

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>	

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

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

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

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).

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos Clave	Peso	Valor	Ponderación
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.	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
Amenazas			
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
Total	1.00		1.46

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

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
Total	1.00		2.51		2.98		3.54		2.07

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

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. ²)		
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

*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.

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.

Tabla 14

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Internos Clave	Peso	Valor	Ponderación
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.	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>
Debilidades			
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>
Total	1.00		2.24

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

Tabla 15

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

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
TESIS PUCP	<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
Promedio									2.25	

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
Promedio									-2.57	

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
Promedio										-3.57

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
Promedio										4.29

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

Educación – Prentice Hall

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).

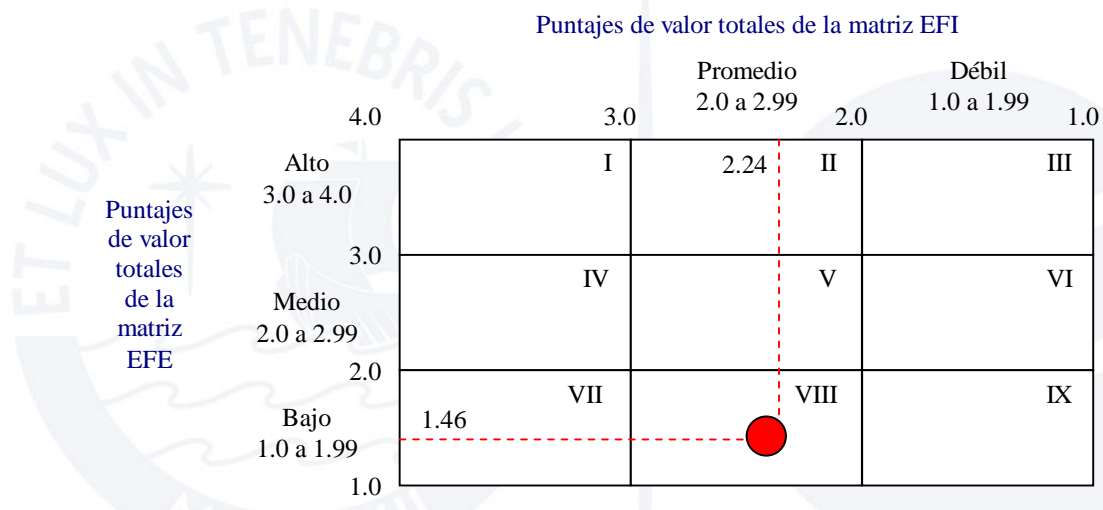


Figura 13. Matriz IE del circuito de Cuatro Lagunas.

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

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

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

Tabla 23

Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico – Factores Internos

Factores clave	Desarrollo de productos												D° de Penetración
	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.		E2. Mercados de productos rurales comunitarios en Perú y el extranjero, haciendo uso de las políticas por parte
Fortalezas	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	
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	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	
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	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	
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	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	
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	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	
5. Cuenta con servicios básicos de salud, telecomunicación, suministro de agua potable y electricidad, principalmente en las capitales de distrito.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	
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.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	
Debilidades													
1. La infraestructura vial para acceder a los recursos turísticos carece de señalización, módulos de información turística y el auxilio vial es inexistente.	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	
2. La población no está capacitada en la prestación de servicios													

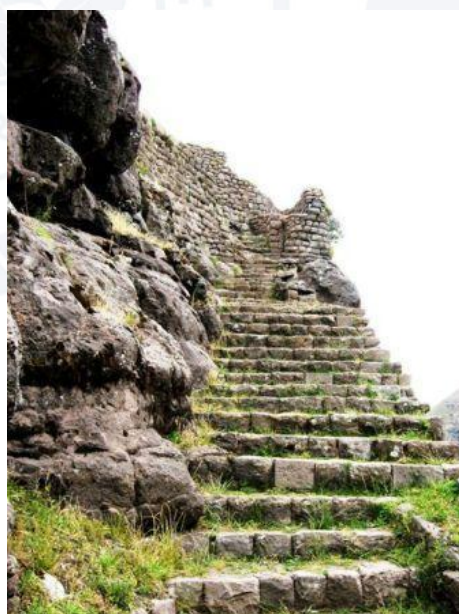


Figura 30. Centro arqueológico de Waqrapukara