

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ



M&M
Maastricht School of Management

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

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DEL
VALLE DE LURÍN**

PRESENTADA POR:

Sr. CARLOS ARRIETA BOULANGGER

Sr. JOSE ANTONIO SOLÍS VILLAVICENCIO

Sr. GONZALO ZAPATERO ALBA

Asesor: Ing. Jorge Benzaquén de Las Casas

Surco, mayo de 2010

AGRADECIMIENTOS

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, quienes nos han brindado el conocimiento y las herramientas para hacer realidad este trabajo.

A nuestras familias, por brindarnos su permanente apoyo y empuje.

A nuestro asesor, Ing. Jorge Benzaquén de Las Casas, por su constante guía en la realización de este objetivo personal y profesional.



DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a mis padres, Luis y María, a mis hermanos, Luis, Jean Pierre, Johanna, Jean Paul y Jean Phil y, en especial, a mi esposa Jessica y a mis hijos Marcello y Carlos Elías que son mi fuente de inspiración.

CARLOS

A mi esposa Karla y a mis hijos Ignacio y Santiago, por la motivación y el apoyo que siempre supieron brindarme. A mis padres y hermanos, por su constante aliento para seguir adelante.

GONZALO

Dedico esta tesis a mis padres, Jorge y Lucrecia; a mis hermanos; a mis sobrinos y a mis cuñados, por el apoyo y sobre todo por la alegría que siempre me dan.

JOSE ANTONIO

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, el Perú ha crecido sostenidamente en el sub-sector Turismo, principalmente por el incremento de la oferta de los principales destinos y la mayor promoción realizada tanto a nivel externo como interno. Esta realidad está directamente relacionada con el hecho de que el país es visto ahora como el referente en la región en términos de estabilidad económica, a lo que se suma el positivo entorno de seguridad que proyecta.

La oferta turística se concentra en algunos focos principales a nivel nacional, de los cuales, Machu Picchu es el destino preferido, lo que hace que el tránsito por la capital sea muy rápido e incluso sólo por algunas horas. Esta situación genera tours específicos de muy corto alcance que los operadores turísticos negocian con el fin de aprovechar el tiempo en puntos de mayor interés; sin embargo, dejan de lado otras posibilidades que existen a pocos kilómetros de la capital.

El valle de Lurín se ubica muy cerca de Lima y cuenta con el Santuario de Pachacámac como principal atractivo; sin embargo, debido a la falta de una oferta diferenciada, la inversión en infraestructura y la integración de otros puntos cercanos, el turista sólo accede a una pequeña porción de todo el potencial turístico que posee el valle.

El objetivo del presente trabajo es proponer un Planeamiento Estratégico para el desarrollo integrado de las actividades turísticas realizadas en el valle del río Lurín. Lo que se busca principalmente es incrementar el volumen de actividades turísticas en la cuenca media y baja del valle, trayendo esto consigo una rentabilidad para los inversores y un mayor bienestar para la comunidad.

Para la puesta en marcha del presente trabajo, se consultó inicialmente con las fuentes de información secundarias priorizando información macro sobre el valle y, posteriormente, se procedió a visitar los organismos oficiales en materia de turismo para

enmarcar todo el plan a desarrollar. Finalmente, se procedió a realizar visitas y entrevistas en los puntos turísticos más importantes y que se quieren integrar en la presente propuesta.

El análisis realizado en el presente estudio mostró principalmente que existe un enorme potencial en otros puntos del valle que podrían complementar las visitas usuales al Santuario de Pachacámac o a Mamacona. Brindarían no solo una mejor oferta al turista sino que, a futuro, convertiría a la zona en uno de los principales destinos a nivel nacional por la ventaja comparativa que cuenta de estar cerca de la capital. Por otro lado, la pronta designación del Santuario de Pachacámac como Patrimonio Cultural de la Humanidad será una ventana de acceso a toda la zona e impulsará la inversión en el valle.

La estrategia principal del presente planeamiento es la propuesta de circuitos integrados en la cuenca baja y media del valle que permitan brindar una mejor oferta al turista interno y externo, pero, además, que propicien la generación de empleo para contribuir con el desarrollo económico del valle, que presenta altos indicadores de pobreza.

ABSTRACT

In recent years, Tourism activity in Peru has grown steadily, mostly led by the increment of the main touristy destinies and the more intense publicity made internally and externally. The issue is closely related to the fact that Peru has the best economic indicators within Latin American region and now spreads throughout the world a positive image as a warm, healthy and safe country, as opposed to the outcast terrorism years.

The touristy offer is concentrated in some major focuses nation wide, being Machu Picchu the favorite destiny, which happens to be the cause why most visitors arrive to Lima just as transistors. That us why tour operators in Lima concentrate their activity mostly on specific and short visit offers at few but well known spots of wide interest, leaving aside other spots nearby the country's Main City.

Lurin Valley is placed close to Lima and includes the Sanctuary of Pachacamac as the main attraction; however, given the lack of a differentiated offer, the short investment in infrastructure and the little integration of other close spots, the tourist only gets small portion of the total potential that could be exploited at the valley.

The objective of this work is to elaborate a strategic plan for the integrated development of the touristy activities performed along the Lurín Valley. What is of the main interest is to increase the volumen of turism activities in the lower and middle zone of the valley, bringing about a high profit for the investors and a greater wealth for the community.

For the start-up of this work, it was initially used secondary sources of information, picking up general information about the valley and, afterwards, the next task was to visit the official tourism organisms in order to provide a frame for the work to

come. Finally, some visits and interviews were carried on for the most important touristy spots which are intended to be integrated in this work.

The analysis carried on throughout the whole research showed mainly that there is a wide potential in some other parts of the valley which could complete the usual visits to the Pachacámac Sanctuary or to Mamacona, providing not only a better offer but also ensuring the zone to convert itself in the main touristy attraction country wide, due to the natural advantage of being close from the Main City. Besides, the incoming designation of the Sanctuary of Pachacámac as Cultural Heritage of Mankind will be an additional key to the whole area and will boost the investment around the valley.

The main strategy proposed in this planning work is the integration of touristy routes that links the lower part and middle part of the valley, making possible to provide a better offer for the tourists and to create new jobs and reduce poverty indicators, especially high within this zone, as well.

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Preguntas del Estudio	2
1.3 Objetivos del Estudio	2
<i>1.3.1 Objetivo General</i>	2
<i>1.3.2 Objetivos Específicos</i>	2
1.4 Justificación del Estudio.....	3
1.5 Limitaciones del Estudio	3
1.6 Metodología del Estudio	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Misión, Visión, Valores y Código de Ética.....	7
2.2 Auditoría Externa	8
2.3 Auditoría Interna	9
2.4 Formulación de Objetivos a Largo Plazo y Estrategias	11
2.5 Implementación, Evaluación y Control.....	16
CAPÍTULO III: SITUACIÓN DEL TURISMO	17
3.1 Turismo en el Mundo	17
3.2 Turismo Regional	21
3.4 Turismo Región Lima	25
3.5 Turismo en el valle de Lurín	27
CAPÍTULO IV: VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA	33
4.1 Declaración de la Visión	33

4.2 Declaración de la Misión.....	33
4.3 Valores.....	33
4.4 Código de Ética	34
CAPÍTULO V: EVALUACIÓN EXTERNA.....	36
5.1 Análisis de las Ventajas Competitivas	36
5.1.1. <i>Condiciones de los Factores</i>	36
5.1.2. <i>Condiciones de los Demanda</i>	39
5.1.3. <i>Sectores Relacionados y de Apoyo</i>	41
5.1.4. <i>Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas</i>	44
5.2 Análisis PESTE.....	46
5.2.1 <i>Análisis Político-Legal</i>	46
5.2.2 <i>Análisis Económico-Financiero</i>	49
5.2.3 <i>Análisis Social-Cultural-Demográfico</i>	54
5.2.4 <i>Análisis Tecnológico</i>	57
5.2.5 <i>Análisis Ecológico</i>	60
5.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	63
5.4 Análisis del Sub-Sector Turismo.....	65
5.4.1 <i>Análisis del Ciclo de Vida</i>	65
5.4.2 <i>Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter</i>	66
5.4.3 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	72
CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN INTERNA	74
6.1 Análisis AMOFHIT.....	74
6.1.1 <i>Análisis de la Administración y la Gerencia</i>	74
6.1.2 <i>Análisis de Marketing y Ventas</i>	79
6.1.3 <i>Análisis de Operaciones y Logística</i>	85
6.1.4 <i>Análisis de Finanzas y Contabilidad</i>	88

6.1.5 <i>Análisis de Recursos Humanos</i>	90
6.1.6 <i>Análisis de Sistemas de Información y Tecnología</i>	94
6.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	96
CAPÍTULO VII: OBJETIVOS DE LARGO PLAZO.....	98
7.1 Objetivos de Largo Plazo	98
CAPÍTULO VIII: EL PROCESO ESTRATÉGICO	100
8.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	100
8.1.1 <i>Estrategias FO – Explotar</i>	100
8.1.2 <i>Estrategias DO – Buscar</i>	104
8.1.3 <i>Estrategias FA – Confrontar</i>	106
8.1.4 <i>Estrategias DA – Evitar</i>	107
8.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	109
8.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	112
8.4 Matriz de la Gran Estratégica (GE).....	117
8.5 Matriz Interna – Externa.....	119
8.6 La Matriz de Decisión	120
8.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico	122
8.8 Pruebas Estratégicas	124
8.8.1 <i>Matriz Rumelt (MR)</i>	124
8.8.2 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	125
8.8.3 <i>Matriz de Relación entre Objetivos de Largo Plazo y Estrategias</i>	126
CAPÍTULO IX: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	127
9.1 Objetivos de Corto Plazo.....	128
9.2 Políticas	135
9.3 Recursos	138
9.4 Estructura Organizacional	140

9.5 Medio Ambiente y Ecología.....	141
CAPÍTULO X: EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO	143
10.1 Evaluación de Estrategias.....	143
10.2 Control de Estrategias	144
CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
11.1 Conclusiones	147
11.2 Recomendaciones.....	149
REFERENCIAS.....	152
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	156
GLOSARIO.....	158
APÉNDICE A. Informe del taller multisectorial del manejo del Santuario Arqueológico de Pachacámac realizado en noviembre de 2009	163
APÉNDICE B. Circuito propuesto para la cuenca baja del valle de Lurín.....	172
APÉNDICE C. Circuito propuesto para la cuenca baja y media del Valle de Lurín	173
APÉNDICE D. Circuito propuesto para la cuenca media del Valle de Lurín.....	174
APÉNDICE E. Principales atractivos turísticos del distrito de Pachacámac.....	175
APÉNDICE F. Folleto de paquetes turísticos para Lurín.....	176
APÉNDICE G. Tríptico promocional con calendario turístico de Lurín	177
APÉNDICE H. Tríptico promocional con principales atractivos de Pachacámac....	178
APÉNDICE I. Artículo sobre terrenos en Pachacámac y en Lurín, publicado en el medio de prensa <i>Gestión</i>	179
APÉNDICE J. Campaña para promover el reconocimiento de Lunahuaná y del Santuario de Pachacámac como Maravilla del Perú.....	180
APÉNDICE K. Campaña de embellecimiento de las fachadas de Antioquia.....	181

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Ranking Mundial por Llegada de Turistas</i>	17
Tabla 2.	<i>Ranking Mundial por Ingresos de Turismo Receptivo</i>	18
Tabla 3.	<i>Arribos Internacionales por Región y Subregión</i>	22
Tabla 4.	<i>Llegadas Internacionales e Ingreso de Divisas en Destinos</i>	24
	<i>Competidores</i>	
Tabla 5.	<i>Llegadas Internacionales e Ingreso de Divisas en Latinoamérica</i>	24
Tabla 6.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	64
Tabla 7.	<i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	73
Tabla 8.	<i>Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas</i>	84
Tabla 9.	<i>Distribución de Suelos según su Utilización</i>	89
Tabla 10.	<i>Comprobación de la Auditoría de Recursos Humanos</i>	94
Tabla 11.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	97
Tabla 12.	<i>Matriz FODA</i>	101
Tabla 13.	<i>Factores que constituyen variables de los ejes de la Matriz</i>	109
	<i>PEYEA del turismo en el Valle de Lurín</i>	
Tabla 14.	<i>Flujo de Visitantes y participación de los principales centros arqueológicos de la región Lima</i>	113
Tabla 15.	<i>Principales lugares donde se realizaron deportes de aventura</i>	114
Tabla 16.	<i>Matriz de Decisión</i>	121
Tabla 17.	<i>Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico</i>	123
Tabla 18.	<i>Matriz de Rumelt</i>	124
Tabla 19.	<i>Matriz de Ética</i>	125
Tabla 20.	<i>Matriz de Relación entre objetivos de Largo Plazo y estrategias</i>	126
Tabla 21.	<i>Balanced Scorecard</i>	145
Tabla 22.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	146

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	7
<i>Figura 2.</i>	Ciclo Operativo de la Organización	10
<i>Figura 3.</i>	Matriz PEYEA	12
<i>Figura 4.</i>	Matriz BCG	13
<i>Figura 5.</i>	Matriz de la Gran Estrategia	13
<i>Figura 6.</i>	Matriz Interna Externa	14
<i>Figura 7.</i>	Distribución del Turismo por Llegada de Turistas	19
<i>Figura 8.</i>	Variación porcentual del Turismo Mundial	20
<i>Figura 9.</i>	Variación porcentual de llegadas de turistas por regiones	21
<i>Figura 10.</i>	Distritos del valle de Lurín	27
<i>Figura 11.</i>	Valles de la Región Lima	28
<i>Figura 12.</i>	Modelo de Ventajas Competitivas de Porter	36
<i>Figura 13.</i>	Variación del PBI y de la Demanda Interna entre 1999 y 2008	50
<i>Figura 14.</i>	Inflación histórica del 2002 al 2008 y proyección hasta el 2011	51
<i>Figura 15.</i>	Evolución de las Exportaciones Peruanas 2002-2008	52
<i>Figura 16.</i>	Evolución del Tipo de Cambio y Compras Netas de Divisas	53
<i>Figura 17.</i>	Llegada de Visitantes Internacionales al Aeropuerto Jorge Chávez	54
<i>Figura 18.</i>	Distribución de Hogares según NSE Lima vs. Interior	55
<i>Figura 19.</i>	Estilos de Vida de los Peruanos	56
<i>Figura 20.</i>	Ciclo de Vida de la Industria	65
<i>Figura 21.</i>	Análisis de las fuerzas competitivas para el turismo del Valle de Lurín	70
<i>Figura 22.</i>	Fachadas del pueblo de Antioquia	87
<i>Figura 23.</i>	Matriz PEYEA del turismo en el valle de Lurín	110
<i>Figura 24.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	115
<i>Figura 25.</i>	Matriz de la Gran Estrategia del turismo en el valle de Lurín	118
<i>Figura 26.</i>	Matriz Interna – Externa (MIE)	119
<i>Figura 27.</i>	Guía del Santuario de Pachacámac INC	130

<i>Figura 28.</i>	Distribución del barrio de artesanos Ichimay Wari	132
<i>Figura 29.</i>	Iglesia de la Plaza de Armas Antioquia	134



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El turismo es una actividad económica que cada vez viene tomando mayor relevancia a nivel mundial por el creciente desplazamiento de personas que promueve y por la generación de importantes divisas en los países con mejores ofertas; el mundo globalizado en el que vivimos hace que se generen ventajas competitivas entre países que llevan a diferenciar cada destino con atributos más originales, más atractivos y a precios competitivos.

La región americana tampoco es ajena a esta realidad y, en los últimos años, viene presentando un crecimiento en recepción de turistas, sin embargo, no hay una distribución equitativa entre los países. En este escenario, el Perú viene captando más turistas a lo largo de los años pero, lejos de liderar la región, los atractivos turísticos heredados a través de la historia son los tradicionales y hacen que las visitas se concentren en focos puntuales como Machu Picchu y el Cañón del Colca.

En el caso de Lima Metropolitana, los turistas extranjeros, en su mayoría, sólo pernoctan una noche y los operadores turísticos aprovechan para realizar un recorrido rápido por Lima Metropolitana, incluyendo en algunas ocasiones al Santuario Arqueológico de Pachacámac; por otro lado, los turistas nacionales que quieren conocer Lima sólo cuentan con líneas de autobuses que realizan un rápido recorrido a zonas puntuales pero no profundizan recorridos a zonas periféricas importantes.

La oferta interna en el valle de Lurín es poco atractiva y la mayoría de turistas sólo conoce el Santuario Arqueológico de Pachacámac o la sede de Mamacona.

Lo que se busca en el presente trabajo es brindar un panorama amplio de otros atractivos del valle proponiendo circuitos turísticos que integren una oferta competitiva para el turista interno y externo; de todas maneras, el eje principal siempre será el

Santuario Arqueológico de Pachacámac que está siendo presentado como candidato a Patrimonio Cultural de la Humanidad ante la UNESCO y que generará el mayor gancho de atracción hacia la zona.

En el capítulo 4 se muestra más en detalle todos los datos del turismo a nivel mundial, regional, nacional y del valle de Lurín.

1.2 Preguntas del Estudio

1. ¿Cuál es el potencial de desarrollo turístico del valle del río Lurín?
2. ¿Cuáles son las diferentes actividades turísticas realizadas a lo largo del valle del río Lurín, en los distritos que lo conforman?
3. ¿Cuáles son los factores que permitirán mejorar el atractivo turístico del valle del río Lurín?
4. ¿Cuáles son los factores que permitirán a los atractivos del valle Lurín competir con otros destinos turísticos nacionales?

1.3 Objetivos del Estudio

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para el desarrollo integrado de las actividades turísticas realizadas en el valle del río Lurín, contribuyendo al desarrollo económico de la zona.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. ¿Qué determina el atractivo de las actividades turísticas en el Valle? y ¿cuáles son las características de las ofertas de los servicios existentes?
2. ¿Cuáles son las estrategias de largo plazo que permitirán el desarrollo turístico de la zona?

3. ¿Cuáles son las características de los turistas internos y externos que permitirían una adecuada segmentación para la oferta del valle?
4. ¿Es viable un plan destinado al desarrollo turístico que incluya los distintos atractivos de la cuenca del río Lurín?

1.4 Justificación del Estudio

Se espera que el presente trabajo sirva como guía de futuras inversiones en el sector turístico tanto de parte de las organizaciones privadas como de organismos públicos que permitan el desarrollo sostenible dentro de la zona comprendida en el valle del río Lurín.

Es importante destacar que el crecimiento demográfico de Lima obliga a una correcta planificación de las actividades del valle, de manera que pueda preservarse su atractivo turístico.

1.5 Limitaciones del Estudio

Las limitaciones del presente Planeamiento Estratégico se detallan a continuación:

1. El acceso a la información también constituye una limitación debido a que las principales municipalidades y organismos oficiales no cuentan con datos actualizados acerca de todas las zonas turísticas del valle, inclusive en algunos casos sólo se manejan los temas de manera verbal dado que no hay un reconocimiento oficial de actividades, como es el caso del turismo de aventura. En este punto, también es importante mencionar que existen limitaciones para conseguir el único Planeamiento Estratégico trabajado para el valle y preparado por la ONG Valle Verde. Dicho organismo actualmente

ya no está en funcionamiento y el documento solo se pudo obtener en la municipalidad de Pachacámac.

2. El factor económico también representa una limitación y se ha trabajado el presente planeamiento teniendo en cuenta este importante factor: de todas maneras, se ha logrado realizar trabajo de visitas de campo en los principales puntos propuestos y zonas de mayor potencial turístico.
3. La falta de especialistas que conozcan acerca del tema del turismo desarrollado en la zona del valle del río Lurín también constituye una limitación. En ese sentido, si bien el relevo de información de estas fuentes ha sido tomado en cuenta, no ha sido determinante en las propuestas que se presentan en este planeamiento. Existen casos específicos en los cuales se presenta una alta desinformación acerca de lo que se requería relevar con los encargados de turismo en las principales fuentes de consulta (MINCETUR, Promperu y municipalidades). En este punto también es importante indicar que las entrevistas con los alcaldes distritales no fueron posibles de concretar debido a la complicación de sus agendas, según nos indicaron sus asistentes.

1.6 Metodología del Estudio

El presente Plan Estratégico tiene como fin servir de insumo para el análisis situacional del sector en estudio (el turismo en el mundo, en la región, en Perú, en Lima, en el valle de Lurín), para el análisis de la realidad del entorno y el análisis de la situación interna del valle. Esta investigación posee un enfoque predominantemente cualitativo (Hernández, 2008) y se desarrolla en tres etapas diferenciado por su grado de acercamiento a fuentes directas y secundarias.

La primera etapa, consiste en el levantamiento de información genérica acerca de la actividad turística y del turismo como sector industrial. El objetivo es conocer cuáles

son las diferentes ramas del turismo, cuáles son las consecuencias económicas, sociales y ecológicas más relevantes que se producen a partir de su práctica, cuáles son los recursos más importantes para el éxito de la industria (naturales, humanos, logísticos), y cuáles son los indicadores habitualmente usados para medir el desempeño en esta actividad. Hay también un componente descriptivo orientado a conocer las características y la situación del turismo a nivel mundial, regional, nacional, a nivel de la Región Lima y, finalmente, a nivel del valle de Lurín, así como también orientado a la relevancia de toda la información coyuntural del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y competitivo. En esta primera etapa, las fuentes utilizadas son de naturaleza secundaria, en su mayoría publicaciones de organismos oficiales, organizaciones no gubernamentales y otros relacionados ya sea con el turismo o con los diferentes aspectos del entorno. Entre las fuentes consultadas están la Organización Mundial de Turismo (WTO), Promperú, MINCETUR, INEI, Ministerio de Economía y Finanzas, BCR, Municipalidades del valle de Lurín, extractos de diarios y revistas.

En una segunda etapa, se procede a un acercamiento más directo a las fuentes primarias, en el cual se realiza un conjunto de visitas a autoridades y funcionarios de las instituciones que están involucradas o interesadas ya sea en el desarrollo del valle de Lurín o en la promoción y desarrollo del turismo nacional en general. El propósito de esta segunda etapa es formar una idea más precisa y concreta del potencial turístico en la zona del valle de Lurín al mismo tiempo que permita formular un diagnóstico de su situación actual. Dentro de esta etapa, se entrevistó funcionarios de organismos como MINCETUR, Promperú, las municipalidades del valle de Lurín, la organización no gubernamental GEA y el Instituto Geográfico Nacional.

La tercera y última etapa está dirigida a corroborar y profundizar la información recogida en la etapa anterior. Ello se realizó mediante visitas de campo a diversas

locaciones de la zona de interés. Se visitó principalmente la cuenca baja y la cuenca media del valle. Se visitó también algunos atractivos turísticos y se entrevistó a sus representantes; también se recogió testimonio de algunos pobladores. Entre los lugares visitados destacan el Santuario de Pachacámac, el Fundo Mamacona, las Lomas de Lúcumo, el pueblo de Antioquía, entre otros. La información recogida de fuentes directas en esta etapa sirve como complemento para completar el diagnóstico interno y sirve como insumo básico para empezar a esbozar las estrategias del presente plan.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Como base para el diseño de estrategias dirigidas al sector turístico que operan en el valle, se tomará el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D’Alessio (2008). Este análisis permitirá integrar la visión, misión, código de ética, así como las formas de evaluación externas e internas, los objetivos y la selección de las estrategias relacionadas y el control de resultados obtenidos (Ver Figura 1).

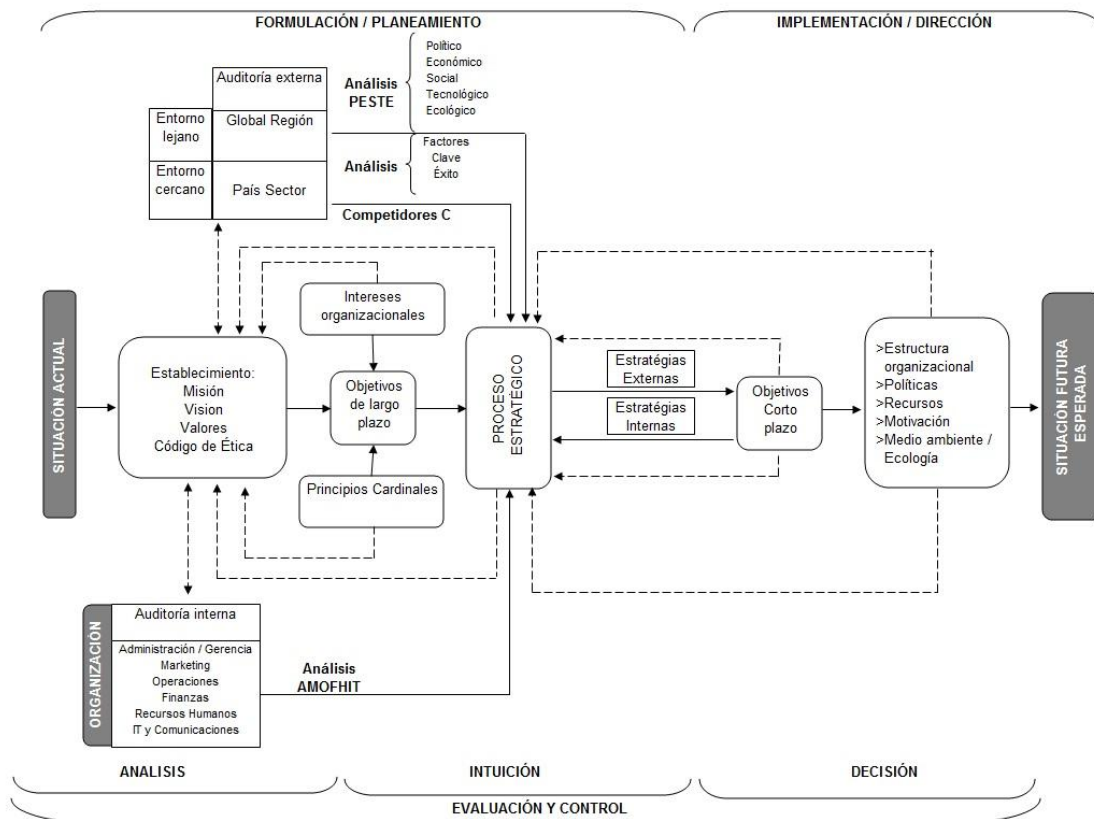


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Nota. De D’Alessio, F (2008) El Proceso Estratégico, Un enfoque de Gerencia Lima, Perú: Pearson Educación

2.1 Misión, Visión, Valores y Código de Ética

El Proceso Estratégico se inicia con el enunciado de la Visión y la Misión de la organización, así como la identificación de los valores y la redacción del código de ética. Estos componentes resultan fundamentales para el Proceso Estratégico, considerando que

“pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa sólo en función del corto plazo” (D’Alessio 2008, p.60).

Es importante resaltar que la Visión y la Misión deben identificar el futuro al que desea llegar la organización y cómo y en qué dirección se encamina de manera estratégica. El enunciado de la Visión y la Misión debe considerar las necesidades de los clientes y la forma en que la organización está preparada para atenderlas.

Asimismo, los valores de la empresa constituyen las políticas encaminadas a evaluar y tomar las decisiones sobre la base de las creencias, principios y conceptos relacionados a la cultura de la organización. Estos moldean los objetivos, producen políticas e influyen en las definiciones estratégicas (D’Alessio, 2008).

Finalmente, el Código de Ética constituye la institucionalización de la ética ((D’Alessio 2008, p.70), integrando conceptos a las actividades desarrolladas dentro de la organización. El Código de Ética incluye los valores de la organización y enuncia los principios que rigen en la organización. Este documento debe ser conocido por todos y constituir una guía en la toma de decisiones y en el accionar de los individuos de la organización.

2.2 Auditoría Externa

Previamente, el Proceso Estratégico requiere de un análisis de la situación actual. En ese sentido, se identifican los aspectos estratégicos determinantes del turismo nacional a través del modelo de Ventajas Competitivas de Porter. Asimismo, se identifican aquellos factores externos que representen oportunidades y amenazas a través del análisis PESTEC. En esta evaluación se revisan las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas que constituyen factores clave del entorno en el que se desarrollan las organizaciones del sector turístico.

La evaluación de los factores externos se lleva a cabo utilizando la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). En este análisis se busca determinar, dentro de todas las variables del entorno, aquellas que sean más relevantes. Para esta evaluación es necesario listar los factores identificados en el análisis externo, a los cuales se le asignan ponderaciones. Las calificaciones que obtengan los factores, así como el promedio ponderado obtenido, permitirán indicar cómo las organizaciones dedicadas al turismo están reaccionando a las oportunidades y amenazas de su entorno.

El análisis externo incluye, además, el análisis competitivo de la industria, para lo cual se toma el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis de ciclo de vida, a fin de determinar la naturaleza e intensidad de la competencia en el sector. Finalmente, se desarrolla la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), con la finalidad de identificar la posición que tiene la organización respecto al resto de aquellos competidores identificados en el sector.

2.3 Auditoría Interna

El análisis interno tiene como objetivo identificar al interior de la organización o sector, aquellas fortalezas que representan una ventaja competitiva frente a sus competidores.

El Análisis AMOFHIT permitirá realizar la evaluación previa de las áreas funcionales de la empresa con el fin de identificar las distintas oportunidades y amenazas del sector turístico. Las principales áreas funcionales a ser evaluadas son: (a) Administración / Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones y Logística, (d) Finanzas y Contabilidad, (e) Recursos Humanos, (f) Sistemas de Información y Comunicaciones, (g) Tecnología/ Investigación y Desarrollo.

Para realizar el análisis AMOFHIT se tomará el modelo de Ciclo Operativo de la Organización (D'Alessio, 2008), mostrado a continuación en la Figura 2.

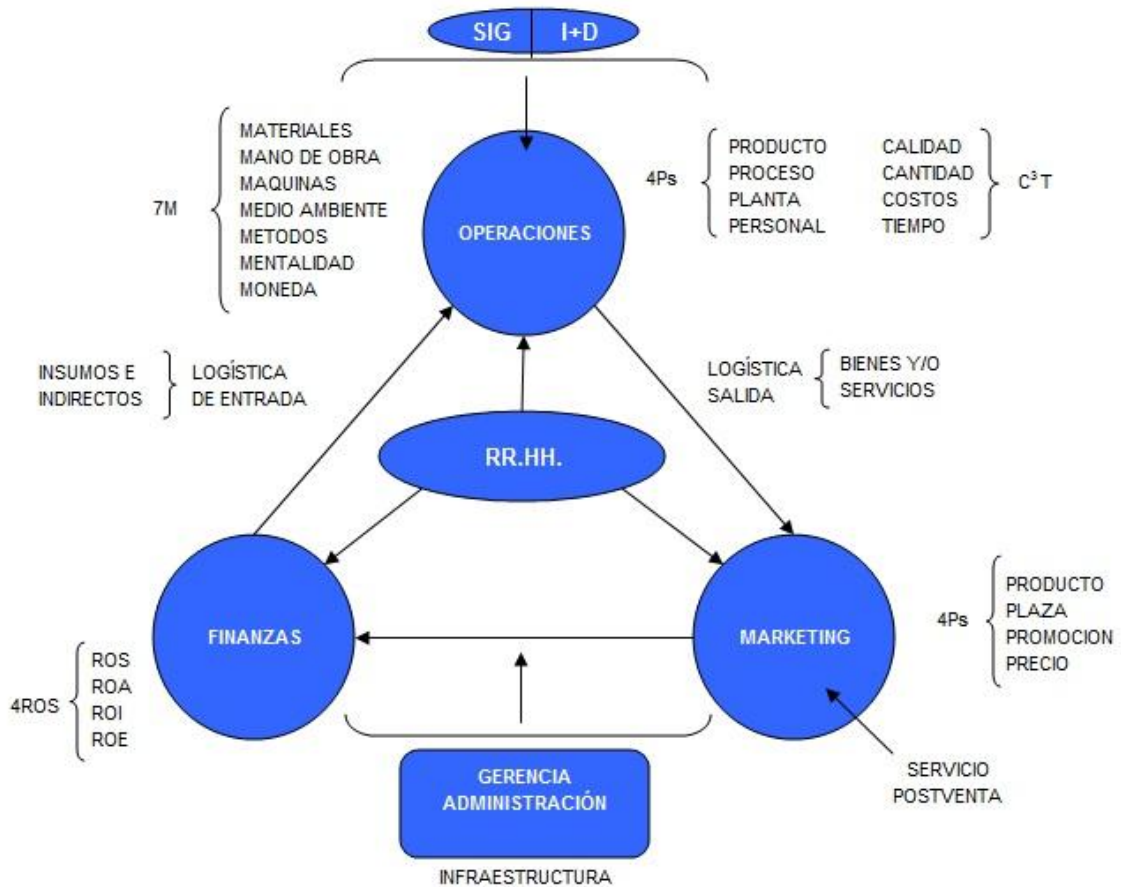


Figura 2. Ciclo Operativo de la Organización

Nota. De D'Alessio, F (2008) El Proceso Estratégico, Un enfoque de Gerencia Lima, Perú: Pearson Educación

Finalmente, con el objetivo de evaluar y medir la fortaleza o debilidad interna en las áreas funcionales de las organizaciones, se elaborará la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Para su aplicación, se listarán los factores identificados en el análisis interno, asignando ponderaciones y calificando cada factor. El resultado obtenido es un promedio ponderado que indica el grado de fortaleza interna que se genera al interior de la organización.

2.4 Formulación de Objetivos a Largo Plazo y Estrategias

Dentro del Proceso Estratégico es necesario definir los objetivos a largo plazo. Estos objetivos representan los resultados que se desean alcanzar con las estrategias conocidas.

Para la Formulación de Estrategias, y de acuerdo con el modelo secuencial se elaborarán las siguientes matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) Gran Estrategia GE, (d) Boston Consulting Group, y (e) Interna – Externa IE. Las estrategias generadas en las matrices anteriores serán reunidas en la Matriz de Decisión. Para poder clasificar las principales estrategias identificadas, se desarrollará la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) de David (2008).

Como parte inicial del Proceso Estratégico, se tomará la matriz FODA (SWOT, en inglés), a fin de consolidar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos vistos en los análisis EFE y EFI. A partir de los resultados obtenidos se podrán generar las estrategias más idóneas de acuerdo con las ubicaciones en la matriz. Estas ubicaciones determinan el uso de estrategias de explotación, búsqueda, confrontación y evitación.

La postura estratégica básica que debe tomarse, considerando de la evaluación de los factores internos y externos, será determinada por lo resultados de la matriz PEYEA (SPACE en inglés). A través de esta evaluación enfocada en factores de la industria (fortaleza y estabilidad del entorno) y de la organización en estudio (fortaleza financiera y ventaja competitiva), se identificará la postura estratégica entre cuatro distintos tipos, los cuales son: (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva, y (d) competitiva. El esquema de una matriz PEYEA se puede apreciar a continuación en la Figura 3.

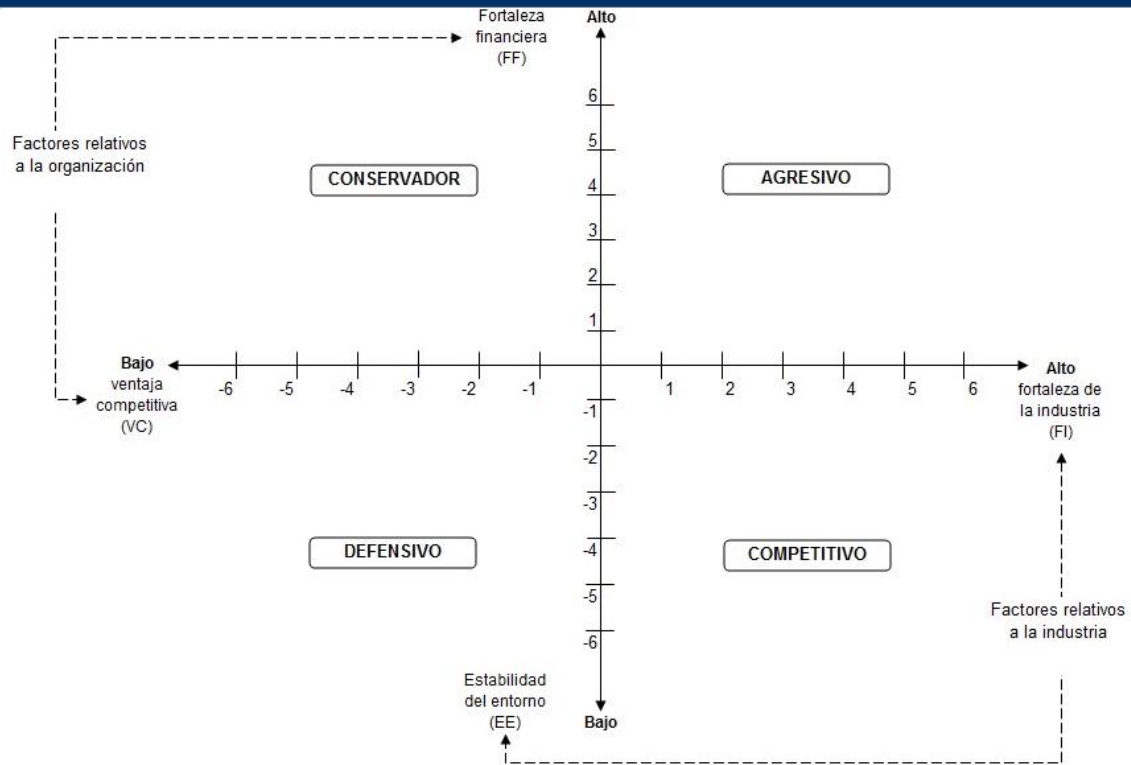


Figura 3. Matriz PEYEA

Nota. De D’Alessio, F (2008) El Proceso Estratégico, Un enfoque de Gerencia Lima, Perú: Pearson Educación

Con el fin de apoyar en la formulación de las estrategias multidivisionales que se requieren, se desarrollará la Matriz del Boston Consulting Group (BCG, Figura 4), la cual compara la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y la participación de mercado relativa de la industria. En relación con el grado (alto, medio, bajo), que se tenga en ambas posiciones, se clasifican a las divisiones como: (a) estrellas, (b) signos de interrogación, (c) vacas lecheras, y (d) perros. Las características y estrategias aplicables están definidas para cada una de estas ubicaciones.

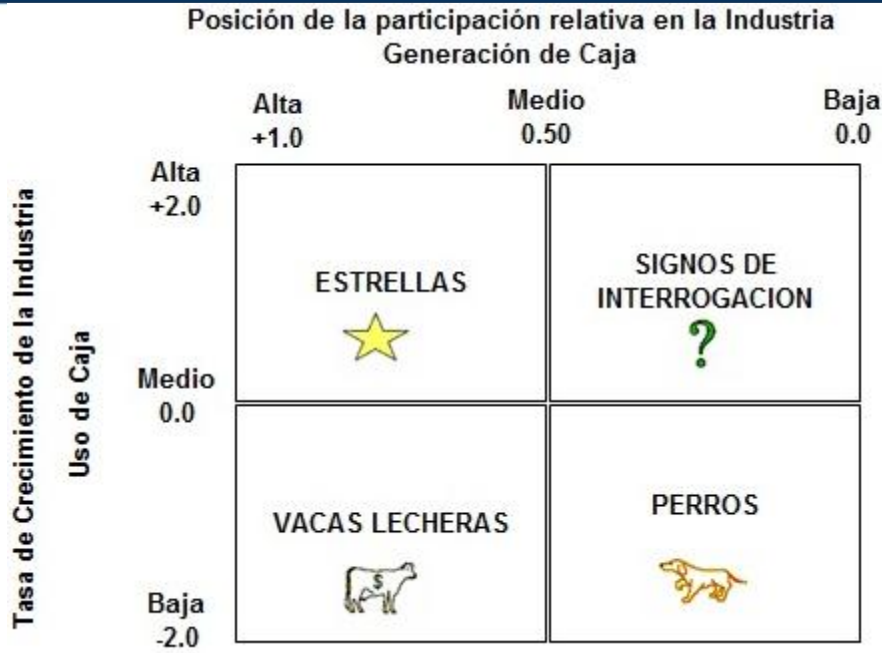


Figura 4. Matriz BCG

Nota. De D'Alessio, F (2008) El Proceso Estratégico, Un enfoque de Gerencia Lima, Perú: Pearson Educación

La Matriz de la Gran Estrategia (GE, Figura 5), permite diseñar estrategias apropiadas basándose en la situación del negocio, las cuales están definidas por el crecimiento del mercado (rápido o lento), y la posición competitiva (fuerte o débil).

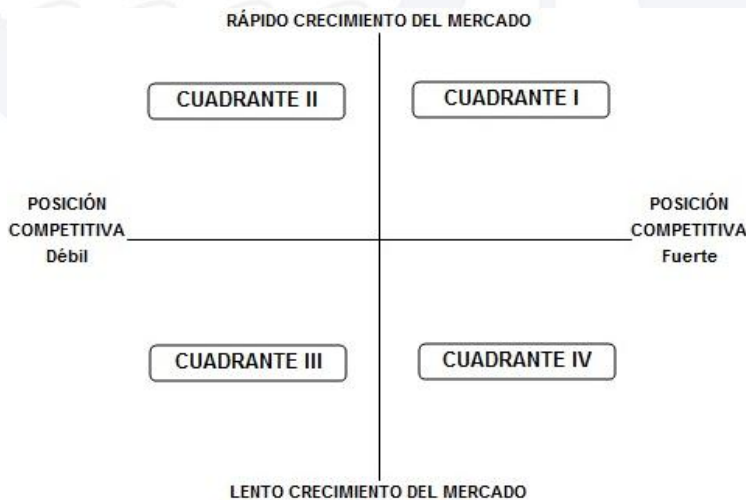


Figura 5. Matriz de la Gran Estrategia

Nota. De D'Alessio, F (2008) El Proceso Estratégico, Un enfoque de Gerencia Lima, Perú: Pearson Educación

A partir de estos dos aspectos, la matriz GE está constituida por cuatro cuadrantes. Cada uno de estos cuadrantes “sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia” (D’Alessio 2008, p.324).

La Matriz Interna Externa (IE, Figura 6), permite identificar estrategias diferentes de acuerdo con los puntajes obtenidos en las Matrices EFE y EFI. La matriz IE se divide tomando ambas matrices como ejes, donde el eje X se basa en los resultados de la matriz EFI, mientras que el eje Y está basado en los resultados de la matriz EFE. Los resultados se distribuyen en nueve cuadrantes, de acuerdo con el grado de intensidad de los puntajes obtenidos en las matrices EFE y EFI (alto, medio y bajo).

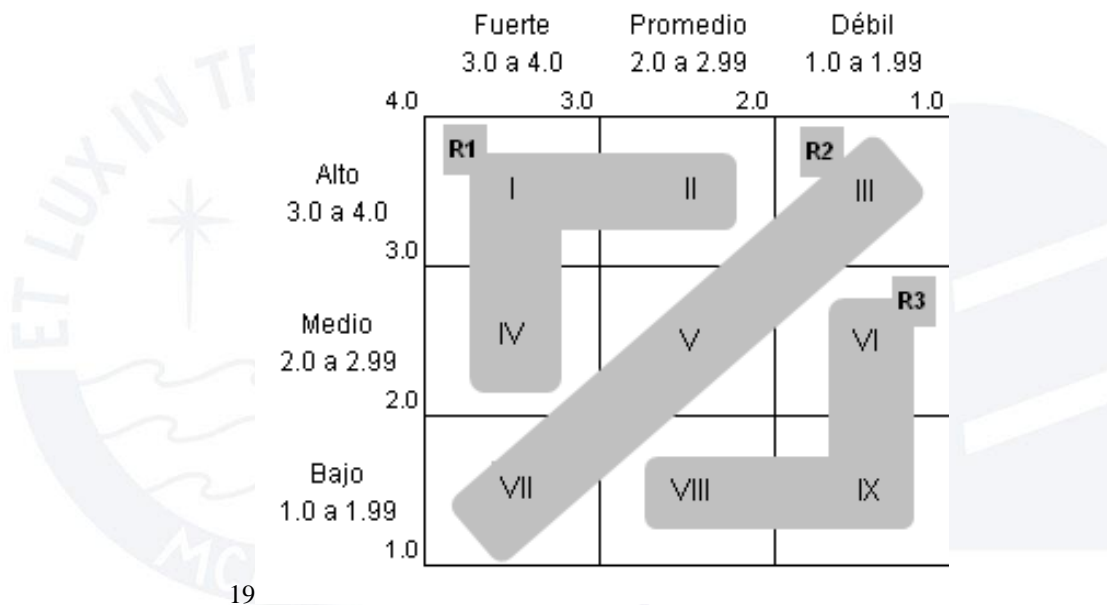


Figura 6. Matriz Interna Externa

Nota. De D’Alessio, F (2008) El Proceso Estratégico, Un enfoque de Gerencia Lima, Perú: Pearson Educación

Los cuadrantes de la Matriz IE se agrupan en 3 regiones. A cada una de estas regiones le corresponden estrategias diferentes. La primera región implica crecer y construir, mientras que la segunda recomienda retener y mantener, y finalmente la tercera, cosechar o desinvertir recursos.

La Matriz de Decisión toma los resultados de las matrices anteriores con el fin de resumir las estrategias identificadas y, a través de la contabilización de las repeticiones que haya tenido cada estrategia, seleccionar aquellas estrategias específicas que hayan aparecido un mayor número de veces. Los resultados de la Matriz de Decisión serán utilizados para desarrollar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE), tiene como objetivo priorizar de manera analítica las estrategias planteadas en el desarrollo de las matrices anteriores. El objetivo de esta evaluación es obtener las mejores estrategias.

Para desarrollar esta matriz es necesario consolidar los factores incluidos en los análisis EFE y EFI con el fin de correlacionar los riesgos y oportunidades con los las debilidades y fortalezas. Utilizando las mismas ponderaciones de los análisis anteriores, se calificará (con todos los fundamentos necesarios), el atractivo de cada estrategia, lo que permitirá priorizar aquellas con mayor puntaje.

Adicionalmente, se realizará la evaluación de las estrategias obtenidas en la Matriz CPE. Para dicho fin se desarrollará la Matriz de Rumelt (MR), la cual evalúa las estrategias de acuerdo con cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad.

Finalmente, con la finalidad de realizar una medición del desempeño de las estrategias propuestas, comparando el funcionamiento del sector turístico del valle de Lurín en diversos periodos de tiempo y en relación con el resto de la industria turística y la competencia, seguido es de importancia el desarrollo de un tablero de control (BSC) que permita medir los indicadores clave desde una perspectiva financiera, de mercado, interna y de aprendizaje de la organización.

2.5 Implementación, Evaluación y Control

Como parte del Proceso Estratégico es necesario definir las acciones concretas necesarias que conduzcan a los resultados esperados. En esta fase de implementación, se definirán objetivos de corto plazo alineados a conseguir los objetivos de largo plazo. La formulación de los objetivos específicos de corto plazo define la jerarquía e interrelación que tienen los objetivos entre sí y que ordenan el desempeño de la organización.

Asimismo, la implementación requiere que se definan las políticas que servirán de límites y referentes para el desarrollo de las distintas actividades y para la solución de los problemas. Adicionalmente, estas políticas pueden ser utilizadas como mecanismos de control de la gestión realizada.

Otro aspecto importante para la implementación y consecución de las estrategias lo constituye la asignación de aquellos recursos necesarios, así como el diseño de una estructura organizacional acorde con los objetivos y políticas trazados. En esta parte es necesario analizar el impacto medio ambiental que tendrá la implementación de las estrategias propuestas.

CAPÍTULO III: SITUACIÓN DEL TURISMO

3.1 Turismo en el Mundo

El turismo internacional ha venido presentando una expansión sustancial, colocando al turismo como uno de los fenómenos económicos más resaltantes de las últimas décadas. Así, el número de llegadas internacionales muestra un incremento de unos 25 millones de llegadas internacionales, que corresponde a un crecimiento promedio anual del 6,5 %.

El turismo internacional se compone por el turismo receptor y el emisor. El turismo receptor está constituido por el turismo que realizan los no residentes dentro de un país, mientras que el turismo emisor se basa en los residentes del país que se desplazan a otro. Las Tablas 1 y 2 muestran el ranking y las cifras tanto de llegadas como de ingresos generados por turismo receptor en los últimos años.

Tabla 1

Ranking Mundial por Llegada de Turistas

Número de Turistas que han llegado al país en el año

<u>Ranking</u>		<u>Millones</u>		<u>Var (%)</u>
		2007	2008*	08*/07
1	Francia	81,9	79,30	-3,2%
2	Estados Unidos	56,0	58,00	3,6%
3	España	58,7	57,30	-2,4%
4	China	54,7	53,00	-3,1%
5	Italia	43,7	42,70	-2,3%
6	Reino Unido	30,9	30,20	-2,3%
7	Ucrania	23,1	25,40	10,0%
8	Turquía	22,2	25,00	12,6%
9	Alemania	24,4	24,90	2,0%
10	Mexico	21,4	22,60	5,6%

Nota. De World Tourism Organization (2009) *Tourism Highlights 2009 edition*. Recuperado el 25 de setiembre de 2009 de <http://www.unwto.org/facts/menu.html>

Los ingresos por turismo internacional se componen por los gastos efectuados en el país de acogida de los visitantes internacionales e incluyen los desembolsos realizados por transportes.

Tabla 2

Ranking Mundial por Ingresos de Turismo Receptivo

Ingresos por Turismo Internacional

Ranking		Miles de millones de US\$		Var (%)
		2007	2008*	08*/07
1	Estados Unidos	96,7	110,1	13,9%
2	España	57,6	61,6	6,9%
3	Francia	54,3	55,6	2,4%
4	Italia	42,7	45,7	7,0%
5	China	37,2	40,8	9,7%
6	Alemania	36,0	40,0	11,1%
7	Reino Unido	38,6	36,0	-6,7%
8	Australia	22,3	24,7	10,8%
9	Turquía	18,5	22,0	18,9%
10	Austria	18,9	21,8	15,3%

Nota. De World Tourism Organization (2009) *Tourism Highlights 2009 edition*. Recuperado el 25 de setiembre de 2009 de <http://www.unwto.org/facts/menu.html>

El análisis de la situación actual del turismo pasa por identificar las tendencias, tanto en la llegada de turistas, como en el turismo receptor, así como otros indicadores como tráfico aéreo, variables macro económicas, tipos de cambio, indicadores hoteleros, etc. Cabe resaltar que la importancia de analizar el turismo receptor se basa en que está constituido por el total de desplazamientos de un país determinado hacia otro, y este es uno de los principales indicadores de países receptores de turistas.

En el 2008, la llegada de turistas internacionales alcanzó los 922 millones, representando un crecimiento del 1,9% respecto del 2007. Los ingresos por turismo a nivel internacional crecieron en 1,8% respecto del 2007 y alcanzó la cifra de US\$ 944

billones. Esta cifra es destacable debido a lo cercanas de las variaciones del turismo por arribos y los ingresos.

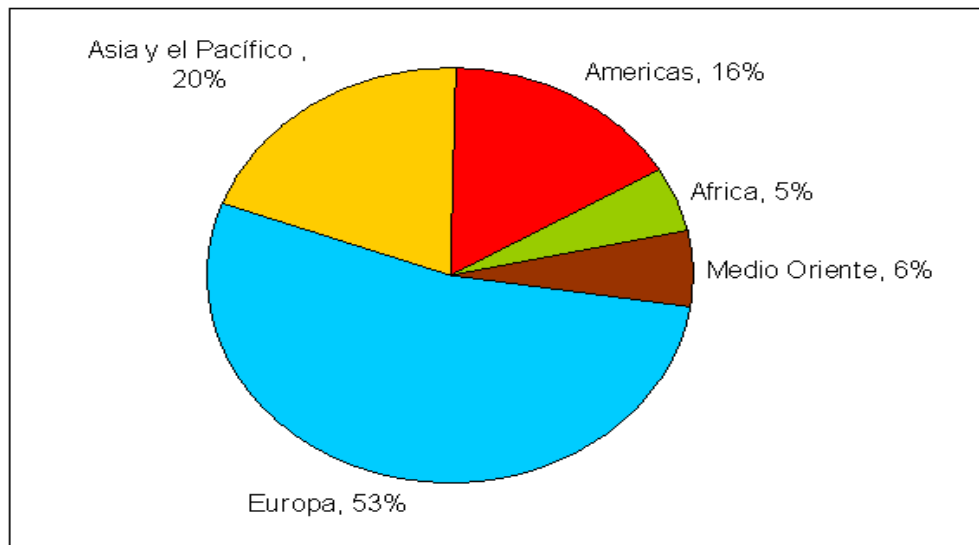


Figura 7. Distribución del Turismo por Llegada de Turistas

Nota. de World Tourism Organization (2009) *UNTWO World Tourism Barometer 2009* Recuperado el 25 de setiembre de 2009 de <http://www.unwto.org/facts/menu.html>

En el 2008 hubo ligeros cambios respecto del ranking por destinos turísticos (ver Figura 7). En ese sentido, Francia continúa ocupando el primer lugar en arribos y el tercero en ingresos. Asimismo, Estados Unidos es el primero en ingresos por turismo, delante de España, China e Italia. En relación con los niveles de gasto que realizan los turistas, el primer lugar en el ranking lo ocupa Alemania, seguida de cerca por Estados Unidos, Inglaterra, Francia y China. La Figura 8 muestra la evolución en el flujo mundial de turistas de los últimos 15 años.

Para el periodo de enero a abril del 2009, el flujo de turistas sufrió una contracción de 8%, conforme con la tendencia decreciente que se inició en la segunda mitad del 2008. A nivel regional, el decrecimiento es común a todas las regiones, con la excepción de África, siendo las más golpeadas Europa y Oriente Medio. Estos resultados concuerdan con las cifras reportadas de tráfico aéreo.

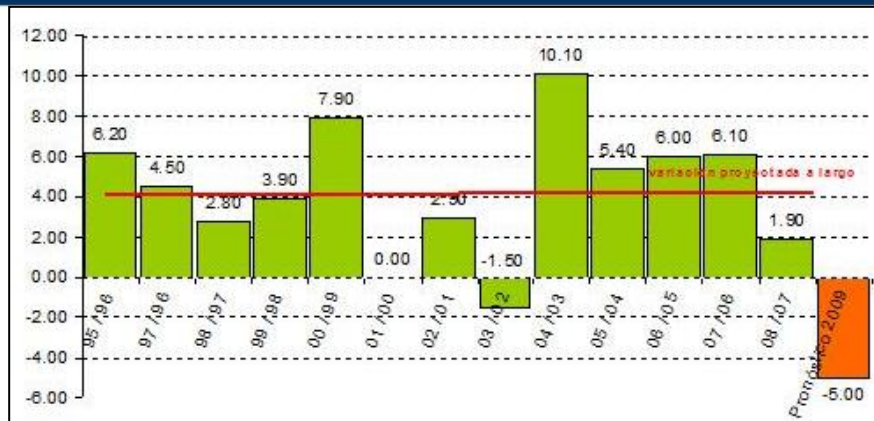


Figura 8. Variación Porcentual del Turismo Mundial

Nota. de World Tourism Organization (2009) *UNTWO World Tourism Barometer 2009* Recuperado el 25 de septiembre de 2009 de <http://www.unwto.org/facts/menu.html>

Según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), presenta una caída del 8% a nivel mundial. Otros indicadores, como aquellos que miden el grado de actividad de los hoteles, se encuentran en la misma línea. En este punto, Asia es la región que presenta la mayor caída (10%).

Es importante resaltar que, a pesar de la inestable situación internacional, las declinaciones mostradas arriba representan exactamente la situación opuesta a la que se vivió en la primera mitad de ese mismo año (2008), considerada el punto más alto alcanzado por el turismo internacional (Organización Mundial de Turismo 2009). Asimismo, la interpretación de las cifras debe tomarse con cuidado debido a las distintas brechas entre los resultados de ciertas regiones y subregiones con respecto de las variaciones promedio.

La crisis internacional se ha constituido como la principal causa de la declinación mostrada. Los pronósticos al 2009 sugieren que la tendencia en el turismo internacional no cambiará. Entre los factores destacables de esta situación de incertidumbre se encuentra el incremento del desempleo en los principales países exportadores de turistas, los tipos de cambio fluctuantes y los bajos niveles de confianza de consumidores y empresas.

Un factor de imprevisibles consecuencias es el reciente brote de influenza AH1N y la incertidumbre con respecto a su evolución en el futuro. A pesar de que la Organización Mundial de la Salud (OMS), durante el aumento de escala a pandemia global (nivel 6), no declaró explícitamente una restricción acerca de los viajes internacionales, la propagación de la influenza puede mermar aún más los niveles de confianza del consumidor.

Finalmente, es importante destacar los efectos positivos de la crisis actual, específicamente en la potencial diversificación de destinos turísticos, que podría generar la aparición de nuevos mercados. Por último, se espera que el rol de los gobiernos en el desarrollo sea más activo.

3.2 Turismo Regional

Dentro de la clasificación de la Organización Mundial del Turismo (WTO por sus siglas en inglés), dentro del turismo se pueden identificar las siguientes regiones: (a) Europa, (b) Américas, (c) África, (d) Medio Oriente y (e) Asia y Pacífico.

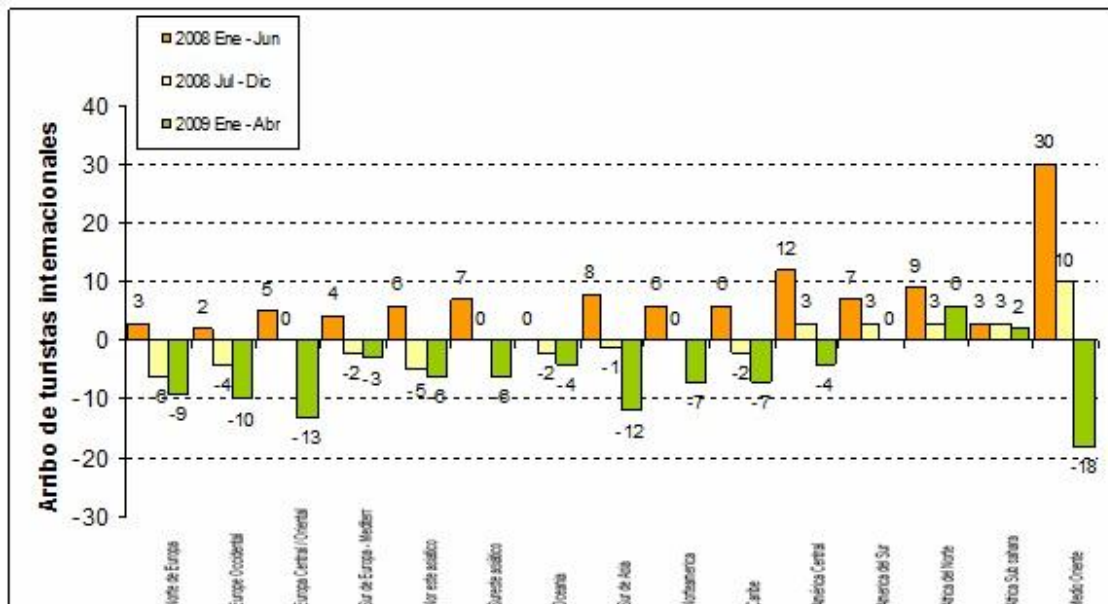


Figura 9. Variación porcentual de llegadas de turistas por regiones

Nota. de World Tourism Organization (2009) *UNTWO World Tourism Barometer 2009* Recuperado el 25 de setiembre de 2009 de <http://www.unwto.org/facts/menu.html>

Asimismo, dentro de las distintas regiones pueden identificarse sub-regiones. En ese sentido, la región Américas puede dividirse en: (a) Norte América, (b) Centroamérica y (c) América del Sur.

Durante el 2008 se pudo observar un aumento de la actividad turística en la región de las Américas, en comparación a las demás (ver Figura 9), en especial en Norte América, donde la tasa de crecimiento llegó a 7%. Sin embargo, el impacto de la crisis muestra una tendencia decreciente durante los primeros meses del 2009. Cabe mencionar que la región de las Américas representa el 20% de los ingresos mundiales por turismo.

Tabla 3

Arribos Internacionales por Región y Subregión

	Año Completo				Participación 2008	Variación Anual		Variación Trimestral				
	2000	2005	2007	2008		07/06	08/07	2009		2008		
	(en millones)				(%)	(%)	(%)	Q1	Q1	Q2	Q3	Q4
Mundo	684	804	904	922	100.0	6.1	1.9	-10.6	8.6	3.9	-0.6	-2.4
Europa	392.6	441.6	487.4	488.0	52.9	4.2	0.1	-13.4	6.3	1.6	-1.4	-4.7
Norte de Europa	43.7	52.8	58.1	57.0	6.2	2.8	-1.9	-12.5	7.5	0.4	-4.1	-8.9
Europe Occidental	139.7	142.6	154.9	153.2	16.6	3.5	-1.1	-14	7.3	-2.1	-3.6	-3.5
Europa Central / Oriental	69.4	87.5	96.5	98.9	10.7	5.5	2.5	-14.4	4.6	4.6	3.6	-4.6
Sur de Europa - Mediterr	139.8	158.7	177.9	178.9	19.4	4.6	0.6	-12.3	5.8	3.6	-1.2	-4.3
Asia y el Pacífico	110.1	153.5	181.9	184.1	20.0	9.7	1.2	-7.7	8.4	3.4	-1.8	-4.3
Nor este asiático	58.3	85.9	100.9	101.0	11.0	9.8	0.1	-7.5	9.8	1.8	-4.5	-5.4
Sureste asiático	36.1	48.5	59.7	61.6	6.7	12.3	3.1	-7.1	7.2	6.6	2.6	-3.0
Oceania	9.6	11	11.2	11.1	1.2	1.7	-0.9	-5.8	1.6	-1.2	1.8	-2.7
Sur de Asia	6.1	8.1	10.0	10.4	1.1	2.6	3.9	-14.1	9.4	5.6	2.0	-3.3
Américas	128.2	133.3	142.9	147.2	16.0	5.2	3.0	-6.4	9.8	3.7	2.0	-2.2
Norteamérica	91.5	89.9	95.3	97.8	10.6	5.2	2.6	-7.7	9.9	3.6	1.3	-2.8
Caribe	17.1	18.8	19.8	20.3	2.2	1.6	2.5	-7.5	8.9	2.9	-0.5	-3.7
América Central	4.3	6.3	7.8	8.3	0.9	12	6.4	-4.5	14.0	8.8	4.3	1.8
América del Sur	15.3	18.3	20.0	20.8	2.3	6.5	4.0	-2.1	9.3	3.6	7.5	0.0
Africa	27.8	37.3	45.1	46.9	5.1	8.9	4.0	1.1	6.7	3.6	1.0	6.2
Africa del Norte	10.2	13.9	16.3	17.2	1.9	8.5	5.5	2.2	10.6	7.5	1.0	7.3
Africa Sub sahara	17.6	23.4	28.8	29.7	3.2	9.1	3.1	0.7	5.2	1.3	1.0	5.8
Medio Oriente	24.9	37.9	47.0	55.6	6.0	14.6	18.3	-22.4	24.3	35.8	4.8	15.5

Nota. De World Tourism Organization (2009) *UNTWO World Tourism Barometer 2009* Recuperado el 25 de setiembre de 2009 de <http://www.unwto.org/facts/menu.html>

En cuanto a América del Sur, durante el 2008 se observó un crecimiento del 4% en llegadas de turistas internacionales (ver Tabla 3). Los destinos con mayor crecimiento han sido Uruguay, Chile y Perú. Para los primeros meses del 2009, a pesar de que a nivel

de región se presentan tasas negativas, América del Sur presenta una reducción en su crecimiento, alcanzando un 0,12% en arribos de turistas extranjeros.

3.3 Turismo Perú

Durante los últimos años, el Perú ha venido mostrando una expansión de la actividad turística. En ese sentido, en el 2007, el turismo receptivo ocupó el tercer lugar en la generación de ingreso por divisas en el Perú (US \$2 222 millones); el primero fue el sector minero (US \$17 328 millones).

De acuerdo con los datos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el turismo interno fue equivalente a 18 veces el turismo receptivo, mientras que el turismo emisor fue el 0,9 del turismo receptivo.

De acuerdo con los datos de MINCETUR (2007), el 28% del consumo turístico receptivo es realizado por turistas de negocios y el resto por turistas con otros motivos de viaje (recreación, salud, familiar, conferencias, religión y seminarios). Asimismo, se considera que el consumo turístico interno es 2,4 veces el receptivo (en términos per cápita); a su vez, el receptivo equivale a seis veces el consumo per cápita interno.

En el contexto internacional, el Perú constituye un destino de larga distancia con relación a los principales países emisores, compitiendo con otros destinos también lejanos, pero ubicados en otra parte del mundo y de una oferta turística similar, tales como China, Camboya, Nepal, Egipto e India. La comparación se puede apreciar en las Tablas 4 y 5.

En comparación con otros países de América Latina, Perú presenta una menor cantidad de turismo receptivo que Chile, aunque sus ingresos son mayores. Esta situación no sucede entre Perú y Costa Rica. Por otra parte, durante el 2007, el Perú presentó un crecimiento en la atracción de turistas extranjeros en línea con el crecimiento de los países de la región.

Tabla 4

Llegadas Internacionales e Ingreso de Divisas en Destinos Competidores

País	2006		2007		Variación (%) 07/06	
	Llegadas Internacionales (en miles)	Divisas (US\$ millones)	Llegadas Internacionales (en miles)	Divisas (US\$ millones)	Llegadas Internacionales	Divisas
China	49,913	33,949	54,720	41,919	10%	23%
Camboya	1,700	1,049	1,873	1,400	10%	33%
Nepal	284	nd	nd	198	nd	nd
Tailandia	13,800	12,525	14,464	15,573	5%	24%
Perú	1,635	1,381	1,812	1,938	11%	40%
Egipto	9,093	8,133	10,610	9,303	17%	14%
India	4,430	8,934	4,977	10,729	12%	20%
Jordania	3,225	1,164	3,431	2,312	6%	99%
Kenia	1,600	999	nd	909	nd	-9%

Nota de World Tourism Organization (2009) UNTWO World Tourism Barometer 2009 recuperado el 02 de Abril 2010 de http://www.tourismroi.com/Content_Attachments/27670/File_633513750035785076.pdf

Tabla 5

Llegadas Internacionales e Ingreso de Divisas en Latinoamérica

País	2006		2007		Variación (%) 07/06	
	Llegadas Internacionales (en miles)	Divisas (US\$ millones)	Llegadas Internacionales (en miles)	Divisas (US\$ millones)	Llegadas Internacionales	Divisas
México	21 353	12 177	21 424	12 901	,3	5,90
Brasil	5 019	4 316	5 026	4 953	,2	14,80
Argentina	4 173	3 344	4 562	4 313	9,3	29,0
Chile	2 253	1 222	2 507	1 419	11,3	16,1
Costa Rica	1 725	1 732	1 973	1 974	14,4	14,0
Perú	1 635	1 577	1 812	1 938	10,9	22,9
Guatemala	1 482	1 013	1 448	1 199	-2,30	18,4
Colombia	1 052	1 554	1 193	1,669	13,2	7,4
Ecuador	841	490	953	637	13,4	30,0

Nota. De Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), *PENTUR Síntesis para la puesta en Operación 2008* extraído el 25.09.09 de <http://www.MINCETUR.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=137>

Internamente, los destinos nacionales han sido divididos por MINCETUR en macro regiones:

1. Macro región Norte: Destacan Amazonas, La Libertad y Lambayeque.

2. Macro región Sur: Destacan Cusco, Puno y Arequipa.
3. Macro región Centro: Lima Provincias (Caral, Pachacámac, Lurín, entre otros) y la Sierra Central (Bosque de Huayllay en Pasco)

3.4 Turismo Región Lima

La región Lima esta ubicada en la zona central y occidental del territorio peruano y abarca tanto zonas andinas como de litoral. La región está compuesta por nueve provincias: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Oyón y Yauyos que conforman en total 28 distritos en una superficie aproximada de 28 500 km².

Los principales destinos turísticos con los que cuenta la Región Lima son:

1. Ciudad Sagrada de Caral en Barranca
2. Áspero, Miraya, Lurihuasi, complejo arqueológico ubicado en Barranca
3. Bandurria, complejo arqueológico ubicado en Huaral
4. Las Shicras, Chancay, destinos arqueológicos ubicados en Huaral
5. Cantamarca, destino arqueológico ubicado en Canta
6. Rupac y Marca Kullpi, destinos arqueológicos ubicados en Huaral
7. Incahuasi, destino arqueológico ubicado en Cañete
8. Cordillera Huayhuash, encuentro con la naturaleza ubicado en Cajatambo
9. Meseta Marcahuasi ubicada en Huarochirí
10. Albufera de Paraíso, ubicada en Huaura
11. Albufera del Medio Mundo, ubicada en Huaura
12. Reserva Nacional Lomas de Lachay ubicada en Huaura
13. Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas, ubicada en Yauyos
14. Valle de Lunahuaná ubicado en Cañete
15. Valle de Azpitia, ubicado en Cañete
16. Cuenca del Rímac ubicado en Huarochirí

17. Valle de Canta, donde se practica el turismo rural comunitario

18. Pueblo de Antioquía, ubicado en el valle de Lurín

Todos estos destinos son los más visitados por los turistas nacionales y extranjeros en esta región, identificando sólo el Pueblo de Antioquía dentro del valle de Lurín que es motivo del presente Plan Estratégico.

Por otro lado, la región Lima cuenta con 10 valles identificados, que a su vez son considerados como potenciales para destino turístico:

1. Valle del río Pativilca: Ruta Supe – Barranca – Pativilca
2. Valle del río Supe: Ruta Huacho – Huaura – Vegueta – Albúfera – Caral.
3. Valle del río Chancay: Ruta Chancay – Huaral – Lachay.
4. Valle del río Lurín: Ruta Pachacámac – Cieneguilla – Antioquía
5. Valle del río Mala: Ruta Mala – Aspitia – Calango
6. Valle del río Omas: Ruta Asia – Coayllo – Omas.
7. Valle del río Cañete: Ruta Cañete – Lunahuana – Huancaya – Laraos – Vilca
8. Valle del río Huaura: Ruta Sayán – Churín – Rapaz
9. Valle del río Chillón: Ruta Quives – Canta – Obrajillo
10. Valle del río Rímac: Ruta Chosica – Marcahuasi – Surco – Matucana

Todos los valles se pueden apreciar a detalle en la figura 4.

La región Lima también ha venido desarrollando una oferta culinaria altamente competitiva liderada por chefs de primer nivel que han permitido establecer un turismo gastronómico en crecimiento. Este tipo de turistas busca principalmente realizar rutas en restaurantes de prestigio donde se degustan los platos nacionales y las mixturas de creación local que han recibido galardones a nivel internacional.

Actualmente, esta oferta gastronómica ha trascendido fronteras y se ha situado en las principales capitales extranjeras del mundo, donde ya se puede saborear la prestigiosa comida peruana.

3.5 Turismo en el valle de Lurín

El valle de Lurín se inicia en el kilómetro 31 de la Panamericana Sur y comprende todos los distritos que se ubican dentro de la cuenca del río: Pachacámac, Cieneguilla, Antioquía, Lahuaytambo, Langa, Santiago de Tuna, San Andrés de Tupicocha, Huarochirí, San Damián, San José de los Chorrillos, Santo Domingo de los Olleros y Tantaranche. La Figura 10 muestra la ubicación de todos los valles comprendidos en la Región Lima y la Figura 11 muestra la ubicación del distrito de Lurín dentro de Lima Metropolitana.



Figura 10. Distritos del Valle de Lurín

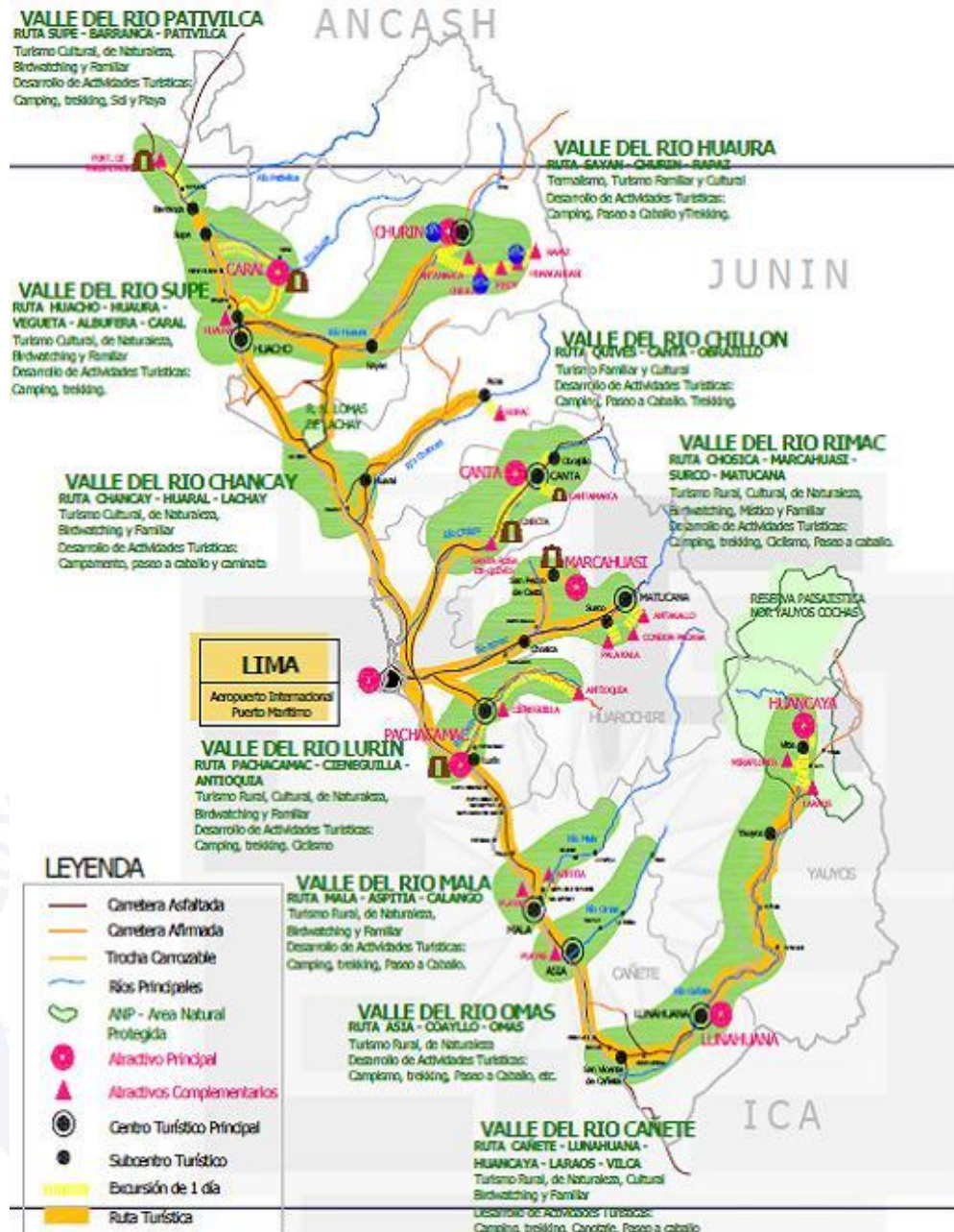


Figura 11. Valles de la Región Lima

Nota. Diario El Comercio 07-01-2007

Valle de Lurín en Disputa entre avance de empresas y su potencial turístico

El valle cuenta con una variedad de pueblos, ecosistemas, área fluvial, zona litoral, grandes zonas de dunas, grandes superficies verdes, centros campestres y sitios arqueológicos, donde existe potencial de desarrollo turístico que es objeto de investigación del presente estudio.

Según la investigación que se está realizando, actualmente ya existe un proyecto para articular las potencialidades y formar un parque ecológico, arqueológico y cultural para el turismo, impulsado por organizaciones como Valle Verde y el Grupo de Emprendimientos Ambientales (GEA), en asociación con autoridades locales y productores agropecuarios, quienes plantean que este es el camino más sostenible para conservar verde un valle que está expuesto a fuertes presiones urbanas (Diario El Comercio, 2007).

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2009) viene trabajando el programa piloto de Sierra Turística de Lima 2007-2010 en el valle de Lurín dentro del Plan de Turismo Nacional (Promperu, 2009). El objetivo de este proyecto es promover el desarrollo de economías a través del turismo.

Con respecto del atractivo turístico del valle se puede afirmar que concentra el mayor número de criaderos de caballos de paso peruanos y en él está ubicado también el fundo Mamacona, que tiene infraestructura para recibir a turistas nacionales e internacionales; adicionalmente, en el valle se pueden ubicar las ruinas de Pachacámac, que concentra gran actividad turística a nivel de todo Lima (Diario El Comercio, 2007).

De acuerdo con MINCETUR (2009), los principales polos turísticos actualmente identificados en el valle de Lurín son:

1. Santuario Arqueológico de Pachacámac, que recibe alrededor de 80 000 visitantes al año y es el eje central del turismo en el valle de Lurín.

Este Santuario cuenta con casi 500 hectáreas y un perímetro de 13 000 metros y muestra ocupaciones humanas comprendidas entre 200dC hasta 1 533. Actualmente está considerado como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO y es el destino arqueológico más visitado de Lima.

2. Restaurantes campestres y centro vacacionales ubicados principalmente en Cieneguilla; adicionalmente, en este distrito también se ubican sitios arqueológicos de la cultura Ichimay y exposiciones artesanales.
3. Lomas de Lúcumo de Pachacámac, donde la comunidad de quebrada Verde ofrece uno de los principales circuitos ecoturísticos de Lima; este destino, cuenta con más de cinco kilómetros de senderos habilitados donde se puede acampar y conocer la flor de Amancaes, además de tener acceso a pinturas rupestres.
4. Turismo rural y deporte de aventura, que se pueden practicar principalmente en la margen izquierda del río Lurín; los principales destinos son el Cerro de Pan de Azúcar, el templo en forma de U de Cardal, Malpaso, los complejos arqueológicos de Pampa Flores y Tambo Inga, donde se practica el ciclismo de montaña, las cabalgatas, campamentos, motocross, parapente, entre otros deportes.
5. Camino Inca en Lima, con uno de los tramos mejor conservados del Camino Inca en la costa peruana; el recorrido es relativamente corto con 1.6 kilómetros, iniciando desde el poblado de Nieve Nieve y culminando en el caserío de Canturúa. En estas zonas también se realizan campamentos por los grupos turísticos que la frecuentan.
6. Catedral del caballo de paso peruano, conocido así básicamente por el complejo turístico de Mamacona que cada año concentra la más prestigiosa exhibición y competencia a nivel nacional; adicionalmente, se realizan exhibiciones y festivales puntuales en el año que convocan a visitantes esporádicos que desean conocerlo y disfrutar del excepcional espectáculo que ofrece esta creación de los criadores de caballo del Perú.
7. Las Islas de Cavillaca, conformadas por dos islotes que cuentan con presencia de lobos marinos. Este foco turístico está poco explotado y es visitado muy

ocasionalmente por turistas que cuentan con los medios necesarios para llegar a ellos.

Esta zona también cuenta con pescadores artesanales que pueden contribuir en el desarrollo de un proyecto con ruta marítima adecuada e interesante para el turista.

8. Alameda de los Chicharrones, ubicada en el distrito de Lurín, con una presencia de más de 50 establecimientos que ofrecen este producto.
9. Dunas de Pachacámac, actualmente utilizadas principalmente para la práctica de parapente por empresas privadas. Se ofertan paquetes en hoteles exclusivos de Lima orientados mayormente a los turistas extranjeros.

Actualmente, estos focos turísticos vienen siendo poco frecuentados a nivel local y extranjero y todos los intentos de potenciarlo han quedado truncos, principalmente por falta de fondos necesarios para que se asegure la continuidad de los proyectos.

Adicionalmente, existen otras actividades turísticas a explotar en la zona:

1. Mejora en los accesos al valle con vías más rápidas y eficientes hacia las zonas turísticas.
2. Promoción de restaurantes campestres y reordenamiento de algunas zonas culinarias actuales, p.e. restaurantes en el distrito de Lurín.
3. Venta de terrenos para construcción de más centros recreacionales en la zona.
4. Mejora en los circuitos de deportes de aventura ya existentes y búsqueda de formalidad en el negocio.
5. Puesta en marcha de nuevos centros de actividades lúdicas, p.e. Paintball, polígonos de tiro, toromatch, entre otros.
6. Promoción de la zona de playas en el valle de Lurín y estudio de nuevas posibilidades de desarrollo.

7. Estudio de las posibilidades turísticas en el río Lurín, canotaje, pesca, paseos guiados a escuelas, etc.
8. Otro punto importante a tratar es el Turismo Vivencial que lleva al turista a convivir con los pobladores de determinadas zonas a fin de conocer sus costumbres y hábitos. Actualmente, existe en el Valle una Asociación de artesanos Ichimay Wari constituida en 1999 que se dedican a la artesanía y que realizan turismo vivencial con viajeros del Perú y del extranjero (El Comercio, 2008).

Por otra parte, el valle de Lurín presenta actualmente un calendario de actividades turísticas, algunas de las cuales son muy poco conocidas y se podrían explotar mejor (El Comercio, 2007): (a) Festival del caballo de paso peruano, el concurso de caballos de paso se realiza en el mes de febrero en el fundo Mamacona; (b) Festival del Cebiche, durante enero y febrero en Lurín; (c) Fiesta religiosa, procesión de la Virgen de Guadalupe y Corpus Christi de San Pedro de Lurín el 29 de junio; (d) Fiesta de la Virgen del Rosario en la primera semana de octubre; (e) Festival de la Fresa, se desarrolla en noviembre, en Pachacámac; (f) Festival de la Fruta y el Ecoturismo el 9 de octubre en Antioquia; y (g) Feria agroecológica, todos los domingos en el puente Cieneguilla.

Actualmente, existe un Plan Estratégico para el desarrollo sustentable de la cuenca del río Lurín que ha trabajado Valle Verde (2000) una ONG interesada en el desarrollo de zonas potenciales en Lima Metropolitana; sin embargo, este estudio se enfoca principalmente a relevar información genérica del valle y plantea oportunidades de mejora que hasta la fecha no se han implementado.

En el presente Planeamiento Estratégico, se buscará brindar una hoja de ruta que permita potenciar de manera sostenida este nicho turístico aún poco explotado, pero con muy buenas proyecciones de crecimiento.

CAPÍTULO IV: VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA

En el presente capítulo, se define lo que se quiere alcanzar en el largo plazo mediante el diseño de la Visión, indicando de qué manera conseguirlo a través del enunciado de la Misión y las guías y lineamientos de actuación establecidas de los Valores y el Código de Ética.

4.1 Declaración de la Visión

En el año 2020 el valle de Lurín será reconocido como el principal foco de atracción turística del departamento de Lima con una dinámica generadora de empleo y de divisas que contribuirán con el desarrollo económico del valle, de la región y del país.

4.2 Declaración de la Misión

Brindar una oferta turística competitiva e integrada, que permita a nuestros clientes gozar de un servicio diferenciado, con una ruta bien definida y con facilidad de acceso a todos nuestros destinos. Nuestra oferta incluirá destinos marítimos, de costa y de sierra con un especial atractivo culinario, de aventura, vivencial y descanso que lo hará único en la región.

4.3 Valores

Los valores que rigen la actuación, la toma de decisiones y la convivencia en el subsector turístico son:

Igualdad, en la participación de todos los agentes que contribuyen a brindar un servicio diferenciado; además, en el trato al turista nacional y extranjero, y a los trabajadores involucrados en toda la cadena de servicios.

Seguridad, en todas las actividades turísticas a desarrollar, salvaguardando la integridad de todos los visitantes y del personal involucrado

Transparencia, para garantizar el cumplimiento de todos los acuerdos y brindar un servicio confiable en todos nuestros circuitos.

Integridad, en todos los actos para generar una reputación de primer nivel que atraiga una mayor cantidad de clientes en nuestro desarrollo turístico.

Cuidado del Medio ambiente, lo cual es fundamental dentro de la oferta que incluye mayormente contacto con la naturaleza de manera responsable, fomentando el equilibrio ecológico en todos sus aspectos.

Solidaridad, con todos los integrantes, fomentando la incorporación de nuevos participantes que se adecuen al sistema de trabajo establecido.

Compromiso, con la ejecución integral y efectiva del presente plan y el alcance de sus objetivos.

Responsabilidad Social Corporativa, orientando nuestras acciones hacia un desarrollo sostenido de nuestro entorno, preocupándonos por el adecuado surgimiento y evolución de las comunidades involucradas en el Plan Estratégico.

4.4 Código de Ética

El subsector turístico del valle de Lurín, se compromete con los trabajadores, inversionistas, proveedores, sociedad y clientes a:

1. Cumplir con las leyes nacionales, los acuerdos y todo tipo de compromisos adquiridos.
2. Respetar al medio ambiente gestionando de manera responsable los recursos naturales a disposición.
3. Fomentar el respeto hacia las comunidades involucradas y el personal empleado en nuestras actividades.
4. Favorecer el desarrollo local a través de la promoción de la actividad turística.
5. Incentivar la generación de alternativas de desarrollo que propicien la inversión privada y pública.

6. Promover la generación de empleo en la zona donde se desarrollan las actividades turísticas
7. Cuidado del turista nacional y extranjero, comprometiéndonos a generar una imagen positiva y sólida acerca del turismo local y nacional.
8. Asegurar la transparencia de la información pública acerca de la gestión el Planeamiento Estratégico.
9. Denunciar malas prácticas o comportamientos detectados dentro y fuera de las actividades realizadas.



CAPÍTULO V: EVALUACIÓN EXTERNA

5.1 Análisis de las Ventajas Competitivas

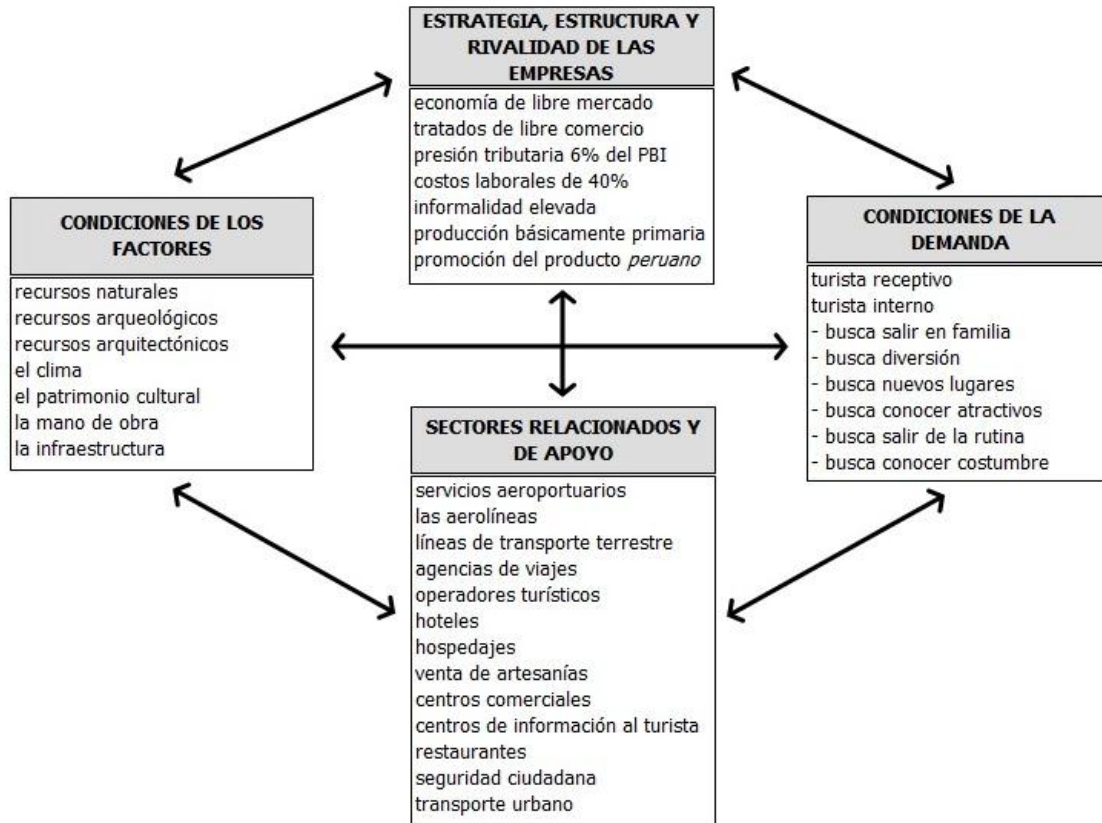


Figura 11. Modelo de Ventajas Competitivas de Porter

5.1.1. Condiciones de los Factores

Dentro de la industria del turismo podemos resaltar ciertos factores que resultan de especial importancia para el desarrollo de ventajas competitivas. Estos factores serían: (a) recursos geográficos, (b) recursos biológicos, (c) recursos arqueológicos, (d) recursos arquitectónicos, (e) el clima, (f) el patrimonio cultural, (g) la mano de obra, y (h) la infraestructura, especialmente la infraestructura de transporte.

A nivel nacional, los recursos geográficos constituyen una importante ventaja comparativa, dado que el Perú cuenta con una diversidad de parajes que cubre una gama bastante amplia de posibilidades de desarrollo turístico. Dentro del territorio nacional se

puede encontrar tanto mar, playa o desierto como montaña, nevados, lagunas, lomas, valles o amazonía. Y es que el Perú es atravesado longitudinalmente por la cordillera de los Andes, creando así ocho diferentes pisos altitudinales y las tres regiones naturales conocidas como costa, sierra y selva. Esto está acompañado por ciertos recursos biológicos que en el caso de la fauna consisten en diferentes especies de aves, zonas costeras con grandes concentración de lobos marinos, las conocidas especies de auquénidos de las regiones andinas y una variedad más rica de mamíferos, aves y reptiles en las regiones amazónicas. En el caso de la flora la mayor concentración y variedad está sin duda en la selva, mientras que la costa es básicamente desértica con excepción de algunas lomas formadas ya sea dentro de algún valle o por la humedad del ambiente. Las condiciones climáticas que caracterizan a la nación son relativamente más favorables que en otros países debido al rango moderado de temperatura, sin puntos extremos y con un paso bastante suave entre una estación y otra. En lo que respecta al valle de Lurín sus recursos naturales incluyen lomas verdes, dunas, cerros donde se práctica el ciclismo de montaña y -aunque no forma parte del valle- se encuentra próximo a una zona de playa e incluso cuenta con la presencia de islas con fauna marina.

En cuanto a los recursos arqueológicos existe un interesante patrimonio heredado cuya atracción principal es sin duda el complejo arqueológico de Machu Picchu y toda la zona del Cusco, acompañado por otros centros arqueológicos distribuidos en los departamentos de La Libertad, Amazonas, Ancash, Puno, Cajamarca, Huanuco, Ayacucho, Junín y Lima. Dentro de los recursos culturales se cuenta con una red de museos de carácter tanto arqueológico como histórico o religioso, la mayoría de ellos concentrados en la ciudad de Lima. En el interior del país el patrimonio cultural se manifiesta a través de fiestas folklóricas con danzas típicas. La gastronomía es otro componente importante dentro del conjunto de atractivos culturales y es uno de los puntos

más fuertes que tiene el Perú y por el cual viene ganando un reconocimiento cada vez mayor que está ayudando a promover un turismo gastronómico interesante. Por el lado de la arquitectura se pueden encontrar dos tipos de arquitectura con atractivo turístico; éstas son la arquitectura colonial, presente en el centro histórico de la capital y en las plazas principales de la mayoría de ciudades, y la arquitectura andina, presente principalmente en el Cusco. También se observa mezclas entre ambos estilos. En valle de Lurín, los recursos arqueológicos son un factor de bastante presencia al contar con el santuario arqueológico de Pachacámac, principal atractivo turístico de la región Lima.

La mano de obra en es un factor cuya disponibilidad depende de su calificación y especialización. En el Perú existe abundante mano de obra no calificada y en consecuencia barata, lo cual representa una ventaja en actividades que requieran uso intensivo de este tipo de personal. No obstante, el desarrollo de la actividad turística de alto nivel requiere de profesionales especializados cuya presencia aún es escasa. Hay sin embargo un desarrollo de instituciones dedicadas a la formación de profesionales del turismo las cuales han ido aumentando su alumnado por la creciente expectativa de desarrollo de ese sector. En el caso de los cuatro principales distritos de Lurín (Lurín, Pachacámac, Cieneguilla y Antioquia), de acuerdo con datos del INEI recavados el 2007, se puede estimar para el 2010 un PEA total de alrededor de 70,000 personas, con un 7% dedicado actualmente a actividades relacionadas con hoteles y restaurantes.

El tema de infraestructura es una de las principales debilidades que se encuentran latentes en el Perú. A nivel de transporte nacional, existe una red de carreteras de extensión y profundidad bastante limitadas que no facilitan el acceso a muchos de los puntos del interior del país. Tampoco existe una red amplia de vías férreas que comuniquen todas las principales ciudades. En el ámbito marítimo se cuenta con uno de los principales puertos de Sudamérica, el Callao, y están en proceso de implementación

dos puertos más. Con ello se espera poder hacer frente al creciente volumen de operaciones que continuará en los próximos años. En el tema aeroportuario se cuenta con uno de los mejores aeropuertos internacionales de la región pero existe una brecha bastante grande entre este aeropuerto y el resto de aeropuertos del país que son en su gran mayoría solo de alcance nacional. En cuanto a la infraestructura en el valle de Lurín se cuenta con una sola vía principal que atraviesa y une los diferentes poblados. Esta vía es completamente asfaltada hasta Cieneguilla y tiene tramos a partir de ese punto. Por otro lado, para llegar hasta el valle se tiene la carretera Panamericana Sur por el lado de Lurín y la Av. El Sol por el lado de Cieneguilla.

En conclusión, podría decirse que el Perú cuenta con varios factores privilegiados para el desarrollo turístico y debe concentrar su trabajo en fortalecer el recurso humano para ponerlo a la altura de los de servicios Premium que exige el mercado del turismo receptivo de alta rentabilidad.

5.1.2. Condiciones de los Demanda

La principal clasificación de la demanda dentro de la industria turística es la que se basa en el origen y destino del flujo de los turistas. Se llama turismo receptivo al turismo practicado dentro del territorio nacional por turistas residentes en el extranjero. Por el otro lado, se llama turismo emisor al practicado en el extranjero por turistas que residen en el Perú. Adicionalmente se tiene el turismo interno, que hace referencia al turismo practicado localmente por turistas que residen en el Perú.

A nivel nacional, los dos grandes tipos de turismo que componen la demanda son entonces el turista receptivo y el turista interno. Para el desarrollo de una ventaja competitiva fuerte es importante el grado de desarrollo de la demanda interna. En ese sentido, existe una segmentación del turismo interno en función de la motivación de la

práctica turística. Esta segmentación está desarrollada en el Perfil del Vacacionista Nacional 2009, publicado por Promperú. En ella se reconocen los siguientes tipos de turista interno: (a) el turista que busca descansar y relajarse, 50%; (b) el turista que busca salir con la familia, 13%; (c) el turista que busca diversión, 12%; (d) el turista que busca conocer nuevos lugares, 10%; (e) el turista que busca conocer atractivos turísticos, 7%; (f) el turista que busca salir de la rutina, 6%; y (g) el turista que busca conocer otras costumbres, 2%. En general, los factores que toman en cuenta para elegir un destino son, en un 52% paisajes y naturaleza; en un 42% un lugar tranquilo y sin bulla; un lugar seguro en un 35%, variedad de atractivos turísticos en un 34%, precios económicos en un 27%, tener familiares y amigos en el lugar en un 22%, y un clima cálido en un 20%. Este turismo interno se desarrolla mayoritariamente en los departamentos de la costa (68%), especialmente en el departamento de Lima, donde se reparte entre Chosica, Cañete y Lima Metropolitana. El gasto promedio diario del turista interno es de aproximadamente 80 soles. En el 50% de los casos los viajes suelen tener duraciones de 1 a 3 días. La gran mayoría –casi un 70%– financia su viaje con sus ahorros, mientras que el resto lo hace con sus ingresos corrientes o endeudándose. El canal de compra preferido por el turista interno es la compra directa en el lugar de destino; solo un 4% compra paquetes vacacionales a través de agencias de turismo desde el lugar de origen. El volumen de la demanda interna está gobernado principalmente por la estacionalidad de la industria en el calendario nacional, pudiendo observarse un aumento bastante pronunciado en todos los fines de semana largos y principales feriados. Es así que los picos de demanda interna se dan con claridad en los días de navidad, año nuevo, semana santa y fiestas patrias. En cuanto al grado de sofisticación de la demanda interna, éste es relativamente bajo comparado con otros países, exhibiendo un mercado interno aún poco desarrollado en segmentos del turismo más específicos como el turismo de aventura, el turismo vivencial

o el turismo ecológico. Éstas son ramas del turismo más comunes en el turista extranjero que viene al Perú. En el caso de este tipo de turista el volumen de la demanda está condicionada más que nada por la situación de la economía internacional (especialmente en sus países de origen) y la imagen del Perú como marca de destino turístico mundial. Los destinos más recurrentes en el turista extranjero son el Cusco y la ciudad de Lima. Cabe resaltar que la mayoría de estos turistas permanece en la capital en forma transitoria mientras se dispone a continuar su viaje hacia algún otro punto en el interior. Durante este tiempo realizan actividades no planificadas en el entorno cercano, normalmente acompañadas de un consumo espontáneo de bienes y servicios.

Respecto a las condiciones de la demanda se puede concluir entonces que el ritmo de crecimiento de la economía nacional seguirá incrementando el consumo interno lo cual podría traducirse en un aumento del turismo interno y será importante tomar muy en cuenta cada uno de los distintos perfiles del vacacionista nacional para diseñar productos que se adecuen a sus necesidades y maximizar el consumo total. En cuanto al turismo receptivo, éste probablemente mantendrá flujos constantes a nivel global y el Perú podrá recibir flujos mayores si logra incrementar su participación a través de esfuerzos de promoción internacional resaltando los atractivos turísticos y difundiendo una imagen positiva del país.

5.1.3. Sectores Relacionados y de Apoyo

Estos sectores están constituidos por aquellas industrias que se complementan entre sí y que se unen en torno al servicio de los diferentes aspectos de la demanda turística, formando así clusters turísticos o simplemente apoyando el desarrollo de dicha actividad económica. En el campo del turismo puede identificarse como principales sectores relacionados o conexos a los servicios aeroportuarios, las aerolíneas, líneas de transporte terrestre, agencias de viajes, operadores turísticos, hoteles, hospedajes, venta de

artesanías, centros comerciales, centros de información al turista, restaurantes, seguridad ciudadana o transporte urbano. En la medida en que dichos sectores tengan solidez, sean avanzados y compitan a nivel global le conferirán una ventaja competitiva a la industria turística nacional.

En lo que se refiere a servicios aeroportuarios, el Perú cuenta con una red de aeropuertos operados por el Estado (CORPAC) a excepción del aeropuerto Jorge Chávez en Lima, operado Lima Airport Partners, empresa privada que ha realizado importantes inversiones que en los últimos 10 años han elevado significativamente el nivel de servicio; en él operan 18 aerolíneas internacionales y 7 aerolíneas nacionales. No opera en el mercado peruano ninguna aerolínea de bajo costo como Easyjet o Ryanair en Europa. En cuanto al transporte terrestre existen al menos una decena de empresas de transporte terrestre internacional y varias decenas más de transporte interprovincial formal. Las más grandes de estas empresas cuentan con estaciones en zonas bastante céntricas y tienen rutas que recorren todos los departamentos de la costa peruana con una frecuencia de salidas de varias veces al día. Adicionalmente se cuenta también con muchas empresas pequeñas que prestan servicios de transporte particular de pasajeros y también infinidad de empresas informales que prestan el servicio de transporte interprovincial pero en condiciones de comodidad y seguridad muy inadecuadas. En cuanto al servicio de transporte urbano éste representa una debilidad para la movilidad del turista dentro de la ciudad, debido a su naturaleza caótica, a su alta ineficiencia y a su poca seguridad.

Las agencias de viajes por su parte, son un negocio que está en declinación y se ha visto reducido notoriamente desde la aparición del Internet. Con el uso difundido de canales informáticos para la venta y emisión de pasajes aéreos, la mayoría de aerolíneas se acercaron más al consumidor final eliminando casi del todo la necesidad de intermediación de las agencias y el consecuente ingreso por comisiones de emisión de

pasajes. Actualmente las agencias que funcionan se dedican mayormente a la venta de paquetes turísticos tanto nacionales como internacionales. En cuanto a otros operadores de la actividad turística se puede encontrar en el mercado empresas que se dedican a la organización y conducción de tours con circuitos predefinidos y que venden sus servicios generalmente a través de Internet. Algunas de estas empresas son extranjeras, contando con circuitos en diferentes países de la región, y operando en cada uno con personal local profesional y entrenado. Estas empresas captan a sus clientes netamente a través de Internet. En la zona del valle de Lurín solo se observa la llegada de grupos guiados en tours organizados al Santuario de Pachacamac.

En cuanto a la aglomeración de estas y otras negocios alrededor de la actividad turística, la única concentración realmente importante que podría considerarse como cluster es la ciudad del Cusco, cuyo centro urbano está compuesto casi en su totalidad por negocios y servicios orientados al turista, como hospedajes, restaurantes, agencias de tours, bares, venta de artesanías, museos y atractivos arqueológicos, incluyendo desde luego Machu Picchu. En el resto del país existen algunos otros focos con concentración importante de turistas mas no clusters desarrollados. Estos serían las playas de la Costa Norte, con Máncora como destino más comercial, y la ciudad capital Lima, donde muchos turistas hacen escala antes de partir al interior. La infraestructura hotelera con la que se cuenta en la capital y en las principales ciudades del país incluye importantes cadenas internacionales de hoteles cinco estrellas de primer nivel, como JW Marriot, Double Tree, Meliá, Swissôtel, Orient Express o el Sheraton.

Dentro de la capital una industria que está cobrando mucha fuerza y que aporta a la oferta turística es la industria gastronómica, la cual viene siendo impulsada interna y externamente logrando un reconocimiento cada vez mayor por la variedad y calidad de la comida. Las principales categorías de restaurantes son los de comida peruana, los de

pescados y mariscos, los de parrilla, los de comida oriental, los de comida fusión, los de comida italiana, entre otros.

En conclusión, se podría decir que hay aún un potencial grande de desarrollo de industrias relacionadas al turismo que debería resultar en la formación de nuevos clusters turísticos como el del Cusco. En cuanto a los sectores de apoyo es urgente la la mejora de la seguridad interna y la reorganización del transporte urbano, lo cual redituará beneficios en no solo en la industria turística sino en el bienestar general de la ciudad.

5.1.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

En el Perú las empresas compiten bajo un esquema de libre mercado, dentro del marco de una política tributaria con una presión moderada comparada con la de los países europeos, pero relativamente alta si se le compara con el resto de países de América Latina siendo el tercero después de Brasil y Colombia con una tasa de impuesto a la renta de 30% y unos ingresos tributarios totales equivalentes al 6% del PBI. Las empresas deben también operar dentro del marco de la legislación laboral, cuya flexibilidad en el Perú está relativamente avanzada respecto a la región. No hay un esquema de estabilidad laboral absoluta aunque sí existe una protección contra el despido arbitrario y costos laborales totales equivalentes en promedio al 40% de los sueldos brutos. Estas condiciones, aunque no del todo rígidas, no llegan a ser lo suficientemente blandas para ser asimiladas a carta cabal por la empresa privada. Como resultado de ello una gran proporción de la empresa privada especialmente las microempresas no se acogen al sector formal y aún dentro de las empresas registradas medianas y grandes existe también un alto nivel de informalidad dentro de las relaciones laborales, utilizándose contratos temporales sucesivos y mano de obra tercerizada –los llamados services– en reemplazo de contratos permanentes.

En cuanto a las políticas gubernamentales éstas están dirigidas a estimular la intensidad de la rivalidad entre empresas y también a elevar la competitividad de las mismas. A través de la apertura del mercado, la reducción de aranceles y la firma de tratados comerciales, se hace más fuerte la competencia interna y se fortalece también la industria nacional, que puede acceder a insumos y bienes de capital de una mejor calidad y a un menor costo. En general los sectores preponderantes dentro de la producción nacional son los sectores primarios (minería extractiva, agricultura) con un desarrollo aún limitado de las industrias de transformación media o de servicios, salvo excepciones importantes como la industria textil o la industria gastronómica. Esto significa que en general no hay un desarrollo tecnológico o generación de conocimientos que le brinde al país una ventaja competitiva realmente fuerte dentro del globo. Una tendencia que puede observarse de un tiempo a esta parte es la promoción del consumo de productos nacionales, con campañas de identificación y la creación de un sello distintivo con un rótulo de producto peruano con la intención de convertirlo en un valor, brindándole así a la industria local una herramienta más para apalancar la demanda de sus productos

En el caso particular del turismo, la cadena de valor comprende un espectro de industrias con estructuras y estrategias completamente distintas. En un extremo están las cadenas internacionales de hoteles, las aerolíneas nacionales y extranjeras, cuyas características están dentro del rango de las empresas transnacionales. En el otro extremo del espectro están los negocios de alimentación, hospedaje y otros servicios que son prestados por empresas bastante pequeñas, muchas de ellas empresas familiares, algunas incluso con objetivos principalmente de subsistencia y compitiendo en una industria bastante atomizada.

En conclusión, se puede decir que la economía y marcos de operación vigentes en el país son favorables para el emprendimiento, la inversión y fomentan la competencia

entre las empresas en beneficio del consumidor y de su propia competitividad. Queda como área de oportunidad la reducción de la informalidad a través de la adecuación de los regímenes laborales para permitir una incorporación masiva de la mano de obra al sector laboral formal.

5.2 Análisis PESTE

5.2.1 Análisis Político-Legal

La política en el Perú ha ido cambiando de tendencia, según el de tipo de régimen en las últimas décadas. Desde finales de la década los 60 y durante toda la década de los años 70, el Perú tuvo un régimen militar, presidido inicialmente por el general Juan Velasco Alvarado y, posteriormente, por Remigio Morales Bermúdez. Este período estuvo caracterizado por el cierre de la economía y por drásticas medidas como la Reforma Agraria, la confiscación de los medios de comunicación y la expropiación de los llamados sectores estratégicos de la economía, como la minería y el petróleo, así como los servicios públicos. Fueron años difíciles en los que algunas libertades se vieron restringidas y la tendencia general del gobierno fue la de oposición frontal al dominio de Estados Unidos, postura conocida como *antiimperialismo*.

En la década de los años 80 se retornó a los regímenes democráticos. El segundo mandato de Fernando Belaúnde Terry fue seguido por el primer gobierno de Alan García Pérez. La vida política de esa década estuvo marcada por una tendencia populista en el manejo fiscal, que devino en hiperinflación y en una de las peores crisis experimentadas por el Perú. Otra característica de dicho periodo fue la aparición y desarrollo de los movimientos terroristas Sendero Luminoso y el MRTA, que tuvieron al país secuestrado durante 12 años y se calcula que ocasionó un costo en vidas humanas de cerca de 70 000 personas, entre muertos y desaparecidos (Informe Final de la Comisión de la Verdad y la

Reconciliación, 2003). En ese entonces, el turismo interno estuvo contraído debido al enorme riesgo que representaba incursionar viajar por el país.

La década de los años 90 estuvo signada por una nueva suspensión del sistema democrático. El 5 de abril de 1992, se clausuró el Congreso de la República y, en su lugar, se instauró un *Congreso Constituyente Democrático*. Esta medida vino acompañada, en el campo económico, de un severo paquete de medidas fiscales y de una política de apertura de mercados. De esta manera, se inició un periodo de recuperación económica. Las crisis internacionales de 1997 afectaron el curso sostenido del proceso y sus efectos negativos durarían hasta el 2002. En esta década, el Perú fue gobernado por Alberto Fujimori, en dos mandatos sucesivos. Desde las más altas esferas del gobierno, se organizó una vasta red de corrupción, que alcanzó prácticamente a todos los sectores del Estado, incluyendo al Poder Judicial y a los servicios de Inteligencia. La caída del régimen ocurrió en el año 2000, cuando el aparato de corrupción fue puesto al descubierto y sus responsables apresados. Fueron tiempos de alta tensión política y de fuerte oposición a la instauración de un tercer mandato consecutivo de Fujimori, logrado en un proceso electoral irregular y sumamente cuestionado.

En las dos siguientes administraciones —primero, la de Alejandro Toledo y, luego, la actual de Alan García— se ha continuado y reforzado la política económica iniciada en la década de los años 90, es decir, la consolidación de una economía de libre mercado, la protección decidida de los derechos a la propiedad privada, el rol esencialmente promotor del Estado en la actividad económica, la apertura del mercado al comercio internacional y la atracción de la inversión extranjera, así como una política fiscal y monetaria prudente y responsable. Esto ha permitido sostener y acentuar un desarrollo económico importante, especialmente en la segunda mitad de la década.

Sin embargo, hay temas críticos que aún siguen pendientes y que obstaculizan el desarrollo integral económico y social del país. El principal de ellos es el centralismo, que hasta la actualidad no ha podido ser superado de manera efectiva, más allá de algunas medidas como la regionalización o el programa *Sierra Exportadora*, que no han tenido mayor impacto, al menos hasta ahora, en el proceso de descentralización económica. En el caso de la regionalización, a pesar de la transferencia de poderes y recursos a los gobiernos locales, no se ha podido lograr una administración competente y eficaz en casi ninguna de las regiones, que no han sido capaces de ejecutar sus presupuestos de inversión de obra pública, infraestructura y programas sociales, a pesar de contar con el dinero. Esta es una de las principales causas por las que el clima político actual muestra una clara polarización. En un extremo, se encuentra un sector de la población que está de alguna manera conforme con el sistema, cree en él y lo apoya; en el otro extremo, un sector opositor, absolutamente disconforme, y con una postura radical nacionalista que promueve la participación activa del Estado en los sectores *estratégicos* de la economía, la reivindicación de las clases y etnias marginadas, la subvención estatal, el trato hostil a la inversión extranjera, el proteccionismo en favor de la industria nacional, la estabilidad laboral absoluta y se caracteriza por una desconfianza general hacia la empresa privada. Es probable que esta polarización se radicalice aún más en las Elecciones Generales del 2011, en las que se calcula que cualquier sector del espectro político tiene posibilidades de ganar los comicios. En otras palabras: o se continúa en la misma dirección de crecimiento con las políticas actuales o habrá un cambio de dirección que eventualmente conduzca a esquemas radicales y nocivos como los que actualmente imperan en Venezuela, Bolivia o Argentina.

En el plano legal, es importante mencionar que en abril del 2009 el Congreso aprobó la Ley General del Turismo, que busca dar los lineamientos necesarios para llevar

a otro nivel el desarrollo de todos los potenciales turísticos del país. Esta nueva ley, en su artículo 2º, establece los principios de la actividad de turística en el Perú:

- 2.1 *Desarrollo Sostenible: El desarrollo del turismo debe procurar la conservación, preservación e integración del patrimonio cultural, natural y humano, mejorando la calidad de vida de las comunidades y fortaleciendo su desarrollo social, cultural y económico.*
- 2.2 *No Discriminación: Incentivar su práctica como un medio de desarrollo individual y colectivo, respetando la igualdad de hombres, mujeres y grupos vulnerables de la población.*
- 2.3 *Fomento de la Inversión Privada: Incentivar la iniciativa privada por su contribución al desarrollo de inversiones, la generación de empleo y la promoción del turismo interno y receptivo.*
- 2.4 *Descentralización: Fortalecer la participación e integración de los Gobiernos Regionales y Locales en el proceso de desarrollo del turismo.*
- 2.5 *Calidad: Promover la calidad de los destinos para la satisfacción de los turistas, así como acciones y mecanismos para garantizar sus derechos y seguridad.*
- 2.6 *Competitividad: Promover la coordinación efectiva entre las instituciones del sector público y privado, a fin de consolidar el desarrollo de productos turísticos competitivos.*

5.2.2 Análisis Económico-Financiero

El Perú es actualmente uno de los países que mejor desempeño económico tienen en la región. Según datos del Banco Mundial, es en este momento la séptima economía más grande de América del Sur con un PBI de 127,434 millones de dólares americanos al cierre del 2008. Los indicadores de crecimiento económico que ha registrado el Perú en

los últimos años ha tenido una tendencia positiva sumamente dinámica, con 5 años consecutivos de crecimiento y tasas de incremento del PBI de 7.7% en el 2006, 8.9% en el 2007 y 9.8% en el 2008 (Figura 13). Como consecuencia, en la actualidad el Perú se ubica en el puesto 13 del ranking de economías con mayor crecimiento (CIA World Factbook, 2009), por encima de la gran China, que ocupa el puesto 16. De manera similar, el consumo interno también ha experimentado hasta el final del 2008 un largo período de crecimiento pasando de 3.7% en el 2003 a 12.3% en el 2008.

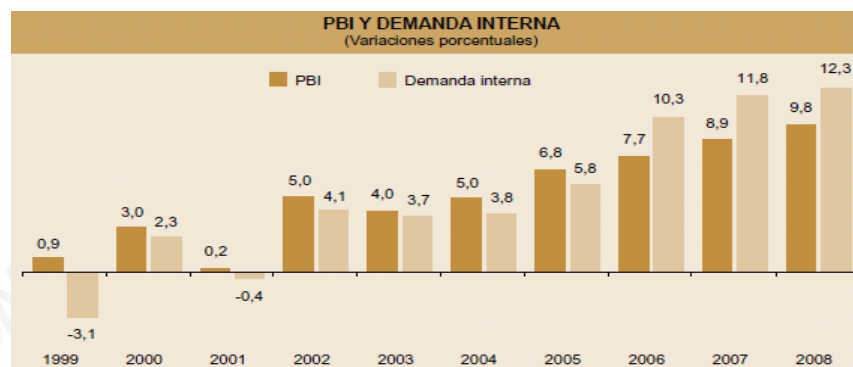


Figura 13. Variación del PBI y de la Demanda Interna entre 1999 y 2008

Nota. De Banco Central de la Reserva del Perú (2008)

El Perú cuenta con una población económicamente activa de 15 millones de personas, que generan un PBI per cápita de 3,990 dólares al año y se estima que la mitad del PBI nacional corresponde a la ciudad de Lima. En cuanto a precios se refiere, la inflación observada durante los últimos años ha mostrado una tendencia oscilante, llegando a un pico de 6.5% mensual al final del 2008 y a una inflación acumulada anual de 5.8%, a pesar de lo cual es el tercer país de Sudamérica con menor índice de inflación (FMI 2009). La inflación llegó a descender hasta un 1,87%, nivel en el que se encuentra actualmente.

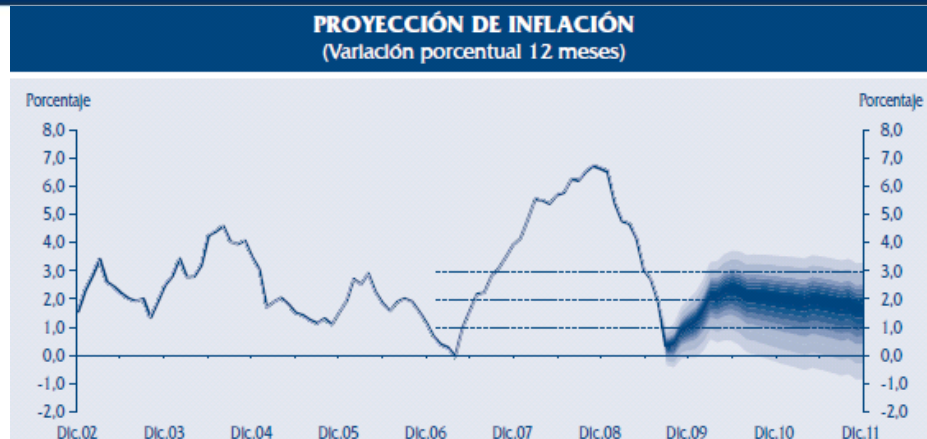


Figura 14. Inflación histórica del 2002 al 2008 y proyección hasta el 2011

Nota. De Banco Central de la Reserva del Perú (2009)

La proyección para fines del 2009 es de aproximadamente 4%, con tendencia a mantenerse estable hasta el 2011. Ver la Figura 14 la proyección de inflación publicada por el BCR. Por otro lado, el comercio exterior representó para el Perú un 24.5% del PBI y la tendencia general que muestra el nivel de exportaciones ha sido, hasta el 2008, muy notable, en gran parte debido a los altos precios internacionales de los metales. Como se sabe, los productos del sector minero representan un 58% del total de las exportaciones.

No obstante, es importante resaltar que la exportación de productos no tradicionales ha ido ganando terreno progresivamente y se espera que su incremento continúe en los próximos años. A pesar del aumento de las exportaciones, el superávit comercial se ha reducido en los últimos dos años debido al también intenso aumento de las importaciones. Esto se debe al incremento en la compra de insumos y bienes de capital como parte del desarrollo de la industria local. En el 2008 las exportaciones peruanas habían aumentado en un 12,5% respecto del año anterior (Figura 15), al sumar 31 273 millones de dólares. Sin embargo, en lo que va del 2009 (mes de agosto), han sufrido una disminución de 31,6%, debido principalmente a la actual crisis mundial y, en particular, a la caída de los precios de los metales.

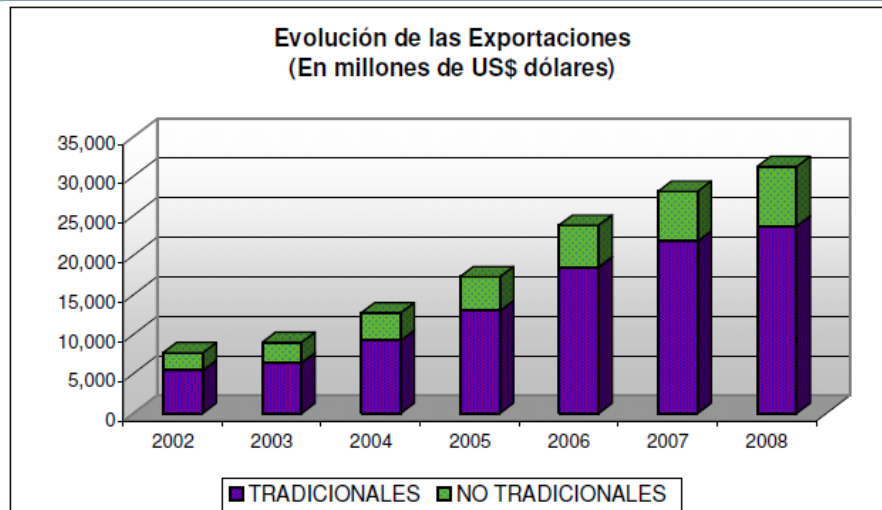


Figura 15. Evolución de las Exportaciones Peruanas 2002-2008

Nota. De MINCETUR (2008)

El gasto público durante el 2008 registró un superávit fiscal de alrededor de 2,5% del PBI en concordancia con los mayores ingresos tributarios generados por los buenos resultados de las empresas en este periodo. Además, el aumento del nivel de gasto corriente ha sido prudente y a estado dirigido mayormente a la inversión en infraestructura complementaria al esfuerzo privado. En consecuencia, se ha generado un aumento de la productividad que puso al país en una mejor posición para afrontar la desaceleración económica que ha tenido lugar durante el 2009 (Memoria Anual BBVA, 2008). En cuanto a la evolución del tipo de cambio, este tuvo durante el 2008 un período de caída en los primeros meses del año, de 3,0 a 2,7 soles por dólar (ver Figura 16), debido a la depreciación de la moneda nacional. El Banco Central tuvo que intervenir en el mercado y compró dólares para suavizar la caída. Posteriormente, como consecuencia de la crisis financiera, el dólar volvió a cobrar fuerza y alcanzó un pico de 3,25 soles por dólar en marzo del 2009. Desde entonces, ha venido depreciándose; en el mes de agosto, el cambio se estabilizó en 2,9 soles por dólar y se espera que se mantenga alrededor de 3,0 soles por dólar hacia el final del año.

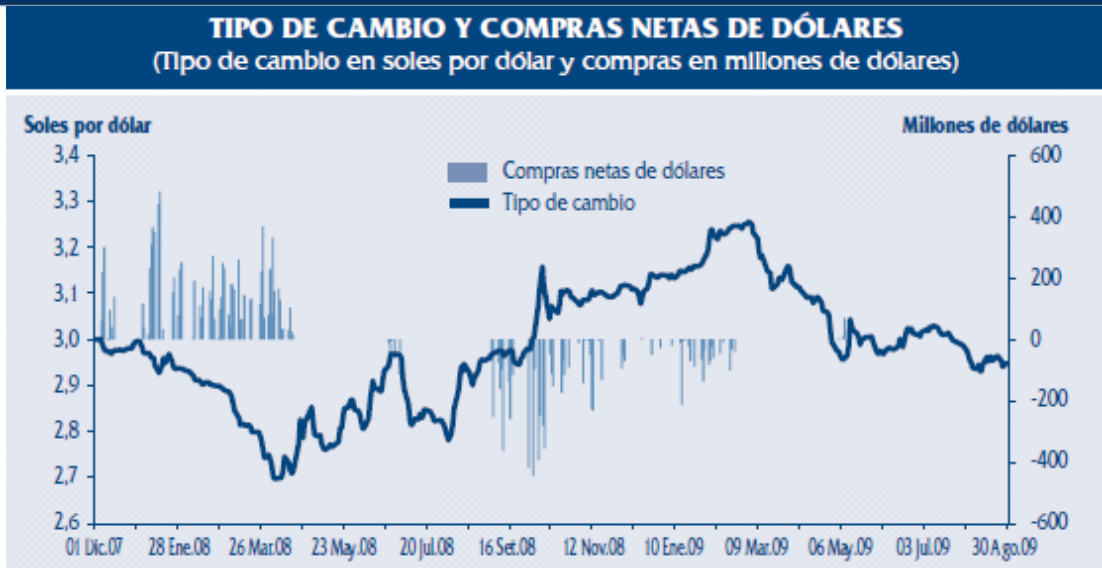


Figura 16. Evolución del Tipo de Cambio y Compras Netas de Divisas

Nota. De Banco Central de Reserva del Perú (2009)

Como parte de los resultados de este desempeño de la economía peruana en los últimos años, el nivel de pobreza ha podido ser reducido en 5 años de 49% a 39% y el nivel de pobreza extrema de 19% a 17%. La tasa de desempleo, sin embargo, no ha tenido una reducción significativa. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo en su informe del 2008, el desempleo urbano bajó de 8.8% a 8.6%, pero se espera que termine el 2009 por encima del 9%, aunque cabe resaltar que será una de las que menos aumentará en América Latina durante la crisis.

Finalmente, incidiendo directamente en el rubro turismo, es importante mencionar que el volumen de visitantes internacionales que llega al aeropuerto Jorge Chávez se viene incrementando año a año, registrando en el 2008 un crecimiento de 14.4% con respecto al 2007 y, hasta julio del 2009, se ha observado un aumento adicional de 4% sobre el 2008, tal como se aprecia a continuación en la Figura 16.

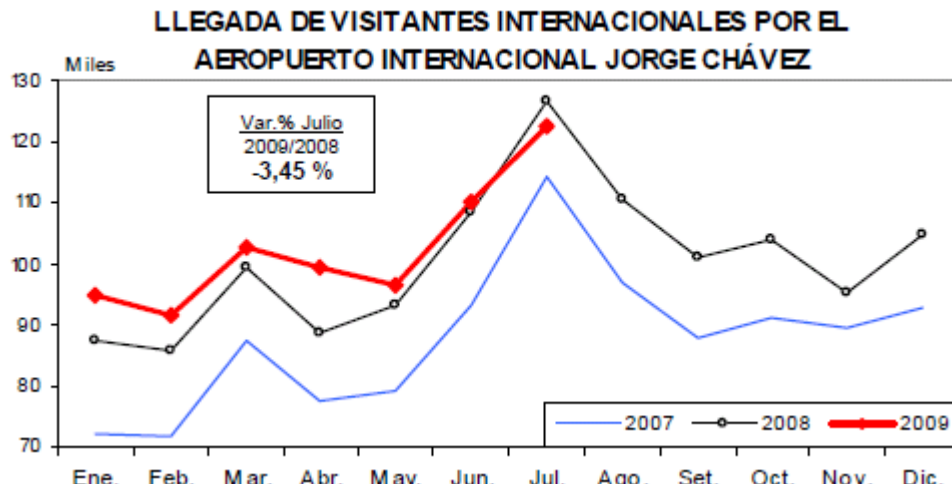


Figura 17. Llegada de Visitantes Internacionales al Aeropuerto Jorge Chávez

Nota. De INEI (2008)

5.2.3 Análisis Social-Cultural-Demográfico

A pesar de los saludables avances en materia económica descritos anteriormente, que por cierto deben continuar, es en el campo del desarrollo social donde están los mayores temas pendientes que mantienen al país aún muy lejos de poder gozar de algún grado satisfactorio de prosperidad en un sentido integral.

El principal síntoma que revela esta situación es el pronunciado desbalance en la distribución de riqueza. Los datos del INEI en su informe técnico del 2008 acerca de la situación de la pobreza indican que más del 50% del ingreso está concentrado en un 20% de la población con mayor ingreso. Solo el decil superior concentra ya el 36% del ingreso, lo cual en comparación con el apenas 1.43% que recibe de los ingresos el decil inferior nos muestra una diferencia promedio de 36 a 1 en las diferencias entre el ingreso de los más ricos y el de los más pobres. Si bien es cierto que en los últimos 5 años esta situación ha empezado a revertirse ligeramente (tal como se muestra en la evolución del coeficiente de Gini, que mide el grado de desigualdad en los ingresos y que pasó de 0.408 en el 2004 a 0.383 en el 2008) el proceso es bastante lento y van a pasar muchos años antes de que

pueda apreciarse una estructura más equitativa de la sociedad peruana, con una robusta clase media como ocurre en la mayoría de países europeos.

Un segundo síntoma de las brechas sociales que el Perú tendrá que vencer para convertirse en un país íntegramente desarrollado es el grado de centralismo que se da no solo en la capital, Lima Metropolitana, sino también en otras ciudades del interior y que ha ocasionado una migración desorganizada del campo a las ciudades, lo que ha generado en estas últimas la aparición de sectores socioeconómicos más bajos debido a la incapacidad de dichas metrópolis de incorporar a su economía a estos nuevos residentes y, al mismo tiempo, se sigue incrementando el grado de aislamiento de los habitantes de las ciudades pequeñas y de los pueblos al interior del país.

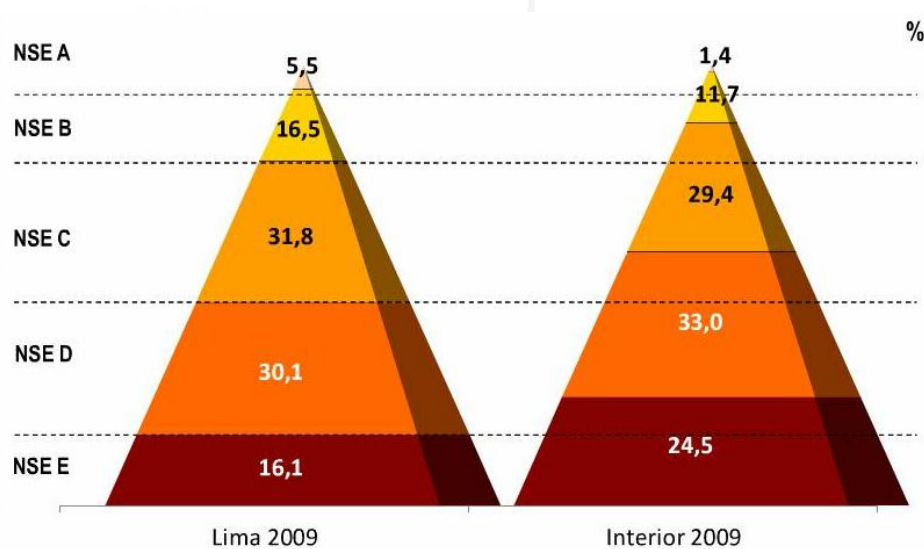


Figura 18. Distribución de Hogares según NSE Lima vs. Interior

Nota. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (2008)

La figura 18 muestra una comparación entre la distribución de la población según nivel socioeconómico en Lima versus el interior del país, para el 2009.

Otro enfoque interesante del estudio social es el de los *Estilos de Vida*, desarrollado por Rolando Arellano (1996) en el que presenta 6 segmentos diferenciados de la población (posteriormente sería ampliado a 9) en función de sus valores, creencias,

motivaciones, niveles de ingreso, modernidad (o tradicionalismo) y sus hábitos de consumo (Ver figura 19).

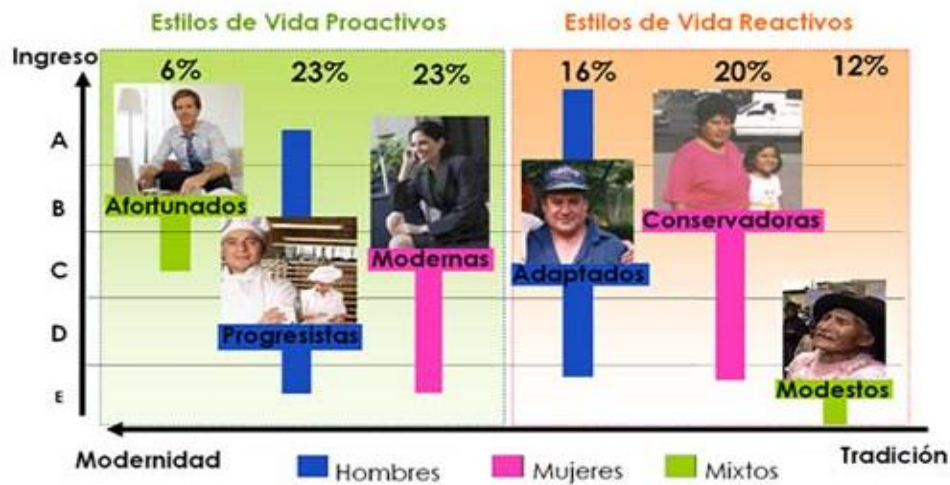


Figura 19. Estilos de Vida de los Peruanos

Nota. De Arellano Investigación y Mercado (1996)

Está claro entonces que el Perú es un país con diferencias sociales agudas, con clases sociales bastante dispersas y distantes, con un centralismo que concentra a la mayoría de la población en las zonas urbanas, especialmente en Lima y con un grueso sector que vive aún marginado del progreso económico y de la modernidad. Esta realidad social de tanto contraste ha sido un caldo de cultivo para frecuentes movilizaciones y episodios de convulsión social propiciados por ciertos sectores descontentos de la población, ya sea en oposición a la promulgación de leyes o adopción de políticas que van en contra de sus intereses, o con el fin de ejercer presión sobre el Estado para que se atienda sus reclamos. Entre las prácticas que se han suscitado con mayor incidencia en los últimos dos años están los paros de transportistas, los paros nacionales, los bloqueos de carreteras y puentes, huelgas y protestas contra compañías mineras. El caso más grave en el 2009 fue el conflicto social generado en Bagua, donde los nativos se enfrentaron al gobierno en oposición a una iniciativa legislativa que facilitaría la inversión extranjera en esa zona. El conflicto terminó con un trágico saldo de 25 policías muertos, además de 5

nativos y 4 civiles. Este tipo de movilizaciones y enfrentamientos es un fenómeno que ha afectado directamente la actividad turística, dejando en más de una oportunidad a grupos de turistas extranjeros inmovilizados por varios días en distintos puntos del país.

En el plano urbano, otro elemento preocupante de la situación social es el grado de inseguridad ciudadana. Los índices de criminalidad permanecen en aumento y cada vez se hacen más frecuentes los robos y asaltos. Esta situación de delincuencia, sumada con las movilizaciones sociales, crea un clima de inseguridad sumamente nocivo para la promoción del turismo en el Perú. Como es sabido, uno de los principales vehículos para promocionar el turismo es la referencia directa de las personas que comparten sus experiencias al regresar a su país de origen. En este caso, es obvio que la publicidad será negativa.

Como parte del aspecto cultural, entre los hechos recientes más trascendentes para el desarrollo del turismo y para el desarrollo de Perú como *Marca País*, están el redescubrimiento, impulso e identificación nacional con el pisco y la gastronomía peruana, dos de nuestros más importantes productos bandera.

5.2.4 Análisis Tecnológico

En el ámbito de la tecnología hay subrayar la importancia de la infraestructura para el desarrollo del potencial turístico del país. El primero de todos es el aeropuerto internacional Jorge Chávez. En los últimos 10 años, ha tenido un proceso de mejora considerable gracias a la entrega en concesión por 30 años a un consorcio formado por el operador alemán de aeropuertos Fraport AG Frankfurt Airport Services Worldwide, junto con la empresa Bechtel Enterprises Services, Ltd., parte del conglomerado Bechtel, un grupo empresarial norteamericano originalmente dedicado a la construcción y por Cosapi S.A., una compañía constructora peruana. Dicho consorcio creó la compañía Lima Airport Partners para que se haga cargo de la concesión y, a partir de ese momento, el año

2001, se inicio la remodelación y posteriores mejoras a las instalaciones y servicios brindados en el terminal aéreo. Es así como hoy en el 2009, el aeropuerto internacional Jorge Chávez recibe el honor de ser nombrado como el *Mejor Aeropuerto de América del Sur en el 2009*, según un estudio de mercado realizado por la consultora inglesa *Skytrax Research*, especialista en temas aeroportuarios (diario El Comercio, 30 septiembre del 2009). Hoy en día, el aeropuerto Jorge Chávez mueve al año un total de casi 100 000 vuelos y recibe un total de casi 2 millones de pasajeros internacionales (Memoria Anual Lima Airport Partners, 2009). El resto de aeropuertos del país son administrados por la empresa Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A. (CORPAC) y la red incluye un total de 54 aeropuertos de los cuales 9 son categoría II, 6 son categoría III, 5 son categoría IV y 34 son categoría V, es decir, aeródromos. Esta red de aeropuertos de las provincias no cuenta definitivamente con el mismo grado de modernidad del aeropuerto de Lima.

El siguiente elemento de infraestructura vital para la circulación turística es la red vial interna. La red vial en el Perú está compuesta por más de 70 000 km. de carreteras, organizada en tres grandes grupos: las carreteras longitudinales, las carreteras de penetración y las carreteras de enlace. Por la calidad y el tipo de vehículos que las recorre podemos clasificarla en 3 categorías: autopistas, carreteras asfaltadas y caminos afirmados. Existen también otros medios de transporte utilizados por la red de turismo, como el transporte fluvial usado en la selva o el transporte lacustre, usado intensamente para el traslado de turistas en el lago Titicaca. Como proyectos futuros de extensión de la red vial, el más importante es el de la construcción de la carretera interoceánica, que conectaría el océano Pacífico con la costa atlántica, lo que la convertiría en un corredor estratégico para el comercio que también repotenciaría al aeropuerto del Callao como *hub* definitivo de la región. En el rubro del transporte es también importante mencionar que

hay una preocupación del Estado por mejorar la seguridad vial aumentando las exigencias técnicas para permitir la circulación de vehículos, en especial buses de pasajeros, con campañas como Tolerancia Cero o el régimen de revisiones técnicas introducido recientemente.

Otra rama de la tecnología que ha tenido siempre un gran impacto sobre el desarrollo turístico y continúa en evolución es la de las tecnologías de información aplicadas a la gestión de reservas y distribución de la oferta turística en general. Desde la década de los años 50, las compañías aéreas empezaron a desarrollar sistemas computarizados que les permitieran gestionar la gran cantidad de información que se generaba en su actividad comercial. Es así como aparecen los *Computer Reservation Systems* (CRSs), sistemas que permitían la gestión automática de reservas instalando en las agencias de viajes terminales conectados a las compañías aéreas, de tal manera que, además de consultar la disponibilidad de plazas, las tarifas y los horarios, pudiera también efectuar las reservas en tiempo real. Para la década de los años 70, se vio la necesidad de articular los distintos CRSs en sistemas globales que pudieran gestionar las reservas de diferentes compañías y de diferentes tipos de servicio en una sola plataforma. Es entonces cuando se crean los *Global Distribution Systems* (GDSs) que enlazaban la información de cientos de aerolíneas y decenas de miles de hoteles, con cientos de miles de terminales que conformaban así un verdadera red mundial de venta de productos turísticos. Los principales GDSs son el *Amadeus*, *Galileo* y *Worldspan*. Durante la década de los años 90 el desarrollo de productos multimedia y uso de los CD-ROM hizo también un aporte al turismo al hacer posible una difusión más poderosa y atractiva de la información turística. Luego, en la segunda mitad de la década de los años 90 y durante toda la última década, el desarrollo y crecimiento en el uso de la Internet le ha brindado a los proveedores turísticos un nuevo y poderoso canal de distribución que facilitaría su acercamiento al

cliente final. Una implicancia directa de la utilización cada vez más intensiva del Internet en la actividad turística es la tendencia a prescindir cada vez más de las agencias turísticas tradicionales como intermediarios del sistema y acercar cada vez más al turista a los servicios. Esto se da especialmente en muchas aerolíneas en las que la gente puede comprar sus boletos y chequearse completamente por Internet, reservar sus asientos e imprimir sus billetes, acudiendo al aeropuerto casi únicamente para tomar el avión. Lo mismo se puede encontrar en todo tipo de productos turísticos que ya están disponibles directamente en la web, sin la intermediación de ninguna agencia. El viajero puede acudir a ellos y hacer sus reservas en forma anticipada y remota.

Hoy en día las aplicaciones de la Internet son cada vez más sofisticadas y es común encontrar servicios de mapeo como *Google Maps*, muy avanzados, completos y gratuitos. Estos servicios, sumados a la proliferación de aparatos de telefonía celular de última generación que permiten navegación por Internet, multiplican las posibilidades al ofrecer al usuario una herramienta útil para descubrir y ubicar nuevos puntos de atracción turística o servicios complementarios como museos, restaurantes o bares. Funciona también como un poderoso mecanismo de difusión del patrimonio cultural y natural de las regiones, al mismo tiempo le confiere al turista una mayor autonomía para orientarse geográficamente y explotar la oferta turística que esté más cerca o la que se ajuste mejor a sus intereses.

5.2.5 Análisis Ecológico

Uno de los principales recursos que el Perú tiene es sin duda su biodiversidad. Tal como lo describe Antonio Brack en 1998, en su conferencia inaugural del Primer Congreso Peruano de Ecología, el Perú es un país privilegiado por el enorme abanico que tiene para un desarrollo sostenible y una producción diversificada. La biodiversidad que hay en el Perú casi no tiene comparación a nivel mundial. Existen 25 000 especies de

flora, con miles de propiedades aprovechables por la industria de alimentos, medicinas y cosméticos. El mar es uno de los más ricos del planeta y es una de las bases de la economía nacional. En la sierra existen cerca de 12 700 lagos y lagunas; en la Amazonía el 30% del territorio está compuesto por ríos y pantanos. El Perú concentra el 80% de la producción de camélidos sudamericanos (alpaca, llama, vicuña, guanaco), especies adaptadas a las condiciones andinas y de alto valor de comercial. Estas características se suman al resto de atributos turísticos que hacen del Perú un destino con mucho potencial, aún bastante desaprovechado.

Dentro de las preocupaciones en materia ecológica que afectan al Perú como a la mayoría de países del mundo está la amenaza del calentamiento global, que está causando la disminución de volumen glaciar en el globo y, particularmente en el Perú, ha afectado la zona de la cordillera blanca. Según Marco Zapata, director del departamento de glaciología del INRENA, las motañas andinas del Perú desde 1970 han perdido ya al menos el 22% de su superficie glaciar. En el largo plazo, se sufrirán las implicancias económicas relacionadas con la capacidad de generación de energía hidroeléctrica. Desde la perspectiva turística, el caso más lamentable es el de la desaparición de la caverna de hielo de Pastoruri en el departamento de Ancash, producto del deshielo sostenido de los últimos años. Otro efecto de largo plazo que el calentamiento global ocasiona es la amenaza de las zonas costeras ante el aumento del nivel de los océanos y la posibilidad de tsunamis.

Es también una preocupación general el tema de la contaminación ambiental que afecta tanto las aguas como el aire que se respira. Actualmente, el Estado gasta 547 millones de soles anuales en atender problemas de salud de la población debido a la contaminación (Diario Gestión, 14 de Agosto del 2009). El principal agente contaminante es, sin duda, el parque automotor y las emisiones que produce con alto contenido de

plomo y azufre. A pesar de que la ley prohíbe el uso de combustibles con un contenido de azufre mayor a las 50 ppm, esto no se aplica y, si se aplicara, la totalidad del combustible diesel que se consume en el Perú tendría que ser importado y toda la producción nacional tendría que ser exportada a otro país.

Afortunadamente está en marcha un proceso de toma de conciencia de la necesidad de proteger el medio ambiente y los recursos naturales y de pensar, de ahora en adelante, en el desarrollo incorporando siempre la variable *sostenibilidad* en todos los proyectos y esquemas de producción o de negocio. Las empresas y los consumidores han empezado a entender que la única manera de alcanzar una prosperidad duradera es pensando en términos de desarrollo sostenible con industrias y actividades económicas que prioricen el respeto al medio ambiente y la armonía con las comunidades. El caso más notorio es el de la minería, que actualmente se encuentra abocada en una gran campaña de comunicación para hacerle saber a la población que la minería de las grandes empresas sí es responsable, no contamina el agua y promueve el desarrollo de su comunidad.

El análisis PESTE muestra las condiciones del entorno que han venido afectando la industria del turismo en el Perú. La participación del gobierno, a través del esfuerzo del MINCETUR y las iniciativas legales tales como la promulgada Ley del Turismo, persiguen el establecimiento de una industria basada en el desarrollo sostenible y competitivo. Asimismo, las nuevas tendencias sociales reflejadas en las preferencias de consumo y la nueva conciencia ecológica permiten la creación de nuevos productos turísticos y el desarrollo de los existentes. En ese mismo orden de ideas, los consumidores presentan una propensión hacia productos diseñados de acuerdo con sus estilos de vida, lo que es consistente con la aparición de nuevos productos turísticos como el ecoturismo, deporte aventura o el turismo vivencial.

Por otro lado, el crecimiento de la economía nacional, a pesar de la crisis internacional, ha resultado en un incremento en el poder adquisitivo de las personas, mejorando las condiciones de la demanda. Los cambios tecnológicos también están influyendo en la manera como se desarrolla el negocio turístico, especialmente en temas transaccionales (sistemas de reservas, por ejemplo) y como medio de promoción.

Sin embargo, el fomento y el crecimiento del sector turístico beneficia a todos los destinos por igual. Las inversiones en infraestructura turística y conectividad (redes viales), están mejorando el atractivo de diversos destinos turísticos a lo largo del país. Corresponde a cada destino mantener un atractivo turístico que le permita mantenerse en la preferencia del consumidor.

5.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas que el entorno brinda. Para ello, se resume y evalúa la información comprendida en el análisis PESTEC: política gubernamental y demográfica; económica y financiera; social y cultural; ecológica y ambiental.

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<u>Oportunidades</u>			
1. Atención de demanda potencial existente en los niveles medio y alto de Lima	0.13	3.00	0.39
2. Posibilidad de atender demanda turística internacional de primer nivel	0.13	2.00	0.26
3. Flujo de Inversión Privada en infraestructura turística.	0.10	2.00	0.20
4. Opciones de financiamiento gubernamentales para inversiones en turismo - Fondo de Promoción y Desarrollo turístico Nacional	0.04	1.00	0.04
5. Opciones de transferencia tecnológica para proyectos de turismo sostenible y eliminación de pobreza.	0.04	1.00	0.04
6. Disponibilidad de mano de obra para el turismo	0.04	1.00	0.04
7. Tendencia de la industria turística a promocionar circuitos integrados (paquetes turísticos)	0.08	2.00	0.16
8. Fomento del ecoturismo y el turismo vivencial.	0.04	2.00	0.08
	0.60		1.21
<u>Amenazas</u>			
1. Generación de otras ofertas de descanso y distracción en zonas cercanas a Lima.	0.08	4.00	0.32
2. Deterioro del patrimonio ecológico por la erosión producida por el exceso de tránsito e interacción de los visitantes	0.08	3.00	0.24
3. Ingreso de nuevos operadores extranjeros que propicien más el turismo al interior del país.	0.04	3.00	0.12
4. Crecimiento Urbano de Lima Metropolitana en zonas del Valle	0.04	2.00	0.08
5. Condiciones macroeconómicas negativas que afecten el flujo del turismo internacional	0.04	3.00	0.12
6. Desastres naturales que interrumpan la actividad turística en el valle	0.04	1.00	0.04
7. Convulsiones sociales en el país que deterioren la imagen del Perú como destino turístico	0.04	2.00	0.08
8. Propagación de epidemias a nivel nacional e internacional que disminuyan el flujo del turismo receptivo y local	0.04	2.00	0.08
	0.40		1.08
Total	1.00		2.29

En el caso de la matriz EFE preparada para el presente Planeamiento Estratégico, se han detectado 8 oportunidades y 8 amenazas (véase la Tabla 6), con lo cual se obtiene finalmente una puntuación ponderada de 2.29. Este resultado refleja que las estrategias que actualmente se manejan generan una respuesta baja a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. Ante esta realidad, se hace aún más útil un trabajo de esta naturaleza a fin de proponer estrategias que permitan mejorar la respuesta ante estos factores externos que están dados por el entorno y sobre los cuáles la industria no puede

influir. Si se analizan con detenimiento las oportunidades, se podrá apreciar que los valores asignados son en su mayoría de 2 puntos como máximo, siendo una tarea crítica que se debe asumir el aprovechar todo el potencial que viene dado por la privilegiada ubicación y los destinos turísticos ubicados en la zona.

5.4 Análisis del Sub-Sector Turismo

5.4.1 Análisis del Ciclo de Vida

Si bien el turismo en el Perú es una industria crecimiento, en la zona correspondiente a la región Lima, actualmente se está desarrollando el concepto de destino turístico, tanto para el turismo receptivo como para el interno. Los esfuerzos están enfocados a crear productos turísticos diferenciados entre sí, de modo que puedan captar la demanda de turistas. Asimismo, el número de proyectos de inversión turísticos ha aumentado en los últimos años, así como las inversiones en infraestructura, necesarias para la conectividad turística.

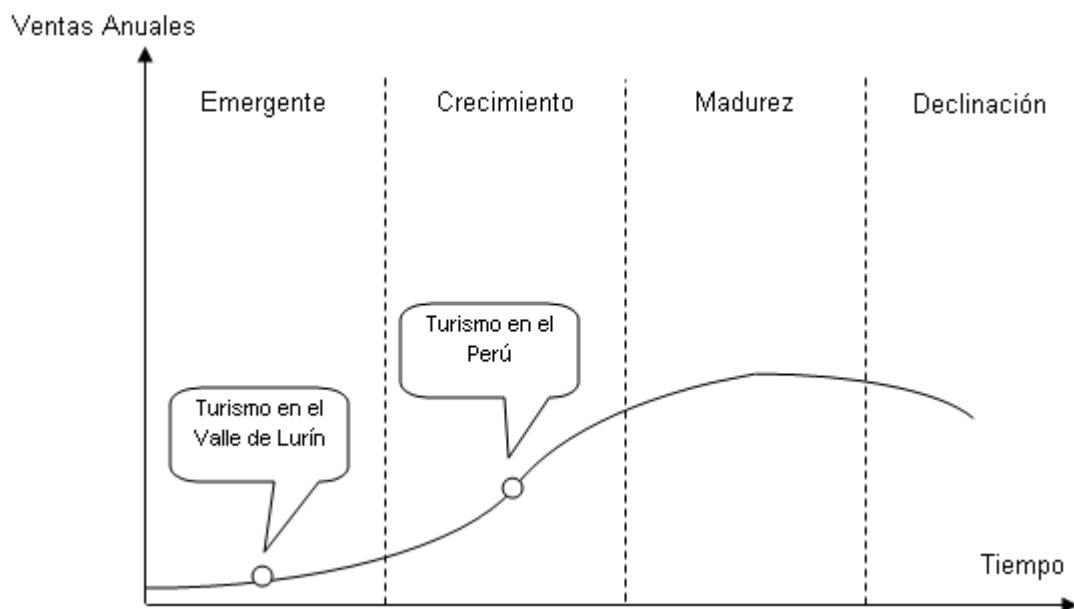


Figura 20. Ciclo de Vida de la Industria

Sin embargo, el turismo en el valle del río Lurín se encuentra en fase emergente (Ver Figura 20), debido a que actualmente muchos de sus atractivos turísticos se hayan

poco difundidos y en muchos casos poco o nada explotados. Asimismo, el desarrollo de la actividad turística no se encuentra estandarizado entre los distintos agentes que participan en el valle.

5.4.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

Existen diversos proveedores en esta industria debido a la amplia gama de servicios que se brinda y la diversidad de actividades que se estudia en el presente Planeamiento Estratégico. En la primera capa de la cadena de servicios se encuentran aquellos proveedores que tienen el contacto directo con el turista. Dentro de este grupo de proveedores están las aerolíneas comerciales, las cadenas hoteleras, las empresas de transporte terrestre, las agencias de viaje, los operadores de tours, los servicios de guías, los hospedajes, los restaurantes, los centros de recreación, los museos, la seguridad, la salud, los servicios de información al turista y las tiendas de souvenirs. En casi todos estos servicios la principal fuente de poder de negociación proviene de la estacionalidad de la demanda turística, la cual produce picos durante el año y una escasez momentánea de capacidad que permite a los operadores –especialmente a los hoteles y a las aerolíneas– incrementar sus tarifas y maximizar sus ingresos. En el caso particular de las aerolíneas y otras empresas de transporte, en las que uno de los insumos principales es el combustible, hay un espacio adicional para el ajuste periódico de las tarifas tomando como argumento la variación del precio del petróleo.

También hay una segunda capa dentro de la cadena de servicios turísticos, las cuales atienden a los proveedores primarios ya descritos. En el caso de los centros recreativos y de ocio, se cuenta con proveedores como el Gobierno Central y la Municipalidad que brindan servicios de seguridad, adecuada legislación y salvaguarda de nuestros intereses. En el caso de los restaurantes que forman parte de nuestra oferta

turística culinaria, contamos con proveedores de alimentos, de limpieza, de servicio, de seguridad privada, de contabilidad, entre otros. En el caso de los centros arqueológicos, contamos con proveedores como el Estado Peruano por la conservación adecuada de estos centros, los guías turísticos que nos brindan servicios de orientación al turista, los artesanos que ofrecen productos propios de la zona, los proveedores de transporte, entre otros.

Según se aprecia, contamos con varios de estos proveedores en cada una de las actividades turísticas que se brindan; sin embargo, el poder de negociación no es tan fuerte en ellos porque no se encuentran agremiados en la mayor parte de los casos. Además, existe una amplia oferta de proveedores en el mercado.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores de la industria turística, los turistas, están segmentados de acuerdo a su procedencia en turistas receptivos y turistas internos. Estos acceden a los servicios turísticos a través de diversos canales pero básicamente pueden dividirse en dos tipos de consumo: (a) consumo directo, esto es acceder en forma directa a los servicios sin ningún tipo de intermediación, comprando presencialmente o utilizando la Internet para realizar sus reservas y pagar sus servicios; y (b) consumo indirecto, recurriendo a servicios de intermediación que consolidan demanda para determinados circuitos y paquetes turísticos, los cuales a su vez acceden a mejores tarifas basados en el volumen de compra. En ese sentido, una de las fuentes de poder de negociación de los compradores tiene relación el tipo de consumo que practiquen (agregado o atomizado). Esto es bastante más común en el segmento de turistas receptivos. Otra importante fuente de negociación para los compradores de la industria turística radica en la disponibilidad de información, especialmente a través de Internet, donde los turistas pueden acceder a un gran número de ofertas alternativas para el mismo producto turístico y comparar

detenidamente sus características, obligando así a los proveedores a competir por precio. Eso se complementa con una identidad de marca relativamente baja que resulta natural en los servicios turísticos, siendo prácticamente indiferente para el turista la elección de uno u otro operador basado en su marca. Finalmente, de la misma manera como a los proveedores les resulta ventajoso experimentar picos de demanda para elevar sus precios, los compradores tienen también un cierto poder de negociación asociado a los períodos en los que la demanda es baja y pueden encontrar un exceso de capacidad en el mercado y proveedores que se enfrentan a un fuerte componente de costos fijos que mitigar, como es el caso de las aerolíneas que deben llenar sus aviones o los hoteles que deben llenar sus habitaciones.

Si se analiza el turismo interno, de acuerdo con el estudio de Perfil del Turista (Promperú, 2007), la mayor cantidad del turismo interno se realiza por cuenta propia de los usuarios, sin recurrir a las agencias de viaje; en este caso, hay una amplia dispersión de preferencias. No existen oficinas de turismo adecuadas que permitan guiar al usuario y usualmente se inclinan por aquellas que cuenten con mayor publicidad, por las más conocidas. En este caso, el valle de Lurín cuenta con mayor demanda en las zonas de Lurín, Cieneguilla y Pachacámac, donde consideramos que los clientes no cuentan con un amplio poder de negociación dado que es un consumo atomizado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Por concepto, si se describe al turismo como la actividad de movilizarse para visitar lugares fuera del lugar de residencia, se puede concluir que los principales sustitutos del turismo son los servicios relacionados con la industria del entretenimiento local. Dentro de este conjunto se tiene actividades como el cine, el deporte, los centros comerciales, los parques de diversiones, el zoológico, los museos, parques públicos, clubes o el entretenimiento en casa.

La principal amenaza que estas actividades representan para la industria turística está relacionada con un rendimiento relativamente mayor en términos de precio-beneficio, ya que son actividades bastante más económicas (no requieren hospedaje). Por otro lado la propensión del turista a realizar este tipo de actividades en reemplazo del turismo es un peligro que está presente solo en el turista interno, ya que por lo general el turista extranjero que ya salió de su lugar de origen se ve obligado a seguir adelante con sus actividades turísticas quedándole por escoger únicamente a cuál de los competidores favorecerá con su elección, es decir qué destinos visitará y con qué operadores.

Ingreso potencial de nuevos competidores

A nivel país, compitiendo a escala global, los potenciales competidores entrantes serían otros países que aún no figuran en el ranking de destinos más concurridos; tal sería el caso de los países de África y del Medio Oriente.

En este caso del valle de Lurín se está considerando un valle con un ecosistema único que presenta un circuito turístico diferenciado, pero aún pendiente de explotar adecuadamente; los nuevos competidores podrían ser los otros valles cercanos a Lima que pueden establecer circuitos competitivos y atractivos para la demanda interna y externa. Estos serían entonces valles cercanos a la ciudad de Lima que aún no han sido explotados significativamente para fines turísticos, como sería el caso del valle río Supe, el valle del río Mala, el valle del río Chancay, el valle del río Omas o el valle del río Huaura.

En el caso de los nuevos competidores, también tienen pendiente trabajar en un Planeamiento Estratégico que les brinde el camino a seguir para alcanzar un desarrollo sostenible en el largo plazo; lo que supone un trabajo serio de investigación y de recursos que generen una barrera de entrada hacia los nuevos competidores.

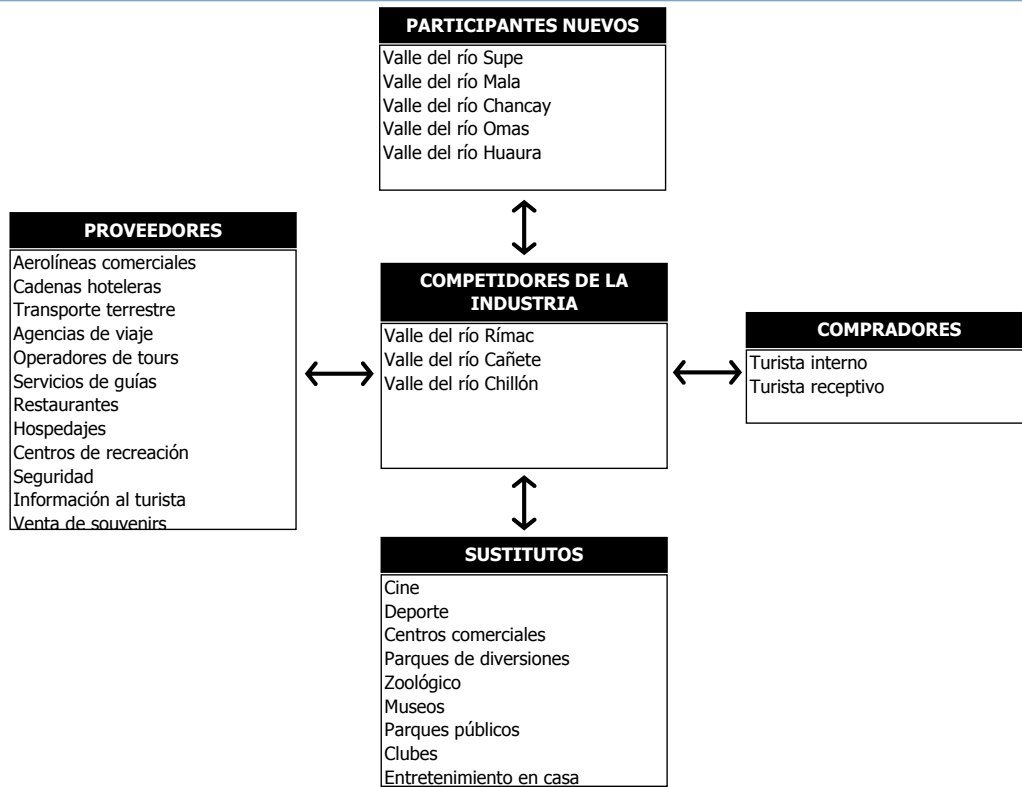


Figura 21. Análisis de las Fuerzas Competitivas para el turismo del Valle de Lurín
Rivalidad entre empresas competidoras

Los nuevos competidores también podrían surgir de esfuerzos más pequeños de algunas comunidades, como Santa Rosa de Quives, que generan una alternativa para el turismo vivencial con poca inversión de recursos.

En este punto, se considera que la entrada de nuevos competidores no es una realidad a plasmarse en el corto ni en el mediano plazo, a menos que se oriente una intervención del Estado que duraría por un periodo relativo sin que ello signifique un desarrollo sostenido.

A nivel de país, la competencia comprende aquellos paquetes turísticos más elaborados que fomentan mayor turismo hacia destinos como Argentina – Buenos Aires, Chile- Santiago de Chile, Brasil – Río de Janeiro, Colombia – San Andrés, Venezuela – Isla Margarita, entre otros, que son conocidos como alternativas de turismo de relevancia mundial; sin embargo, estos destinos representan competencia sobre la oferta a turistas

extranjeros dado que los turistas locales usualmente no están dispuestos a niveles de gasto muy elevados en cuestiones de turismo.

A nivel interno la competencia es más amplia. Existe una amplia preferencia por otros destinos nacionales como Cusco – Machu Picchu, Tarapoto – Puerto Palmeras, Trujillo – Ciudadela de Chan Chan, Chiclayo – Museo del Señor de Sipán, Puno – Lago Titicaca, Piura- Balneario de Máncora entre otros; el poder competitivo es muy bajo frente a estos destinos tradicionales, pues no se ha preparado una oferta atractiva para retener o incrementar la preferencia turística en el valle.

Luego, a nivel del valle de Lurín, se considera como competidores a otros valles de la región que posean actualmente focos de atracción turística que ya tengan cierto grado de desarrollo, como es el caso del valle del río Rímac, donde está ubicado Chosica; el valle de Cañete, donde está ubicado Lunahuaná; o el valle del río Chillón, donde está ubicado la provincia de Canta.

A pesar de que el turismo en el país ha ido creciendo sostenidamente en los últimos años la mayor demanda se orienta hacia destinos más conocidos al interior del país. Las ofertas turísticas en los valles de Lima no son muy conocidas y generalmente se van haciendo conocidas mediante la publicidad de boca a boca; los esfuerzos de desarrollo aún quedan a nivel distrital, pero raramente trascienden su entorno y no son identificadas como alternativas serias de inversión. En esta industria casi no existen barreras de salida, por lo cual las organizaciones que inician esfuerzos usualmente terminan abandonando los proyectos por la falta de capital o de interés local para potenciar estas zonas potenciales; en ese sentido, este Planeamiento Estratégico pretende dejar definida la hoja de ruta a seguir para encaminar los esfuerzos hacia un objetivo de largo plazo.

Uno de los mayores males endémicos en este subsector es el cortoplacismo.

Prueba de ello es el planeamiento trabajado para el valle de Lurín en el año 2000 que sólo fue publicado, pero sin ningún resultado concreto. La mayoría del esfuerzo se orienta a cortos períodos de tiempo según el gobierno de turno y no se construye de manera organizada una oferta integral turística nacional.

Se puede indicar que la rivalidad entre las empresas del subsector, dentro del entorno local, no genera mayor competencia y están acostumbradas a crecer de acuerdo con la recordación y preferencia del consumidor, pero sin un plan de trabajo definido ni orientado hacia una mejor eficiencia y productividad.

El desarrollo de la industria turística está mostrando nuevas alternativas, como es el caso del turismo vivencial. Asimismo, las inversiones han servido para mejorar la infraestructura turística, lo que se traduce en una oferta más atractiva.

En conclusión, se han constituido factores que determinan el éxito en el negocio turístico. En ese sentido, como complemento del atractivo histórico o ecológico inherente a cada destino (y que permite la distinción entre ellos), la incorporación factores dirigidos hacia las preferencias del consumidor están mejorando el atractivo del destino turístico. Estas mejoras pueden verse en el mejoramiento de la infraestructura turística (hoteles, centros de esparcimiento, etc) y del acceso a los destinos turísticos.

5.4.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

A través del uso de la Matriz del Perfil Competitivo se busca identificar y relacionar a los competidores que tiene el valle de Lurín como destino turístico y los factores de éxito del sector. El propósito es identificar cómo es que el sub sector del valle del río Lurín se encuentra en términos comparativos con otros destinos.

Para realizar la MPC se han seleccionado destinos nacionales, específicamente aquellos identificados por el Perfil del Vacacionista (Promperú 2007), organizados a través de los valles donde están ubicados. El resultado se aprecia en la Tabla 7.

En el caso del valle del río Lurín, es destacable la cantidad de atractivos turísticos frente a otros valles competidores. Sin embargo, la poca puntuación obtenida en el resto de factores la coloca en un segundo lugar en el comparativo.

Tabla 7

Matriz del Perfil Competitivo

Factores	Peso	Valle de Lurín		Valle del Rímac		Valle del Cañete		Valle del Chillón	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Atractivos turísticos históricos, ecológicos y de esparcimiento	0.20	4	0.80	2	0.40	3	0.60	3	0.60
2 Acceso a los atractivos turísticos	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30
3 Servicios de seguridad al turista	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
4 Infraestructura turística (hoteles, centros de esparcimiento)	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40	2	0.40
5 Capacidad y entrenamiento del personal	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
6 Nivel de informalidad de la actividad turística	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
7 Compromiso de las municipalidades involucradas	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
8 Precios de los servicios turísticos	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
	1.00		2.25		1.90		2.35		1.95

Finalmente, es importante destacar que el principal mercado objetivo del valle de Lurín se encuentra en Lima Metropolitana (tanto el turista interno como el externo), por lo que su competencia directa está constituida por otros valles cercanos a la ciudad como el valle del río Rímac, del río Chillón y del río Cañete.

CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN INTERNA

6.1 Análisis AMOFHIT

El análisis interno tiene como objetivo identificar al interior de la organización o sector, aquellas fortalezas que representan una ventaja competitiva frente a sus competidores.

El Análisis AMOFHIT permitirá realizar la evaluación previa de las áreas funcionales de la empresa con el fin de identificar las distintas fortalezas y debilidades al interior del sector turístico desarrollado en el valle de Lurín. Las principales áreas funcionales a ser evaluadas son: (a) Administración / Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones y Logística, (d) Finanzas y Contabilidad, (e) Recursos Humanos, (f) Sistemas de Información y Comunicaciones, (g) Tecnología/ Investigación y Desarrollo.

Para realizar el análisis AMOFHIT se utilizará el modelo de Ciclo Operativo de la Organización (D'Alessio, 2008).

6.1.1 Análisis de la Administración y la Gerencia

El desarrollo de la actividad turística en el valle del río Lurín depende de las capacidades que mantienen los gobiernos locales y el gobierno nacional en la zona, así como del grado de coordinación e interacción que pueda existir entre ellos.

A nivel nacional, el órgano dedicado a la planificación, preservación y desarrollo de los destinos turísticos del país es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). En los últimos años, dicho ministerio ha desarrollado varios proyectos para potenciar la capacidad del país como destino turístico. Asimismo, ha brindado su apoyo a los distintos gobiernos regionales y locales en busca del desarrollo de distintas alternativas. Es importante resaltar que a partir del año 2007, el MINCETUR cuenta con un programa estratégico de planificación, conocido como PENTUR. Como parte de esta organización, el programa dedicado del desarrollo de los distintos proyectos se conoce

como la Comisión Especial para la coordinación y supervigilancia del Plan Turístico Cultural Perú – UNESCO (COPESCO).

Por otro lado, el gobierno local es llevado a cabo por las distintas alcaldías de la zona. Estas mantienen direcciones enfocadas al desarrollo turístico en los distintos puntos del valle. La ejecución de los distintos proyectos son priorizados con la participación de la comunidad a través de los presupuestos participativos anuales. Es importante destacar la importancia que le han dado al desarrollo de la actividad turística, especialmente en municipios como Lurín, Pachacámac, Cieneguilla y Antioquia; sin embargo, la falta de coordinación y planificación entre ellas impide el desarrollo integral del sector, de manera que las distintas alternativas individuales quedan dispersas y desarticuladas.

Por otro lado, dentro de este apartado se describen las acciones llevadas a cabo para recopilar la información turística pertinente usada en la presente tesis. Ello se hizo mediante la visita a organismos oficiales con los cuales se pudo comprobar la rápida y eficiente atención al turista, además de la calidad de la asesoría y guía brindada. A continuación, se explica la experiencia en cada caso:

Municipalidad de Lurín

Este organismo es de difícil acceso dado que se debe visitar el distrito de Lurín por la Antigua Panamericana Norte y no existe ninguna señalización que oriente a un potencial turista por dónde debe encaminarse. Una vez que se llega a la Municipalidad, los encargados indicaron que la oficina de turismo estaba en la nueva sede ubicada en la Antigua Panamericana Sur, por lo que se tuvo que retornar a fin de buscar el material. En la Municipalidad misma no se cuenta con ninguna información ni folleto para el turista, por lo que fue difícil realizar un circuito propio con el potencial que manejan.

Las nuevas oficinas administrativas de la Municipalidad de Lurín brindan información a través de la encargada Sra. Blanca Higinio quien concentra la

responsabilidad de potenciar las actividades culturales y turísticas de todo el distrito; se pudo comprobar en conversación con ella que el trabajo principal consiste en cumplir con todas las actividades del calendario turístico y no se cuenta con proyectos en marcha para la generación o repotenciación de circuitos turísticos. Sí han existido esfuerzos aislados, pero la falta de presupuesto y de especialización ha hecho que no se puedan ejecutar a cabalidad.

En este punto, luego de dos visitas, se pudo contar con los folletos representativos de Lurín, el mapa turístico y el calendario turístico señalado también en folleto. Por otra parte, la Sra. Higinio indicó que la página web también cuenta con información relevante donde los turistas pueden apreciar toda la oferta. Finalmente, se comprobó que la Municipalidad no cuenta con un programa de visitas guiadas para los turistas. La orientación se brinda en las oficinas y ya depende de la iniciativa del turista cómo se desplaza hacia los puntos de interés.

Municipalidad de Pachacámac

La ruta de acceso a Pachacámac es algo compleja, porque igualmente hay escasa señalización y tramos aún sin asfaltar completamente; sin embargo, una vez que se llega a la Plaza de Armas, el panorama cambia completamente. Existe una Oficina de Información en la misma plaza que atiende de lunes a sábado y cuenta con un guía que ofrece folletos y, además, brinda asesoría al turista. Esta plaza cuenta con una mayor presentación tanto en obra como en amplitud y tiene como vista principal la catedral de Pachacámac, altamente concurrida por la clase media y alta limeña en matrimonios de moda.

Por otra parte, la Municipalidad, tiene a una persona designada para profundizar información turística, Sr. Víctor Raúl Barriga, quien atendió todas las consultas y otorgó folletos complementarios además de orientación para llegar a los principales atractivos

turísticos, incluyendo la visita a los mejores restaurantes de la zona, entre ellos el del Sr. Cucho La Rosa. Además, sugirió un tour por las inmediaciones para comprobar el crecimiento urbano que está teniendo la zona.

El desarrollo del distrito es palpable en las amplias casas que se han construido y la inversión en señalización realizada para facilitar al turista el acceso a estos puntos. Desgraciadamente, no se cuenta con un circuito recomendado y convincente para el turista e inclusive, cuando se llega a los puntos indicados, las personas que atienden no están especializadas en los atractivos y se dedican a brindar una rápida asesoría antes de cobrar la entrada.

Finalmente, no existe un tour interno que invite al turista a partir desde la Plaza de Armas a hacer un día de visitas guiadas, con almuerzo y retorno incluido. Este es un tema que están estudiando, pero que aún no terminan de planificar del todo.

Un punto importante a tomar en cuenta es que los días sábado a partir del medio día y los domingos completos ya no existe atención al turista y muchas personas programan salidas de Lima en esas fechas, pero se limitan a visitar los restaurantes de la periferia ante la falta de información detectada.

El Sr. Barriga, nos facilitó amablemente uno de los últimos ejemplares de un estudio realizado el año 2000 donde se plasma el Planeamiento Estratégico para el Desarrollo Sustentable de la Cuenca del río Lurín y que también tomamos como referencia en la presente tesis.

Municipalidad de Antioquia

En este caso, se trata de un distrito de muy difícil acceso, no hay asfalto en la mayoría del camino que toma alrededor de 3 horas; sin embargo, al llegar a la Plaza de Armas, se percibe un alto interés por los turistas e incluso la responsable de esta actividad invita y se pone a disposición para recorrer las zonas periféricas importantes del distrito.

Por otra parte, si uno toma la ruta por su cuenta, es fácil recorrer el distrito rápidamente, contemplar las figuras que adornan la mayoría de casas y llegar a la pequeña planta de fabricación de derivados de membrillo, que es característico de la zona. Se puede pernoctar en casas pensión, a manera de turismo vivencial en esta zona que más se asemeja a ceja de sierra.

MINCETUR Y Promperú

Ambos organismos oficiales se encuentran en las mismas instalaciones y brindan atención casi inmediata a cualquier turista o investigador que interesado en materia de turismo. En la sede de Promperú, la atención fue brindada por la Srta. Susy Fuentes Ascona quien básicamente relevó la información de lo que se requería como parte de tesis a fin de buscarlo y posteriormente enviarlo vía e-mail. Adicionalmente, nos facilitó el contacto con MINCETUR a través de la Sra. Claudia Cornejo, Directora Nacional de Turismo y encargada de la evaluación de proyectos.

La visita a las instalaciones de estos organismos permitió despertar el interés en ellos y concretar la entrega del presente Planeamiento Estratégico una vez autorizada y aprobada la tesis, dado que existe una escasez de planteamientos académicos documentados y debidamente sustentados que hagan viable la potenciación del turismo en el valle de manera integrada.

Finalmente, también se realizaron visitas a otros lugares relevantes, pero que no constituyen organismos oficiales en materia de turismo. En primer lugar, se recorrió el fundo Mamacona donde el Sr. Luciano Silva, Gerente General, brindó información acerca de todas las facilidades que se brinda al turista que desea conocer el fundo y los caballos de paso. Existen fechas centrales en el año, pero las agencias de turismo conectadas pueden realizar el tour cuando lo coordinan y requieren.

Por otro lado, el Santuario de Pachacámac es el punto turístico más completo

donde se puede obtener información en abundancia y los circuitos de recorrido están bien definidos. Incluso hay a disposición guías en todo momento que son bilingües y están capacitados y certificados para atender a cualquiera que desee contactarlos. La información recogida también se incluye en la presente tesis.

La última visita realizada fue al Sr. Miguel Ñáñez, propietario del Fundo Villa Los Toneles en Pachacámac, quien alquila sus instalaciones para diversos eventos o visitas que se realizan a nivel local o extranjero. Su opinión fue valiosa básicamente para la consulta acerca de los circuitos turísticos en los que manifestó estar totalmente de acuerdo, pero buscando siempre que los interesados puedan recorrer las rutas de Lurín y Pachacámac con una oferta integrada que permita beneficiar a varios empresarios de la zona. Por otro lado, como conocedor y turista de la zona, recomendó incorporar las alternativas de deportes de aventura que él mismo practica cotidianamente, así como la posibilidad de cabalgatas a caballo dentro de estos dos distritos interconectados que cuentan con amplios espacios donde se puede realizar esta práctica.

6.1.2 Análisis de Marketing y Ventas

Concentración de las ventas por productos o por consumidores

Existe una concentración en la venta de productos y servicios en los centros turísticos más conocidos: (a) Centro arqueológico de Pachacámac; (b) Centros recreacionales Cieneguilla; (c) Centro recreacional Mamacona

Mix de productos: balance costo-beneficio de los bienes y servicios

Existe una diversidad de precios en el subsector, existiendo posibilidades de consumo para el público objetivo de segmentos A, B y C. El balance costo-beneficio es adecuado teniendo en cuenta que existen atributos colaterales que complementan el atractivo de los destinos, p.e. el clima, el ambiente, el entorno.

Política de precios: flexibilidad de precios

Existe también una política de flexibilidad de precios; sin embargo, como en todos los negocios, los centros más reconocidos son los que manejan precios más altos debido a la alta demanda que existe. Por otro lado, se puede apreciar, especialmente en los centros recreacionales, precios bastante asequibles con un servicio adecuado independientemente de los niveles sociales.

En épocas de difícil manejo económico, las empresas bajan los precios para hacer más atractivo el producto y fomentar el consumo. En los últimos años no ha sido necesario, pero existe el manejo requerido en caso se presente la coyuntura.

Participación de mercado

No se cuenta con estudio de mercado de esta naturaleza que permita determinar la cuota de mercado turístico que concentra el valle de Lurín a nivel de Lima Metropolitana.

Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor

La oferta del turismo en el valle de Lurín obedece más a las preferencias de los consumidores limeños en sitios cercanos a su residencia donde puedan contar con entretenimiento personal para su familia, comida adecuada y espacios verdes y amplios; existe otro grupo de consumidores que prefieren los deportes de aventura, pero no es aún representativo por los pocos centros preparados para estas actividades.

Por otro lado, también hay preferencia de los consumidores por realizar visitas cercanas con turistas extranjeros que vienen por motivos de trabajo o para conocer los destinos más importantes a nivel local. Usualmente, este tipo de turistas pernoctan una noche y aprovechan un día completo de turismo en Lima, frecuentando Pachacámac y Mamacona.

Red de ventas y gestión de canales de distribución: cantidad, cobertura y control

No aplica en este caso, dado que no existe una cadena comercial, sino más bien cada empresa se abastece de manera independiente, teniendo un poder bajo de negociación con los proveedores.

Por otro lado, el transporte no se propicia como una oferta diferenciada, es decir, el turista que esté dispuesto a ir a estos lugares debe contar con movilidad propia dado que en ningún caso conocido se ofrece movilidad gratuita de ida y vuelta.

Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios

En este caso, se debe considerar cada nicho de mercado; en el caso de los centros recreacionales, los productos son casi estandarizados y no existe mucha variedad de oferta ni diferenciación.

En el caso de los centros arqueológicos, el único producto ofrecido es la visita a las zonas históricas y la compra de souvenirs, no hay una variedad amplia de servicios adicionales. Las agencias de viaje si incluyen tour con transporte y guía incluido pero es en su mayoría para los extranjeros que permanecen sólo una noche en Lima.

Calidad del servicio al cliente y servicio postventa

En general hay una calidad adecuada de atención en todos los casos, hay esmero en la atención durante la venta; en caso de postventa no hay un servicio identificado porque es un servicio puntual que se brinda.

Lealtad a la marca

No existe un estudio al respecto, pero existen centros recreacionales preferidos por los consumidores y algunos centros arqueológicos; en general, el consumidor sigue un patrón de comportamiento poco leal, prefiriendo nuevas marcas con servicios especiales o diferenciados.

Investigación de mercados: desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados

No se ha identificado un estudio de mercado profundo para determinar qué ofertas nuevas se podría ofrecer en el subsector; de todas maneras, hay estudios colaterales que permitirían identificar preferencias determinadas de los consumidores que se pueden aprovechar para segmentar y focalizar distintos productos y ofertas.

Comunicaciones integradas

No existe una comunicación integrada, hay poco o casi nulo fomento del turismo local; eventualmente, el gobierno lanza publicidad en televisión pero orientada a otros destinos nacionales, sin darle alternativa a las ofertas locales.

Por otro lado, el gobierno regional de Lima tampoco propicia de manera proactiva el turismo, hay mucho desconocimiento de las ofertas, posibilidades, nuevas alternativas, turismo vivencial, entre otros.

Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones

No es aplicable dado que no se realiza publicidad masiva en estos destinos; en algunos casos, hay folletos que reparten en las municipalidades o, para el caso de Mamacona o Pachacámac, hay letreros en la carretera Panamericana Sur que nos recuerdan su ubicación.

Análisis del consumidor y sus preferencias

En este caso, se obtendrá la investigación de mercado realizada por Arellano Marketing el mes de agosto de 2009 y que muestra las preferencias del consumidor peruano. No está focalizada en turismo, pero es una buena referencia para orientar el estudio que se realiza en el presente trabajo.

Ventas de los productos: bienes y servicios

Se ofrecen principalmente ofertas de turismo centradas en Centros Arqueológicos, Centros Recreacionales, Playas, Centros de Caballo de Paso y oferta gastronómica diversa. Actualmente, esta última oferta esta representando la locomotora que impulsa al

resto del turismo local, dado que los visitantes aprovechan en visitar otros destinos, además de los restaurantes de Lima Capital.

Planeamiento de los productos: bienes y servicios

No se ha identificado un planeamiento en ningún caso.

Manejo de inventarios de salida

No se ha identificado ningún tipo de movimiento de inventarios de salida.

Investigación de mercados. Métodos usados

Se utilizarán principalmente entrevistas de profundidad así como encuestas a los visitantes y propietarios de los locales turísticos.

Análisis de Oportunidades: Costos, Beneficios y riesgos

En el subsector de turismo en el valle de Lurín es necesario realizar un estudio de mercado que permita identificar las oportunidades aún no explotadas que permitan brindar una oferta certera que permita generar beneficios a los propietarios de negocio o potenciales inversionistas.

Existe un riesgo de fracaso en el establecimiento de un circuito turístico en el valle de Lurín, pero en todo caso el Planeamiento Estratégico pretende orientar a los involucrados en los pasos a seguir para minimizar ese riesgo mediante el establecimiento de actividades estratégicas orientadas hacia una visión clara. En todo caso, la posibilidad de revisar y corregir procesos mal planteados permitirá ir afinando el establecimiento del circuito definitivo en los próximos años.

Una validación del análisis de la función de Marketing y Ventas se presenta a continuación en la Tabla 8.

Tabla 8

Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas

Preguntas	Si/No	Comentarios
¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?	Si	
¿Los mercados están segmentados adecuadamente?	Si	
¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?	No	
¿La participación de mercado se ha incrementado?	No	
¿El alcance de las operaciones es solo local?	Si	
¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?	No	
¿La organización desarrolla investigación de mercados?	No	
¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?	Si	
¿La calidad del servicio postventa es reconocida como de calidad?	No	
¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?	No	
¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?	No	
¿Es la industria altamente competitiva?	No	
¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?		Desarrollo
¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?	No	
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?	No	
¿Son los clientes y consumidores leales?	No	
¿Están las marcas bien posicionadas?	No	
¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?	No	
¿Los depósitos, puntos de venta, y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?	No	

6.1.3 Análisis de Operaciones y Logística

Desde el punto de vista operativo, es necesario diferenciar nuevamente las diversas actividades que comprende el desarrollo turístico del valle del río Lurín a lo largo de todo su recorrido, desde las islas de Pachacámac hasta la Montaña Sagrada del Pariakaka a más de 5000 metros de altura. Dichas actividades son principalmente: (a) gastronomía y recreación familiar, (b) deportes de aventura, (c) turismo ecológico, (d) turismo vivencial, (e) turismo arqueológico, (f) actividades folklóricas. Los principales recursos utilizados para el desarrollo de estas actividades, como en general ocurre para todas aquellas relacionadas al turismo, están asociados a tres factores claves que se deben tener en cuenta para una exitosa puesta en valor del patrimonio turístico de una zona: (a) infraestructura y medios de transporte, (b) infraestructura de servicios y capacidad instalada en las zonas donde se pretende potenciar la actividad turística y (c) variedad y calidad de los servicios prestados a los visitantes. Está claro que el primer pilar para poder aprovechar el potencial turístico de un destino o conjunto de destinos es contar con el patrimonio arqueológico, ecológico, cultural, arquitectónico o gastronómico, o contar con focos de desarrollo de actividades deportivas o de esparcimiento, como los deportes extremos o las distracciones al aire libre. En el caso del valle de Lurín ese primer pilar se encuentra bastante nutrido y es la base para la viabilidad del presente Plan Estratégico. A lo largo de todo el recorrido del valle encontramos como “materia prima” para el desarrollo turístico, elementos diversos como santuarios arqueológicos, cavernas prehistóricas, pinturas rupestres, plazas e iglesias coloniales, camino inca, haciendas, establos, granjas, cataratas, bosques, reservas naturales, lagunas, nevados, lomas, fiestas, danzas, música y tradiciones. También se puede encontrar zonas de práctica de deportes de aventura y actividades al aire libre como ciclismo, alpinismo, pesca, camping, caminata, canotaje, ala delta y parapente.

Considerada la existencia de todas estas piezas del patrimonio natural y cultural de la región, el primer factor crítico para la puesta en valor de las mismas es sin duda la infraestructura y servicios para el transporte que permitan el acceso a los destinos turísticos. En el caso del valle de Lurín existen tres accesos; a la parte baja de la cuenca y desembocadura del río Lurín se puede acceder por la carretera Panamericana Sur, ingresando por la vía auxiliar (Panamericana antigua) a la altura del km 30. El estado de esta vía de acceso es óptimo y la congestión de tránsito es mínima. Un segundo acceso es el acceso directo a Cieneguilla, inicio de la parte media del valle, a través de la carretera que une La Molina con Cieneguilla. La pista es asfaltada pero tiene un tramo extenso de una sola vía y también otro largo desierto y sinuoso, lo que restringe, en cierta medida, la seguridad del viaje fuera del horario diurno. Para alcanzar la parte media de la cuenca, se puede utilizar un tercer acceso por la carretera central, aunque éste sí tiene problemas más serios de capacidad y presenta un tráfico alto de camiones, especialmente a la altura del cruce con la Av. Ramiro Priale. Para llegar a la parte media-alta y alta del valle debe utilizarse la carretera Cieneguilla-Huarochirí. En esta última, todo el trayecto es de una sola vía, con un tramo inicial asfaltado y el resto con pista afirmada. A través de cualquiera de los tres accesos se puede llegar utilizando transporte privado o transporte público. El transporte público es brindado en distintas modalidades que van desde minibuses o “coasters” y colectivos, hasta buses de mediana envergadura. Los principales paraderos iniciales están en las cercanías de la Av. Javier Prado, a la altura de San Borja. El rango de precios depende del destino y del tipo de transporte que se utilice y puede ir desde los 3 soles hasta los 20 soles. En promedio, la calidad de estos servicios de transporte es de mediana a baja.

El segundo factor crítico para la puesta en valor de los atractivos turísticos del valle es la infraestructura y servicios de alojamiento y comida. En este punto se observa

un desarrollo bastante avanzado en los distritos de Pachacámac y Cieneguilla donde se han formado verdaderos clusters de restaurantes campestres y hospedajes bastante completos, con una oferta interesante de gastronomía, esparcimiento, deportes y aire libre. Sin embargo, en el caso de los centros poblados más alejados, la oferta de servicios de alimentación y hospedaje es bastante más incipiente y está basada principalmente en el alquiler de habitaciones dentro de las casa de los pobladores y pequeños restaurantes operados como negocios de subsistencia. Esto está alineado con las características del turismo vivencial, pero impone una seria limitante para el crecimiento del volumen de visitas en un nivel que resulte interesante para elevar la calidad de vida. Con respecto del aspecto visual de las edificaciones, merece una mención especial el caso del distrito de Antioquia cuyas autoridades y pobladores, asesorados por una ONG en una campaña titulada *Colores para Antioquía* (ver Figura 21), pintaron todas las fachadas del pueblo de colores brillantes (blanco, amarillo), decorados con alegres motivos de aves y flores, mejorando notablemente la experiencia visual para los turistas visitantes.



Figura 22. Fachadas del Pueblo de Antioquía

Nota. De Turismo Alternativo Perú (2009). Recuperado de

<http://www.turismoalternativoperu.org/antioquia.htm> el 10-10-2009

En lo que respecta a la prestación de servicios de comida, las limitaciones son similares a las del hospedaje. No hay una oferta gastronómica propiamente dicha, sino más bien una muy básica, además de escasa, oferta de menús brindada por negocios

familiares de subsistencia. Se trata, por lo tanto, de un servicio de alimentación que carece de valor turístico.

El tercer y último factor operacional crítico para el éxito comercial del turismo en el valle de Lurín (o del turismo en general) es la calidad del servicio prestado por parte de los anfitriones. En ese sentido, hay camino aún por recorrer en materia de asesoramiento y capacitación a la población para que comprendan el verdadero impacto de su participación esmerada en la correcta atención del turista que llega a visitar algún poblado del valle. Lamentablemente, mucha de la gente que crece en el valle migra a Lima en busca de una mejor situación laboral, dejando a su comunidad de origen debilitada en cuanto al recurso humano necesario para desarrollar el turismo en la zona.

6.1.4 Análisis de Finanzas y Contabilidad

Actualmente, el sector turístico genera divisas por US\$ 2 300 millones, monto considerable en comparación con otros sectores de la economía. Uno de los principales destinos turísticos del país es el valle del río Lurín, específicamente el templo pre-inca de Pachacámac, el cual, de acuerdo con el Instituto Nacional de Cultura (INC), se encuentra como el principal atractivo arqueológico de la región Lima, pues recibió 97 776 visitantes durante el año 2009.

Sin embargo, el impacto económico en la zona es bajo. La actividad económica principal está constituida por la agrícola y ganadera. Actualmente el 54% de los suelos se encuentra dedicado a la actividad agropecuaria (ver Tabla 9).

Es importante destacar el crecimiento de las áreas urbanas e industriales en la zona. Con respecto del primer grupo, la ineficiente zonificación está promoviendo el desarrollo de viviendas y nuevas habilitaciones urbanas en zonas específicamente dirigidas a la agricultura.

Tabla 9

Distribución de Suelos según su Utilización

Uso	Área (ha)	%
Actividad Agrícola	3,682.8	45%
Espacios diversos de Vivienda	1,509.7	18%
Actividad Agropecuaria	692.3	8%
Zona Arquelógica	608.1	7%
Otras Actividades (Comercial, equipamiento)	517.0	6%
Actividad Industrial	514.9	6%
Sin uso	641.0	8%
Total	8,165.8	100%

Nota. De Diario El Comercio 07-01-2007. *Valle de Lurín en Disputa entre avance de empresas y su potencial turístico*

Similar situación sucede con la actividad industrial, a pesar de que se cuenta con un área específica, reconocida legalmente y con todos los servicios necesarios. Este crecimiento desorganizado se explica por el ahorro que se obtiene en la adquisición de tierras de cultivo a bajos precios y con mejores accesos a las vías de comunicación con Lima Metropolitana.

A pesar de la presión urbana e industrial sobre la zona, en los últimos años se han venido desarrollando diversos proyectos, que buscan el desarrollo del sector turístico en el valle del río Lurín. Para la realización de estos proyectos turísticos, se requiere de la participación de diversas fuentes de financiamiento, entre las principales, los gobiernos nacional, regional y local. El gobierno nacional participa en la inversión turística a través del presupuesto asignado al plan de la Comisión Especial para la coordinación y supervigilancia del Plan Turístico Cultural Perú – UNESCO (COPESCO) del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Los gobiernos regionales y locales

deben distribuir su presupuesto entre diversos proyectos a través del programa de Presupuesto Participativo, que prioriza la asignación de gastos en obras de infraestructura y proyectos de acuerdo con las necesidades de la población. En esta asignación están incluidos los proyectos dedicados al desarrollo del potencial turístico.

Actualmente el plan COPESCO nacional mantiene un presupuesto de S/.1'611,061 para la realización de diversos proyectos en la zona, específicamente en la cuenca media y baja del valle del río Lurín, en especial en el complejo arqueológico de Pachacámac. Cabe resaltar que este presupuesto representa apenas el 10% del monto total asignado a los proyectos en la región Lima.

6.1.5 Análisis de Recursos Humanos

Para el presente Plan Estratégico hemos aplicado la Auditoría de Recursos Humanos en los empleados que laboran dentro del valle de Lurín. La mayoría son informales y no gozan de beneficios sociales.

Por otro lado, existe una minoría que sí está empleada de manera formal, sobre todo en los centros de mayor renombre o tradición, pero aún con políticas o desarrollos incipientes en materia de recursos humanos.

Igualmente desarrollaremos cada uno de los puntos comprendidos en esta auditoría:
Competencias y calificaciones personales

Los empleados cuentan en su mayoría con las competencias requeridas para los empleos, pero obtenidas en la experiencia cotidiana o transmitida de generación a generación. Se trata en casi todos los casos de oficios que requieren una especialización mínima y que cuentan con un salario mínimo vital en la mayoría de casos.

En el caso de los centros con empleo formal, sí se requiere de cierto nivel de especialización, con el fin de brindar una oferta de valor especial para el turista. En estos

casos se cuenta con alguna carrera profesional o técnica en turismo o arqueología que complementan el conocimiento que se va adquiriendo con el trabajo cotidiano.

Selección, capacitación y desarrollo personal

La selección en la mayoría de los casos se realiza por los mismos alrededores de la zona sólo mediante un análisis informal de las competencias requeridas. Al no existir un contrato de por medio, se prescinde del empleado en cualquier momento.

La capacitación se realiza *in situ*, aprendiendo del resto de empleados, primero en trabajos básicos y poco a poco asimilando tareas más complejas. La mayoría de requerimientos busca que el empleado pueda realizar diversos tipos de oficios, es decir, que puedan apoyar desde labores de limpieza hasta labores de atención al cliente.

Disponibilidad y calidad de mano de obra

Existe amplia disponibilidad de mano de obra tanto en la zona como en los alrededores, por lo cual hay una alta rotación dentro de este contexto de informalidad. La calidad de la mano de obra es baja, ya que están enfocados principalmente a tareas básicas.

En el caso de los centros más formales, la disponibilidad de mano de obra también es amplia y se pueden ubicar técnicos o profesionales en el mercado con relativa facilidad.

Costos laborales en relación a la industria y los competidores

Los costos laborales son bajos dado que en su mayoría son informales, el empleador sólo cubre los salarios pactados y no pagan los beneficios sociales que por ley deben brindarse. En comparación con la industria local no hay mayor diferencia, pero ya a niveles nacionales, los mejores destinos cuentan con sindicatos de trabajadores que velan por el cumplimiento de las leyes laborales.

Actualmente, el manejo de la informalidad hace que nos se plasme de manera real los ingresos y costos que existe en la industria local, pero este es un común denominador en varios ejes industriales regionales y a nivel nacional.

Nivel de remuneraciones y beneficios

Los niveles son bajos, sólo se cuenta con salarios mínimos o los fijados por cada uno de los centros turísticos. No hay un nivel competitivo que atraiga mano de obra especializada.

En el caso del turismo en los alrededores de Lima, no existen inversiones en hoteles o restaurantes de gran prestigio que requieran mano de obra especializada y que generen un impacto positivo en la economía. La mayoría de ofertas se encuentran en Lima capital donde sí existe una propuesta salarial más competitiva y trabajada mediante estándares que manejan las mismas cadenas a nivel internacional.

Efectividad de los incentivos al desempeño

En este caso, la efectividad se mediría en términos de cumplir el trabajo de la mejor manera posible, percibiendo un salario necesario para la subsistencia. No existen programas de bonos o recompensas extras a la mayoría de los trabajadores.

En el caso de los lugares campestres, por ejemplo, tampoco existen incentivos de desempeño por temporadas punta ni días feriados. Los trabajadores en planilla ganan el plus que corresponde por ley, pero no se ven beneficiados por los progresos en las empresas.

Nivel de rotación y ausentismo

No existen cifras oficiales en el sector debido al alto nivel de informalidad que se maneja; sin embargo, la rotación en este tipo de actividades usualmente es alta, teniendo en cuenta la estacionalidad de los negocios o la facilidad para la contratación de mano de obra.

Políticas de tercerización

No existen en la mayoría de casos analizados, tanto para los formales e informales. La tercerización es un sobre costo que no están dispuestos a asumir.

Calidad del clima laboral

No existen mediciones oficiales al respecto. No existe ninguna empresa de turismo en esta zona que este afiliada al Great Place to Work ni cualquier otra medida oficial de clima laboral. No obstante, en el contexto en el que se trabaja, no hay gran preocupación respecto a este aspecto. Se prioriza el trabajo a toda costa, incluso con horarios extendidos y sin pago adicional.

Estructura organizacional

Se encuentra principalmente negocios donde los propietarios son los que manejan la empresa y resto del equipo pertenece a las labores administrativas o básicas. En el caso de las empresas más renombradas, funcionan mediante asociaciones o entes privados con algunas escalas jerárquicas de control y manejo.

Cultura organizacional

No se evidencia el trabajo de cultura organizacional en ninguna de las empresas comprendidas en el valle. No existen fuentes de información que detallan esta información pero de las visitas realizadas se ha podido comprobar que este aspecto no se ha trabajado.

Una validación del análisis de la función de Recursos Humanos se presenta a continuación en la Tabla 10.

Tabla 10

Comprobación de la Auditoría de Recursos Humanos

Preguntas	Sí/No	Comentarios
¿Se tiene conocimiento del clima laboral y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?	No	
¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?	No	
¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?	No	
¿Se cuenta con un área de organización y métodos?	No	
¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?	No	
¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?	No	
¿Se cuenta con una política de promociones y líneas de carrera?	No	
¿Se cuenta con una política de incentivos?	No	
¿Se cuenta con una política de tercerización o service?	No	
¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?	No	
¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?	No	
¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?	No	

6.1.6 Análisis de Sistemas de Información y Tecnología

En la industria del turismo, uno de los procesos claves para el desarrollo es la promoción. Dando por sentado que se cuenta con los atractivos necesarios, con la infraestructura necesaria, con servicios de calidad y con rutas y medios de transporte adecuados, el siguiente paso es una publicidad eficaz para atraer y orientar a los visitantes hacia la oferta turística. En ese sentido, la principal herramienta de tecnología utilizada actualmente para impulsar el desarrollo turístico del valle es Internet. Existen varios

portales desde los cuales se promociona los atractivos del valle. Algunos de ellos son organizaciones independientes y muchos de ellos son también los de las mismas municipalidades. Son doce las municipalidades que conforman el valle de Lurín y la mitad de ellas cuentan con una página web desde la cual brindan servicios de información a los pobladores del distrito sobre la gestión municipal y también se ofrece cierta información dirigida al turista, como por ejemplo un mapa de los principales atractivos turísticos de la zona: restaurantes, hospedajes, vías de acceso, puntos donde se práctica diversos deportes de aventura (ciclismo, parapente, canotaje, entre otros), postas médicas, iglesias, fotografías, referencias e información con instrucciones sobre cómo llegar a cada zona, cuáles son los posibles circuitos que se pueden realizar y listados con datos de las agencias de turismo y de transporte que se pueden contratar para llevar a cabo cualquiera de las actividades. En algunos casos también están disponibles videos en los que se muestran todas las bondades del valle en una forma más directa y cercana. Cabe resaltar que otro medio bastante útil para difundir videos es la conocida página de Internet YouTube, aquella en la que cualquier usuario registrado puede colgar gratuitamente sus propios videos y difundirlos a millones de personas en todo el mundo. En dicha página se puede encontrar cientos de videos relativos a las diferentes zonas del valle de Lurín. Algunos de esos videos son completamente caseros e informales; sin embargo, algunos son de carácter documental e incluso se pueden encontrar repeticiones de algunos reportajes televisivos bastante serios. Como se mencionó, la información se puede encontrar en varios portales sobre distintas zonas del valle, mas no existe un portal que difunda de manera integrada información de todo el valle en su conjunto y que promocióne circuitos más completos que involucre zonas de diferentes distritos de la cuenca.

A partir del análisis realizado pueden identificarse aquellos factores internos que constituyen tanto las debilidades como las fortalezas de la actividad turística del valle de Lurín. En ese orden de ideas, ventajas comparativas como la cercanía a Lima Metropolitana y sus atractivos históricos y ecológicos son considerados como fortalezas. Sin embargo, otros factores como las condiciones de la infraestructura turística o el bajo entrenamiento del personal son limitaciones marcadas para el desarrollo de turismo en la zona.

Finalmente, es importante destacar el compromiso de varias municipalidades con el desarrollo de la actividad turística. Sin embargo, urge una mayor coordinación entre ellas y el establecimiento de una visión estratégica que integre sus esfuerzos.

6.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Finalmente, con el objetivo de evaluar y medir la fortaleza o debilidad interna en las áreas funcionales de las organizaciones, se elaborará la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Para su aplicación, se listarán los factores identificados en el análisis interno, asignando ponderaciones y calificando cada factor. El resultado obtenido es un promedio ponderado que indica el grado de fortaleza interna que se genera al interior de la organización.

De acuerdo al puntaje obtenido, el sector turístico en el valle de Lurín muestra una situación interna débil (2.24 puntos, ver Tabla 11). En la matriz destacan como debilidades la falta de infraestructura turística y el acceso a los distintos atractivos de la zona.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Internos

<i>Factores Determinantes de Éxito</i>		<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>
<i>Fortalezas</i>				
1.	Atractivos turísticos históricos, ecológicos y de esparcimiento	0.15	4	0.6
2.	Diversidad de la oferta gastronómica	0.02	3	0.06
3.	Ubicación cercana a Lima Metropolitana	0.08	4	0.32
4.	Turismo receptivo presente en la ciudadela de Pachacamac	0.05	4	0.2
5.	Capacidad de integración entre los distintos atractivos turísticos	0.05	4	0.2
6.	Desarrollo de actividades dedicadas al deporte aventura establecidas en la zona	0.02	3	0.06
7.	Compromiso de las municipalidades involucradas	0.05	3	0.15
		0.42		1.59
<i>Debilidades</i>				
1.	Acceso a los atractivos turísticos	0.10	1	0.1
2.	Infraestructura turística (hoteles, centros de esparcimiento, restaurantes campestres)	0.10	1	0.1
3.	Servicios de seguridad al turista	0.05	2	0.1
4.	Capacidad y entrenamiento del personal	0.08	1	0.08
5.	Informalidad de la actividad turística	0.05	1	0.05
6.	Existencia de un plan estratégico que integre la oferta turística	0.08	1	0.08
7.	Existencia de una figura institucional que centralice los esfuerzos de desarrollo del potencial turístico	0.05	1	0.05
8.	Crecimiento urbano desorganizado	0.02	2	0.04
9.	Falta de promoción de los atractivos turísticos del valle	0.05	1	0.05
		0.58		0.65
<i>Total</i>		1.00		2.24

CAPÍTULO VII: OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

7.1 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que se esperan alcanzar a fin de alcanzar la visión establecida. En ese sentido, el Planeamiento Estratégico elaborado plantea los siguientes objetivos:

Objetivo de Largo Plazo 1

Triplicar el número de visitas de turistas extranjeros en el valle de Lurín para el año 2020 y duplicar el número de visitas de turistas internos en el valle de Lurín para el año 2020

De acuerdo a las estadísticas publicadas por en el Perfil del Vacacionista Nacional (MINCETUR 2007), actualmente se recibe en el valle de Lurín un aproximado de 30,000 turistas extranjeros cada año y 60,000 turistas nacionales. Se plantea elevar estas cifras a 90,000 visitas de turistas extranjeros y 120,000 turistas nacionales al año.

Objetivo de Largo Plazo 2

Lograr para el año 2020 un incremento del 100% en el gasto per cápita del turista extranjero que visita el valle de Lurín

Tomando como referencia el gasto per cápita de 100 Nuevos Soles sugerido por la campaña Escapa a la Rutina difundida por el MINCETUR, se espera lograr que esta cifra se duplique y llegue a un promedio de 200 soles por visita turística.

Objetivo de Largo Plazo 3

Posicionar al valle de Lurín como el primer destino turístico del departamento de Lima para el año 2020 de acuerdo con el ranking de Promperú que se publica en el Perfil del Vacacionista Nacional

Actualmente el valle de Lurín ocupa el tercer lugar dentro de este ranking, precedido por el valle del río Cañete, el valle del río Chillón y el valle del río Rímac.

Objetivo de Largo Plazo 4

Generar 6,000 nuevos puestos de trabajo vinculados a la actividad turística del valle de Lurín a lo largo de los próximos 10 años

De acuerdo con los datos del censo nacional de 2007 publicados por el INEI, los 13 distritos que conforman el valle de Lurín concentran una población de 160,000 habitantes y una PEA de 67,000, de la cual el 7%, es decir 4,500 personas, está empleado en el rubro de Hoteles y Restaurantes. Se plantea hacer crecer esta cifra añadiendo 6,000 nuevos puestos para el 2020.

Objetivo de Largo Plazo 5

Atraer flujos de inversión destinados al desarrollo de la actividad turística del valle de Lurín por un total de 30 millones de Nuevos Soles dentro del plazo de los próximos 10 años, con una participación mínima del 75% por parte del sector privado

Actualmente las principales Municipalidades (Lurín y Pachacamac) cuentan con un presupuesto anual aproximado de 9.8 millones de Nuevos Soles de los cuáles sólo 3% se invierte en mejora de infraestructura para el turismo, mientras que el presupuesto del Mincetur para proyectos de turismo en la zona asciende a 1.6 millones de Nuevos Soles. En este objetivo se plantea un monto de inversión total según la estimación de recursos requerido.

CAPÍTULO VIII: EL PROCESO ESTRATÉGICO

Como parte del modelo secuencial (D'Alessio 2008), se desarrolla el proceso de formulación estratégica a partir de los resultados obtenidos en las auditorías interna y externa. A partir de estos resultados se realizan los emparejamientos necesarios para determinar estrategias alineadas a los objetivos definidos previamente.

8.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Esta herramienta de análisis situacional busca desarrollar estrategias específicas para el desarrollo de la actividad turística en el valle de Lurín a partir de las combinaciones de los factores críticos identificados en las matrices EFE y EFI. A partir de dichos factores se generan cuatro cuadrantes: (a) fortalezas y oportunidades, (b) debilidades y oportunidades, (c) fortalezas y amenazas y (d) debilidades y amenazas.

Las estrategias resultantes se generan a partir del emparejamiento definido en cada cuadrante. Dichas estrategias se han formulado con el objetivo de aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas a partir del uso de las fortalezas internas o de la reducción de las debilidades existentes en el valle. El resultado de la generación de estrategias se muestra en la Tabla 12.

8.1.1 Estrategias FO – Explotar

Se busca generar estrategias a través de las cuales se puedan utilizar las fortalezas internas de los atractivos del valle para sacar ventaja de las oportunidades. Las estrategias planteadas son las siguientes:

1. Establecer circuitos turísticos que integren varios atractivos de una determinada área geográfica del valle. Tanto la zona del valle medio, como en el valle bajo, existen diversos atractivos turísticos que pueden ser integrados

Tabla 12

Matriz FODA

Oportunidades	Fortalezas	Debilidades
<p>1. Atención de demanda potencial existente en los niveles medio y alto de Lima</p> <p>2. Posibilidad de atender demanda turística internacional de primer nivel</p> <p>3. Flujo de Inversión Privada en infraestructura turística.</p> <p>4. Opciones de financiamiento gubernamentales para inversiones en turismo - Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional</p> <p>5. Opciones de transferencia tecnológica para proyectos de turismo sostenible y eliminación de pobreza.</p> <p>6. Disponibilidad de mano de obra para el turismo</p> <p>7. Tendencia de la industria turística a promocionar circuitos integrados (paquetes turísticos)</p> <p>8. Fomento del ecoturismo y el turismo vivencial.</p>	<p>1. Activos turísticos históricos, ecológicos y de esparcimiento</p> <p>2. Diversidad de la oferta gastronómica</p> <p>3. Ubicación cercana a Lima Metropolitana</p> <p>4. Turismo receptivo presente en la ciudadela de Pachacamac</p> <p>5. Capacidad de integración entre los distintos atractivos turísticos</p> <p>6. Desarrollo de actividades dedicadas al deporte aventura establecidas en la zona</p> <p>7. Compromiso de las municipalidades involucradas</p>	<p>1. Acceso a los atractivos turísticos</p> <p>2. Infraestructura turística (hoteles, centros de esparcimiento, restaurantes campesinos)</p> <p>3. Servicios de seguridad al turista</p> <p>4. Capacidad y entrenamiento del personal</p> <p>5. Informalidad de la actividad turística</p> <p>6. Existencia de un plan estratégico que integre la oferta turística</p> <p>7. Existencia de una figura institucional que centralice los esfuerzos de desarrollo del potencial turístico</p> <p>8. Crecimiento urbano desorganizado</p> <p>9. Falta de promoción de los atractivos turísticos del valle</p>
<p>1. Atención de demanda potencial existente en los niveles medio y alto de Lima</p> <p>2. Posibilidad de atender demanda turística internacional de primer nivel</p> <p>3. Flujo de Inversión Privada en infraestructura turística.</p> <p>4. Opciones de financiamiento gubernamentales para inversiones en turismo - Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional</p> <p>5. Opciones de transferencia tecnológica para proyectos de turismo sostenible y eliminación de pobreza.</p> <p>6. Disponibilidad de mano de obra para el turismo</p> <p>7. Tendencia de la industria turística a promocionar circuitos integrados (paquetes turísticos)</p> <p>8. Fomento del ecoturismo y el turismo vivencial.</p>	<p><i>FO - Explorar</i></p> <p>Establecer circuitos turísticos que integren varios atractivos de una determinada área geográfica del valle (F1, F3, O1, O2)</p> <p>Invertir en la puesta en valor de la isla Pachacamac como destino turístico (F1, F4, O1, O2, O7, O8)</p> <p>Ampliar y publicitar las zonas existentes para deporte aventura (F1, F6, O1, O8)</p> <p>Desarrollar paquetes turísticos específicos para el turista internacional (F1, F4, O2)</p> <p>Desarrollo de paquetes familiares preparados para fines de semana (Restaurantes Campesinos, Granjas Interactivas, Ecoturismo) - (F1, F3, O1, O7, O8)</p> <p>Mejorar la calidad de Servicio de la oferta gastronómica y restaurantes campesinos en Pachacamac y Cieneguilla a fin de atender a segmentos de mayor poder adquisitivo (F2, O1)</p> <p>Establecer alianzas entre la oferta artesanal, turístico-vivencial y cultural con el Templo de Pachacamac (F1, F4, F5, O1, O2, O4)</p> <p>Diseñar el estacionamiento de los Resorts en Cieneguilla mejorando la capacidad de hospedaje y la calidad de servicios (F1, F3, O1, O2)</p>	<p><i>DO - Buscar</i></p> <p>Desarrollar la conectividad entre los distintos atractivos turísticos en cada zona del valle (D1, O1, O2, O7)</p> <p>Alianza con la Policía Nacional a fin de asignar recursos especializados en seguridad turística (D3, O1, O2)</p> <p>Alianza con Centros Educativos de formación en Servicios Turísticos para la donación de personal capacitado (D4, O6)</p> <p>Incentivar la formalización los negocios dedicados a la actividad turística (D5, O1, O2, O3)</p> <p>Invertir en infraestructura turística que mejore la oferta de valor del distrito de Anbiquina y las Lomas de Llacuncu (D2, O1, O2, O3, O7, O8)</p> <p>Creación de un organismo Ad-hoc dependiente de Mancuacu, que centralice el desarrollo estratégico de la actividad turística del Valle de Llacuncu (D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O6, O7)</p> <p>Aprovechar la capacidad de Internet para el desarrollo transaccional y promocional de las actividades turísticas del valle (medio de pago, reservas y publicidad) - (D2, D3, D9, O1, O2, O7)</p>
<p>1. Generación de otras ofertas de descanso y distracción en zonas cercanas a Lima.</p> <p>2. Detección del patrimonio ecológico por la erosión producida por el exceso de tránsito e intencional de los visitantes</p> <p>3. Ingreso de nuevos operadores extranjeros que propicien más el turismo al interior del país.</p> <p>4. Crecimiento Urbano de Lima Metropolitana en zonas del Valle</p> <p>5. Condiciones macroeconómicas negativas que afecten el flujo del turismo internacional</p> <p>6. Desastres naturales que interrumpan la actividad turística en el valle</p> <p>7. Convulsiones sociales en el país que detonen la imagen del Perú como destino turístico</p> <p>8. Propagación de epidemias a nivel nacional e internacional que disminuyan el flujo del turismo receptivo y local</p>	<p><i>F4 - Confrontar</i></p> <p>Formalizar e implementar la zona intangible alrededor del santuario de Pachacamac (F1, F4, F7, D2, D4)</p> <p>Fomentar y promocionar la designación del Santuario de Pachacamac como Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de UNESCO (F1, F4, A1, A2, A4)</p> <p>Fomentar la coordinación y la toma de acuerdos entre los distintos a fin de trabajar una integración coordinada entre las municipalidades (F7, D2, D4)</p> <p>Diseñar productos dirigidos a empresas e instituciones a fin de asegurar el flujo de visitantes en la zona del Santuario (A3, A7, A8, F1, F4)</p> <p>Diseñar un programa turístico de contingencia que permitan recuperar la demanda que pudiera verse disminuida posteriormente a un desastre natural (F1, F3, F4, A0)</p>	<p><i>D4 - Evitar</i></p> <p>Establecer un perímetro de acceso a los turistas dentro de los atractivos turísticos y ecológicos (D1, D5, A4)</p> <p>Generar un modelo único de soporte al turismo y atención al turista aplicables a las Municipalidades del Valle (D3, D5, A2, A4)</p> <p>Ordenar las distintas actividades económicas y urbanas del valle con el fin de establecer un equilibrio entre ellas y el desarrollo turístico (D5, D7, A2, A4)</p> <p>Preparar y desplegar un plan de seguridad en colaboración con INDECI destinado a minimizar los efectos negativos de desastres naturales (D2, D3, A6)</p> <p>Esigir a los operadores turísticos el desarrollo y mantenimiento de un plan estandarizado de salud (SACPE) y seguridad en el trabajo (D3, D5, A5)</p> <p>Concentrar el desarrollo de las actividades turísticas en aquellas zonas cuyo acceso principal sea directo y se encuentre en buen estado (A1, D1, D2, D9)</p>

en un solo circuito, con el propósito de desarrollar un producto más completo y atractivo para un turista que busca pasar más de unas horas en la zona. La planificación de los circuitos debe considerar la conectividad entre los atractivos, la infraestructura turística y el grado de atractivo de acuerdo con el perfil del visitante.

2. Invertir en la puesta en valor de la isla Pachacámac como destino turístico. Se trata de aprovechar el ecosistema existente en las islas de Pachacámac (colonias de pingüinos de Humboldt, lobos marinos, aves), para la visita de los turistas que acuden a otros destinos como el Santuario Arqueológico o Mamacona. Esta estrategia implica diseñar circuitos de visita alrededor de la isla a través de botes motorizados. Cabe resaltar que actualmente este tipo de actividad turística se realiza solamente en las islas Ballestas (Pisco) y la isla Palomino (Callao), generando en el primer caso ingresos anuales de 7 a 9 millones de dólares (El Comercio, 2007).
3. Ampliar y publicitar las zonas existentes para deporte aventura. Estas zonas existen actualmente en Pachacámac, donde se realizan actividades de parapente, trekking y ciclismo en zonas como las Dunas de Pachacámac, Quebrada Verde, Lomas de Lúcumo y la ruta Cieneguilla - Antioquía. En este caso se debe desarrollar el producto actual y llevarlo al estándar de otros puntos del deporte aventura permitiendo atraer un segmento de excursionistas nacionales de mayor poder adquisitivo.
4. Desarrollar paquetes turísticos específicos para el turista internacional. Esta estrategia permite aprovechar el flujo de turistas extranjeros que asisten al Santuario de Pachacámac y permite realizar paquetes específicos adaptados a

los requerimientos y restricciones que suelen tener estos turistas, como es el caso de tiempo de visita, duración de los desplazamientos, entre otros.

5. Desarrollo de paquetes familiares preparados para fines de semana. (Restaurantes Campestres, Granjas Interactivas, Ecoturismo). Con esta estrategia se busca ofrecer los atractivos del valle gracias a su conveniencia, pues la cercanía de Lima permite atender a las familias los fines de semana sin la necesidad de que estas incurran en vacaciones (como es el caso de otros destinos turísticos), lo que favorece, además, la repetición de la visita.
6. Mejorar la calidad de servicio de la oferta gastronómica en los restaurantes campestres en Pachacámac y Cieneguilla. Esta estrategia busca desarrollar la gran cantidad de restaurantes campestres y mejorar su calidad de producto y servicio. La mezcla de marketing desarrollada debe poner énfasis en las cualidades de un producto de calidad y de un servicio adecuado, atrayendo a un segmento de excursionistas nacionales de importante poder adquisitivo, como ha venido demostrando la presencia en Pachacamac de los restaurantes La Gloria del Campo o la Casa de Don Cucho, dirigidos por reconocidos chefs peruanos.
7. Establecer alianzas entre la oferta artesanal, turístico-vivencial y cultural con el Templo de Pachacámac. Esta estrategia busca involucrar más la actividad turística del Santuario con otros atractivos de la zona dedicados a la cultura y la artesanía (como es el caso del barrio artesano Ichimay Wari). En ese sentido la oferta de estos últimos debe ser integrada al Santuario para captar la atención del turista extranjero que visita las ruinas. El beneficio de esta estrategia no es solo el desarrollo turístico sino también el impacto social que genera el consumo del turismo receptivo.

8. Dirigir el crecimiento de los resorts en Cieneguilla mejorando la capacidad de hospedaje y la calidad de servicio. Esta estrategia busca desarrollar los productos ya existentes en la zona de Cieneguilla (principalmente dirigidos a excursionistas de un día), para la atención de visitantes que busquen disfrutar del atractivo del lugar y pernoctar en la zona, y así aprovechar el fin de semana y la cercanía a Lima.

8.1.2 Estrategias DO – Buscar

Con estas estrategias se busca atenuar las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades. Las estrategias planteadas son las siguientes:

1. Desarrollar la conectividad entre los distintos atractivos turísticos en cada zona del valle. Esta estrategia busca el desarrollo de las vías de acceso a los diferentes destinos turísticos de la zona. Si bien se cuenta con vías en buen estado como los casos de las carreteras Lima - Lurín y Lima – Cieneguilla, los accesos a zonas como Quebrada Verde y el distrito de Antioquia requieren de inversiones de parte de las autoridades que principalmete garanticen la seguridad.
2. Alianza con la Policía Nacional a fin de asignar recursos especializados en seguridad turística. Esta estrategia es necesaria para soportar el desarrollo turístico en la zona y salvaguardar la integridad del turista y de la imagen del valle por parte de la delincuencia y del turismo informal.
3. Alianza con centros educativos de formación en servicios turísticos para la dotación de personal capacitado. Esta estrategia busca involucrar a los diversos institutos dedicados tanto al turismo como a otras actividades (como la gastronomía), en la capacitación del personal dedicado a la actividad turística.

4. Incentivar la formalización los negocios dedicados a la actividad turística. La existencia de diversos emprendimientos informales, sin una visión de negocio, impiden la implementación de iniciativas turísticas estratégicas. Su formalización es un requisito para la integración de los distintos atractivos del valle.
5. Invertir en infraestructura turística que mejore la oferta de valor del distrito de Antioquía y las Lomas de Lúcumo. Esta estrategia busca implementar mecanismos que fomenten la inversión privada que soporte el desarrollo turístico en estas zonas. Si bien ambos destinos resultan atractivos al turismo, se requiere de inversión en hospedaje, restaurantes e instalaciones de esparcimiento.
6. Creación de un organismo ad hoc dependiente de MINCETUR, que centralice el desarrollo estratégico de la actividad turística del valle de Lurín. El desarrollo de la actividad turística requiere la participación de un organismo que coordine y facilite las iniciativas turísticas de carácter estratégico. En el pasado, si bien se pudo contar con la aceptación de los gobiernos locales, pobladores y ONGs, la inexistencia de un organismo de estas características provocó que las iniciativas no fuesen sostenibles en el tiempo.
7. Aprovechar la capacidad de Internet para el desarrollo transaccional y promocional de las actividades turísticas del valle (medio de pago, reservas y publicidad). Con esta estrategia se busca aplicar las ventajas de los negocios vía Internet a la oferta turística del valle. En el caso del turismo interno, las referencias de terceros y el Internet constituyen importantes canales de información al momento de elegir un destino.

8.1.3 Estrategias FA – Confrontar

Este grupo de estrategias buscan atenuar el impacto de las amenazas externas a través del uso de las fortalezas con las que cuenta el valle. Estas estrategias son las siguientes:

1. Formalizar e implementar la zona intangible alrededor del Santuario de Pachacámac. Con esta estrategia se busca reducir la amenaza que implica el veloz crecimiento de las zonas urbanas a su alrededor. Esta estrategia involucra a todas las partes interesadas o responsables, como el Instituto Nacional de Cultura (INC), los comités de pobladores, la municipalidad y los propietarios actuales.
2. Fomentar la designación del Santuario de Pachacámac como Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de UNESCO. Esta estrategia busca no sólo generar mayor atractivo histórico y publicidad al Santuario sino que al mismo tiempo se constituye como una ventaja diferencial sobre otros destinos turísticos nacionales que no cuentan con tal distinción.
3. Fomentar la coordinación y la toma de acuerdos entre los distritos a fin de trabajar una integración coordinada entre las municipalidades. Esta estrategia busca capitalizar la disposición que tienen las municipalidades hacia el desarrollo turístico de manera que se tomen iniciativas y se implementen soluciones a problemas pasados. En ese sentido es requisito la delimitación de las fronteras y la asignación de responsabilidades en la zonificación de los distritos.
4. Diseñar productos dirigidos a empresas e instituciones a fin de asegurar el flujo de visitantes en la zona del Santuario. Actualmente el santuario de Pachacamac está orientado a la atención de turistas extranjeros e instituciones

como colegios. Lo que busca esta estrategia es desarrollar áreas del santuario para el desarrollo de eventos corporativos e institucionales reduciendo su dependencia a los visitantes extranjeros y los riesgos inherentes de su demanda.

5. Diseñar un programa turístico de contingencia que permitan recuperar la demanda que pudiera verse disminuida posteriormente a un desastre natural. Este programa busca disponer de una guía de acción en caso de un desastre que afecte parte o toda la zona del valle (como en el caso de huaicos e inundaciones), a fin de recuperar la capacidad de la oferta turística y compensar los efectos negativos en la demanda a través de estrategias promocionales, de precio y de comunicación.

8.1.4 Estrategias DA – Evitar

Este grupo de estrategias busca reducir las debilidades internas que representan factores de vulnerabilidad ante las amenazas externas. Las estrategias son las siguientes:

1. Establecer un perímetro de acceso a los turistas dentro de los atractivos turísticos y ecológicos. Con esta estrategia se busca proteger de manera formal la integridad de los atractivos turísticos ante un descontrolado crecimiento del flujo turístico. Es necesaria la participación de las autoridades frente a los operadores con el fin de regular la actividad de manera que sea sostenible en el tiempo.
2. Generar un modelo único de soporte al turismo y atención al turista aplicable a las municipalidades del valle. Esta estrategia busca uniformizar las características y procesos para la atención del turismo. A través de esta estandarización se busca ofrecer un mejor servicio a lo largo de los atractivos

del valle, permitiendo la aplicación de mejores prácticas y procedimientos eficientes.

3. Ordenar las distintas actividades económicas y urbanas del valle con el fin de establecer un equilibrio entre ellas y el desarrollo turístico. Esta estrategia implica acciones iniciales como el catastro urbano y zonificación de las áreas que permita la planificación de la zona, la asignación de recursos y un ordenamiento de la expansión futura de cada actividad.
4. Preparar y desplegar un plan de seguridad en colaboración con INDECI destinado a minimizar los efectos negativos de desastres naturales, buscando reaccionar de manera adecuada antes y durante el evento. Se incluyen actividades de prevención y preparación (como simulacros de evacuación) contando con la guía y participación de Defensa Civil.
5. Exigir a los operadores turísticos el desarrollo y mantenimiento de un plan estandarizado de salud (HACCP) y seguridad en el trabajo. Este plan debe mejorar la calidad del servicio en términos de seguridad de aquellos que laboran en los servicios turísticos, así como la integridad física de los turistas, mitigando el riesgo de una ocurrencia de un evento negativo y el deterioro que pueda causar en la imagen del valle
6. Concentrar el desarrollo de las actividades turísticas en aquellas zonas cuyo acceso principal sea directo y se encuentre en buen estado. Con esta estrategia se busca desarrollar el potencial de las zonas de la cuenca media y baja del valle que cuentan con accesos en buen estado, como es el caso de la carretera Panamericana y la carretera a Cieneguilla. La cuenca alta, al requerir mayores inversiones en accesibilidad, quedaría de lado pues su visita requiere de varios días y preparación especial por parte del turista.

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

Esta Matriz sirve para determinar la postura estratégica apropiada para la industria turística del valle de Lurín, en función de su solidez interna (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y de la solidez de la industria en la que se encuentra, es decir, del sector turismo (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno). El cálculo se muestra en la Tabla 13 y el resultado en la Figura 23.

Tabla 13

Factores que constituyen variables de los ejes de la M PEYEA del turismo en el valle de Lurín

		<i>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</i>		<i>Valor</i>	
Posición Estratégica Interna		1 . Participación en el mercado		-3	
		2 . Calidad del producto		-1	
		3 . Ciclo de vida del producto		0	
		4 . Ciclo de reemplazo del producto		-4	
		5 . Lealtad del consumidor		-4	
		6 . Utilización de la capacidad de los competidores		-1	
		7 . Conocimiento tecnológico		-3	
		8 . Integración vertical		-5	
		9 . Velocidad de introducción de nuevos productos		-5	
		<i>Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</i>		<i>Valor</i>	
		1 . Retorno en la inversión		2	
		2 . Apalancamiento		4	
		3 . Liquidez		2	
		4 . Capital requerido versus capital disponible		2	
		5 . Flujo de Caja		2	
		6 . Facilidad de salida del mercado		1	
		7 . Riesgo involucrado en el negocio		2	
		8 . Economías de escala y de experiencia		1	
		<i>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</i>		<i>Valor</i>	
Posición Estratégica Externa		1 . Potencial de crecimiento		6	
		2 . Potencial de utilidades		3	
		3 . Estabilidad financiera		3	
		4 . Conocimiento tecnológico		2	
		5 . Utilización de recursos		2	
		6 . Intensidad de capital		3	
		7 . Facilidad de entrada al mercado		5	
		8 . Productividad / Utilización de la capacidad		2	
		9 . Poder de negociación de los productores		3	
		<i>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</i>		<i>Valor</i>	
		1 . Cambios tecnológicos		-3	
		2 . Tasa de inflación		0	
		3 . Variabilidad de la demanda		-4	
		4 . Rango de precios de productos competitivos		-5	
		5 . Barreras de entrada de mercado		-1	
		6 . Rivalidad / Presión competitiva		-1	
		7 . Elasticidad de precios de la demanda		-5	
		8 . Presión de los productos sustitutos		-1	
Factor	<i>Valor</i>	<i>Promedio</i>	<i>Vector Direccional</i>		
VC	-26	-2.89	Eje X	0.33	
FF	16	2.00	Eje Y	-0.50	
FI	29	3.22			
EE	-20	-2.50			

Esta calificación permite obtener la siguiente matriz PEYEA y por ende la postura estratégica apropiada para el turismo en valle de Lurín.

En lo que respecta al valle de Lurín como destino turístico se puede observar que tiene una fortaleza financiera baja, debido a que los niveles de inversión que se requiere (infraestructura para el transporte y hospedaje) son elevados y tienen un retorno moderado, además de lento.

El nivel de ventaja competitiva del valle de Lurín también es algo limitado, debido a su escasa participación en el mercado de turismo y entretenimiento de la región Lima y a la baja lealtad del consumidor quien, por naturaleza, buscará siempre variedad en los destinos turísticos que esté en posibilidad de visitar.

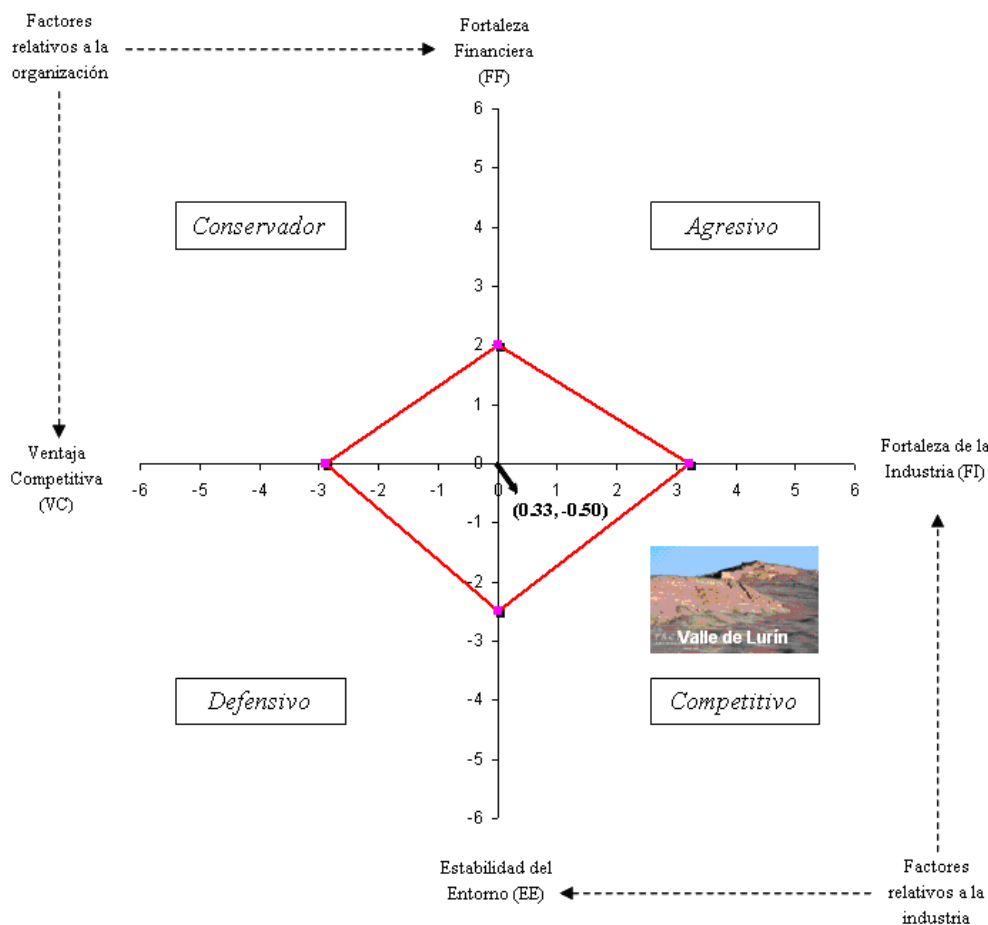


Figura 23. Matriz PEYEA del turismo en el valle de Lurín

La estabilidad del entorno también es relativamente baja debido principalmente a la naturaleza estacional de la demanda en el sector turismo y al comportamiento bastante elástico de la demanda, la que puede contraerse drásticamente en un contexto económico desfavorable. Finalmente, la fortaleza de la industria se perfila como moderada, que es impulsada básicamente por el enorme potencial de crecimiento del negocio y por la alta dificultad de ingreso al mercado de otros destinos turísticos.

El vector resultante dentro de la matriz PEYEA indica que el subsector turismo del valle de Lurín lo ubica en el cuadrante inferior derecho, en el que la postura competitiva apropiada es la postura competitiva, debido a la baja estabilidad del entorno que contrarresta la ya limitada fortaleza financiera. En esta posición, es recomendable pensar en estrategias alternativas de Aventura Conjunta y Desarrollo de Producto:

1. Conformar un consorcio de empresas de servicios turísticos del valle de Lurín para aumentar el poder de negociación de los productores y lograr una mejor integración vertical que ayude a generar economías de escala y bajar los costos.
2. Conformar una asociación de autoridades y ONGs interesadas en el desarrollo económico de todo el valle de Lurín para que acojan el presente Plan Estratégico y aseguren su implementación.
3. Invertir en infraestructura vial a través de una asociación público-privada para facilitar el acceso a los diferentes focos turísticos del valle de Lurín y, en especial, facilitar también la conexión entre ellos.
4. Conseguir la participación de inversionistas privados para mejorar la calidad de los servicios de hospedaje y restauración del circuito turístico del valle, poniéndola en el nivel necesario para poder atraer turistas extranjeros, pero

manteniendo el concepto rústico, campestre o rural de los mismos que constituye un elemento diferencial estratégico e importante de preservar.

5. Establecer alianzas comerciales con referentes de la gastronomía peruana (e.g. Gastón Acurio), de los deportes de aventura (Perú Aventura) o del turismo interno en general (Rafo León) para conseguir un impulso publicitario potente hacia el público objetivo.
6. Establecer alianzas con la gran empresa con el fin de penetrar en el mercado de eventos corporativos, buscando con ello hacer caja y promocionar los atractivos del valle.

8.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz Boston Consulting Group tiene como objetivo mostrar la participación en el mercado de cada división en la industria y también el crecimiento en las ventas de cada una de ellas. La metodología aplicada implica el uso de cuatro cuadrantes donde se encaja cada una de las divisiones analizadas. Las unidades de medida están en términos porcentuales y muestra las relaciones alto, media y baja en cada punto de análisis.

En el caso del análisis efectuado, podemos indicar que el Santuario de Pachacámac es el punto turístico más representativo de todo el valle de Lurín y el que genera mayor frecuencia de visitas tanto a nivel local como extranjero (Ver Tabla 14). Otro punto importante a tomar en cuenta es que el Santuario ha sido propuesto como Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de la UNESCO. Se espera contar con una mayor afluencia turística en el futuro gracias al prestigio que alcance este espacio arqueológico a través de dicho nombramiento.

El análisis del Santuario de Pachacámac indica que posee una baja tasa de crecimiento en ventas (4% entre el 2005 al 2008), y una alta participación en la industria

turística a nivel Lima, aunque inferior al 50%, por lo cual se le considera como un producto interrogación dentro de la matriz BCG presentada.

Tabla 14

Flujo de visitantes y participación de los principales centros arqueológicos de la región Lima

Año	Museo de Pachacámac	Museo de Sitio de la Huaca Pucllana	Museo de Sitio de Puruchuco	Museo de Sitio de Huallamarca	Complejo Arqueológico de Caral - Supe (Lima)
2004	82,981	41,504	12,716	6,817	15,305
2005	83,541	30,946	16,637	10,293	21,630
2006	97,776	19,245	14,978	10,309	30,245
2007	71,787	36,093	13,158	13,508	81,985
2008	86,660	50,142	20,651	16,606	45,095

Nota: De Congreso de la República, Estadísticas de visitantes de los museos y sitios arqueológicos del Perú 1992 – 2010 extraído de <http://www.congreso.gob.pe/museo/estadisticas.pdf>

Por otro lado, los centros recreacionales y restaurantes de Cieneguilla representan otro punto importante a analizar dentro de la matriz BCG, debido a que actualmente generan un importante nivel de ingresos dada la afluencia de público que recibe durante la mayor parte del año, contando con un nivel de preferencia del 10% por parte del público limeño o turista local, de acuerdo a los datos de Promperu (2007) en comparación a otros destinos campestres. En este caso específico, se considera a esta zona turística como un producto tipo interrogación dado que cuenta con una baja participación relativa de mercado, aunque con una tasa de crecimiento media en la industria de acuerdo a la información financiera recogida de resorts de la zona.

Una actividad detectada en el valle de Lurín que cuenta con cada vez mayor atractivo turístico son los deportes de aventura. En ese sentido, se cuenta con zonas representativas como las dunas de Pachacámac donde se practica el parapente o las Lomas de Lúcumo donde se practica la bicicleta de montaña y el trekking en circuitos exclusivos. Estas actividades aún no cuentan con una gran difusión entre el segmento de turistas de deporte aventura por lo que no está considerado entre los principales destinos

del Perú (ver Tabla 15), por lo que se considera que la participación es baja en el mercado. Sin embargo, el interés por este tipo de actividades es creciente, de acuerdo con Promperu (2007), 20% de los turistas extranjeros y 12% de los nacionales practican estos deportes como parte de su comportamiento de viaje. Por lo descrito se considera que este destino en desarrollo se encuentra en el cuadrante de interrogación.

Tabla 15

Principales lugares donde se realizaron actividades de aventura

Trekking / Hiking		Montañismo	
Camino Inca	56%	Cañón del Colca	25%
Machu Picchu	29%	Alpamayo – Huaraz	10%
Cañón del Colca	14%	Huascarán	10%
Valle Sagrado	9%	Cordillera Blanca–Huaraz	10%
Pisac – Cusco	4%	Arequipa	6%

Canotaje		Ciclismo de montaña	
Río Urubamba-Cusco	50%	Arequipa	17%
Lunahuaná – Cañete	14%	Cañón del Colca	13%
Cañón del Colca	9%	Cusco	10%
Cusco	7%	Huaraz	10%
Valle Sagrado	4%	Valle Sagrado – Cusco	10%

Nota de Promperu (2007) *Perfil del Turista de Aventura* extraído de http://www.ccsm-unmsm.edu.pe/turismo/informacion/Perfil_Turista_Aventura.pdf

En la parte de la cuenca media del valle de Lurín esta el pueblo de Antioquía que se caracteriza por las originales pinturas que decoran las fachadas de todas las casas. Es un destino turístico poco concurrido pero que está haciendo esfuerzos por potenciar la afluencia de público en esta zona. Las vías de comunicación no permiten un fácil acceso y hay muy poco transporte público o privado que se acerque a la zona. Por otro lado, la ruta hacia el pueblo cuenta con muy buenos paisajes, aunque no existen puntos de atención al turista ni parajes especiales para poder fomentar el atractivo de la zona.

El análisis realizado respecto de la zona de Antioquía nos define a un producto interrogación dentro de la matriz BCG analizada, ya que se cuenta con una baja participación de mercado debido a que este destino no está ubicado entre los principales

atractivos visitados por el turista interno de Lima. Asimismo, todavía se tiene una baja tasa de crecimiento pues las inversiones en turismo están en su fase inicial. En ese sentido hasta la fecha Mincetur viene elaborando un proyecto de puesta en valor y acondicionamiento turístico de la cuenca media del valle con un presupuesto de S/. 600,000.

La zona de playa del valle de Lurín en la actualidad cuenta con una decreciente afluencia de público, siendo preferidos ampliamente otros balnearios en las playas del Sur con mayor presencia de zonas residenciales y de esparcimiento. Por otro lado, a pesar de contar con dos islas cercanas a la costa, no se encuentra establecido un circuito de ruta en bote motorizado con turistas locales o extranjeros para aprovechar este atractivo poco común en otros puntos de nuestro litoral en Lima.. En este caso, ante la falta de desarrollo actual y la poca iniciativa para aprovechar este recurso natural se plantea como un producto perro dentro de la matriz BCG propuesta (ver Figura 24).

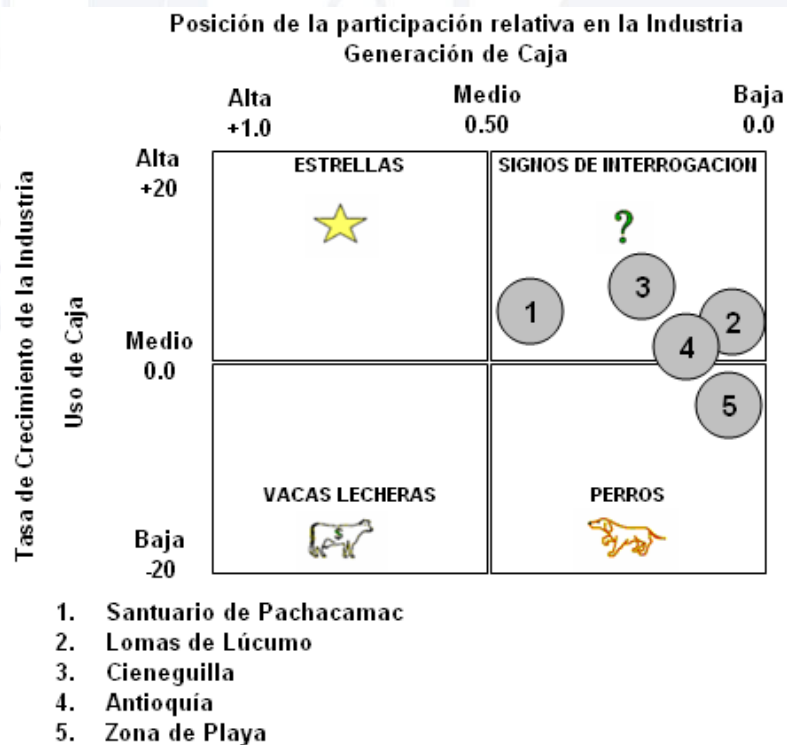


Figura 24. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

El objetivo de la elaboración de esta Matriz también busca que los productos conocidos como perros, de interrogación y vacas lecheras pasen a formar parte de las estrellas en todo el proceso planteado. Este ciclo puede ser dinámico, pues depende de las estrategias que se planteen, pero también puede acumular estancamiento cuando no existen iniciativas o renovación en la forma de hacer; en el caso de este Planeamiento Estratégico se plantean diversas estrategias para que ello sea posible. De acuerdo al análisis realizado se buscará llevar a los productos de interrogación como las lomas de Lúcumo, el Santuario de Pachacamac y Cieneguilla hacia la zona de productos estrella y que a su vez los productos tipo perro pasen a la zona de interrogación.

Para dicho fin, las estrategias alternativas propuestas serán de Desarrollo de Producto y de Penetración de Mercado:

1. Establecimiento de circuitos turísticos que unan distintos atractivos de las zonas geográficas del valle, integrando distintos productos de la oferta. De esta manera el potencial de Cieneguilla estaría integrándose con Antioquia en la cuenca media, mientras que el potencial expuesto del Santuario de Pachacamac haría lo mismo en las zonas de Lurín y Pachacamac incluyendo las islas cercanas.
2. Desarrollar productos dirigidos al segmento del deporte aventura, orientados al turista nacional de los segmentos de mayor poder adquisitivo (NSE A, B), los cuales valoran este tipo de actividades y están dispuestos a un mayor nivel gasto. Los deportes propuestos son parapente, motocross, trekking, hiking, off-road y la bicicleta de montaña. Las zonas geográficas serán las correspondientes a la ruta de Antioquia y las Lomas de Lúcumo, de acuerdo al potencial identificado.
3. Desarrollar paquetes específicos para el turista internacional enfocándose principalmente en el Santuario de Pachacamac y a las preferencias del segmento específico que lo visita. En el caso del excursionista nacional, el enfoque debe

estar orientado a las familias en las zonas del Santuario, Pachacamac y Cieneguilla.

4. Elevar la calidad de la oferta gastronómica en Cieneguilla y Pachacamac de manera que se genere una propuesta complementaria a la actividad turística en dichas zonas, aprovechando la imagen creciente de la cocina nacional. La oferta a desarrollar debe estar alineada con el segmento de mayor poder adquisitivo (alto y medio-alto) que se espera atraer.
5. Elevar la capacidad y calidad de hospedaje de la zona de resorts en Cieneguilla y desarrollar la misma en Pachacamac, de manera que puede atraerse una demanda de alto poder adquisitivo buscando un incremento en la estadía del turista.
6. Desarrollar actividades de promoción para generar un mayor flujo de visitas a los distintos atractivos del valle. La promoción debe estar dirigida a los segmentos de mayor nivel adquisitivo y debe canalizarse principalmente a través de carteles de Promperu, publipreportajes en revistas y el canal Internet.
7. Promover la designación como patrimonio cultural de la Humanidad. El prestigio de este nombramiento tendrá un impacto promocional sobre la demanda del turismo receptivo el cual debe aprovecharse para impulsar a los atractivos de baja participación y crecimiento.

8.4 Matriz de la Gran Estratégica (GE)

Haciendo uso de la Matriz de la Gran Estrategia se evaluará y afinará la elección de las estrategias que sean más adecuadas para el sub-sector turismo del valle de Lurín. Para ello, será necesario identificar el grado de competitividad del valle así como la velocidad de crecimiento de la industria turística en el Perú. Según datos del MINCETUR, el 2009 el crecimiento ha sido relativamente bajo (3% a 4%) debido básicamente a la crisis internacional. Sin embargo, la tendencia general que se observa

desde los últimos 5 años es de crecimiento con tasas de alrededor de 10% y las perspectivas a partir del 2010 es que se retome este nivel de crecimiento, por lo que podemos calificar el nivel como rápido. Por otro lado, el nivel de inversión del valle es aún bastante bajo lo cual refleja un grado de competitividad aún débil. Como resultado de este análisis, se puede ubicar al subsector del turismo en el valle de Lurín dentro del cuadrante II de la matriz de la gran estrategia (ver Figura 25), en el cual se posicionan aquellas organizaciones con una posición competitiva débil y un mercado en crecimiento.



Figura 25. Matriz de la Gran Estrategia del turismo en el Valle de Lurín

Las estrategias adecuadas para este cuadrante son:

1. Penetración de mercados, atacando segmentos poco o nada desarrollados como por ejemplo el de las actividades de recreación corporativas de las grandes empresas o los paseos educativos escolares o universitarios.
2. Desarrollo de producto, a través de la conformación de un circuito turístico que permita conectar los destinos con mayor potencial del valle y contribuya a su puesta en valor.

3. Integración Horizontal a través de la asociación de empresas de cada uno de los rubros turísticos (hoteles, restaurantes, agencias) con la finalidad de desarrollar un mayor poder de negociación.
4. Desposeimiento, dejando de lado por el momento el desarrollo del valle alto de Lurín, que no reúne el potencial necesario para desarrollarse como un destino atractivo y rentable.

8.5 Matriz Interna – Externa

La Matriz Interna – Externa (MIE), es una matriz de portafolio, que sugiere estrategias a seguir de acuerdo con la capacidad de evitar amenazas y capitalizar oportunidades que tiene la actividad turística en el valle del río Lurín. Para ello, la MIE se basa en los puntajes ponderados hallados en las matrices EFE y EFI para determinar nueve cuadrantes que determinan tres tipos diferentes de estrategias. La Figura 26 muestra la MIE desarrollada para la actividad turística en el valle del río Lurín.

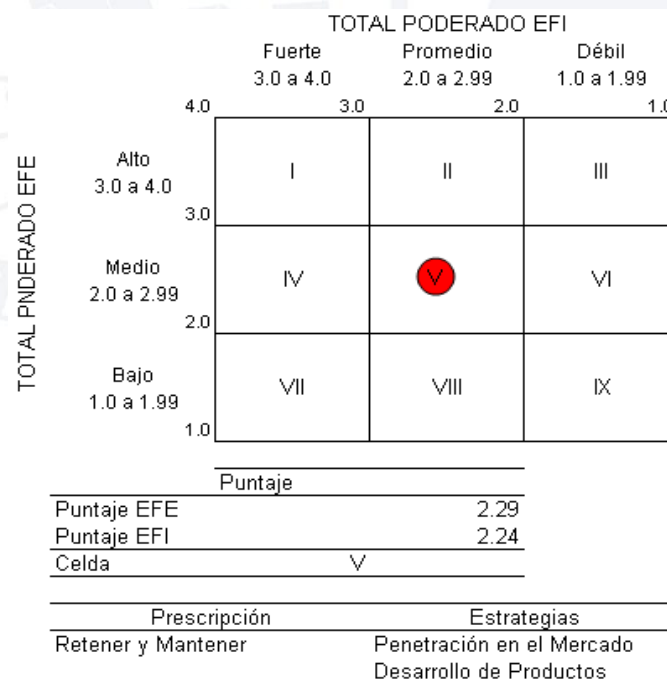


Figura 26. Matriz Interna – Externa (MIE)

Los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI indican puntajes de 2.29 y 2.24, lo que indica que las actividades turísticas del valle se encuentran en el cuadrante “V”. La prescripción de la matriz es retener y mantener, mientras que las estrategias son de penetración de mercados y desarrollo de productos.

A través de estas estrategias alternativas intensivas deben definirse otras específicas que busquen aumentar el flujo de turistas internos y externos en los destinos turísticos del valle. Asimismo, resulta consistente desarrollar el atractivo de destinos en zonas poco difundidas (Lomas de Lúcumo, Antioquia), y crear nuevos productos (islas de Pachacámac, circuitos turísticos), que cuenten con atributos distintivas.

8.6 La Matriz de Decisión

La Matriz de Decisión permite seleccionar las estrategias más importantes de acuerdo con la frecuencia que presentaron durante el desarrollo de la etapa de emparejamiento. Aquellas estrategias con puntajes superiores a tres (que se repitan en más de tres de las cinco matrices desarrolladas), serán seleccionadas como estrategias retenidas, mientras que las demás no se descartan, sino que quedarán como estrategias de contingencia. La tabla 15 muestra el desarrollo de la Matriz de Decisión para las distintas estrategias definidas para el valle del río Lurín.

Es importante resaltar el hecho de que las estrategias retenidas corresponden al grupo de estrategias alternativas intensivas, y están dirigidas al desarrollo de productos turísticos y al esfuerzo en la penetración de mercados. Sin embargo, se ha retenido una estrategia defensiva de desposeimiento, enfocada en dejar de lado la cuenca alta del valle. En resumen, se han seleccionado dieciséis estrategias (Tabla 16). Las nueve estrategias restantes serán mantenidas como contingencia.

Tabla 16

Matriz de Decisión

FUENTE	Estrategia Alternativa	Estrategia Especifica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FODA - FO	Desarrollo de Producto	Establecer circuitos turísticos que integren varios atractivos de una determinada área geográfica del valle	X	X	X	X	X	5
	Desarrollo de Producto	Investir en la puesta en valor de la isla Pachacamac como destino turístico	X		X	X	X	4
	Penetración de mercado	Ampliar y publicar las zonas existentes para deporte aventura	X	X	X	X	X	5
	Desarrollo de Producto	Desarrollar paquetes turísticos específicos para el turista internacional	X		X	X	X	4
	Desarrollo de Producto	Desarrollo de paquetes familiares preparados para fines de semana (Restaurantes, Campesitros, Granjas Interactivas, Ecoturismo)	X		X	X	X	4
	Desarrollo de Producto	Mejorar la calidad de Servicio de la oferta gastronómica y restaurantes campesinos en Pachacamac y Cieneguilla a fin de atender a segmentos de mayor poder adquisitivo	X	X	X	X	X	5
	Aventura Conjunta	Establecer alianzas entre la oferta artesanal, turístico-vivencial y cultural con el Templo de Pachacamac	X					1
	Penetración de mercado	Dirigir el crecimiento de los Resorts en Cieneguilla mejorando la capacidad de hospedaje y la calidad de servicio	X	X	X	X	X	5
	Penetración de mercado	Desarrollar la conectividad entre los distintos atractivos turísticos en cada zona del valle	X	X	X	X	X	5
	Aventura Conjunta	Alianza con la Policía Nacional a fin de asignar recursos especializados en seguridad turística	X					1
FODA - DO	Aventura Conjunta	Alianza con Centros Educativos de formación en Servicios Turísticos para la dotación de personal capacitado	X					1
	Aventura Conjunta	Incentivar la formalización los negocios dedicados a la actividad turística	X					1
	Desarrollo de producto	Investir en infraestructura turística que mejore la oferta de valor del distrito de Antioquia y las Lomas de Lucuma	X	X	X	X	X	5
	Aventura Conjunta	Creación de un organismo Ad-hoc dependiente de Mincetur, que centralice el desarrollo estratégico de la actividad turística del Valle de Lurin	X	X				2
	Penetración de mercado	Aprovechar la capacidad de Internet para el desarrollo transaccional y promocional de las actividades turísticas del valle (medio de pago, reservas y publicidad)	X		X	X	X	4
	Aventura Conjunta	Formalizar e implementar la zona intangible alrededor del santuario de Pachacamac	X					1
	Desarrollo de productos	Fomentar la designación del Santuario de Pachacamac como Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de UNESCO	X		X	X	X	4
	Aventura Conjunta	Fomentar la coordinación y la toma de acuerdos entre los distritos a fin de trabajar una integración coordinada entre las municipalidades	X	X				2
	Desarrollo de productos	Diseñar productos dirigidos a empresas e instituciones a fin de asegurar el flujo de visitantes en la zona del Santuario	X	X	X	X	X	5
	Desarrollo de productos	Diseñar un programa turístico de contingencia que permitan recuperar la demanda que pudiera verse disminuida posteriormente a un desastre natural	X	X				2
FODA - DA	Desarrollo de Producto	Establecer un perímetro de acceso a los turistas dentro de los atractivos turísticos y ecológicos	X		X	X	X	4
	Desarrollo de Producto	Generar un modelo único de soporte al turismo y atención al turista aplicables a las Municipalidades del Valle	X		X	X	X	4
	Aventura Conjunta	Ordenar las distintas actividades económicas y urbanas del valle con el fin de establecer un equilibrio entre ellas y el desarrollo turístico	X	X				2
	Aventura Conjunta	Preparar y desplegar un plan de seguridad en colaboración con INDECI destinado a minimizar los efectos negativos de desastres naturales	X					1
	Desarrollo de Producto	Exigir a los operadores turísticos el desarrollo y mantenimiento de un plan estandarizado de salud (HACCP) y seguridad en el trabajo	X		X	X	X	4
	Desarrollo de Producto	Concentrar el desarrollo de las actividades turísticas en aquellas zonas cuyo acceso principal sea directo y se encuentre en buen estado	X	X	X	X	X	4
	Desarrollo de Producto	Consejo de empresas de servicios turísticos del Valle de Lurin que aumente el poder de negociación de los productores y ayude a generar economías de escala y bajar los costos.	X					1
	Integración Horizontal			X				

8.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Una vez seleccionadas las estrategias retenidas, estas se analizarán a través de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Esta Matriz toma los factores críticos externos e internos identificados para las matrices EFE y EFI y los compara con las estrategias de acuerdo con el grado de atractivo que tiene cada estrategia con respecto de cada factor. El objetivo de esta Matriz es conocer cuáles son las mejores estrategias a implementar. El resultado de la aplicación de la MCPE (Tabla 17) ha sido la selección de las estrategias definitivas a implementar, según la importancia que tienen para lograr el éxito del valle de Lurín como destino turístico.

Las seis estrategias remanentes serán mantenidas como estrategias contingentes, pues mantienen buenos puntajes relativos. Por otro lado, diez estrategias específicas serán consideradas como las estrategias definitivas. Estas estrategias son las siguientes:

1. Establecer circuitos turísticos que integren varios atractivos de una determinada área geográfica del valle
2. Invertir en la puesta en valor de la isla Pachacámac como destino turístico
3. Desarrollar paquetes turísticos específicos para el turista internacional
4. Desarrollo de paquetes familiares preparados para fines de semana (Restaurantes Campestres, Granjas Interactivas, Ecoturismo)
5. Mejorar la calidad de la oferta gastronómica y de los restaurantes campestres en Pachacamac y Cieneguilla, atendiendo a segmentos de mayor poder adquisitivo
6. Invertir en infraestructura turística que mejore la oferta de valor del distrito de Antioquia y las Lomas de Lúcumo
7. Fomentar la designación del Santuario de Pachacámac como Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de UNESCO

Tabla 17

Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico

Factores Estratégicos	Desarrollo de Producto												Penetración de Mercados												Desarrollo	
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA						
Optimizables																										
0.1	4	0.520	3	0.390	1	0.100	4	0.520	3	0.390	1	0.100	4	0.520	3	0.390	1	0.100	4	0.520	3	0.390	1	0.100		
0.13	3	0.390	3	0.520	3	0.390	3	0.520	3	0.390	3	0.520	3	0.390	3	0.520	3	0.390	3	0.520	3	0.390	3	0.520		
0.14	4	0.400	3	0.300	4	0.400	3	0.300	4	0.400	3	0.300	4	0.400	3	0.300	4	0.400	3	0.300	4	0.400	3	0.300		
0.04	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080		
0.04	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080		
0.04	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080		
0.03	4	0.320	3	0.240	4	0.320	3	0.240	4	0.320	3	0.240	4	0.320	3	0.240	4	0.320	3	0.240	4	0.320	3	0.240		
0.04	4	0.160	4	0.160	4	0.160	4	0.160	4	0.160	4	0.160	4	0.160	4	0.160	4	0.160	4	0.160	4	0.160	4	0.160		
0.03	2	0.160	3	0.240	2	0.160	4	0.320	3	0.240	2	0.160	3	0.240	2	0.160	4	0.320	3	0.240	2	0.160	3	0.240		
0.03	1	0.080	1	0.080	1	0.080	1	0.080	1	0.080	1	0.080	1	0.080	1	0.080	1	0.080	1	0.080	1	0.080	1	0.080		
0.04	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080		
0.04	3	0.120	2	0.080	1	0.040	1	0.040	1	0.040	1	0.040	1	0.040	1	0.040	1	0.040	1	0.040	1	0.040	1	0.040		
0.04	1	0.040	3	0.120	3	0.120	2	0.080	1	0.040	3	0.120	4	0.160	4	0.160	3	0.120	3	0.120	2	0.080	4	0.160		
0.04	2	0.080	3	0.120	3	0.120	2	0.080	2	0.080	4	0.160	4	0.160	3	0.120	3	0.120	2	0.080	4	0.160	4	0.160		
0.04	2	0.080	3	0.120	3	0.120	2	0.080	2	0.080	4	0.160	4	0.160	3	0.120	3	0.120	2	0.080	4	0.160	4	0.160		
0.04	1	0.040	3	0.120	3	0.120	2	0.080	1	0.040	4	0.160	2	0.080	4	0.160	2	0.080	3	0.120	3	0.120	2	0.080		
0.04	1	0.040	3	0.120	3	0.120	2	0.080	1	0.040	4	0.160	2	0.080	4	0.160	2	0.080	3	0.120	3	0.120	2	0.080		
Total Factores Estratégicos	1.000	2.710	2.980	2.730	2.420	2.760	1.380	2.610	2.980	2.740	2.610	2.420	2.800	2.610	2.420	2.800	2.610	2.420	2.800	2.610	2.420	2.800	2.610	2.420		
Factores Inhibidos																										
0.16	4	0.620	4	0.620	4	0.620	4	0.620	4	0.620	4	0.620	4	0.620	4	0.620	4	0.620	4	0.620	4	0.620	4	0.620		
0.02	2	0.040	1	0.020	3	0.060	4	0.080	4	0.080	1	0.020	1	0.020	2	0.040	3	0.060	2	0.040	1	0.020	3	0.060		
0.08	4	0.320	4	0.320	4	0.320	4	0.320	4	0.320	4	0.320	4	0.320	4	0.320	4	0.320	4	0.320	4	0.320	4	0.320		
0.05	3	0.150	4	0.200	3	0.150	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200		
0.05	4	0.200	3	0.150	3	0.150	2	0.100	3	0.150	3	0.150	1	0.050	1	0.050	3	0.150	2	0.100	2	0.100	4	0.200		
0.02	4	0.080	2	0.040	2	0.040	1	0.020	4	0.080	1	0.020	4	0.080	3	0.060	4	0.080	2	0.040	1	0.020	1	0.020		
0.05	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	3	0.150	3	0.150	4	0.200	1	0.050	1	0.050	4	0.200	1	0.050		
0.10	1	0.100	1	0.100	2	0.200	2	0.200	2	0.200	2	0.200	1	0.100	2	0.200	4	0.400	1	0.100	4	0.400	1	0.100		
0.10	3	0.300	3	0.300	4	0.400	3	0.300	4	0.400	2	0.200	1	0.100	2	0.200	4	0.400	3	0.300	2	0.200	3	0.300		
0.05	1	0.050	1	0.050	3	0.150	3	0.150	1	0.050	2	0.100	1	0.050	3	0.150	4	0.200	1	0.050	1	0.050	2	0.100		
0.08	1	0.080	1	0.080	2	0.160	2	0.160	1	0.080	2	0.160	1	0.080	3	0.240	2	0.160	1	0.080	2	0.160	1	0.080		
0.05	3	0.150	3	0.150	2	0.100	2	0.100	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	2	0.100	1	0.050	2	0.100		
0.08	3	0.240	2	0.160	2	0.160	3	0.240	1	0.080	3	0.240	1	0.080	3	0.240	1	0.080	3	0.240	1	0.080	2	0.160		
0.05	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	3	0.150	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100		
0.02	2	0.040	2	0.040	1	0.020	1	0.020	3	0.060	4	0.080	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020		
0.05	4	0.200	4	0.200	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150		
0.05	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200	4	0.200		
0.10	1	0.100	1	0.100	2	0.200	2	0.200	2	0.200	2	0.200	1	0.100	2	0.200	4	0.400	1	0.100	4	0.400	1	0.100		
0.10	3	0.300	3	0.300	4	0.400	3	0.300	4	0.400	2	0.200	1	0.100	2	0.200	4	0.400	3	0.300	2	0.200	3	0.300		
0.05	1	0.050	1	0.050	3	0.150	3	0.150	1	0.050	2	0.100	1	0.050	3	0.150	4	0.200	1	0.050	1	0.050	2	0.100		
0.08	1	0.080	1	0.080	2	0.160	2	0.160	1	0.080	2	0.160	1	0.080	3	0.240	2	0.160	1	0.080	2	0.160	1	0.080		
0.05	3	0.150	3	0.150	2	0.100	2	0.100	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	2	0.100	1	0.050	2	0.100		
0.08	3	0.240	2	0.160	2	0.160	3	0.240	1	0.080	3	0.240	1	0.080	3	0.240	1	0.080	3	0.240	1	0.080	2	0.160		
0.05	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	3	0.150	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100		
0.02	2	0.040	2	0.040	1	0.020	1	0.020	3	0.060	4	0.080	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020		
0.05	4	0.200	4	0.200	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150		
0.10	1	0.100	1	0.100	2	0.200	2	0.200	2	0.200	2	0.200	1	0.100	2	0.200	4	0.400	1	0.100	4	0.400	1	0.100		
0.10	3	0.300	3	0.300	4	0.400	3	0.300	4	0.400	2	0.200	1	0.100	2	0.200	4	0.400	3	0.300	2	0.200	3	0.300		
0.05	1	0.050	1	0.050	3	0.150	3	0.150	1	0.050	2	0.100	1	0.050	3	0.150	4	0.200	1	0.050	1	0.050	2	0.100		
0.08	1	0.080	1	0.080	2	0.160	2	0.160	1	0.080	2	0.160	1	0.080	3	0.240	2	0.160	1	0.080	2	0.160	1	0.080		
0.05	3	0.150	3	0.150	2	0.100	2	0.100	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	2	0.100	1	0.050	2	0.100		
0.08	3	0.240	2	0.160	2	0.160	3	0.240	1	0.080	3	0.240	1	0.080	3	0.240	1	0.080	3	0.240	1	0.080	2	0.160		
0.05	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	3	0.150	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.100		
0.02	2	0.040	2	0.040	1	0.020	1	0.020	3	0.060	4	0.080	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020		
0.05	4	0.200	4	0.200	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150	3	0.150		
0.10	1	0.100	1	0.100	2	0.200	2	0.200	2	0.200	2	0.200	1	0.100	2	0.200	4	0.400	1	0.100	4	0.400	1	0.100		
0.10	3	0.300	3	0.300	4	0.400	3	0.300	4	0.400	2	0.200	1	0.100	2	0.200	4	0.400	3	0.300	2	0.200	3	0.300		
0.05	1	0.050	1	0.050	3	0.150	3	0.150	1	0.050	2	0.100	1	0.050	3	0.150	4	0.200	1	0.050	1	0.050	2	0.100		
0.08	1	0.080	1	0.080	2	0.160	2	0.160	1																	

8. Generar un modelo único de soporte al turismo y atención al turista aplicables a las municipalidades del Valle
9. Ampliar y publicitar las zonas existentes para deporte aventura
10. Concentrar las actividades turísticas sólo en zonas con acceso principal sea directo y se encuentre en buen estado

8.8 Pruebas Estratégicas

Se aplicarán dos filtros adicionales a las estrategias seleccionadas a través de la MCPE. Estas pruebas son la Matriz de Rumelt y la Matriz Ética.

8.8.1 Matriz Rumelt (MR)

Tabla 18

Matriz de Rumelt

<i>Estrategias</i>	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1 Establecer circuitos turísticos que integren varios atractivos de una determinada área geográfica del valle	SI	SI	SI	SI	SI
2 Invertir en la puesta en valor de la isla Pachacámac como destino turístico	SI	SI	SI	SI	SI
3 Desarrollar paquetes turísticos específicos para el turista internacional	SI	SI	SI	SI	SI
4 Desarrollo de paquetes familiares preparados para fines de semana (Rest. Campestres, Granjas Interactivas, Ecoturismo)	SI	SI	SI	SI	SI
5 Mejorar la calidad de la oferta gastronómica y de los restaurantes campestres en Pachacamac y Cieneguilla, atendiendo a segmentos de mayor poder adquisitivo	SI	SI	SI	SI	SI
6 Invertir en infraestructura turística que mejore la oferta de valor del distrito de Antioquia y las Lomas de Lúcumo	SI	SI	SI	SI	SI
7 Fomentar la designación del Santuario de Pachacámac como Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de UNESCO	SI	SI	SI	SI	SI
8 Generar un modelo único de soporte al turismo y atención al turista aplicables a las municipalidades del Valle	SI	SI	SI	SI	SI
9 Ampliar y publicitar las zonas existentes para deporte aventura	SI	SI	SI	SI	SI
10 Concentrar las actividades turísticas sólo en zonas con acceso principal sea directo y se encuentre en buen estado	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. De D'Alessio, F. (2008). El Proceso Estratégico, Un Enfoque Gerencial. México: Pearson Education

Se trata de una Matriz que permite filtrar la evaluación de las estrategias. En este caso específico se toma en cuenta la consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de cada una de ellas. En la Tabla 18 se muestran los resultados de la prueba realizada donde las 10 estrategias finales seleccionadas han pasado todos los filtros.

8.8.2 Matriz de Ética (ME)

Esta Matriz es la segunda que se utiliza para un filtro adecuado de las estrategias y permite evaluar en términos de derecho, justicia y utilitarismo todas ellas. Este tipo de análisis se hace imprescindible en proyectos de este tipo donde la transparencia y el buen actuar deben liderar esfuerzos sostenidos hacia una proyección de largo plazo. El resultado se muestra en la Tabla 19. El manejo del proyecto estará alineado con el código de ética propuesto en el presente Planeamiento Estratégico y todo acto fuera de él será sancionado.

Tabla 19

Matriz de Ética

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

<i>Derechos</i>		
V: Viola	N: Neutral	P: Promueve
<i>Justicia</i>		
I: Injusto	N: Neutro	J: Justo
<i>Utilitarismo</i>		
P: Perjudicial	N: Neutro	E: Excelente

Nota. De D'Alessio, F (2008). El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia. México: Pearson Education

8.8.3 Matriz de Relación entre Objetivos de Largo Plazo y Estrategias

Tabla 20

Matriz de Relación entre objetivos de Largo Plazo y Estrategias

		OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
<i>ESTRATEGIAS</i>		Triplicar el número de visitas de turistas extranjeros en el valle de Lurín para el año 2020 y duplicar el número de visitas de turistas internos en el valle de Lurín para el año 2020	Lograr para el año 2020 un incremento del 100% en el gasto per cápita del turista extranjero que visita el valle de Lurín	Posicionar al valle de Lurín como el primer destino turístico del departamento de Lima para el año 2020 de acuerdo con el ranking de Promperú que se publica en el Perfil del Vacacionista Nacional	Generar 6,000 nuevos puestos de trabajo vinculados a la actividad turística del valle de Lurín a lo largo de los próximos 10 años	Atraer flujos de inversión destinados al desarrollo de la actividad turística del valle de Lurín por un total de 30 millones de Nuevos Soles dentro del plazo de los próximos 10 años, con una participación mínima del 75% por parte del sector privado
<i>E1</i>	Establecer circuitos turísticos que integren varios atractivos de una determinada área geográfica del valle	X	X	X	X	X
<i>E2</i>	Invertir en la puesta en valor de la isla Pachacámac como destino turístico	X	X	X	X	X
<i>E3</i>	Desarrollar paquetes turísticos específicos para el turista internacional	X	X	X		
<i>E4</i>	Desarrollo de paquetes familiares preparados para fines de semana (Rest. Campesres, Granjas Interactivas, Ecoturismo)	X	X	X		
<i>E5</i>	Mejorar la calidad de la oferta gastronómica y de los restaurantes campesres en Pachacamac y Cieneguilla, atendiendo a segmentos de	X	X	X	X	X
<i>E6</i>	Invertir en infraestructura turística que mejore la oferta de valor del distrito de Antioquia y las Lomas de Lúcumo	X	X	X	X	X
<i>E7</i>	Fomentar la designación del Santuario de Pachacámac como Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de UNESCO	X	X	X		
<i>E8</i>	Generar un modelo único de soporte al turismo y atención al turista aplicables a las municipalidades del Valle	X	X	X	X	
<i>E9</i>	Ampliar y publicitar las zonas existentes para deporte aventura	X	X	X	X	X
<i>E10</i>	Concentrar las actividades turísticas sólo en zonas con acceso principal sea directo y se encuentre en buen estado	X		X		X

CAPÍTULO IX: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

En el presente capítulo se presentarán los objetivos que se buscan llevar a cabo luego de realizar el análisis e investigación en las páginas precedentes. Este capítulo específico busca llevar a la realidad todo lo indicado hasta el momento mediante el establecimiento de objetivos de corto plazo que son pasos fundamentales para alcanzar la Visión que se ha propuesto dentro del presente Planeamiento Estratégico.

La actividad turística en el valle ha presentado una serie de retos dado que los análisis y propuestas revisados de otros autores sólo han propuesto una integración en determinadas zonas pero nunca se han plasmado o no han pasado de ser esfuerzos puntuales de muy corto plazo; entre las estrategias propuestas propuesta se está considerando la creación de tres circuitos turísticos diferenciados de acuerdo con las cuencas que presenta el valle: (a) cuenca alta, (b) cuenta media y (c) cuenca baja. Estos circuitos también han sido propuestos de manera diferenciada para turistas nacionales y extranjeros.

Los circuitos que se proponen en las estrategias definitivas permiten integrar de una manera sólida toda la oferta de valor que podemos encontrar en el valle y minimiza los esfuerzos independientes que sólo benefician a unos pocos y generan una sensación de subdesarrollo en todo el potencial que mantenemos en esta zona tan cercana a Lima.

Los circuitos propuestos son tres y se detallan a continuación:

1. Islas de Pachacámac – Santuario de Pachacámac – Mamacona
2. Lomas de Lúcumo – Santuario de Pachacámac – Asociación Ichimay Wari
– Cieneguilla
3. Cieneguilla – Huaycán – Chontay (camino Inca) – Antioquía

Lo más positivo en el análisis es que los agentes turísticos ya toman en cuenta las rutas hacia el valle de Lurín y sólo se buscaría complementarla con otros atributos de valor que animen el incremento de turistas en la zona.

El contenido del presente capítulo representa la segunda parte del Proceso Estratégico, en el que los planes generan objetivos específicos para alcanzar resultados mensurables. Se espera que la contribución del presente documento para el desarrollo turístico del valle de Lurín, llegue a ser implementada por algunos de los organismos experimentados en temas turísticos como es el caso del MINCETUR.

9.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son acciones más específicas de los planteamientos propuestos hacia el largo plazo. En ese sentido, se presentarán como alternativas que se desprenden de ellos y que son coherentes con la Visión de todo el Planeamiento Estratégico elaborado.

Objetivo de Largo Plazo 1

Triplicar el número de visitas de turistas extranjeros en el valle de Lurín para el año 2020 y duplicar el número de visitas de turistas internos en el valle de Lurín para el año 2020

1. Objetivo de Corto Plazo 1.1

Incrementar el número de visitas de turistas extranjeros al Valle de Lurín en 15% anual durante los primeros 3 años, 30% anual en los siguientes 3 años y 50% anual en los 3 años restantes.

2. Objetivo de Corto Plazo 1.2

Incrementar el número de visitas de turistas nacionales al Valle de Lurín en 10% anual durante los primeros 3 años, 20% anual en los siguientes 3 años y 30% anual en los 3 años restantes.

3. Objetivo de Corto Plazo 1.3

Generar al menos 5 nuevas alianzas cada año con hoteles o restaurantes del valle para enriquecer la oferta turística.

4. Objetivo de Corto Plazo 1.4

Generar al menos 1 nuevo circuito turístico cada año dentro de la cuenca baja orientada a los turistas extranjeros.

5. Objetivo de Corto Plazo 1.5

Generar al menos 1 nuevo circuito turístico cada año dentro de la cuenca media orientada a los turistas nacionales.

6. Objetivo de Corto Plazo 1.6

Asfaltar la carretera Cieneguilla Pachacámac en el año 2012 para permitir que el recorrido se realice en al menos 30 minutos.

Objetivo de Largo Plazo 2

Lograr para el año 2020 un incremento del 100% en el gasto per cápita del turista extranjero que visita el valle de Lurín

1. Objetivo de Corto Plazo 2.1

Implementar al menos 3 rutas exclusivas en el año 2011 para la práctica del Off Road orientada a los turistas de alto poder adquisitivo.

2. Objetivo de Corto Plazo 2.2

Lograr la apertura de 2 restaurantes de alto nivel cada año, durante los primeros 3 años (según ranking restaurantes IPSOS Apoyo).

3. Objetivo de Corto Plazo 2.3

Incrementar el gasto promedio de consumo por persona en restaurantes de alto nivel hasta US\$.20.00.

4. Objetivo de Corto Plazo 2.4

Incrementar gradualmente el precio de los accesos a los principales destinos turísticos en un 15% cada año durante los primeros 2 años, 20% cada año durante los siguientes 3 años y 30% durante los 3 años restantes.

5. Objetivo de Corto Plazo 2.5

Incrementar el gasto medio vía turismo de aventura en un 30% durante los 2 primeros años y 40% en el resto de años.

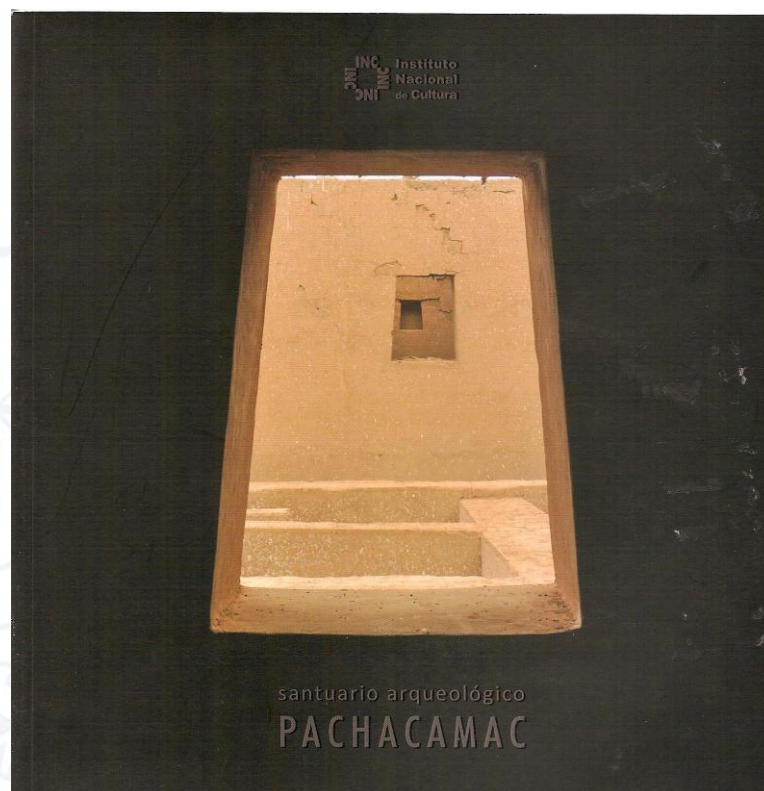


Figura 27. Guía del Santuario de Pachacámac INC

Objetivo de Largo Plazo 3

Posicionar al valle de Lurín como el primer destino turístico del departamento de Lima para el año 2020 de acuerdo con el ranking de Promperú que se publica en el Perfil del Vacacionista Nacional

1. Objetivo de Corto Plazo 3.1

Implementar el embarcadero para el recorrido turístico hacia las islas de

Pachacamac (Cabillaza) para el año 2011 e implementar el malecón en el año 2012.

2. Objetivo de Corto Plazo 3.2

Lograr tener al menos 2 pautas publicitarias en el canal del estado durante los primeros 3 años y al menos 3 pautas por año en el resto de años.

3. Objetivo de Corto Plazo 3.3

Publicar en las redes sociales más representativas las ofertas a implementar durante el año 2011 y actualizarlas anualmente mediante el uso de un operador Web. Este canal debe lograr al menos un total de 1,000 visitas en el primer año.

4. Objetivo de Corto Plazo 3.4

Participar en al menos el 50% de eventos de promoción turística que realiza Promperú de manera anual en la región Lima durante los primeros 2 años. En el resto de año se deberá participar en al menos el 75% de los eventos.

5. Objetivo de Corto Plazo 3.5

Contar con folletos con los atractivos del valle en al menos el 20% de los hoteles de mayor afluencia de viajeros extranjeros y nacionales en los primeros 3 años, incrementar hasta 50% en los siguientes 3 años y llegar hasta 75% en los últimos 3 años.

6. Objetivo de Corto Plazo 3.6

Lograr contar con un portal Web de información para los turistas en el primer año de implementación.

7. Objetivo de Corto Plazo 3.7

Mejorar en el ranking de destinos turísticos para la región Lima a fin de

posicionar al valle de Lurín como 3er lugar en el ranking para el año 2014 y
 2do lugar en el ranking para el año 2017.

8. Objetivo de Corto Plazo 3.8

Lograr la designación del Santuario de Pachacámac como Patrimonio
 Cultural de la Humanidad para el año 2011.



Figura 28. Distribución del barrio de artesanos Ichimay Wari

Nota. Extraído de página web: <http://www.ichimaywari.com/turismo.html>

Objetivo de Largo Plazo 4

Generar 6,000 nuevos puestos de trabajo vinculados a la actividad turística del
 valle de Lurín a lo largo de los próximos 10 años

1. Objetivo de Corto Plazo 4.1

Crear una bolsa de trabajo en la zona para el año 2011 compartida vía
 portal Web y a través de las municipalidades.

2. Objetivo de Corto Plazo 4.2

Lograr emplear al menos 300 puesto de trabajo cada año durante los

primeros 3 años, 700 puestos de trabajo durante los siguientes 3 años y 1,000 puestos de trabajo en los últimos 3 años.

3. Objetivo de Corto Plazo 4.3

Capacitar al menos al 50% de la mano de obra empleada durante los primeros 2 años, incrementar hasta 70% durante los años 3 y 4 y llegar hasta 100% en los años restantes.

4. Objetivo de Corto Plazo 4.4

Lograr al menos 1 alianza cada año con institutos o universidades con especialidades en turismo durante los primeros 4 años a fin de diseñar y dictar cursos de formación ad hoc.

5. Objetivo de Corto Plazo 4.5

Lograr cada año que al menos el 80% de la mano de obra requerida para construcción de infraestructura sea de la zona.

Objetivo de Largo Plazo 5

Atraer flujos de inversión destinados al desarrollo de la actividad turística del valle de Lurín por un total de 30 millones de Nuevos Soles dentro del plazo de los próximos 10 años, con una participación mínima del 75% por parte del sector privado

1. Objetivo de Corto Plazo 5.1

Invertir al menos S/.3 millones por año en obras de infraestructura orientada a potenciar el turismo en la cuenca baja y media.

2. Objetivo de Corto Plazo 5.2

Lograr que anualmente se considere al menos el 20% de presupuesto de las municipalidades en obras de impacto directo en el turismo (reparación de Plaza de armas, veredas, parques, señalización).



Figura 29. Iglesia de la plaza de armas Antioquia

3. Objetivo de Corto Plazo 5.3

Invertir S/.500,000 en la puesta en marcha de la ruta hacia las islas de Pachacámac durante los primeros 2 años.

4. Objetivo de Corto Plazo 5.4

Invertir entre el año 2010 y 2012 un monto de S/.2 millones en las ruta que une Cieneguilla-Antioquia.

5. Objetivo de Corto Plazo 5.5

Captar inversión privada destinada a la puesta en marcha de nuevos restaurantes por un monto de S/.1 millón anual durante los primeros 5 años.

6. Objetivo de Corto Plazo 5.6

Lograr captar inversión de al menos S/.2 millones anuales en infraestructura hotelera de la zona durante los primero 5 años.

7. Objetivo de Corto Plazo 5.7

Invertir en el presupuesto de atención al turista (módulos atención en puntos clave) un monto de S/.200,000 por año.

9.2 Políticas

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la estrategia (D'Alessio, 2008) y que permiten diseñar el camino para la orientación hacia la posición futura de la organización; adicionalmente, deben estar enmarcadas dentro de los principios de ética, legalidad y responsabilidad social que se busca en el entorno global actual. En ese sentido, las políticas definidas en el presente trabajo son las siguientes:

Estrategia 1

Establecer circuitos turísticos que integren varios atractivos de una determinada área geográfica del valle.

1. Ofrecer información real y completa sobre los circuitos turísticos
2. Promover la capacitación de los integrantes de las oferta turística
3. Obtener retroalimentación permanente por parte de los usuarios de los circuitos
4. Integrar la oferta turística sólo con empresas o independientes debidamente formalizados

Estrategia 2

Invertir en la puesta en valor de la isla Pachacámac como destino turístico

1. Promover la capacitación de los integrantes de esta oferta turística
2. Obtener retroalimentación permanente por parte de los usuarios de la ruta
3. Promover la seguridad en el acceso hacia este atractivo turístico
4. Contar con las autorizaciones ante MINCETUR e INDECI para la puesta en marcha de esta ruta.

Estrategia 3

Desarrollar paquetes turísticos específicos para el turista internacional

1. Generar servicios con altos estándares de calidad
2. Fomentar el trato igualitario, justo y de respeto hacia el turista extranjero.

3. Garantizar la integridad de todos los visitantes extranjeros mediante la implementación de protocolos de seguridad
4. Fomentar alianzas con inversionistas privados que brinden productos y servicios de primer nivel

Estrategia 4

Desarrollo de paquetes familiares preparados para fines de semana (Restaurantes Campestres, Granjas Interactivas, Ecoturismo)

1. Fomentar las iniciativas permanentes entre todos los integrantes de las ofertas turísticas hacia la búsqueda de ventajas competitivas
2. Generar servicios con altos estándares de calidad
3. Obtener retroalimentación permanente por parte de los usuarios de los paquetes turísticos
4. Fomentar la inversión privada para la generación de productos y servicios de primer nivel.

Estrategia 5

Mejorar la calidad de la oferta gastronómica y de los restaurantes campestres en Pachacámac y Cieneguilla, atendiendo a segmentos de mayor poder adquisitivo

1. Promover la empleabilidad de la mano de obra de la zona
2. Generar servicios con altos estándares de calidad
3. Fomentar el uso de canales web para el posicionamiento de los atractivos turísticos
4. Fomentar el trato igualitario, justo y de respeto hacia todos los stakeholders

Estrategia 6

Invertir en infraestructura turística que mejore la oferta de valor del distrito de Antioquia y las Lomas de Lúcumo

1. Promover la inversión privada mediante procesos de licitación transparentes y de público conocimiento
2. Promover la seguridad en el acceso hacia todos los atractivos turísticos
3. Fomentar la empleabilidad de mano de obra de la zona

Estrategia 7

Fomentar la designación del Santuario de Pachacámac como Patrimonio Cultural de la Humanidad por parte de UNESCO

1. Promover el cuidado responsable del patrimonio histórico del valle
2. Promover la empleabilidad de la mano de obra de la zona
3. Evitar deterioro de atractivos turísticos
4. Fomentar la inversión privada para la generación de productos y servicios de primer nivel alrededor del santuario.

Estrategia 8

Generar un modelo único de soporte al turismo y atención al turista aplicable a las municipalidades del Valle

1. Ofrecer información real y completa sobre los diversos atractivos turísticos
2. Brindar soporte de seguridad al turista de manera permanente
3. Fomentar trato igualitario, justo y de respeto hacia el turista

Estrategia 9

Ampliar y publicitar las zonas existentes para deporte aventura

1. Fomentar el uso de canales web para el posicionamiento de los atractivos turísticos
2. Promover la seguridad obligatoria en deportes de aventura de alto riesgo
3. Permitir sólo a participación de empresas o independientes debidamente formalizados

Estrategia 10

Concentrar las actividades turísticas sólo en zonas con acceso principal sea directo y se encuentre en buen estado

1. Fomentar la canalización de los flujos de inversión privada en turismo a las zonas de la cuenca media y cuenca.
2. Promover la seguridad en el acceso hacia todos los atractivos turísticos
3. Fomentar la adecuada señalización para el fácil y rápido acceso hacia los atractivos turísticos a potenciar.
4. Fomentar la inversión privada para la oferta de productos y servicios de primer nivel
5. Alentar el uso del canal web para la difusión de los atractivos turísticos

9.3 Recursos

Los recursos son los insumos que permitirán hacer realidad las estrategias seleccionadas. En el presente análisis se dividirá la distribución en niveles financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

Recursos Financieros

La implementación de las estrategias propuestas requiere inversiones importantes en orden de obtener un beneficio sostenible en el largo plazo. En ese sentido, consideramos que el apoyo privado es fundamental, puesto que intentos netamente públicos han fallado en el pasado. Los recursos privados pueden ser conseguidos de acuerdo con la seriedad y factibilidad del proyecto que se presente, pero pasa principalmente por el flujo de turistas que se espera en el valle a lo largo de los próximos años.

Lo fundamental es que el Planeamiento Estratégico pasa por implementar los circuitos turísticos. Se han plasmado alternativas viables, pero que pueden ir manejándose

paulatinamente sin una alta inversión, y poco a poco se puede ir mejorando cada punto del circuito. De todas maneras, debe existir un único coordinador que represente los intereses del circuito y que vaya integrando toda la oferta luego de verificar que las inversiones se han realizado.

Este punto es el más crítico, puesto que si no conseguimos la inversión privada a través de propietarios, empresas u ONGs será muy complicado llevar adelante estas propuestas. Como plan alternativo, se propone conseguir un préstamo a entidades extranjeras como el Banco Mundial que pueda ser pagado en un plazo de 30 años mediante un manejo responsable del circuito.

Recursos Físicos

En este caso, nos referimos a los recursos naturales y es una de las principales fortalezas que presenta el valle, ya que los circuitos están impulsados principalmente por el potencial natural que mantenemos, es decir, aquello que hemos heredado. En este punto específico no tenemos mayor inconveniente. Contamos con zona de playa, zona de sierra, paisajes exóticos, ruinas de culturas antiguas, zona de resorts, zonas campestres naturales, entre otros que hacen del valle de Lurín uno de los más ricos en la Región Lima.

El circuito planteado busca hacer más eficiente el uso de los recursos naturales y aún poco explotados que se encuentran a una distancia bastante cercana a Lima Metropolitana. Estos esfuerzos son preliminares, pero en un largo plazo se buscará replicar circuitos similares en otras zonas cercanas que actualmente son también escasamente trabajadas como oferta integrada.

Recursos Humanos

En todo el valle de Lurín se cuenta con mano de obra dispuesta a estar incluida en este tipo de iniciativas. Actualmente, existe un alto nivel de desempleo, al igual que la mayor parte del país, por lo que la implementación de los circuitos atraería mucha oferta

de este tipo. Es importante trabajar en la capacitación de estos recursos para poder ofrecer un producto de calidad internacional al turista. Hay que ir contra uno de los principales males endémicos de las empresas: la visión de corto plazo que busca contratar empleados para atención rápida y con alta rotación.

Recursos Tecnológicos

Los recursos tecnológicos como el Internet, el acceso a televisión satelital y el uso de servidores para el almacenamiento de información están totalmente disponibles en toda la zona de la cuenca baja del valle y no habría inconvenientes en instalarlas en los puntos que se requieran. Sin embargo, en la zona media y alta del valle, el acceso a tecnología es muy limitado y no representan puntos de interés para los proveedores de estos servicios por la baja población que mantienen y la alta inversión que representaría.

Para efectos del presente Planeamiento Estratégico, como se enfoca más en la cuenca baja del valle, se podría indicar que existen suficientes recursos tecnológicos para llevar adelante las propuestas. Este recurso es fundamental, dado que abre las puertas a todos los mercados y la posibilidad de realizar consultas y reservas *online* en cualquier lugar del mundo.

9.4 Estructura Organizacional

Actualmente no existe una estructura organizacional definida para el manejo integral de los circuitos turísticos por lo cual se plantea una alternativa completamente nueva:

1. Organismo Central del Desarrollo Turístico en el Valle de Lurín (OCDTL)

Este organismo dependería del MINCETUR (Promperú) o el CEPLAN y su labor sería la integración de los circuitos turísticos propuestos mediante la supervisión de inversiones y cumplimiento de normativa pre diseñada a fin de cumplir con los altos requerimientos internacionales de turismo. Asimismo,

sería el único encargado de negociar con los operadores turísticos una tarifa previamente consensuada con todos los representantes del circuito.

2. Municipalidades distritales

Estos organismos no dependerán del OCDTL, pero brindarán todas las facilidades para implementar los circuitos previstos. Como es natural, respetará los acuerdos establecidos entre el OCDTL y todos los organismos participantes tanto nacional como internacionalmente. Es importante designar un responsable en cada municipalidad para que se participe en las reuniones que el OCDTL convoque mensualmente. Esta persona podría ser el representante turístico de cada municipalidad.

3. Representantes de los puntos turísticos

En este caso, sí dependería del OCDTL y estarían supeditados a las normativas, políticas y reglas establecidas desde este organismo con el fin de asegurar un trabajo serio y profesional en la implementación de este circuito. Igualmente, pueden accionar de manera independiente en caso de visitas puntuales, pero para efectos de beneficio conjunto deberán estar alineados a la oferta única que se brindará a los operadores logísticos.

9.5 Medio Ambiente y Ecología

El Planeamiento Estratégico propuesto contempla tener un cuidado especial con el medio ambiente y los recursos naturales. Igualmente, en toda la oferta se incluyen puntos de visita de parajes naturales, pero que con el abuso podría deteriorarse rápidamente. Sin embargo, el organismo propuesto deberá velar por un manejo responsable para evitar el deterioro de estos parajes. Por otro lado, la oferta de los circuitos no pretende crear ni construir grandes instalaciones que invadan ríos, mar, o zonas campestres y que generen una preocupación permanente.

Adicionalmente, en estos puntos del circuito se fomentará el reciclaje de los desperdicios y servirá de referencia para otros circuitos implementados a nivel nacional. Esta alternativa se trabajará en coordinación con el MINCETUR para reforzar aún más la oferta de valor propuesta.



CAPÍTULO X: EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

Esta es la etapa final del Proceso Estratégico. Tiene como finalidad evaluar y controlar el nivel de avance en la implementación de aquellas estrategias que, luego del análisis, se ha determinado llevar adelante. Su aplicación permite obtener la retroalimentación necesaria para realizar las correcciones que haga falta, en caso se produzcan desviaciones en los resultados de la implementación respecto de los objetivos trazados.

En ese orden de ideas, esta evaluación y control deben realizarse a lo largo de todo el proceso de implementación para poder ajustar el rumbo frente a las posibles variaciones del entorno y de la competencia.

10.1 Evaluación de Estrategias

A partir del trabajo realizado con las distintas matrices de análisis y de decisión aplicándolas al subsector turístico del valle de Lurín, la estrategia que se está definiendo como central es el desarrollo del producto. Esta se enfoca en los esfuerzos por transformar los principales destinos del valle en un circuito turístico integrado, con un patrimonio turístico gestionado en forma sostenible, una infraestructura preparada y orientada para captar al turista externo y una comunidad insertada en la cadena productiva de los servicios turísticos brindados en la zona, con la consecuente mejoría de su nivel de vida.

Todo ello necesitará, además, la inyección de un importante nivel de inversión y un esfuerzo de marketing bien diseñado y ejecutado. Esta gran estrategia requerirá de una evaluación permanente para monitorear los resultados y verificar que se esté alcanzando el desempeño esperado. Para asegurar que esto se lleve a cabo debe designarse claramente al ente que se hará cargo de este seguimiento.

Tal como se ha planteado ya en capítulos previos, una de las principales acciones en lo relacionado al plano organizacional es la creación de una dependencia gubernamental encargada exclusivamente de la coordinación de esfuerzos para el desarrollo económico y social del valle. Y es esta dependencia la que tendría que hacerse responsable de la implementación del presente plan, incluyendo, desde luego, la evaluación y el control.

10.2 Control de Estrategias

Como parte del control de las estrategias propuestas, es necesario indicar aquellos objetivos que están vinculados a las estrategias que se van a implementar, siguiendo como diseño el modelo Balanced Score Card. En ese sentido, los objetivos deberán estar asociados a: (a) la perspectiva del desarrollo humano; (b) la perspectiva de los procesos; (c) la perspectiva de los clientes y (d) la perspectiva financiera. Estos objetivos están detallados en la Tabla 21.

Es importante enfocarse bien y no extenderse con demasiados objetivos. También es recomendable que los objetivos que se han definido sean perfectamente entendidos, suficientemente difundidos y completamente compartidos por todas las partes interesadas en la implementación de este plan.

Finalmente, se presenta en la Tabla 22, a manera de resumen, el *Plan Estratégico Integral*, en el cual se exhiben la visión, misión, valores, código de ética. Asimismo, se relacionan las estrategias con los objetivos de largo plazo y con los objetivos de corto plazo, todo ello acompañado de un conjunto de recursos, una estructura organizacional y un despliegue de planes operacionales.

Tabla 21

Balanced Scorecard

Objetivos	Perspectiva Financiera	Medida	Unidades
Incrementar el gasto promedio de consumo por persona en restaurantes de alto nivel hasta US\$ 20.00. Incrementar gradualmente el precio de los accesos a los principales destinos turísticos en un 15% cada año durante los primeros 2 años, 20% cada año durante los siguientes 3 años y 30% durante los 3 años restantes.		Gasto total restaurantes / Número de Personas	Nuevos Soles
		Precio de atractivos del valle	Nuevos Soles
		Gasto total deporte aventura / Número de Personas	Nuevos Soles
Incrementar el gasto medio via turismo de aventura en un 30% durante los 2 primeros años y 40% en el resto de años. Lograr que anualmente se considere al menos el 20% de presupuesto de las municipalidades en obras de impacto directo en el turismo (reparación de Plaza de armas, veredas, parques, señalización).		Monto presupuestado en proyectos relacionados	Nuevos Soles
		Monto Invertido en proyectos de atención al turista	Nuevos Soles
Invertir en el presupuesto de atención al turista (módulos atención en puntos clave) un monto de S/ 200,000 por año.			
<i>Perspectiva del Cliente</i>			
Incrementar el número de visitas de turistas extranjeros en 15% anual durante los primeros 3 años, 30% anual en los siguientes 3 años y 50% anual en los 3 años restantes.		Número de turistas extranjeros	Número de personas
Incrementar el número de visitas de turistas nacionales al Valle de Lurin en 10% anual durante los primeros 3 años, 20% anual en los siguientes 3 años y 30% anual en los 3 años restantes.		Número de turistas nacionales	Número de personas
Mejorar en el ranking de destinos turísticos para la región Lima a fin de posicionar al valle de Lurin como 3er lugar en el ranking para el año 2014 y 2do lugar en el ranking para el año 2017.		Posición en el ranking Promperu	Posición en el ranking
<i>Perspectiva Interna / Procesos</i>			
Asfaltar la carretera Cieneguilla Pachacamac en el año 2012 para permitir que el recorrido se realice en al menos 30 minutos.		Número de Kilometros Asfaltados	Kilometros
Invertir al menos S/3 millones por año en obras de infraestructura orientada a potenciar el turismo en la cuenca baja y media.		Monto invertido en obras de infraestructura	Nuevos Soles
Invertir S/ 500 000 en la puesta en marcha de la ruta hacia las islas de Pachacamac durante los primeros 2 años.		Monto invertido en la ruta	Nuevos Soles
Invertir entre el año 2010 y 2012 un monto de S/ 2 millones en la ruta que une Cieneguilla-Antioquia.		Número de Kilometros Asfaltados	Kilometros
Captar inversión privada destinada a la puesta en marcha de nuevos restaurantes por un monto de S/3 millones anual durante los primeros 5 años.		Monto de Inversión Privada en restaurantes	Nuevos Soles
Lograr captar inversión de al menos S/ 2'000 anuales en infraestructura hotelera de la zona durante los primeros 5 años. Generar al menos 5 nuevas alianzas cada año con hoteles o restaurantes del valle para enriquecer la oferta turística. Lograr tener al menos 2 pautas publicitarias en el canal del estado durante los primeros 3 años y al menos 3 pautas por año en el resto de años.		Monto de Inversión Privada en hoteles Número de hoteles y restaurantes Número de Pautas publicitarias	Nuevos Soles Número de hoteles y restaurantes Número de Pautas publicitarias
Publicar en las redes sociales más representativas las ofertas a implementar durante el año 2011 y actualizarlas anualmente mediante el uso de un operador Web.		Número de redes sociales con publicidad	Número de Redes Sociales
Participar en 50% de eventos de promoción turística que realiza Promperu de manera anual en la región Lima durante los primeros 2 años. En el resto de años participar 75% de los eventos.		Número de participaciones en eventos	Número Participaciones en Eventos
Contar con folletos del valle en 20% de los hoteles de mayor afluencia de viajeros extranjeros y nacionales en los primeros 3 años, incrementar a 50% en los siguientes 3 años y llegar a 75% en los últimos 3 años.		Número de hoteles con folletería	Número de hoteles
Lograr contar con un portal Web de información para los turistas con un mínimo de 1000 visitas a partir del primer año de funcionamiento		Número de Visitantes en la web	Número de visitas
Implementar el embarcadero para el recorrido turístico hacia las islas de Pachacamac para el año 2011 e implementar el malecón en el año 2012.		Porcentaje de avance de obra	Unidades porcentuales
Lograr la designación del Santuario de Pachacamac como Patrimonio Cultural de la Humanidad para el año 2011.		Requisitos completados satisfactoriamente	Número de Requisitos
Generar al menos 1 nuevo circuito turístico cada año dentro de la cuenca baja orientada a los turistas extranjeros.		Número de circuitos turísticos	Número de circuitos turísticos
Generar al menos 1 nuevo circuito turístico cada año dentro de la cuenca media orientada a los turistas nacionales.		Número de circuitos turísticos	Número de circuitos turísticos
Implementar al menos 3 rutas exclusivas en el año 2011 para la práctica del Off Road orientada a los turistas de alto poder adquisitivo.		Número de rutas exclusivas off road	Número de rutas
Lograr la apertura de 2 restaurantes de alto nivel cada año, durante los primeros 3 años (según ranking restaurantes IPSOS Apoyo).		Número de restaurantes de alto nivel	Número de Restaurantes
<i>Perspectiva del Desarrollo Humano</i>			
Crear una bolsa de trabajo en la zona para el año 2011 compartida vía portal Web y a través de las municipalidades.		Número de ofertas de trabajo requeridas a través de la web	Número de ofertas de trabajo
Generar al menos 300 puestos de trabajo cada año durante los primeros 3 años, 700 puestos de trabajo durante los siguientes 3 años y 1,000 puestos de trabajo en los últimos 3 años.		Número de puestos de trabajo generados	Número de puestos de trabajo
Capacitar al menos al 50% de la mano de obra empleada durante los primeros 2 años, incrementar hasta 70% durante los años 3 y 4 y llegar hasta 100% en los años restantes.		Número de personas capacitadas	Número de personas capacitadas
Lograr al menos 1 alianza cada año con institutos o universidades con especialidades en turismo durante los primeros 4 años a fin de diseñar y dictar cursos de formación ad hoc.		Número de universidades e institutos aliados	Número de instituciones
Lograr cada año que al menos el 80% de la mano de obra requerida para construcción de infraestructura sea de la zona.		Número de personas empleadas	Número de personas

CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

1. El valle de Lurín cuenta con un alto nivel de recursos naturales que pueden ser aprovechados de una manera más eficiente para fomentar las actividades de turismo complementarias que generen un mayor beneficio a la sociedad. Actualmente, la mayor concentración turística se mantiene en el Santuario Arqueológico de Pachacámac, en Mamacona y en los centros recreacionales de Cieneguilla.
2. El potencial del valle está concentrado en las zonas de la cuenca media y baja. Ambas zonas están ubicadas cerca de la ciudad de Lima (principal emisor del turismo interno), y cuentan con un fácil acceso a través de la carretera a Cieneguilla y la Panamericana Sur. Asimismo, a lo largo de esta extensión, las actividades turísticas principales presentes son el turismo histórico-arqueológico, de naturaleza y de aventura. Asimismo, resalta el desarrollo de los restaurantes en las zonas de Cieneguilla y Pachacámac, incluyendo una creciente oferta gourmet.
3. El turista extranjero que visita el valle concentra su visita en el Santuario de Pachacámac y desarrolla su visita en el transcurso del día pues su destino principal son otras ciudades como el Cusco, y su gasto se concentra en el transporte al sitio arqueológico y el ticket de entrada. Es importante resaltar que estos turistas pertenecen a NSE altos, cuentan con estudios superiores, son aficionados a los viajes y provienen de las ciudades principales de los países emisores de turistas del Perú.
4. El turista interno que visita el valle proviene principalmente de la ciudad de Lima, tiene como motivación principal el descanso y la relajación, con preferencias por destinos con buenos paisajes y de naturaleza. Asimismo, viaja con sus familiares

directos y actualmente tiene un gasto promedio de S/.100. Es importante resaltar que existe un importante componente (40%) de turistas de los NSE A y B.

5. El valle de Lurín no cuenta con un organismo independiente que fomente el desarrollo del turismo integrado en toda la zona, cada municipalidad realiza esfuerzos independientes para generar sus propios ingresos con los recursos que manejan. De esta manera, hay un desequilibrio en el desarrollo de toda la zona y, además, dependencia de las autoridades elegidas en cada periodo. El desarrollo se encuentra limitado por problemas limítrofes entre los principales distritos mientras que los intentos de manejo de propuestas integradas turísticas por ONGs no han tenido éxito sostenible en el largo plazo, aunque han sentado bases para poder realizar labores similares, pero con un apoyo del sector público y privado más formal.
6. La mano de obra empleada en los puntos turísticos del valle es poco calificada y carece de programas integrales de capacitación o instituciones al interior del valle que se dediquen a este tipo de labores. Las municipalidades están poco involucradas en fomentar este tipo de iniciativas, lo cual se demuestra en la elaboración de sus presupuestos. Asimismo, cada punto turístico lleva a cabo sus actividades de manera independiente.
7. Dados los factores críticos identificados para el turismo en el valle de Lurín, se ha identificado la necesidad de desarrollar los atractivos turísticos de la zona desarrollando una estrategia genérica de diferenciación, para lo cual se proponen estrategias alternativas de desarrollo de productos y penetración de mercados concentradas en las zonas de mayor potencial del valle
8. Dada las características descritas que están presentes en el valle y al potencial identificado, se considera que un plan integrado en la zona comprendida en las

cuenca media y baja del valle de Lurín es viable. La presencia de atractivos turísticos desarrollados y difundidos como el Santuario de Pachacámac y Cieneguilla, cuentan con capacidad de generar mayores ingresos por turismo y a su vez apoyar el desarrollo de otros destinos cercanos, siempre que se integren entre sí.

11.2 Recomendaciones

1. Concretar la creación del organismo público que llevará a cabo el presente planeamiento. Este organismo dependerá del MINCETUR y actuará como facilitador e integrador, afin de potenciar los diversos atractivos turísticos del valle. De esta manera, se logrará un manejo centralizado más eficiente que buscará el mejor beneficio para el valle.

2. Implementar circuitos turísticos en la cuenca baja y media del valle que busquen integrar los diversos atractivos turísticos.

El primer circuito propuesto es:

Islas de Pachacámac – Santuario de Pachacámac – Mamacona

El segundo circuito propuesto es:

Lomas de Lúcumo – Santuario de Pachacámac – Asociación Ichimay Wari – Cieneguilla

El tercer circuito propuesto es:

Cieneguilla – Huaycán – Chontay (camino Inca) – Antioquía

Con estos circuitos se buscará integrar los principales atractivos turísticos del valle para generar una mayor afluencia de turistas internos y externos y un mayor gasto promedio en la estadía.

3. Concretar la designación del Santuario de Pachacámac como Patrimonio Cultural de la Humanidad, lo cuál permitirá generar un foco de desarrollo en la cuenca baja del valle donde se requieran resorts, restaurantes,

- comercios, accesos diferenciados y demás actividades que generarán divisas tanto para el Estado como para los inversionistas privados.
4. Fomentar la inversión privada para repotenciar la oferta turística en la cuenca media y baja del valle. Este punto es fundamental dado que las inversiones privadas son las que impulsarán el desarrollo turístico del valle y aprovecharán la oportunidad de negocio que se desplegará con la puesta en marcha del proyecto.
 5. Generar plataforma publicitaria permanente que permita posicionar el valle de Lurín como primer destino turístico de Lima. Este posicionamiento generará un mayor nivel de visitas y de ingresos en la actividad turística de la zona.
 6. Involucrar a las municipalidades participantes para facilitar la integración de circuitos turísticos. Es necesario involucrar a las municipalidades para obtener un beneficio común a través de una mejor oferta de valor que se traducirá en mayores ingresos para la zona.
 7. Concretar alianzas con la Policía de Turismo y el INDECI para brindar un entorno seguro en los atractivos turísticos. Este punto es fundamental para garantizar la integridad de los turistas nacionales y extranjeros, además permite generar mayor confianza en los operadores turísticos.
 8. Orientar la oferta de valor en los deportes de aventura hacia los turistas de mayor poder adquisitivo. En este caso, orientaremos la oferta hacia los turistas que cuentan con equipamientos propios (por ejemplo camionetas 4x4 para Off Road o el parapente) y que demandan zonas exclusivas para practicar este tipo de actividades.
 9. Buscar nuevas iniciativas de ofertas turísticas al interior del valle que permita generar ventajas competitivas. Actualmente se explotan las ventajas

comparativas de los atributos con los que cuenta el valle. Lo que se debe buscar son nuevas propuestas mediante las cuáles se enriquezca la oferta turística de manera innovadora (circuitos integradores, nuevos servicios de soporte, nuevas actividades dentro de cada atractivo turístico) y eficiente (nueva estructura organizativo, adecuada y ordenada asignación de recursos, flujo de inversión publico / privado balanceado); generando así, una mayor competitividad entre los agentes que participan.

10. Formalizar el presente planeamiento estratégico ante MINCETUR a fin de priorizar este plan dentro de los proyectos de la región de Lima. Esto permitirá iniciar la puesta en marcha de las propuestas en corto plazo y de manera gradual a fin de cumplir con la misión establecida en el presente trabajo.
11. Realizar encuestas de manera periódica para evaluar los productos y servicios ofrecidos en el la cuenca baja y media del valle. Esto permitirá modificar o reconducir en el tiempo cualquier estrategia planteada a fin de satisfacer adecuadamente las preferencias de los visitantes.

REFERENCIAS

- Arellano, R. (1996). *Estilos de Vida de los Peruanos*. Recuperado el 10.10.09 de:
<http://www.arellanomarketing.com/content/content.php?PID=63>
- Asociación Peruana de Empresa de Investigación de Mercados (APEIM). *Niveles Socioeconómicos 2009*. Recuperado el 25.09.09 de:
http://www.apeim.com.pe/images/APEIMNSE2008_2009.pdf
- Banco BBVA (2009). *Memoria Annual 2008*
- Banco Mundial (2009). *World Development Indicators database, World Bank, 7 October 2009*. Recuperado el 25.09.09 de:
<http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf>
- BCRP (2008) *Memoria 2008*, recuperado el 25 de septiembre del 2009 de
<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2008.html>
- Brack, A. (1998). *Ecología Y Desarrollo En El Perú, Pasado, Presente Y Futuro. Conferencia inaugural del Primer Congreso Peruano de Ecología*. Recuperado el 25.09.09 de: <http://www.lamolina.edu.pe/ciencias/ecologia/revista1.htm>
- Central Intelligence Agency (CIA). *CIA World Fact Book 2009. Ranking de tasas de crecimiento*. Recuperado el 10.10.09 de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- Comisión de La Verdad y La Reconciliación (2003). *Informe Final. Estimación de Víctimas*. Recuperado el 25 de septiembre del 2009 de:
<http://www.cverdad.org.pe/ifinal/pdf/Tomo%20-%20ANEXOS/ANEXO%202.pdf>
- D' Alessio, F (2008) *El Proceso Estratégico, Un enfoque de Gerencia* Lima, Perú:
Pearson Educación

- David, F. (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*, Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- El Comercio Perú (2009). *Aeropuerto Jorge Chávez gana en la región*. Recuperado el 25.09.09 de: http://elcomercio.pe/impresanotas/piqueo-empresarial_1/20090610/298472
- El Comercio Perú (2007). *Las islas Pachacámac pueden ser parte del ecoturismo en el sur de la ciudad*. Recuperado el 20.01.10 de: <http://elcomercio.pe/EdicionImpresanotas/Html/2007-02-11/ImEcLima0668698.html>
- El Comercio Perú (2008), *Viva el turismo en Lurín*; Recuperado el 06 de Mayo del 2008 del sitio web del Diario El Comercio: <http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresanotas/Html/2008-05-06/viva-turismo-lurin.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003), *Metodología de la Investigación* (4ta edición), México D.F.: Mc Graw Hil.
- INEI (2007) *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.*, extraído el 25 de septiembre del 2009 de <http://censos.inei.gob.pe/Anexos/Libro.pdf>
- INEI (2009) *Avance Coyuntural de la Actividad Económica Agosto 2009*. Recuperado el 25.09.09 de: <http://www1.inei.gob.pe/web/BoletinFlotante.asp?file=8668.pdf>
- Lima Airport Partners (2009). *Memoria Anual 2008*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), *Anteproyecto Ley General de Turismo 2009*. Recuperado el 25.09.09 del sitio web del Ministerio: <http://www.MINCETUR.gob.pe/TURISMO/proyectos/ANTEPROYECTO%20LEY%20GENERAL%20DE%20TURISMO.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), *Plan COPESCO* extraído el 15.03.09 del sitio web del Ministerio:

http://www.MINCETUR.gob.pe/Turismo/Plan_Copesco/Documentos/POI%202009-SC.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), *PENTUR Síntesis para la puesta en Operación 2008*. Recuperado el 25.09.09 del sitio web del Ministerio:

<http://www.MINCETUR.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=137>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), *Perfil del Turista Extranjero 2007* Recuperado el 25.09.09 del sitio web del Ministerio:

<http://www.MINCETUR.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), *Perfil del Vacacionista Nacional*. Recuperado el 25.09.09 del sitio web del Ministerio:

<http://www.MINCETUR.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), *Resumen de Exportaciones Peruanas 2008*. Recuperado el 25.09.09 del sitio web del Ministerio:

http://www.MINCETUR.gob.pe/newweb/Portals/0/Resumen_Exportaciones_2008.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores “*Lineamientos de Política Exterior*”. Recuperado el 26 de septiembre de 2009 de <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). *Panorama Laboral 2008 América Latina y el Caribe*. Recuperado el 25.09.09 de:

<http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/panorama/panorama08.pdf>

PROMPERÚ - *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo*, extraído el 20.03.09 del sitio web de la comisión PromPerú:

http://media.peru.info/Catalogo/Attach/POI_2009_VF.pdf

PROMPERÚ – *Perfil del Vacacionista Nacional 2007*, extraído el 25 de septiembre del 2009 de http://www.peru.info/s_ftoPublicaciones.asp

Radioprogramas del Perú (RPP). *Cordillera Blanca ha perdido 22% de sus glaciares.*

Entrevista a Marco Zapata de INRENA 31 de enero del 2009. Recuperado el 25.09.09

de: http://www.rpp.com.pe/2009-01-31-cordillera-blanca-ha-perdido-22-de-sus-glaciares-noticia_161147.html

Torres, F. (2007) *El potencial del Valle de Lurín*; Recuperado el 15 de Enero del 2007 del sitio web del Diario El Comercio:

<http://www.elcomercio.com.pe/EdicionImpresa/Html/2007-01-15/ImEcLima0651637.html>

Turismo Alternativo Perú (2009). *Antioquia-Lima.* Recuperado el 25.09.09 de:

<http://www.turismoalternativoperu.org/antioquia.htm>

World Tourism Organization (2009) *Tourism Highlights 2009 edition.* Recuperado el 25 de septiembre de 2009 de <http://www.unwto.org/facts/menu.html>

World Tourism Organization (2009) *UNTWO World Tourism Barometer 2009*

Recuperado el 25 de septiembre de 2009 de <http://www.unwto.org/facts/menu.html>

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

AMOFHIT	Administración, Marketing y Ventas, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Investigación y Tecnología
BBVA	Banco Bilbao Viscaya Argertaria
BCG	Boston Consulting Group
BCR	Banco Central de la Reserva
CD-ROM	Compact Disc – Read On Memory
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
CIA	Central Intelligence Agency
CIED	Centro de Investigación, de Educación y Desarrollo
CORPAC	Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial
CRS	Computer Reservation System
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GDS	Global Distribution System
GEA	Grupo de Emprendimientos Ambientales
IATA	International Air Transport Association
INC	Instituto Nacional de Cultura
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INDECI	Instituto Nacional de Defensa Civil
INRENA	Instituto Nacional de Recursos Naturales
km	kilómetros
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos

MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna Externa
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MPC	Matriz del Perfil Competitivo
MR	Matriz de Rumelt
MRTA	Movimiento Revolucionario Túpac Amaru
NSE	Nivel Socio Económico
OCDTL	Organismo Central del Desarrollo Turístico en el valle de Lurín
OCP	Objetivo de Corto Plazo
OLP	Objetivo de Largo Plazo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización No Gubernamental
PBI	Producto Bruto Interno
PENTUR	Plan Estratégico Nacional del Turismo
PESTEC	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Competitivo
PEYEA	Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
PROMPERU	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WTO	World Tourism Organization

GLOSARIO

Actividad folklórica. Manifestación artística inspirada en las costumbres y tradiciones de una comunidad.

Agencia de viaje. Empresa que tiene como actividad principal la intermediación entre viajeros y proveedores de servicios turísticos, normalmente a cambio de una comisión.

Alameda. Terreno cubierto de una clase de árbol llamado álamo.

Albufera. Laguna muy cercana al litoral, separada de éste por delgadas franjas de arena.

Área fluvial. Área circundante a un río.

Arribo. Llegada del turista a su punto de destino.

Autopista. Pista asfaltada diseñada para tránsito de vehículos a altas velocidades.

Biodiversidad. Característica que describe el grado de variedad de formas de vida presentes en un sistema.

Caballo de paso. Caballo de raza especial cuyo paso se asemeja a una danza.

Camino afirmado. Pista de tierra compacta.

Canasta exportada. Conjunto de productos diferentes que son exportados.

Carretera de enlace. Carretera que conecta dos destinos principales o dos carreteras principales paralelas.

Carretera de penetración. Carretera que conduce a poblados cada vez más alejados de las vías principales de la red vial. Normalmente nace de una carretera longitudinal.

Carretera longitudinal. Carretera que recorre una línea continua uniendo varios destinos principales.

Catastro urbano. Inventario de los bienes inmuebles de una porción de territorio que pertenece a la ciudad.

Centro arqueológico. Lugar con alta concentración de material arqueológico.

Centro recreacional. Lugar destinado y acondicionado para el esparcimiento.

Centro campestre. Lugar de esparcimiento donde predomina el aire libre.

Circuito turístico. Conjunto de destinos turísticos propuestos en un orden específico con el objetivo de aumentar el atractivo total.

Cluster turístico. Zona o territorio con presencia de múltiples proveedores de servicios turísticos, muy cerca unos de otros.

Complejo arqueológico. Lugar con múltiples construcciones de valor arqueológico.

Conectividad. Característica que describe el grado en que un lugar está comunicado con otros.

Cuenca. Territorio aledaño a un río, normalmente hundido y rodeado de montañas.

Cuenca alta. Cuenca situada a gran altura sobre el nivel del mar.

Cuenca baja. Cuenca situada muy cerca al nivel del mar.

Cuenca media. Cuenca situada a una altura intermedia respecto al nivel del mar.

Deporte de aventura. Deporte al aire libre que involucra un cierto peligro y produce emoción.

Desarrollo sostenible. Modelo de desarrollo económico que incorpora el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social como requisitos obligatorios de sus procesos.

Destino turístico. Lugar que posee algún atractivo turístico y que es visitado habitualmente por turistas.

Ecosistema. Sistema interactivo integrado por diferentes seres vivos que habitan sobre un mismo territorio.

Flujo de turistas. Número de personas que visitan un destino turístico en un período de tiempo determinado.

Guía turístico. Persona que se dedica a asistir el recorrido turístico de otros ilustrándolo con su conocimiento.

Hub. Punto de interconexión entre varios destinos importantes.

Infraestructura turística. Conjunto de elementos y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad turística: hoteles, restaurantes, museos, carreteras, etc.

Ingresos por turismo. Ganancias percibidas por los consumos que realizan los turistas durante su viaje.

Integración horizontal. Agrupación de actividades productivas afines con la finalidad de ofrecer varios productos y servicios relacionados a un mismo tema.

Integración vertical. Agrupación de actividades productivas de un mismo proceso, con la finalidad de controlar toda la cadena de producción.

Llegadas internacionales. Número de pasajeros que arriban al territorio nacional en vuelos procedentes del extranjero.

Macro región. Agrupación de dos o más regiones.

Meseta. Territorio plano que se extiende en un área considerable a cierta altitud sobre el nivel del mar.

Nicho turístico. Porción del mercado de turistas que comparten una necesidad particular, que ha sido identificado y que es posible explotar.

Nivel de pobreza. Porcentaje de la población considerado como pobres, normalmente en función a un ingreso familiar mínimo o a una ingesta mínima de calorías por día.

Oferta de valor. Conjunto de atributos del bien o servicio que representan un beneficio atractivo para los clientes.

Operador turístico. Proveedor de cualquier bien o servicio que pertenezca a la cadena productiva de la actividad turística.

País emisor. País de origen de los turistas.

País receptor. País de destino de los turistas.

Paquete turístico. Conjunto de servicios turísticos complementarios agrupados con la finalidad de ofrecer una solución turística completa.

Parapente. Deporte de aventura que consiste en lanzarse desde una pendiente y volar suspendido con ayuda de un paracaídas de forma rectangular.

Patrimonio cultural. Bien o conjunto de bienes con valor cultural debido a su riqueza principalmente histórica o artística.

Patrimonio cultural de la humanidad. Categoría conferida por la UNESCO a ciertos bienes de valor cultural excepcional y que da lugar a una protección supranacional.

Pernoctar. Permanecer en un lugar durante toda la noche.

Potencial turístico. Capacidad aún no explotada de crear valor turístico.

Presión urbana. Expansión de la ciudad y de sus actividades hacia zonas no deseadas.

Puesta en valor. Transformación de un destino con potencial turístico en un destino turístico rentable.

Recursos naturales. Elementos provistos por la naturaleza que pueden ser utilizados para crear valor.

Reserva. Territorio protegido por el Estado.

Ruinas. Restos de una construcción antigua, deteriorada por el paso del tiempo.

Santuario. Construcción erigida con fines de connotación religiosa.

Superficie verde. Territorio poblado de abundante vegetación.

Transporte fluvial. Transporte sobre una embarcación a través de un río.

Transporte lacustre. Transporte sobre una embarcación a través de un lago.

Turismo arqueológico. Actividad turística con un interés especial en visitar restos arqueológicos.

Turismo ecológico o ecoturismo. Actividad turística con un interés especial en entrar en contacto con la naturaleza.

Turismo emisor o emisivo. Turismo relativo a la salida de turistas afuera de su país de procedencia.

Turismo gastronómico. Actividad turística con un interés especial en conocer la gastronomía del lugar de destino.

Turismo interno. Turismo practicado dentro del territorio nacional.

Turismo receptor o receptivo. Turismo relativo a la llegada de turistas provenientes de otro país.

Turismo rural. Turismo practicado fuera de la ciudad.

Turismo vivencial. Actividad turística con un interés especial en vivir experiencias similares a las de la gente del lugar de destino.

Valle. Territorio irrigado por las aguas de un río.

Zona de contención. Perímetro de retiro con obstáculos naturales o artificiales dispuesta entre una zona protegida y las zonas circundantes.

Zona litoral. Franja de territorio cercano a las orillas del mar.

APÉNDICE A. Informe del taller multisectorial del manejo del Santuario
Arqueológico de Pachacámac realizado en noviembre de 2009

PLAN DE MANEJO DEL SANTUARIO ARQUEOLÓGICO DE PACHACÁMAC

II TALLER MULTISECTORIAL

(14 de noviembre 2009)

OBJETIVOS DEL TALLER:

- a. Presentar los avances en la elaboración del Plan de Manejo del Santuario.
- b. Recoger las contribuciones de los asistentes para la protección y conservación de la Zonificación propuesta.
- c. Recoger las iniciativas para la gestión del territorio zonificado.

PROGRAMA:

1. Bienvenida, Denise Pozzi-Escot, Directora del Santuario Pachacámac;
2. Saludo, Dra. Nilda Anglarill, representante de UNESCO en el Perú.
3. Exposición, “Valores Universales excepcionales” del santuario, Arq. Juan Luis Isaza, Jefe del equipo técnico de elaboración del Plan de Manejo del Santuario Pachacámac.
4. Exposición, “Zonificación del Plan de Manejo”, Arq. José Canziani.
5. Trabajo en grupo.
6. Plenaria.

EXPOSICIONES

1. PLAN DE MANEJO DEL SANTUARIO ARQUEOLÓGICO

Arq. Juan Luis Isaza

Visión

El Santuario Arqueológico de Pachacámac será universalmente reconocido y valorado por su significado histórico y cultural, por incluir una alta cantidad y calidad de

estructuras monumentales que forman un paisaje arqueológico armónicamente integrado al medio natural de excepcional valor para la ciencia y cultura, y por incidir positivamente en la calidad de vida de las comunidades involucradas.

Misión

El santuario arqueológico de Pachacámac planifica, ejecuta y evalúa programas y proyectos modelo de investigación y conservación arqueológica, de gestión ambiental y cultural, y de desarrollo comunitario y turístico competitivos. Su gestión está definida como un proceso inclusivo, integrador, interdisciplinario y sostenible, cuyos objetivos fundamentales consisten en conservar y destacar sus valores universales excepcionales, y en fortalecer el uso racional y público del patrimonio cultural y natural.

Valores Universales Excepcionales

1. El Santuario Arqueológico de Pachacámac es el más importante centro ceremonial prehispánico de las costas sudamericanas con la más larga secuencia continua en arquitectura monumental, planeamiento urbano y diseño paisajístico.
2. Testimonio excepcional de una tradición cultural, de carácter mítico-religiosa, con larga continuidad en épocas prehispánicas y posteriores procesos de mestizaje y sincretismos culturales de alta vigencia contemporánea.
3. Ejemplo sobresaliente de arquitectura monumental y planeamiento urbano de tres formaciones sociales prehispánicas distintas con excepcional continuidad técnico-constructiva.
4. Primer gran centro ceremonial activo que fue tomado, saqueado, desarticulado y cristianizado por los europeos en Sudamérica.
5. Primer lugar arqueológico en las Américas en el que se aplica el método estratigráfico para revelar la secuencia ocupacional.

2. ZONIFICACIÓN DEL PLAN DE MANEJO

Arq. José Canziani

Como parte del Plan de Manejo para el Santuario Arqueológico de Pachacámac, que tiene por finalidad atender la conservación y manejo del complejo arqueológico, en el corto, mediano y largo plazo, se considera establecer una zonificación de sus diferentes áreas, a partir de sus características patrimoniales, dimensiones, estado de conservación e investigación, uso social y recorridos turísticos, infraestructura existente. Estableciendo para cada una de estas zonas las regulaciones de uso del espacio físico, así como los programas y subprogramas que se desarrollen en ellas, como también establecer distintas áreas para el uso visita y el disfrute de los visitantes.

A partir de la definición del **Área Global** del Santuario Arqueológico de Pachacámac, se establecen y definen las distintas zonas siguientes:

- 1 - Zona de Uso Intensivo;
- 2 - Zona de Uso Restringido;
- 3 - Zona de Uso Extensivo;
- 4 - Zona de Uso Especial;
- 5 - Zona de Amortiguamiento.

ÁREA GLOBAL

El Área Global está referida a la extensión total del sitio inscrita como parte de la propiedad, como también aquellas áreas que no obstante haber sido declaradas intangibles forman parte de la propiedad de terceros. No está incluida en el Área Global la Zona de Amortiguamiento, dado que esta corresponde a franjas o extensiones de terrenos que no se encuentran comprendidos dentro del área intangible del sitio.

ZONA DE USO INTENSIVO

Esta zona corresponde a las áreas ocupadas por las estructuras monumentales puestas en valor, en las que se concentra la visita turística, así como las áreas de infraestructura administrativa, museografía, circuitos de visita, miradores y áreas de estacionamiento.

ZONA DE USO RESTRINGIDO

Zona con menor intervención caracterizada por la presencia de complejos con arquitectura monumental o arquitectura de menor envergadura asociada a estos sectores.

Zona en proceso de investigación, conservación y puesta en valor.

ZONA DE USO EXTENSIVO

Zona con escasa presencia de estructuras arquitectónicas o con estructuras de menor envergadura. Incluye amplias áreas que no presentan estructuras arqueológicas en superficie pero que contienen restos culturales asociados a las actividades en el entorno del área nuclear.

ZONA DE USO ESPECIAL

Incluye el área asociada al entorno del montículo y estructuras de Urpiwachac y los humedales asociados a esta zona, que si bien se encuentran dentro del Área Intangible del sitio son propiedad de terceros, en este caso de la Universidad del Pacífico.

ZONA DE AMORTIGUAMIENTO

Siguiendo las recomendaciones de la Guía Operativa de la Convención del Patrimonio Mundial de UNESCO, sección II- F – 103-105 (2008: 26), desarrollamos una propuesta para el establecimiento y tratamiento de la Zona Amortiguamiento del Santuario Arqueológico de Pachacámac, tomando en consideración los puntos que señalamos a continuación:

La propuesta de la Zona de Amortiguamiento para el sitio arqueológico de Pachacámac, toma en consideración tanto sus características paisajísticas como el tipo de ocupación del suelo, diferenciando las siguientes subzonas:

- 1.- Subzona urbanizada con muro de lindero (Urb. Julio C. Tello);
- 2.- Subzona urbanizada delimitada con hitos o en zona en disputa;
- 3.- Subzona agrícola con cambio de uso del suelo;
- 4.- Subzona agrícola con conservación de uso del suelo;
- 5.- Subzona del litoral marino e islas de Pachacámac.

CONCLUSIONES DEL TRABAJO EN GRUPO:

I. ZONA DE USO RESTRINGIDO

PROBLEMAS QUE AFECTAN CONSERVACIÓN

1. Ingreso de vehículos
2. Desconocimiento (no se valora el sitio)
3. Acceso indiscriminado de personas.
4. No hay participación interdisciplinaria (terremotos)
5. Amenaza avance urbano- industrial (paisaje)

SOLUCIONES

1. Restringir acceso a vehículos.
2. Difundir información sobre el sitio.
 - Canal 7
 - Periódicos
 - Ministerio de Educación
 - Municipalidades
 - Centro de concentración
 - Investigación

- Ponencias de arqueólogos en centros comunales.
3. Restringir el acceso de personas hasta la habilitación de áreas.
 4. Convenios con universidades- centro de investigación.
 5. Adecuada zonificación –compromiso Municipalidades.

II. ZONA DE USO INTENSIVO

¿Qué se debe conservar?

- Templo del Sol
- Acllahuasi
- Pirámides con Rampa
- Calle Norte –Sur

Propuestas de Circuito

- Transporte preferencial
- Miradores –eventos astronómicos

Actividades que se deben limitar.

- Transito vehicular
- Visitas escolares (programa)

III. ZONA DE USO EXTENSIVO

1. Integrar los espacios periféricos como Huaca Candela y el camino Inca al Plan de Manejo del Santuario, conservándolos con la participación vecinal y la presencia Municipal.
2. Replicar las experiencias de Miraflores, existentes (J. C. Tello), para rescatar el paisaje cultural y natural.

3. Establecer los espacios exclusivos para la realización de rituales tradicionales y espirituales (4 Min. Anuales). Incidiendo en una actividad de menor impacto en la zona extensiva.
4. Implementar infraestructura que permita actividades espirituales y culturales (artesanía, etc.)
5. Se considera importante la conservación de la zona de limitándola con un cerco de ladrillo.

IV. ZONA DE USO ESPECIAL

1. Recuperación legal del terreno.
 - Normas Legales
 - Derecho Ambiental ONG.
2. Realizar evolución arqueológica y ecológica recuperación y ampliación del área del humedal y una nueva cortina vegetal (Especies Nativas)
3. Realizar un proyecto de flora y fauna nativa (huerto cultivos prehispánicos)
 - Mirador de aves (guías especializadas)
 - Planteamientos sugeridos para el uso.
 - Definir Sectores: desarrollar infraestructura que permita uso racional del lugar)
 - Espejo de agua y mirador.
 - Jardín botánico
 - Área de recreación pública
 - Zona para ceremonias ancestrales.
4. Formas de gestión

Debe existir un reglamento: contemplar:

- Prohibir construcciones modernas que impacten el paisaje cultural.

Gestión Participativa: debe incluir:

- Museo, comunidad e instituciones especializadas en temas ecológicos.

Desarrollar Tallares vivenciales de cultural:

Visitante al santuario pone semilla al Santuario difundir Mitos Tradicionales.

V. ZONA DE AMORTIGUAMIENTO

CONTRIBUCIÓN

Contemplar el problema de límites territoriales y crecimiento urbano:

- Integración de estos espacios
- Contemplar el trabajo en la población
- Desarrollo de la comunidad
- Interrelación entre las instituciones

→ IPLM

→

Municipios

Trabajar con áreas agrícolas

Fortalecer la relación emotiva con pobladores de los terrenos vinculados a la zona A
 principio de marco: cultura → Económica (Mercado/Productos con valor agregado)

Puesta en valor de AA.HH Julio C. Tello.

Tratamientos jurídicos diferenciados a ciertos “Islotes” de la zona de A.

Propuesta inmediata responsable de parque metropolitano.

Concientizar a las autoridades y la población sobre la necesidad de conservar la Z.A

¿Porque?

Conflictos de límite

Transciende a la responsabilidad distrital necesita de: Lima Metropolitano, IPLM,
(todos).

Riesgo de invasión permite, tráfico de terrenos.

Preguntas / comentarios, aportes.

¿Que esta haciendo el INC al respecto?

¿Existe algún sistema jurídico que permita no vender un terreno en zona próxima de amortiguamiento?

¿Cuales son los límites de la zona de amortiguamiento?

Anillo continuo

¿Las propuestas de parque metropolitano son incompatibles con la Ley?

Mandar documentos a los municipios de Lurín y sus pobladores para proteger la Z.A

Elaborar el proyecto integral de protección a la Z.A y hacerlo llegar a las instituciones involucradas y pobladores para lograr acuerdos.

Elaborar Proyectos de manejo de Residuos Sólidos.

Si existe dificultad legal, construir cerco perimétrico alternativo (transparente, otros) área verde.

Ver tema de legislación de las Islas como elemento del paisaje de Z.A.

Asambleas participativas

Talleres con la población

Actividades Culturales con la población (apropiación del sitio arqueológico)

¿Cómo hacer con las leyes compatibles?

Regular (Dar pautas técnicas)

APÉNDICE B. Circuito propuesto para la cuenca baja del valle de Lurín



- Punto 1: Islas de San Pedro
- Punto 2: Santuario de Pachacámac
- Punto 3: Hacienda Mamacona

APÉNDICE C. Circuito propuesto para la cuenca baja y media del Valle de Lurín

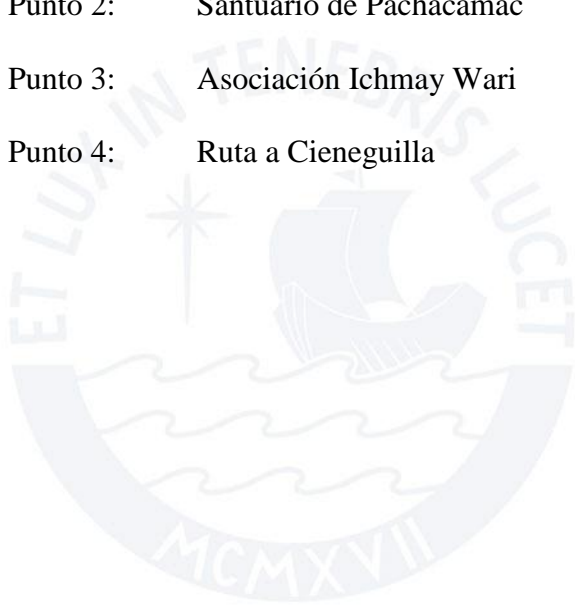


Punto 1: Lomas de Lúcumo

Punto 2: Santuario de Pachacámac

Punto 3: Asociación Ichmay Wari

Punto 4: Ruta a Cieneguilla



APÉNDICE D. Circuito propuesto para la cuenca media del Valle de Lurín

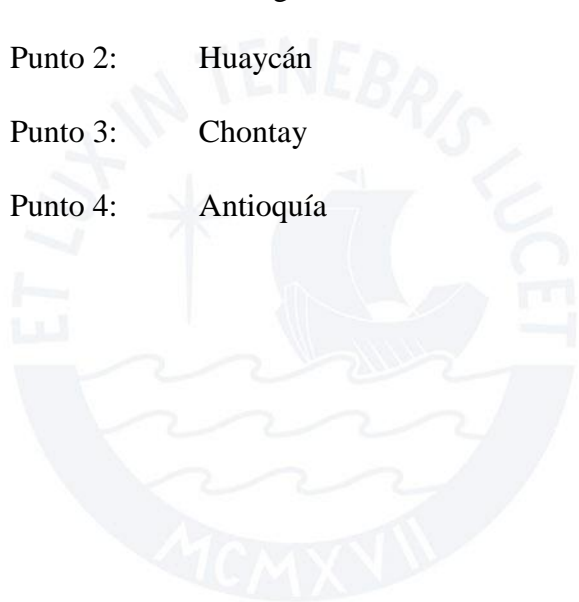


Punto 1: Cieneguilla

Punto 2: Huaycán

Punto 3: Chontay

Punto 4: Antioquía



APÉNDICE E. Principales atractivos turísticos del distrito de Pachacámac



APÉNDICE F. Folleto de paquetes turísticos para Lurín

CALENDARIO TURISTICO ANUAL

ENERO 02
Aniversario de creación política de la Municipalidad de San Pedro de Lurín. Pascua de Reyes y quema de azucenas de la Navidad.

FEBRERO – MARZO FESTIVAL DEL CEVICHE
Procesión Virgen de Guadalupe y Corpus Christi de San Pedro de Lurín. Tradicionales Carnavales de Rifeños y Bajefios con yunzas, coramanta y No Carnavalón.

ABRIL – MAYO
Semana Santa; procesiones del Señor del Triunfo, Señor crucificado, Santo Sepulcro y la Virgen Dolorosa.

MAYO FESTIVAL DE LA CARAPULCRA
Fiesta de las Cruces (Góvshan, Conchitas, Rinconada, Casica, Centinella, Huarangal, Lucumo, etc).

JUNIO
Fiesta patronal del pueblo San Pedro de Lurín. Carrera Peleestre HURIN ICHSMA – Triatlón

JULIO
Tradicón cívica por fiestas patrias. Desfile en nuevo Lurín, Lurín Cercado, Casica, Julio C. Tello y Villa Alejandro.

AGOSTO
Fiesta patronal de Santa Rosa de Lima. Fundo Santa Rosa, Julio C. Tello, Lurín Cercado, nuevo Lurín km.40

SEPTIEMBRE
Fiesta de San Miguel de Arcángel. Festival de los viveros.

OCTUBRE FESTIVAL DEL TAMAL
Tradicional procesión del Señor de los Milagros. Tradicional procesión del Señor de la Columna – Lurín Cercado. Día de la Canción Criolla

NOVIEMBRE
Fiesta patronal del Señor de Animas y culto a los ancestros muertos. Fiesta patronal San Martín de Porres y Patrón de los trabajadores municipales. Festival del Caballo de Paso

DICIEMBRE
Baile de Pallas y guafios por Navidad y Pascua de Reyes. Festival del chicharrón.

ALTERNATIVAS TURÍSTICAS

Museo de sitio y Santuario Pachacamac – Lurín
Mamacona (Caballos de Paso)
Alameda de los Chicharrones (Puente Lurín)
Museo Botánico - Ecotalleres - Granjas Interactivas
Museo y comunidad de Artesanos Ichimay Wari - Inti Raymi
Ferias Dominicales Gastronómicas Plaza de Armas
Templo Catedral San Pedro de Lurín
Reservas Naturales Islas Cavillaca
Ciudades Agropecuarias Sumac Pacha
Playa San Pedro y Arica Módulos Gastronómicos
Restaurantes campesinos y de Recreación.

“Milenario Valle Sagrado”

“TURISMO PARA TODOS”

COSTO DE PAQUETES TURISTICOS FULL DAY

TURISMO INTERNO Y RECEPTIVO
10 PAX 22 PAX 43 PAX
S/. 115 S/. 80 S/. 75

TURISMO UNIVERSITARIO
10 PAX 22 PAX 43 PAX
S/. 100 S/.75 S/.50

TURISMO ESCOLAR
45 PAX
S/. 40

TURISMO TERCERA EDAD
45 PAX
S/. 40

INCLUYE TRANSPORTE + ALIMENTACION + TICKETS DE INGRESO

En calidad y servicio lo mejor!

1 **Hospedaje Restaurant Los Portales**
Km. 40
Telf.: 4302484

6 **maras RESTAURANTE**

4 **Hospedaje Las Bofinas**
PLAYA ARICA
Telf.: 4303370

3 **Restaurant - Hospedaje ARICA Beach**
Telf.: 4300325

5 **Raymisia.**
MESES MANOS PERUANAS
Telf.: 4301903

2 **CHICHARRONERIA “EL FLAGO PEPE”**
Telf.: 4300130

** El N° corresponde a su ubicación en el plano*

Desembre **MOABLU TRAVEL**

Lurín
“Milenario Valle Sagrado”

INFORMES Y RESERVACIONES:
Telfs: 426-3025 / 426-3077 / 397-3297
Cello: 990318963
Jr. De la Unión 335 01 601 2do piso Lima 4 / Galería Via Veneto

Circuitos Turísticos de Lurín
“Milenario Valle Sagrado”

Resena Histórica de Lurín

Sus orígenes se remontan a tiempos Pre-incas y descendientes del Señor de Yscitima. Durante la colonia cuando corría el año 1570 se funda el viejo pueblo de pescadores de Quilcay. Por ley del 02 de enero de 1857 se crea la MUNICIPALIDAD DE LURÍN, siendo una de las más antiguas de Lima.

En la actualidad tiene una extensión de 132,5 km² y una población aproximada de 68,000 habitantes, se extiende desde el km. 24 de la autopista Panamericana Sur hasta el km. 42 (18 kms de playa siendo sus principales Domestican (Mamacona, San Pedro y Arica).

Lurín cercado, capital del distrito está ubicado en el km 36 de la Antigua Panamericana Sur, frente a las islas Kawayaka, sus angostas calles guardan importantes tradiciones y es sede de las principales instituciones públicas y privadas así como del Templo Catedral con más de 300 años de historia.

Desembre Nuestro Valle Cuenca Baja del Río Lurín

APÉNDICE G. Tríptico promocional con calendario turístico de Lurín

SERVICIOS

***Alimentación:**
Km 31 Antigua Panamericana Sur.

***Restaurantes Campestres:**
Km 32 Antigua Panamericana Sur.

***Cevicherías:**
Playa San Pedro, Arica y Pulpas.

***Alojamientos:**
Ubicados en Lurín Cercado, Nuevo Lurín y las zonas de playa.

***Bancos:**
Km 36 Antigua Panamericana Sur:
Scotiabank
Interbank
BBVA Banco Continental
Banco de Crédito del Perú
Mi Banca
Banco Azteca
Banco de la Nación (en la Plaza de Armas)

***Supermercado:**
Km 36 Antigua Panamericana Sur:
"Virgen de las Mercedes"
500 puestos de diversos giros.

Consultas
Teléfono: 430-1323
Correo Web: turismolurin@munilurin.gob.pe

CALENDARIO TURÍSTICO ANUAL

Enero:
Aniversario de la Creación Política del Distrito San Pedro de Lurín

Febrero- Marzo:
Festival del Ceviche
Procesiones Tradicionales
Carnavales de Ribereños y Bajeros

Marzo- Abril:
Semana Santa
Procesión de Viernes Santo con siete andas
Concurso Nacional del Caballo de Paso peruano

Mayo:
Festival de la Carapulcra
Fiestas de las Cruces

Junio:
Fiesta Patronal del pueblo San Pedro de Lurín

Julio:
Procesión de la Virgen del Carmen
Fiestas Patrias: Tradicional desfile cívico.

Agosto:
Fiesta Patronal de Santa Rosa de Lima (Ex Fundo Santa Rosa, Puente Lurín y Nuevo Lurín)

Septiembre:
Fiesta Patronal de San Miguel Arcángel
Concurso Juvenil de Canto

Octubre:
Procesión del Señor de los Milagros
Procesión el Señor de la Columna
Festival del Tamal
Día de la Concepción Criolla

Noviembre:
Fiesta Patronal de las Animas
Concurso Caballo de Paso Peruano (Mamacona)

Diciembre:
Festival del Chicharrón
Danzas de la Pallas (Navidad)
Aniversario del Puente Lurín

Gerencia de Desarrollo Económico y Turismo
Agencia Municipal - Nuevo Lurín II Etapa
Jr. 26 de Julio, esquina con Antigua Panamericana Sur
Teléfono: 430-1323
www.munilurin.gob.pe

LURÍN

Milenario Valle Sagrado







¡Lurín te espera!



SANTUARIO PACHACAMAC



Centro de peregrinación más importante de la Costa del Antiguo Perú, aquí llegaban de todas partes grandes señores y sacerdotes.

Fue un oráculo visitado por pobladores de todo el Tahuantinsuyo.

***Dirección:**
Km 31 Antigua Panamericana Sur

***Teléfono:**
(01) 430 - 0168

***Horario:**
De Martes a Domingo
de 9:00 am. a 5:00 pm.

***Costo:**
Adultos: S/ 5.00
Universitarios: S/ 3.00
Escolares: S/ 1.00

TURISMO VIVENCIAL ARTESANAL

Podemos apreciar la elaboración de cerámica, retablos y tejido en vivo, en los diferentes talleres artesanales (Zona A).



Wari Prodexa
Jr. Paraguay
Mz.26 Lt.7 - Nuevo Lurín
Telef.: 367- 3265



Tchimagwari
Jr. Jorge Chávez
Mz.22 Lt.9 - Nuevo Lurín
Telef.: 430- 3674



Linajes Perú
Av. Venezuela



Raymisa S.A
Calle Los Suspiros
Mz. N - Playa Arica

Otros atractivos turísticos



Caballos de Paso en Mamacona



Playas Conchán, San Pedro, Arica y Pulpas




Km 32 Antigua Panamericana Sur
Restaurantes Campestres

APÉNDICE H. Tríptico promocional con principales atractivos de Pachacámac

Actividades

Se pueden practicar diversos deportes de aventura como ala delta, parapente, motocross, ciclismo de montaña, ciclismo de paseo, trekking por caminos rurales y restos de camino inca.



Primer Distrito Turístico del Perú


Oficina de Turismo:

Teléfono: 231-2200 Anexo (215)
Dirección: Jr. Paraíso 206
E-mail: subptatur@hotmail.com

www.munipachacamac.gob.pe


PACHACÁMAC


Valle Sagrado de Lima




El Pueblo

Pachacámac mantiene costumbres y tradiciones de pueblo provinciano, especialmente a través de sus fiestas patronales, en las que se expresa el fervor religioso de la población. Las peñas de galay y los caballos de paso peruano son otras actividades características de este pueblo lleno de riquezas culturales. Se puede apreciar todavía viviendas de adobe quincha y casta, huertos de nuestros antepasados.







HISTORIA

En los tiempos en que se trasladaban los pobladores de un lugar a otro en el Valle de Ichimay, los hombres fueron estableciéndose gracias a ecosistemas con abundante flora y fauna, desarrollando la agricultura de los tiempos iniciales. El proceso histórico se consolidó con la presencia del Dios Pachacámac, el territorio se expandió. A la llegada de los Incas, el valle se incorporó al Cuzco, y su nombre cambió de Ichimay a Pachacámac. El 30 de enero de 1533, llegaron a Lima los españoles que tenían la misión de buscar un valle adecuado para fundar la capital del Perú. Así en 1573, fue fundado el pueblo Santísimo Salvador de Pachacámac y el 16 de mayo 1746 el Virreinato explotó una real cédula que determinó la propiedad y extensión de las tierras de la comunidad de Pachacámac y los pastos que correspondían por derecho de repartimiento. En 1856 fue creada la Municipalidad de Pachacámac que se convirtió en 1857 en Distrito Republicano. El 10 de junio de 1983 Pachacámac fue nombrado Primer Centro Turístico del Perú. El 02 de Noviembre de 1990 se declaró Distrito Ecológico.



Santuario de Pachacámac

Puerta de entrada del valle sagrado, este santuario arqueológico es el más importante de Lima y de la costa peruana, siendo la. Se puede apreciar el maravilloso Templo del Sol así como el Acllahuasi, entre otros.



Lomas de lúcumo

Es recomendable visitar las lomas de julio a noviembre, época en que se podrá apreciar la flora y fauna de este singular ecosistema. Las pinturas rupestres, formaciones rocosas y la vista panorámica del valle en todo su esplendor son otros atractivos del sitio.



Museo del Pisco

Primer museo del Pisco en el Perú, se puede encontrar allí una colección de piezas originales que datan del siglo XVII y que sirvieron para la elaboración del pisco peruano. Es un lugar que tiene la facultad de encantar a cualquiera.



Piedra del amor

Esta formación rocosa natural encierra una leyenda que cautiva particularmente a las personas en busca del amor. Se encuentra ubicada en la ladera del Cerro Pan de Azúcar.



Templo Santísimo Salvador

Data del siglo XVI, de estilo colonial y sin duda el más hermoso del sur de Lima, siendo uno de los templos más requeridos por las parejas de Lima para casarse.



Manantial de la juventud

Manantial cristalino de aguas subterráneas, brinda las energías necesarias a los sedientos visitantes para seguir su camino.



APÉNDICE I. Artículo sobre terrenos en Pachacámac y en Lurín, publicado en el medio de prensa *Gestión*

2
EN DESTAQUE

GESTIÓN VIERNES 11 DE DICIEMBRE DEL 2009

Valor de terrenos en Pachacámac y Lurín seguirá con tendencia al alza

PRECIOS
Porque se esperan cambios de zonificación y prevén que se convertirían en 15 años en ciudades dormitorio de Lima. Por ahora, el valor de algunos terrenos en Pachacámac se ha incrementado hasta en 200%.

ALFREDO PRADO

Debido al crecimiento de la población de Lima Metropolitana y, portanto, de la demanda habitacional, las edificaciones de viviendas en la ciudad capital se expandirán indefectiblemente hacia el sur.

En ese sentido, los valores de los terrenos que se ubican en los distritos de Lurín y Pachacámac, puntualmente de los que están frente al mar, seguirán incrementándose en los siguientes años, opinó Carlos Bravo Hidalgo, presidente del Cuerpo Técnico de Tasaciones del Perú (CTTP).

El experto opinó que los precios actuales de los predios de esas zonas están por debajo de sus valores potenciales, pese a que se han incrementado en los últimos años. "Hace poco tiempo, en algunas zonas de Pachacámac el valor del metro cuadrado de un terreno costaba US\$ 20, pero ahora está en US\$ 60, (es decir, aumentó en 200%). La expectativa es que el precio se siga incrementando", vaticinó.

Comentó que a futuro las referidas zonas, si se soluciona el problema de transporte, pueden convertirse en ciudades dormitorio, porque están cerca de Lima y porque cuentan con disponibilidad de fuentes naturales de agua.

Pero para que su vaticinio se cumpla, tanto Lurín como Pachacámac deberán cambiar de zonificación industrial,

análisis

Eric Rey de Castro
Director gerente de Colliers International



Dependerá de la demanda

Para que las edificaciones residenciales se extiendan hacia el sur de Lima, tiene que haber demanda por viviendas y estabilidad en el largo plazo y, portanto, créditos hipotecarios accesibles. Si estas condiciones se dan, definitivamente la ciudad va a crecer y va a demandar más espacios y la zona sur es la ideal.

Sin embargo, mientras no haya un buen servicio público, una buena forma de llegar a Lurín y Pachacámac lo primero que se va a privilegiar son las zonas que ya tienen

servicios, es decir, la avenida Argentina, la avenida Colonial y la avenida Venezuela, en las que hay espacios para construir conjuntos habitacionales. También hay espacios en Lima norte en Carabayillo y en Puente Piedra.

Ahora, si la demanda de la población joven aumenta rápidamente, se va a llegar pronto a la zona sur de Lima. Pero, por ahora, la demanda se dará en las zonas que ya tienen servicios públicos: pistas, veredas, transporte, agua, etc.



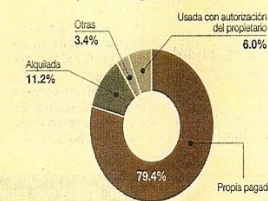
Los precios actuales de los predios en el sur están por debajo de sus valores potenciales, pese a que se han incrementado en los últimos años.

Interés de adquirir vivienda

Interés del hogar por	%
Comprar lote para construir	10.46
Construir en lote propio	1.08
Comprar vivienda	9.95
Arrendar vivienda	0.86
Construir en aires	8.16
Independizados	69.59
Ningún interés	69.59
Total	100.00

Fuente: Capoco

Lima Metropolitana: Tenencia de vivienda (% de hogares)



Fuente: Capoco

agrícola o esparcimiento a residencial-comercial, lo cual no sería muy complicado. Es más, dijo que eso podría darse en los próximos 10 a 15 años.

¿Y el cono norte?

El presidente del CTTP indicó que Lima norte no tiene mayores posibilidades para seguir expandiéndose formalmente fuera de los conjuntos habitacionales que se tienen previsto construir, debido a la excesiva concentración de personas y falta de acceso rápido desde Lima.

No obstante, refiere que los valores de los terrenos ya se están incrementando debido al cambio de zonificación. Por ejemplo, dijo que un terreno en Los Olivos cuando era industrial valía US\$ 50 a US\$ 60 el m², con el cambio a zona comercial vale US\$ 120 el m². Pero si el terreno colinda con los "mall" o centros comerciales su precio se ha incrementando de US\$ 200 a entre US\$ 600 y US\$ 1,000 el m².

Cifras y datos

En Lurín, con zonificación industrial (I2-Industria liviana) los valores de venta por m² en promedio se sitúan en US\$ 70.

Según el CTTP, en ninguna zona de Lima el valor del terreno o del inmueble ha llegado a su tope máximo; puede seguir creciendo.

En Lima, las zonas que más se han revalorizado en los últimos 10 años son las que están ubicadas frente al mar. Por ejemplo, hace 10 años el m² de un terreno de malecón Paul Harris valía US\$ 300, ahora vale US\$ 2,500.

Los precios de inmuebles en Perú están entre los más bajos de la región comparados con Chile, Brasil y Colombia.

Piden que haya uniformidad en la zonificación

La municipalidad de Lima, como ente rector, debe coordinar con todos los municipios distritales planes para uniformizar la zonificación de Lima, opinó Julio César Raffo, director del CTTP. Indicó que eso facilitará las inversiones en la ciudad capital, porque habrá planes para la

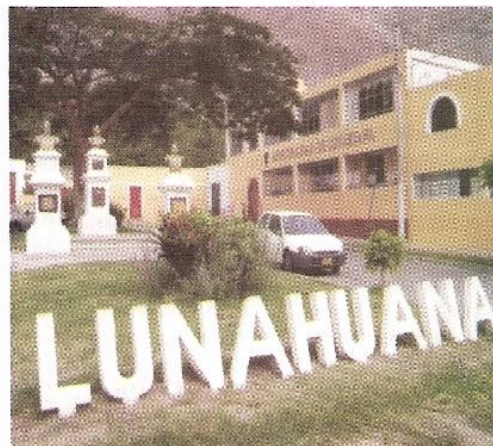
expansión de la infraestructura eléctrica, sanitaria, etc. y se podrá valorar los terrenos con mayor precisión.

"Pero eso no sucede ahora, porque cada municipio establece zonas de acuerdo a su orden de prioridad, lo que genera conflictos entre distritos limi-

tados en los casos en que una comuna considere una determinada zona como comercial y otra como zona residencial", anotó tras informar que hoy se inicia en Lima el 24º Congreso Panamericano de Valuación, evento que reunirá a expertos en valuación de 20 países.

APÉNDICE J. Campaña para promover el reconocimiento de Lunahuaná y del Santuario de Pachacámac como Maravilla del Perú

LURÍN Y LUNAHUANÁ JUNTOS con tu voto haremos que:



sean una Maravilla del Perú
para votar ingresa a www.7maravillasdelperu.com

LUNAHUANÁ

Lunahuaná tiene un clima templado y cálido, Sol todo el año. Es una eterna primavera. La temperatura media es de 16° C en invierno y 26° C en verano. Cuenta con atractivos turísticos para paseos familiares, deporte en canotaje, buena comida, buen vino, frutas como la ciruela y la uva.

El distrito de Lunahuaná también posee zona arqueológica como es el INCAHUASI (Casa del Inca). Las crónicas e investigaciones arqueológicas posteriores revelaron que los Incas al conquistar esta parte de la costa, le dieron un grado de importancia tal a la zona de Lunahuaná, que al construir la Ciudad de Incahuasi, lo hicieron a imagen y semejanza de la ciudad incaica del Cusco, según orden del Inca Túpac Yupanqui.

Se menciona otros lugares turísticos como Catapalla, Ruinas de Cantagallo, Plaza de Armas de Lunahuaná, Iglesia Colonial de Lunahuaná y los Portales de la Plaza de Armas.

SANTUARIO PACHACÁMAC

Las primeras ocupaciones en la zona del actual Santuario Pachacámac datan del año 200 a. C., pero la construcción del santuario se inicia con el florecimiento de la cultura Lima (IV y V d.C.), con el Templo de Urpiwachak al oeste de la zona; y el Conjunto de Adobitos, grandes edificaciones de compleja técnica arquitectónica.

La cultura Ishmay desarrolló, 400 años antes del establecimiento de los incas, el gran Centro Ceremonial; calles, numerosos templos con rampas y el Templo Pintado, son muestra de su urbanismo religioso.

El santuario Pachacámac es la zona arqueológica más importante en la provincia de Lima, que está ubicado en el distrito de Lurín; cuenta con museo de sitio y áreas naturales protegidas, como el bosque de algarrobos y la laguna. Recorrer el lugar es trasladarse por la historia del valle del río Lurín y de la costa central, de sus entierros y de sus templos, admirando la milenaria convivencia de los peruanos con la naturaleza.

APÉNDICE K.

Campaña de embellecimiento de las fachadas de Antioquia

