, conformado por el Servicio de Extensión Rural del Departamento de Agricultura y la Administración Federal de Turismo, institución que atiende la problemática específica del sector. Cada estado diseña y ejecuta políticas de promoción de turismo rural con inserción en las áreas de agricultura. Por otro lado, las universidades e institutos dedicados a negocios de pequeños agricultores promueven el turismo rural y la comercialización directa de la producción agrícola (Barrera, 2006).

### 2.2.14 Turismo Rural en Argentina

En el año 2000 se implementó una política estatal de apoyo al desarrollo del turismo rural, a partir de la creación del Programa Argentino de Turismo Rural dentro de la Secretaría de Agricultura. Las primeras actividades fueron la creación de Rutas Alimentarias Argentinas, estrategia de posicionamiento de los alimentos regionales a través del turismo. Ese mismo año se conformó, dentro de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, el programa nacional de Turismo Rural. Con apoyo del gobierno se han creado 40 organizaciones en diversas regiones, conformadas a través de asociaciones de productores que se dedican al turismo rural (Barrera, 2006).

### 2.2.15 Turismo Rural en Brasil

El turismo rural en Brasil tiene sus inicios en el Estado de Santa Catarina,

incorporando en establecimientos rurales actividades que permitían pasar un día entretenido a turistas que pasaban por la ruta. Actualmente se desarrollan actividades de turismo rural en todo el país, estando el mayor número de establecimientos en los estados del sur. Brasil cuenta con la mayor cantidad de establecimientos superando las 5000 empresas. La Asociación Brasileña de Turismo Rural (ABRATUR) es la principal organización dentro de esta industria (Barrera, 2006).

#### 2.2.16 Turismo Rural en Chile

Chile cuenta con políticas de promoción de establecimientos rurales que brindan servicios de alimentación y venden productos artesanales. El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), entidad que coordina el turismo rural en todo Chile, organizó la Red de Productores de Chiloé, reuniendo a campesinos que ofrecen sus servicios a los turistas (Barrera, 2006).

#### 2.2.17 Turismo Rural en Colombia

El turismo rural nace específicamente en El Quindío, región productora de café, donde las autoridades decidieron impulsar el turismo rural a partir de las haciendas cafeteras. El éxito fue contundente, se pasó de 4 haciendas en 1991 a 600 en el 2006, convirtiendo a El Quindío en la segunda región turística del país luego de Cartagena de Indias. Uno de los factores importantes para el desarrollo de la industria fue la política de brindar seguridad al turismo a partir del Programa Vive Colombia, Viaja por Ella (Barrera, 2006).

#### 2.2.18 Turismo Rural en Ecuador

A través de la política que desarrolla el Fondo de Promoción Mixta del Ecuador se cuenta con proyectos en comunidades indígenas del Amazonas y otros

en el litoral, basados en la de producción de camarones y la producción de flores (Barrera, 2006).

#### 2.2.19 Turismo Rural en Uruguay

La mayoría de las actividades son impulsadas por el Ministerio de Turismo y por la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de la Empresa. El motivo para desarrollar esta industria ha sido la búsqueda de empleo rural a través del turismo. Existen 100 establecimientos rurales dedicados al turismo y la organización más importante, relacionada con la Sociedad Rural Uruguaya, es la Sociedad Uruguaya de Turismo Rural (SUTUR) (Barrera, 2006).

#### 2.2.20 Turismo Rural en Venezuela

En este país se desarrolla una campaña de promoción de la actividad turística como parte del Programa de los Andes Tropicales que tiene por objetivo valorar la biodiversidad de la región. El programa es una organización privada que cuenta con fondos financieros europeos (Barrera, 2006).

Tabla 3

*Principales oferentes de turismo rural en América*

	Estados Unidos	Argentina	Brasil	Colombia	Uruguay
Inicio	1990 iniciativa del gobierno	2000 políticas de apoyo al desarrollo del turismo rural	Estado de Santa Catarina	El Quindío región cafetalera 1991 con 4 haciendas.	Búsqueda de empleo rural a través del turismo.
Producto	Agroturismo	Rutas alimentarias argentinas	Actividades de turismo rural en todo el país	600 haciendas el 2006.	100 establecimientos rurales dedicados al turismo.
Apoyo del estado	Consejo Consultivo Nacional para el Desarrollo Rural. Federal Tourism Task Force. Cada estado, diseña y ejecuta políticas de promoción de turismo rural.	Programa Argentino de Turismo Rural dentro de la Secretaría de Agricultura		Política de seguridad a partir del Programa Vive Colombia, Viaja por Ella.	Impulsado por el Ministerio de Turismo y por la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de la Empresa
Organización		40 organizaciones en diversas regiones	Asociación Brasileña de Turismo Rural		Sociedad Uruguaya de Turismo Rural

*Nota De “Un agronegocio para el desarrollo de los territorios rurales”, por Barrera, E. (2006). Turismo rural Buenos Aires: Sudamericana.*

### 2.3 El Turismo Rural Comunitario en el Perú y la Región Cusco

En el Perú, dentro de la industria del turismo, aparecen nuevas tendencias en las que el viajero busca una experiencia distinta, menos masiva y con acercamiento a las comunidades rurales; las que a nivel nacional, empiezan a incorporarse a circuitos turísticos consolidados, contribuyendo al desarrollo económico y la consecuente mejora de calidad de vida de los pueblos (MINCETUR, 2007d).

El turismo rural comunitario es una alternativa para hacer frente a la pobreza. A nivel nacional la pobreza en la sierra rural ha descendido de 75.8% en el año 2004, a 73.3% en el año 2007 (Instituto Nacional de Estadística e

Informática [INEI], 2007a).

Las comunidades combinan la historia de las épocas inca, colonial y la historia viva de hoy. El turismo rural comunitario permite compartir la historia viva de éstos pueblos, su cultura e identidad, siendo el factor necesario la autenticidad de los mismos. Un destino es auténtico cuando posee cultura y experiencias que el turista considera que no va encontrar en otro lugar.

(MINCETUR & PROMPERÚ, 2007).

Anteriormente, desde la colonia hasta el año de 1920, las comunidades eran identificadas como pueblos indígenas, a partir de este año entra en vigencia una nueva constitución política que las denominó Comunidades Indígenas, nombre que es sustituido en la década del setenta por el de Comunidades Campesinas y Comunidades Nativas, la primera haciendo referencia a las comunidades ubicadas en la costa y sierra, y la segunda a las de la selva. Estas denominaciones son recogidas de la Constitución de 1979 y la constitución actual. Estos aspectos han ayudado a que las comunidades mantengan sus valores, tradiciones y espacios geográficos.

Dentro de la región Cusco se tiene registrado 886 comunidades campesinas, 15% de las 5,818 a nivel nacional (MINCETUR, 2007d). Dentro del circuito de las Cuatro Lagunas existen 38 comunidades campesinas (INEI, 2007b), las cuales a través de procesos estratégicos pueden convertirse en productos turísticos.

MINCETUR en el año 2007 plantea los Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú, exponiendo las siguientes condiciones:

1. Existencia de actividades agropecuarias tradicionales, forestación,



manejo de fauna, comunidades campesinas, recursos naturales y culturales.

2. El turismo rural debe visualizarse como una fuente de ingresos complementaria a las actividades tradicionales del ámbito rural.
3. Participación de manera directa e indirecta de la población local.
4. Liderazgo en la comunidad.
5. La Comunidad debe ser consciente de los cambios potenciales que el turismo trae consigo y debe tener el interés por el desarrollo de la actividad turística.
6. No debe existir peligros contra el patrimonio natural, cultural y humano de las comunidades.
7. Existencia de conectividad e infraestructura básica mínima adecuada al servicio.
8. Servicios de alojamiento, alimentación, instalaciones complementarias, actividades de esparcimiento y recreación potenciales o actuales, adecuados al contexto local natural y cultural.
9. Los productos que se elaboren deben basarse en los conocimientos, valores y destrezas tradicionales de las comunidades.
10. Las características del producto deben cubrir las necesidades reales o potenciales del mercado.

La oferta del turismo rural comunitario del Perú está compuesta por 14 productos turísticos ubicados en las regiones de Puno, Cusco y Madre de Dios (ver Tabla 4).

Tabla 4

*Comunidades Oferentes de Turismo Rural Comunitario en la Zona Sur del Perú*

2007

Comunidades oferentes de turismo rural comunitario	Región
Uros Khantati	
Taquile	Puno
Amantaní	
Chucuito	
Maras – La Salinera	
Raqchi	
Pampallaqta	Cusco
Viacha	
Cuyo – Chico	
Cuyo – Grande	
Infierno	
Shipibo	Madre de Dios
Amahuaca	
Palma Real	

*Nota.* De “Perfil del Turista Rural Comunitario”, por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo [PROMPERÚ], 2007. Recuperado el 22 de abril de 2008, del sitio web de PROMPERÚ:

[http://media.peru.info/catalogo/Attach/ptrural\\_10119.zip](http://media.peru.info/catalogo/Attach/ptrural_10119.zip)

#### 2.4 Perfil del Turista Rural Comunitario

Según el Perfil del Turista Rural Comunitario (PROMPERÚ, 2007), el turista tiene las siguientes características:

1. El 61% se encuentra entre los 25 y 44 años.
2. El grado de instrucción es superior.
3. Los turistas que realizan turismo rural comunitario en Cusco son principalmente de Estados Unidos (22%), España (13%) y Reino Unido (11%).
4. Los que visitan Puno son principalmente de Estados Unidos (21%) y Francia (12%).

5. Los que visitan Madre de Dios son principalmente de Estados Unidos (19%), España (18%), e Italia (15%).

6. El turista tiende a visitar un promedio de tres comunidades en el Perú.

Los principales intereses de los visitantes a la región Cusco, que practican el turismo rural comunitario, son en orden de prioridad: (a) conocer costumbres y otras culturas, (b) interactuar con las comunidades, (c) conocer las actividades de las comunidades, (d) conocer la comida típica de las comunidades, y (e) tener contacto con la naturaleza (PROMPERÚ, 2007).

La principal fuente de información es el Internet, y dentro de la información requerida están: (a) los lugares turísticos; (b) las costumbres, tradiciones y formas de vida; (c) medios de transporte; (d) los hospedajes, (e) sobre la naturaleza y paisajes; (f) la comida típica; y (g) costos (PROMPERÚ, 2007). En la Tabla 5 se muestra la preferencia de los alojamientos utilizados.

Tabla 5

*Preferencia de Alojamientos*

Cusco	Puno	Madre de Dios
Casa del poblador	Casa del poblador	Albergues
Campamento	Casa de la comunidad	Casa del poblador
Casa comunal	Campamento	
Hospedaje / Albergue		

*Nota.* De “Perfil del Turista Rural Comunitario”, por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo [PROMPERÚ], 2007. Recuperado el 22 de abril de 2008, del sitio web de PROMPERÚ:

[http://media.peru.info/catalogo/Attach/ptrural\\_10119.zip](http://media.peru.info/catalogo/Attach/ptrural_10119.zip)

El promedio de noches de permanencia en comunidades de la región Cusco y Madre de Dios es de dos noches, en Puno, una noche. El gasto promedio en comunidades de Cusco es de US\$ 71.00, en Puno de US\$ 87.00 y en Madre de Dios US\$ 81.00 (PROMPERÚ, 2007).

## CAPÍTULO III: FORMULACIÓN Y PLANEAMIENTO

El presente capítulo tiene por finalidad establecer la visión y misión para el circuito de las Cuatro Lagunas como oferente de turismo rural comunitario, además realizar un análisis e identificar factores externos que, de acuerdo a su importancia, permitan identificar las oportunidades y amenazas que favorezcan o puedan afectar a la industria del turismo rural comunitario en la zona de investigación; así como un análisis interno, del cual se extraen las fortalezas y debilidades del circuito de las Cuatro Lagunas para el desarrollo de esta industria.

Por otra parte, se plantean los objetivos a largo plazo y formulan las estrategias en base al análisis de las diferentes matrices propuestas en el marco teórico.

### 3.1 Visión y Misión para el Circuito de las Cuatro Lagunas

La visión para el circuito de las Cuatro Lagunas es:

Lograr en los próximos cinco años que el circuito de las Cuatro Lagunas desarrolle el turismo rural comunitario con una oferta diversificada y competitiva en productos turísticos que fortalezcan la identidad y contribuyan a la conservación de recursos, generando desarrollo socio económico en la zona con la participación de la población y gobiernos locales.

La misión propuesta para el circuito de las Cuatro Lagunas es:

Promover, desarrollar y ofertar al mercado nacional e internacional productos turísticos diversificados y de calidad, basados principalmente en la cultura de las comunidades, sus tradiciones y el entorno natural de la zona.

### 3.2 Valores para el Circuito de las Cuatro Lagunas

Los valores planteados para cumplir con el proceso estratégico en el

circuito de las Cuatro Lagunas son:

1. Trabajo en equipo. Son necesarios los procesos de concertación, toma de decisiones y ejecución de acciones entre los actores económicos, gobiernos locales, instituciones públicas y organismos privados para cumplir con el proceso estratégico planteado.
2. Creatividad. El desarrollo de la industria del turismo en la zona de investigación será una alternativa para generar nuevas fuentes de ingreso y empleo, utilizando la creatividad e innovación para el diseño productos y servicios turísticos.
3. Autenticidad. Las comunidades receptoras de turistas revalorarán sus costumbres y tradiciones generando identidad y autenticidad.
4. Cordialidad. Los turistas que visiten la zona recibirán un trato amable por habitantes y prestadores de servicios.

### 3.3 Análisis PESTE

#### 3.3.1 Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales (P)

El crecimiento de la industria del turismo a nivel mundial despierta el interés de los países a desarrollar políticas, a fin de mejorar el desarrollo de esta industria.

En el Perú, la política actual para la industria del turismo propone lineamientos generales como (a) el turismo como estrategia de desarrollo, (b) inclusión social / lucha contra la pobreza, (c) turismo rural comunitario, (d) responsabilidad social corporativa, y (e) responsabilidad ambiental (MINCETUR, 2008); y está regida por las siguientes instituciones públicas y privadas:

1. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Institución rectora a nivel nacional, conformado por el Vice-Ministerio de Turismo, integrada a su vez por la Dirección Nacional de Turismo y la Dirección Nacional de Desarrollo y Facilitación. MINCETUR, reglamenta los requisitos, obligaciones y responsabilidades que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos. Supervisa a nivel nacional el cumplimiento de las normas.
2. Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR). Entes dentro de las regiones.
3. Comisión de Promoción del Perú (PROMPERÚ). Encargada de difundir la imagen del Perú como destino turístico en el exterior, brindar información turística y atender los reclamos de los turistas dentro del país.
4. Instituto Nacional de Cultura (INC). Institución que administra, conserva y protege el patrimonio cultural de la nación. Promueve la integración, fomento y apoyo de las diversas manifestaciones culturales.
5. Cámara Nacional de Turismo (CANATUR). Asociación que reúne y agrupa a los gremios que representan a los diversos operadores de servicios turísticos como agencias de viajes, hospedaje, gastronomía, transporte, etc.; fomentando el turismo interno y receptivo, absolviendo consultas y emitiendo opiniones.
6. Asociación de Agencias de Turismo del Cusco (AATC). Asociación que tiene por fin promover las condiciones favorables para el

desarrollo turístico buscando canales de coordinación con el gobierno.

A nivel nacional las principales acciones del MINCETUR han sido: (a) La campaña para la elección de Machu Picchu como una de las 7 Nuevas Maravillas del Mundo Moderno, logrando el apoyo de empresas privadas, medios de comunicación, instituciones públicas y personalidades del país para conseguir el objetivo. Este aspecto contribuirá a generar mayor interés por visitar el Santuario, y, en consecuencia, incrementar la demanda de turistas a la región Cusco;

(b) promoción y realización del I Encuentro Internacional de Turismo Rural Comunitario, llevado a cabo en el Valle Sagrado de los Incas en la región Cusco, con el objetivo resaltar la importancia de este segmento en el diseño de políticas de Estado y como fuente de ingresos para las zonas de pobreza y preservar los patrimonios culturales, arqueológicos y naturales en zonas rurales. En este evento se presentó el documento sobre las Experiencias Exitosas de Turismo Rural Comunitario en el Perú; (c) elaboración del Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR), con el objetivo de contar con recursos humanos competentes para brindar un servicio de calidad y crear conciencia de la identidad cultural, obteniendo los siguientes resultados: manuales de buenas prácticas para guías de turismo, agencias de viaje y turismo, establecimiento de hospedaje; (d) ejecución del Proyecto Fortalecimiento Integral del Turismo en el Perú (FIT Perú), que involucra la capacitación a docentes de educación para el trabajo en oficios turísticos – artesanía (telar de cintura y teñido en reserva), capacitación a la población local (taxistas, mototaxistas, periodistas, policías, artesanos), comunidades y caseríos de zonas de amortiguamiento, en Cusco se ha iniciado el programa de turismo educativo para docentes y estudiantes; y (e) elaboración de

Los Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú, documento que contiene la conceptualización, tipologías, condiciones necesarias para desarrollar el turismo rural comunitario y un análisis de mercado con las experiencias a nivel nacional.

Por otra parte, el Perú cuenta con el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), documento que brinda los lineamientos estratégicos para alcanzar el desarrollo sostenible del turismo, como estrategia para la lucha contra la pobreza.

A nivel de la región Cusco, el ente rector es la DIRCETUR, entidad que ejecuta programas y acciones basados en las directrices generales del PENTUR, habiendo inventariado setenta y dos recursos turísticos, diferenciados en templos, casas coloniales, museos, monumentos arqueológicos y otros, dentro de los cuales se encuentra el circuito de las Cuatro Lagunas.

Dentro de la zona de estudio la DIRCETUR firmó un convenio con la AMCLA, el mismo que tiene tres fases:

1. Programas de capacitación a la población e impulso de los servicios turísticos en la zona.
2. Asistencia técnica para desarrollar el producto turístico.
3. Promoción del circuito como tercera fase.

Actualmente se viene ejecutando la primera fase del convenio, por tal motivo se ha realizado un primer inventario de los recursos en la zona.

Para la DIRCETUR, la ubicación del circuito de las Cuatro Lagunas podría ser una ventaja debido a que se puede integrar a productos más posicionados como Machu Picchu y Colca, generando un corredor natural Colca (Arequipa) – Cuatro Lagunas – Machu Picchu (Cusco).



### 3.3.2 Fuerzas Económicas y Financieras (E)

A nivel de América Latina, el Perú se encuentra entre los países con mejor desempeño económico, con nueve años de crecimiento sostenido (INEI, 2008); al respecto durante el año 2006, el Producto Bruto Interno (PBI) tuvo un crecimiento de 7.6% y en el año 2007, el crecimiento fue de 9% (INEI, 2008).

La industria del turismo se consolida como una de las principales actividades económicas del país. En el año 2006 se ubicó como tercera actividad generadora de divisas (1,586 millones de dólares americanos), 10% superior al año anterior, que representó el 5.9% del PBI (MINCETUR, 2007a).

Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL) la contribución del turismo al PBI durante el año 2007 fue de 7.7%.

Por otra parte la industria del turismo se ve afectada por la inflación y el tipo de cambio, donde las empresas reajustan sus precios en función a estos indicadores.

La tasa de inflación acumulada para el año 2007 fue de 3.9%, debido al efecto de mayores costos de materias primas importadas y a la mayor demanda interna (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2008a).

Durante el año 2007 el tipo de cambio real era de 1,7 %, debido principalmente al debilitamiento del dólar (ver Figura 5). El tipo de cambio nominal bajó de S/. 3.21 por dólar en diciembre de 2006 a S/. 2.98 en diciembre de 2007 (BCRP, 2007).

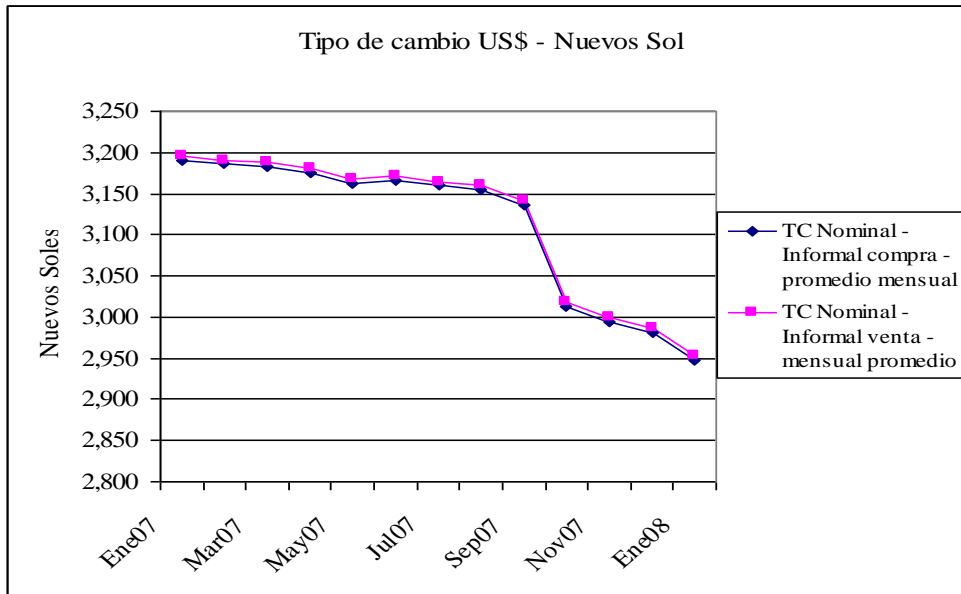


Figura 8. Tendencia del tipo de cambio en el Perú

Nota. De “Consulta a series estadísticas del BCRP”, por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2008b. Recuperado del sitio web del BCRP: <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/>

El Perú tiende a ser un país atractivo para la inversión dentro de los países de Latinoamérica, al 30 de abril de 2008 mostró un riesgo país de 182 puntos básicos (bps), ligeramente mayor a Chile y México, países considerados en rango de inversión (BCRP, 2008b). Cuando un país es declarado en grado de inversión, atrae también el turismo, debido a que refleja estabilidad y seguridad, (véase Figura 6).

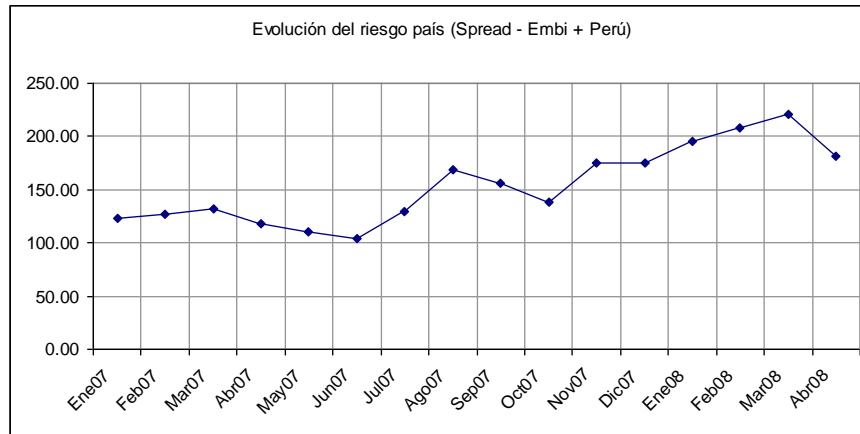


Figura 9. Evolución del riesgo país

Nota. De “Consulta a series estadísticas del BCRP”, por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2008b. Recuperado del sitio web del BCRP: <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/>

Respecto a la economía en la región Cusco, el turismo es la principal actividad económica. Durante el año 2007 se registró un ingreso por ventas de boletos turísticos y entradas a Machu Picchu de 106'277,572 nuevos soles, superior en 28.7% respecto al año anterior, véase Figura7. (BCRP, 2007)

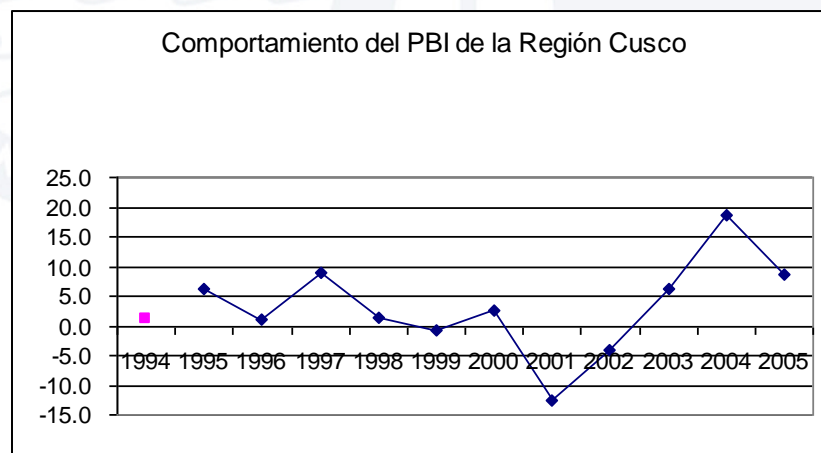


Figura 10. Comportamiento del PBI de la región Cusco

Nota. de “Síntesis económica de Cusco”, por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2007. Sede Regional Cusco. Recuperado el 28 de marzo de 2008, del sitio web del BCRP: [http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmddocuments/Sedes/Cusco/2007/Cu\\_cu-IC200712.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmddocuments/Sedes/Cusco/2007/Cu_cu-IC200712.pdf)

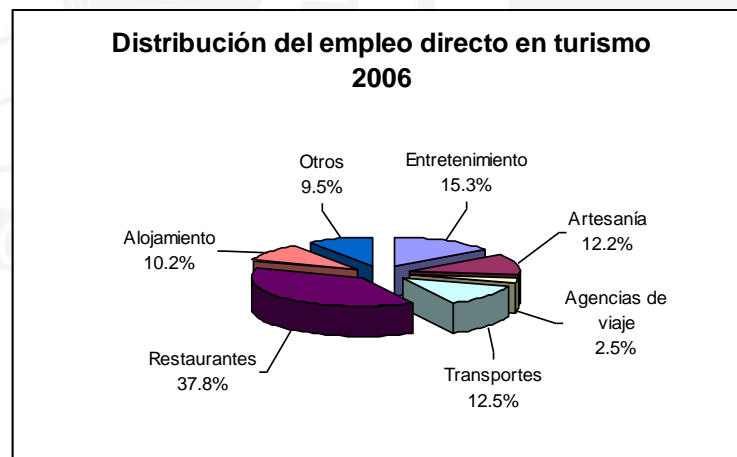
Durante el año 2007, la inflación de la región Cusco fue de 9.38%, siendo el rubro de alimentos y bebidas el que registró el mayor porcentaje acumulado 15.59% (BCRP, 2007).

### 3.3.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Los niveles de empleo han crecido en diversas regiones del país. En el año 2007 la industria del turismo a nivel nacional representó el 7.1% del empleo total. Según la Cámara de Comercio de Lima se estima que el empleo directo e indirecto generado por la actividad turística crecería en 3.6 % durante el 2008.

El turismo generó 855 mil puestos de trabajo entre empleos directos e indirectos durante el año 2006. Aproximadamente el 57% del total de empleos fueron generados directamente y el 43% restante, indirectamente (CCL, 2007).

La distribución de empleo directo en turismo para el año 2006 se muestra en la Figura 10.



*Figura 11.* Distribución del empleo directo en turismo 2006

*Nota.* De “Perú: Importancia del turismo para el Perú Junio 2007”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2007a. Recuperado el 22 de marzo de 2008, del sitio web de MINCETUR: [http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/Importancia\\_Turismo\\_JUN-2007.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/Importancia_Turismo_JUN-2007.pdf). Otros = servicios culturales, financieros, actividades conexas y no específicas

Durante el año 2006 el entorno social se mostró agitado, hubo a lo largo del país diversas movilizaciones, huelgas y protestas contra el gobierno y principalmente contra las empresas mineras. Según el Observatorio de Conflictos Mineros, las disputas entre empresas mineras y las poblaciones campesinas representan más del 50% del total de conflictos sociales que se registran en el Perú. Dentro de la región Cusco, el 11.70% del territorio pertenece a la concesión minera, que comprende principalmente las provincias de Chumbivilcas y Canas (Dirección Regional de Energía y Minas del Cusco, 2008). Además, existe el riesgo de que se pueda concesionar territorios del circuito de las Cuatro Lagunas, que comprende las provincias de Canas y Acomayo, generando deterioro de los recursos como resultado de la exploración y explotación.

Las movilizaciones y huelgas influyen negativamente en la industria del turismo. Los visitantes que ya se encuentran en el Perú y interrumpen sus actividades programadas, y aquellos que se informan a través de los medios de comunicación internacional, desisten de realizar turismo hacia el Perú. En la región Cusco, a inicios de 2008, se realizaron manifestaciones en las cuales se pretendió la toma del aeropuerto, la vía férrea y Machu Picchu, situación que afectó directamente a la industria del turismo y generó la disminución de reuniones en la región Cusco del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) 2008 que se realiza en el Perú.

#### 3.3.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

En el Perú existe un escaso aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación, así como una baja capacidad de innovación tecnológica interna debido a la falta de inversión pública y privada en

investigación y desarrollo, y un débil sistema de protección de la propiedad intelectual (Consejo Nacional de la Competitividad, 2003).

La industria del turismo hace uso intensivo de la información, por parte de prestadores de servicios turísticos, así como, por intermediarios y viajeros. Por tanto, es necesario el uso de tecnologías de información que puedan mejorar la eficiencia de los negocios.

Durante los últimos años el uso de Internet está eliminando intermediarios. En la industria del turismo es la principal fuente de información para el turista (PROMPERÚ, 2007), que muestra una tendencia a organizar su propio viaje. De igual manera las empresas relacionadas al turismo ofertan a través de Internet sus productos y promociones.

Respecto a los acuerdos bilaterales de servicios aéreos, el Perú cuenta con 23 acuerdos en materia aerocomercial con países de Norteamérica, Centroamérica, América del Sur, Europa y China en Asia, factores importantes para el desarrollo mediante el incremento del turismo y del flujo comercial (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2008); considerando que el 77% de los extranjeros ingresan al país utilizando medios aéreos, y el 22% a través de transporte terrestre. El 1% restante utiliza transporte marítimo, fluvial o lacustre (Bandín, Callo, Pizarro, Oruna Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada [BCPO], 2007).

### 3.3.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Las preferencias del mercado mundial están relacionadas con la tendencia de volver a la naturaleza y la preocupación por el medio ambiente (Indacochea, Ascencio, Carranza, de los Ríos & Wendorf, 2005). Según la CANATUR, la conciencia sobre temas ecológicos, ha generado el desarrollo de productos

turísticos que causen el menor trastorno posible del ambiente y la cultura local.

A través del Congreso de la República del Perú se aprobó la ley N° 28611: Ley General del Ambiente, promulgada en el año 2005, estableciendo en su artículo 81 que, las entidades públicas en coordinación con el sector privado adoptan medidas efectivas para prevenir, controlar y mitigar el deterioro del ambiente y de sus componentes, en particular, los recursos naturales y los bienes del Patrimonio Cultural de la Nación asociado a ellos, como consecuencia del desarrollo de infraestructuras y de las actividades turísticas y recreativas, susceptibles de generar impactos negativos sobre ellos.

Por otra parte, la diversidad biológica, es uno de los recursos estratégicos del Perú del siglo XXI, por los diferentes paisajes, ecosistemas, especies, recursos genéticos, humanos y culturales. Sin embargo, existen zonas con alto deterioro del ambiente, presencia de contaminación, daño de cuencas hidrográficas, mala disposición de residuos sólidos, ciudades desordenadas, pérdida de suelos agrícolas por erosión, salinización y pérdida de fertilidad y tala ilegal de bosques (Grupo de Trabajo Multisectorial Preparación del Ministerio del Ambiente, 2008), que ponen en peligro no sólo los recursos sino el hábitat para futuras generaciones.

Dentro la región Cusco, la zona más afectada por la contaminación ambiental es el Centro Histórico, debido a la circulación excesiva de vehículos que generan la presencia de gases tóxicos, situación que se agudiza en horas punta. Aunque estos niveles no superan los máximos permisibles, es probable que en el futuro aumenten debido a que la contaminación generada por vehículos es mayor en ciudades ubicadas a mayor altura (Consejo Nacional del Ambiente

[CONAM], 2006).

### 3.4 Oportunidades y Amenazas

#### 3.4.1 Oportunidades

1. El Santuario Histórico de Macchu Picchu, al haber sido reconocido como una de las siete maravillas del mundo moderno, se presenta como un destino atractivo a nivel global, lo cual puede ser aprovechado por el circuito de las Cuatro Lagunas al integrarse a esta oferta turística.
2. El arribo de turistas nacionales y extranjeros a la región Cusco muestra una tendencia creciente, situación que puede ser aprovechada para ofrecer nuevos productos complementarios y alternativos como el turismo rural comunitario dentro del circuito de las Cuatro Lagunas.
3. El uso de Internet como canal comercial y de comunicación es una oportunidad porque facilita la decisión de elección de los turistas y dinamiza las transacciones de la industria del turismo.
4. Se cuenta con políticas de Estado que promueven la creación, el desarrollo, reglamentan y promocionan el turismo rural comunitario.
5. El Perú cuenta con 23 acuerdos aerocomerciales con países de América, Europa y Asia, que promueven el turismo y el flujo comercial, estando en la región Cusco el producto más visitado del Perú.
6. El Perú cuenta con culturas distintas, genuinas y únicas. Es el único país en Latinoamérica que por dos años consecutivos ocupa el noveno lugar en el tema de autenticidad. Ésta es una oportunidad debido a que



se puede posicionar esa imagen en el mercado global.

### 3.4.2 Amenazas

1. Las huelgas y paros dañan la imagen del país y los productos turísticos, reduciendo los arribos de turistas.
2. El potencial deterioro de la diversidad biológica, como consecuencia de la minería y la contaminación ambiental, genera impactos negativos.
3. Competencia de productos a nivel regional y nacional más desarrollados.
4. Machu Picchu puede ser considerado como patrimonio en riesgo por saturación de turistas, disminuyendo la visita de turistas a la región Cusco.

### 3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Como resultado del análisis PESTE se ha elaborado la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que cuantifica las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno para el desarrollo del turismo en el circuito de las Cuatro Lagunas.

La Tabla 6 muestra la matriz para el circuito de las Cuatro Lagunas, cuenta con diez factores determinantes de éxito, seis oportunidades y cuatro amenazas. El valor ponderado obtenido es de 1.46, el que se encuentra por debajo del promedio que es de 2.50, lo que indica una respuesta pobre frente a las oportunidades y amenazas. Las oportunidades 2, 6 y 1, tienen mayor importancia (peso) debido a que están relacionadas directamente con el mercado y el posicionamiento de Machu Picchu y Perú como país auténtico, están siendo desperdiciadas.

Tabla 6

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

Factores Externos Clave	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. El Santuario Histórico de Macchu Picchu, al haber sido reconocido como una de las siete maravillas del mundo moderno, se presenta como un destino atractivo a nivel global, lo cual puede ser aprovechado por el circuito de las Cuatro Lagunas al integrarse a esta oferta turística.	0.10	1	0.10
2. El arribo de turistas nacionales y extranjeros a la región Cusco muestra una tendencia creciente, situación que puede ser aprovechada para ofrecer nuevos productos complementarios y alternativos, como el turismo rural comunitario dentro del circuito de las Cuatro Lagunas.	0.15	1	0.15
3. El uso de Internet, como canal comercial y de comunicación, es una oportunidad porque facilita la decisión de elección de los turistas y dinamiza las transacciones de la industria del turismo.	0.10	2	0.20
4. Se cuenta con políticas de Estado que promueven la creación, el desarrollo, reglamentan y promocionan el turismo rural comunitario.	0.08	2	0.16
5. El Perú cuenta con 23 acuerdos aerocomerciales con países de América, Europa y Asia, que promueven el turismo y el flujo comercial, estando en la región Cusco el producto más visitado del Perú.	0.07	1	0.07
6. El Perú cuenta con culturas distintas, genuinas y únicas. Es el único país en Latinoamérica que, por dos años consecutivos, ocupa el noveno lugar en el tema de autenticidad. Esto es una oportunidad debido a que se puede posicionar esa imagen en el mercado global.	0.14	1	0.14
	0.64		0.82
<b>Amenazas</b>			
1. Las huelgas y paros dañan la imagen del país y los productos turísticos, reduciendo los arribos de turistas.	0.10	2	0.20
2. El potencial deterioro de la diversidad biológica, como consecuencia de la minería y la contaminación ambiental generan impactos negativos.	0.09	3	0.27
3. Competencia de productos a nivel regional y nacional más desarrollados.	0.10	1	0.10
4. Machu Picchu puede ser considerado como patrimonio en riesgo por saturación de turistas, disminuyendo la visita de turista a la región Cusco.	0.07	1	0.07
	0.36		0.64
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.46</b>

*Nota.* Valor: 4 = responde muy bien, 3 = responde bien, 2 = responde promedio, 1 = responde mal

### 3.6 Matriz de Perfil Competitivo (PC)

La matriz de perfil competitivo permitirá determinar la posición competitiva del circuito de las Cuatro Lagunas. La competencia está compuesta por las comunidades de las regiones de Puno con 46% de visitas, Cusco con 34% de visitas y Madre de Dios con el 6% de visitas (PROMPERÚ, 2006), debido a que compiten con productos turísticos similares dentro del turismo rural comunitario.

Según el Perfil de Turista Rural Comunitario (PROMPERÚ, 2007), en Puno las comunidades visitadas son: Uros, Taquile, Amantani y Chucuito. Las actividades que se realizan son:

1. Observación de la comunidad (66%)
2. Interacción con los pobladores (26%)
3. Tomar fotografías (24%)
4. Probar comida del lugar (22%)
5. Observar sus costumbres (14%)

Estas comunidades tienen mayor tiempo de permanencia y participación en el mercado. Cuentan con normas mínimas de limpieza y comodidad, y precios fijos por la manutención, establecidas por los gobiernos locales. El turismo es la principal actividad económica, además, ha logrado integrar productos complementarios como la artesanía (textilería) y pesca, revitalizar fiestas propias que se encontraban olvidadas, como mecanismos para atraer turistas, y han creado otras nuevas.

Sus principales limitantes son la baja educación de la población, la tendencia creciente a la construcción de casas que pierden originalidad y la falta

de servicios básicos.

En Cusco las comunidades visitadas son: (a) Maras – La Salinera, (b) Raqchi, Pampallaqta, (c) Viacha, Cuyo – Chico y (d) Cuyo Grande. Las actividades que se realizan en estos destinos son:

1. Interacción con los pobladores (37%)
2. Observación de la comunidad (36%)
3. Observación de las costumbres (32%)
4. Observación / participación en actividades agrícolas (17%)
5. Observación de la preparación de alimentos (15%)

Las comunidades cusqueñas ocupan el segundo lugar en participación de mercado, las mismas que con el apoyo de instituciones, como el Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno Cusco, se han desarrollado como productos turísticos.

Estas comunidades se han dedicado al rescate de la cerámica. Las visitas que se realizan son conducidas por un guía comunero bilingüe. Tienen como característica fundamental el uso de vestimenta típica en bayeta. Los turistas comparten la cocina y el comedor de las familias campesinas. El desarrollo de estos destinos, no es mayor a 5 años, cuentan con los servicios de agua, luz, desagüe, y las viviendas han sido acondicionadas para la recepción de turistas. Han recibido asistencia técnica en atención y alimentación, y desarrollado pasantías a destinos como Taquile y Amantani en Puno.

En Madre de Dios las comunidades visitadas son: (a) Infierno, (b) Shipibo, (c) Amahuaca y (d) Palma Real. Las actividades que se realizan en estos destinos son:

1. Observación de la comunidad (64%)
2. Observación de plantas (28%)
3. Ver la preparación de alimentos (10%)

Las comunidades de Madre de Dios tienen el 6% de la participación de mercado. El propósito es combinar la autenticidad de las comunidades con la educación ambiental y la investigación para conservar la zona. El acceso de Cusco a Puerto Maldonado puede ser por vía terrestre o aérea; de Puerto Maldonado se llega vía terrestre a puertos fluviales y de ahí en bote a las comunidades.

La agricultura es considerada la actividad económica más importante, en menor escala se incluyen la pesca, la producción de carbón, artesanía, turismo, comercio, entre otras. La artesanía y el turismo son actividades que han aparecido recientemente. Las visitas a las comunidades se caracterizan por la observación a ecosistemas conformados por bosques de madera tropical, bosques nublados, riqueza biológica y bailes típicos que forman parte de la actividad cultural.

Durante el trayecto, los turistas son instruidos sobre la historia natural de la selva y los grupos de especies clasificados. Las construcciones son de material nativo tradicional.

La Tabla 7 muestra la matriz de perfil competitivo para el circuito de las Cuatro Lagunas, que cuenta con nueve factores críticos de éxito, siendo los importantes (peso): (a) la cantidad y condiciones de los recursos (factor 2), (b) accesibilidad (factor 3), (c) nivel de capacitación de recursos humanos (factor 9), y (d) el posicionamiento y grado de desarrollo del producto (factor 1).

Tabla 7

*Matriz de Perfil Competitivo*

Factores críticos de éxito de la industria	Peso	Cuatro Lagunas		C. Puno		C. Cusco		C. Madre de Dios	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Posicionamiento y grado de desarrollo del producto	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
2 Cantidad y condiciones de los recursos	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	3	0.51
3 Accesibilidad (infraestructura vial, tiempo de llegada, comunicaciones)	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	1	0.15
4 Nivel de calidad de instalaciones y equipamiento	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08
5 Seguridad	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16
6 Precios	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14
7 Normatividad y regulación local	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20
8 Ubicación para integrarse a productos turísticos más posicionados	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
9 Nivel de capacitación de recursos humanos	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60	1	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.51</b>		<b>2.98</b>		<b>3.54</b>		<b>2.07</b>

*Nota.* Valor: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor

Los competidores identificados se han agrupado en las comunidades de Puno: Uros, Taquile, Amantani y Chucuito; las comunidades de Cusco: Maras, Raqchi, Pampallaqta, Viacha, Cuyo Chico y Cuyo Grande; las comunidades de Madre de Dios: Infierno, Shipibo, Amahuaca y Palma Real.

El circuito de las Cuatro Lagunas tiene un total ponderado de 2.51, ocupando el tercer lugar después de las comunidades de Cusco y Puno. Pese a que tiene mayor accesibilidad y mayor posibilidad de integrarse a la oferta Cusco – Machu Picchu, sus instalaciones y equipamiento para la recepción de turistas no son de calidad, del mismo modo, sus recursos no están posicionados ni desarrollados como producto turístico. El circuito de las Cuatro Lagunas debe enfatizar su trabajo en mejorar los factores 1 y 4 que son sus debilidades mayores y los factores 6,7 y 9 que son debilidades menores.

### 3.7 Análisis AMOFHIT

#### 3.7.1 Administración (A)

Las municipalidades provinciales y distritales son órganos de gobierno local que tienen dentro de su competencia la facultad de promover los recursos turísticos de su localidad, ejecutando las acciones y programas acorde con los objetivos y estrategias que formule el MINCETUR.

En la Tabla 8 se puede apreciar las características demográficas de las municipalidades de los distritos que conforman el circuito de las Cuatro Lagunas, según al Censo de Población y Vivienda del año 2005.

Tabla 8

*Características Demográficas del Circuito de las Cuatro Lagunas*

Provincia	Distrito	Población (hab.)	%		N° de comunidades	Altitud (m.s.n.m.)
			Población Rural	Área (Km. <sup>2</sup> )		
Canas	Pampamarca	2,268	62.83	29.91	3	3,811
	Túpac Amaru	3,423	87.20	117.81	10	3,791
Acomayo	Mosocllacta	1,768	64.47	43.61	7	3,802
	Pomacanchi	8,295	46.53	275.56	8	3,679
	Acopía	2,603	42.45	91.72	5	3,715
	Sangarará	3,656	26.49	78.29	5	3,763

*Nota.* De “Banco de información distrital”, el por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI],

2007b. Recuperado el 10 de noviembre de 20077, del sitio web de INEI: <http://desa.inei.gov.pe/mapas/bid/>

Como se aprecia en la Tabla 6, los distritos del circuito de las Cuatro Lagunas están ubicados sobre los 3,700 m.s.n.m., por tanto, la zona cuenta con un área geográfica con condiciones homogéneas en lo referido al clima, al suelo, a la hidrografía, y a la flora y fauna. Los distritos están conformados por 38 comunidades campesinas, ligadas por vínculos ancestrales tales como: la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua; el 52% de la población es rural siendo la lengua Quechua el idioma más difundido.

Los niveles de pobreza de la población, de acuerdo al mapa de pobreza para el país, elaborado por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) en el año 2006 (Ver Tabla 9), considera que una familia será más pobre en cuanto tenga un mayor número de necesidades básicas que no puede cubrir (sin agua potable, sin desagüe, sin electricidad) y una situación de vulnerabilidad (mujeres analfabetas mayores de 15 años, niños de 0 a 12 años de edad, desnutrición crónica de niños de 6 a 9 años de edad).



Tabla 9

*Niveles de Pobreza del Circuito de las Cuatro Lagunas*

Distrito	Quintil del índice de carencia*	% de la población sin:			Tasa analfab. mujeres	% de niños de 0-12 años	Tasa de desnutric. 1999
		Agua	Desag./Letrin	Electric.			
Pampamarca	1	61%	59%	23%	36%	30%	51%
Túpac Amaru	1	41%	87%	40%	37%	31%	52%
Mosocllacta	1	28%	86%	21%	35%	32%	48%
Pomacanchi	1	20%	66%	53%	42%	39%	51%
Acopía	2	9%	33%	34%	38%	33%	46%
Sangarará	1	12%	79%	39%	44%	36%	49%
Promedio		29%	68%	35%	39%	33%	49%

*Nota.* De “Nuevo mapa de pobreza distrital”, por Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social

[FONCODES], 2006. Recuperado el 13 de noviembre de 2007, del sitio web del Gobierno de la Región

Arequipa: [http://www.regionarequipa.gob.pe/descargar\\_archivo.php?id=6295&anio=2007](http://www.regionarequipa.gob.pe/descargar_archivo.php?id=6295&anio=2007)

\*1 = Más pobre y el 5 = Menos pobre

La Tabla 9 muestra que el 88% de población del circuito de las Cuatro Lagunas se encuentra en la categoría 1, es decir, con niveles de pobreza extrema, donde el porcentaje de viviendas sin agua varía entre 9% y 61%, las viviendas sin desagüe son de 68% en promedio y las viviendas sin electricidad varían entre 21% y 53%. Se trata de poblaciones con carencias y necesidades básicas sin cubrir.

Las principales actividades económicas son de carácter primario: agricultura (cultivos de papa y habas) y pecuario (crianza de cuyes, engorde de ganado y lechería). Los productores están orientados al mercado local con limitaciones en la diversificación de productos y cultura empresarial. Las municipalidades distritales de Sangarará, Pomacanchi, Acopía y Mosocllacta han implementado oficinas de desarrollo económico local encargadas de promover las actividades agropecuarias y turísticas dentro de sus territorios, sin embargo, no se tiene una visión compartida que involucre territorial y económicamente a los seis distritos.

Las relaciones entre los municipios distritales dentro del circuito de Las Cuatro Lagunas, se da a través de la AMCLA, encargada de: (a) organizar grupos de interés común, (b) apoyar a la concertación de actores, y (c) diseñar políticas que promuevan el desarrollo económico. Las municipalidades distritales a través de la AMCLA y mediante convenios han realizado las acciones que se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10

*Instituciones y sus Acciones dentro del Circuito de las Cuatro Lagunas*

	Instituciones	Acciones
Privadas	Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno Cusco	Capacitación a grupos Organizados en turismo vivencial y artesanía
	Programa de Apoyo a la Descentralización de Espacios Rurales de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (Apoder COSUDE)	Análisis de la potencialidad turística
	FONCODES	Apoyo con la construcción de albergues turísticos
Instituciones públicas	Instituto Nacional de Cultura	Puesta en valor de recursos naturales y culturales
	Plan COPESCO	Difusión y promoción del potencial turístico
	Gobierno de Región Cusco Dirección Regional de Turismo	Construcción de infraestructura vial Identificación de atractivos turísticos Capacitación de actores

*Nota.* De “Libro de Actas” [Data file], por Asociación de Municipalidades de Cuatro Lagunas, 2007. Cusco:

Asociación de Municipalidades de Cuatro Lagunas.

### 3.7.2 Marketing y Ventas (M)

La oferta turística del circuito de las Cuatro Lagunas está conformada por cuatro lagunas alto andinas (Ver Tabla 11), ubicadas entre la meseta de Pomacanchi y la meseta de Pampamarca, donde es posible observar y disfrutar de la naturaleza.

El circuito de las Cuatro Lagunas también posee una variedad de recursos culturales y arqueológicos (Ver Tabla 12) que ofrece a los visitantes la oportunidad de ver y compartir la forma de vida de los pobladores locales, visitar las comunidades y distritos con fines culturales y educativos.

Tabla 11

*Descripción de los Recursos Naturales del Circuito de las Cuatro Lagunas*

Recursos naturales	Descripción
Laguna de Pomacanchi	Ubicada a 3,661 m.s.n.m., entre los distritos de Pomacanchi, Sangarará y Acopía; con 2,120 Has., una extensión de 10.5 Km., aguas dulces a una temperatura de 7°C, ideal para la producción de pejerrey, trucha y carpa.
Laguna de Acopía	Ubicada a 3,705 m.s.n.m., en el distrito de Acopía.
Laguna de Asnacocha	Ubicada a 3,756 m.s.n.m., ubicada en el distrito de Mosoqllacta.
Laguna de Pampamarca	Ubicada a 3,786 m.s.n.m., entre los distritos de Pampamarca y Túpac Amaru, concentra una gran variedad de flora y fauna, ejemplo; dos variedades de parihuanas, peces, batracios, aves, insectos, mamíferos.
Flora y fauna	Las lagunas están pobladas por especies palmípedas: patos, ajoyas, choccas, gallaretas, parihuanas, garzas, gaviotas, flamencos andinos, picuicos, mayualcos, churchos; peces: trucha, pejerrey, bogas, labrincos, witas, carachis; abundancia de totorales que rodean las lagunas.

*Nota.* De “Plan estratégico de desarrollo del distrito de Acopía - Acomayo”, por L. Lazarte, 2004. Cusco: Municipalidad Distrital de Acopía 2004. De “Plan de desarrollo distrital de Pampamarca”, por Asociación ARARIWA, 2004. Cusco: Municipalidad Distrital de Pampamarca. De “Plan de desarrollo local concertado del distrito de Pomacanchi”, por Grupo de Tecnología y Desarrollo, 2003. Cusco: Municipalidad Distrital de Pomacanchi. De “Plan de desarrollo distrital de Sangarará”, por Asociación ARARIWA, 2003. Cusco: Municipalidad Distrital de Sangarará. De “Plan de desarrollo distrital de Túpac Amaru”, por Asociación ARARIWA, 2004. Cusco: Municipalidad Distrital de Túpac Amaru.

Tabla 12

*Recursos Culturales y Arqueológicos del Circuito de las Cuatro Lagunas*

Recursos culturales y arqueológicos	Descripción
Señor de Chuquicahuana	Imagen de Cristo en una roca, visitada esporádicamente por peregrinos locales.
Centro arqueológico de Waqrapukara	Resto Inka, se accede por carretera desde Pomacanchi hasta la comunidad de Santa Lucía, a una hora y media de viaje, de ahí se continúa por camino de herradura durante dos horas. El complejo está constituido por galpones de piedra labrada, así como un sistema de andenería.
Andenes Pre Incas de Q'ero.	Situados a 6 km., de la población de Pomacanchi, cuentan con un micro clima especial, se observa esta andenería por debajo del nivel del espejo de agua de la laguna.
Pinturas rupestres	Cuevas con pinturas rupestres (Sacramachay) en el distrito de Pomacanchi.
Trece Puentes Coloniales	Ubicados en Pomacanchi, distrito que es atravesado de extremo a extremo por dos ríos Q'ayahua y Pumachapi, sobre los cuales se han edificado 14 puentes coloniales con una disposición arqueada, teniendo como material estructural la piedra y el calinto.
Población rural	Existen comunidades que conservan sus formas de vida. Se mantienen costumbres como el Chiukay (deporte tradicional donde se golpea una pelota de madera con un palo denominado chiukana), el Haychay (cancones para trasladar la cosecha de la cebada, trigo y maíz) y el Sunqanacuy (cotejamiento, donde el varón derriba a la mujer, y frota su quijada en la frente de la misma).
Distrito de Sangarará, donde	Se libró la batalla de Sangarará el 18 de noviembre de 1780, Túpac Amaru II (José Gabriel Condorcanqui Noguera) enfrentó a la Junta de Guerra de los españoles de Cusco, obteniendo una resonante victoria. Del mismo se cuenta con la "Ruta de Túpac Amaru", caminos interconectados entre los distritos de Tinta, Sicuani, Acomayo y Sangarará.
Miradores naturales	Ubicados en la parte alta de los distritos de Acopía, y Túpac Amaru (Tayta Kawarina).
Casonas y templos	Infraestructuras que cuenta con pinturas murales, cortinaje, retablos y fino trabajo de pan de oro en altares mayores. Templo colonial de Surimana y Tungasuca en el distrito de Túpac Amaru. Cinco iglesias coloniales en las comunidades de Sangarará. Templo de San Jerónimo en el distrito de Acopía. Casa de Micaela Bastidas y templo Colonial en el distrito de Pampamarca.
Ruinas Preincas	Machullaqta y Qollana en el distrito de Túpac Amaru. Restos arqueológicos de Hanqamarca y Sombreroni en el distrito de Pampamarca.
Viveros.	5 hectáreas forestadas en Tungasuca y Surimana.
Bahía de Q'ero.	Ubicada al Oeste de la laguna de Pomacanchi, es un paraje de bosque natural donde las aguas forman un remanso propicio para el camping y el descanso, en éste punto se presentan atractivos paisajes.
Cráteres volcánicos	Ubicados en la Pucha Q'ota, aguas termales en Combu Pucquio en el distrito de Túpac Amaru

*Nota.* De "Plan estratégico de desarrollo del distrito de Acopía - Acomayo", por L. Lazarte, 2004. Cusco: Municipalidad Distrital de Acopía 2004. De "Plan de desarrollo distrital de Pampamarca", por Asociación ARARIWA, 2004. Cusco: Municipalidad Distrital de Pampamarca. De "Plan de desarrollo local concertado del distrito de Pomacanchi", por Grupo de Tecnología y Desarrollo, 2003. Cusco: Municipalidad Distrital de Pomacanchi. De "Plan de desarrollo distrital de Sangarará", por Asociación ARARIWA, 2003. Cusco: Municipalidad Distrital de Sangarará. De "Plan de desarrollo distrital de Túpac Amaru", por Asociación ARARIWA, 2004. Cusco: Municipalidad Distrital de Túpac Amaru.

La promoción de los recursos turísticos del circuito de las Cuatro Lagunas se ha basado en la impresión de afiches y trípticos a cargo de las municipalidades distritales en convenio con la DIRCETUR, empresas operadoras y ONGs. Sin embargo, la distribución de este material ha sido de manera local, sin obtener resultados significativos.

### 3.7.3 Operaciones y Logística (O)

En el Perú los bajos niveles de inversión en infraestructura, especialmente en las zonas rurales, han generado escaso desarrollo de carreteras, infraestructura para los servicios básicos y telecomunicaciones. Sin embargo, el desarrollo del turismo rural comunitario establece condiciones mínimas de conectividad e infraestructura básica, así como, servicios de alojamiento, alimentación, instalaciones complementarias adecuados al contexto local natural y cultural.

El circuito de las Cuatro Lagunas se conecta con la región Cusco a través de la carretera asfaltada Cusco – Sicuani, una vía de acceso terrestre en buen estado. Las vías de acceso a las capitales de distrito y lagunas se encuentran pavimentadas y en buen estado, las carreteras, caminos rurales y muelles están operativas durante todo el año. Sin embargo, no se cuenta con señalización ni módulos de información turística y vial, el abasto de combustible y la reparación de vehículos son deficientes en disponibilidad y calidad, en la zona el auxilio vial es inexistente.

De acuerdo al mapa de pobreza del año 2006, el porcentaje de viviendas sin agua es de 29% en promedio, las viviendas sin desagüe son de 68% en promedio y las viviendas sin electricidad son de 35% en promedio. Estos indicadores describen principalmente las comunidades alejadas a las capitales de

distrito.

En la Tabla 13 se puede apreciar la existencia de servicios de alojamiento y alimentación en el 50% de los distritos del circuito de las Cuatro Lagunas, sin embargo, la competencia entre los establecimientos se basa en el precio y no en la calidad. Todos los distritos cuentan con establecimientos de salud, con al menos un auxiliar o una enfermera. Cada distrito cuenta con puestos de la Policía Nacional del Perú, los cuales mantienen el orden y garantizan la seguridad. No existen servicios financieros públicos ni privados, sin embargo, se cuenta con la presencia de organismos no gubernamentales que brindan créditos a grupos organizados principalmente agropecuarios y artesanales. Existe acceso a Internet, telefonía móvil y telefonía fija.

Tabla 13

*Servicios Complementarios a la Industria del Turismo en el Circuito de las Cuatro Lagunas*

Distrito	Servicio de Alojamiento (total)		Servicio de alimentación (total)		Instalaciones complementarias					Telf. Fija
	Hospedajes	Camas	Servicios	Mesas	Puestos de salud	Puestos policiales	Bancos	Cabinas de Internet	Telefonía móvil	
Pampamarca	0	0	0	0	1	1	0	0	Claro	0
Túpac Amaru	0	0	0	0	1	1	0	0	Claro	0
Mosocllacta	0	0	0	0	1	1	0	0	Claro Movistar	1
Pomacanchi	4	45	5	50	3	1	0	2	Claro	7
Acopía	1	0	2	15	1	1	0	1	Claro	2
Sangarará	4	30	3	20	2	1	0	1	Claro	3

*Nota.* De “Plan de Competitividad para el Desarrollo del Turismo en el ámbito de Cuatro Lagunas”, por Programa de Apoyo a la Descentralización de Espacios Rurales de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, 2008. Cusco: Programa de Apoyo a la Descentralización de Espacios Rurales de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación. APODER, COSUDE.

### 3.7.4 Finanzas y Contabilidad (F)

Las fuentes de ingresos en las municipalidades distritales del circuito de las Cuatro Lagunas son administradas por la organización municipal y es materia de intervención pública a través de los Presupuestos Participativos y rendiciones públicas de cuentas. La estructura de estos ingresos se divide en: (a) Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) que compensa a las municipalidades pobres y rurales, (b) ingresos por tributación y rentas, (c) ingresos por CANON, y (d) donaciones y otras transferencias. Respecto a la industria del turismo, las municipalidades distritales de Sangarará, Pomacanchi, Acopía y Mosocllacta, a través de sus oficinas de desarrollo económico, asignan recursos financieros para promover el desarrollo del turismo rural comunitario.

### 3.7.5 Recursos Humanos (H)

Las empresas relacionadas a la industria del turismo, ubicadas en el circuito de Las Cuatro Lagunas, no cuentan con recursos humanos calificados ni especializados. La oferta de este recurso es limitada y proviene de las regiones de Sicuani y Cusco.

Existen dos institutos superiores, uno ubicado en el distrito de Pomacanchi con la especialidad de educación, y otro en el distrito de Sangarará con la especialidad de técnicos agrícolas; los cuales no están relacionados directamente con la industria del turismo.

No se cuenta con centros de entrenamiento especializados en el manejo de hospedajes, restaurantes, capacitación de guías y servicio al cliente.

Las ONGs que tienen injerencia en el ámbito de estudio brindan servicios no financieros (capacitación y asistencia técnica) a grupos organizados, de manera

aislada existiendo en algunos casos duplicidad de acciones.

### 3.7.6 Sistemas de Información y Comunicación (I)

Los avances de las tecnologías de la Información y la Comunicación están presentes en el circuito de las Cuatro Lagunas, la municipalidad distrital de Sangarará a través del programa APODER COSUDE a implementado el sistema de información Sistema de Indicadores de Gestión Territorial, con el objetivo de construir parámetros que brinden el soporte para la toma de decisiones, asignación de recursos financieros, monitoreo de las cadenas productivas, cumplimiento de planes de desarrollo económico, así como, poner en marcha nuevas actividades basadas en la información.

### 3.7.7 Tecnología (T)

Existe una relación directa entre los niveles de pobreza y el acceso a la tecnología. De acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) del año 2003/2004, dentro de los hogares pobres un 92.3% no tiene acceso a la telefonía fija, telefonía celular o Internet.

La población del circuito de las Cuatro Lagunas con niveles de pobreza extrema está excluida del uso de la tecnología, porque no es una prioridad dentro de la canasta familiar.

## 3.8 Fortalezas y Debilidades

### 3.8.1 Fortalezas

1. La geografía de la zona ofrece cuatro lagunas alto andinas donde es posible observar y disfrutar de la naturaleza. También existen recursos culturales y arqueológicos que pueden complementar la visita de los turistas al circuito de las Cuatro Lagunas, como el centro arqueológico



de Waqrapukara, andenes de Q'ero, casonas y templos.

2. El circuito de las Cuatro Lagunas está conformado por comunidades rurales que mantienen su cultura, historia y tradiciones, que ofrecen a los visitantes la oportunidad de ver y compartir la forma de vida de los pobladores locales.
3. El circuito de las Cuatro Lagunas se conecta con la región Cusco a través de la carretera asfaltada Cusco – Sicuani, la cual se encuentra en buen estado y mantiene un flujo constante de transporte.
4. Las vías de acceso a las lagunas y capitales de distrito se encuentran pavimentadas y en buen estado. El acceso a las comunidades es a través de carreteras o caminos rurales que se encuentran afirmadas.
5. Se cuenta con servicios básicos de salud, telecomunicación, suministro de agua potable y electricidad, principalmente en las capitales de distrito.
6. Se cuenta con la AMCLA, que agrupa a los seis distritos del circuito de las Cuatro Lagunas, a través de la cual se toman decisiones y ejecutan acciones.

### 3.8.2 Debilidades

1. Se carece de señalización, módulos de información turística y el auxilio vial es inexistente.
2. La población no está capacitada en la prestación de servicios turísticos.
3. Los hospedajes y restaurantes están orientados al mercado local y se basan en el precio y no en la calidad, por tanto no son adecuados para la atención de turistas.

4. La cultura empresarial es limitada y está basada en el individualismo, las relaciones productivas son mínimas.
5. No se cuenta con industrias complementarias como: (a) instituciones financieras, (b) centros de capacitación, y (c) proveedores de insumos especializados.
6. La participación y el interés de la población local en el desarrollo del turismo rural comunitario es limitada.
7. Los gobiernos locales no cuentan con una visión compartida y con las estrategias adecuadas para promover el turismo rural comunitario en la zona.

### 3.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

A través de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se muestra las fortalezas y debilidades relevantes que influyen en la industria del turismo en el circuito de las Cuatro Lagunas.

La Tabla 14 muestra la matriz para el circuito de las Cuatro Lagunas que cuenta con trece factores internos, de los cuales seis son fortalezas y siete debilidades.

El valor ponderado obtenido es de 2.24, el que se encuentra por debajo del promedio que es de 2.50, lo que indica que la industria del turismo es internamente débil, mostrando aspectos que son necesarios desarrollar.

Tabla 14

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

Factores Internos Clave	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. La geografía de la zona ofrece cuatro lagunas alto andinas donde es posible observar y disfrutar de la naturaleza. También existen recursos culturales y arqueológicos que pueden complementar la visita de los turistas al circuito de las Cuatro Lagunas, como el Centro Arqueológico de Waqrapukara, Andenes de Q'ero, Casonas y Templos.	0.10	4	0.40
2. El circuito de las Cuatro Lagunas está conformado por comunidades rurales que mantienen su cultura, historia y tradiciones, que ofrecen a los visitantes la oportunidad de ver y compartir la forma de vida de los pobladores locales.	0.10	4	0.40
3. El circuito de las Cuatro Lagunas se conecta con la región Cusco a través de la carretera asfaltada Cusco – Sicuani, la cual se encuentra en buen estado y mantiene un flujo constante de transporte.	0.08	3	0.24
4. Las vías de acceso a las lagunas y capitales de distrito se encuentran pavimentadas y en buen estado. El acceso a las comunidades es a través de carreteras o caminos rurales que se encuentran afirmadas.	0.08	3	0.24
5. Cuenta con servicios básicos de salud, telecomunicación, suministro de agua potable y electricidad, principalmente en las capitales de distrito.	0.08	3	0.24
6. Se cuenta con la AMCLA que agrupa a los seis distritos del circuito de las Cuatro Lagunas, a través de la cual se toman decisiones y ejecutan acciones.	0.06	3	0.18
	<u>0.50</u>		<u>1.70</u>
<b>Debilidades</b>			
1. Se carece de señalización, módulos de información turística y el auxilio vial es inexistente.	0.08	1	0.08
2. La población no está capacitada en la prestación de servicios turísticos.	0.08	1	0.08
3. Los hospedajes y restaurantes están orientados al mercado local y se basan en el precio y no en la calidad, por lo tanto no son adecuados para la atención de turistas.	0.08	1	0.08
4. La cultura empresarial es limitada y está basada en el individualismo. Las relaciones productivas son mínimas.	0.06	1	0.06
5. No se cuenta con industrias complementarias como: (a) instituciones financieras, (b) centros de capacitación, y (c) proveedores de insumos especializados.	0.04	2	0.08
6. La participación y el interés de la población local en el desarrollo del turismo rural comunitario es limitada.	0.08	1	0.08
7. Los gobiernos locales no cuentan con una visión compartida y con las estrategias adecuadas para promover el turismo rural comunitario en la zona.	0.08	1	0.08
	<u>0.50</u>		<u>0.54</u>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.24</b>

Nota. Valor: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1= Debilidad mayor

Las debilidades que tienen mayor importancia (peso) están conformadas por la falta de señalización y módulos de información, capacitación de la población en turismo, hospedajes y restaurantes orientados al mercado local, la limitada participación e interés de la población y las acciones estratégicas de los gobiernos.

### 3.10 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

A través de los objetivos a largo plazo planteados se podrá alcanzar la visión propuesta.

#### a. Objetivo a largo plazo 1

Contar el 2013 con al menos con un producto turístico competitivo basado en los conocimientos, valores y destrezas tradicionales de las comunidades del circuito de las Cuatro Lagunas para contribuir al desarrollo socio económico.

#### b. Objetivo a largo plazo 2

Desarrollar la infraestructura e instalaciones básicas a través de la implementación de la señalización turística y vial, mejoramiento de la calidad de restaurantes y hospedajes existentes, así como lograr que el 50% de la población de los 6 distritos cuente con desagüe, respetando el contexto local, natural y cultural.

#### c. Objetivo de largo plazo 3

Promocionar al circuito de las Cuatro Lagunas como oferente de turismo rural comunitario a través de por lo menos una campaña de publicidad anual.

#### d. Objetivo de largo plazo 4

Lograr una actitud participativa y responsable de la población y autoridades en la industria del turismo de al menos dos comunidades.

### 3.11 Formulación de Estrategias

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

Con los resultados obtenidos de las matrices EFE y EFI se ha construido la matriz FODA, esta herramienta permite generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz.

##### a. Estrategias FO (Explote)

E1. Desarrollo de productos turísticos orientados al turismo rural comunitario, complementarios a la oferta de Cusco – Machu Picchu que puedan aprovechar la demanda creciente en la región Cusco. F2, F1, F3, F4, F5, O1, O2.

E2. Mercadeo de los productos de turismo rural comunitario en el Perú y el extranjero, haciendo uso del Internet y las políticas de apoyo por parte del Estado. F2, F5, F6, O3, O4.

##### b. Estrategias DO (Busque)

E3. Formación y capacitación de recursos humanos a través de alianzas con instituciones públicas y privadas. D2, D4, O4.

E4. Habilitación y adecuación de la infraestructura e instalaciones orientadas al turismo rural comunitario para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco. D1, D3, O1, O2, O5, O6.

E5. Sensibilización, información e involucramiento de la población local en los proyectos y actividades relacionadas al turismo rural comunitario. D6, D2, D4, O1, O2, O5, O6.

##### c. Estrategias FA (Confronte)

E6. Ordenamiento territorial, manejo y difusión de información

relacionada a las ventajas de la industria del turismo rural comunitario. F2, F1, F5, A2.

E7. Consolidación de la organización multisectorial local y articulación regional y macroregional, impartiendo una visión compartida y de largo plazo orientada al turismo rural comunitario. F6, A1, A2, A4.

d. Estrategias DA (Evite)

E8. Gestión de financiamiento con el gobierno y la cooperación técnica para ejecución del banco de perfiles de proyectos del AMCLA que mejoren las instalaciones e infraestructura. D1, D3, A1, A3.

E9. Generar condiciones favorables en cuanto a normatividad, regulación local y seguridad para las inversiones en el circuito de las Cuatro Lagunas. D5, D4, A2, A1.

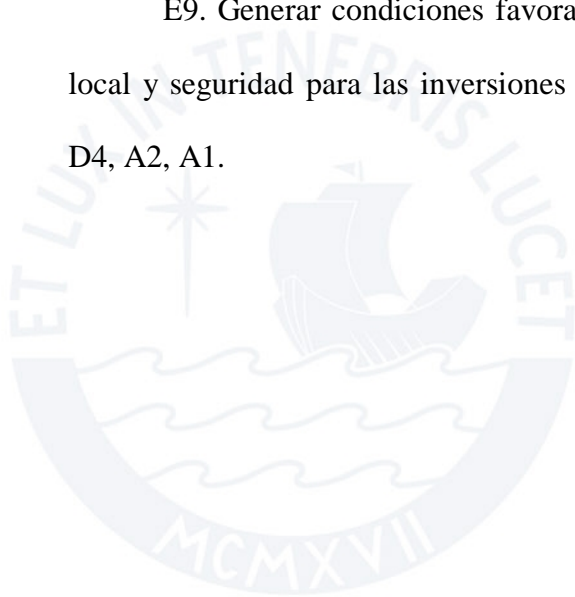


Tabla 15

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

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
<b>TESIS PUCP</b>	<p>1. La geografía de la zona ofrece cuatro lagunas alto andinas donde es posible observar y disfrutar de la naturaleza. También existen recursos culturales y arqueológicos que pueden complementar la visita de los turistas al circuito de las Cuatro Lagunas, como el Centro Arqueológico de Waqrapukara, Andenes de Q'ero, Casonas y Templos.</p> <p>2. El circuito de las Cuatro Lagunas está conformado por comunidades rurales que mantienen su cultura, historia y tradiciones, que ofrecen a los visitantes la oportunidad de ver y compartir la forma de vida de los pobladores locales.</p> <p>3. El circuito de las Cuatro Lagunas se conecta con la región Cusco a través de la carretera asfaltada Cusco – Sicuani, la cual se encuentra en buen estado y mantiene un flujo constate de transporte.</p> <p>4. Las vías de acceso a las lagunas y capitales de distrito se encuentran pavimentadas y en buen estado. El acceso a las comunidades es a través de carreteras o caminos rurales que se encuentran afirmadas.</p> <p>5. Cuenta con servicios básicos de salud, telecomunicación, suministro de agua potable y electricidad, principalmente en las capitales de distrito.</p> <p>6. Se cuenta con la AMCLA que agrupa a los seis distritos del circuito de las Cuatro Lagunas, a través de la cual se toman decisiones y ejecutan acciones para promover el desarrollo de la industria del turismo en la zona.</p>	<p>1. La infraestructura vial para acceder a los recursos turísticos carece de señalización, mapas de información turística y el auxilio vial es inexistente.</p> <p>2. La población no está capacitada en la prestación de servicios turísticos.</p> <p>3. Los hospedajes y restaurantes están orientados al mercado local y se basan en el precio y no en la calidad, por lo tanto no son adecuados para la atención de turistas.</p> <p>4. La cultura empresarial es limitada y está basada en el individualismo. Las relaciones productivas son mínimas.</p> <p>5. No se cuenta con industrias complementarias como: (a) instituciones financieras, (b) centros de capacitación, y (c) proveedores de insumos especializados.</p> <p>6. La participación y el interés de la población local en el desarrollo del turismo rural comunitario es limitada.</p> <p>7. Los gobiernos locales no cuentan con una visión compartida y con las estrategias adecuadas para promover el turismo rural comunitario en la zona.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>1. El Santuario Histórico de Macchu Picchu, al haber sido reconocido como una de las siete maravillas del mundo moderno, se presenta como un destino atractivo a nivel global, lo cual puede ser aprovechado por el circuito de las Cuatro Lagunas al integrarse a esta oferta turística.</p> <p>2. El arribo de turistas nacionales y extranjeros a la región Cusco muestra una tendencia creciente, situación que puede ser aprovechada para ofrecer nuevos productos complementarios y alternativos, como el turismo rural comunitario dentro del circuito de las Cuatro Lagunas.</p> <p>3. El uso de Internet, como canal comercial y de comunicación, es una oportunidad porque facilita la decisión de elección de los turistas y dinamiza las transacciones de la industria del turismo.</p> <p>4. Se cuenta con políticas de Estado que promueven la creación, el desarrollo, reglamentan y promocionan el turismo rural comunitario.</p> <p>5. El Perú cuenta con 23 acuerdos aerocomerciales con países de América, Europa y Asia, que promueven el turismo y el flujo comercial, estando en la región Cusco el producto más visitado del Perú.</p> <p>6. El Perú cuenta con culturas distintas, genuinas y únicas. Es el único país en Latinoamérica que, por dos años consecutivos, ocupa el noveno lugar en el tema de autenticidad. Esto es una oportunidad debido a que se puede posicionar esa imagen en el mercado global.</p>	<p>E1. Desarrollo de productos turísticos orientados al turismo rural comunitario, complementarios a la oferta de Cusco – Machu Picchu que puedan aprovechar la demanda creciente en la región Cusco. F2, F1, F3, F4, F5, O1, O2.</p> <p>E2. Mercadeo de los productos de turismo rural comunitario en el Perú y el extranjero, haciendo uso del Internet y las políticas de apoyo por parte del Estado. F2, F5, F6, O3, O4.</p>	<p>E3. Formación y capacitación de recursos humanos a través de alianzas con instituciones públicas y privadas. D2, D4, O4.</p> <p>E4. Habilitación y adecuación de la infraestructura e instalaciones orientadas al turismo rural comunitario para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco. D1, D3, O1, O2, O5, O6.</p> <p>E5. Sensibilización, información e inclusión de la población local en los proyectos y actividades relacionadas al turismo rural comunitario. D6, D2, D4, O1, O2, O5, O6.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1. Las huelgas y paros dañan la imagen del país y los productos turísticos, reduciendo los arribos de turistas.</p> <p>2. El potencial deterioro de la diversidad biológica, como consecuencia de la minería y la contaminación ambiental generan impactos negativos.</p> <p>3. Competencia de productos a nivel regional y nacional más desarrollados.</p> <p>4. Machu Picchu puede ser considerado como patrimonio en riesgo por saturación de turistas, disminuyendo la visita de turista a la región Cusco.</p>	<p>E6. Ordenamiento territorial, manejo y difusión de información relacionada a las ventajas de la industria del turismo rural comunitario. F2, F1, F5, A2.</p> <p>E7. Consolidación de la organización multisectorial local y articulación regional y macroregional, impartiendo una visión compartida y de largo plazo orientada al turismo rural comunitario. F6, A1, A2, A4.</p>	<p>E8. Gestión de financiamiento con el gobierno y la cooperación técnica para ejecución del banco de perfiles de proyectos del AMCLA que mejoren las instalaciones e infraestructura. D1, D3, A1, A3.</p> <p>E9. Generar condiciones favorables en cuanto a normatividad, regulación local y seguridad para las inversiones en el circuito de las Cuatro Lagunas. D5, D4, A2, A1.</p>

### 3.11.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

Los ejes de la matriz PEYEA representan: (a) dos dimensiones internas, Fortaleza Financiera (FF), véase Tabla 16, y Ventaja Competitiva (VC), véase Tabla 17, y (b) dos dimensiones externas, Estabilidad del Entorno (EE), véase Tabla 18, y Fortaleza de la Industria (FI), véase Tabla 19.

Tabla 16

#### Fortaleza Financiera (FF)

Factores determinantes		Escala								Valor asignado
Rendimiento sobre la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanceada	2
Capital de trabajo	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
<b>Promedio</b>									<b>2.25</b>	

Nota. De “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México: Pearson

Educación – Prentice Hall

Tabla 17

#### Ventaja Competitiva (VC)

Factores determinantes		Escala								Valor asignado
Participación de mercado	Pequeña	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Grande	-1
Calidad del producto	Inferior	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Superior	-2
Ciclo de vida de producto	Avanzado	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Temprano	-5
Diversidad de recursos turísticos	Baja	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	-4
Integración de empresas afines a la industria	Baja	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	-1
Accesibilidad a recursos turísticos	Baja	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	-4
Especialización de recursos humanos	Baja	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta	-1
<b>Promedio</b>									<b>-2.57</b>	

Nota. De “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México: Pearson

Educación – Prentice Hall



Tabla 18

*Estabilidad del Entorno (EE)*

Factores determinantes		Escala								Valor asignado
Cambios tecnológicos	Muchos	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pocos	-5
Variabilidad de la demanda	Grande	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pequeña	-3
Escala de precios de productos competidores	Amplio	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Estrecho	-4
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Muchas	-3
Competencia en la industria	Alta	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-4
Elasticidad de la demanda	Elástica	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Inelástica	-4
Seguridad ciudadana	Alta	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Baja	-4
<b>Promedio</b>										<b>-3.57</b>

*Nota.* De “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México: Pearson

Educación – Prentice Hall

Tabla 19

*Fortaleza de la Industria (FI)*

Factores determinantes		Escala								Valor asignado
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
Poder de negociación de oferentes	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
<b>Promedio</b>										<b>4.29</b>

*Nota.* De “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México: Pearson

Educación – Prentice Hall

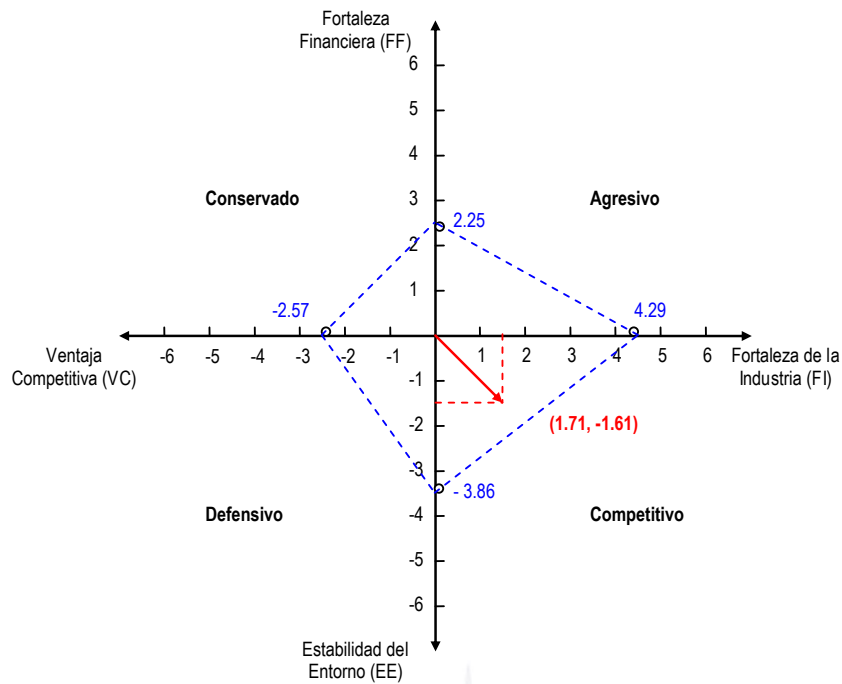


Figura 12. Matriz PEYEA del circuito de las Cuatro Lagunas

En la Figura 11 se puede apreciar que el vector resultante se encuentra en el cuadrante de postura competitiva (alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno) que indica que la industria del turismo es atractiva.

Del análisis del polígono que generó el vector, la fortaleza de la industria del turismo es buena. El circuito de las Cuatro Lagunas tiene limitada fortaleza financiera, por otro lado, la ventaja competitiva es aceptable y el entorno relativa estabilidad.

En el circuito de las Cuatro Lagunas se debe desarrollar estrategias competitivas como el desarrollo de productos únicos en calidad y valor agregado. Así mismo, generar alianzas estratégicas para integrarse a la oferta de Cusco – Machu Picchu y otros productos más posicionados como Raqchi.

3.11.3 Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz IE ubica a la industria del turismo en el circuito de las Cuatro Lagunas en un esquema de nueve cuadrantes, basado en dos dimensiones clave: el puntaje de la matriz EFI de 2.24 sobre el eje X, y el puntaje de la matriz EFE de 1.46 sobre el eje Y.

La matriz IE de la industria del turismo en el circuito de las Cuatro Lagunas se presenta en la Figura 12 y se ubica en el cuadrante VIII, lo que significa que la prescripción es cosechar y las estrategias son defensivas. (Ver Tabla 20).

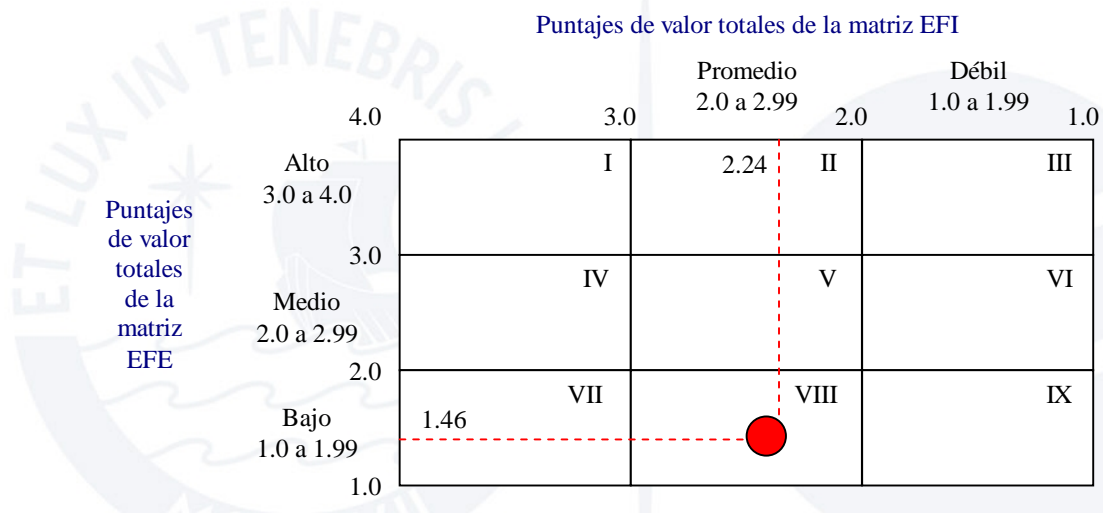


Figura 13. Matriz IE del circuito de Cuatro Lagunas.

Tabla 20

Estrategias de la Matriz IE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración en mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

Nota. De “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México: Pearson

Educación – Prentice Hall

Es necesaria una corrección de acciones para mejorar la posición dentro de la industria, enfocada principalmente en la reasignación de recursos a industrias más rentables, como el turismo rural comunitario.

Para el circuito de las Cuatro Lagunas la recomendación dentro de las estrategias defensivas es optar por la aventura conjunta a través de la AMCLA, buscando la sinergia entre los seis distritos integrantes para el desarrollo del turismo en la zona. Del mismo modo, generar alianzas con organizaciones públicas y privadas a nivel regional y nacional.

3.11.4 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

A través de esta herramienta se ha situado a la industria del turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas en términos de crecimiento de mercado (rápido o lento) y la posición competitiva (fuerte o débil).

La Figura 13 muestra que el circuito de las Cuatro Lagunas está ubicado en el cuadrante II, debido a que la posición competitiva es débil y el crecimiento del mercado en la industria del turismo es rápido.

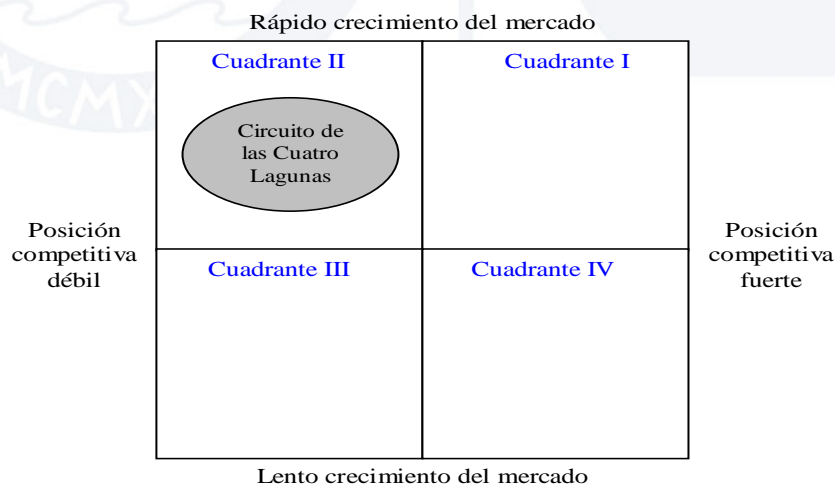


Figura 14. Matriz de la gran estrategia

Nota. De “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” de D’Alessio, F., 2008. México: Pearson Educación

De acuerdo al análisis realizado las estrategias convenientes serían:

1. Desarrollo de productos
2. Integración horizontal
3. Desarrollo de mercados
4. Penetración en el mercado

El circuito de las Cuatro Lagunas no posee competencias distintivas aún, las estrategias están relacionadas al desarrollo de productos orientados al turismo rural comunitario, con servicios acordes a la demanda y de calidad para la posterior integración con productos similares (Raqchi) y el desarrollo y la penetración en el mercado.

#### 3.11.5 Matriz de Decisión (D)

Esta herramienta reúne las matrices utilizadas anteriormente como la matriz FODA, PEYEA, IE y GE, permitiendo apreciar las repeticiones de cada estrategia y seleccionar las de mayor repetición.

Se ha seleccionado las nueve estrategias por considerarlas de importancia para el desarrollo de la zona.

Tabla 21

*Matriz de Decisión*

Estrategias	Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
Desarrollo de productos	E1. Desarrollo de productos turísticos orientados al turismo rural comunitario, complementarios a la oferta de Cusco – Machu Picchu que puedan aprovechar la demanda creciente en la región Cusco.	X	X	X	X	4
Desarrollo de mercados y Penetración en el mercado	E2. Mercadeo de los productos de turismo rural comunitario en el Perú y el extranjero, haciendo uso del Internet y las políticas de apoyo por parte del Estado.	X	X	X	X	4
Alianzas estratégicas	E3. Formación y capacitación de recursos humanos a través de alianzas con instituciones públicas y privadas.	X	X	X	X	4
Desarrollo de productos	E4. Habilitación y adecuación de la infraestructura e instalaciones orientadas al turismo rural comunitario para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco.	X	X	X	X	4
Desarrollo de productos	E5. Sensibilización, información e inclusión de la población local en los proyectos y actividades relacionadas al turismo rural comunitario.	X	X	X	X	4
Desarrollo de productos	E6. Ordenamiento territorial, manejo y difusión de información relacionada a las ventajas de la industria del turismo rural comunitario.	X	X	X	X	4
Aventura conjunta	E7. Consolidación de la organización multisectorial local y articulación regional y macroregional, impartiendo una visión compartida y de largo plazo orientada al turismo rural comunitario.	X	X	X	X	4
Aventura conjunta	E8. Gestión de financiamiento con el gobierno y la cooperación técnica para ejecución del banco de perfiles de proyectos del AMCLA que mejoren las instalaciones e infraestructura.	X	X	X	X	4
Desarrollo de productos	E9. Generar condiciones favorables en cuanto a normatividad, regulación local y seguridad para las inversiones en el circuito de las Cuatro Lagunas.	X	X	X	X	4

*Nota.* De “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008. México: Pearson

Educación – Prentice Hall

### 3.11.6 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

Esta matriz determina el atractivo de las estrategias y utiliza como insumos el análisis interno y externo efectuado, relacionando cada estrategia con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Véase Tabla 22 y Tabla 23.



Tabla 22

Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico – Factores Externos

Factores clave	Desarrollo de productos											
	E1. Desarrollo de productos turísticos orientados al turismo rural comunitario, complementarios a la oferta de Cusco – Machu Picchu que puedan aprovechar la demanda creciente en la región Cusco.			E4. Habilitación y adecuación de la infraestructura e instalaciones orientadas al turismo rural comunitario, para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco.			E5. Sensibilización, información e inclusión de la población local en los proyectos y actividades relacionadas al turismo rural comunitario.		E6. Ordenamiento territorial, manejo y difusión de información relacionada a las ventajas de la industria del turismo rural comunitario.		E9. Generar condiciones favorables en cuanto a normatividad, regulación local y seguridad para las inversiones en el circuito de las Cuatro Lagunas.	
Oportunidades	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
1. El Santuario Histórico de Macchu Picchu, al haber sido reconocido como una de las siete maravillas del mundo moderno, se presenta como un destino atractivo a nivel global, lo cual puede ser aprovechado por el circuito de las Cuatro Lagunas al integrarse a esta oferta turística.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3
2. El arribo de turistas nacionales y extranjeros a la región Cusco muestra una tendencia creciente, situación que puede ser aprovechada para ofrecer nuevos productos complementarios y alternativos, como el turismo rural comunitario dentro del circuito de las Cuatro Lagunas.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4
3. El uso de Internet, como canal comercial y de comunicación, es una oportunidad porque facilita la decisión de elección de los turistas y dinamiza las transacciones de la industria del turismo.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4
4. Se cuenta con políticas de Estado que promueven la creación, el desarrollo, reglamentan y promocionan el turismo rural comunitario.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4
5. El Perú cuenta con 23 acuerdos aerocomerciales con países de América, Europa y Asia, que promueven el turismo y el flujo comercial, estando en la región Cusco el producto más visitado del Perú.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2
6. El Perú cuenta con culturas distintas, genuinas y únicas. Es el único país en Latinoamérica que, por dos años consecutivos, ocupa el noveno lugar en el mundo de autenticidad. Esto es una oportunidad debido a que se puede posicionar esa imagen en el	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42	2	0.28	4





En la Tabla 24 se aprecia el resultado de la matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico CPE

Tabla 24

*Resultado de Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico*

Estrategias	CPE Externo	CPE Interno	Puntaje
<b>Desarrollo de productos</b>			
E1. Desarrollo de productos turísticos orientados al turismo rural comunitario, complementarios a la oferta de Cusco – Machu Picchu que puedan aprovechar la demanda creciente en la región Cusco.	3.58	3.40	6.98
E4. Habilitación y adecuación de la infraestructura e instalaciones orientadas al turismo rural comunitario, para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco.	2.53	2.72	5.25
E5. Sensibilización, información e inclusión de la población local en los proyectos y actividades relacionadas al turismo rural comunitario.	3.20	2.38	5.58
E6. Ordenamiento territorial, manejo y difusión de información relacionada a las ventajas de la industria del turismo rural comunitario.	1.96	2.32	4.28
E9. Generar condiciones favorables en cuanto a normatividad, regulación local y seguridad para las inversiones en el circuito de las Cuatro Lagunas.	2.70	3.18	5.88
<b>Desarrollo de mercados y Penetración en el mercado</b>			
E2. Mercadeo de los productos de turismo rural comunitario en el Perú y el extranjero, haciendo uso del Internet y las políticas de apoyo por parte del Estado.	3.26	3.16	6.42
<b>Alianzas Estratégicas</b>			
E3. Formación y capacitación de recursos humanos, a través de alianzas con instituciones públicas y privadas.	1.89	2.52	4.41
<b>Aventura Conjunta</b>			
E7. Consolidación de la organización multisectorial local y articulación regional y macroregional, impartiendo una visión compartida y de largo plazo orientada al turismo rural comunitario.	2.39	2.10	4.49
E8. Gestión de financiamiento con el gobierno y la cooperación técnica para ejecución del banco de perfiles de proyectos del AMCLA que mejoren las instalaciones e infraestructura.	2.05	2.80	4.85

Como resultado de la calificación de la matriz MPC se ha respetado todas las estrategias propuestas, por considerarlas aceptables para el desarrollo del turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas.

### 3.11.7 Matriz Rumelt (R)

En esta etapa se evalúan las estrategias según los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (ver Tabla 25).

Tabla 25

#### *Matriz de Rumelt*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1. Desarrollo de productos turísticos orientados al turismo rural comunitario, complementarios a la oferta de Cusco – Machu Picchu que puedan aprovechar la demanda creciente en la región Cusco.	SI	SI	SI	SI	SI
E4. Habilitación y adecuación de la infraestructura e instalaciones orientadas al turismo rural comunitario, para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco.	SI	SI	SI	SI	SI
E5. Sensibilización, información e inclusión de la población local en los proyectos y actividades relacionadas al turismo rural comunitario.	SI	SI	SI	SI	SI
E6. Ordenamiento territorial, manejo y difusión de información relacionada a las ventajas de la industria del turismo rural comunitario.	SI	SI	SI	SI	SI
E9. Generar condiciones favorables en cuanto a normatividad, regulación local y seguridad para las inversiones en el circuito de las Cuatro Lagunas.	SI	SI	SI	SI	SI
E2. Mercadeo de los productos de turismo rural comunitario en el Perú y el extranjero, haciendo uso del Internet y las políticas de apoyo por parte del Estado.	SI	SI	SI	SI	SI
E3. Formación y capacitación de recursos humanos, a través de alianzas con instituciones públicas y privadas.	SI	SI	SI	SI	SI
E7. Consolidación de la organización multisectorial local y articulación regional y macroregional, impartiendo una visión compartida y de largo plazo orientada al turismo rural comunitario.	SI	SI	SI	SI	SI
E8. Gestión de financiamiento con el gobierno y la cooperación técnica para ejecución del banco de perfiles de proyectos del AMCLA que mejoren las instalaciones e infraestructura.	SI	SI	SI	SI	SI

Las nueve estrategias evaluadas han satisfecho los criterios de evaluación, por lo que se opta por su aplicación para el turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas (ver Figura 14).

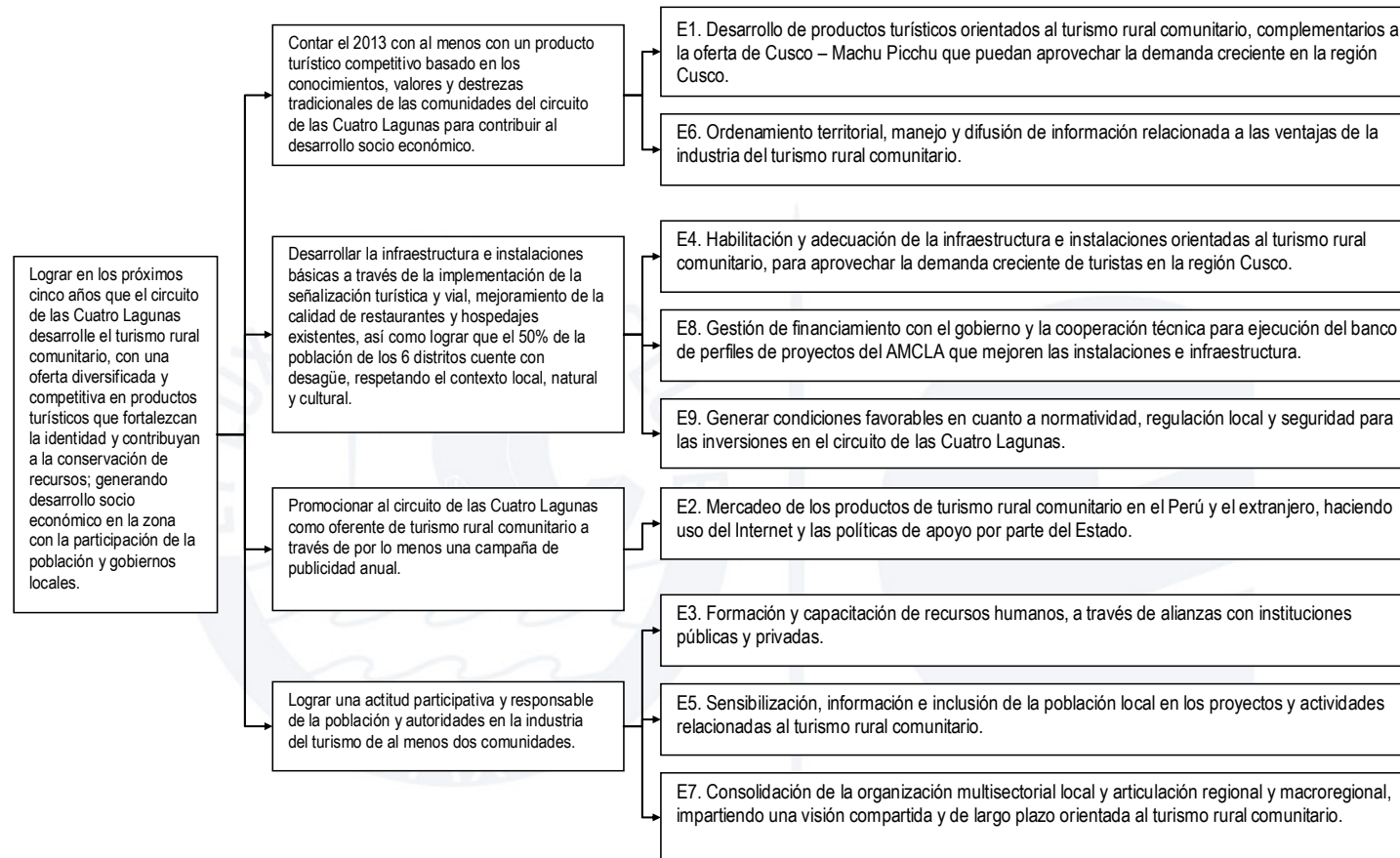


Figura 15. Árbol estratégico de la industria de turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas

## CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACION ESTRATÉGICA Y CONTROL: OBJETIVOS A CORTO PLAZO, RECURSOS Y BALANCED SCORECARD

En el presente capítulo se plantea los objetivos a corto plazo y sus respectivos indicadores para alcanzar los objetivos a largo plazo. Se propone la estructura organizacional, las políticas y los recursos necesarios, así como, se establece la estructura de evaluación y control a cargo de la AMCLA.

### 4.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos propuestos a corto plazo permitirán el cumplimiento de los objetivos de largo plazo establecidos anteriormente.

Los objetivos de corto plazo 1.1, 1.2, 1.3 y 1.4 están alineados al objetivo de largo plazo 1: Contar el 2013 con al menos con un producto turístico competitivo basado en los conocimientos, valores y destrezas tradicionales de las comunidades del circuito de las Cuatro Lagunas para contribuir al desarrollo socio económico.

Objetivo de corto plazo 1.1: Identificar y determinar al menos 3 actividades dentro del turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas.

Indicadores: Número de actividades factibles a realizar.

Objetivo de corto plazo 1.2: Priorizar y promover la puesta en valor del 30% de los recursos turísticos del circuito de las Cuatro Lagunas.

Indicador: Número de recursos turísticos puestos en valor.

Objetivo de corto plazo 1.3: Impulsar el desarrollo de al menos 1 producto turístico competitivo como fuente de ingresos complementarios a las actividades

tradicionales de la población local.

Indicadores: (a) número de productos turísticos competitivos, (b) cantidad de personas que estén trabajando directa e indirectamente en la industria del turismo, e (c) ingresos generados como resultado de la industria del turismo.

Objetivo de corto plazo 1.4: Contar con un plan de ordenamiento territorial para definir zonas prioritarias para el desarrollo del turismo en el circuito de las Cuatro Lagunas.

Indicador: Un plan de ordenamiento territorial.

Los objetivos de corto plazo 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 y 2.7 están alineados al objetivo de largo plazo 2: Desarrollar la infraestructura e instalaciones básicas a través de la implementación de la señalización turística y vial, mejoramiento de la calidad de restaurantes y hospedajes existentes, así como lograr que el 50% de la población de los 6 distritos cuente con desagüe, respetando el contexto local, natural y cultural.

Objetivo de corto plazo 2.1: Contar con la señalización turística y vial en el 70% de los recursos turísticos del circuito de las Cuatro Lagunas.

Indicador: Número de recursos turísticos con señalización

Objetivo de corto plazo 2.2: Lograr que el 50% de la población de los 6 distritos cuente con desagüe.

Indicador: Número de comunidades con el servicio de desagüe.

Objetivo de corto plazo 2.3: Promover la creación y mejora de negocios relacionados a la industria del turismo rural comunitario en al menos 2 distritos del circuito de las Cuatro Lagunas.

Indicadores: (a) número de negocios creados y (b) número de negocios

mejorados.

Objetivo de corto plazo 2.4: Elaborar y ejecutar un plan de buenas prácticas, basado en el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú CALTUR, para los restaurantes y hospedajes.

Indicadores: número de negocios que cumplen con normas de calidad y cuenten con la certificación de buenas prácticas.

Objetivo de corto plazo 2.5: Captar el apoyo de la cooperación técnica internacional para la ejecución de al menos 2 proyectos del banco de perfiles de proyectos del AMCLA.

Indicador: Inversión ejecutada.

Objetivo de corto plazo 2.6: Captar fondos del gobierno regional y nacional para la ejecución de al menos 4 proyectos del banco de perfiles de proyectos del AMCLA.

Indicador: Inversión ejecutada.

Objetivo de corto plazo 2.7: Implementar al menos 7 políticas que fomenten y formalicen la industria del turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas.

Indicador: Número de políticas implementadas.

Los objetivos de corto plazo 3.1, 3.2 y 3.3 están alineados al objetivo de largo plazo 3: Promocionar al circuito de las Cuatro Lagunas como oferente de turismo rural comunitario a través de por lo menos una campaña de publicidad anual.

Objetivo de corto plazo 3.1: Crear una imagen clara y distintiva para el circuito de las Cuatro Lagunas, como oferente del turismo rural comunitario y

producto complementario de la oferta Cusco – Macchu Picchu.

Indicadores: (a) número de actividades de promoción y (b) número de turistas que visitan la zona.

Objetivo de corto plazo 3.2: Fomentar la realización de al menos una campaña de publicidad continua y consistente para el turismo rural comunitario.

Indicadores: (a) número de campañas al año y (b) número de turistas que visitan Cuatro Lagunas como resultado de campañas de publicidad.

Objetivo de corto plazo 3.3: Estimular la participación de al menos una ONG y al menos dos empresas privadas, en acciones de promoción turística.

Indicador: Número de empresas y ONGs que participan en campañas de promoción.

Los objetivos de corto plazo 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8 y 4.9 están alineados al objetivo de largo plazo 4: Lograr una actitud participativa y responsable de la población y autoridades en la industria del turismo de al menos dos comunidades.

Objetivo de corto plazo 4.1: Diseñar e implementar un programa de asistencia técnica dirigido a negocios turísticos en el circuito de las Cuatro Lagunas en alianza con instituciones especializadas.

Indicadores: (a) número de negocios asistidos; (b) número de negocios que están implementando recomendaciones de asistencia técnica.

Objetivo de corto plazo 4.2: Fomentar el dictado de al menos a 1 curso por año relacionado al turismo rural comunitario en alianza con institutos y universidades.

Indicadores: (a) número de cursos dictados y (b) número de personas



capacitadas.

Objetivo de corto plazo 4.3: Desarrollar un programa de educación al sector gubernamental, autoridades locales y población local, de manera que se promueva el turismo rural comunitario como alternativa de desarrollo.

Indicador: Número de personas participantes.

Objetivo de corto plazo 4.4: Elaborar y ejecutar al menos dos proyectos piloto que se constituyan en modelos para el desarrollo de la industria del turismo en otras comunidades dentro del circuito de las Cuatro Lagunas.

Indicador: Número de comunidades participantes.

Objetivo de corto plazo 4.5: Involucrar y organizar a la población local de al menos dos comunidades en la industria del turismo rural comunitario.

Indicador: Número de asociaciones formadas.

Objetivo de corto plazo 4.6: Implementar al menos una campaña anual de información dirigido a turistas y pobladores locales sobre prácticas y comportamientos nocivos que afecten los recursos turísticos de la zona.

Indicadores: (a) número personas informadas y (b) grado de deterioro de los recursos turísticos.

Objetivo de corto plazo 4.7: Promover la realización de por lo menos un evento de intercambio de información y experiencias entre actores relacionados con la industria del turismo rural comunitario.

Indicadores: número de eventos

Objetivo de corto plazo 4.8: Fortalecer las oficinas de desarrollo económico local de al menos cuatro distritos para la planificación y gestión del turismo rural comunitario en alianza con la DIRCETUR y el gobierno regional.

Indicadores: Número de acciones ejecutadas en alianza con la DIRCETUR y el gobierno regional.

Objetivo de corto plazo 4.9: Plantear una agenda conjunta interinstitucional en el tema de turismo rural comunitario que involucre instituciones públicas y privadas.

Indicadores: Número de acuerdos implementados para el desarrollo del turismo rural comunitario.

#### 4.2 Estructura Organizacional Necesaria

La implementación de las estrategias seleccionadas debe ser responsabilidad del la AMCLA, conformada por:

1. Municipio distrital de Pampamarca
2. Municipio distrital de Túpac Amaru
3. Municipio distrital de Mosocllacta
4. Municipio distrital de Pomcanchi
5. Municipio distrital de Acopía
6. Municipio distrital de Sangarará

La AMCLA es una entidad autónoma conformada por los alcaldes como representantes de cada uno de los distritos involucrados, donde las funciones de coordinación y cumplimiento de objetivos están a cargo de una Secretaría Técnica.

La Figura 15 muestra la estructura orgánica planteada para la AMCLA.

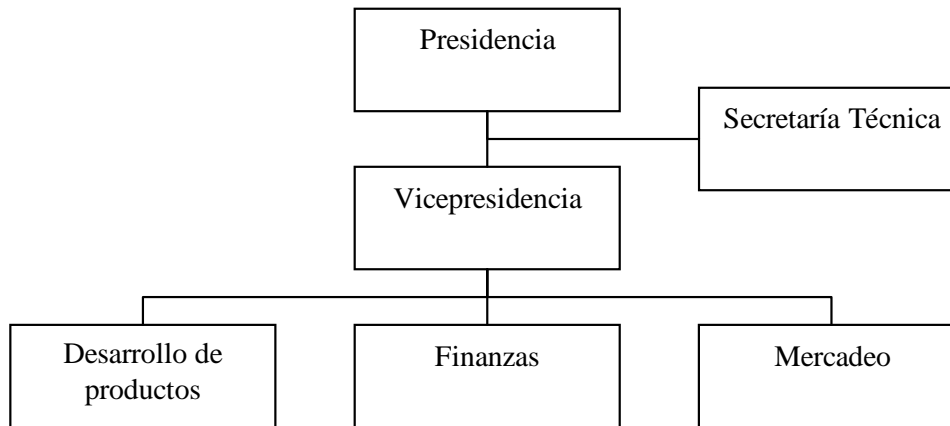


Figura 16. Estructura orgánica planteada para la AMCLA

### 4.3 Políticas

Las políticas planteadas serán los límites del accionar de la AMCLA que orientarán las estrategias. Las políticas a implementar por la AMCLA son:

1. Política 1: Fomentar el desarrollo de actividades turísticas con potencial competitivo haciendo uso adecuado de los recursos de la zona.
2. Política 2: Impulsar la ejecución de proyectos orientados a la mejora o desarrollo de nuevas ofertas turísticas en la zona.
3. Política 3: Promover la capacitación en turismo destinado hacia actores económicos y población organizada que replique los conocimientos adquiridos.
4. Política 4: Fomentar el uso de información para la adecuada toma de decisiones.
5. Política 5: Fomentar el uso de tecnologías de información para la comercialización y desarrollo de capacidades.
6. Política 6: Fomentar y promover la asociatividad entre actores

económicos del circuito de las Cuatro Lagunas.

7. Política 7: Promover la inversión con responsabilidad social.
8. Política 8: Fomentar la oferta y demanda de servicios financieros y no financieros.
9. Política 9: Fomentar la estandarización y productividad entre empresas de la industria del turismo rural comunitario.
10. Política 10: Promover y fortalecer espacios de concertación que beneficien directamente al desarrollo del circuito de las Cuatro Lagunas.
11. Política 11: Promover el consumo de productos de la zona orientados a la industria del turismo rural comunitario.
12. Política 12: Promover la contratación de mano de obra local.
13. Política 13: Promover la conservación del medio ambiente.

La Tabla 26 muestra la matriz de relación entre las estrategias y las políticas.

Tabla 26

*Matriz de Relación entre las Estrategias y las Políticas*

Estrategias	Políticas
<b>Desarrollo de productos</b>	
E1. Desarrollo de productos turísticos orientados al turismo rural comunitario, complementarios a la oferta de Cusco – Machu Picchu que puedan aprovechar la demanda creciente en la región Cusco.	2. Impulsar la ejecución de proyectos orientados a la mejora o desarrollo de nuevas ofertas turísticas en la zona. 11. Promover el consumo de productos de la zona orientados a la industria del turismo rural comunitario.
E4. Habilitación y adecuación de la infraestructura e instalaciones turísticas, para aprovechar la demanda creciente de turistas en la región Cusco.	9. Fomentar la estandarización y productividad entre empresas de la industria del turismo rural comunitario.
E5. Sensibilización, información e inclusión de la población local en los proyectos y actividades relacionadas al turismo rural comunitario.	6. Fomentar y promover la asociatividad entre actores económicos del circuito de las Cuatro Lagunas.
E6. Ordenamiento territorial, manejo y difusión de información relacionada a las ventajas de la industria del turismo rural comunitario.	1. Fomentar el desarrollo de actividades turísticas con potencial competitivo haciendo uso adecuado de los recursos de la zona.
E9. Generar condiciones favorables en cuanto a normatividad, regulación local y seguridad para las inversiones en el circuito de las Cuatro Lagunas.	7. Promover la inversión con responsabilidad social. 8. Fomentar la oferta y demanda de servicios financieros y no financieros. 12. Promover la contratación de mano de obra local. 13. Promover la conservación del medio ambiente.
<b>Desarrollo de mercados y Penetración en el mercado</b>	
E2. Mercadeo de los productos de turismo rural comunitario en el Perú y el extranjero, haciendo uso del Internet y las políticas de apoyo por parte del Estado.	5. Fomentar el uso de tecnologías de información para la comercialización y desarrollo de capacidades.
<b>Alianzas Estratégicas</b>	
E3. Formación y capacitación de recursos humanos, a través de alianzas con instituciones públicas y privadas.	3. Promover la capacitación en turismo destinado hacia actores económicos y población organizada que replique los conocimientos adquiridos.
<b>Aventura Conjunta</b>	
E7. Consolidación de la organización multisectorial local y articulación regional y macroregional, impartiendo una visión compartida y de largo plazo orientada al turismo rural comunitario.	10. Promover y fortalecer espacios de concertación que beneficien directamente al desarrollo del circuito de las Cuatro Lagunas.
E8. Gestión de financiamiento con el gobierno y la cooperación técnica para ejecución del banco de perfiles de proyectos del AMCLA que mejoren las instalaciones e infraestructura.	4. Fomentar el uso de información para la adecuada toma de decisiones.

4.4 Recursos

Los recursos asignados se han distribuido en humanos, financieros, físicos y tecnológicos. Estos permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas considerando una asignación relacionada a los objetivos de corto plazo.

#### 4.4.1 Recursos Humanos

Se considera como parte del recurso humano a la AMCLA conformado por los funcionarios de las municipalidades de: Pampamarca, Túpac Amaru, Mosocllacta, Pomcanchi, Acopía y Sangarará; empresas de turismo (restaurantes, hospedajes, transporte), actores económicos (productores agrícolas, pecuarios, pescadores, artesanos) y población en general; así como aquellas organizaciones privadas y públicas que apoyan y podrían apoyar en el desarrollo turístico de la zona.

La ejecución y control del plan estratégico propuesto estará a cargo de la Secretaría Técnica de la AMCLA y las oficinas de desarrollo económico local de cada una de las municipalidades.

En la Tabla 27 se plantea las responsabilidades en función a los objetivos de corto plazo.

Tabla 27

*Matriz de Relación de Objetivos de Corto Plazo y Responsables e Integrantes*

Objetivos de corto plazo	Responsables e integrantes										
	AMCLA	DIRCETUR	INC	FONCODES	COPESCO	Gobierno regional del Cusco	PROMPERÚ	ONG	Población local	Operadores turísticos de Cusco	Institutos - Universidades
1.1 Identificar y determinar al menos 3 actividades dentro del turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas.	R	I				I	I	I	I	I	
1.2 Priorizar y promover la puesta en valor del 30% de los recursos turísticos del circuito de las Cuatro Lagunas.	R	I	R				I	I	I		
1.3 Impulsar el desarrollo de al menos 1 producto turístico competitivo como fuente de ingresos complementarios a las actividades tradicionales de la población local.	R	R	I			I	I	I	I	I	I
1.4 Contar con un plan de ordenamiento territorial para definir zonas prioritarias para el desarrollo del turismo en el circuito de las Cuatro Lagunas.	R	I	R	I	I	I		I	I	I	
2.1 Contar con la señalización turística y vial en el 70% de los recursos turísticos del circuito de las Cuatro Lagunas.	R	I		I	I	I		I			
2.2 Lograr que el 50% de la población de los 6 distritos cuente con desagüe.	R	I				I	I	I	I	I	
2.3 Promover la creación y mejora de negocios relacionados a la industria del turismo rural comunitario en al menos 2 distritos del circuito de las Cuatro Lagunas.	R	R	I			I	I	I	I	I	
2.4 Elaborar y ejecutar un plan de buenas prácticas, basado en el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú CALTUR, para los restaurantes y hospedajes.	R	I		I	I	I		I			
2.5 Captar el apoyo de la cooperación técnica internacional para la ejecución de al menos 2 proyectos del banco de perfiles de proyectos del AMCLA.	R	R				R	I	I	I	I	
2.6 Captar fondos del gobierno regional y nacional para la ejecución de al menos 4 proyectos del banco de perfiles de proyectos del AMCLA.	R								R		
2.7 Implementar al menos 7 políticas que fomenten y formalicen la industria del turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas.	R	I					R	I	I	I	

Tabla 28 (continuación)

## Matriz de Relación de Objetivos de Corto Plazo y Responsables e Integrantes

Objetivos de corto plazo	Responsables e integrantes										
	AMCLA	DIRCETUR	INC	FONCODES	COPESCO	Gobierno regional del Cusco	PROMPERÚ	ONG	Población local	Operadores turísticos de Cusco	Institutos - Universidades
3.1 Crear una imagen clara y distintiva para el circuito de las Cuatro Lagunas, como oferente del turismo rural comunitario y producto complementario de la oferta Cusco – Macchu Picchu.	R	I					R	I	I	I	
3.2 Fomentar la realización de al menos una campaña de publicidad continua y consistente para el turismo rural comunitario.	R	I				I	I	I	I	I	I
3.3 Estimular la participación de al menos una ONG y al menos dos empresas privadas, en acciones de promoción turística.	R	I				I	I	I	R	I	
4.1 Diseñar e implementar un programa de asistencia técnica dirigido a negocios turísticos en el circuito de las Cuatro Lagunas en alianza con instituciones especializadas.	R	I					I	I	R	I	I
4.2 Fomentar el dictado de al menos 1 curso por año relacionado al turismo rural comunitario en alianza con institutos y universidades.	R	I					I	I	R	I	
4.3 Desarrollar un programa de educación al sector gubernamental, autoridades locales y población local, de manera que se promueva el turismo rural comunitario como alternativa de desarrollo.	R	I				I		R	I	I	
4.4 Elaborar y ejecutar al menos dos proyectos piloto que se constituyan en modelos para el desarrollo de la industria del turismo en otras comunidades dentro del circuito de las Cuatro Lagunas.	R	I				R		R			
4.5 Involucrar y organizar a la población local de al menos dos comunidades en la industria del turismo rural comunitario.	R	I	I	I	I	R	I	R	I	I	I
4.6 Implementar al menos una campaña anual de información dirigido a turistas y pobladores locales sobre prácticas y comportamientos nocivos que afecten los recursos turísticos	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
4.7 Promover la realización de por lo menos un evento de intercambio de información y experiencias entre actores relacionados con la industria del turismo rural comunitario.	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
4.8 Fortalecer las oficinas de desarrollo económico local de al menos cuatro distritos para la planificación y gestión del turismo rural comunitario en alianza con la DIRCETUR y el gobierno regional.	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
4.9 Plantear una agenda conjunta interinstitucional en el tema de turismo rural comunitario que involucre instituciones públicas y privadas.	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I

Nota. Población local \*: Comunidades, Hospedajes, restaurantes, transporte, guías y otros; R: responsable; I: integrante



#### 4.4.2 Recursos Financieros

Los responsables de la implementación de los objetivos a corto plazo deben buscar la viabilidad financiera.

La AMCLA puede presentar proyectos para obtener recursos financieros de los presupuestos participativos.

Los municipios pueden generar recursos propios a través de ingresos fiscales, como resultado de las actividades de la industria del turismo rural comunitario. Así como, elaborar proyectos mancomunados para gozar del financiamiento de instituciones públicas como: gobierno regional, INC, DIRCETUR, COPESCO, FONCODES, etc.

Por otro lado, se pueden generar alianzas estratégicas con organismos privados que ejecutan fondos de cooperación nacional e internacional.

#### 4.4.3 Recursos Físicos

Los municipios integrantes de la AMCLA cuentan con edificios que pueden ser brindados para que se establezcan las reuniones de concertación y los eventos de capacitación. Por otra parte, los municipios de Pomacanchi, Sangarará y Acopía pueden concesionar los albergues construidos para mejorar oferta turística.

#### 4.4.4 Recursos Tecnológicos

Debido al uso intensivo de información dentro de la industria del turismo, es necesario promover la utilización de tecnologías de información y comunicación que puedan mejorar la productividad dentro de las empresas.

También es necesario el diseño y la construcción del Website de la AMCLA, en la cual se promocionará los atractivos turísticos en los diferentes

distritos, así como se brindará información sobre actividades desarrolladas.

#### 4.5 Evaluación y Control

La evaluación y control estará a cargo de la AMCLA a través de su Secretaría Técnica, donde sus principales funciones serán:

1. Lograr los objetivos propuestos en el planeamiento estratégico en el ámbito del circuito de las Cuatro Lagunas.
2. Monitorear los indicadores propuestos.

La Tabla 28 muestra 20 indicadores priorizados, de los 31 definidos en los objetivos de corto plazo, presentados en el formato del Balanced Scorecard (BSC) agrupados desde las perspectivas: financiera, cliente, procesos y personas.

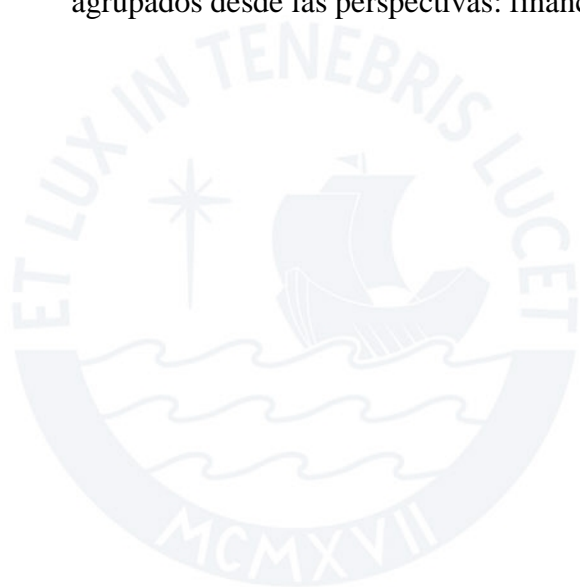


Tabla 29

*Balanced Scorecard*

Objetivos de Corto Plazo	
Perspectiva Financiera	
2.5 Captar el apoyo de la cooperación técnica internacional para la ejecución de al menos 2 proyectos del banco de perfiles de proyectos del AMCLA	Inversión ejecutada
2.6 Captar fondos del gobierno regional y nacional para la ejecución de al menos 4 proyectos del banco de perfiles de proyectos del AMCLA.	Inversión ejecutada
1.3 Impulsar el desarrollo de al menos 1 producto turístico competitivo como fuente de ingresos complementarios a las actividades tradicionales de la población local.	Ingresos generados del turismo
Perspectiva del cliente	
3.1 Crear una imagen clara y distintiva para el circuito de las Cuatro Lagunas, como oferente del turismo rural comunitario y producto complementario de la oferta Cusco – Macchu Picchu.	Número de turistas
3.2 Fomentar la realización de al menos una campaña de publicidad continua y consistente para el turismo rural comunitario.	Número de campañas
3.3 Estimular la participación de al menos una ONG y al menos dos empresas privadas, en acciones de promoción turística.	Número de empresas y campañas de promoción
4.6 Implementar al menos una campaña anual de información dirigido a turistas y pobladores locales sobre prácticas y comportamientos nocivos que afecten los recursos turísticos de la zona.	Grado de deterioro
Perspectiva Procesos	
1.1 Identificar y determinar al menos 3 actividades dentro del turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas.	Número de actividades
1.2 Priorizar y promover la puesta en valor del 30% de los recursos turísticos del circuito de las Cuatro Lagunas.	Número de recursos
1.4 Contar con un plan de ordenamiento territorial para definir zonas prioritarias para el desarrollo del turismo en el circuito de las Cuatro Lagunas.	Un plan de ordenamiento
2.1 Contar con la señalización turística y vial en el 70% de los recursos turísticos del circuito de las Cuatro Lagunas.	Número de recursos
2.2 Lograr que el 50% de la población de los 6 distritos cuente con desagüe.	Número de comunidades
2.3 Promover la creación y mejora de negocios relacionados a la industria del turismo rural comunitario en al menos 2 distritos del circuito de las Cuatro Lagunas.	Número de negocios
2.4 Elaborar y ejecutar un plan de buenas prácticas, basado en el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú CALTUR, para los restaurantes y hospedajes.	Número de negocios
2.7 Implementar al menos 7 políticas que fomenten y formalicen la industria del turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas.	Número de políticas
4.4 Elaborar y ejecutar al menos dos proyectos piloto que se constituyan en modelos para el desarrollo de la industria del turismo en otras comunidades dentro del circuito de las Cuatro Lagunas.	Número de comunidades
4.8 Fortalecer las oficinas de desarrollo económico local de al menos cuatro distritos para la planificación y gestión del turismo rural comunitario en alianza con la DIRCETUR y el gobierno regional.	Número de acciones DIRCETUR y Gobierno regional
4.9 Plantear una agenda conjunta de investigación en el tema de turismo rural comunitario que involucre instituciones públicas y privadas.	Número de acuerdos del turismo rural

## CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

1. El turismo es una industria atractiva por tener un crecimiento sostenido y ser dinámica en la generación de empleo con la participación de sub sectores económicos.
2. El turismo rural comunitario se integra a las actividades cotidianas de las comunidades campesinas para mejorar la calidad de vida de poblaciones menos favorecidas con el desarrollo socio económico.
3. El turismo rural comunitario en el Perú está representado por las experiencias de las regiones de Puno, Cusco y Madre de Dios; las mismas que han sido puestas en marcha con el apoyo de instituciones públicas y privadas así como con la participación de la población y sus actores económicos; sin embargo, esta oferta está basada principalmente en el aprovechamiento de ventajas comparativas, como: el legado cultural, recursos naturales y arqueológicos; y no en la creación de ventajas competitivas, como el desarrollo de capacidades de los recursos humanos, los servicios diferenciados, instalaciones de calidad en restaurantes, hospedajes y transporte, así como una cultura empresarial con visión de futuro.
4. El circuito de las Cuatro Lagunas ubicado dentro de las provincias de Canas y Acomayo, cuenta con comunidades campesinas, patrimonio cultural y recursos naturales para el desarrollo de productos turísticos orientados al turismo rural comunitario.
5. Uno de los objetivos para el desarrollo de un producto turístico

orientado al turismo rural comunitario es la sensibilización de la población con los beneficios de esta industria acompañada con asistencia técnica y capacitación en temas relacionados para lograr una participación activa.

6. El circuito de las Cuatro Lagunas, aún carece de infraestructura e instalaciones especializadas para la prestación de servicios, recursos humanos calificados, así como, una cultura empresarial orientada al mercado local generando como efecto la limitada competitividad de la industria del turismo en la zona.

## 5.2 Recomendaciones

1. La implementación, control y evaluación del planeamiento estratégico debe ser responsabilidad de la AMCLA, debe articular a los gobiernos locales a través de sus oficinas de Desarrollo Económico Local, actores económicos, instituciones privadas y públicas, así como empresarios de la industria del turismo.
2. Las actividades que se pueden realizar en el circuito de las Cuatro Lagunas son : (a) agroturismo de manera individual o comunal entre productores, en las cuales se generen productos agrícolas como la papa, maíz, cebada, crianza de animales menores y la actividad forestal; (b) ecoturismo a través de la observación de atractivos naturales, senderismo interpretativo, rescate de flora y fauna (vicuñas), montañismo, caminata, ciclismo de montaña, cabalgata, kayaquismo y pesca recreativa; y (c) turismo vivencial a través de visitas a talleres artesanales, participación en vivencias místicas y ferias, eventos

culturales y talleres gastronómicos.

3. Organizar a la población del circuito de las Cuatro Lagunas en grupos de interés común en base a diferentes negocios turísticos: restaurantes, hospedajes, artesanía, transporte, productores agropecuarios, entre otros; para la formación de recursos humanos a través de asistencia técnica, capacitación e intercambio de experiencias que puedan mejorar la competitividad de sus productos; así como, para la identificación de fuentes de financiamiento de manera conjunta y fomento de la asociatividad.
4. Para el desarrollo de la industria del turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas, el mayor porcentaje de inversión debe estar destinado al diseño e implementación de un plan de mercadeo, brindando asistencia para una adecuada determinación de precios, identificando canales de venta y mecanismos de promoción, seguido del mejoramiento y adecuación de infraestructura e instalaciones.
5. Es necesario se evalúe la situación actual y necesidades de la planta turística en el circuito de las Cuatro Lagunas: hospedajes, albergues, casas hospedaje, zonas de campamento y restaurantes; para satisfacer las necesidades del turista rural comunitario.
6. Es necesario que se realice un acompañamiento técnico en la ejecución de la inversión en infraestructura (acceso, telecomunicaciones, servicios básicos y servicios públicos) considerando aspectos decorativos, ambientales, el contexto natural, cultural y local.
7. A corto plazo se recomienda se realicen campañas de promoción

turística a través de la organización y realización de ferias y festivales; aprovechando los feriados y fines de semana largos, con el objetivo de promocionar e incentivar el turismo interno.

8. Elaborar datos estadísticos de los visitantes al circuito de las Cuatro Lagunas, lo cual servirá para rediseñar estrategias de mercadeo, realizar proyección de ventas y mejorar de calidad de los servicios prestados.
9. Es necesario fortalecer las oficinas de Desarrollo Económico Local de cada municipio debido a que éstas implementarán las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto en cada distrito.
10. Un mecanismo para atraer la inversión privada en el circuito de las Cuatro Lagunas puede ser la concesión de terrenos o edificios a industrias complementarias como las financieras, de capacitación, proveedores de insumos especializados.

## REFERENCIAS

- Asociación de Municipalidades de Cuatro Lagunas (2007). *Libro de actas*. [Data file] Cusco: Asociación de Municipalidades de Cuatro Lagunas.
- Asociación ARARIWA (2003). *Plan de desarrollo distrital de Sangarará*. Asociación ARARIWA. Cusco: Municipalidad Distrital de Sangarará.
- Asociación ARARIWA (2004). *Plan de desarrollo distrital de Túpac Amaru*. Cusco: Municipalidad Distrital de Túpac Amaru.
- Asociación ARARIWA (2004). *Plan de desarrollo distrital de Pampamarca*. Cusco: Municipalidad Distrital de Pampamarca.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2007). *Síntesis económica de Cusco*. Sede Regional Cusco. Recuperado el 28 de marzo de 2008 de [http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Sedes/Cusco/2007/Cu\\_cu-IC200712.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Sedes/Cusco/2007/Cu_cu-IC200712.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2008a). *Reporte de inflación enero 2008 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado el 20 de febrero de 2008 de [http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/PolMon/Archivos/RI\\_2008\\_01.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/PolMon/Archivos/RI_2008_01.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2008b). *Consulta a series estadísticas del BCRP*. Recuperado el 30 de abril de 2008 de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/>
- Bandín, Callo, Pizarro & Oruna Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada [BCPO] (2007). *Nota semanal: Economía y finanzas N° XXI semana del 21 al 27 de mayo de 2007*. Recuperado el 17 de enero de 2008 de <http://www.bcpo.com.pe>
- Barrera, E. (2006). *Turismo rural – Un agronegocio para el desarrollo de los territorios rurales*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Cámara de Comercio de Lima (2007). *Turismo representará el 7% del empleo total del país en el 2007*. Recuperado el 13 de abril de 2007 de [http://www./RPP%20Noticias%20-%20Turismo%20representar%C3%A1%20el%207\\_1%25%20del%20empleo%20total%20del%20pa%C3%ADs%20en%20el%202007.htm](http://www./RPP%20Noticias%20-%20Turismo%20representar%C3%A1%20el%207_1%25%20del%20empleo%20total%20del%20pa%C3%ADs%20en%20el%202007.htm)
- Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresas [PROMPYME] (2003). *Estudio sobre la tendencia de la demanda turística internacional y de los Segmentos Relevantes para el Cluster Turístico del Cusco*. Lima: PROMPYME.



- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo [PROMPERÚ] (2006). *Perfil del turista cultural*. Recuperado el 27 de noviembre de 2007 de [http://media.peru.info/catalogo/Attach/ptc\\_9744.zip](http://media.peru.info/catalogo/Attach/ptc_9744.zip)
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo [PROMPERÚ] (2007). *Perfil del Turista Rural Comunitario*. Recuperado el 22 de abril de 2008 de [http://media.peru.info/catalogo/Attach/ptrural\\_10119.zip](http://media.peru.info/catalogo/Attach/ptrural_10119.zip)
- Consejo Nacional de la Competitividad (2003). *Desarrollo empresarial y cadenas productivas*. Lima: Consejo Nacional de la Competitividad.
- Consejo Nacional del Ambiente [CONAM] (2006). *A limpiar el aire Cusco*. Lima: Konygraf & CIA. S.A.C.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR] (2007a). *Inventario turístico, datos oficiales de atractivos turísticos*. Recuperado el 15 de enero de 2008 de <http://www.dirceturcusco.gob.pe/ficha.php>
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR] (2007b). *Visitantes nacionales y extranjeros a la región Cusco*. [Data file] Cusco: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo.
- Dirección Regional de Energía y Minas del Cusco (2008). *Concesiones mineras en Cusco*. [Data file] Dirección Regional de Energía y Minas del Cusco.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación – Prentice Hall.
- Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social [FONCODES] (2006). *Nuevo mapa de pobreza distrital de FONCODES 2006*. Recuperado el 13 de noviembre de 2007 de [http://www.regionarequipa.gob.pe/descargar\\_archivo.php?id=6295&anio=2007](http://www.regionarequipa.gob.pe/descargar_archivo.php?id=6295&anio=2007)
- Grupo de Tecnología y Desarrollo (2003). *Plan de desarrollo local concertado del distrito de Pomacanchi*. Cusco: Municipalidad Distrital de Pomacanchi.
- Grupo de Trabajo Multisectorial Preparación del Ministerio del Ambiente (2008). *Diagnóstico ambiental del Perú*. [Data File].
- Indacochea, A., Ascencio, O., Carranza, F., de los Ríos, L. & Wendorff, J. (2005). *Junín competitivo: el valle del Mantaro*. Lima: Editorial Laberintos S.A.C.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2005). *Tecnologías de información y comunicación en los hogares ENAHO 2003 – 2004*. Lima: Oficina Técnica de Administración INEI.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007a). *Informe técnico: La pobreza en el Perú en el año 2007*. Recuperado el 16 de abril de 2008 de [http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe\\_Tecnico\\_Pobreza2007.pdf](http://censos.inei.gob.pe/documentosPublicos/Informe_Tecnico_Pobreza2007.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007b). *Banco de información distrital*. Recuperado el 10 de noviembre de 2007 de <http://desa.inei.gob.pe/mapas/bid/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2008). *Nota de prensa 022*. Recuperado el 23 de febrero de 2008 de [http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/Banco%20Estad%20C3%ADstico/Datos/INEI\\_NP\\_02.08\\_022.pdf](http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/Banco%20Estad%20C3%ADstico/Datos/INEI_NP_02.08_022.pdf)
- Lazarte, L. (2004). *Plan estratégico de desarrollo del distrito de Acopía – Acomayo*. Cusco: Municipalidad Distrital de Acopía 2004.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo & Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (2007). *Experiencias exitosas Turismo Rural Comunitario Perú*. Recuperado el 23 de abril de 2008 de [http://media.peru.info/catalogo/Attach/trc\\_esp\\_10362.zip](http://media.peru.info/catalogo/Attach/trc_esp_10362.zip)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2007a). *Perú: Importancia del turismo para el Perú Junio 2007*. Recuperado el 22 de marzo de 2008 de [http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/Importancia\\_Turismo\\_JUN-2007.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/Importancia_Turismo_JUN-2007.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2007b). *Llegada mensual de turistas extranjeros no residentes 2002 – 2007*. Recuperado el 10 de marzo de 2008 de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/Llegada%20de%20Turistas%202002-2007.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2007c). *Conceptos fundamentales de turismo abril 2007* [Data file]. Piura: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2007d). *Lineamientos para el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú*. Recuperado el 16 de octubre de 2007 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 (2008). *Potencial del sector turismo en el Perú oportunidad de inversión*. Recuperado el 10 de abril de 2008 de <http://www.mincetur%20PLopezDeRomana%20->

%20Foro%20Inv%20ALCUE%202008may16-spa

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2008). *Acuerdos bilaterales de servicios aéreos*. Recuperado el 18 de abril de 2008 de <http://www.rree.gob.pe/portal/Multi.nsf/9060f36257c43df1052569bc006fc00a/0f8ddd7488220c205256e52002ada8e?OpenDocument>

Organización Mundial del Turismo (1994). *Consecuencia del AGCS para el turismo. Actas de conferencias y seminarios de la OMT Milán*. Recuperado el 27 de noviembre de 2007 de [http://www.unwto.org/trad/index\\_s.php](http://www.unwto.org/trad/index_s.php)

Organización Mundial del Turismo (2007). *Barómetro OMT del turismo mundial*, 5(1). Recuperado el 16 de octubre de 2007 de [http://pub.world-tourism.org:81/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1324/070322\\_unwto\\_barometer\\_01-07\\_span\\_excerpt.pdf](http://pub.world-tourism.org:81/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/Products/1324/070322_unwto_barometer_01-07_span_excerpt.pdf)

Organización Mundial del Turismo (2008). *Barómetro OMT del turismo mundial*, 6(1). Recuperado el 22 de marzo 2008 de <http://www.unwto.org/pub>

Programa de Apoyo a la Descentralización de Espacios Rurales de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (2008). *Plan de Competitividad para el Desarrollo del Turismo en el ámbito de Cuatro Lagunas*. [Data File]. Cusco: Programa de Apoyo a la Descentralización de Espacios Rurales de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación

Promoción de la Pequeña y Micro Empresas [PROMPYME] (2004). *Diagnóstico del cluster de turismo en Cusco* [Data File]. Cusco: Promoción de la Pequeña y Micro Empresas.

Secretaría de Turismo de México (2006). *Competitividad y Desarrollo de Productos Turísticos Exitosos*. México: Autor.

Université de Pau et des Pays de L'Adour (1998). *El turismo en espacio rural en Francia*. Recuperado el 5 de abril de 2008 de <http://www.um.es/dp-geografia/turismo/n1/Cuadernos-3.pdf>

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

AATC	Asociación de Agencias de Turismo del Cusco
ABRATUR	Asociación Brasileña de Turismo Rural
AMCLA	Asociación de Municipalidades de Cuatro Lagunas
APEC	Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico
Apoder COSUDE	Programa de Apoyo a la Descentralización de Espacios Rurales de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
BCPO	Bandín, Callo, Pizarro, Oruna Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada
BSC	Balanced Scorecard
CALTUR	Plan Nacional de Calidad Turística
CANATUR	Cámara Nacional de Turismo
CCL	Cámara de Comercio de Lima
CONAM	Consejo Nacional del Ambiente
FIT Perú	Proyecto Fortalecimiento Integral del Turismo en el Perú
INC	Instituto Nacional de Cultura
INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
NBT	Boureau Neerlandés de Turismo
OMT	Organización Mundial de Turismo
PENTUR	Plan Estratégico Nacional de Turismo
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y

Turismo

PROMPYME

Promoción de la Pequeña y Micro Empresas

SUTUR

Sociedad Uruguaya de Turismo Rural



## GLOSARIO

**Asociatividad.** Se entiende por asociatividad a la organización voluntaria y no remunerada de individuos o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común.

**Circuito Turístico.** Oferta conjunta de productos turísticos diferenciados y que generalmente se ubican en regiones distantes, los circuitos pueden generarse en cuatro niveles: local, regional, nacional e internacional. Corresponde a una vía de conexión cuya función es importante para vincular zonas y áreas turísticas.

**Competitividad.** Capacidades para la generación de tasas de rentabilidad superiores a las del resto de la industria y sostenibles a largo plazo.

**Comunidad campesina.** Son organizaciones de interés público, con existencia legal y personería jurídica, integradas por familias que habitan y controlan determinados territorios, ligadas por vínculos ancestrales, sociales, económicos y culturales, expresados en la propiedad comunal de la tierra, el trabajo comunal, la ayuda mutua, el gobierno democrático y el desarrollo de actividades multisectoriales, cuyos fines se orientan a la realización plena de sus miembros y del país.

**Destino turístico.** Producto o conjunto de productos capaces de atraer importantes flujos de viajeros por sí mismo.

**Identidad.** Designa el carácter de todo aquello que permanece único e idéntico a sí mismo, pese a que tenga diferentes apariencias o pueda ser percibido de distinta forma.

**Infraestructura.** Es el conjunto de obras y servicios que permiten, en general, el

desarrollo socio económico de un país y que son aprovechados para impulsar alguna actividad en especial, en este caso el turismo. Entre estos encontramos: (a) servicios básicos; redes de suministro (energía eléctrica, luz, agua, desagüe, sistema de eliminación de residuos, etc.); (b) vías de acceso, pueden ser terrestre, aérea, lacustre, marítima, aeropuertos, terminales, etc.; (c) telecomunicaciones, abarca los servicios de telefonía, correo, Internet, etc.; (d) servicios públicos: seguridad, ornato, educación, etc.

Instalaciones turísticas. Todas las construcciones especiales cuya función es facilitar la práctica de actividades netamente turísticas.

Inventario turístico. Es el catálogo ordenado de los recursos naturales, culturales y arqueológicos que posee una región, su elaboración implica dos pasos: (a) registro de información; y (b) evaluación de los atractivos turísticos.

Oferta turística. Es el conjunto de elementos que conforman el producto turístico al que se le añade el desarrollo de un programa de promoción orientado a los posibles consumidores, un programa de distribución manejado por los operadores turísticos y el establecimiento de un precio adecuado a las características del mercado.

Ordenamiento territorial. Consiste en el establecimiento de formas de organización del espacio territorial considerando la correspondencia que debe existir entre la población, su distribución y actividades, la disponibilidad de recursos naturales en el territorio y las condiciones ambientales.

Perfil del turista. Características particulares que definen con precisión al turista

que visita una región. Entre los principales componentes que definen el perfil de un turista se encuentran: edad, nacionalidad, sexo, gasto promedio, motivo de visita, estadía promedio, modo de transporte, atractivos deseados.

**Planta turística.** Es el conjunto de instalaciones, equipos, empresas y personas que prestan servicio al turismo y fueron creados para este fin. Está compuesto por: servicios de transporte, alojamiento u hospedaje, restaurantes, servicios de recreación, servicios complementarios.

**Producto turístico.** El producto turístico es el conjunto de bienes y servicios (prestaciones materiales e inmateriales) puestos a disposición del turista en un lugar determinado. Está compuesto principalmente por: recursos turísticos; atractivos turísticos, infraestructura, planta turística.

**Recurso turístico.** Son los recursos naturales, culturales, el folclore, las realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas y los acontecimientos programados que poseen una determinada zona o área, con un potencial que podría captar el interés de los visitantes. Estos han sido categorizados en: (a) sitios naturales: esta categoría agrupa a diversas áreas naturales que por sus atributos propios, son consideradas parte importante del potencial turístico; (b) manifestaciones culturales: se consideran las diferentes expresiones culturales del país, región o pueblo, desde épocas ancestrales (desarrollo progresivo de un determinado lugar) tales como lugares arqueológicos, sitios históricos, entre otros; (c) folclore: es el conjunto de tradiciones, costumbres, leyendas, poemas, artes, gastronomía, etc., del país, región y/o pueblo determinado; (d)



realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas: comprenden aquellas obras actuales, pero que muestran el proceso de cultura, civilización y tecnología, con características relevantes para el interés turístico; (e) acontecimientos programados: categoría que agrupa a todos los eventos organizados, actuales o tradicionales, que atraen a los turistas como espectadores o actores.

Turismo sostenible. Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible son aplicables a todas las formas de turismo en todos los tipos de destinos, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos ambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, el turismo sostenible debe: (a) dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica; (b) respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural; (c) asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la

reducción de la pobreza.

Ventaja competitiva. Es una función que, o bien brinda el mismo valor al cliente de forma más eficiente que los competidores (bajo costo), o realiza actividades a un costo comparable pero de maneras únicas que generen más valor para el cliente que los competidores y, por lo tanto, imponen un precio de primera calidad (diferenciación).

Visión compartida: Planteamiento que define la posición deseada en el largo plazo para un agrupamiento turístico con base en sus ventajas competitivas.



## APÉNDICE A. ENTREVISTA EMPRESARIO DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO

Entrevistado	:	Edaward Rocker
Fecha	:	29 de noviembre de 2007
Hora de inicio	:	9:00 a.m.
Hora de término	:	9:45 a.m.
Lugar	:	Universidad San Ignacio de Loyola

### 1. ¿Qué aspectos negativos ve en el desarrollo del turismo en Cusco?

El sector en el fondo puede dividirse de diferentes formas el sector turismo y la línea de hotelería, en el fondo hay especialistas en la creación de producto turístico.

Cusco como producto turístico, tiene un problema con el manejo de la demanda, no tiene capacidad hotelera, el problema es como administrar ese crecimiento, una manera es en un momento subir el precio es una manera de frenar la demanda.

Atractivos nos sobran como país, pero no son productos turísticos, a no ser que se le agregue infraestructura: vías de acceso, alojamiento, alimentación, seguridad, servicio de salud y además que existan atractivos como un patrimonio, recursos naturales o un turismo vivencial con una comunidad autentica, hay que identificar en la zona que atractivos existen haciendo un inventario, no dejando de lado la parte humana (comunidades autenticas), explotar e involucrarlos con el turismo o el producto.

Si uno hace una comparación con Orlando que es un destino totalmente

artificial y la gente iba por dos días, en los últimos años se ha incorporado mas atractivos y se ha extendido la permanencia por mas días.

Si uno analiza el producto turístico en Cusco es un problema, la idea es buscar otros atractivos como Choquequirao, pero la idea no es construir sino que ya exista un flujo turístico, ninguna empresa va a ingresar sino existe un flujo turístico continuo con un producto turístico desarrollado.

La cadena Hotelera ingresa porque ya existe un producto turístico hotelero, el problema de Cuatro Lagunas es que la comunidad construyo un albergue sin crear el producto, la pregunta es como llegaría el turista, alguna empresa de transportes ingresaría al lugar para cubrir la ruta, el primer mercado seria que la demanda sea por medio de la gente que va por el transporte local.

2. ¿Qué actividades se podrían realizar teniendo un recurso natural como las Cuatro Lagunas?

Se podría realizar deportes de viento en las lagunas, también bicicletas de montaña, la idea es aprovechar el recurso natural y combinarlo con el turismo vivencial y que el turista se quede a vivir en las casas de los comuneros y ya no se necesite construir, el tema es que la gente trabaja para que el turista aprenda con el campesino.

Lo que hay que identificar es el motivo del turista para que quiera visitar el lugar y ver cual es la competencia y ver que no tienen otros que cuatro lagunas tiene. Ver un segmento de turistas libres, turistas nacionales y turistas que vienen desde Puno.

El éxito del Valle Sagrado de los Incas, es que esta de paso a Machu Picchu; y Cuatro Lagunas esta de paso a Puno, quizás el potencial no radica en

que los turistas se queden a hospedarse.

Se debe justificar si son necesarios alojamientos y restaurantes para que el turista se pueda quedar.

3. ¿Qué factores serían necesarios para crear un producto turístico en esta zona?

El mayor problema es la falta de liderazgo para crear proyectos, no faltan ideas, el problema es que no saben sacar adelante estas ideas, el producto es verlo a nivel macro e integrarlo al Cusco y no aislarlo, esta zona del Cusco puede atraer a turistas que sepan de ecoturismo.

Tienen que ver que perfil tiene el que va por ese lugar y cual es el objetivo por el cual vinieron; y luego ofrecerles un producto distinto y meterles dentro de la oferta que ya se promociona al turista, el segmento del turista libre es como llegar a el sino tiene canal y la idea es encontrar a ese segmento de turista libre.

Para que un tour operador coloque el circuito en su paquete turístico tiene que tener garantías, estabilidad política, la idea es hablar con el tour operador para preguntar ¿qué es lo que quiere el turista? y luego el turista pueda escoger en el menú.

Casa Andina ha desarrollado ese menú donde le ofrece una variedad de actividades además del alojamiento.

Se debe saber qué turista se quiere captar, para brindar servicio adecuado; para que un hotel ingrese a Cuatro Lagunas, se debe mostrar que de interesante hay en el lugar para que el turista se quede.

El gancho podría ser encajar con una empresa que ya tiene experiencia como la empresa que ha desarrollado un circuito de Tambos, midiendo los tiempos.

4. ¿Cuál debe ser el rol de los gobiernos locales en este tipo de empresas?

El Gobierno regional debe sentar las bases de estabilidad, donde también diga no te vamos a cobrar impuestos, esa es una manera de incentivar, para que el inversionista privado se anime a invertir.

La zona que ha sufrido varios choques culturales. Cusco, la zona monumental, esta protegida, pero uno sale fuera de la ciudad y cada uno hace lo que quiere, esta zona de Cuatro Lagunas debería empezar con políticas, para que nadie pueda hacer lo que quiere, construcción de adobes, casas no mayores a dos pisos, debe haber protección; la idea es que el turista que viene, diga que es un pueblo ecológico con energía solar y vale la pena ir a ese lugar, se pueda diferenciar de otra, con calidad de vida, identidad y otros aspectos.

El gobierno y la comunidad tienen que participar en el proyecto, debería haber un concurso para que las comunidades mejoren su ámbito, mantengan sus tradiciones y otros aspectos.

Puede haber una sana competencia de comunidad a comunidad, mientras más moderna sea menos gente va ir a visitarla, la gente debe seguir utilizando la vestimenta tradicional, debemos verlo como un plan de desarrollo a nivel macro, el turismo no debe estar aislado.

Para hacer un plan turístico tradicional, vivencial, lo importante es que tienen que diferenciarse, enfocada a ciertos atributos que sean distintos.

Queremos hacer un aporte a las comunidades a pesar que es un trabajo netamente académico, no se olviden de hacer algo distinto, el turista tiene que saber que es un lugar auténtico y se pueda crear un producto auténtico, porque Perú es uno de los primeros destinos auténticos, pueden tomar en cuenta las

pachamancas y que en esas comunidades que vean las fiestas todos los días o una vez a la semana y generar el interés para la zona y el turista pueda involucrarse en la fiesta, de acuerdo a la demanda.

5. ¿Cuál es su visión de la industria del turismo en el Cusco de acá 20 años?

Tenemos un problema a nivel cultural y poblacional, Cusco se va a mantener, las autoridades deben hacer un plan para reconvertir y añadir al Centro Histórico bandas de protección, va a durar 20 años pero hay que empezar a maquillar la ciudad y protegerla.

Cusco tiene un valor histórico, los atractivos ya lo tenemos, el problema es que hay tantos y no sabemos que hacer y no valoramos lo que tenemos, culturalmente el Perú no esta avanzando esta retrocediendo, en otros países no votan la basura a la calle, no orinan en la calle.

## APÉNDICE B. ENTREVISTA EMPRESARIO DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO

Entrevistado : Roger Valencia

Fecha : 20 de febrero de 2008

Hora de inicio : 8:30 a.m.

Hora de término : 9:30 a.m.

Lugar : Auqui Mountain Spirit – Urb. Magisterial  
José Gabriel Cosio 307 - Cusco

1. ¿Que atractivos turísticos no tradicionales crees que se puede explorar en el Cusco?

Creo que Cusco esta posicionado con lo que es el turismo cultural, creo que dos actividades importantes donde Cusco tiene un gran potencial son: la observación de fauna silvestre, aventura.

El segmento de observación de fauna en la zona reservada asociadas a Manu y en la zona de alta Puna como la zona del Ausangate para realizar el trecking en cordillera, estos segmentos todavía no están siendo explotados.

2. ¿Cuales son los segmentos más dinámicos?

El segmento de aventura ha tenido una gran facilitación y ha venido creciendo muy fuertemente; ha sufrido un gran golpe por una pésima gestión en el Camino Inca y por un total descuido del Wilcamayu, nosotros empezamos a operar junto con Costa Rica en 1982 el rafting en el río Urubamba y este segmento vino creciendo hasta los años 90, 97 a partir de 1998 a consecuencia de accidentes, la grave polución que sufre el río, comenzó a decaer hoy en día



operamos menos del 20% que Costa Rica a pesar que empezamos juntos.

Eso nos demuestra que pasa cuando un destino empieza y cuando no se gestiona, la falta de gestión ha hecho que esto caiga, esto ha sucedido por la contaminación, a nadie le gusta navegar junto a la basura, cuando esto sucede nadie regresa, ni lo recomienda.

3. ¿Tu crees que el circuito de las Cuatro Lagunas tiene un potencial turístico?

Si, tiene un potencial turístico orientado a actividades, como la pesca deportiva, es un segmento muy interesante y de gran potencial, necesita buenas inversiones.

4. ¿Qué opinas de las construcciones efectuadas por FONCODES en Cuatro Lagunas?

Son de baja calidad, sin ningún desarrollo de producto, el segmento de pesca es especializado, necesitas de un manejo del recurso hídrico, manejo de las cuatro lagunas, manejo de las zonas de crianza, trabajo en el cultivo, zonas para la pesca de diferentes tipos: pesca de peso o aplomo, pesca de moscas, pesca de casting desde la orilla, pesca en riachuelos; esto es un producto, necesitas de instalaciones de buen nivel, los pescadores en el mundo son un sector un muy particular, las experiencias de pesca más importantes están en Chile y Argentina son de dos días; a partir de las seis de la mañana con todo el equipamiento necesario, es un diseño de producto, el costo del servicio es aproximadamente de 1,200 dólares, esto sería posible en el circuito de las Cuatro Lagunas, siempre y cuando este dirigido por una organización comunitaria extensa en que toda la población participe.

5. ¿Cuales son las fortalezas que tiene el circuito de las Cuatro Lagunas?

Sus mismos recurso, el gran espacio de las lagunas, las debilidades pasan por falta de administración, de visión de destino, el recurso paisajístico es interesante, pero en turismo existen atractivos de jerarquía III que atraen a flujos turísticos internacionales, atractivos de jerarquía II, que atraen a turistas especializados internacionales y nacionales, y existen atractivos de jerarquía I que atraen a turistas que están de paso y cuatro lagunas no esta de paso a ningún lugar y no es un atractivo de jerarquía III, se podría desarrollar un producto si es que se tuviese trucha salmonada de 3 a 4 KG, se podría construir un destino para pescadores especializados, otra de las desventajas es la altura que esta de 3,600 a 3,800 m.s.n.m., esto significa una limitación para determinados turistas.

6. ¿Qué opinas a cerca del turismo rural comunitario?

Hay mucho interés en el turismo rural comunitario en el mundo, pero cada comunidad debe tener un factor de diferenciación, por ejemplo Raqchi tiene 3,000 años haciendo cerámica, fácilmente es diferenciado; Chinchero por sus tejidos; en Quilka Ausangate son llameros y viven de llamas y alpacas.

El turismo se trata de mostrar singularidades, particularidades, identidades.

7. ¿Que factores serian necesarios para crear un producto turístico el exitoso en Cuatro Lagunas?

Lo primero que hay que hacer es mirar el mercado, a donde están yendo las tendencias mundiales, hay un potencial de pesca, se necesitara cinco años para que los peces desarrollen, el turismo nacional es un buen mercado y la pesca es parte de las fantasías de las personas, desarrollar un producto de turismo de pesca para familias peruanas, es cuestión de consultar a Wong Viajes, dedicado al turismo nacional, que le parecería un producto de dos noches saliendo de Cusco

con cuatro tipos de pesca con alojamiento en albergue, con todo incluido a 70.00 dólares por día, lo importante es partir del análisis de mercado.

Cuatro Lagunas es un elefante blanco, COPESCO ha hecho un albergue y no se sabe para quien es.

8. ¿Qué opinas del circuito de las Cuatro Lagunas como producto complementario a Machu Picchu?

Eso dependerá de la naturaleza del producto que se desea crear, si creas un producto de pesca es un producto especializado para un determinado nicho, si quieres que Cuatro Lagunas sea un producto complementario al viaje tendrás que decirle porque.

El paisaje, para ir a comer una trucha, se debe considerar que la gente que viene no tiene tiempo y no van a cambiar su paquete ya organizado por placer, hay un segmento barato que en el destino que define su itinerario, llamado segmento flexible, adaptable, el mercado turístico importante es el que ya viene con un paquete planificado y va a un destino a buscar una fantasía, existe el viajero motivado por la actividad turística cultural, que es diferente al turista especializado, hay turistas que hacen turismo de escalada y se alojan en el Hotel Monasterio, pero no es el mas común.

El Cusco en 30 años no ha podido subir de una permanencia de 3.5 días promedio, con un incremento sustancial de hoteles, cada día que aumentas es jalar de abajo, la estrategia debe estar orientada a la creación de un producto.

Hay turistas que buscan aislarse del mundo, descanso, relajarse, la gente del Colca ha hecho un estudio de mercado para realizar las casas del Colca, necesitas un millón de dólares para poner en valor la zona de Cuatro Lagunas.

Se ha comprado un sistema de seguro de viajeros de 147 dólares y han sacado la cuestión de huelgas y paros.

El tema de posicionamiento depende de como la agencia ingresa al mercado, para meter un producto al mercado tienes que hacer saber a todo el mundo, primero a los operadores, tiene que aparecer en todas las guías internacionales, publicaciones del gobierno, etc.

9. ¿El posicionamiento en el mercado para un producto turístico, cuanto tiempo te lleva?

En tres años puedes estar posicionado en el mercado, tiene que ser un trabajo concertado, tiene que ser un producto que sea diferenciado, un diseño de producto, si no tiene diferenciador no sirve.

El problema de competir con ruinas es competir con Ollantaytambo y con Machu Picchu.

En general el gobierno debe promover inversiones en vías de acceso y los empresarios realizar alianzas estratégicas con las municipalidades.

## APÉNDICE C. ENTREVISTA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO

Entrevistado : Jean Paul Benavente  
Director Regional

Fecha : 20 de febrero de 2008

Hora de inicio : 11:00 a.m.

Hora de término : 12:00 p.m.

Lugar : Av. De la Cultura  
Sede DIRCETUR Cusco

1. ¿Qué opinas sobre el desarrollo del turismo en el circuito de las Cuatro Lagunas?

COSUDE estaba impulsando el turismo alternativo a través de un proyecto que trabaja con redes empresariales.

El PENTUR ha arribado a hacer lineamientos estratégicos, proponiendo el desarrollo de productos turísticos, van de la mano.

En cuanto a Cuatro Lagunas es un proyecto que se realizó sin pensar en el mercado, no se realizó los fam trip, work shop, necesarios para impulsar una estrategia de turismo en la zona; hasta el día de hoy se ha efectuado mucha inversión y aún no hay turistas.

2. ¿Qué opinas sobre la infraestructura en Cuatro Lagunas?

La infraestructura alrededor de Cuatro Lagunas es un disparo al aire sin tener mercado, a partir de ello se tiene que buscar nichos de mercado, que estén articulados a lugares más posicionados y tiene que ser todo un corredor turístico, articulado con Raqchi, y en un futuro puede ser Cusco – Cuatro Lagunas – Raqchi

– Colca, con diferentes tipos de turismo cultural, vivencial y de aventura; un paquete integral.

3. ¿Crees que se puede realizar un turismo rural comunitario en el circuito de las Cuatro Lagunas?

Si se puede, cuando se plasme estas experiencias con los mismos pobladores de la zona, hay bastantes sitios culturales que pueden armar un paquete turístico.

4. ¿Qué está haciendo la DIRCETUR para poner en valor Cuatro Lagunas?

Hemos desarrollado un convenio con la AMCLA (Asociación de Municipalidades de Cuatro Lagunas), se impulsan actividades de capacitación para preparar a los miembros de las comunidades para que sean prestadores de servicios turísticos con asistencia técnica para desarrollar el producto en la zona, es parte del proyecto y como tercera parte está la promoción, estamos en la etapa de innovación del producto que hay que trabajarla más detenidamente, que no solo sea Cuatro Lagunas sino un circuito dirigido al turismo de aventura y vivencial, si a esto lo ligamos con otros atractivos se hace un producto más importante, si solo se piensa en Cuatro Lagunas no vamos a tener éxito.

En el Pentur quieren valorar el circuito de Túpac Amaru, las estrategias de revalorar puntos específicos donde deben dar un modelo de turismo integral, es la única forma de que lleguen a favorecerse las poblaciones articuladas, uno se concentra en una sola cosa en valor, eso implica un flujo turístico muy pequeño en vez de tener un turismo que visite un circuito integral.

En corto plazo hay que alimentar a los Fam Trip para que visiten los lugares, capacitar al personal y comuneros, infraestructura, saneamiento básico e

inversiones en todo el recorrido, ya que se están trabajando con las municipalidades y algunos inversionistas privados que se han comprado el programa, necesitamos un turismo mas inclusivo, necesitamos un impacto empresarial mas positivo.

5. ¿Se puede practicar pesca deportiva en el circuito de las Cuatro Lagunas?

Depende, ya se ha estado cultivando, si se recupera el espejo de agua y el ecosistema se puede impulsar el cultivo y crianza de la trucha, entonces se podría realizar la pesca deportiva.

6. ¿La estadía en Cusco promedio es de 3.5 días, si todo los turistas vienen a Machu Picchu, se puede ampliar la estadía y vender cuatro lagunas como un producto complementario?

Hay segmentos de turistas que no vienen enlatados, son los que puedan realizar este viaje, hay que convencerlos para que puedan disfrutar de otros circuitos, es un lugar de paso.

Cuatro Lagunas, puede integrar la cultura, pesca deportiva, vivencial, explotación ganadera, hacer que conozcan la producción de carne ecológica.

7. ¿Qué deben hacer las Municipalidades de Cuatro Lagunas para impulsar el desarrollo del turismo?

Si piensan que Cuatro Lagunas por si solo se va ha desarrollar están equivocados, la idea es integrarse a Cusco, es importante la infraestructura con el apoyo de COPESCO y el INC en restauración.

## APÉNDICE D. FOTOGRAFÍAS DE LA ZONA DE ESTUDIO

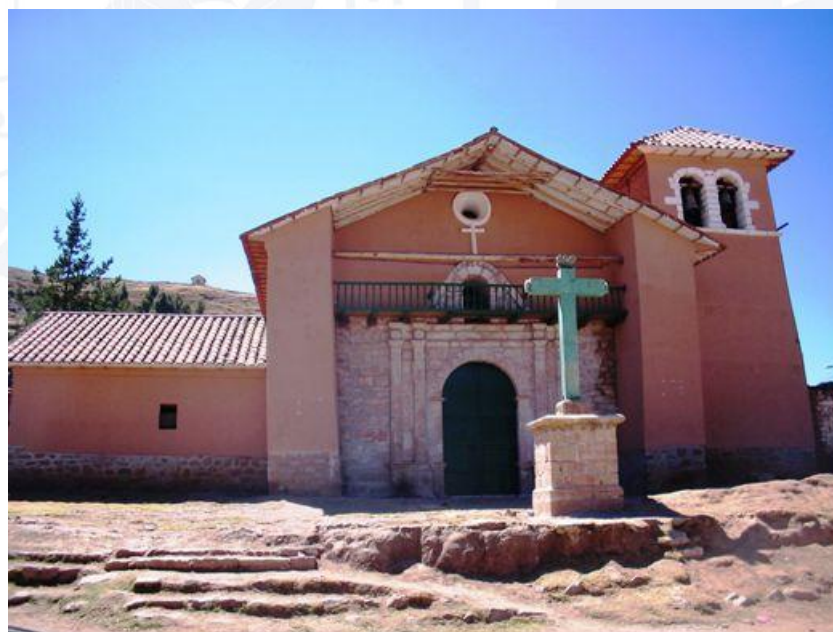


*Figura 17.* Laguna de Pomacanchi





*Figura 18.* Laguna de Acopía



*Figura 19.* Templo de Acopía



*Figura 20.* Laguna de Asnacochoa – Mosocllacta



*Figura 21.* Laguna de Pompamarca



*Figura 22.* Templo de Surimana – Túpac Amaru



*Figura 23.* Chahuay (Sangarará): Paseos en bote



*Figura 24.* Llanq'epata – Sangarará



*Figura 25.* Los Andenes de Q'ero - Pomacanchi



*Figura 26.* Templo de Sangarará



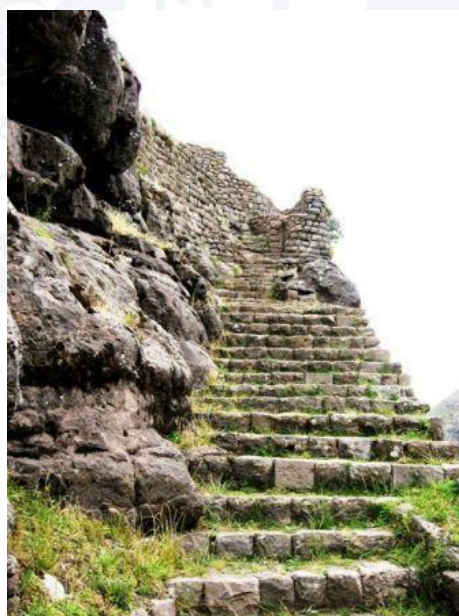
*Figura 27.* Uq, iskay, Qimsa Camino a Waqrapukara



*Figura 28.* Centro arqueológico de Waqrapukara



*Figura 29.* Centro arqueológico de Waqrapukara



*Figura 30.* Centro arqueológico de Waqrapukara