

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Desempeño Cooperativo de los Clúster del Sector Turismo en el  
Distrito de Lambayeque**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU**

**PRESENTADO POR:**

**César Augusto Lozano Amaya**

**Edgar Allan Murphy Zanelli**

**Blanca Elyzabeth Niño Díaz**

**Liliana Del Carmen Suárez Santa Cruz**

**Asesor: Daniel Eduardo Salas Díaz**

**Surco, agosto de 2016**

## Agradecimientos

Expresamos nuestro reconocimiento y gratitud al profesor Daniel Salas, por su gran apoyo y motivación, y sobre todo, por su asesoramiento minucioso y sus valiosos consejos que fueron claves para poder iniciar, desarrollar y culminar este proyecto de investigación.

Asimismo, expresamos nuestro aprecio y gratitud a todos los profesores y asesores de CENTRUM, que con su experiencia, conocimientos y enseñanzas forjaron nuestra formación, permitiéndonos cumplir con este gran objetivo.

A nuestros compañeros y amigos de la promoción MBA Gerencial Chiclayo IX, con quienes compartimos momentos muy importantes en cada etapa de nuestros estudios de maestría.



## Dedicatorias

Agradecer a Dios. A mi madre y a mis hermanas por sus consejos y apoyo incondicional, y en especial a mi hijo por su tolerancia, comprensión y aceptar los sacrificios al permitirme dejar de atenderlo para poder lograr este objetivo.

César Lozano

A mis padres por ser el pilar fundamental de mi vida. A mi esposa Rocío, por su paciencia y apoyo incondicional en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo. A mis dos preciosas hijas, Valeria y Gabriela, por haber sido la fuente de inspiración para el cumplimiento de esta meta.

Edgar Murphy

A Dios por las bendiciones recibidas, a mi esposo por ser mi guía, fortaleza y apoyo incondicional, a mis padres y hermanos por la enseñanza, motivación y valores brindados, incentivando a través del tiempo y con el ejemplo el desarrollo académico y profesional.

Elyzabeth Niño

A Dios, mis padres y hermanos, por sus enseñanzas, dedicación y apoyo incondicional. Gracias a todos ellos, por el amor que me brindan y que me dio la fuerza necesaria para cumplir este objetivo.

Liliana Suárez

## Resumen Ejecutivo

El propósito de la presente investigación se fundamentó en la siguiente pregunta principal, ¿Cómo se presenta el desempeño cooepetivo en el clúster de turismo en el distrito de Lambayeque? el mismo que fue desarrollado bajo la metodología de Morosini (2004) que consistió en medir el grado de cohesión y escala de un clúster sobre la base de dos criterios; integración de conocimiento y el ámbito de competencia que son factores cruciales para explicar el desempeño cooepetivo de los conglomerados industriales.

El enfoque de investigación fue cualitativo con un alcance descriptivo, elaborándose 18 preguntas semiestructuradas dirigidas a Gerentes, Presidentes, Directores y Funcionarios de 15 instituciones públicas y privadas quienes otorgaron información relevante que permitieron interpretar los resultados obtenidos. Para el análisis e interpretación de los resultados, se procesó la información a través del programa de datos cualitativos Atlas Ti, que facilitó el tratamiento de los datos obtenidos, permitiendo un análisis más ordenado y amplio, proporcionando a los investigadores identificar el problema central del estudio.

Producto de la revisión de la literatura y de las entrevistas realizadas, se logró determinar que el desempeño cooepetivo de las empresas que se dedican al sector turismo en el distrito de Lambayeque es bajo, en el cual la dimensión de integración de conocimiento es débil y el ámbito de competencia es local, lo que significa que actualmente los agentes económicos vinculados con la actividad turística del citado distrito son un conjunto de empresas dedicadas a una misma actividad económica sin conexión alguna entre ellas, presentando patrones de crecimiento muy lento, no se adaptan rápidamente al cambio de condiciones ambientales y compiten dentro de las fronteras locales geográficas.

### *Abstract*

The purpose of this research was based on the following main question, how the cooperative performance is presented in the tourism cluster in the district of Lambayeque? the same that was developed under the methodology Morosini (2004), which consisted of measuring the degree of cohesion and scale a cluster based on two criteria; integration of knowledge and the competence which are crucial factors to explain the cooperative performance of industrial clusters.

The research approach was qualitative with descriptive scope, being elaborated 18 semi-structured questions to Managers, Presidents, Directors and Officers of 15 public and private institutions who gave relevant information that helped interpret the results. For the analysis and interpretation of results, information is processed through the program of qualitative data Atlas Ti, which facilitated the processing of data, allowing a more orderly and comprehensive analysis, providing researchers identify the core problem of the study .

Product review of the literature and interviews, was determined that the cooperative performance of companies engaged in tourism sector in the district of Lambayeque is low, in which the dimension of knowledge integration is weak and the area of competence is local, which means that currently the economic agents linked to the tourist activity of that district are a group of companies engaged in the same economic activity with no connection between them, showing patterns of very slow growth, not quickly adapt to changing environmental conditions and compete within the local geographic boundaries.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes de la Investigación.....	1
1.2. Planteamiento del Problema .....	3
1.3. Propósito de la Investigación.....	5
1.4. Importancia de la Investigación.....	5
1.5. Naturaleza de la Investigación.....	6
1.6. Preguntas de la Investigación .....	6
1.7. Marco Teórico .....	6
1.7.1. Conglomerados industriales.....	6
1.7.2. Los conglomerados industriales son entidades sociales.....	9
1.7.3 Metodología de análisis de los clúster .....	10
1.8. Definición de Términos .....	19
1.9. Supuestos.....	20
1.10. Limitaciones .....	20
1.11. Delimitación .....	20
1.12. Resumen .....	20
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>22</b>
2.1. Los Clúster Industriales.....	23
2.1.1 Cadenas productivas.....	23
2.1.2. Las cadenas de valor .....	23
2.1.3. Los distritos industriales .....	23
2.2. Metodología de Identificación de Clúster .....	24

2.3. Teorías de los Clúster Industriales .....	26
2.3.1. La teoría de la localización y de geografía económica.....	26
2.3.2. La teoría de los encadenamientos productivos.....	26
2.3.3. La teoría del diamante.....	27
2.3.4. La teoría basada en los recursos y capacidades.....	28
2.3.5. La teoría del sustrato económico común.....	28
2.3.6. La teoría corporativista .....	28
2.4. Etapas de Evolución y Ciclo de Vida de los Clúster.....	29
2.5. Los Clúster Turísticos .....	31
2.6. Coopetición.....	33
2.7. Resumen.....	35
2.8. Conclusión .....	36
<b>Capítulo III: Metodología de la Investigación.....</b>	<b>37</b>
3.1. Diseño de la Investigación .....	37
3.2. Justificación del Diseño.....	37
3.3. Preguntas de Investigación .....	37
3.4. La Población en Estudio.....	38
3.5. Consentimiento Informado .....	39
3.6. Marco de Muestreo.....	39
3.7. Confidencialidad.....	39
3.8. Localización Geográfica.....	40
3.9. Instrumentación .....	41
3.10. Recolección de Datos .....	42
3.11. Análisis e Interpretación de Datos .....	42
3.12. Validez y Confiabilidad.....	43

3.13. Resumen .....	44
<b>Capítulo IV: Presentación y Análisis de Datos.....</b>	<b>45</b>
4.1. Caracterización de la Muestra.....	45
4.2. Situación General de Lambayeque y del Sector Turismo.....	45
4.2.1. Situación general de Lambayeque.....	46
4.2.2. Análisis del sector turismo del distrito de Lambayeque.....	48
4.3. Resultados.....	62
4.3.1 Nivel de desarrollo e integración de la comunidad social en Lambayeque.....	64
4.3.2. Agentes económicos vinculados al turismo en Lambayeque.....	75
4.3.3. Desempeño cooperativo en el clúster de turismo en Lambayeque.....	91
4.4. Resumen.....	94
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>95</b>
5.1. Conclusiones.....	95
5.2. Recomendaciones .....	96
5.3. Contribuciones Teórico-Prácticas.....	99
5.4. Recomendaciones Para Futuras Investigaciones .....	99
<b>Referencias.....</b>	<b>101</b>
<b>Apéndice A: Entrevista Semiestructurada .....</b>	<b>108</b>
<b>Apéndice B: Establecimientos de Hospedaje en el Distrito de Lambayeque.....</b>	<b>111</b>
<b>Apéndice C: Análisis de la Variable Aglutinante Común.....</b>	<b>112</b>

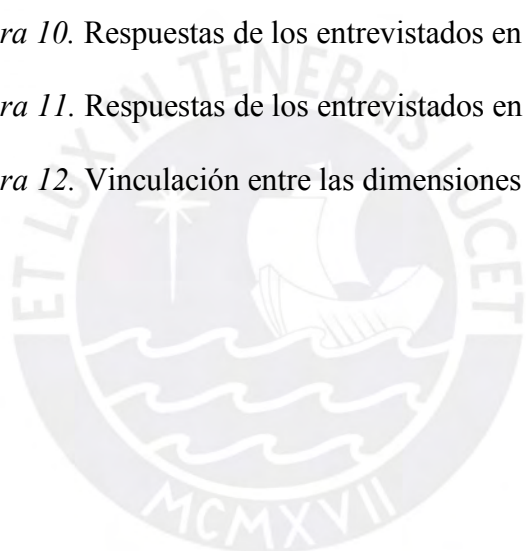


## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>VARIABLES y Dimensiones para medir el Desempeño Coopetitivo de un Clúster</i> .....	11
Tabla 2 <i>Diferencias entre los Clúster Industriales y los Distritos Industriales</i> .....	25
Tabla 3 <i>Población Relacionada al Sector Turístico en Lambayeque</i> .....	38
Tabla 4 <i>Lista de Entrevistados</i> .....	40
Tabla 5 <i>Número de Preguntas Respondidas por cada Entrevistado</i> .....	41
Tabla 6 <i>Población en el Departamento de Lambayeque</i> .....	47
Tabla 7 <i>Llegada de Visitantes al Museo Nacional Heinrich Brunning</i> .....	52
Tabla 8 <i>Llegada de Visitantes al Museo de Tumbas Reales del Señor de Sipán</i> .....	52
Tabla 9 <i>Características Socio Demográficas Perfil de Turista que Visita Lambayeque -I</i> .....	53
Tabla 10 <i>Características Sociodemográficas Perfil de Turista que Visita Lambayeque -II</i> .....	55
Tabla 11 <i>Características del Viaje – 2014 (Parte 1)</i> .....	55
Tabla 12 <i>Características del Viaje –2014(Parte 2)</i> .....	56
Tabla 13 <i>Actividades Realizadas en Lambayeque – 2014</i> .....	56
Tabla 14 <i>Análisis del Nivel de Desarrollo e Integración de la Comunidad Social</i> .....	74
Tabla 15 <i>Análisis del Alcance de la Competencia</i> .....	92

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Revisión de la literatura sobre Clúster y Coopetición.....	22
<i>Figura 2.</i> Red de fábrica institucional.....	64
<i>Figura 3.</i> Conexiones “contradicts” en la variable cercanía geográfica .....	73
<i>Figura 4.</i> Red de aglutinante común.....	75
<i>Figura 5.</i> Respuesta de los entrevistados en la variable de Liderazgo.....	76
<i>Figura 6.</i> Respuesta de los entrevistados en la variable construcción de bloques – parte I.....	79
<i>Figura 7.</i> Respuesta de los entrevistados en la variable construcción de bloques - parte II. ...	80
<i>Figura 8.</i> Respuesta de los entrevistados de la variable rotación de profesionales .....	84
<i>Figura 9.</i> Dimensión del alcance de la competencia .....	86
<i>Figura 10.</i> Respuestas de los entrevistados en la variable factores externos .....	88
<i>Figura 11.</i> Respuestas de los entrevistados en la variable factores internos.....	89
<i>Figura 12.</i> Vinculación entre las dimensiones de Morosini .....	93



## **Capítulo I: Introducción**

La creciente globalización de los flujos de mercancías, la complejidad de los cambios tecnológicos, los nuevos mecanismos de la competencia industrial, las nuevas relaciones económicas internacionales ha generado que en el Perú, las organizaciones industriales se vean afectadas por estos cambios significativos. Por esta razón, es recomendable que las empresas tiendan a establecer relaciones estratégicas, principalmente económicas, frente a la progresiva globalización de los mercados. Ello ha suscitado la necesidad de generar nuevos factores de competitividad en las organizaciones industriales, de tal forma que sean más flexibles, más especializadas y con mayor énfasis en el talento humano. La formación de clúster sería una buena alternativa para hacer frente a estos cambios.

Como sostuvo Corrales (2007), los clúster simbolizan el desarrollo regional en los tiempos modernos, son una herramienta conveniente para promover el desarrollo económico del distrito, dado que generan un sólido sistema económico regional, menos dependiente y con más oportunidades de auto innovación. Asimismo, propuso un conjunto de líneas de acción para reforzar su conformación y fortalecer la competitividad de las empresas establecidas en Lambayeque. El sector turístico no resulta ajeno a este nuevo entorno de negocios y debe afrontar también el reto de la competitividad en productos o servicios.

### **1.1. Antecedentes de la Investigación**

Morosini (2004) analizó la evolución de los clúster a partir de tres dimensiones, siendo entre ellas, el alcance competitivo compuesto por factores internos, externos y sociales; el desempeño competitivo que incluye las ventajas de la demanda, precios sostenibles, infraestructura compartida y otros y la integración de conocimiento a partir de los vínculos sociales, el rol de los actores del clúster, ventajas de cercanía geográfica, liderazgo, construcción de bloques en el clúster, comunicación, relaciones institucionales y otras.

López y Calderón (2006) analizaron los clúster de Colombia no solo desde la

perspectiva económica sino también desde la perspectiva social, cultural y política, para lo cual recomendaron un neo institucionalismo sociológico para la mejor comprensión de los clúster empresariales. Los autores concluyeron que el éxito de un clúster no solo está determinado por las relaciones comerciales y tecnológicas sino también influye la perspectiva sociocultural y política que facilita la comprensión de la consolidación de estos conglomerados industriales.

Varisco (2007) dio énfasis a la importancia de los liderazgos compartidos para el fomento del clúster turístico como iniciativa de desarrollo local en destinos turísticos, propuso algunas líneas de actuación para fomentar el clúster turístico. Uno de ellos es promover los encadenamientos, como la integración de la gastronomía, alojamientos y el fomento de productos típicos e industriales de la zona. Asimismo, propuso promover la calidad de los servicios turísticos así como trabajar con la imagen de marca del destino para generar identidad cultural de la zona.

Asimismo, planteó crear un sistema de información turística destinada al visitante, sistema que puede servir para contar con datos sobre la demanda, real y potencial sobre tecnologías disponibles, canales de comercialización y en general toda información sobre el mercado que pueda vincularse a la actividad turística. Finalmente sugirió promover la capacitación turística, la asociatividad y la institucionalidad con el fin de promover la confianza y la participación. Concluyó el artículo acotando que el turismo contribuye en la mejora de la calidad de vida de los residentes de una región, pero para ello recomienda la intervención de los actores locales en el proceso (Varisco, 2007).

Ken y Chan (2008) propusieron la constitución de los clúster como oportunidad para el desarrollo económico regional. Según refieren, las economías pequeñas y subdesarrolladas al articular las distintas actividades económicas les permite alcanzar niveles de calidad competitivos.

Sáez (2009) exploró las posibilidades que ofrecen las redes de microclústers para el desarrollo turístico en comunidades rurales desfavorecidas. Concluyó que para mejorar la ventaja competitiva y por ende beneficios económicos a las comunidades rurales se debía mejorar y fortalecer los vínculos tales como la confianza, los vínculos y el capital social de estas redes tanto desde el sector privado como público.

Fregoso, Cortés y Romero (2012) se basaron en la estrategia metodológica inferencial, deductiva y transversal. Concluyeron que la ciudad de Mazatlán cuenta con los elementos esenciales como la jerarquización de inventarios turísticos para establecer un clúster de turismo. Para ello propusieron diferentes estrategias destinadas a promocionar y promover su creación, sugiriendo para ello un trabajo conjunto entre los diferentes actores relacionados al turismo siendo entre ellos a las autoridades, empresarios, comerciantes, etc.

Teniendo en cuenta la información recopilada, se hace mención que el turismo se constituye en un potente motor de desarrollo de una comunidad y para ello es necesario el trabajo conjunto de los diferentes agentes que actúan en el sector y más aún en la formación y desarrollo de clúster turísticos. Asimismo, no existe mucha información sobre investigaciones referentes al desempeño cooperativo de los clúster turísticos; motivo por el cual ha sido razón suficiente realizar la presente investigación.

## **1.2.Planteamiento del Problema**

El sector turismo en el Perú se ha convertido en una de las actividades fundamentales para el desarrollo económico y ha influenciado en los cambios sociales y culturales de la sociedad. Si bien la actividad turística en el Perú se manifiesta como uno de los pilares de su economía, ocupando el tercer lugar en recaudación de divisas, no ocurre lo mismo en el distrito de Lambayeque, a pesar de los grandes recursos turísticos con que cuenta, tales como el turismo arqueológico, principalmente la riqueza histórica que descansa en los museos de Lambayeque; turismo naturaleza, basado en el potencial de la flora y fauna en conservación,

en diversas reservas naturales privadas y públicas; turismo de culturas vivas, basado en el enorme acervo cultural del distrito en materia de prácticas ancestrales de pesca, de formas organizativas y sociales muy arraigadas a la tradición prehispánica, prácticas religiosas, variedad gastronómica y la cultura del chamanismo.

Así mismo estos atractivos turísticos se encuentran en lugares donde el clima es propicio para que sea visitado en todas las temporadas del año; sin embargo en cuanto a la dotación de factores especializados; Lambayeque presenta fortalezas como deficiencias. En el aspecto positivo, las entidades promotoras de turismo tanto estatales como privadas no han dejado de trabajar pese a las dificultades logrando pocos pero loables logros. Lambayeque no está lejos de los adelantos técnicos científicos que llegan a nuestro país, especialmente en comunicaciones.

En el aspecto negativo se tiene que el factor investigación científica es deficiente, pues no hay ninguna institución que se dedique exclusivamente a este sector, es decir que esté directamente ligada al crecimiento y promoción del turismo sostenible. Así mismo los pocos institutos existentes, sólo son entes receptivos de alumnos pero no involucrados a la innovación de estrategias de desarrollo turístico y menos de capacitación de personas para desempeñar trabajos especializados que beneficien al empresariado del sector.

Es evidente la deficiencia de infraestructura en aeropuertos, vías de comunicación terrestre ligadas directamente a las zonas turísticas, aunque Lambayeque cuenta con un aeropuerto internacional, no es competitivo para tal fin. Los niveles de inseguridad pública que se vive en la zona urbana, ausenta al turismo interno y externo. La información limitada y poco actualizada con la que cuenta el turista y la contaminación ambiental que se puede observar en las calles de la ciudad agudizan la crisis de imagen indispensable para el progreso del turismo ecológico, tranquilo y seguro.

En Lambayeque no se percibe una cultura turística en la población. En la actualidad

se observa que el trato del lambayecano hacia el turista ha mejorado; pero no es el óptimo, esto es consecuencia de la poca instrucción turística en primaria, secundaria y también en superior; en este sentido, es importante estudiar a este sector desde un punto de vista estratégico, de cara a conseguir el objetivo genérico de mejorar la competitividad del distrito y por ende del país; para lo cual, se ha planteado dos preguntas de investigación que sirvieron de base para identificar y evaluar el desempeño cooperativo de clúster del sector turismo en el distrito de Lambayeque.

### **1.3. Propósito de la Investigación**

El propósito del presente estudio cualitativo es determinar el desempeño cooperativo de clúster del sector turismo en el distrito de Lambayeque y se basó en la propuesta planteada por Morosini (2004) que consistió en medir el grado de cohesión y escala de un clúster sobre la bases de dos criterios; integración de conocimiento y el ámbito de competencia que son factores cruciales para explicar el desempeño cooperativo de los conglomerados industriales.

### **1.4. Importancia de la Investigación**

No se han realizado investigaciones sobre identificación y desempeño cooperativo de los clúster del sector turismo y su relación con el desarrollo en el distrito de Lambayeque, por lo que esta investigación aportó conocimiento sobre las diferentes conceptos que ha tomado la definición de los clúster, la metodología de identificación de los clúster, las diferentes teorías que lo sustentan, sus etapas de evolución y los ciclos de vida, los clúster en el sector turístico, definiciones sobre cooperación, la situación general del turismo en Lambayeque y el estado actual del clúster turístico en Lambayeque.

Los resultados obtenidos con la presente investigación son de utilidad para las autoridades políticas, culturales, académicas y el empresariado en general del distrito de Lambayeque, por lo que los clúster principalmente en el sector turístico, son necesarios para el desarrollo económico de una región y de un país.

### **1.5. Naturaleza de la Investigación**

La investigación tuvo un alcance descriptivo con un enfoque cualitativo para identificar y evaluar el desempeño cooperativo de clúster turístico en el distrito de Lambayeque a través del uso de fuentes documentales y entrevistas semiestructuradas realizadas con expertos como las autoridades políticas, académicas, culturales y empresariado relacionado al sector turismo del distrito de Lambayeque.

### **1.6. Preguntas de la Investigación**

La presente investigación se fundamentó en la siguiente pregunta principal ¿Cómo se presenta el desempeño cooperativo en el clúster de turismo en Lambayeque? del cual se derivan dos preguntas de investigación secundarias referidas a ¿Cómo es el nivel de desarrollo e integración de la comunidad social en el distrito de Lambayeque? y ¿Por qué los agentes económicos que trabajan en actividades vinculadas al turismo en el distrito de Lambayeque no se encuentran desarrolladas?

### **1.7. Marco Teórico**

La presente investigación se basó en el modelo propuesto por Morosini (2004) que propuso medir la cohesión de un clúster sobre la base de los dos criterios: el tejido social y el alcance de sus actividades económicas. A continuación se hace mención a las definiciones que realizó el citado autor respecto a los conglomerados industriales y la metodología de análisis de un clúster.

#### **1.7.1. Conglomerados industriales**

Son entidades socioeconómicas caracterizadas por una comunidad social de personas y una población de agentes económicos localizados en proximidad cercana en una región geográfica específica. Dentro del conglomerado industrial la comunidad social y los agentes económicos trabajan juntos en actividades económicas vinculadas, compartiendo y alimentando una variedad de productos y/o servicios, cuyo resultado se da a un nivel superior



hacia los mercados. La propuesta de Morosini no es tanto buscar una respuesta afirmativa o negativa a si un conglomerado industrial dado es un clúster sino a medir qué grado de cohesión contiene. La respuesta, por tanto, no será ni un “sí” ni un “no” sino un grado en una escala.

En efecto, Morosini (2004) sostuvo que:

In essence, we argue that two fundamental dimensions will allow both analyst and practitioner to gain a real grasp of the cluster phenomenon. On the one hand, by looking at the nature and quality of a cluster's underlying social fabric, it is possible to understand its potential for knowledge creation and innovation. On the other hand, by assessing the reach and scope of a cluster's economic activities, it is possible to understand the forces driving its competitive and business logic. (pp. 305-306).

En esencia, se argumenta que dos dimensiones fundamentales permitirán analizar y facultar para tener una visión real del clúster. Por un lado, observando la naturaleza y la calidad de la estructura social subyacente de un clúster, es posible entender su potencial de creación de conocimiento y la innovación. Por otra parte, mediante la evaluación del alcance de las actividades económicas de un clúster, es posible entender las fuerzas que impulsan su lógica competitiva y de negocios. (pp. 305-306).

Son, pues, dos ejes los que se deben considerar para observar a un clúster, en primer lugar, su tejido social o social fabric y en segundo lugar el alcance de sus actividades económicas, que pueden ser más o menos globales. Particularmente interesa analizar a mayor detalle esta definición, primero porque brinda un concepto más completo y detallado y sobre todo, porque es la metodología que se usa para el descubrimiento e identificación de clúster en el distrito de Lambayeque que se basa en su autoría.

De la definición se deduce el especial énfasis que Morosini otorgó a la naturaleza, calidad y fuerza del entramado social subyacente, para que un conglomerado industrial pueda

crear productos y brindar servicios superiores. La integración de conocimiento entre firmas, la confianza institucionalizada, interacciones personales entre agentes económicos y cooperación mutua, caracteriza a estos conglomerados. Otra característica importante para el desarrollo de un clúster es que deben tener un mismo sistema de valores tales como la ética de trabajo, respeto, responsabilidad, reciprocidad y actitud hacia el cambio; un sistema de instituciones tales como el mercado, la familia, la iglesia, universidades, autoridades, partidos políticos, etc. y reglas para apoyar el desarrollo de los conglomerados.

Otro aspecto que resaltó el autor en la definición de clúster es lo relacionado a la importancia de la cercanía geográfica entre las firmas. Esta proximidad puede atraer ventajas como desventajas a los miembros de conglomerados industriales. Entre las ventajas favorece la innovación, crecimiento de la productividad y aprendizaje. Entre las desventajas incluyen la caza furtiva de trabajo especializado entre firmas; una mayor competencia, que también puede ser una ventaja, la imitación más rápida de tecnología e innovación de los productos por los competidores y la inteligencia de mercado compartida entre firmas. Otras desventajas es la reducción de los precios, las ventas y beneficios por empresa.

Asimismo, hizo mención que en estos conglomerados industriales sus miembros trabajan juntos en actividades de negocios relacionadas o ligadas. Estas conexiones o lazos fortalecen al conglomerado porque sus miembros pueden tener en común, clientes, proveedores de producto o servicios, infraestructura como el transporte, comunicaciones y servicio público, talento humano, como personal especializado y/o mano de obra calificada, instalaciones en educación, entrenamiento y coaching, universidades, centros de investigación y especializaciones en tecnología así como mercados de capital de riesgo.

Asimismo, en la definición de clúster hizo referencia a la presencia de un “nexo o pegamento social” que une o amalgama a los miembros de un conglomerado industrial, facilitando el acceso a importantes recursos e información, asimismo compartiendo y

nutriendo un stock común del producto, tecnología y conocimiento organizacional. Según este autor para ello se requiere la presencia de cinco capacidades clave para construir de manera sólida el “nexo o pegamento común”. Uno de ellos es liderazgo que son personas claves que promuevan la cooperación mutua, transferencia de conocimiento, coaching en liderazgo y arbitraje de conflictos, presencia de pilares o bloques, es decir lazos socioculturales, lenguaje común, cultura organizacional común, filosofía y método común, así como un entendimiento común de los negocios entre los miembros, costumbres o prácticas de comunicación que apoyen el desarrollo de un sentido común de identidad en los conglomerados industriales, interacciones de conocimiento tecnológico y de negocios entre todos sus miembros y rotaciones profesionales para promover nuevos conocimientos, transferencias de tecnología o para que estos profesionales talentosos emprendan negocios nuevos.

### **1.7.2. Los conglomerados industriales son entidades sociales**

Morosini (2004) hizo mención que la fuerza de las relaciones de un conglomerado industrial se describe como el nivel de integración de la red social. De hecho, todas las relaciones económicas hasta las relaciones puramente mercantiles del modelo de aglomeración están integradas socialmente en el sentido que éstas dependen de normas, instituciones y conjuntos de suposiciones compartidas por un grupo de actores y que no son, en sí mismas, simplemente el producto de decisiones económicas.

Los conglomerados industriales difieren del modelo de aglomeración en que existe una creencia de que tales conglomerados reflejan no simplemente respuestas económicas al modelo de oportunidades disponibles y complementariedades, sino también un nivel inusual de integración social.

La diferencia crucial en este contexto parece derivarse del grado en que los agentes económicos en un conglomerado industrial deciden involucrarse en colaboración con un

propósito y en cooperación continua sobre actividades críticas que son de interés común a todos, mientras mantienen las dinámicas de competencia de mercado intactas. Cooperación simultánea y competición en un área geográfica definida en cambio requiere de un entramado social altamente desarrollado que involucre y facilite la integración del conocimiento e intercambio de comunicación así como que promueva un sentido común de identidad entre agentes económicos.

Como resultado, casi independientemente de las características tecnológicas de cualquier industria dada, el grado de integración del conocimiento que puede ser encontrado desarrollándose en conglomerados puede ser más bien complejo.

Existen ciertos costos asociados con conglomerados industriales que algunas veces obran como obstáculos para el crecimiento. Aunque existe ciertamente un grado de competición incrementada y congestión en ambos lados, demanda y oferta, los conglomerados industriales pueden también experimentar altos rangos de rotación de empleados y falta de cooperación entre firmas, lo que puede amenazar a todo el conglomerado.

Como se ha mencionado, la forma en la cual los agentes de un conglomerado industrial pueden orquestar la cooperación mutua mientras al mismo tiempo promueven una mayor competencia puede convertirse en algo crucial para la sobrevivencia a largo tiempo del conglomerado.

### **1.7.3 Metodología de análisis de los clúster**

Morosini (2004) planteó una metodología de análisis de los clúster a partir de tres dimensiones, siendo entre ellas, el alcance competitivo integrado por factores internos, externos y sociales; la integración de conocimiento a partir de vínculos sociales, el rol de los actores del clúster, ventajas de cercanía geográfica, liderazgo, construcción de bloques en el clúster, comunicación, relaciones institucionales y otras y el desempeño cooperativo

compuesto por ventajas de la demanda, precios sostenibles, infraestructura compartida, según se muestra en la Tabla 1. A continuación se describe cada dimensión, variables y subvariables:

**Integración de conocimientos.** Para medir la dimensión de integración de conocimiento, se tienen en cuenta cuatro variables; fábrica institucional, cercanía geográfica, nexos económicos y aglutinante común, según se detalla:

Tabla 1

*Variables y Dimensiones para medir el Desempeño Coopetitivo de un Clúster*

Sub variable Resultante	Variables	Dimensiones	Dimensión
Comunidad Social	Fábrica Institucional	Integración de Conocimiento	Desempeño Coopetitivo del Clúster
Agentes Económicos	Cercanía Geográfica		
Liderazgo	Nexos Económicos		
Construcción de bloques	Aglutinante Común		
Rituales de comunicación	Factores Externos	Alcance de la Competencia	
Redes de conocimiento			
Rotación de profesionales			
	Factores Internos		
	Factores Sociales		

Nota. Tomado de “Análisis descriptivo del clúster en Educación Postgrado en Administración de Empresas en Lima Metropolitana”, por L. Noblecilla y L. Olivera, 2014, *Tesis de maestría*, CENTRUM Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

**Fábrica institucional.** Contienen los grados en que las empresas de un clúster generan unas comunidades sociales creadas y agentes económicas interactuantes. Es decir, en la comunidad social, la más importante característica de una comunidad local de un distrito industrial es su sistema de valores y puntos de vista relativamente homogéneos, lo cual es una expresión de una ética de trabajo y actividad, de la familia, de reciprocidad, y de cambio. En cierta medida todos los aspectos principales de la vida son afectados por esto.

El sistema de valores que prevalece en el distrito desarrolla más o menos rápidamente

a través del tiempo, en formas que todavía están por ser exploradas: esto constituye uno de los requerimientos preliminares para el desarrollo de un distrito, como una de las condiciones esenciales para el desarrollo de un distrito, y una de las condiciones esenciales para su reproducción. Esto no implica que solo una combinación de valores es compatible con el inicio y el crecimiento del distrito, sino que algunas combinaciones son aparentemente admisibles, mientras otras no lo son. Bajo ninguna circunstancia, sin embargo, puede el sistema de valores ser tal que desanime a una empresa a la introducción de un cambio técnico. Si este fuera el caso, el distrito no podría ser una entidad que persista a través del tiempo, y tendríamos en cambio un área de estancamiento social.

Paralelo a este sistema de valores, un sistema de instituciones y reglas debe ser desarrollado de tal forma que extienda esos valores a través del distrito, para apoyar y transmitirlos a través de generaciones. El mercado, la firma, la familia, la iglesia y el colegio son algunas de estas instituciones; pero ellos también incluyen las autoridades locales, las estructuras locales de partidos políticos y de sindicatos, y muchos otros cuerpos públicos y privados, económicos y políticos, culturales y de caridad, religiosos y artísticos.

La segunda sub variable son los agentes económicos, donde los conglomerados industriales también incluyen una población de agentes económicos, firmas así como individuos, con habilidades especializadas o conocimiento relevante a las actividades económicas ligadas que se llevan a cabo. Aún más, estos agentes económicos incluyen instituciones tales como universidades, centros de investigación, asociaciones industriales e institutos tecnológicos, los que promueven la cooperación económica mutua y el compartir conocimiento tecnológico entre los miembros de un conglomerado industrial.

La evidencia empírica disponible sugiere que comunidades sociales muy unidas son un factor significativo detrás de la fortaleza económica y la sostenibilidad de conglomerados industriales. En adición, agentes asociacionales o de meso-nivel han sido encontrados como

efectivos en promover la cooperación para buenos propósitos, lo que es considerado como un efecto significativo para la mejora del desempeño por firmas localizadas en regiones avanzadas del país.

Dentro de un conglomerado industrial, una parte significativa de ambos, la comunidad social y los agentes económicos trabajan juntos en actividades económicas vinculadas, compartiendo y alimentando un stock de producto común, conocimiento organizacional y tecnología para generar productos y servicios superiores en los mercados.

*Cercanía geográfica.* Se refiere que los miembros de un conglomerado están localizados en proximidad cercana dentro de una región geográfica particular. Dicha proximidad puede atraer ventajas como desventajas a los miembros de conglomerados industriales. Entre las ventajas favorece la innovación, crecimiento de la productividad y aprendizaje y las desventajas incluyen la caza furtiva de trabajo especializado entre firmas, una mayor competencia, que también puede ser una ventaja, la imitación más rápida de tecnología e innovación de los productos por los competidores y la inteligencia de mercado compartida entre firmas.

*Nexos o vínculos económicos.* Se refiere que los miembros trabajan juntos en actividades de negocios relacionadas o ligadas, es decir que en un conglomerado industrial bien desarrollado, estos lazos pueden ser numerosos, únicos y especializados al conglomerado industrial, incluyendo: clientes comunes, proveedores comunes de productos y servicios, infraestructura común, tal como transporte, comunicaciones y servicios públicos, banco común de talento humano tal como profesionales experimentados o mano de obra especializada, instalaciones comunes en educación, entrenamiento y coaching, universidades, centros de investigación y especializaciones en institutos de tecnología, comunes y mercados comunes de capital de riesgo. Se ha demostrado que el número y valor económico de estas conexiones pueden proveer una indicación adecuada de la fortaleza de un conglomerado

industrial.

Se ha demostrado que el número y valor económico de estas conexiones pueden proveer una indicación adecuada de la fortaleza de un conglomerado industrial. Por ejemplo, investigaciones empíricas sugieren que los conglomerados en industrias donde múltiples conexiones pueden ser creadas entre las firmas que son miembros tal como la industria de computadoras presentan padrones de crecimiento significativamente más fuertes que conglomerados en industrias con conexiones mucho más bajas entre las firmas miembros, tal como la industria de biotecnología.

*Aglutinante común.* Los miembros de un conglomerado industrial deben compartir y nutrir un stock común del producto, tecnología y conocimiento organizacional. De hecho, se ha descrito esta característica crítica de conglomerados industriales como la constitución de un “nexo o pegamento social” que une a los conglomerados. Otros se han referido a un “pegamento o nexo común” o a un “nexo o pegamento organizacional” que amalgama socialmente a diversos agentes estructurales y que integra conocimiento clave a través de fronteras funcionales, organizacionales y culturales.

El nexo social que une a los conglomerados también facilita el acceso a importantes recursos e información. Aprovechando los activos o bienes valiosos competitivamente dentro de un conglomerado requiere de relaciones personales, contacto cara a cara, un sentido de interés común, un estatus de pertenencia privilegiada. La mera colocación de compañías, proveedores, e instituciones crea el potencial para valor económico; no necesariamente asegura su realización.

Morosini (2004) identificó cinco capacidades clave que necesitan estar en su lugar para construir este “nexo o pegamento común” que realiza el valor económico dentro, y a través, de organizaciones económicas. Cuando se aplica a conglomerados industriales, estas capacidades claves pueden ser caracterizadas como sigue:



Liderazgo. Los conglomerados industriales de buen funcionamiento son deliberadamente amalgamados por grupos de individuos claves con roles explícitos que promueven la cooperación mutua, el compartir conocimiento, coaching en liderazgo y arbitraje de disputas que son vistas como beneficiosos a los intereses comunes de los miembros del conglomerado. Estos individuos son identificados y sus roles son explícitamente aceptados por todos los agentes que pertenecen al conglomerado.

Construcción de bloques. Los conglomerados industriales con buen funcionamiento han desarrollado típicamente un claro stock común de conocimiento organizacional que es compartido por todos los miembros, a través de fronteras funcionales, culturales y específicas de las firmas. Estas partes integrales típicamente incluyen fuertes lazos socioculturales entre los agentes económicos locales, creando un código común de comportamiento que facilita la confianza y activa la colaboración, un lenguaje común, no solo en el sentido literal sino también abarcando terminología común tecnológica, de negocios y organizacional, una cultura y atmósfera industrial común, una filosofía y método común para el desarrollo del talento humano y de mano de obra especializada, un entendimiento común de negocios de las dinámicas básicas de competitividad en su industria, métodos comunes de medición de desempeño competitivo. Evidencia empírica sugiere que un sistema común de valores económicos y socioculturales, además de un sistema bien definido de instituciones que apoyen y propaguen estos valores, están asociados a conglomerados industriales más innovadores y más fuertes económicamente.

Rituales de comunicación. Dentro de conglomerados bien desarrollados, existen eventos de comunicación regulares, interacciones y acercamientos que continuamente promueven un sentido común de identidad entre todos los miembros del conglomerado. Interacciones de comunicación que apoyan el desarrollo de un sentido común de identidad en conglomerados industriales incluyen asociaciones proactivas industriales, grupos de interés

común para hacer lobby en gobiernos locales o nacionales y construir una imagen común a través de iniciativas de relaciones públicas. Finalmente, métodos típicos de comunicación que promueven un sentido común de identidad entre miembros de un conglomerado industrial con respecto al mundo exterior incluyen desarrollar un producto común o marca de calidad así como estándares de calidad explícitos y comunes. Estudios empíricos han encontrado que los conglomerados industriales con eventos de comunicación bien desarrollados, interacciones y acercamientos, tienen mayores niveles de cooperación entre firmas y son más adaptables a cambios abruptos en la macro economía y en ambientes competitivos.

Redes de conocimiento. Conglomerados industriales de buen funcionamiento congregan una serie de mecanismos regulares, explícitos y altamente desarrollados para compartir conocimiento tecnológico y de negocios clave entre todos sus miembros. Ejemplos típicos incluyen puntos de referencia en grupos de trabajo, ambos, dentro de conglomerado y a través de conglomerados; centros de investigación, institutos tecnológicos, universidades, centros de estudios, educación ejecutiva y escuelas de entrenamiento para trabajadores que promueven activamente la cooperación mutua y la transferencia de tecnología dentro del conglomerado industrial y entre firmas; diseño de producto, fabricación o esfuerzos conjuntos de marketing entre firmas y organizaciones de comercio y exportación locales y extranjeras.

En conglomerados industriales bien desarrollados, instituciones de meso-nivel tales como asociaciones de industrias usualmente juegan un rol clave como iniciadores y administradores de estos mecanismos de coordinación. Es importante notar, que este rol es substancialmente diferente a las negociaciones colectivas convencionales, lobby o contactos políticos y roles en redes de contacto que estos tipos de asociaciones típicamente juegan entre industrias o dentro de conglomerados industriales menos.

La evidencia empírica disponible sugiere que los conglomerados industriales con

mecanismos de coordinación bien desarrollados muestran un nivel significativamente más alto de cooperación entre firmas. A su vez, firmas cooperantes dentro del conglomerado tienden a desempeñarse mejor que las no cooperativas. La cooperación entre firmas puede ser frecuentemente facilitada por la complementariedad económica entre los agentes de un conglomerado, los cuales pueden subir hacia los proveedores, bajar hacia los clientes o lateralmente hacia los fabricantes. Esto permite que aumenten las eficiencias, por ejemplo, tecnologías y canales de marketing; así como beneficios adicionales, por ejemplo, la reputación de ciertas regiones en beneficios industriales de excelencia para todos sus miembros y sinergias, por ejemplo, consumidores de servicios de hotel valorarán la experiencia completa de acuerdo a la calidad de cada componente.

Rotación de profesionales. Dentro de conglomerados industriales de alta competitividad, existe típicamente un banco significativo de talento humano especializado sobre conocimiento de negocios y conocimiento tecnológico que es específico para las actividades económicas principales del conglomerado.

Un flujo de profesionales talentosos y hábiles que se mueven continuamente dentro de un conglomerado industrial provee un vehículo efectivo y eficiente para compartir expertos, mejores prácticas y conocimiento en experiencia entre las firmas. No menos importante, esto contribuye al desarrollo de nuevo conocimiento así como a transferencias de tecnología, combinaciones y réplicas a través de los agentes económicos del conglomerado. De hecho los estudios empíricos en esta área sugieren que las firmas en conglomerados industriales son más probables de ser innovadoras cuando existe un alto grado de empleo del propio sector en la región del conglomerado.

***Alcance de la competencia.*** Segunda dimensión crítica para entender la lógica de negocios y competencia de un conglomerado es el alcance y el ámbito de las actividades económicas llevadas a cabo por las firmas miembros. Estas actividades pueden ser agrupadas

de acuerdo a tres factores amplios:

*Factores externos.* Aquellas que son muy externas a la firma, por ejemplo, clientes, mercados de producto y marco operativo legal y regulador que gobierna a estos clientes y mercados, es decir se analiza los clientes del clúster, los productos y servicios principales, las tendencias demográficas claves, el crecimiento del mercado y el sistema regulatorio que rodea al clúster.

*Factores internos.* Factores que dan forma a las características internas de la firma, tales como sus recursos, procesos y capacidades. Es decir se incluyen los recursos en el clúster, aspectos como factor humano, financiero, insumos y otros, los procesos claves que incluyen la innovación en los mismos, la cadena de distribución o de abastecimiento, el desarrollo de productos y otros y las competencias claves en el clúster como la tecnología manejada y la velocidad de innovar.

*Factores sociales.* Factores que gobiernan el acercamiento social al aprendizaje, articulando el conocimiento y creando un sentido distintivo de identidad y comportamiento cultural. Como el grado de aprendizaje sobre los procesos, productos y tecnologías. Asimismo, la creación de conocimiento, el compartir conocimiento y las normas que rigen la cultura o conducta organizacional al interior del clúster.

***Vínculo entre integración de conocimiento, ámbito de competencia y el desempeño de los conglomerados.*** El grado de integración de conocimiento y el ámbito de competencia son factores co-evolucionantes que son cruciales para explicar el desempeño competitivo de los conglomerados industriales. Las firmas en un conglomerado industrial que presentan un alto grado de integración del conocimiento y que compiten globalmente innovan más, presentan patrones de crecimiento más fuertes, se adaptan al cambio de condiciones ambientales más rápidamente y tienen un desempeño competitivo más sostenible que firmas en conglomerados menos integrados que tienden a competir estrictamente dentro de fronteras

locales geográficas. A más alto el grado de integración del conocimiento entre miembros de firmas y a más alto el ámbito global de competencia de firmas miembros, más alto es el desempeño cooperativo de conglomerados industriales.

### **1.8. Definición de Términos**

En el presente trabajo de investigación, se utilizaron los siguientes términos:

Los clúster “son entidades socioeconómicas caracterizadas por una comunidad social de personas y una población de agentes económicos localizados en proximidad cercana en una región geográfica específica” (Morosini, 2004, p. 3).

Clúster industrial, “son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas” (Vera & Ganga, 2007, p.306).

Clúster turístico, “en la conformación del clúster turístico podían identificarse a partir de la interrelación de los actores de la actividad turística que estarían conformados por los recursos naturales y culturales, que constituyen la materia prima del turismo y definen el potencial de la actividad para motivar desplazamientos regionales, nacionales o internacionales de visitantes” (Varisco, 2004, p.69).

Competencia, “podemos considerar la competencia como la lucha consciente de cada empresa para establecer su supremacía en un mercado específico” (Parra, García & Jiménez, 2008, p.87)

Cooperación, “indica un interés compartido para trabajar juntos hacia una meta común”. (Parra, García & Jiménez, 2008, p.88)

Coopetición “en las relaciones cooperativas las empresas interactúan de acuerdo con dos lógicas diferentes de interacción, la cooperación y la competencia” (Parra, García & Jiménez, 2008, p.88)

### **1.9. Supuestos**

Para el sector turístico es sumamente importante que se cuente con elementos esenciales como la jerarquización de inventarios turísticos, recursos naturales, cultura, patrimonio artístico e infraestructura como hotelería, restaurantes, etc., que sostienen una vinculación directa con el desarrollo de la industria turística. Las ventajas comparativas del destino nacen de los recursos que lo hacen atractivo para los visitantes, es por ello y entendiendo que en el distrito de Lambayeque existen estos elementos básicos de la cadena de valor en la industria turística, se supone que en el distrito de Lambayeque existe un clúster de turismo entre las empresas vinculadas en esta actividad económica.

### **1.10. Limitaciones**

La investigación presentó las siguientes limitaciones: (a) la recolección de datos se basó en entrevistas semiestructuradas realizadas a autoridades políticas, académicas, culturales y empresarios, los cuales fueron realizadas en diferentes tiempos y en función de su disponibilidad, (b) desconocimiento por parte de algunos agentes económicos respecto a la terminología usada.

### **1.11. Delimitación**

La presente investigación se realizó en el distrito de Lambayeque en el periodo de junio a octubre de 2015, se basó en entrevistas realizados a Gerentes, Presidentes, Directores y Funcionarios de diversas instituciones públicas y privadas quienes otorgaron información relevante que permitieron interpretar los resultados obtenidos. Cabe señalar que el alcance de la investigación se limitó a las instituciones vinculadas del sector turismo en el distrito de Lambayeque.

### **1.12. Resumen**

Si bien la actividad turística en el Perú se manifiesta como uno de los pilares de su economía, ocupando el tercer lugar en recaudación de divisas, no ocurre lo mismo en el

distrito de Lambayeque, a pesar de los grandes recursos turísticos con que cuenta; en este sentido, es importante estudiar a este sector desde un punto de vista estratégico, de cara a conseguir el objetivo genérico de mejorar la competitividad del distrito y por ende del país, para lo cual, se ha planteado dos preguntas de investigación secundarias que sirvieron de base para identificar y evaluar el desempeño cooperativo de clúster del sector turismo en el distrito de Lambayeque.

La investigación se basó en el modelo propuesto por Morosini (2004) consistente en analizar la evolución de los clúster a partir de tres dimensiones, el alcance competitivo, el desempeño cooperativo y la integración de conocimiento a partir de los vínculos sociales, el rol de los actores del clúster, ventajas de cercanía geográfica, liderazgo, construcción de bloques, comunicación y otras.

Por consiguiente, la investigación se realizó en el distrito de Lambayeque en el periodo de junio a octubre de 2015, basándose en entrevistas realizadas a Gerentes, Presidentes, Directores y Funcionarios de diversas instituciones públicas y privadas quienes otorgaron información relevante que permitieron interpretar los resultados obtenidos.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

La presente investigación aportó conocimiento sobre los diferentes conceptos que ha tomado la definición de los clúster, la metodología de identificación de los clúster, las diferentes teorías que lo sustentan, sus etapas de evolución, los ciclos de vida, los clúster en el sector turístico y el término de coopetición, según se muestra en la Figura 1.

2.1. Los Clúster Industriales	2.1.1. Cadenas productivas
	2.1.2. Las cadenas de valor
	2.1.3. Los distritos industriales
2.2. Metodología de Identificación de Clúster	
2.3. Teorías de los Clúster Industriales	2.3.1. La teoría de la localización y de geografía económica
	2.3.2. La teoría de los encadenamientos productivos
	2.3.3. La teoría del diamante
	2.3.4. La teoría basada en los recursos y capacidades
	2.3.5. La teoría del sustrato económico común
	2.3.6. La teoría corporativista
2.4. Etapas de Evolución y Ciclo de Vida de los Clúster	
2.5. Los Clúster Turísticos	
2.6. Coopetición	

Figura 1. Revisión de la Literatura sobre Clúster y Coopetición



## **2.1. Los Clúster Industriales**

Cabe precisar y a manera de encontrar un claro concepto de los clúster industriales resultó importante analizar definiciones relacionadas a las cadenas productivas, cadenas de valor y los distritos industriales, que a continuación se detalla:

### **2.1.1 Cadenas productivas**

Isaza (2010) indicó que las cadenas productivas se caracterizan por ser un conjunto estructurado de empresas integradas alrededor de la producción de un bien o servicio, abarca desde los productores de materias primas hasta el consumidor final, como ejemplo de cadena productiva se cita a una textilera. Los eslabones serían los cultivadores de algodón, los transportadores, los centros de acopio, los procesadores de la fibra en hilados y tejidos, los productores de confecciones, los distribuidores y comercializadores, y por último, los consumidores de prendas de vestir.

### **2.1.2. Las cadenas de valor**

Comprenden la secuencia de actividades dependientes y relacionadas que son necesarias para poner un producto y/o servicio en competencia a lo largo de diferentes fases del proceso que sigue un producto desde la obtención de materia prima, procesamiento, transporte y distribución (Fundación CODESPA, 2010).

### **2.1.3. Los distritos industriales**

Los distritos industriales surgen cuando la concurrencia de varios clúster en una región específica promueve una alta especialización y división del trabajo entre sus empresas, al tiempo que se configuran sinergias de cooperación entre las firmas y los diferentes actores sociales de la región (ONUDI, 2004, citado en Isaza, 2010).

Según Isaza (2010) los distritos industriales se distinguían, entre otras características, por contar con una colaboración inter empresarial, una identidad sociocultural que facilitaba la confianza mutua y una interacción de variables sociales, económicas y culturales que

caracterizaban su estructura productiva y surgían a partir de la concentración geográfica de uno o más clúster, los cuales a su vez están compuestos de la unión de varias cadenas productivas.

Por otro lado, Castillo (2008) definió que los clúster surgían por aglutinación espontánea de empresas, proveedores y clientes, entre otros agentes económicos de la cadena de valor del sector que encontraban ventajas de trabajar en conjunto y así accedían a nuevos mercados al mejorar su organización y competitividad, se caracterizaban por una concentración geográfica de empresas e instituciones que producen y se complementan por lo general mediante estructuras de redes de valor, con el principal objetivo de mejorar su rentabilidad y competitividad.

López y Calderón (2006) consideraron que los clúster eran fenómenos multidimensionales que incluyen relaciones comerciales, mercadológicas, tecnológicas, así como sociales y culturales. Navarro (2001) refirió que para precisar el concepto de clúster es importante analizar el tipo de relación que se da entre empresas o sectores, interdependencia o similitud, también del tipo de flujos de productos o de conocimientos, del nivel de análisis micro, meso o macro, de los límites espaciales del clúster nacional, regional o local y de la red de organizaciones e instituciones tomados en consideración. En la Tabla 2 se describen las principales diferencias entre los clúster y distritos industriales.

## **2.2. Metodología de Identificación de Clúster**

La relación que se da entre la competencia empresarial y la cooperación inter organizacional, ha motivado la necesidad de establecer metodologías que permitan identificar objetivamente los clúster industriales, así como conocer su ubicación precisa en el territorio y sus vínculos con la teoría económica (Castillo, 2008).

Osorio, Heredia, Nuño, Castillo y Acevedo (2006) clasificaron a estas metodologías en tres grupos: (a) métodos basados en el uso de herramientas analítico estadísticas, cuya

Tabla 2

*Diferencias entre los Clúster Industriales y los Distritos Industriales*

Clúster Industriales	Distritos Industriales
Grandes inversiones en investigación y desarrollo. Financiación a través de la bolsa de valores La localización es un factor clave de competitividad debido a los cambios en los patrones de producción propios de la globalización. Productos de sectores en crecimiento o totalmente nuevos, no se pueden clasificar por sectores y son innovadores. Las pequeñas empresas son un colchón que permite la flexibilidad laboral de las grandes empresas.	La industrialización de lo artesanal y la búsqueda del perfeccionamiento. Estrategias de autofinanciación Fuertes lazos de identidad y de cooperación y competencia que se remontan al pasado y están unidos al territorio. Productos de sectores maduros pero con altos niveles de innovación. Concentración territorial, descentralización y ultra-especialización de la producción en las unidades productivas interconectadas.

Nota. Tomado de “El futuro de los clúster y las cadenas productivas,” por Mc. Cormick, 2005, *Semestre Económico*, 8(15), 87-102.

clave reside en la medición del grado de aglomeración económica existente en cada una de las áreas geográficas consideradas, (b) métodos basados en el estudio de caso de clúster individuales o de grupos de clúster, mediante el uso de técnicas cualitativas y (c) los métodos centrados en el análisis de políticas y estrategias diseñadas para promover la gestión de un clúster.

Porter (1998, citado en Osorio et al. 2006) planteó un método basado en la utilización de instrumentos cuantitativos para investigar la composición de economías regionales y locales y los límites geográficos de los clúster de sectores interrelacionados, dando lugar a un clúster mapping. Si bien este método da atención a elementos basados en el conocimiento como determinantes clave de la fortaleza de un conglomerado, todavía se exaltan la noción de nexos económicos cuando categorizan las dinámicas y características competitivas en un conglomerado.

Meyer y Stamer (1998, citado en Morosini, 2004) propusieron un método basado en la utilización de instrumentos cualitativos y basados en el estudio de casos para estudiar los elementos basados en el conocimiento como determinantes claves de la fortaleza y

desempeño de un conglomerado. Porter (1998, citado en Morosini, 2004) estableció que para entender la lógica de los negocios y la competencia de un conglomerado es importante determinar el alcance y el ámbito de las actividades económicas llevadas a cabo por las firmas o miembros del conglomerados. Estas actividades se agrupan en factores externos como los clientes, mercado de producto, marco operativo regular, entre otros, factores internos como los recursos, procesos, capacidades y competencias y factores sociales como el aprendizaje sobre clientes y productos, creación de conocimiento, cultura, normas, etc.

### **2.3. Teorías de los Clúster Industriales**

Diversos enfoques teóricos intentan responder la pregunta ¿Por qué se forman y desarrollan los clúster? Entre las principales teorías son de localización y de geografía económica, la teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia delante, teoría del diamante, teoría referida a los recursos y capacidades, teorías referidas al sustrato común y la teoría corporativista.

#### **2.3.1. La teoría de la localización y de geografía económica**

Gracias a la concentración de un elevado número de empresas del mismo ramo y muchas veces cerca de los recursos naturales o cerca de los mercados que va a abastecer, beneficia a los trabajadores como a las empresas favoreciendo la actividad económica; asimismo esta concentración industrial permite el aprovisionamiento de factores concretos necesarios al sector a un costo inferior así como la facilidad de comunicación e información y beneficios del desarrollo tecnológico (Castillo, 2008; Ramos, 1998).

#### **2.3.2. La teoría de los encadenamientos productivos**

Castillo (2008) indicó que la teoría de los encadenamientos productivos permitió ligar a la cadena productiva que participa en un proceso tanto con sus productores encadenamientos hacia atrás como con sus compradores, encadenamientos hacia adelante, como sucede en un clúster industrial. Los encadenamientos hacia atrás dependen tanto de los

factores de la demanda como de su relación con factores tecnológicos y productivos, tamaño óptimo de la planta y la similitud entre la tecnología utilizada en la producción del bien final y la producción del insumo (Ramos, 1998; Osorio et al. 2006).

Esta forma de encadenamiento según Osorio et al (2006) fue recomendable cuando la tecnología utilizada en la producción también beneficia en la producción del insumo, así como cuando se da alta inelasticidad de la demanda de recursos, existencia de economías de escala en la producción del bien final y mala relación comercial con los proveedores. Asimismo este autor se refirió que los encadenamientos hacia adelante dependen de la similitud tecnológica entre la actividad extractiva y la de procesamiento.

### **2.3.3. La teoría del diamante**

La capacidad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar sus valores y cultura nacional, de su estructura económica, de sus instituciones e historia. Por otra parte, la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un clúster y su grado de madurez. Las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados constituyen las fuentes de ventaja competitiva y van a crear las condiciones para la formación y desarrollo de los clúster en determinados lugares (González & Mendieta, 2009).

Según Porter (2000) cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, según se detalla a continuación:

- Condiciones de los factores, concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.
- Condiciones de la demanda, la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
- Sectores afines y de apoyo, la presencia o ausencia en la nación de sectores

proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, las condiciones vigentes respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

#### **2.3.4. La teoría basada en los recursos y capacidades**

Los recursos comprenden los factores productivos que la empresa posee o controla, financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos, así como aquellos activos que pueden ser utilizados para implementar estrategias generadoras de valor (Wernerfelt 1995, citado en Vera & Ganga, 2007). En cambio las capacidades representaban el aspecto dinámico, habilidades humanas y organizativas, procesos y sistemas saber-hacer, definió la forma como la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993, citado en Vera & Ganga, 2007). En los mercados en los cuales el entorno competitivo es muy cambiante, las capacidades resultan ser fuente de ventaja competitiva y una de las capacidades de gran importancia para lograr una ventaja competitiva suele ser la de los conocimientos (Vera & Ganga, 2007).

#### **2.3.5. La teoría del sustrato económico común**

Cada empresa es potenciada por la competitividad del conjunto al cual pertenecen y el sustrato común lo componen las actitudes y los valores compartidos entre las empresas y sus directivos, que da la identidad y razón de ser a un clúster y es la base de su efectiva conformación y madurez (Schmitz, 1997, citado en Porchini, Villalpando & Blanco, 2010).

#### **2.3.6. La teoría corporativista**

Existen tres niveles de colaboración: un marco institucional, un marco estructural y un marco relacional. Esta teoría enfatizó la importancia de moverse por motivaciones de calidad superior para dar una identidad al clúster y dar un sentido afectivo-relacional a los que forman parte del conglomerado (Porchini et al, 2010).

## 2.4. Etapas de Evolución y Ciclo de Vida de los Clúster

Navarro (2001) definió que los clúster están siempre en proceso de continua transformación y cambio, siguen un ciclo de vida, nacen, evolucionan y se transforman. Castillo (2008) hizo mención que los clúster surgieron por aglutinación espontánea de empresas que encuentran ventajas económicas en su aglomeración o como una estrategia de desarrollo económico local para tener acceso a nuevos mercados.

Pezoa (2010) estableció que los clúster surgieron como consecuencia de procesos concretos y específicos, como sucede cuando los recursos naturales son la principal causa del desarrollo, como por ejemplo los minerales en Cajamarca, o como consecuencia de la crisis del sistema productivo que impulsa nuevas iniciativas empresariales o como consecuencia del azar, como ejemplo podemos citar el centro manufacturero de la producción de artesanía de Chulucanas. También la formación de clúster obedece a mecanismos de imitación de experiencias de industrialización en áreas contiguas que impulsan a los emprendedores de una economía local a imitarlas utilizando los recursos existentes en el territorio (Bernabé, 1983 citado en Vásquez, 2006).

Los clúster aparecen también como consecuencia de que empresas innovadoras estimulan el surgimiento y desarrollo de muchas otras o porque empresas multinacionales decidan localizarse en un lugar específico (Dunning, 2001, citado en Vásquez, 2006). El proceso de desarrollo de un clúster depende en gran medida de la eficacia de los circuitos de realimentación, por ejemplo, del acierto con que las instituciones locales - educativas, normativas, etc. respondan a las necesidades del clúster o de la medida en que los proveedores sean capaces de responder a las oportunidades que se abren así como por sus capacidades de innovación continua, así como por un proceso de creciente especialización y mejoramiento del capital humano y otros factores (Pezoa, 2010).

Vásquez (2006) definió que en esta fase, los clúster se desarrollan y obtienen ventajas

competitivas por la proximidad que existe entre las empresas que facilita la interacción, transmisión de información, la difusión de la innovación y el conocimiento, la reducción de los costes de transacción y las economías de aglomeración así como por la aparición de una cultura de innovación y cambio que a su vez propicia la cooperación entre empresas y la integración del clúster. Los clúster llegan a su etapa de madurez cuando paulatinamente van perdiendo sus ventajas competitivas. Y esto se da porque los clúster van perdiendo posicionamiento en los mercados como consecuencia del cambio de las necesidades y demandas de sus clientes, así como reducción de la capacidad de innovación principalmente en sus procesos, asimismo el surgimiento de nuevos grupos y clúster competidores, que se anticipan en los mercados emergentes y utilizan más eficientemente las innovaciones y nuevas ideas y también por la reducción de la cooperación entre las empresas que conforman el clúster que resquebrajan el compromiso social de colectividad, lo que debilita los resultados conjuntos.

Los clúster pueden entrar en una fase de declive cuando los productos que produce se vuelven reemplazables por productos sustitutos más efectivos. La decadencia muchas veces deriva de las rigideces de políticas internas que disminuyen la productividad y la capacidad de innovación. O de factores del macro entorno difíciles de predecir como los factores políticos, económicos, la evolución tecnológica porque puede neutralizar simultáneamente varias ventajas del clúster. Puede dejar desfasadas la información sobre el mercado, la cualificación de los empleados, la pericia científica y técnica y la cartera de proveedores (Porter, 1999; Navarro, 2001).

Pezoa (2010) refirió que los clúster industriales debían presentar diversas opciones evolutivas para evitar el declive y la desaparición, podían reposicionarse, tratando de encontrar nuevos nichos de mercado donde el clúster tenga posibilidades de mantener sus ventajas competitivas, pueden jerarquizarse, poniendo en práctica un tipo de red bajo el



“empuje” de una empresa líder que se adopte el rol dominante de dirección, gestión y coordinación del clúster. Asimismo, pueden también externalizar algunas fases productivas, así como institucionalizarse, cuando una empresa o varias, conjuntamente con las instituciones y organismos del clúster asumen su dirección y gobierno a través del diálogo y la cooperación entre el ámbito público y el privado o sencillamente pueden encaminarse hacia su desaparición.

## **2.5. Los Clúster Turísticos**

En el sector turismo los clúster están conformados por los atractivos locales de cada región ya sea naturales o artificiales, monumentos, iglesias, playas, desiertos, por la infraestructura local, hoteles, restaurants, bares, medio de transporte, guías turísticos, prestadores de servicios y comercio para el turismo, por las instituciones y organismos de apoyo, como las políticas públicas y el apoyo a empresas y las estructuras de acceso en sus planos rurales y urbanos. Todos estos elementos conforman a un clúster turístico (Barbosa, 2000, citado en Fregoso et al, 2012).

Varisco (2004) refirió que en la conformación del clúster turístico podían identificarse a partir de la interrelación de los actores de la actividad turística que estarían conformados por los recursos naturales y culturales que constituyen la materia prima del turismo y definen el potencial de la actividad para motivar desplazamientos regionales, nacionales o internacionales de visitantes. Asimismo los turistas que conforman la demanda y el gasto que realizan en el consumo de bienes y servicios. El sector productivo que está conformado por las empresas que prestan los servicios que hacen posible el desplazamiento y permanencia del turista en el centro receptor, empresas que desarrollan actividades relacionadas al turismo, como transporte, alojamiento, gastronomía, agencias de viajes y operadores mayoristas y esparcimiento, o actividades no características entre las que se encuentran empresas del sector agropecuario, construcción, industria y comercio entre otras.

La superestructura turística que está integrado por las instituciones públicas y privadas encargadas de optimizar el funcionamiento de cada una de las partes que integran el sistema así como armonizar sus relaciones para facilitar la producción y venta de los múltiples servicios que componen el producto turístico. Asimismo, se hace mención a los residentes considerados en su calidad de habitantes de una localidad, estén vinculados o no con la actividad turística, representan la finalidad de todo programa que apunte a una mejor calidad de vida. Y finalmente el territorio que es un actor relevante para el análisis del desarrollo económico y la también la infraestructura, en especial las vías de transporte y terminales.

Según Porter (2011, citado en García, 2011) refirió que en el Perú los clúster existentes, sobre todo en el sector minero, pesca, agroindustrial, turismo y joyería tenían el potencial necesario para hacer que el país se desarrolle económicamente. Además, recomendó mayor coordinación y apoyo del estado y que se necesita diversificar las actividades económicas por sector y darle mayor valor agregado para diferenciarlos. Asimismo, aconsejó continuar con la descentralización del país, para esto se deben seguir desarrollando los gobiernos regionales y de esta manera tener regiones competitivas.

Porter (2000) definió a los clúster como un racimo de empresas interconectadas y relacionadas comercialmente que se ubican en una misma zona geográfica. Estas empresas que conforman los clúster pueden ser de productos o servicios, proveedores de materiales, maquinaria e instituciones financieras. Las empresas comprenden también eslabones posteriores de la cadena de valor, como canales de distribución, clientes, fabricantes de productos complementarios, proveedores de infraestructura, instituciones públicas y privadas que facilitan formación, información, investigación y apoyo técnico especializado como las universidades e institutos de formación profesional, así como las entidades de normalización y los organismos del Estado.

Navarro (2001) destacó la importancia que poseían unos u otros factores varía mucho en función del tipo de actividad predominante en el clúster, de la fase del ciclo de vida que este atraviesa, del país o región en que aquél se ubique, etc. Ramos (1998) conceptualizó a los clúster como una concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización de productores, proveedores y mano de obra especializada, con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva.

## **2.6. Coopetición**

Vegas (2010), definió que el término “coopetición” (*co-opetition*, en inglés) fue presentado al mundo empresarial por Barry J. Nalebuff y Adam M. Brandenburger en 1996, en un libro que lleva ese mismo nombre, con la intención de ofrecer un nuevo esquema mental de la gestión que ofrezca una vía alternativa para plantear el enfrentamiento con los competidores. El propio término “coopetición” encierra en sí la idea que desea transmitir. Esta nueva palabra se crea mediante la unión de “cooperación” y “competición” o “competencia”. En términos generales, se señala que dos o más empresas que operan en el mismo sector de negocios y en el mismo mercado pueden plantearse la forma de relacionarse entre ellas de tres maneras posibles: mediante el enfrentamiento: competencia directa, la cooperación, por ejemplo, alianzas e, incluso, fusiones y como resultado de una mezcla de los dos enfoques anteriores, coopetición.

Albert (2015) definió que la coopetición supone que las compañías diseñen estrategias de colaboración-competición creando el máximo valor en el mercado a partir de capitalizar las relaciones que éstas mantienen con sus competidores, proveedores, clientes y complementadores. En la actualidad, algunas compañías ya se han dado cuenta de que la clave de la supervivencia y de la competitividad de las empresas, y la clave de la

supervivencia del mercado que las necesita, yace no tanto en protegerse colaborativamente de los peligros “estáticos” representados por las compañías más grandes, sino en crear cooperativamente oportunidades dinámicas que consigan que la medida de las compañías no sea relevante.

Presno (2015), hizo mención que el término coopetition es una visión de negocios que busca generar colaboración entre actores que típicamente se mirarían como competencia. Busca maximizar el valor de las relaciones que pueden crear empresas similares ante una economía de networking. Esta se lleva a la práctica bajo el objetivo de conseguir un beneficio común que por razones de presencia, capacidad de inversión, especialización, entre otras, que no podrían conseguir fácilmente cada participante de manera aislada.

En la relaciones cooperativas las empresas interactúan de acuerdo con dos lógicas diferentes de interacción, la cooperación y la competencia. Es decir, en la parte cooperativa de la relación, las empresas ganarán acceso a recursos externos, tales como know how o fondos financieros, mientras que en la parte competitiva las empresas están forzadas a generar una ventaja competitiva relativa sobre los otros actores. (Parra, García & Jiménez, 2008)

El comportamiento competitivo puede asumir diferentes manifestaciones. Por un lado, los agentes pueden esforzarse por emular a otro agente, por desarrollar una competencia ordinaria entre las empresas respetando las reglas del negocio justo. Estas formas de competición, generalmente son favorables para el desarrollo económico y el progreso social, ya que tienden a promover la eficiencia, la iniciativa y a impulsar la innovación continua. De manera que la competición no sólo fuerza a las empresas a buscar niveles de costes inferiores, sino que también obliga a las mismas a invertir en innovación de productos y procesos (Mistri & Solari, 2001, citado en Parra, García & Jiménez, 2008).

Sin embargo, la competencia también puede ser destructiva, por ejemplo, cuando ésta

permite prácticas predatorias con el fin de eliminar a los competidores con menor poder de mercado a los que ofrecen bienes de mejor calidad utilizando a menudo medios fraudulentos (Dei Ottati, 1994, citado en Parra, García & Jiménez, 2008).

Existen formas de cooperación que son constructivas, donde se incluyen por ejemplo, aquellas que permiten asociaciones y acuerdos con el propósito de asegurar que la competencia no se volverá desleal o para permitir a un grupo de PYME competir en un mercado abierto con empresas mucho más grandes y poderosas que ellas. De este modo, la cooperación permite superar obstáculos que individualmente las empresas no son capaces de vencer, sobre todo las empresas de pequeña dimensión. Esto es debido a que las pequeñas empresas, tienen dificultades que, de no acudir a la cooperación con otras empresas, obstaculizarían su crecimiento o incluso su supervivencia en un ambiente de gran rivalidad. (Parra, García & Jiménez, 2008).

## **2.7. Resumen**

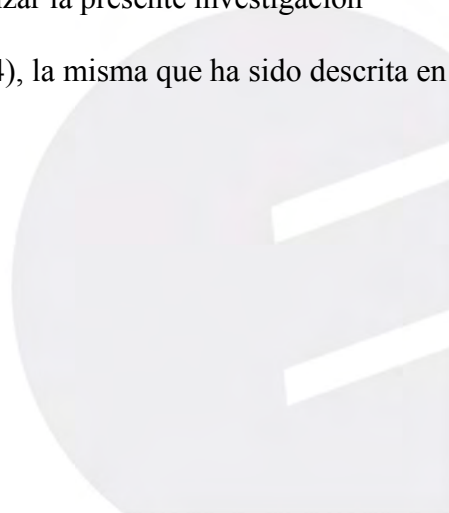
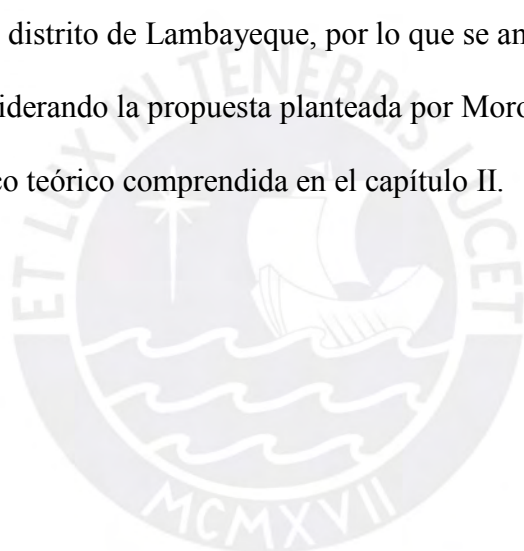
La presente investigación aportó conocimiento sobre las diferentes conceptos que ha tomado la definición de los clúster, la metodología de identificación de los clúster, las diferentes teorías que lo sustentan, sus etapas de evolución, ciclos de vida y los clúster en el sector turístico.

Diversos enfoques teóricos intentaron responder la pregunta ¿Por qué se forman y desarrollan los clúster? los clúster surgían por aglutinación espontánea de empresas, proveedores y clientes, entre otros agentes económicos de la cadena de valor del sector que encontraban ventajas de trabajar en conjunto y así accedían a nuevos mercados al mejorar su organización y competitividad, se caracterizaban por una concentración geográfica de empresas e instituciones que producen y se complementan por lo general mediante estructuras de redes de valor, con el principal objetivo de mejorar su rentabilidad y competitividad.

Asimismo, investigaciones de clúster a nivel nacional y mundial sugirieron el uso de este concepto para lograr mejorar las economías y coinciden con la importancia de la intervención gubernamental en este tipo de conglomerados, considerando que las zonas estudiadas tienen atractivos turísticos pero el nivel de desarrollo y surgimiento es bajo.

## **2.8. Conclusión**

De la revisión de la literatura, se encontraron diversos estudios referidos a conceptualizaciones de clúster o conglomerado industriales, metodologías de identificación de clúster, etapas de evolución y ciclos de vida de un clúster, distritos industriales, cadenas de valor, cadenas productivas, cooportunidad.; sin embargo no existen estudios que respondan a la pregunta de investigación principal respecto al desempeño cooportunidad de clúster de turismo en el distrito de Lambayeque, por lo que se amerita realizar la presente investigación considerando la propuesta planteada por Morosini (2004), la misma que ha sido descrita en el marco teórico comprendida en el capítulo II.



## Capítulo III: Metodología de la Investigación

### 3.1. Diseño de la Investigación

El enfoque de investigación que se utilizó para el estudio es cualitativo y el diseño de la investigación utilizado es no experimental, transeccional y descriptivo.

### 3.2. Justificación del Diseño

La metodología aplicada se justificó debido a que en el trabajo de investigación se centró en describir el desempeño cooperativo del clúster de turismo en el distrito de Lambayeque. El diseño que se empleó en la investigación es no experimental, debido a que se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos y transeccional o transversal porque se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único, cuyo propósito fue describir la variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Cabe señalar que el estudio fue desarrollado mediante un análisis basado en la percepción de las principales autoridades políticas, académicas así como empresariado relacionado al sector turístico en Lambayeque, los cuales constituyeron la unidad de análisis y para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas entre los meses de junio a octubre del 2015, previo consentimiento informado de cada participante. Por razones de accesibilidad, se entrevistó a personas con las que se ha mantenido mediante contactos, además se utilizó el método de "bola de nieve", los entrevistados nos refirieron a otros.

### 3.3. Preguntas de Investigación

La presente investigación se fundamentó en la siguiente pregunta principal, ¿Cómo se presenta el desempeño cooperativo en el clúster de turismo en el distrito de Lambayeque?, derivándose en dos preguntas de investigación secundarias referidas a ¿Cómo es el nivel de desarrollo e integración de la comunidad social en el distrito de Lambayeque? y ¿Por qué los agentes económicos que trabajan en actividades vinculadas al turismo en el distrito de

Lambayeque no se encuentran desarrolladas?

### 3.4.La Población en Estudio

La población en estudio estuvo conformada por agencias de viajes y turismo, restaurantes, establecimientos de hospedaje, asociación de artesanos, empresas de transporte terrestre, museos y áreas arqueológicas, instituciones educativas, instituciones públicas y privadas, todos ellos relacionados con el sector turístico en Lambayeque y representados como unidad de estudio para la investigación con el fin de determinar el desempeño competitivo en el clúster de turismo en el distrito de Lambayeque (ver Tabla 3).

Tabla 3

#### *Población Relacionada al Sector Turístico en Lambayeque*

Item	Sectores Relacionado al Turismo	Cantidad
1	Agencias de viajes y turismo	3
2	Restaurantes	18
3	Establecimientos de hospedaje	
	Hoteles clasificados y categorizados 2 estrellas	7
	Hoteles clasificados y categorizados 1 estrellas	2
	No Clasificados solo Hospedaje sin categoría	35
4	Asociación de Artesanos	1
5	Empresas de transporte	
	Terrestre interprovincial	8
	Terrestre agencias de taxis y colectivos	19
6	Museos y áreas arqueológicas	
	Museos y Museos de Sitio	2
7	Instituciones educativas	
	Institutos de Idiomas	1
	Institutos con carrera Gastronómica	1
	Institutos con carrera de Turismo	1
	Universidades con escuela de Turismo	3
8	Instituciones públicas	
	Dirección Regional de comercio exterior y turismo DIRCETUR	1
	Unidad Ejecutora Naylamp	1
	Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines AHORA Lambayeque	1
	Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo APAVIT Lambayeque	1
	Asociación de Guías Oficiales de Turismo - AGOTUR Lambayeque	1
	Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque.	1
	Cámara de Turismo de la región Lambayeque - CADETUR Lambayeque.	1
	Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque - CCPL.	1
	<b>Total</b>	<b>109</b>

Nota. Tomado de “Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015i. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto\\_turistico/fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf)



### **3.5.Consentimiento Informado**

Para la recolección de la información, se explicó a los participantes el objetivo de la investigación, se les realizó las entrevistas, posteriormente se les solicitó verbalmente su conformidad para que la información proporcionada en las entrevistas sean publicadas en el presente trabajo, reservando su identidad y solo haciendo mención de su cargos actuales que vienen desempeñando en las instituciones públicas o privadas que se encuentran laborando.

### **3.6.Marco de Muestreo**

Para la determinación de la muestra se utilizó la técnica por conveniencia, de esta manera la muestra es no probabilística y fue obtenida a través de contactos personales. La muestra estuvo conformada por 15 instituciones públicas y privadas relacionadas con el Turismo a nivel departamental, representados por Gerentes, Presidentes, Directores y Funcionarios Públicos, a quienes se les realizó la técnica de la entrevista.

Cabe señalar que se entrevistó a cuatro Gerentes de las agencias de viajes y turismo de un total de tres agencias a nivel distrital, a dos Directores de la Escuela de Turismo y Negocios Internacionales de las Universidades de un total de tres en Lambayeque, a un Director del Museo Tumbas Reales del Señor de Sipán de un total de dos museos, un Gerente del Restaurant el Cántaro de un total de 18 restaurantes, un Gerente del Hostal Mochica de un total de siete Hoteles clasificados y categorizados de dos estrellas, un funcionario público del Gobierno Regional de Lambayeque, una Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque, un funcionario público de la Municipalidad Distrital de Lambayeque, un Presidente de la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, un Presidente de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y afines de Lambayeque y un Director de la Cámara de Turismo de la Región de Lambayeque, según se detallan en la Tabla 4.

### **3.7.Confidencialidad**

Se solicitó verbalmente a los entrevistados su conformidad para que la información

Tabla 4

*Lista de Entrevistados*

N°	Cargo del Entrevistado	Agente Económico
E1	Director Ejecutivo de Turismo	Municipalidad Distrital de Lambayeque.
E2	Presidente	Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque.
E3	Presidente	Asociación de Hoteles, Restaurantes y afines de Lambayeque- AHORA.
E4	Director	Cámara de Turismo de la Región de Lambayeque-CADETUR.
E5	Gerente Regional de Comercio Exterior y Turismo	Gobierno Regional de Lambayeque
E6	Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque	Gobierno Regional de Lambayeque
E7	Directora de la Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
E8	Directora Escuela de Turismo y Negocios	Universidad Señor de Sipán
E9	Gerente	Consorcio turístico Sipán Tours S.A.C.
E10	Gerente	Tumi Tours S.A.
E11	Gerente	DOMIRUTH Travel Service SAC.
E12	Gerente	Agencia de Viajes y Turismo NAYLAMP EIRL.
E13	Gerente	Restaurant Turístico el Cántaro EIRL.
E14	Gerente	Hostal Mochica
E15	Director	Museo Tumbas Reales del Señor de Sipán.

proporcionada en las entrevistas sea publicada en el presente trabajo, reservando su identidad, por lo que se procedió a reemplazar sus nombres por el cargo o puesto en las instituciones y/o empresas del rubro en el cual se desempeñan cada uno.

### **3.8. Localización Geográfica**

Las autoridades seleccionadas para participar del presente estudio ejercieron su labor en la región de Lambayeque, para los cuales se realizaron las entrevistas en fechas programadas por ellos mismos y en muchas veces en diferentes tiempos.

### 3.9. Instrumentación

El instrumento utilizado en este estudio, estuvo referido a entrevistas, narrativa y semiestructurada dirigida a las autoridades políticas, académicas y empresarios en general relacionado al sector turístico en Lambayeque, según se muestra en el Apéndice A; la observación directa y la revisión de documentos secundarios como artículos periodísticos, revistas académicas y bibliografía.

Respecto a las entrevistas realizadas, se elaboraron 18 preguntas semiestructuradas dirigidas a 15 expertos, según se muestra en la tabla 5, visualizándose la totalidad de preguntas respondidas por cada entrevistado; por ejemplo, E2 que corresponde al Presidente de la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque respondió 17 preguntas de un total de 18; E6, Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque respondió las 18 preguntas de la entrevista y así sucesivamente.

Tabla 5

*Número de Preguntas Respondidas por cada Entrevistado*

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	Total
E1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
E2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
E3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
E4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
E5	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	16
E6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
E7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
E8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	15
E9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	17
E10	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	16
E11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
E12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
E13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	17
E14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
E15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18

E: Entrevistados (15)

P: Preguntas (18)

### **3.10. Recolección de Datos**

El presente trabajo de investigación inició con las solicitudes a través de sus correos electrónicos, de manera telefónica y personalmente a cada una de las oficinas de los agentes económicos ubicados en los distritos de Lambayeque, Chiclayo y Pimentel durante los meses de junio a octubre de 2015, con el fin de acceder a una fecha probable para la realización de las entrevistas en función de su disponibilidad de tiempo.

Posteriormente, una vez aceptada la solicitud de entrevista y previa cita con cada uno de los entrevistados, los cuales fueron realizados en diferentes tiempos, se les explicó verbalmente sobre la terminología que desconocían en cada una de las 18 preguntas que forman parte de la entrevista semiestructurada, con el fin de que las respuestas sean claras y precisas, de acuerdo al objeto de investigación. Finalmente, se procedió a recolectar la información por medio de correo electrónico y de grabaciones en audio, para posteriormente transcribir y analizar la información de las entrevistas con el programa de software informático Atlas Ti.

Adicionalmente, se procedió a recolectar información a través de la revisión documental, que consistió en revisar revistas académicas, artículos periodísticos y bibliografía relacionada al clúster, cooperación en el sector turismo con el fin de recabar mayor información sobre el tema de investigación.

### **3.11. Análisis e Interpretación de Datos**

En el presente estudio, para evaluar las entrevistas vertidas por cada uno de los participantes se utilizó el software informático denominado Atlas Ti, programa que permitió facilitar el análisis de datos cualitativos, facilitó la separación del texto en segmentos o unidades de significado. Asimismo, permitió la creación de categorías, códigos, redes, citas, familias para un análisis más ordenado y amplio con el fin de identificar el problema central del estudio.

Para ello, se creó la “Unidad Hermenéutica” unidad básica de Atlas Ti, que permitió agrupar todos los datos en un proyecto de análisis, creándose una unidad por el proyecto de investigación, denominándose “Desempeño cooperativo de los Clúster del Sector Turismo”. Posteriormente, las entrevistas realizadas a los 15 participantes se trasladaron a un documento en formato Excel con el fin de importar los datos al sistema informático, creándose los “documentos primarios”, visualizando en el sistema los nombres de los cargos de los entrevistados en orden alfabético. Asimismo, el sistema creó las “citas”, que son las respuestas que han cursado los entrevistados a las 18 preguntas que se les ha asignado, habiéndose creado un total de 270 citas.

Por otro lado, el sistema Atlas Ti permitió agrupar las citas por determinado tema, en este caso se crearon 12 códigos, que son las variables y sub variables de las dimensiones de integración de conocimiento y alcance de la competencia para determinar el desempeño cooperativo de un clúster. Cabe señalar que por cada código existen las citas asociadas a cada una de ellas, que son las preguntas de la entrevista. Finalmente se crearon las “redes” que permitió establecer relaciones o vínculos entre citas, memos y códigos a manera de mapa conceptual que permitió facilitar el análisis.

### **3.12. Validez y Confiabilidad**

Para asegurar la validez de la presente investigación se utilizaron estrategias como la triangulación de datos, es decir la información obtenida en las entrevistas fue confrontada con documentación bibliográfica e información tomada de otras fuentes, como noticias de diarios nacionales y regionales. Los entrevistados seleccionados lo conformaron profesionales destacados en la región, quienes revisaron las transcripciones de los datos proporcionados. A fin de disminuir los sesgos en la interpretación de los datos se ha tenido en cuenta el análisis por separado y proporcionado por los investigadores responsables.

Para asegurar la confiabilidad se ha hecho uso de guías de entrevistas, formatos de

notas de observación, formatos de notas de entrevistas, así como el uso de vídeos grabadoras. Asimismo, un investigador externo, especialista en la investigación cualitativa, se encargó de verificar el contenido y la lógica del análisis de la información, comparando las conclusiones obtenidas por el estudio con las que los investigadores responsables consideraron que emergen de la información.

### **3.13. Resumen**

El enfoque de investigación que se utilizó para el estudio es cualitativo y el diseño de la investigación es no experimental, transeccional y descriptivo. La metodología aplicada se justificó debido a que en el trabajo de investigación se centró en describir el desempeño cooperativo del clúster de turismo en el distrito de Lambayeque.

Para la determinación de la muestra se utilizó la técnica por conveniencia, de esta manera la muestra es no probabilística y fue obtenida a través de contactos personales, contándose con la participación de 15 autoridades expertos del tema, aplicándose entrevistas realizadas entre los meses de junio a octubre de 2015, previo consentimiento informado. El instrumento utilizado en este estudio, estuvo referido a entrevistas, la observación directa y la revisión de documentos secundarios como artículos periodísticos, revistas académicas y bibliografía.

Para el análisis e interpretación de datos se utilizó el software informático Atlas Ti, programa que permitió facilitar el análisis de datos cualitativos con el fin de identificar el problema central del estudio. Para asegurar la máxima validez de la presente investigación se utilizaron estrategias como la triangulación de datos, es decir, información obtenida en las entrevistas fueron confrontados como documentación bibliográfica e información tomada de otras fuentes.

## **Capítulo IV: Presentación y Análisis de Datos**

En este capítulo se presenta los resultados del estudio cualitativo para determinar el desempeño cooperativo en el clúster de turismo del distrito de Lambayeque, para lo cual se ha considerado describir la muestra obtenida, situación general de Lambayeque, análisis del sector turismo del distrito para posteriormente explicar sobre los resultados obtenidos producto de la aplicación de entrevistas y revisión documental.

### **4.1. Caracterización de la Muestra**

La muestra estuvo conformada por 15 instituciones públicas y privadas relacionadas con el Turismo a nivel departamental, representados por Gerentes, Presidentes, Directores y Funcionarios Públicos, a quienes se les realizó la técnica de recolección de datos de la entrevista. Dicha muestra estuvo conformada por Gerentes de las agencias de viajes y turismo de un total de tres agencias a nivel distrital, dos Directores de la Escuela de Turismo y Negocios Internacionales de las Universidades de un total de tres en Lambayeque, un Director del Museo Tumbas Reales del Señor de Sipán de un total de dos museos, un Gerente del Restaurant el Cántaro de un total de 18 restaurantes, un Gerente del Hostal Mochica de un total de siete Hoteles clasificados y categorizados de dos estrellas, un funcionario público del Gobierno Regional de Lambayeque, una Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque, un funcionario público de la Municipalidad Distrital de Lambayeque, un Presidente de la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque, un Presidente de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y afines de Lambayeque y un Director de la Cámara de Turismo de la Región de Lambayeque.

### **4.2. Situación General de Lambayeque y del Sector Turismo**

En base a la información obtenida a través de la revisión documental, se detalla a continuación sobre la situación general y el sector turismo en Lambayeque.

#### 4.2.1. Situación general de Lambayeque

**Ubicación geográfica.** El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2015a), en el plan estratégico provincial de turismo en Lambayeque, describió que la provincia de Lambayeque se encuentra ubicada en el norte de la costa peruana aproximadamente entre las coordenadas geográficas 5 28'36'' y 7 14'37'' de latitud sur y 79 41'30'' y 80 37'23'' de longitud oeste del Meridiano de Greenwich, específicamente, en el noroeste y este de la región Lambayeque, al lado izquierdo del río Lambayeque a una altura de 18 m.s.n.m y a 11.4 km de la ciudad de Chiclayo. La ciudad de Lambayeque, capital de la provincia de Lambayeque llamada ciudad evocadora, se encuentra ubicada en el valle Chancay-Lambayeque, al borde del río Lambayeque o acequia San Romualdo, a 11.4 Kms, al noreste de la ciudad de Chiclayo.

**Límites.** Lambayeque está limitada por el Noroeste con las provincias de Piura y Morropón, por el norte con la provincia de Huancabamba, todas ellas provincias de la región Piura, por el sur con las provincias de Chiclayo y Ferreñafe, por el este con las provincias de Jaén, región Cajamarca y Ferreñafe y por el oeste con Océano Pacífico (MINCETUR, 2015a).

**Clima.** La temperatura de su ambiente es privilegiada para el turismo debido a sus promedios altos durante todo el año y también por su cercanía con el círculo ecuatorial. Es en el verano que se alcanzan temperaturas máximas de 30°C y mínimas de 20°C, en tanto que en los meses de julio, agosto y setiembre, la temperatura bordea una máxima de 23 °C y una mínima de 16° C. (MINCETUR, 2015a)

**Historia.** Lambayeque es una hermosa ciudad del norte, en este lugar se originó el primer pronunciamiento de la independencia del Perú que data del 27 de diciembre de 1820 y que en la actualidad es llamada “cuna de la Libertad” en el Perú. También llamada tierra del KING KONG, dulce muy cotizado. A partir del siglo XVI su nombre figura en los archivos



de época, pero es recién en 1720, donde empieza el esplendor y apogeo de la ciudad, cuando fueron a establecerse allí las encopetadas familias que dejaron Zaña, después de que esta fuera arrasada por una inundación. Posee casonas virreinales muy bien conservadas como la Casa Cúneo y la Casa Descalzi, destaca también la Casa de la Logia por su balcón primorosamente tallado, también sobresale la iglesia de San Pedro del siglo XVI. (MINCETUR, 2015a)

**Población.** Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2014) el departamento de Lambayeque cuenta con una población de 1'250,349 habitantes, siendo que la provincia de Lambayeque cuenta con 293, 841 habitantes representando el 23.5% del total a nivel departamental, según se muestra en la Tabla 6. En el período 2001-2015, el crecimiento poblacional promedio anual fue de 1,1%.

Asimismo, en la provincia de Lambayeque el 50.97% de la población vive en área rural y el 49.23% lo hace en las áreas urbanas, que se encuentran ubicadas fundamentalmente en el distrito de Lambayeque, capital de la provincia y en los pequeños centros urbanos de las capitales de los demás distritos, donde se encuentran las actividades de comercio y servicios básicos de cada localidad.

Tabla 6

*Población en el Departamento de Lambayeque*

	2012			2013			2014		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Chiclayo	836,299	402,952	433,347	843,445	406,196	437,249	850,484	409,389	441,095
Ferreñafe	104,820	51,991	52,829	105,431	52,288	53,143	106,024	52,577	53,447
Lambayeque	288,141	142,928	145,213	291,006	144,275	146,731	293,841	145,606	148,235
Departamento									
Lambayeque	<u>1,229,260</u>	<u>597,871</u>	<u>631,389</u>	<u>1,239,882</u>	<u>602,759</u>	<u>637,123</u>	<u>1,250,349</u>	<u>607,572</u>	<u>642,777</u>

Nota. Tomado de "Estimaciones y Proyecciones de Población 2000 al 2015" por el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI), 2014. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>

**Principales características de la economía local.** Lambayeque tiene como principal vocación la agricultura, la cual esta predominantemente sustentada en los usos intensivos del suelo agrícola en la siembra de arroz y caña de azúcar. A pesar de esta especialización, los productores no se encuentran asociados y tiene grandes dificultades para acceder a créditos, desarrollar centros agroindustriales, de investigación y de comercialización conjunta, con lo cual podría mejorar de forma considerable su productividad y competitividad.

La provincia de Lambayeque es una de los territorios con mayores potencialidades para el desarrollo agrícola, así lo evidencia el ranking nacional elaborado por el PNUD, donde aparece Lambayeque ocupando el primer lugar en el ranking nacional respecto de cantidad de hectáreas de tierra bajo riesgo, con un total de 83 623.4 Ha. Asimismo, ocupa el puesto 20 de las provincias del país de tierras forestales.

Respecto a la población económicamente activa de Lambayeque, se caracteriza por las actividades de la agricultura, ganadería, industria, pesca, enseñanza y el comercio. De acuerdo con la información del Censo de 2007, se observa que en la provincia de Lambayeque el 82% de la población económicamente activa de 6 y más años son trabajadoras mujeres, mientras que solo el 20% son trabajadores varones. (MINCETUR, 2015b)

#### **4.2.2. Análisis del sector turismo del distrito de Lambayeque**

**El mercado de turismo en Lambayeque.** El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2015c), en el plan estratégico provincial de turismo, hizo mención que Lambayeque cuenta con diversidad de recursos naturales y culturales de gran valor histórico y turístico de connotación mundial que lo ubican como un centro de atracción turística para el país y el mundo.

La actual oferta del turismo es en realidad solo una parte de la oferta del circuito turístico de la región, en lo que se denomina el circuito turístico cultural preinca – mochica,

que comprende al Museo Bruning, museo Tumbas Reales del Señor de Sipán y el centro arqueológico de Túcume, junto con otros atractivos.

Dichos museos, junto con las áreas de reserva natural, las hermosas playas costeras y las manifestaciones culturales diversas de los pueblos, constituyen un potencial que se debe promover y aprovechar adecuadamente para desarrollar la actividad turística y convertirla en un sector estratégico del desarrollo provincial. El descubrimiento de las Tumbas Reales del Señor de Sipán y la visita al Museo construido especialmente para la exhibición y resguardo de los hallazgos arqueológicos han convertido a la provincia en el principal atractivo para la visita de turistas extranjeros y nacionales.

Sin embargo, a pesar del auge experimentado del turismo local, éste se enfrenta a grandes dificultades por la escasa promoción turística de los demás recursos de la provincia y de los distritos; en razón a que se cuenta con una deficiente infraestructura para servicios turísticos, los monumentos históricos arqueológicos no están puestos en valor, la población tiene un bajo nivel de identidad cultural y con su patrimonio y por las invasiones de zonas arqueológicas que amenazan constantemente la preservación de los sitios.

La principal demanda actual de turismo es el cultural arqueológico, de acuerdo con las cifras de visitas a museos, así lo demuestra donde el Museo Tumbas Reales del Señor de Sipán concentra el 59.9% del total de los visitantes y el Museo Bruning el 10.1%. Al igual que el resto de la región, Lambayeque podría ver ampliada su demanda de turismo en la medida que se consoliden productos atractivos dentro del desarrollo del denominado circuito turístico, con las regiones de la Libertada, Cajamarca y Amazonas.

Su mercado potencial principal por desarrollar como lo refieren las estadísticas regionales está en el turista nacional, fundamentalmente de la región nororiental del país, así como los países vecinos de América del Sur, en menor escala están los visitantes de Estados Unidos de Norte América y de Europa.

***Potencial turístico del distrito de Lambayeque.*** Según MINCETUR (2015d)

Lambayeque tiene un enorme potencial turístico que se clasifica en arqueológicos, histórico, natural y de cultura viva. Entre los principales recursos se describe a los siguientes atractivos turísticos:

*Iglesia San Pedro*, templo parroquial que domina la ciudad, se caracteriza por sus torres gemelas que se avistan desde el ingreso a la ciudad, es una construcción de planta en cruz latina, tres naves de grandes proporciones y arquería de medio punto, coro alto, capillas laterales sacristía y santería. De mediados del siglo XVII del periodo virreinal, el retablo mayor es de metal de fines del siglo XIX, que reemplazó al retablo colonial por causa de un incendio, sus torres gemelas se avistan desde el ingreso a la ciudad. El patrón de la iglesia es el apóstol San Pedro. El coro está trabajado en cedro, conformado por catorce sillones con espaldares. La iglesia San Pedro es un monumento de la Fe, catolicismo y al glorioso pasado de los lambayecanos.

*Casa Montjoy o casa de la Logia*. Construida en el siglo XVI, ostenta un balcón colonial tallado de más de 400 años de antigüedad, considerado el más extenso del Perú, pues dobla la esquina y mide 67 metros, este descansa en 150 soportes de madera, el techo es sostenido por 36 columnas delgadas, actualmente está siendo refaccionado. La arquitectura de esta casona es soberbia, presenta anchas paredes y grandes patios, escaleras y grandes patios, escaleras y balcones, en el interior tuvo hasta 30 ambientes. Fue declarado monumento nacional en abril de 1963.

*La casa Descalzi*. Esta casa que sobresale por su balcón de madera y en el interior de la sala se encuentra 120 cabezas de iguanas talladas en pino de Oregón. Su portón de madera de algarrobo es de tipo propio Barroco Lambayecano. El zagúan presenta un piso empedrado y enladrillado. La casa Cuneo, considerada como una obra de arquitectura colonial de gran calidad artística e histórica.

*Museo de las Tumbas Reales del Señor de Sipán*, es un moderno edificio en forma de pirámide que alberga en su interior verdaderas joyas de arte Mochica y guarda los restos del antiguo dignatario de Sipán. Así como objetos de oro, plata y cobre. El museo es dirigido por el arqueólogo Walter Alva, director del proyecto y quien fuera también el descubridor de dicho entierro en la zona arqueológica de Huaca Rajada en la localidad de Sipán. La entrada del museo se hace por una rampa que simula el ascenso de los pobladores moches a un templo de veneración.

*Museo Brunning*, es uno de los museos más importantes en toda la zona norte del país Perú, inaugurado en 1966, nace de la labor investigadora de 48 años del peruanista Enrique Bruning Alberga la colección de objetos arqueológicos reunidos por este etnógrafo alemán. Su arquitectura es moderna y en sus cuatro pisos de exhibición albergan una valiosa colección de objetos de oro, plata y cobre de las diversas culturas desarrolladas en la región desde hace más de 4 000 años. Su sala de otro conserva una de las más importantes colecciones de orfebrería de América incluyendo las piezas encontradas en la tumba del Señor de Sipán.

***Llegada de visitantes nacionales y extranjeros a sitios turísticos.*** En la Tabla 7, se aprecia la afluencia de turistas nacionales y extranjeros al Museo Heinrich Brunning, observándose que en el año 2014 llegaron 34,922 turistas, en el año 2013 con 34, 916 y en el año 2012 con 38, 484 apreciándose un ligero crecimiento de visitantes por cada año (MINCETUR, 2015e).

En la tabla 8, se observa la afluencia de turistas nacionales y extranjeros al Museo de Tumbas Reales del Señor de Sipán, apreciándose que en el año 2014 llegaron 159,170 turistas, mucho menor que el año anterior que fue de 188, 307 y en el año 2012 de 184,665; considerándose una notable disminución de visitantes hacia el departamento de Lambayeque (MINCETUR, 2015f).

Tabla 7

*Llegada de Visitantes al Museo Nacional de Arqueología y Etnografía Heinrich Brüning  
(enero 2012- diciembre 2014)*

Mes	2012			2013			2014		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
Enero	3,127	2,784	343	2,323	2,097	226	3,034	2,703	331
Febrero	3,305	2,985	320	2,721	2,474	247	2,886	2,655	231
Marzo	1,494	1,270	224	1,988	1,790	198	1,674	1,486	188
Abril	2,137	1,904	233	1,317	1,133	184	1,666	1,408	258
Mayo	7,116	6,901	215	2,015	1,868	147	2,663	2,463	200
Junio	2,072	1,841	231	1,521	1,314	207	1,911	1,703	208
Julio	3,767	3,449	318	4,264	3,888	376	4,382	4,075	307
Agosto	3,453	3,121	332	3,736	3,406	330	3,566	3,262	304
Setiembre	2,660	2,458	202	3,090	2,847	243	3,654	3,426	228
Octubre	4,083	3,876	207	5,978	5,680	298	3,831	3,600	231
Noviembre	3,845	3,683	162	4,233	3,975	258	3,799	3,553	246
Diciembre	1,425	1,258	167	1,730	1,501	229	1,856	1,664	192
Total	38,484	35,530	2,954	34,916	31,973	2,943	34,922	31,998	2,924

Nota. Tomado de “Turismo/estadística e indicadores/ estadística /Lambayeque Museo Nacional de arqueología y etnografía Heinrich Brüning,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015e. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Tabla 8

*Llegada de Visitantes al Museo de Tumbas Reales del Señor de Sipán (enero 2012 –  
diciembre 2014)*

Mes	2012			2013			2014		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
Enero	14,036	11,903	2,133	13,505	11,556	1,949	12,919	11,354	1,565
Febrero	13,675	12,034	1,641	14,312	12,599	1,713	12,842	11,354	1,488
Marzo	7,264	5,842	1,422	10,608	9,046	1,562	6,799	5,752	1,047
Abril	10,085	8,714	1,371	5,781	4,542	1,239	8,018	6,659	1,359
Mayo	21,116	19,717	1,399	21,386	19,938	1,448	10,197	8,753	1,444
Junio	10,401	9,065	1,336	10,121	8,597	1,524	8,088	6,711	1,377
Julio	18,873	16,840	2,033	20,425	18,428	1,997	18,443	16,174	2,269
Agosto	19,094	16,750	2,344	16,726	14,518	2,208	17,111	15,079	2,032
Setiembre	14,903	13,098	1,805	13,636	12,054	1,582	14,098	12,511	1,587
Octubre	20,846	18,771	2,075	29,237	27,506	1,731	21,008	19,300	1,708
Noviembre	26,117	24,560	1,557	25,116	23,645	1,471	22,377	20,810	1,567
Diciembre	8,255	7,238	1,017	7,454	6,427	1,027	7,270	6,273	997
Total	184,665	164,532	20,133	188,307	168,856	19,451	159,170	140,730	18,440

Nota. Tomado de “Turismo/estadística e indicadores/ estadística /Lambayeque Museo Tumbas Reales del Señor de Sipán” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015f. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

***Perfil del turista extranjero que visita Lambayeque.*** La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU, 2014a) realiza todos los años el estudio de mercado denominado perfil del turista extranjero, cuyo objetivo es conocer las características de la demanda actual en turismo receptivo y responder a preguntas como: ¿quiénes son los turistas que nos visitan?, ¿qué los motiva?, ¿cuál es su comportamiento de viaje en el Perú?, ¿qué actividades realizan?, ¿cuánto tiempo permanecen en nuestro país? y ¿cuánto gastan durante su estadía en nuestro país?

En la Tabla 9, se muestra las características socio demográficas del perfil de turistas que visitaron Lambayeque fueron más del sexo masculino con 59%, según edades fueron mayormente de 15 a 24 años el 27%, el 57% son de estado civil solteros y según país de residencia, en mayor porcentaje provienen de Chile, Argentina y Estados Unidos.

En la Tabla 10, se muestra la información de ingreso familiar anual de los turistas, apreciándose que un 30% contó con menos de \$20,000; 23% de \$20,000 a \$39,999; el 16% de \$40,000 a \$59,999; entre otros datos. (PROMPERU, 2014a).

Con respecto al motivo de viaje al Perú, en la Tabla 11, se muestra que en su gran mayoría, viajan por vacaciones, recreación u ocio representando el 60%, por visitar a familiares o amigos el 18 % y por negocios el 17%. En la Tabla 12, se muestra la conformación del grupo de viaje al Perú y refieren que el 53% de turistas viajan solos, con amigos o parientes el 25%, con su pareja el 14%. Respecto al tipo de alojamiento, el 28% se queda en un hotel/hostal de uno o dos estrellas, el 22% en casa de familiares o amigos y el 17% en hotel/hostal de tres estrellas.

En relación a la permanencia, refieren que en promedio los visitantes se quedan en el Perú 26 noches y en el departamento de Lambayeque cinco noches. Según la encuesta realizada indicaron que gastan un promedio menos de \$500 el 21%, de \$500 a \$999 el 32 % y de \$1,000 a \$1,499 un 16 % (PROMPERU, 2014b).

Tabla 9

*Características Socio Demográficas Perfil de Turista que Visita Lambayeque 2014-Parte 1*

Sexo	%	País de residencia de los turistas	%
Masculino	59	Chile	17
Femenino	41	Argentina	11
Total	100	Estados Unidos	8
		España	7
		Ecuador	6
Edad	%	Alemania	5
De 15 a 24 años	27	Canadá	5
De 25 a 34 años	22	México	5
De 35 a 44 años	22	Colombia	4
De 45 a 54 años	11	Francia	3
De 55 a 64 años	12	Reino Unido	3
De 65 a más años	6	Italia	3
Total	100	Brasil	3
		Australia	2
		Suiza	2
Estado Civil	%	China	1
Soltero	57	Holanda	1
Casado o conviviente	36	Japón	1
Parte de una pareja no casado ni conviviente	7	Bélgica	1
		Otros	12
Total	100	Total	100

Nota. Tomado de “Características Socio Demográficas del Perfil del Turista Extranjero que visita Lambayeque - 2014” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2014a. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-20%2014-Turista-que-visita-Lambayeque.pdf>

Entre los principales atractivos turísticos visitados en Lambayeque, señalan el 94% visitan la ciudad de Chiclayo, el 27% el Complejo Arqueológico del Señor de Sipán, el 19% Pimentel, el 11% Lambayeque, el 6% Monsefú, el 5% Túcume, 4% Ferreñafe, 2% Santa Rosa y 2% Motupe (PROMPERU, 2014c).

Según información de PROMPERU (2014d) los turistas que visitaron Lambayeque, el 87% realizó actividades de turismo cultural principalmente visitar iglesias, catedrales, conventos, así como pasear, caminar por la ciudad, visitar parques, plazuelas por la ciudad, el 8% lo dedican a la naturaleza, es decir a visitar áreas y reservas naturales y el 1% a actividades de aventura (ver Tabla 13).



Tabla 10

*Características Sociodemográficas Perfil de Turista que Visita Lambayeque 2014- Parte 2*

Grado de Instrucción	%	Ingreso familiar anual	%
Primaria	1	Menos de US\$ 20,000	30
Secundaria	25	De US\$ 20,000 a US\$ 39,999	23
Técnica	16	De US\$ 40,000 a US\$ 59,999	16
Universitaria	35	De US\$ 60,000 a US\$ 79,999	7
Post Grado	7	De US\$ 80,000 a US\$ 99,999	3
Maestría	13	De US\$ 100,000 a US\$ 119,999	5
Doctorado	3	De US\$ 120,000 a US\$ 139,999	3
Total	100	De US\$ 140,000 a US\$ 159,999	7
		De US\$ 160,000 a US\$ 179,999	1
Ocupación	%	De US\$ 180,000 a US\$ 199,999	1
Alto funcionario	1	US\$ 200,000 o más	4
Profesional Ejecutivo	14	Total	100
Profesional Técnico	12	Tenencia de hijos	%
Estudiante	19	No tengo hijos	58
Empleado en servicio, comercio, vendedor	8	Hijos de 0 a 14 años	17
Profesor	10	Hijos de 15 a 18 años	5
Retirado/jubilado	8	Hijos mayores de 18 que viven en casa	7
Otros	28	Hijos mayores de 18 que viven de manera independiente	13
Total	100	Total	100

Nota. Tomado de “Características socio demográficas del Perfil del Turista Extranjero que visita Lambayeque – 2014” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2014a. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-20%2014-Turista-que-visita-Lambayeque.pdf>

Tabla 11

*Características del Viaje – 2014 (Parte 1)*

Motivo de visita al Perú	%	Modalidad de viaje al Perú	%
Vacaciones, recreación u ocio	60	Vino por su cuenta	81
Visitar a familiares o amigos	18	Usó agencia de viajes	19
Negocios	17	Total	100
Misiones/trabajo religioso/voluntariado	2	Frecuencia de visita al Perú	%
Educación	1	Primera vez	51
Asistir a seminarios, conferencias	*	Más de una vez	49
Total	100	Total	100

Nota. Tomado de “Características de Viaje del Perfil del Turista Extranjero que visita Lambayeque – 2014” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2014b. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-20%2014-Turista-que-visita-Lambayeque.pdf>. \*%< a 1.

Tabla 12

*Características del Viaje –2014 (Parte 2)*

Conformación del grupo de viaje al Perú	%	Permanencia	# noches
Solo	53	Permanencia promedio en Lambayeque	5
Con amigos o parientes, sin niños	25	Permanencia mediana en Lambayeque	2
Con su pareja	14	Permanencia promedio en Perú	26
Grupo familiar directo	6	Permanencia mediana en Perú	17
Con amigos o parientes, con niños	2		
<hr/>			
Tipo de alojamiento utilizado en Lambayeque	%	Gasto en el Perú	%
Hotel 4 ó 5 estrellas	9	Menos de US\$500	21
Hotel/hostal 3 estrellas	17	De US\$500 a US\$999	32
Hotel / hostal 1 ó 2 estrellas	28	De US\$1,000 a US\$1,499	16
Casa de familiares /amigos	22	De US\$1,500 a US\$1,999	13
Albergue	1	De US\$2,000 a US\$2,499	7
		De US\$2,500 a más	11
		Gasto por turista(promedio) que visita Lambayeque US\$	1, 266

Nota. Tomado de “Características de viaje del Perfil del Turista Extranjero que visita Lambayeque – 2014” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2014b. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-20%2014-Turista-que-visita-Lambayeque.pdf>.

Tabla 13

*Actividades Realizadas en Lambayeque – 2014*

Actividades realizadas en Lambayeque	%	Realizaron compras en Lambayeque	%
Cultura	87	Sí	19
Pasear, caminar por la ciudad	66	No	81
Visitar parques, plazuela de la ciudad	39	Total	100
Visitar sitios arqueológicos	25		
Visitar museos	25	Realizaron actividades de diversión y entrenamiento en Lambayeque	%
Visitar iglesias/catedrales/conventos	22	Sí	18
Visitar inmuebles históricos	14	No	82
City Tour Guiado	4	Total	100
Visitar rutas Gastronómicas	2		
Visitar comunidades nativas/andinas	2		
Participar en festividades locales	1		
Naturaleza	8		
Visitar áreas y/o reservas naturales	8		
Observación de flora	2		
Observación de mamíferos	1		
Observación de aves	1		
Aventura	1		
Trekking/senderismo/Hiking	1		
Sol y Playa	20		

Nota. Tomado de “Actividades realizadas en Lambayeque del Perfil del Turista Extranjero que visita Lambayeque” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2014d. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-20%2014-Turista-que-visita-Lambay>.

***Diagnóstico del turismo de Lambayeque.*** Según el MINCETUR (2015g), el análisis interno y externo del desarrollo turístico en el distrito de Lambayeque es el siguiente:

Entre las fortalezas se destacó la puesta en marcha del programa educativo SICAN con apoyo del Gobierno Local de la Provincia de Lambayeque, la presencia de Sitios Arqueológicos con reconocimiento internacional, que han sido objeto de estudios e inversiones para su puesta en valor y mantenimiento; la ejecución de proyectos relacionados a la recuperación, conservación y acondicionamiento turístico de los principales sitios arqueológicos en la Ruta Moche – Lambayeque, la presencia del Aeropuerto Internacional Cap. FAP José Abelardo Quiñones, Lambayeque cuenta con áreas naturales protegidas con un potencial para turismo de naturaleza como el Área de Conservación Privada Chaparrí y el Santuario Histórico del Bosque de Pómac, la ruta Moche – Lambayeque, posee una ubicación geográfica estratégica (centro) de la macro región norte del Perú (La Libertad, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Piura), a partir de la cual se pueden acceder vía terrestre y/o aérea: existencia de numerosos recursos arqueológicos y naturales, museos de carácter internacional, la existencia de alianzas público – privadas involucradas y comprometidas con el desarrollo del turismo regional y en la puesta en valor de los recursos turísticos representativos (Fundación Backus y el Instituto Nacional de Cultura), existencia de centros de formación en turismo (CENFOTUR , USS, USAT, USMP), Gastronomía Peruana como Patrimonio Cultural de la Nación por su originalidad, calidad y variedad.

Entre las debilidades, los planes de desarrollo concertado no poseen orientación al desarrollo turístico, mientras que los planes estratégicos provinciales no son aplicados, insuficiente personal profesional especializado en planificación y gestión local integral y del turismo, la ruta Moche se encuentra en una zona con elevados niveles de pobreza e inequidades en los niveles de ingresos de la población, no se cuenta con planes de desarrollo urbano u ordenamiento territorial a nivel provincial, ni con planes de ordenamiento turístico,

el crecimiento urbano desordenado genera saturación de los servicios básicos y desorden visual, las vías de acceso a los atractivos turísticos presentan deterioro, ausencia de un plan regional de seguridad ciudadana; baja competitividad de las mypes del sector turismo y artesanal para la conformación de clúster; falta de innovación de productos turísticos que aprovechen la diversidad del patrimonio natural y cultural del destino, falta de integración y una representatividad de un gremio regional, lo que se traduce en un débil liderazgo empresarial de la región, los gobiernos locales carecen de capacidad técnica y logística para promover el desarrollo turístico en sus jurisdicciones, baja calidad en los servicios turísticos en general, el número de alojamientos turísticos se encuentra muy concentrado en determinados núcleos de población, muchos de los turistas que vienen a Lambayeque, proceden de lugares lejanos y vienen con paquetes cerrados. Existe una escasa participación empresarial sobre los productos de la zona en la población local así como carencia de una marca turística para resaltar la imagen del destino.

Entre las oportunidades cabe resaltar la existencia de programas sociales y de desarrollo sostenible de instituciones públicas nacionales e internacionales. Asimismo existe interés por parte de organismos financieros y cooperación internacional para apoyar la inversión pública y privada en proyectos y formación de conglomerados (clúster) de turismo sostenible, estabilidad y crecimiento moderado de la economía nacional, donde la actividad turística se ha convertido en generador de divisas, proceso de descentralización política y económica que deberá fortalecer las instituciones locales y regionales en la gestión del turismo. Intención de destinar parte del presupuesto participativo al desarrollo turístico local, aumento de la inversión pública y privada para la implementación de infraestructura y equipamiento turístico, desarrollo del proyecto hidro-energético Olmos, implementación de proyectos vinculados directa o indirectamente al desarrollo del turismo a través de fuentes de cooperación y de financiamiento internacional.

Entre las amenazas destacan la ineficacia de las entidades competentes para la protección del patrimonio natural y cultural de la región Lambayeque, constantes invasiones que muchas veces se afectado las áreas protegidas, las actividades extractivas ilegales y aquellas realizadas sin control, impactan el ambiente afectando la biodiversidad y el equilibrio ecológico, otorgamiento de licencias de construcción sin restricciones especiales en zonas aledañas a Sitios Arqueológicos, o áreas naturales protegidas, pone en peligro su estado de conservación y por consiguiente el atractivo turístico de los mismos, falta de prevención y planificación frente a desastres naturales, no existen sistemas de protección o fondos de recuperación, el riesgo de ser afectado por el fenómeno El Niño, los flujos turísticos son muy sensibles a los acontecimientos políticos, económicos y sociales del interior y exterior y competencia por parte de otros países latinoamericanos.

***Operadores de servicios turísticos en Lambayeque.*** Según MINCETUR (2015h), los operadores de servicios turísticos son los encargados de desarrollar su creatividad para la generación de productos turísticos diversificados y especializados en turismo de pequeños grupos. A continuación se detallan los siguientes operadores de servicios turísticos en Lambayeque:

***Hoteles.*** En el distrito de Lambayeque, el alojamiento de los turistas se centra básicamente en el uso de hostales, sobre todo entre los turistas extranjeros, salvo los llamados “mochileros” que utilizan las pensiones familiares. El hotel de mayor importancia en la provincia es el Libertad. Actualmente, los establecimientos de hospedaje existen un total de 44, siendo en su gran mayoría 35 establecimientos no categorizados, dos hostales de una estrella y siete hostales categorizados de dos estrellas, según se muestra en el Apéndice B.

***Restaurantes.*** Son un foco de atención para las personas que visitan Lambayeque. La gastronomía es una de las mayores riquezas que presenta el distrito, destacando los platos a base de pescado y mariscos. Cabe señalar que la gastronomía lambayecana es el resultado del

mestizaje cultural entre sus antiguas culturas pre hispánico y el mundo occidental. Es una gastronomía plena de sabores y a su misma vez de economías. Los platos más representativos de Lambayeque son, seco de pato, pepían de pavo con garbanzos, chirimpico, migadito, carne seca, humitas, causa a la chiclayana, seco de cabrito, cebiche, conejo asado, arroz con cecina, causa de chicharrones acompañado con bebida de chicha de jora y el postre representativo de la ciudad es el tradicional King Kong, manías, tortitas de maíz.

Sin embargo, solo algunos ofrecen un ambiente de calidad para atracción del turista. Falta mayor formación de los operadores que permitan ofrecer no solo un producto de calidad sino un ambiente atractivo para el turista nacional y extranjero.

Entre los principales restaurantes con afluencia frecuente de turistas son los siguientes: el Rincón del Pato -Restaurant Turístico, mis Algarrobos - Restaurante Típico Gourmet, el Cántaro - Restaurant Turístico, el Sabor Norteño, Restaurant Turístico El Pacífico, Campos Chicken Pollería, el Cerrito Norteño, el Cholito Restaurant, el Graduado Cevichera Restaurant, el Lambayecano Rest. Turístico, el Rincón del Pato, el Warike del Norte, Jhon Cevicheria, Tijuana Restaurant Turístico, La Casa Descalzi – restaurant, Buffet Criollo Ma'Kasa, Paco's Snack Restaurante.

*Agencias de viaje.* Permiten realizar la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes, como por ejemplo: transportistas, servicio de alojamiento, hoteles, con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos. En Lambayeque se cuentan con solo tres agencias de viaje, siendo entre ellas Tumi Tours, Moche Tours y Domiruth SAC.

*Guías de turismo.* Por la presencia de los museos más importantes como Bruning y Tumbas Reales del Señor de Sipán y por la naturaleza de la exposición requieren la explicación de lo que se exhibe, en el distrito se conoce de una importante actividad de guías

de turismo; sin embargo no se dispone de información que detalle las características de las personas que se dedican a dicha actividad.

*Universidades con escuela de turismo.* En el departamento de Lambayeque existen tres universidades privadas que imparten la carrera profesional de turismo y negocios, siendo entre ellas; la Universidad Señor de Sipán, la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo y la Universidad San Martín de Porres, ubicadas en las ciudades de Chiclayo y Pimentel.

*Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque.* Es una institución del sector privado, representativa del departamento de Lambayeque sin fines de lucro, con sólido prestigio ganado desde su fundación el 27 de enero de 1901, integrada por personas naturales y jurídicas de los sectores de comercio, industria, turismo, agricultura y servicios, con presencia nacional e internacional.

*Asociación de Guías Oficiales de Turismo - AGOTUR Lambayeque.* La Asociación fue fundada el 06 de febrero de 1993, sin fines de lucro, con proyección social y cultural, defensores de los derechos y deberes de sus asociados y sobre todo hacer prevalecer la ley y reglamentación que regula la actividad profesional. Cabe señalar que como miembro de la sociedad civil lambayecana, forma parte del Concejo Regional de Turismo y de la Federación Nacional de Guías de Turismo.

*Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines AHORA Lambayeque.* Es una asociación constituida como persona jurídica, de carácter y desarrollo privado sin fines de lucro que agrupa a las empresas que brindan total o parcialmente los servicios de alojamiento, de alimentación y/o bebidas en todas las modalidades, bares, shows, espectáculos nocturnos, peñas, discotecas, casinos y salones de juego, café, teatros y demás afines del departamento de Lambayeque.

*Asociación Peruana de Agencias de Viaje y Turismo APAVIT Lambayeque.* Es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, fundada en la ciudad de Lima el 27 de

Mayo de 1947. Su misión es buscar el propósito fundamental para hacer crecer a las empresas con metas que cumplan los objetivos y procedimientos éticos de todo profesional vinculado al turismo, logrando así la completa satisfacción y paz comercial.

*Cámara de Turismo de la región Lambayeque - CADETUR Lambayeque.* La Cámara de Turismo de la región Lambayeque, se constituyó el 21 de octubre del 2012 con la participación de los gremios empresariales del sector turismo de la región como son la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Lambayeque- AHORA Lambayeque, Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo de Lambayeque -APAVIT, Asociación de Guías Oficiales de Turismo de Lambayeque -AGOTUR, entre otros.

La CADETUR Lambayeque tiene entre sus principales objetivos, propiciar la consecución de objetivos regionales de desarrollo turístico sostenible, así como representar, defender, acoger y canalizar los pedidos y planteamientos de las asociaciones afiliadas a la cámara; ante los poderes del Estado, los gobiernos regionales, locales, instituciones públicas descentralizadas; y ante instituciones, entidades y gremios del sector privado, ubicadas tanto en la región como en el país.

#### **4.3. Resultados**

En este capítulo se presenta los resultados del estudio cualitativo para comprobar lo siguiente; ¿Cómo se presenta el desempeño cooperativo en el clúster de turismo del distrito de Lambayeque?, para lo cual, se ha utilizado como base de investigación el modelo propuesto por Morosini (2004), el cual propone que el grado de integración de conocimiento y el ámbito de competencia son factores concluyentes para explicar el desempeño cooperativo de los clúster.

De la citada pregunta de investigación, se han derivado dos preguntas secundarias, siendo la primera referida a explicar ¿Cómo es el nivel de desarrollo e integración de la comunidad social en el distrito de Lambayeque?, con la cual se determina la calidad y la



fuerza del entramado social en el distrito de Lambayeque, teniendo en cuenta que Morosini (2004) consideró que en esencia, esto es lo que más diferencia a los clúster de simples aglomeraciones geográficas de agentes económicos. La segunda pregunta está referida a explicar ¿Por qué los agentes económicos que trabajan en actividades vinculadas al turismo en el distrito de Lambayeque no se encuentran desarrollados?, con la cual, se ha encontrado características críticas, como nexo común para el desarrollo del clúster, y además, se ha determinado que los factores del alcance de la competencia influyen en el desarrollo de los agentes económicos.

Por su parte, la revisión de fuentes documentales permitió corroborar referencias hechas por los entrevistados, al tiempo que acceder parcialmente a la cultura de las empresas, obteniendo conocimiento sobre políticas, normas, valores y otros fenómenos internalizados de los agentes económicos y a la vez se utilizó el software Atlas Ti como herramienta de análisis de datos cualitativos, el cual facilitó el tratamiento de los datos obtenidos para un análisis más ordenado y amplio del problema en estudio.

El proceso de análisis para las entrevistas semiestructuradas fue elaborado a 15 expertos del tema y fueron identificadas de la siguiente forma:

- E1: Director Ejecutivo de turismo de la Municipalidad Distrital de Lambayeque.
- E2: Presidente de la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque.
- E3: Presidente de Asociación de Hoteles, Restaurantes y afines de Lambayeque-AHORA.
- E4: Director de la Cámara de Turismo de la Región de Lambayeque-CADETUR.
- E5: Gerente Regional de Comercio Exterior y Turismo.
- E6: Autoridad Portuaria Regional de Lambayeque.
- E7: Directora de la Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- E8: Directora Escuela de Turismo y Negocios de la Universidad Señor de Sipán.
- E9: Gerente de Consorcio turístico Sipán Tours S.A.C.
- E10: Gerente de Tumi Tours S.A.
- E11: Gerente de DOMIRUTH Travel Service SAC.
- E12: Gerente de Agencia de Viajes y Turismo NAYLAMP EIRL.
- E13: Gerente de Restaurant Turístico el Cántaro EIRL.
- E14: Gerente de Hostal Mochica.
- E15: Director del Museo Tumbas Reales del Señor de Sipán.

A continuación, se muestra los resultados por cada pregunta de investigación específica considerando las variables y dimensiones del modelo de Morosini (2004) de acuerdo al objetivo de la investigación.

#### 4.3.1 Nivel de desarrollo e integración de la comunidad social en Lambayeque

Morosini (2004) definió que un conglomerado industrial es una entidad socioeconómica caracterizada por una comunidad social y una población de agentes económicos localizados en proximidad cercana en una región geográfica específica. En ese sentido, en el sistema Atlas Ti, se creó la red para la variable fábrica institucional, siendo compuesto por comunidad social y agentes económicos, según se muestra en la Figura 2.

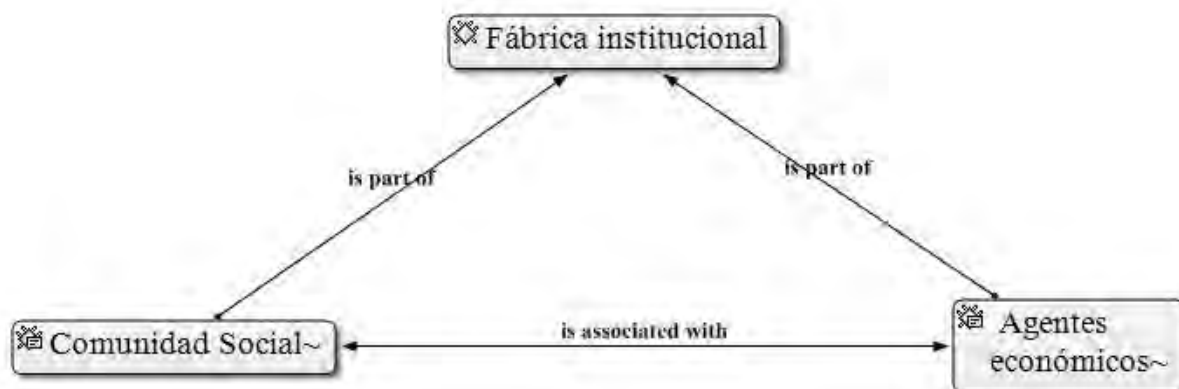


Figura 2. Red de fábrica institucional

Particularmente es relevante analizar a mayor detalle esta definición debido a que el

citado autor otorgó a la naturaleza, calidad y fuerza del entramado social subyacente para que un conglomerado industrial pueda crear productos y brindar servicios superiores. El nivel de desarrollo e integración de su comunidad social, relacionado a su interacción de conocimiento entre firmas, la confianza institucionalizada, interacciones personales entre agentes económicos y cooperación mutua, caracteriza el nivel de desempeño cooperativo de un clúster. Queda claro que primero se partió con investigar ¿Cómo es el nivel de desarrollo e integración de la comunidad social en el distrito de Lambayeque? permitiendo explicar posteriormente de ¿Cómo se presenta el desempeño cooperativo en el clúster de turismo del distrito de Lambayeque?

Asimismo, Morosini (2004) también destacó que en un conglomerado la más importante característica de una comunidad local de un distrito industrial, es su sistema de valores y puntos de vista relativamente homogéneos, lo cual es una expresión de una ética de trabajo, de reciprocidad y de cambio, y que en cierta medida todos los aspectos principales de la vida son afectados por esto. Al respecto algunos entrevistados manifestaron lo siguiente:

“Lo más importante cuando se está formando una comunidad social son los valores y puntos de vista relativamente homogéneos, lo cual es una expresión de honestidad, amabilidad, cortesía, veracidad y actitud hacia el cambio” (E5).

“En el distrito de Lambayeque no existe sistema de valores homogéneo debido a que cada empresario ligado a la actividad turística trabaja de manera independiente, es decir, para sus propios fines” (E6).

“En el distrito de Lambayeque desafortunadamente a la fecha no hay un programa que se haya dado a conocer de manera formal sobre qué valores se desarrollaran y/o fomentan en la región a nivel turístico” (E7).

“No existe un sistema de valores como sistema integrado, el turismo se desarrolla en forma independiente e individualizada; por tanto, no existe un sistema de valores

homogéneo” (E8).

“En el distrito de Lambayeque no existe sistema de valores en relación al desarrollo turístico debido a una falta de conciencia y conocimiento por parte de la población, empresarios, funcionarios de las entidades públicas y privadas respecto a la formación de un clúster y de sus beneficios”(E13).

De los comentarios vertidos por los entrevistados se destaca que la falta de identidad e integración como región limita la formación de una comunidad social. Ello se explica por las marcadas diferencias sociales y económicas en la población del distrito, la alta migración a la ciudad de habitantes de la sierra norte y zonas rurales ha originado un crecimiento urbano no planificado, el crecimiento de la pobreza, la inseguridad ciudadana, un sistema de valores heterogéneo y la falta de un diálogo intercultural han generado marginación y discriminación, lo que impide el desarrollo de una identidad e integración como región.

Por otra parte, el desarrollo del turismo ha influenciado en la estructura de las sociedades, generando o incrementando la diferenciación social, sobre todo cuando los beneficios que se quedan en la zona de destino no se suelen repartir uniformemente, sino que tienden a ser monopolizados por un sector minoritario de la población. Lamentablemente este es uno de los problemas más visibles en la región y distrito, en donde se evidencia una falta de identidad por parte de la población y sobre todo del empresariado y las entidades públicas. En este sentido, no existe un sistema de valores homogéneo, lo cual no se ha tomado conciencia que para lograr un desempeño competitivo sostenible del turismo en Lambayeque es preponderante que los actores dentro de la industria del turismo estén comprometidos con su progreso contribuyendo al desarrollo económico de la población.

En Lambayeque se aprecia que cada una de los agentes económicos vinculados al sector turístico tiene un sistema de valores en relación a su visión y misión como organización pero no necesariamente es homogéneo o están relacionados entre sí, o si buscan

un objetivo común buscando cooperación mutua; lamentablemente, mientras haya indiferencia, no existe un entramado social fuerte e importante, no existe competitividad, no existen líderes e instituciones que promuevan el desarrollo del turismo en el distrito a partir del establecimiento de un sistema de valores homogéneo que impulse su progreso, de esta manera resulta complicado que el distrito pueda alcanzar un desempeño competitivo turístico importante.

Gordon y Mac Cann (2000, p. 520, citado en Morosini, 2004) observó que “la fuerza de las relaciones de un conglomerado industrial se describe como el nivel de integración de la red social”. Efectivamente, tener un sistema de valores es sumamente importante para el desarrollo sostenido y sustentable del turismo o cualquier otra actividad económica, y si este es homogéneo es mucho mejor, ya que los valores son la base de la sociedad y estos se rigen a través de normas, reglas e instituciones que nos llevan a cumplirlas y a respetarlas.

Es primordial precisar que paralelo a este sistema de valores, un sistema de instituciones, reglas y normas, deben ser desarrolladas de tal forma que extiendan esos valores a través del distrito, para apoyarlo y transmitirlos a través de generaciones. El mercado, las empresas turísticas, la familia, la iglesia y el colegio son algunas de estas instituciones; pero ellos también incluyen las autoridades locales, las estructuras locales de partidos políticos y de sindicatos, y muchos otros cuerpos públicos y privados, económicos y políticos, culturales y de caridad, religiosos y artísticos (Morosini, 2004).

Al respecto, un entrevistado mencionó lo siguiente. “Existen varios centros de formación; sin embargo estos no fomentan los valores en la comunidad estudiantil” (E5). Sucede que la juventud va perdiendo el interés por conocer su pueblo, su comunidad, su distrito, provincia, departamento, por último su país. Lo que el turismo busca es que la población encuentre la necesidad de conocer su ciudad, porque de allí nacen las raíces culturales, donde se reafirma el amor propio que ayuda a transmitir a los demás las bondades

con que se cuenta.

Asimismo, dos entrevistados coincidieron sus comentarios al decir que “los centros de formación en turismo son insuficientes debido a que hace pocos años las universidades privadas han aperturado la carrera de turismo y hotelería y aún no se puede concluir si están fomentando el desarrollo de valores hacia sus estudiantes” (E7) y “los centros de educación en turismo no fomentan en forma directa el desarrollo de un sistema homogéneo de valores y que este contribuya en el desarrollo del turismo en la zona” (E8).

En ese sentido, los centros de formación en general, y sobre todo en turismo, tales como las universidades, institutos, academias, deben fomentar un sistema de valores hacia todos los actores que intervienen en dicho sector, con la finalidad de formar conciencia y una actitud hacia el cambio. Las instituciones lambayecanas como: CADETUR, AHORA, APROVIT, están iniciando con la promoción de la formación de valores como la calidad de servicio, la solidaridad, el trabajo en equipo, la actitud hacia el cambio, honestidad, la iniciativa, la innovación, etc. y lo están exteriorizando con la firma de convenios con las universidades de Chiclayo y de Lambayeque, con el fin de ejecutar actividades que permitan el desarrollo académico, científico, hotelero y cultural entre ambas instituciones.

Asimismo, se está contando con la participación de los estudiantes de la escuela de administración hotelera y servicios turísticos de la universidad Santo Toribio de Mogrovejo en un programa de prácticas pre profesionales en las empresas de servicios turísticos miembros de la asociación Ahora Lambayeque, además se capacita a los empresarios miembros de la asociación y a sus colaboradores, en temas de gestión empresarial de los servicios turísticos y hoteleros.

Otro entrevistado manifestó que “el turismo también se ve mermado por la falta de conciencia turística” (E2). En efecto, en los centros educativos de hoy en día no se imparte cursos relacionados al turismo, se debe inculcar la identidad regional, el conocimiento de la

riqueza cultural y arqueológica que poseemos, el respeto a los turistas, etc.

Adicionalmente se realizaron entrevistas a docentes universitarios de Lambayeque, por el cual según H. Tejada (comunicación personal, 13 de noviembre de 2015) docente del Centro Educativo Particular Manuel Pardo, informó que en los procesos de enseñanza y aprendizaje no se aprovechan los elementos y manifestaciones culturales, y no se inculca la valoración de nuestros preciados recursos culturales y arqueológicos.

Por otra parte, M. Malca, (comunicación personal, 18 de noviembre de 2015) docente Especializado en Turismo de la Universidad San Martín de Porres, refirió que los centros de educación superior, en especial las universidades que cuenta con escuelas profesionales de turismo, deben realizar estudios referentes a rescatar, preservar y difundir los diferentes usos de las lenguas nativas, conocimientos y saberes ancestrales, costumbre y tradiciones, formas de manejo y conservación del medio ambiente, flora, fauna, para promover la identidad e integración regional y de esta manera fortalecer el desarrollo del turismo.

Cabe señalar que las instituciones lambayecanas tienen la buena intención de propagar los valores; sin embargo, se debe tomar conciencia, en especial la comunidad estudiantil, que el turismo también ayuda a acrecentar los conocimientos, haciendo prevalecer los valores hacia los demás y el respeto al medio ambiente, y seguir trabajando en el buen estado de la ciudad con un correcto orden. Es necesario que la población esté consciente de que el turismo trae muchos beneficios, como la generación de puestos de trabajo, y por ende la generación de divisas.

Otro de los factores que afectan el nivel de desarrollo e integración de la comunidad social en el distrito de Lambayeque, y porque no mencionarlo del país en general, es el aumento de la inseguridad ciudadana, que pega directamente al objetivo de tener un sistema homogéneo de valores, y sobre todo, porque este problema influye negativamente en alcanzar un nivel de interacciones de conocimiento, en la confianza institucional, en la interacción del

personal y en la ética de trabajo, por tanto, se debe de trabajar arduamente apoyando a las entendidas del estado para eliminar este mal que retrasa el desarrollo del país.

Asimismo, para desarrollar la identidad regional, las autoridades políticas, educativas, culturales, universidad e instituciones de investigación y el empresariado, deben promover en la sociedad lambayecana el compromiso de valorar y respetar la diversidad natural y cultural a partir de relaciones equitativas e integradoras. A pesar que en la actualidad existe un Plan de Protección al Turista que garanticen su seguridad integral según Resolución Ministerial N° 022-2010 – MINCETUR /dm del 05 de Febrero de 2010, las autoridades pertinentes no hacen nada para hacer respetar esta resolución.

Otro aspecto importante, la causa principal que en el distrito de Lambayeque no existe un adecuado desempeño cooperativo del clúster turístico es por la falta de un accionar integrado entre la comunidad social, con especial énfasis en los gremios empresariales, gobiernos locales, provinciales y distritales, por el sector gubernamental regional y central y por los diversos actores ligados al turismo.

En efecto, la evolución urbana y demográfica de Lambayeque en el presente siglo ha sido tan acelerada que cada 10 años prácticamente fue duplicando su población y su ocupación física, llegando en el periodo 1972 – 1993 a incrementar su población en un 134%, tal es así que en el censo del 2007, Lambayeque tiene 1'112,000.00 habitantes aproximadamente. Este crecimiento de la población por la alta migración de los habitantes de la sierra norte y la zona rural a la ciudad ha generado marcadas diferencias sociales. (INEI, 2010).

Lambayeque se caracteriza por ser una sociedad pluricultural, diversa y multilingüística que genera una gran fortaleza para los retos futuros; sin embargo, en la práctica no es así, la interculturalidad es muy débil, la sociedad Lambayecana no está integrada, no existe una identidad regional definida, lo que de alguna manera influye el



desarrollo turístico.

Por otra parte, Morosini (2004) hizo mención que los conglomerados industriales también incluyen una población de agentes económicos, firmas así como individuos, con habilidades especializadas o conocimiento relevante a las actividades económicas ligadas que se llevan a cabo. Aún más, estos agentes económicos incluyen instituciones tales como universidades, centros de investigación, asociaciones industriales e institutos tecnológicos, los que promueven la cooperación económica mutua y el compartir conocimiento tecnológico entre los miembros de un conglomerado industrial. Al respecto, los entrevistados manifestaron lo siguiente:

“En el distrito de Lambayeque existen agentes económicos dedicados al rubro del turismo; sin embargo, estos no trabajan de manera conjunta, cada uno lo hace de manera independiente, velando por sus propios intereses” (E1).

“Si existen empresas cuya proximidad geográfica son estratégicas para el desarrollo de clúster; no obstante, son empresas que actúan independientemente y no de manera cooperativa, no ligadas económicamente” (E8).

“Sí existen agentes económicos en Lambayeque que tienen como fin promover el desarrollo del turismo en nuestra ciudad, lo que hace falta que todas ellas se unan en conjunto y trabajen de manera consolidada hacia una posible formación de un clúster turístico” (E13).

De los comentarios vertidos por los entrevistados se destaca que si bien en el distrito de Lambayeque existen agentes económicos como empresas, empresarios con habilidades y conocimiento especializado en atractivos turísticos, asociaciones, gobiernos municipales, museos, entre otros; sin embargo, no existen iniciativas para un trabajo en conjunto que fomente el desarrollo de un clúster en el sector turismo.

Finalmente, se hace mención a la cercanía geográfica de los agentes económicos y de acuerdo con Morosini (2004) indicó que los miembros de un conglomerado deben estar

localizados en proximidad cercana dentro de una región geográfica particular. Ésta se refiere a la competencia intensa que existe entre empresas del mismo tipo o que atienden al mismo mercado, lo cual, puede presentar un grave problema, por ejemplo, para las empresas que apenas están comenzando en contraste con aquellos negocios que ya tienen un mercado establecido y relaciones tanto con proveedores como con consumidores específicos.

Albuquerque (2006) indicó que cuando un grupo de empresas se encuentra localizado geográficamente en una misma región, cabe la posibilidad de que algunas traten de atraer personal calificado para fortalecer su propio capital humano, con el ofrecimiento de mayores sueldos, mejores condiciones de trabajo y vida, etc.

Al respecto un entrevistado hizo mención lo siguiente: “el grado de concentración geográfica entre los agentes económicos tales como los hoteles, hostales, restaurantes, el sistema bancario, servicios de transporte, cabinas de internet, comercio en general, las agencias de viaje y otros es alto, debido a que todas se ubican en el mismo distrito de Lambayeque” (E4).

Así como algunos entrevistados coincidieron en que sí existe un alto grado de concentración geográfica entre los agentes económicos ubicados en el distrito de Lambayeque, también hubieron otros que mencionaron que la concentración geográfica se encuentra dispersa en el distrito; para ello el sistema Atlas ti, estableció una serie de conexiones ya predefinidas como “contradicts” que significa por ejemplo que un comentario realizado por la Directora Ejecutiva de Turismo de la Municipalidad Distrital de Lambayeque contradijo a lo expuesto por el funcionario que ocupa el cargo de Autoridad portuaria de Lambayeque, según se muestra en la Figura 3.

Según Parra, García y Jiménez (2008), indicaron que resulta evidente que las empresas con la misma localización se exponen a una competencia más intensa ya que sus miembros proveen productos o servicios similares.



Figura 3. Conexiones “contradicta” en la variable cercanía geográfica.

Asimismo, las empresas pertenecientes a un distrito industrial mantienen una elevada cooperación a través de relaciones informales y poco estructuradas, es decir esta cooperación y la comunicación que se da entre las empresas de un distrito se apoyan.

La proximidad geográfica puede traer muchos beneficios siempre y cuando haya un entramado social que los una, es decir, requiere de relaciones personales, y sobre todo de un objetivo o interés común. Es anecdótico que teniendo en cuenta que la tendencia mundial de desarrollar el turismo como una de las bases de la economía es sumamente importante, en nuestro país se está tratando de impulsar a este sector pero aún no se encuentra el camino correcto para lograrlo.

En este contexto, Lambayeque es una de las regiones socio-económicas y culturales más importantes del país capaz de efectuar un proceso de transformación de los recursos existentes, la misma que favorecerá al desarrollo de la actividad turística. La zona, a pesar de contar con un potencial turístico, aún no logra comprender la relevancia de aprovechar estos recursos como sustento económico.

Con el fin de esclarecer cómo es el nivel de desarrollo e integración de la comunidad social en el distrito de Lambayeque, en la tabla 14 se presentó un análisis de la información

obtenida producto de las entrevistas, de las comunicaciones personales por partes de los docentes especializados en Turismo y de la revisión de la literatura.

Tabla 14

*Análisis del Nivel de Desarrollo e Integración de la Comunidad Social en el Distrito de Lambayeque*

<b>Puntos Fuertes</b>	<b>Puntos Débiles</b>	<b>Situación Actual</b>
Existen varias instituciones lambayecanas dedicadas al turismo.	No se fomenta los valores, falta de identidad e integración.	Existen varias instituciones lambayecanas dedicadas al turismo; sin embargo no se propagan los valores.
Se está iniciando a inculcar la valoración de los recursos naturales y arqueológicos de Lambayeque.	El sistema de valores no es homogéneo	Existen algunas iniciativas propuestas por algunas instituciones gubernamentales que contribuyan al desarrollo del turismo regional, a través de la educación en las escuelas, universidades e institutos pero terminan en el olvido.
Las instituciones gubernamentales están tomando la iniciativa de contribuir al desarrollo del turismo regional.	Falta de conciencia turística en la población.	Existen pocos centros de formación en turismo y pocas instituciones que propagan la formación de valores.
Se cuentan con habilidades y conocimiento especializado en turismo.	No promueven la cooperación económica mutua	Existen agentes económicos ubicados en Lambayeque que trabajan de manera independiente, buscando sus propios beneficios personales.
Existen agentes económicos dedicadas al turismo ubicados en Lambayeque.	No trabajan de manera conjunta. Velan por sus propios intereses No buscan el beneficio común que contribuya al desarrollo del turismo en la zona.	Falta de unión de los gremios empresariales, sin objetivos claros y precisos para el desarrollo turístico de la Región.
Las empresas relacionadas al turismo generan un valor económico.	Las empresas relacionadas al turismo trabajan de manera independiente.	Las empresas relacionadas al sector turismo operan de manera independiente. Asimismo, no cuentan con clientes comunes, proveedores comunes de productos y servicios, infraestructura común, mercados comunes de capital de riesgo, profesionales experimentados que les permita obtener beneficios a todos los que intervienen en la red.
Existe un banco común de talento humano tal como profesionales experimentados o mano de obra especializada. El sector turismo en el distrito de Lambayeque genera grandes ventajas comparativas en relación a las regiones vecinas.	Buscan su propio beneficio personal. No existe un equilibrio en la distribución de los beneficios del turismo entre las empresas, la población, la cultura y el medio ambiente.	No existe el trabajo en conjunto entre las empresas turísticas de Lambayeque.

### 4.3.2. Agentes económicos vinculados al turismo en Lambayeque

Para ello se ha planteado la segunda pregunta específica de investigación ¿Por qué los agentes económicos que trabajan en las actividades vinculadas al turismo en el distrito de Lambayeque no se encuentran desarrollados? Al respecto, Morosini (2004) definió que los miembros de un conglomerado industrial deben de compartir y nutrir un stock común de productos, tecnología y conocimiento organizacional, considerando estas características como críticas para el desarrollo de los agentes económicos de un clúster.

Por su parte, Porter (1998, citado en Morosini, 2004) hizo referencia a un nexo social o pegamento social que une a los conglomerados industriales, facilitando el acceso a importantes recursos e información, generando una relación personal, cara a cara, intereses comunes, y sobre todo, unidos socialmente e integrando conocimiento.

De hecho, Morosini (2004) identificó cinco capacidades claves que necesitan estar en su lugar para construir este nexo o pegamento común para poder generar el valor económico dentro, y a través, de organizaciones económicas.

Estas son: liderazgo, construcción de bloques, rituales de comunicación, redes de conocimiento y rotación de profesionales, según se muestra en la Figura 4.



Figura 4. Red de aglutinante común

Respecto a la variable de liderazgo, Morosini (2004) destacó que los conglomerados industriales de buen funcionamiento son deliberadamente amalgamados por grupos de individuos claves con roles explícitos que promueven la cooperación mutua, el compartir conocimiento, coaching en liderazgo y arbitraje de disputas que son vistas como beneficiosos a los intereses comunes de los miembros del conglomerado industrial. Al respecto, los entrevistados manifestaron lo siguiente:

“Actualmente no existen líderes que promuevan el desarrollo del turismo en el distrito de Lambayeque; sería ventajoso para nuestra región la existencia de un líder que sea capaz de promover la cooperación entre la empresa privada, el gobierno y la población” (E1).

“Hoy en día, ya no existen líderes que promuevan el desarrollo del turismo en nuestro distrito, por ejemplo, el rol del Consejo Regional de Turismo ha decaído y entidades como CADETUR tienen algún protagonismo pero mínimo” (E9).

“En nuestra región no hay líderes que promuevan su desarrollo; sin embargo, sí existen profesionales especializados en el sector turismo que pueden liderar este desarrollo” (E10).

De otra parte, tres entrevistados manifestaron que sí existen líderes que promueven el desarrollo del turismo, según se muestra en la Figura 5.



Figura 5. Respuesta de los entrevistados en la variable de Liderazgo

Con el fin de seguir investigando acerca de la presencia de líderes en el distrito de Lambayeque, se realizaron entrevistas adicionales a docentes especializados de la escuela de Turismo y Negocios de las universidades privadas ubicadas en el departamento de Lambayeque, según se detallan a continuación:

Según C. Quiroz (comunicación personal, 24 de noviembre de 2015) docente de la Universidad César Vallejo y miembro del Directorio de la Sociedad Nacional de Industrias de Lambayeque, señaló que en el año 2010 se intentó crear un clúster turístico en Lambayeque con el liderazgo de la entonces presidenta del Gobierno Regional del Departamento de Lambayeque Nery Saldarriaga, quien reunió a las principales autoridades políticas y grupos empresariales ligados al turismo del departamento, con la finalidad de recibir el apoyo para crear un clúster turístico cultural que convierta a la región Lambayeque en la capital turística del norte, para lo cual, contaban con el apoyo de la consultora española Sextans Consulting y que nunca se concretó. Según refiere por varias razones, entre ellas la falta de liderazgo y la corrupción imperante en las autoridades principalmente públicas.

Por otra parte, R. Pingo (comunicación personal, 26 de noviembre de 2015) actual Rector de la Universidad Señor de Sipán, manifestó que se han realizado esfuerzos aislados respecto al turismo receptivo tanto nacional como internacional, hizo referencia a su investigación “Marketing en la Región de Lambayeque: mejorando el turismo receptivo”, en la cual, demostró que el potencial turista internacional no tiene opiniones favorables con la Región Lambayeque, los turistas internacionales manifiestan que no se cumple con los estándares internacionales. Destacó la importancia del diseño y de la implementación de un plan de marketing conectados con la realidad del mercado. Aseveró que se debe ubicar bajo la cobertura de la marca país y desarrollar la marca regional y local basándose en la relación demanda oferta turística internacional por nichos de mercado. Concluyó que primero se debe fomentar el desarrollo del turismo y luego formar clúster turísticos.

Según, Mason (2002, citado por Rebolledo, 2009), refirió que la puesta en valor implicó la asignación de importancia, ya sea local, nacional o internacional, que se le da al patrimonio arqueológico o cultural, y que se debe dar desde el punto de vista estético, científico, social, político, cultural y económico. Para el autor, la educación debe encargarse de dotar, a los recursos turísticos locales de importancia, de identidad e historia, exponiendo un turismo planificado y controlado, como una alternativa real de aumentar los ingresos para el cuidado del mismo recurso, y segundo, para la comunidad como un dinamizador de la economía local a largo plazo.

El gobierno regional generó el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Lambayeque (PDRCL) proyectado al 2021, donde se plantean políticas para el desarrollo de las actividades económicas relacionadas con el desarrollo del turismo; sin embargo, hasta el momento no se observa nada concreto al respecto, esto sumado a la falta de articulación y coordinación entre sus instituciones y a la ausencia de un líder capaz de unir a todos los agentes económicos vinculados al sector turismo en Lambayeque, se hace muy difícil el desarrollo de esta actividad.

En ese sentido, en Lambayeque no existe un verdadero líder con el poder suficiente para poder encabezar el desarrollo del turismo que el distrito necesita, explotando la riqueza histórica y cultural que sus antepasados han dejado la riqueza natural y sobre exaltando a la población y al gremio empresarial a difundir e invertir en Lambayeque.

Respecto a la segunda variable clave para construir el nexo común y generar el valor económico en los agentes es la construcción de bloques. Al respecto, Morosini (2004), destacó que los conglomerados industriales con buen funcionamiento han desarrollado típicamente un claro stock común de conocimiento organizacional que es compartido por todos los miembros a través de fronteras funcionales, culturales y específicas de las firmas. Estas partes integrales típicamente incluyen fuertes lazos socioculturales entre los agentes



económicos locales, creando un código común de comportamiento que facilita la confianza y activa la colaboración; un lenguaje común, no solo en el sentido literal, sino también abarcando terminología común tecnológica, de negocios y organizacional; una cultura y atmósfera industrial común; una filosofía y método común para el desarrollo del talento humano y de mano de obra especializada.

Partiendo de este enfoque, una de las preguntas realizadas a los entrevistados están directamente relacionadas al nivel de relaciones sociales, culturales y un lenguaje común al interior de las empresas turísticas de Lambayeque y al nivel de colaboración entre los agentes económicos que pertenecen al rubro de turismo en Lambayeque, cuyas respuestas se muestran en las Figuras 6 y 7.

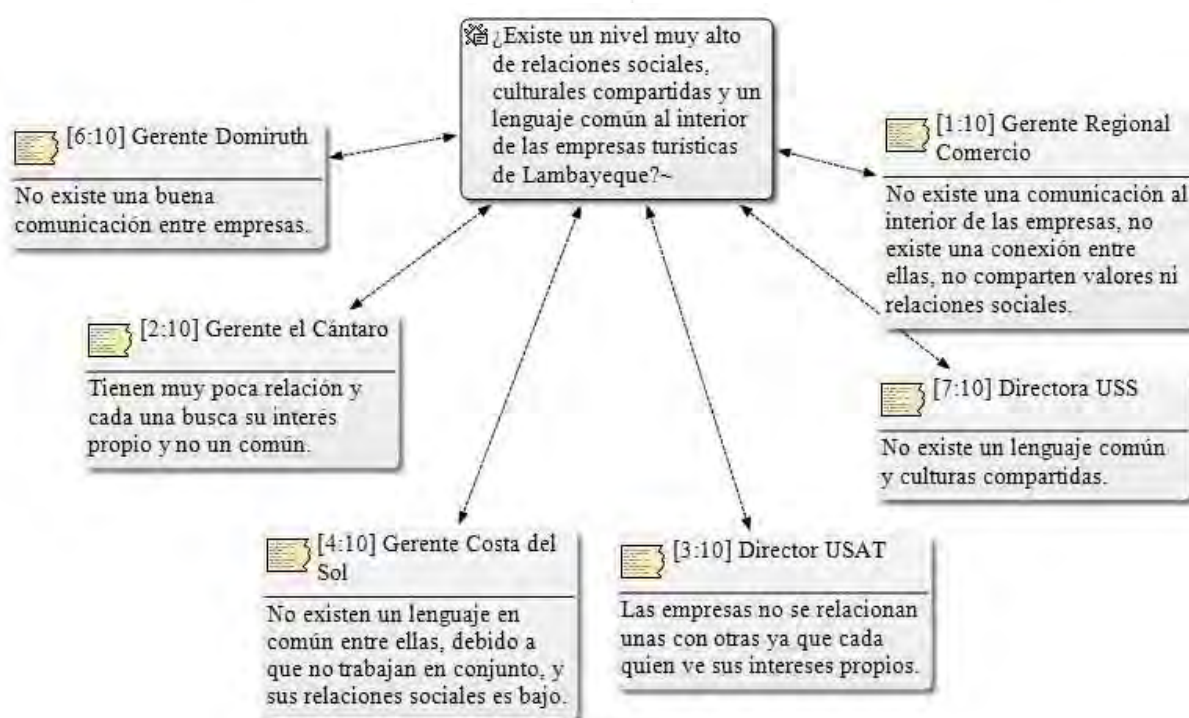


Figura 6. Respuesta de los entrevistados en la variable construcción de bloques – parte I.

Teniendo en consideración lo manifestado por los entrevistados, se hace mención que la colaboración y confianza es mínima entre las empresas del sector y que solo algunas del rubro turístico o restaurantes mantienen lazos muy fuertes por la unidad familiar.

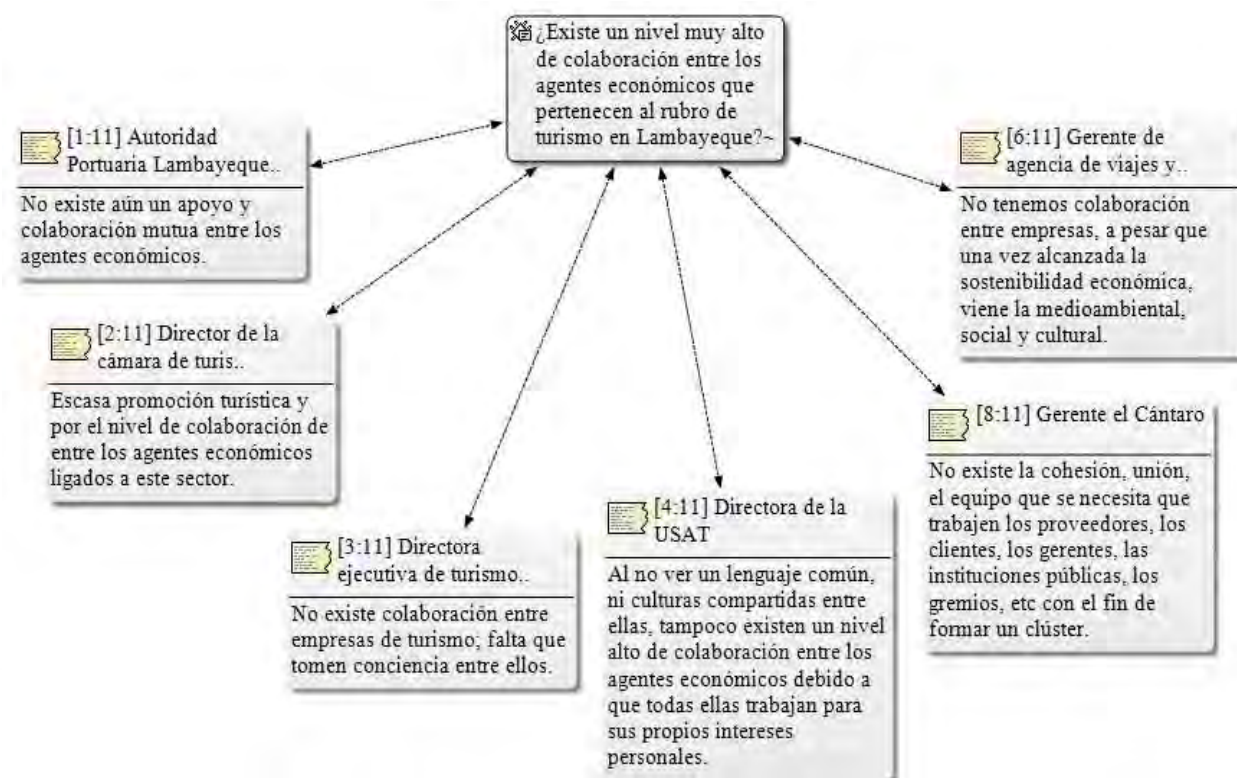


Figura 7. Respuesta de los entrevistados en la variable construcción de bloques - Parte II.

Ledesma (2009), indicó que de acuerdo a las condiciones imperantes de sostenibilidad global es conveniente encontrar otros paradigmas que permitan el estudio del impacto y la generación de negocios turísticos. En otras palabras, se debe pensar a los negocios turísticos desde una concepción basada en valores éticos y sociales, que desarrollen vínculos interdisciplinarios y analicen las cuestiones sociales, económicas, históricas, culturales y naturales medioambientales presentes en la consolidación de todo desarrollo turístico verdadero.

Por su parte, López y Calderón (2006), indicó que para que un clúster se convierta en un conglomerado eficiente y eficaz y permita obtener los resultados esperados de mejorar la ventaja competitiva de sus agentes, se hace necesario que existan unas relaciones sociales y unos rasgos culturales que lo consoliden, lo integren y le permitan actuar como un colectivo.

Asimismo, los gerentes entrevistados expresaron que existe una gran variedad de

actores en la cadena de valor tradicional en el sector turístico, turistas, intermediarios, proveedores de servicios finales, etc., hay un alto nivel de heterogeneidad y los mercados están altamente fragmentados. En este sentido, tener un nivel muy alto de relaciones sociales con un lenguaje común al interior de las empresas vinculadas al turismo es sumamente importante y hasta diría que es vital tener un lenguaje común para el intercambio de información en un marco inequívoco que asegura que la información es siempre entendida por todas las partes, potenciando así las relaciones de negocio entre las distintas empresas del sector.

Sin embargo, en Lambayeque no se percibe una cultura turística entre los agentes económicos o empresariado ligado a este sector. En la actualidad se observa que no existe o es poco percibido que haya un entramado social importante que promueva un pegamento sólido entre las empresas, lo cual, genere realmente un desarrollo sostenible del turismo. Si se aprecia gremios importantes pero no es suficiente sino existe o no se desarrolla un nivel alto de relaciones sociales, culturales compartidas y un lenguaje común al interior de las empresas turísticas de Lambayeque.

Respecto a la tercera clave importante para seguir construyendo un nexo común entre los agentes económicos, son los rituales de comunicación. Al respecto, Morosini (2004) también hizo mención que dentro de conglomerados bien desarrollados existen eventos de comunicación regulares, interacciones y acercamientos que continuamente promueven un sentido común de identidad entre todos los miembros del conglomerado industrial. Al respecto, los entrevistados mencionaron lo siguiente:

“Instituciones como CADETUR y AHORA convocan esporádicamente a los agentes económicos vinculados al turismo para tratar y conversar sobre la problemática del sector pero tienen poco poder de convocatoria o las firmas no visualizan la importancia de estos eventos” (E4).

“Hace falta el apoyo por parte de las instituciones públicas para incentivar el agrupamiento de empresas dedicadas a las actividades turísticas y el trabajo en conjunto, mayor comunicación, mayor inversión en capital humano. Asimismo, es necesario mejorar la visión del turista, debido a que en los últimos años ha disminuido el número de visitantes a los museos arqueológicos de Lambayeque motivado por la inseguridad ciudadana que vivimos actualmente” (E12).

En ese aspecto, las costumbres o prácticas de comunicación en los agentes económicos de Lambayeque no se encuentran bien desarrollados, es decir, existen eventos de comunicación de manera esporádica, interacciones y acercamientos que no se promueven continuamente en un sentido común de identidad entre todos los miembros.

Por su parte, Navarro (2001) indicó que los clúster de los países en vías desarrollo suelen tener menos profundidad y amplitud que necesitan componentes, servicios y tecnologías extranjeros, sus empresas suelen estar más verticalmente integradas y se autoabastecen a veces incluso de electricidad, infraestructuras, escuelas. Asimismo, las empresas competitivas funcionan más como islas que como integrantes de un cúmulo, la comunicación es escasa y las relaciones entre empresas e instituciones más desarrollada y que la formación de cúmulos se ve dificultada por la escasa formación y capacitación de la mano de obra, las carencias tecnológicas, la falta de acceso de capital, el insuficiente desarrollo de las instituciones y una política estatal inadecuada.

La cuarta variable relevante para estos nexos comunes es la denominada “redes de conocimiento”. Al respecto, Morosini (2004) destacó que los conglomerados industriales de buen funcionamiento congregan una serie de mecanismos regulares, explícitos y altamente desarrollados para compartir conocimiento tecnológico y de negocios clave entre todos sus miembros. Ejemplos típicos incluyen puntos de referencia en grupos de trabajo, centros de investigación, institutos tecnológicos, universidades, centros de estudios, educación ejecutiva

y escuelas de entrenamiento para trabajadores que promueven activamente la cooperación mutua y la transferencia de tecnología dentro del conglomerado industrial y entre firmas, diseño de producto, fabricación o esfuerzos conjuntos de marketing entre firmas; y organizaciones de comercio y exportación locales y extranjeras.

Al respecto, algunos entrevistados mencionaron lo siguiente:

“Hoy en día en las universidades privadas se imparten carreras de turismo y hotelería en Lambayeque que solo se dedican a obtener lucro para fines personales, mas no se preocupan por impartir conocimientos tecnológicos, y de negocios basados en concientizar a los estudiantes sobre el desarrollo del turismo” (E3).

“La universidad USAT y San Martin son las que más información procuran brindar a sus alumnos sobre conocimientos tecnológicos y de negocios en lo que respecta a turismo pero no es suficiente, ya que existen otras instituciones como Cevatur, Cumbre, etc. que solo se enfocan en la estrategia de captar alumnado sin buscar el desarrollo del sector turismo en la región, ya que esto generaría mucho más interés en la población si encuentra en este sector un polo de desarrollo no solo regional sino individual o familiar” (E10).

Cabe señalar que en los últimos años se ha incrementado el número de universidades, con la apertura de las escuelas de turismo y hotelería, siendo el caso de las universidades Señor de Sipán, Universidad San Martín de Porres, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Universidad Tecnológica del Perú, y la Universidad de Lambayeque y que hoy en día sí existen universidades que imparten conocimientos de negocios y turismo y por ello, es posible atraer turistas si el país cuenta con infraestructura hotelera, vías de transporte y sistemas de comunicación interna y demás servicios apropiados para recibir a los visitantes. Para ello el país a nivel departamental y distrital debe tener políticas y estrategias de turismo y debe identificar, planificar, implementar y gestionar sus proyectos turísticos nacionales, regionales y locales.

En el aspecto negativo, el factor investigación científica es deficiente, pues no hay ninguna institución que se dedique exclusivamente a este sector; que esté directamente ligada al crecimiento y promoción del turismo sostenible. Así mismo los pocos institutos existentes; sólo son entes receptivos de alumnos; pero no involucrados a la innovación de estrategias de desarrollo turístico y menos de capacitación de personas para desempeñar trabajos especializados en trabajos que beneficien al empresariado del sector.

La quinta variable relacionada con los agentes económicos es la rotación de profesionales, del cual Morosini (2004), hizo mención que dentro de conglomerados industriales de alta competitividad existe típicamente un banco significativo de talento humano especializado sobre conocimiento de negocios y conocimiento tecnológico que es específico para las actividades económicas principales del conglomerado. En base a ello, y teniendo en cuenta los comentarios de los entrevistados, se elaboró la siguiente red de la variable rotación de profesionales, según se muestra en la Figura 8.

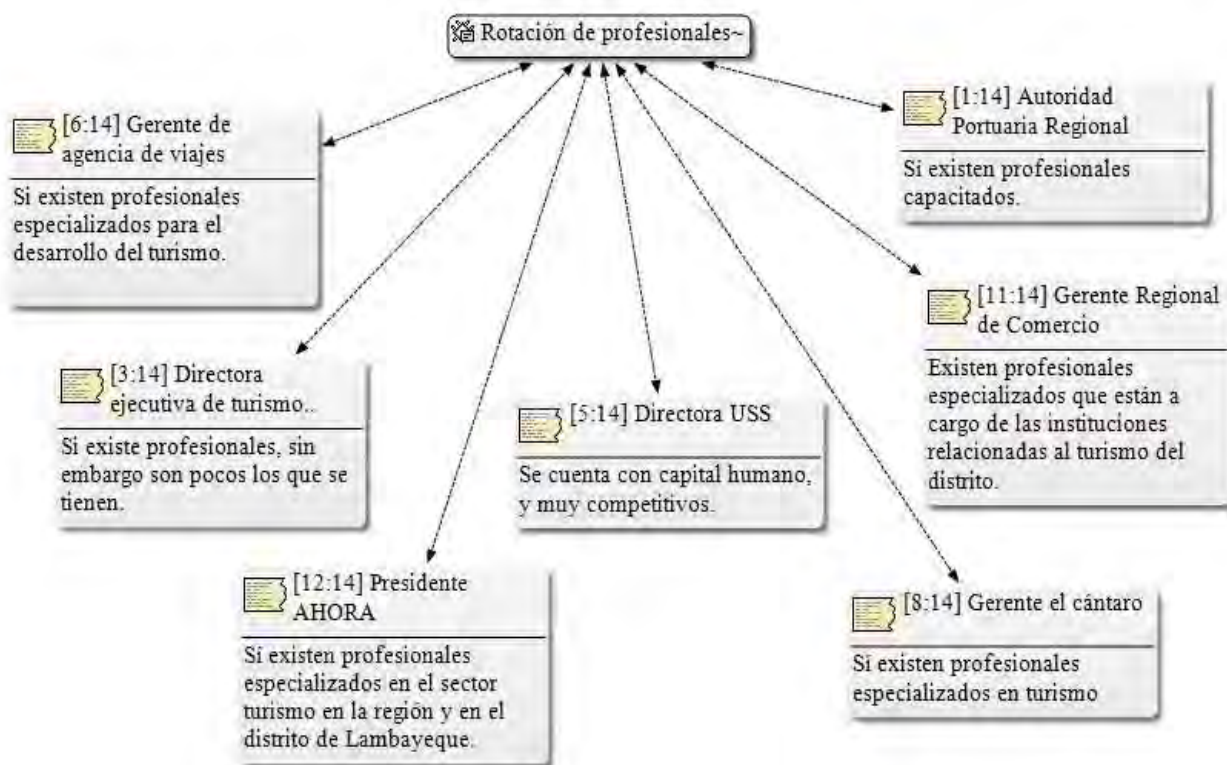


Figura 8. Respuesta de los entrevistados de la variable rotación de profesionales.

Como bien se aprecia en la Figura 7, la mayoría de entrevistados mencionaron que sí existen profesionales ligados al sector turismo y se encuentran capacitados; sin embargo, la Directora de Escuela de Turismo de la USAT manifestó lo siguiente; “hace falta un líder quien lo promueva, y sobre todo apoyo por parte de las entidades públicas para desarrollar el turismo en la región. Se sabe que para surja este sector, es necesario el esfuerzo en conjunto de todos los participantes.

Cabe señalar que dichos profesionales deben sentirse motivados y reconocidos para que puedan generar conciencia turística en la población en general, es decir se puede desarrollar a partir de una labor educativa a largo plazo que pretenda: a) Un cambio de actitudes y conductas a favor del trato amigable, cálido y personalizado. b) El respeto y la protección del medio ambiente, las tradiciones, las costumbres y la identidad nacional. c) El apoyo al esfuerzo que realizan, tanto el sector público como el privado, por la promoción de inversiones, diversificación de la oferta y desarrollo de la infraestructura”.

Actualmente en el distrito de Lambayeque sí existen profesionales especializados, tal como lo manifiestan los entrevistados en la Figura 7, siendo entre ellos, los investigadores de turismo, los docentes universitarios, los profesionales de las carreras de turismo y hotelería, gerentes y directores de los gobiernos regionales y locales, los directores de los museos arqueológicos, etc., es decir capital humano existe; sin embargo hace falta un líder quien lo promueva, falta de apoyo por parte del gobierno, falta de apoyo de los gremios, escasez de información tecnológica que permita desarrollar el turismo en el distrito de Lambayeque. Por ejemplo en otras ciudades como Trujillo y Piura, el desarrollo del turismo está más avanzado y se debe a la presencia de líderes que tienen visión de crecimiento.

Por su parte, H. Tejada (comunicación personal, 26 de noviembre de 2015), manifestó que sí existen profesionales especializados en el sector turismo en la región y en el distrito de Lambayeque, pero la gran mayoría están enfocados al manejo institucional del sector público

y muy pocos están ligados al manejo empresarial, de allí es donde existen muchos convenios enfocados al desarrollo de los negocios y al conocimiento tecnológico pero son muy pocos los que realmente se involucran en ejecutarlos y desarrollarlos. Existen varias universidades en el medio que tiene escuelas de turismo, las cuales de alguna u otra forma propagan el conocimiento de ver al turismo como un negocio pero al parecer son demasiados teóricos y no hay esfuerzos compartidos en desarrollar planes de acción o planeamientos estratégicos dirigidos y/o enfocados al turismo.

La presencia de las cinco capacidades claves para construir el nexo o pegamento común, tales como liderazgo, construcción de bloques, rituales de comunicación, redes de conocimiento y rotación de profesionales, es aún deficiente en el sector turismo en el distrito de Lambayeque; por lo tanto, en el apéndice C, se ha elaborado un resumen de la información obtenida producto de las entrevistas, de las comunicaciones personales y de la revisión de la literatura.

Una segunda dimensión crítica para entender la lógica de negocios y competencia de los agentes económicos es el alcance y el ámbito de las actividades económicas llevadas a cabo por las firmas de los miembros. Estas actividades pueden ser agrupadas de acuerdo a tres factores amplios: factores externos, internos y sociales, según se muestra en la Figura 9.

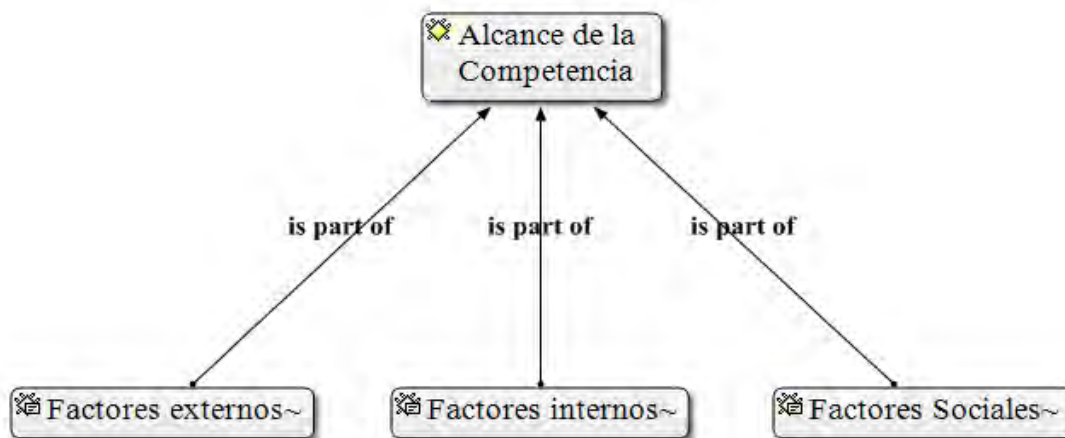


Figura 9. Dimensión del alcance de la competencia



Morosini (2004) indicó que los factores externos se refieren aquellos aspectos que son muy externas a las empresas, por ejemplo, los clientes, proveedores y mercados de producto que pueden estar geográficamente localizados dentro de un conglomerado o cerca de él.

Benítez y Willis (2009) indicaron que los factores externos de un clúster es una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular, por ejemplo, proveedores especializados, servicios, infraestructuras de apoyo. Generalmente, los clúster se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología, sectores relacionados, etc, muchos de ellos, incluyen instituciones gubernamentales y de otro tipo, asociando también a universidades, parques tecnológicos y servicios especializados de educación, información, reciclaje y apoyo técnico.

Teniendo en consideración dichos conceptos, se ha elaborado una pregunta en relación a que si la mayor parte de la población de las empresas turísticas en Lambayeque son extranjeras o locales. De los resultados de los entrevistados se rescató que en su mayoría señalaron que la población de las empresas turísticas son locales, tal como se muestra en la Figura 10, esto se debe necesariamente porque la industria no está desarrollada, de las veinticuatro regiones, el Perú está en el puesto onceavo de desarrollo del sector turismo y siendo un país que está en desarrollo pero aún no es importante a nivel mundial, por lo que se afirma que Lambayeque no marca la diferencia, a pesar que cuenta con una riqueza histórica importante y un museo de nivel internacional como es el museo de Señor de Sipán.

En lo referido a los principios legales y marcos de regulación de las empresas turísticas de Lambayeque, los comentarios de algunos entrevistados fueron los siguientes:

“Pese a existir el respaldo legal que protege al patrimonio turístico, en la mayoría de sus normas se puede afirmar que estas se encuentran muy generalizadas y desactualizadas en algunos casos, desprovistas de respaldo legal para reglamentar hechos actuales” (E6).

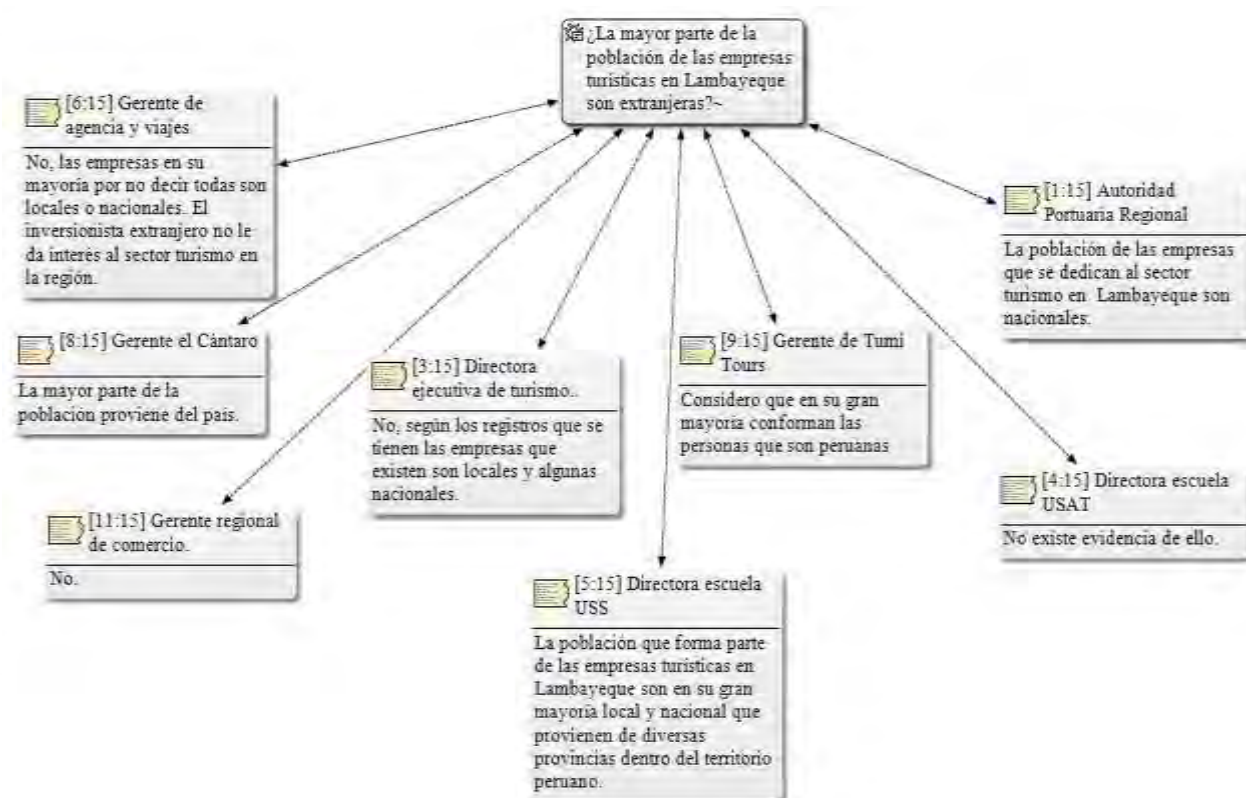


Figura 10. Respuestas de los entrevistados en la variable factores externos.

“Considero que existen principios legales y marcos de regulación que son de alcance nacional e internacional. Por ejemplo, en nuestro país existen leyes como n.º 29408 Ley General del Turismo, que tiene como objeto promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística. Su aplicación es obligatoria en los tres niveles de gobierno; nacional, regional y local” (E9).

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2003) indicó que la presencia del Estado es necesaria para generar incentivos para invertir en sectores con potencial. El Estado puede invertir hoy y después de cinco años recuperar con creces lo invertido vía impuestos, como las empresas de salmón que están pagando impuestos en valores muchos mayores a los que el Estado invirtió en desarrollar la industria.

Asimismo, el marco institucional tiene especial importancia en la formación de los distintos clúster, eso implica la vigencia de un marco legal y de regulación claro y de aplicación efectiva que permita el uso adecuado de los recursos explotados así como que

fomente el desempeño eficiente de los distintos agentes que participan al interior de un clúster.

La situación actual de las empresas turísticas en Lambayeque cuentan con clientes, mercados de productos, servicios que se encuentran geográficamente localizados dentro del ámbito, por lo que el marco operativo legal y regulador que gobierna a estos clientes y mercados tienden a ser locales.

En relación a los factores internos, son los que dan forma a las características internas de las empresas, tales como sus recursos, procesos y capacidades. Como se aprecia en la Figura 11, los entrevistados manifestaron que el distrito de Lambayeque cuenta con recursos turísticos y personal especializado que son los recursos claves y competencias centrales que son internas a las empresas y son ampliamente influenciadas por fuerzas locales. Por ejemplo, en muchos conglomerados industriales la mayoría de las empresas se apoyan en recursos locales para capital humano en la forma de individuos con conocimiento especializado o conocimiento sobre clientes claves.

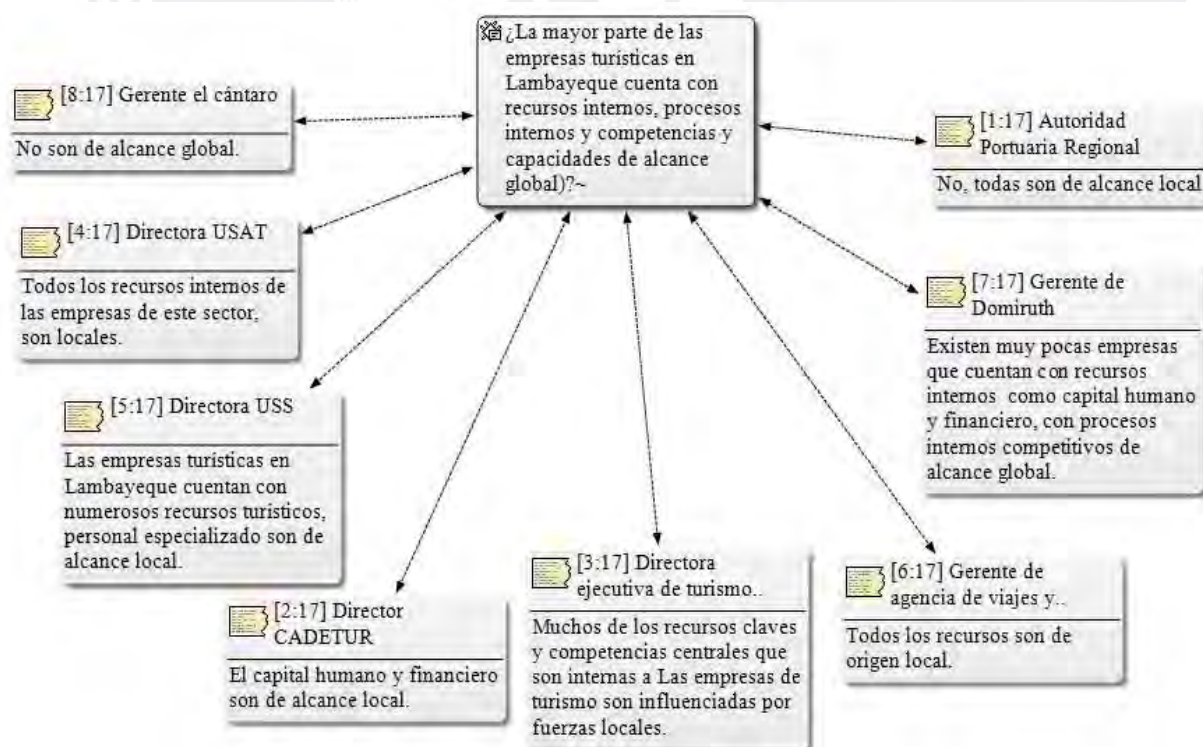


Figura 11. Respuestas de los entrevistados en la variable factores internos.

Actualmente, los recursos claves y competencias centrales que son internas a las empresas de turismo son influenciados por fuerzas locales. Respecto a los factores sociales, son factores que gobiernan el acercamiento social al aprendizaje, articulando el conocimiento y creando un sentido distintivo de identidad y comportamiento cultural (Morosini, 2004).

Los entrevistados mencionaron al respecto:

“Considero que el turismo se vende mucho por canales interactivos y medios electrónicos, y que hoy gracias a la globalización, podemos decir que la mayor parte de información acerca de los clientes, productos, proveedores, tecnologías provienen de fuentes locales” (E1).

“La mayor parte de información y aprendizaje respecto a los clientes, los proveedores, enfoques de gestión, mano de obra especializada, la tecnología es recolectada a nivel local” (E8).

“Hoy en día con el avance de la tecnología, se tiene mayor información de los clientes potenciales, de los productos, de los diversos enfoques de gestión a usarse en las empresas; en tal sentido se está creciendo a paso lento con la llegada de la globalización” (E9).

La información ya sea de los clientes, proveedores, de los diversos enfoques de gestión aplicados a las empresas de turismo, las tecnologías, provienen del entorno local. El turismo en Lambayeque aún se está desarrollando y falta mucho por mejorar en varios aspectos, por el cual es responsabilidad de la política de gobierno, de las empresas y de toda la población en seguir promoviendo el turismo y en un futuro se pueda trabajar a nivel global con el fin de crear un clúster en beneficio de todos.

Asimismo, se debe tener en cuenta que está vigente la discusión del proyecto de ley general de turismo con el objetivo de expedir nuevas leyes que regulen a esta actividad, ya que la globalización de la economía está permitiendo la expansión de la economía global que

permiten una nueva dimensión de los mercados donde el escenario comercial es universal siendo cada vez más importante que los países se adecuen a esta nueva realidad. En este contexto el derecho, a través de leyes, asume la trascendencia de la economía y sobre todo de la economía del sector turismo, de tal manera que lo instaure como el pilar de esta actividad, en este escenario es muy importante el aporte de PENTUR en donde se asigna a la actividad turística los marcos regulatorios para su desarrollo.

Actualmente, los acercamientos sociales al aprendizaje, intercambio de conocimiento y comportamiento cultural de las empresas de turismo en Lambayeque son influenciadas a nivel local. En la tabla 15, se detalla los puntos fuertes y débiles del alcance de la competencia considerando los factores externos, internos y sociales.

#### **4.3.3. Desempeño cooperativo en el clúster de turismo en Lambayeque**

Producto de la revisión de la literatura y de las entrevistas realizadas, se logró determinar que el desempeño cooperativo de las empresas que se dedican al sector turismo en el distrito de Lambayeque es bajo, debido a las siguientes razones:

La integración de conocimiento es débil, debido a que las empresas dedicadas al turismo en el distrito de Lambayeque, su sistema de valores es heterogéneo, existen pocas instituciones que propagan la formación de valores, los agentes económicos trabajan de manera independiente, buscando sus propios beneficios personales; presencia de recursos turísticos ubicados en un mismo ámbito geográfico, por el cual actúan independientemente y no están ligadas económicamente; no cuentan con clientes comunes, proveedores comunes de productos y servicios, infraestructura común, mercados comunes de capital de riesgo, profesionales experimentados que les permita obtener beneficios a todos los que intervienen en la red; no existen líderes que impulsen el trabajo en equipo; no existe una comunicación al interior de las empresas; la colaboración y confianza es mínima entre las empresas del sector; no se cuenta con el apoyo económico y tecnológico para seguir promoviendo el turismo.

Tabla 15

*Análisis del Alcance de la Competencia*

Variable	Puntos Fuertes	Puntos Débiles	Situación Actual
Factores Externos	Lambayeque cuenta con recursos turísticos.	La población de las empresas turísticas en Lambayeque son locales	Las empresas turísticas en Lambayeque cuentan con clientes, mercados de productos, servicios que se encuentran geográficamente localizados dentro del ámbito; por lo que el marco operativo legal y regulador que gobierna a estos clientes y mercados tienden a ser locales.
	Desarrollan procesos claves y capacidades dentro de un panorama competitivo local.	Los clientes y mercados de productos y servicios se encuentran localizados cerca de las empresas turísticas.  Las tendencias demográficas y el marco regulatorio son locales.	
Factores Internos	Cuenta con recursos claves como el capital humano	Las empresas turísticas de Lambayeque carecen de recursos como el capital financiero.	Muchos de los recursos claves y competencias centrales que son internas a las empresas de turismo en Lambayeque son influenciadas por fuerzas locales.
	Se cuenta con el avance de la tecnología.	Carece de procesos clave como el desarrollo del producto, e innovación.  Los recursos internos capital humano y financiero son de alcance local.	
		Los procesos internos como la innovación, desarrollo del producto, manejo de la cadena de suministros son de alcance local.	
Factores Sociales	Cuenta con recursos claves como el capital humano	Las empresas turísticas en Lambayeque no comparten conocimiento.  La mayor parte de la información y aprendizaje acerca de clientes, productos, tecnologías, enfoque de gestión es recolectada a nivel local.	Los acercamientos sociales al aprendizaje, intercambio de conocimiento y comportamiento cultural de las empresas de turismo en Lambayeque son influenciadas a nivel local.
		Las normas culturales y comportamiento de las empresas de turismo, son influenciados por el sistema socioeconómico de los valores culturales locales de la región.	

El ámbito de competencia es local, debido a que las empresas turísticas en Lambayeque cuentan con clientes, mercados de productos, servicios que se encuentran geográficamente localizados dentro del ámbito, por lo que el marco operativo legal y regulador que gobierna a estos clientes y mercados tienden a ser locales; los recursos claves y competencias centrales que son internas a las empresas de turismo son influenciadas por fuerzas locales y los acercamientos sociales al aprendizaje, intercambio de conocimiento y comportamiento cultural de las empresas de turismo son influenciadas a nivel local.

En tal sentido, las empresas vinculadas con la actividad turística del distrito de Lambayeque son un conjunto de empresas dedicadas a una misma actividad económica sin conexión alguna entre ellas, presentando patrones de crecimiento muy lento, no se adaptan rápidamente al cambio de condiciones ambientales, compiten dentro de las fronteras locales geográficas; todo ello conlleva a que el desempeño coepetitivo de las empresas que se dedican al sector turismo en el distrito de Lambayeque es bajo (ver Figura 12).

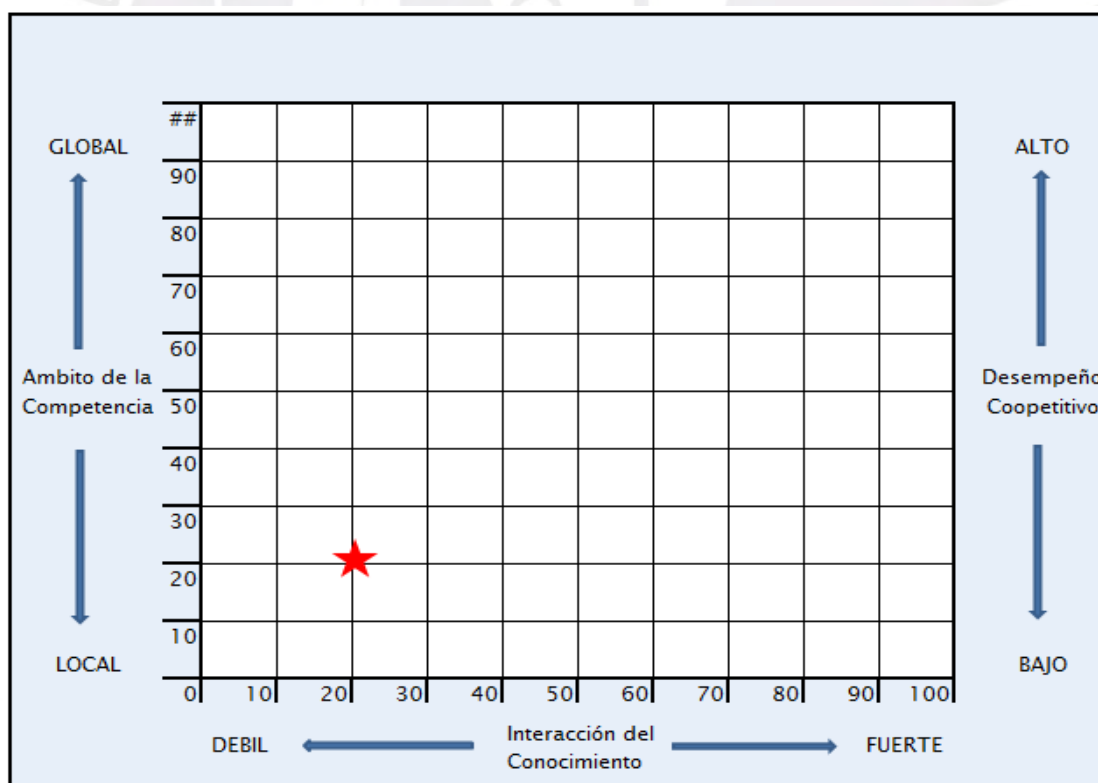


Figura 12. Vinculación entre las dimensiones de integración de conocimiento, ámbito de competencia y el desempeño coepetitivo.

#### 4.4. Resumen

La investigación tuvo como objetivo principal determinar el desempeño cooperativo en el clúster de turismo en Lambayeque; utilizándose como base de investigación el modelo propuesto por Morosini (2004), el cual propone que el grado de integración de conocimiento y el ámbito de competencia son factores concluyentes para explicar el desempeño cooperativo de los clúster.

Producto de la revisión documental y de las entrevistas realizadas, se logró determinar que la dimensión de la integración de conocimiento es débil y el ámbito de competencia es local, lo que significa que actualmente las empresas vinculadas con la actividad turística del distrito de Lambayeque son un conjunto de empresas dedicadas a una misma actividad económica sin conexión alguna entre ellas, presentando patrones de crecimiento muy lento, no se adaptan rápidamente al cambio de condiciones ambientales, compiten dentro de las fronteras locales geográficas; todo ello conlleva a que el desempeño cooperativo de las empresas que se dedican al sector turismo en el citado distrito es bajo.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

El desempeño cooperativo de las empresas que se dedican al sector turismo en el distrito de Lambayeque es bajo, lográndose determinar que la dimensión de integración de conocimiento es débil y el ámbito de competencia es local, lo que significa que actualmente las empresas vinculadas con la actividad turística del distrito de Lambayeque son un conjunto de empresas dedicadas a una misma actividad económica sin conexión alguna entre ellas, presentando patrones de crecimiento muy lento, no se adaptan rápidamente al cambio de condiciones ambientales, compiten dentro de las fronteras locales geográficas.

Respecto a la primera pregunta secundaria relacionada a ¿Cómo es el nivel de desarrollo e integración de la comunidad social en el distrito de Lambayeque?, se concluyó que la integración de la comunidad social es débil, debido a que las empresas dedicadas al turismo en el distrito de Lambayeque, su sistema de valores es heterogéneo, existen pocas instituciones que propagan la formación de valores, los agentes económicos trabajan de manera independiente, buscando sus propios beneficios personales; presencia de recursos turísticos, museos arqueológicos, hoteles, restaurantes, agencias de viaje, operadores turísticos, entre otros ubicados en un mismo ámbito geográfico; sin embargo actúan independientemente, no están ligadas económicamente, descuidando su verdadero enfoque que es el mercado turístico.

En relación a la segunda pregunta secundaria referida a ¿Por qué los agentes económicos que trabajan en actividades vinculadas al turismo en el distrito de Lambayeque no se encuentran desarrolladas? se concluyó que las empresas relacionadas al sector turismo del distrito de Lambayeque no existe un nexo de trabajo conjunto que genere valor económico a todos los integrantes del sector turismo, operan de manera independiente, buscando sus propios intereses personales, no cuentan con clientes comunes, proveedores

comunes de productos y servicios, infraestructura común, mercados comunes de capital de riesgo, profesionales experimentados que les permita obtener beneficios a todos los que intervienen en la red.

No existen líderes políticos, académicos, culturales, ni empresariales que promuevan el desarrollo del turismo en el distrito de Lambayeque; existen empresas ligadas al turismo y se cuenta con el apoyo de algunas instituciones a promover el turismo; sin embargo el nivel de relaciones sociales, culturas compartidas y un lenguaje común al interior de las empresas es muy bajo; la actitud de colaboración mutua y confianza entre todas las empresas relacionadas con el turismo es mínima; las universidades y en algunos institutos se imparten conocimientos tecnológicos y de negocios para el desarrollo del turismo pero son muy limitados, al no percibir un mejoramiento en el desarrollo del turismo; existen pocos profesionales especializados en conocimiento tecnológico y de negocios para el desarrollo del sector turismo, su labor solo se ve reflejada en lo académico y son conocedores de realidades diferentes de Lambayeque.

Finalmente en el ámbito de la competencia, las empresas turísticas en Lambayeque cuentan con clientes, mercados de productos, servicios que se encuentran geográficamente localizados dentro del ámbito, por lo que el marco operativo legal y regulador que gobierna a estos clientes y mercados tienden a ser locales. Los recursos claves como el capital humano y financiero, procesos internos como la innovación, desarrollo del producto y competencias centrales que son internas a las empresas de turismo son influenciados por fuerzas locales y los acercamientos sociales al aprendizaje, intercambio de conocimiento y comportamiento cultural de las empresas de turismo en Lambayeque son influenciadas a nivel local.

## **5.2. Recomendaciones**

Al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, proponer y establecer acciones de coordinación con los órganos competentes de la región de Lambayeque tendientes a la

protección y conservación del medio ambiente, patrimonio cultural y recursos naturales vinculados con el desarrollo de las actividades turística y artesanal, supervisando su cumplimiento en coordinación con dichos órganos y promover e incentivar la capacitación técnica y profesional en el ámbito del turismo con el fin de mejorar la calidad de educación de las universidades e institutos de la región.

A la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Lambayeque, formular, ejecutar, evaluar y administrar los planes y políticas en materia de desarrollo del turismo, comercio, arqueología, artesanía de la región, en concordancia con la política del gobierno nacional y planes sectoriales; proponer el desarrollo sostenible de la actividad turística y artesanal, mediante el aprovechamiento de las potencialidades de Lambayeque, así como el desarrollo de una cultura exportadora y organizar, conducir las actividades de promoción y difusión del comercio exterior, turismo y arqueología de la región en coordinación con las organizaciones y los gobiernos locales.

A la Sub Gerencia de Turismo de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, coordinar funciones con la Dirección Regional de Turismo y Comercio Exterior con el Instituto Nacional de Cultura y municipalidades distritales y otras entidades públicas y privadas orientadas a la defensa y conservación de los monumentos históricos, arqueológicos y artísticos de la jurisdicción de Lambayeque, coordinar con organismos públicos y privados sobre programas de infraestructura turística, propiciar la coordinación con organismos internacionales sobre aspectos de promoción, desarrollo e inversiones en proyectos de turismo y finalmente diseñar un plan estratégico para fomentar el turismo sostenible.

Al Gobierno Regional de Lambayeque en coordinación con el MINCETUR, el desarrollo y la integración del turismo del distrito a los circuitos turísticos macro regionales del norte, como son: el circuito turístico nororiental (La Libertad, Lambayeque, Cajamarca y Amazonas) aprovechando el proyecto de sistema de telecabinas de Kuélap, que impulsará y

consolidará el turismo en la región, el circuito la ruta Moche (La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes), el circuito del Pacífico al Amazonas (Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto) o el circuito binacional Perú – Ecuador, aprovechando que se tiene un Aeropuerto de nivel internacional (las regiones del norte del Perú con las provincias del Sur de Ecuador); ofreciendo a los mercados emisores internacionales una opción de destino en el Perú y en Sudamérica, como un destino turístico seguro, competitivo y sostenible.

Al Gobierno Regional en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través del Centro de Formación de Turismo (CENFOTUR), realizar capacitaciones para el personal que labora en diversos restaurantes y hoteles (cocinero, mozo, bartender, operario de limpieza y recepcionista de hotel), buscado fortalecer las competencias de dicho personal, para su buen desempeño laboral; de esta manera dar una atención de calidad de servicio al turista.

Al Gobierno Regional en coordinación con el Gobierno Central se recomienda mejorar el posicionamiento de la marca turística "Lambayeque" en los mercados prioritarios y potenciales identificados, realizar alianzas estratégicas entre el sector público y el sector privado para participación en actividades de promoción turística y el fortalecimiento de las embajadas y consulados del Perú en el exterior para lograr una eficaz ejecución de las acciones de promoción.

Al empresariado relacionado al turismo de Lambayeque, que exista un trabajo en conjunto que genere valor económico a todos los integrantes, haya un equilibrio en la distribución de los beneficios del turismo entre las empresas, la población, la cultura y el medio ambiente, exista la necesidad de desarrollar proyectos sostenibles, procurando generar impactos positivos en el aspecto social y económico sobre las comunidades pobres que viven en el entorno de los atractivos turísticos.

### **5.3. Contribuciones Teórico-Prácticas**

Los clúster en mención no logran su desarrollo debido a que existen intereses personales y la débil confianza entre los grupos empresariales; el gobierno local, asociaciones y gremios de la zona no tienen el respaldo para la formación de vínculos entre ellos; problemas de exclusión, precariedad laboral y la marginación urge en el desarrollo de estas.

La falta de identidad regional, el celo y cuidado de sus estrategias en el desarrollo de sus actividades hacen que las empresas sean temerosas en la implementación de los clúster.

La contribución del turismo al desarrollo local, debe estar orientado a mejorar la calidad de vida de la población y esto depende de la formación de un clúster. La actividad turística puede contribuir al desarrollo, pero no debe tomarse como una actividad aislada sino más bien en conjunto con las demás actividades relacionadas a este contexto.

Las empresas deben tener claro los temas de innovación los cuales están relacionados con las inversiones en nuevos productos, equipamientos y servicios; y estas a su vez relacionadas con el entorno; en este sentido los empresarios deben generar proyectos de inversión y promoción. Podemos decir que la competencia se da entre empresas de un mismo sector, por ejemplo entre hoteles de similar categoría. Un restaurante compite con su vecino que también es restaurante por captar los turistas que se encuentran en el destino, pero estos deben asociarse de esta manera ambos se benefician de las acciones y así atraen más turistas al clúster. Esta percepción no es la más frecuente, no obstante, se asume que en algún momento y en algún nivel, se debe dar y lograr acciones productivas entre las empresas.

### **5.4. Recomendaciones Para Futuras Investigaciones**

Ante la ausencia de clúster en el sector turismo en el distrito de Lambayeque, las investigaciones futuras deben identificar a los actores sociales que se relacionan de manera directa o indirecta con el patrimonio cultural, analizar los objetivos de cada grupo, sus intereses y racionalidad, todo ello permitirá avanzar en la identificación de condiciones que

hacen posible una mayor contribución del turismo al bienestar de sus actores.

Asimismo, cumplen un papel relevante en los clúster, la aglomeración de empresas que garantiza la prestación diversificada de los servicios básicos, la especialización de la mano de obra; en ese sentido, en las futuras investigaciones deben de realizar un análisis de los entornos competitivos territoriales donde se plantea la importancia de las redes de empresas y las condiciones que desde las instituciones se crean para favorecer la innovación empresarial. Cabe señalar que los servicios de desarrollo empresarial, los sistemas de financiación a las pymes, son algunos de los factores que mejoran el posicionamiento de los clúster en el contexto nacional o global.



## Referencias

- Albert, J. (2015). *La Coopetición como herramienta estratégica del nuevo management*. Recuperado de <http://www.sintetia.com/la-coopeticion-como-herramienta-estrategica->
- Albuquerque, F. (2006). Clústers, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. *Fondo Multilateral de Inversiones*, 10, 6-7. Recuperado de <http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/906686.pdf>
- Benítez, R, & Willis, E. (2009). Hacia un clúster para gestionar la innovación empresarial. *Universidad Nacional la Plata [UNLP]*, 1, 1-21. Recuperado de <http://www1.unlp.edu.ar/dvt/incuba/archivos/cluster1.pdf>
- Castillo, R. E. (2008). El desarrollo de la teoría económica de los clústeres industriales y su relación en la actuación de las redes de empresas. *The Anáhuac Journal*, 8(1), 9-24. Recuperado de <http://ols.uas.mx/fen/gestione/showjournal.asp?id=8>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2014a). *Características socio demográficas del perfil de turista que visita el departamento de Lambayeque 2014*. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-20%2014-Turista-que-visita-Lambayeque.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2014b). *Características de viaje del Perfil del Turista Extranjero que visita el departamento de Lambayeque 2014*. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-20%2014-Turista-que-visita-Lambayeque.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2014c). *Principales ciudades visitadas en Lambayeque del Perfil del turista extranjero que visita el departamento de Lambayeque*. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE->

20%2014-Turista-que-visita-Lambayeque.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2014d).

*Actividades realizadas en Lambayeque del perfil del turista extranjero que visita el departamento de Lambayeque.* Recuperado de

<http://media.peru.info/impp/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Lugar-Visitado/Tips-PTE-20%2014-Turista-que-visita-Lambayeque.pdf>

Corrales, S. (2007). Importancia del clúster en el desarrollo regional actual. *Frontera norte*, 19(37), 173-201. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13603707>

del-nuevo-management/

Fregoso, G. S., Cortés, J., & Romero, P. R. (2012). Propuesta para evaluar una región como clúster turístico, aplicado a Mazatlán Sinaloa como apoyo para el desarrollo regional.

*División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración. 1*, 1-16.

Fundación CODESPA (2010). Cadenas de Valor: una propuesta de desarrollo. En *Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza*. (pp. 16-17). Madrid,

España: Bergamín.

García E. (2011). Competitividad en el Perú 2011-2016. Diagnóstico sectores a priorizar y lineamientos para una propuesta para su desarrollo. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 1-30. Recuperado de

[https://gcg.universia.net/article/view/401/competitividad-el-peru-2011-2016-diagnostico-sectores-priorizar-lineamientos-una-propuesta-su-desarrollo-](https://gcg.universia.net/article/view/401/competitividad-el-peru-2011-2016-diagnostico-sectores-priorizar-lineamientos-una-propuesta-su-desarrollo)

González, R., & Mendieta, M. (2009). Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 23, 111-128.

Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2998698>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En



- Metodología de la Investigación (pp. 191-197). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Estimaciones y Proyecciones de Población 2000 al 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>
- Isaza, J. G. (2010). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. *Sotavento*, 11, 8-25- Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/viewFile/1602/1441>
- Ken, C., & Chan, E. (2008). Clústers: una alternativa para el desarrollo regional de pequeñas economías. *Contribuciones a la Economía*, 4, 1-14.
- Ledesma, A. (2009). Una aproximación teórica a la relación de la empresa turística con la ética y la responsabilidad social. *Revista de Ocio y Turismo*, 2, 125-137. Recuperado de [http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/7689/ROT\\_2\\_art\\_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/7689/ROT_2_art_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, L.M., & Calderón, G. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. *Estudios gerenciales*, 22(99), 13-37.
- Mc Cormick, D. (2005). El futuro de los clústers y las cadenas productivas. *Semestre económico*, 8(15), 87-102.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015a). *Diagnóstico de la realidad provincial de Lambayeque*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto\\_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015b). *Principales características de la economía local*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto\\_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015c). *El mercado de turismo en Lambayeque*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto\\_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015d). *Potencial turístico de Lambayeque*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto\\_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015e). *Llegada de Visitantes al Museo Nacional de Arqueología y Etnografía Heinrich Brüning*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015f). *Llegada de Visitantes al Museo de Tumbas Reales del Señor de Sipán*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015g). *Diagnóstico del turismo de Lambayeque*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto\\_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015h). *Operadores de servicios turísticos en Lambayeque*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto\\_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015i). *Directorio Nacional de*

- Prestadores de Servicios Turísticos*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto\\_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [PROMPYME]. (2003). *Estudio sobre Clúster y Asociatividad*. Recuperado de [http://www4.congreso.gob.pe/congresista/2001/lguerrero/EXPOSICION/IMAGENES/Clusters\\_Prompyme.pdf](http://www4.congreso.gob.pe/congresista/2001/lguerrero/EXPOSICION/IMAGENES/Clusters_Prompyme.pdf)
- Morosini, P. (2004). Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance. *World Development*, 32(2), 305-326.
- Navarro, M. (2001). El análisis y la política de clústers. *Ekonomiaz*, 53 (2), 1-36. Recuperado de <http://eprints.ucm.es/6760/1/27-01.pdf>
- Noblecilla L., & Olivera, L. (2014). *Análisis Descriptivo del Clúster en Educación Posgrado en Administración de Empresas en Lima Metropolitana* (Tesis de maestría no publicada), CENTRUM Graduate Business School – Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI], Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia (2004). *Manual de minicadenas productivas*. Recuperado de [http://www.unido.org/fileadmin/import/29101\\_ManualMinicadenasProductivas.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/29101_ManualMinicadenasProductivas.pdf)
- Osorio, E. F., Heredia, A., Nuño, P., Castillo, M., & Acevedo, J. A. (2006). *Metodología de Estudio de Casos y Análisis para un clúster industrial*. En Metodología para detección e identificación de clúster industriales (pp.64-65). México D.F., México. Recuperado de [file:///C:/Users/18781/Downloads/5444c0980cf2e6f0c0fbb391%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/18781/Downloads/5444c0980cf2e6f0c0fbb391%20(1).pdf)
- Parra, G., García, P.M., & Jiménez, J.J. (2008). Coopetición y ventaja competitiva en los distritos industriales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la*

- Empresa*, 14 (1), 85-102.
- Pezoa, C.A. (2010). *Elementos competitivos en base a la eficiencia colectiva de las empresas pertenecientes a un clúster emergente: el clúster minero de Antofagasta*. (Tesis Doctoral). Recuperado de [///C:/Users/pc/Downloads/Tesis.pdf](http://C:/Users/pc/Downloads/Tesis.pdf)
- Porchini, R., Villalpando, P & Blanco, M. (2010). Propuesta teórica de factores que impulsan la colaboración interempresarial en la etapa de la conformación de los clústers. *Innovaciones de negocios*, 7(1), 139-155.
- Porter, M. (1999). Los clúster y la competencia. *Gestión*, 4(1), 158-174.
- Porter, M. (2000). Location, competition and economic development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Presno, P. (2015). *Coopetición, uniendo fuerzas por el bien común*. Recuperado de <http://www.eluniversalqueretaro.mx/content/co-opetition-uniendo-fuerzas-por-el-bien-comun>
- Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clúster) en torno a los recursos naturales. *Revista CEPAL*, 66, 105-125.
- Rebolledo, P.N. (2009). La puesta en valor del recurso arqueológico a través del turismo. *Gestión Turística*, 11, 89-100.
- Sáez, A. (2009). Los micro-clúster turísticos ¿una herramienta para el desarrollo turístico en zonas rurales deprimidas?, *Semestre Económico-Universidad de Medellín*, 12(24), 57-68.
- Varisco, C. (2004). El clúster turístico de Miramar. *Aportes y Transferencias*, 8(2), 61-88.
- Varisco, C. (2007). Iniciativas de desarrollo local y fomento del Clúster Turístico. *Aportes y Transferencias*. 11(1), 31-42.
- Vázquez, A. (2006). Surgimiento y transformación de clúster y milieus en los procesos de desarrollo. *EURE*, 32(95), 75-92.
- Vegas, A. (2010). *Coopetición*. Recuperado de

<http://www.andresvegas.es/2010/11/estrategia/cooperacion-competicion-coopeticion>

Vera, J.R., & Ganga, F. A. (2007). Los clústers industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de Administración*, 20(33), 303-322.



### Apéndice A: Entrevista Semiestructurada

1. ¿Existe un sistema de valores en el distrito de Lambayeque que contribuye con el desarrollo turístico? ¿Este sistema de valores es homogéneo?
2. ¿Desde los centros de formación en turismo se fomenta en el desarrollo de valores como la amabilidad, la iniciativa y el cambio tecnológico?
3. ¿Las instituciones lambayecanas propagan la formación de valores como la calidad de servicio, iniciativa, respeto a la diversidad, etc., en el bien del desarrollo del turismo regional?
4. ¿Existen Agentes Económicos, es decir empresas de proximidad geográfica, económicamente ligadas al desarrollo del turismo de Lambayeque, personas con habilidades y conocimiento especializado en atractivos turísticos, empresas internacionales y multinacionales, gremios, asociaciones, gobiernos municipales que contribuyen con el desarrollo turismo del distrito?
5. ¿Existe un alto grado de concentración geográfica entre empresas del sector turístico en el distrito de Lambayeque? Y ¿Qué tipos de ventajas favorece un alto grado de concentración geográfica?
6. ¿Entre las empresas relacionadas al sector turismo de Lambayeque existe un trabajo conjunto que genere valor económico a todos los integrantes, clientes comunes, proveedores comunes de productos y servicios, infraestructura, profesionales experimentados, instalaciones comunes en educación, entrenamiento y coaching para los trabajadores?
7. ¿Existen líderes que promuevan el desarrollo del turismo en el distrito de Lambayeque?  
Si existieran:
8. ¿Son aceptados por la mayoría de las empresas relacionadas al turismo?

9. ¿Qué roles considera que fomentan estos líderes a favor del desarrollo de las empresas turísticas de Lambayeque?
10. ¿Existe un nivel muy alto de relaciones sociales, culturales compartidas y un lenguaje común al interior de las empresas turísticas de Lambayeque?
11. ¿Existe un nivel muy alto de colaboración entre los agentes económicos, empresas y personas que pertenecen al rubro de turismo en Lambayeque?
12. ¿Existe una actitud de colaboración mutua y confianza entre todas las empresas relacionadas con el turismo en Lambayeque?, ¿Les une fuertes lazos socioculturales?, ¿Formas de comportamientos similares?, ¿Un lenguaje común, no solo en el sentido literal sino también abarcando terminología tecnológica y de negocios?, ¿Una cultura y atmosfera industrial común?, ¿Inversión para el desarrollo del talento humano y mano de obra especializada?, ¿Fomentan la competitividad entre ellos mismos?, ¿Se reúnen constantemente para promover un sentido común de identidad?, ¿Se promueve grupos de trabajo para compartir conocimientos tecnológicos y de negocios?
13. ¿En las universidades se imparten conocimientos tecnológicos y de negocios para el desarrollo del turismo en Lambayeque?
14. ¿Existe profesionales especializados sobre conocimiento de negocios y conocimiento tecnológico para el desarrollo del sector turismo en el distrito de Lambayeque?
15. ¿La mayor parte de la población de las empresas turísticas en Lambayeque son extranjeras?
16. ¿La mayor parte de principios legales y marcos de regulación de las empresas turísticas son de alcance internacional o global?
17. ¿La mayor parte de las empresas turísticas en Lambayeque cuenta con recursos internos, capital humano y financiero, procesos internos, innovación, desarrollo del

producto, manejo de la cadena de suministros y competencias y capacidades tecnológicas e innovadoras de alcance global?

18. ¿La mayor parte de información y aprendizaje acerca de clientes, productos, tecnologías, enfoque de gestión es recolectada a nivel global?





## Apéndice B: Establecimientos de Hospedaje en el Distrito de Lambayeque

No Categorizado	Una estrella	Dos estrellas	Total
	Hostal Lambayeque	Hostal Casa Del Viajero	
Bipusa	Jocar - Hotel	Hostal Mochica	
Hostal Libertad		Hostal la Posada Norteña	
Bernilla		Karla - Hostal	
Víctor Hugo		Real Sipán	
Hostal Cuzco		Ecohostal Mamita Helmita	
Casa Del Viajero		Hostal Sol	
Hostal Casa Del Viajero			
Hospedaje El Amigo			
Hostería San Roque			
Santa Rosa			
Torres De Acosta Antonieta			
Hospedaje Normita			
Hospedaje San Martin			
Campos Gutiérrez Luz Aurora			
Espinoza Benavides Erwin Junior			
María de los Ángeles			
Gran Tokyo			
Don Abraham			
Hospedaje Cruz de Chalpón			
Mi Jesús			
El Paraíso			
Castro Aldana Ada Luz			
Hospedaje El Amigo			
Nino Sobrino			
Olazabal Falla María Goretty			
Pizarro Saavedra Miguel Stallin			
Hospedaje el Sol			
Arenaza Torres Erika Del Rosario			
Hospedaje Valle Grande			
Hospedaje Olmos			
Hospedaje Santa Rosa			
Hospedaje Alejandro			
Hotel Ecológico El Remanso			
Monterrico			
El Peregrino			
35	2	7	44

Nota. Tomado de “Operadores de servicios turísticos en Lambayeque” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015h. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto\\_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/LAMBAYEQUE.pdf)

### Apéndice C: Análisis de la Variable Aglutinante Común

Aglutinante común	Puntos Fuertes	Puntos Débiles	Situación Actual
Liderazgo	Existe profesional calificado en relación al turismo.	<p>Son muy pocos los que generan cierta influencia pero no se ve reflejado en todo el sector.</p> <p>No son aceptados por la mayoría de las empresas relacionadas al turismo.</p> <p>Los líderes de cada uno de los rubros no trascienden más allá de sus organizaciones.</p> <p>No existe colaboración para el desarrollo estratégico y sinergia de proveedores en los servicios de turismo</p> <p>No existen líderes que impulsen el trabajo en equipo</p>	Muchos de los líderes que existen en el sector turístico solo se avocan a resolver problemas contables y/o de autoría intelectual que le corresponden a su sector, mas no se ha encontrado a la fecha un liderazgo que unifique todos los rubros del turismo y plasme una estrategia a corto, mediano y largo plazo.
Construcción de bloques	<p>Existen una variedad de empresas dedicadas al turismo.</p> <p>Existe apoyo de instituciones como CADETUR, AHORA Lambayeque.</p>	<p>No existe una comunicación al interior de las empresa turísticas</p> <p>No existe aún un apoyo y colaboración mutua entre los agentes económicos.</p> <p>No comparten valores ni relaciones sociales</p> <p>Los agentes tienen muy poca relación y cada una busca su interés propio.</p> <p>No se evidencia una relación personal entre ellas y muy pocos vínculos social que los amalgame o una.</p>	Actualmente en el distrito existen empresas ligadas al turismo y se cuenta con el apoyo de algunas instituciones a promover el turismo; sin embargo el nivel de relaciones sociales, culturas compartidas y un lenguaje común al interior de las empresas turísticas de Lambayeque es muy bajo.
Rituales de comunicación	Existencia de instituciones estatales que están iniciando en promover el turismo regional y distrital.	<p>La colaboración y confianza es mínima entre las empresas del sector</p> <p>La falta de identidad e integración como región</p> <p>No existe una inversión en el talento humano.</p> <p>En Lambayeque no se percibe una cultura turística en la población</p>	No existe la actitud de colaboración mutua y confianza entre todas las empresas relacionadas con el turismo en Lambayeque, debido a que los principales obstáculos estructurales para el desarrollo del turismo son dos: infraestructura que la proporciona básicamente el Estado, con carreteras, puertos, etc., y servicios al alcance de todo tipo de viajeros basados en un mismo esquema de calidad.

Aglutinante común	Puntos Fuertes	Puntos Débiles	Situación Actual
Redes de conocimiento	<p>Existe un vasto legado de recursos arqueológicos, naturales y de cultura vivas.</p> <p>Las entidades promotoras de turismo tanto estatales como privadas no han dejado de trabajar.</p>	<p>Existen pocas universidades locales que tiene una carrera dentro de sus programas académicos, que está directamente ligada al crecimiento y promoción del turismo sostenible.</p> <p>La investigación científica es deficiente.</p> <p>Falta de un diálogo intercultural por las marcadas diferencias sociales impidiendo el desarrollo de una identidad e integración como región.</p> <p>No se fomenta la investigación en conocimientos relacionados al turismo como flora, fauna, planes estratégicos para el desarrollo del turismo.</p> <p>Falta de capacitación de personas para desempeñar trabajos especializados en trabajos que beneficien al empresariado del sector.</p>	<p>Las universidades y en algunos institutos se imparten conocimientos tecnológicos y de negocios para el desarrollo del turismo en Lambayeque pero son muy limitados, ya que no se está percibiendo un mejoramiento en el desarrollo del turismo en Lambayeque pese a los esfuerzos que se hacen.</p>
	<p>Se cuenta con capital humano y competitivo.</p>	<p>No existe un líder que promueva el desarrollo del turismo.</p> <p>Falta de apoyo por parte de las entidades públicas para desarrollar el turismo en la región.</p> <p>No se cuenta con el apoyo económico y tecnológico para seguir promoviendo el turismo local.</p> <p>Falta de apoyo de los gremios. El gobierno regional y la municipalidad no cumplen con su rol de propiciar mecanismos de inicio de coordinación para trabajo conjunto entre las empresas relacionadas al turismo.</p> <p>Escasez de información tecnológica.</p>	<p>Existen pocos profesionales especializados en conocimiento tecnológico y de negocios para el desarrollo del sector turismo. Su labor solo se ve reflejada en lo académico y son conocedores de realidades diferentes de Lambayeque. Son mínimas las iniciativas de inversión por parte del empresariado ligado al turismo, así como las entidades públicas en educación ejecutiva y escuelas de entrenamiento para trabajadores, investigación y desarrollo, manufactura conjunta, diseño de producto y/o servicio y ventas y marketing.</p>