

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO
RURAL COMUNITARIO EN EL DISTRITO DE CHETILLA
PROVINCIA DE CAJAMARCA 2014 "**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER:
JULISSA MILAGROS CHALÁN VÁSQUEZ**

ASESOR:

MCs. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ

CAJAMARCA - PERÚ

2014

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudios, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Blanca y Daniel, por darme la vida, amarme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaron incondicionalmente, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracterizan y que me han infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante pero más que nada, por su amor.

A mi hermano Diego, por ser el motivo de cada paso para superarme, por su nobleza y su cariño.

A Félix Vega, la persona que siempre me ha impulsado a ser mejor, que me ha demostrado que todo en la vida es posible con ahínco y confianza en Dios, pero sobre todo por su amor incondicional.

A mi maestro MCs. Alejandro Vásquez Ruiz, por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de ésta tesis, por sus consejos y su ejemplo, pero sobre todo por demostrar que un maestro también es nuestro amigo.

JMCHV

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y la oportunidad de llegar a esta etapa de mi vida profesional, a mis padres, por haberme apoyado siempre incondicionalmente y con mucho cariño, a Félix Vega y Diego Chalán, por su apoyo en este trabajo, a mis maestros que fueron el pilar de mis conocimientos, y a mi asesor MCs. Alejandro Vásquez Ruiz, por su apoyo y su amistad.

JMCHV

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	7
INDICE DE GRÁFICOS.....	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.5 LIMITACIONES	18
CAPÍTULO II	19
MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.2 BASES TEÓRICAS.....	22
2.2.1 TEORIA CONTINGENCIAL.....	22
2.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
2.2.3 PLANEACION.....	34
2.2.4 ESTRATEGIA.....	42
2.2.5 TURISMO	43
2.2.6 EL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN LATINOAMÉRICA.....	48
2.2.7 TURISMO EN EL PERÚ.....	55
2.2.9 PROVINCIA DE CAJAMARCA	74
2.2.10 DISTRITO DE CHETILLA	80

2.3	DEFINICIONES CONCEPTUALES	82
2.4	HIPÓTESIS GENERAL.....	84
2.5	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	84
CAPÍTULO III		85
METODOLOGÍA.....		85
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	85
3.2	DISEÑO METODOLÓGICO.....	85
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	86
3.4	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	88
3.5	TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	88
CAPÍTULO IV		90
RESULTADOS		90
CAPÍTULO V		97
PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....		97
5.1	DIAGNÓSTICO MACROAMBIENTAL.....	97
5.2	DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	99
5.3	DESCRIPCIÓN DE LA ZONA EN ESTUDIO – DISTRITO DE CHETILLA.....	99
5.4	ANÁLISIS DE DEMANDA.....	103
5.5	ANÁLISIS INTERNO DEL DISTRITO DE CHETILLA Y SUS RECURSOS TURÍSTICOS.....	104
5.6	IDENTIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	112
5.7	FORMULACION ESTRATÉGICA.....	132
5.8	PROPUESTA	134
5.9	PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO.....	140
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		153
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		155
ANEXOS.....		157

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 – PBI DEL SECTOR TURISMO	56
TABLA 2 – FLUJO DEL TURISMO RECEPTOR Y EMISOR	58
TABLA 3 – OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	84
TABLA 4 - ¿CREE USTED QUE EL DISTRITO DE CHETILLA TIENE POTENCIAL TURÍSTICO?	90
TABLA 5 - RESPUESTAS SOBRE TURISMO RURAL COMUNITARIO Y SUS BENEFICIOS	91
TABLA 6 -RESPUESTAS SOBRE CULTURA EN EL DISTRITO DE CHETILLA	92
TABLA 7- RESPUESTAS DE DISPONIBILIDAD DE COMPARTIR ACTIVIDADES CON TURISTAS	93
TABLA 8- RESPUESTAS ACERCA DE SI LA LLEGADA DE TURISTAS BENEFICIARÁ AL DISTRITO DE CHETILLA.....	94
TABLA 9- RESPUESTA SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON QUE APORTARÍA EL TRC EN EL DISTRITO DE CHETILLA.	95
TABLA 10 – PRODUCCIÓN AGRÍCOLA POR TIPO DE PRODUCTO	101
TABLA 11 – PRODUCCIÓN PECUARIA	102
TABLA 12 - CAJAMARCA: LLEGADA DE VISITANTES AL MONUMENTO ARQUEOLÓGICO CUMBE MAYO, ENERO 2010 - FEBRERO 2014	103
TABLA 13 - MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	114
TABLA 14 - MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	117
TABLA 15 – MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	131
TABLA 16 - FASE I – IMPLEMENTACIÓN.....	140
TABLA 17 - FASE II – EJECUCIÓN	141
TABLA 18 - TALLER I – TURISMO RURAL COMUNITARIO	142
TABLA 19 - TALLER II – CHETILLA, TIERRA DE MAGIA Y TRADICIONES.....	143
TABLA 20 - TALLER III – TURISMO RURAL COMUNITARIO – OPORTUNIDAD DE PROGRESO	144
TABLA 21 - TALLER IV – TURISMO RURAL COMUNITARIO, TAREA DE TODOS.	145
TABLA 22 - TALLER V – MI VIVIENDA, UN HOGAR TURÍSTICO.	146
TABLA 23 - PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO – FASE III – EVALUACIÓN	147

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 – PARTES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN.....	36
ILUSTRACIÓN 2 – PBI DEL SECTOR TURISMO.....	56
ILUSTRACIÓN 3 – MAPA REGIONAL Y PROVINCIAL DE CAJAMARCA.....	99
ILUSTRACIÓN 4 – CATARATAS QARWA QIRU.....	105
ILUSTRACIÓN 5 – CERRO HUALGAYOC.....	107
ILUSTRACIÓN 6 – ARTE RUPESTRE.....	107
ILUSTRACIÓN 7 - CULEBRARUMI.....	107
ILUSTRACIÓN 8 - RETAMA.....	108
ILUSTRACIÓN 9 - VESTUARIO TÍPICO DE LA MUJER DE CHETILLA.....	109
ILUSTRACIÓN 10 - CARNAVAL.....	111
ILUSTRACIÓN 11 – SANTOS REYES.....	111
ILUSTRACIÓN 12 – FIESTA EN HONOR A SAN ESTEBAN.....	111

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – RESPUESTAS SOBRE SI CHETILLA POSEE POTENCIAL TURÍSTICO O NO.	90
GRÁFICO 2 –CONOCIMIENTO DE LA POBLACIÓN DE CHETILLA SOBRE TURISMO RURAL COMUNITARIO Y CUÁLES SON SUS BENEFICIOS	91
GRÁFICO 3 – CULTURA EXISTENTE EN EL DISTRITO DE CHETILLA.....	92
GRÁFICO 4 – DISPONIBILIDAD DE COMPARTIR VIVIENDA Y ACTIVIDADES COTIDIANAS CON TURISTAS	93
GRÁFICO 5 – CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL DISTRITO CON LA LLEGADA DE TURISTAS	94
GRÁFICO 6 – ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON QUE APORTARÍA EL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL DISTRITO DE CHETILLA	95

RESUMEN

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

La región Cajamarca es una ciudad que concentra su oferta turística en la capital del mismo nombre, la cual atiende a por lo menos el 90% de la demanda, dejando de lado otras zonas con recursos potenciales.

El distrito de Chetilla, ubicado en la provincia de Cajamarca, cuenta con recursos naturales, culturales y arqueológicos adecuados para el desarrollo del turismo rural comunitario. Esta actividad se considera como una alternativa para mejorar las condiciones de vida, considerando que el 88% de su población se encuentra en extrema pobreza.

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

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

Se determina como principales oportunidades la tendencia creciente en el arribo de turistas nacionales y extranjeros a la región Cajamarca, así como, el posicionamiento internacional del Perú como país auténtico. Del mismo modo, se ha considerado como amenazas, las huelgas y paros que dañan la imagen del país y la región, así como la competencia de productos sustitutos, la carencia de infraestructura y la falta de información de la población de la zona.

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

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

Así pues la investigación se desarrolló de la siguiente manera:

Capítulo I : donde se desarrolla todo lo referente al planteamiento del problema, descripción de la realidad problemática, objetivos, justificación y limitaciones.

Capítulo II : se despliega todo lo relacionado al marco teórico, antecedentes de la investigación y bases teóricas.

Capítulo III : perteneciente a la metodología utilizada en la investigación.

Capítulo IV : donde se desarrollan los resultados de la encuesta aplicada.

Capítulo V : se desarrolla la propuesta de solución.

Capítulo VI : referente a las conclusiones y recomendaciones ostentadas de la investigación.

✓ **PALABRAS CLAVE:**

- **Plan Estratégico**
- **Turismo**
- **Turismo rural comunitario**

ABSTRACT

The tourism industry globally, and especially in Peru and Cajamarca region has experienced steady growth in recent decades, showing a progressive interest-oriented rural areas not only as providers of food, but for their tranquility, nature, biodiversity, traditions and culture, aspects that should be preserved and can leverage through appropriate strategic orientation.

The Cajamarca region is a city that concentrates its tourism in the capital of the same name, which serves at least 90% of demand, rather than on other areas with potential resources.

Chetilla district, located in the province of Cajamarca, has natural, cultural and archaeological resources suitable for the development of rural tourism. This activity is considered as an alternative to improve living conditions, whereas 88% of the population live in extreme poverty.

Actions in the area to promote this industry have been made, which have had positive effects due to the lack of a vision that articulates the actions ordered and strategically.

This research aims to propose strategic planning to develop rural tourism in this area, it could be implemented by local governments.

Is determined as the main opportunities growing trend in the arrival of domestic and foreign tourists to the Cajamarca region and the international positioning Peru as authentic country. Similarly, it has been considered as threats, strikes and work stoppages that damage the image of the country and the region as well as competition from substitute products, the lack of infrastructure and lack of information of the population in the area.

The district Chetilla not be considered as a tourist product because their facilities are not competitive and economic actors in general population are not sensitive to the tourism industry.

To counter these limitations, is proposed as the main strategies tourism product development and marketing in Peru and abroad, considered within the strategic, able to guide the actions of local governments and stakeholders in this industry tool.

So the research was conducted as follows:

Chapter I: where everything related to the problem statement, description of the current problems, objectives, rationale and limitations is developed.

Chapter II: unfolds all things related to the theoretical framework, background research and theoretical bases.

Chapter III: belonging to the methodology used in the research.

Chapter IV: where the results of the survey applied develop.

Chapter V: The proposed solution is developed.

Chapter VI: regarding the findings and recommendations of the investigation held either.

✓ **KEYWORDS:**

- **Strategic Plan**
- **Tourism**
- **Community Countryside**

INTRODUCCIÓN

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

Durante el año 2012 en el Perú se registraron 3' 487, 346 arribos internacionales (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]). Los ingresos generados durante el año 2012 por la industria del turismo fueron de 2 466 millones de dólares, 10.2% superior a los ingresos del año anterior (Informe estadístico de Turismo, Comunidad Andina 2012).

Estas cifras reflejan la tendencia creciente de esta industria, sin embargo, no está claro que la oferta de productos turísticos esté preparada para recibir un incremento tan elevado en la demanda, debido a que la concentración de la oferta es en la provincia de Cajamarca como ciudad y la reducida diversificación de productos turísticos enfocados a segmentos con tendencia creciente. En la región Cajamarca, el principal segmento es el cultural, dentro del cual los principales nichos son el arqueológico y el rural comunitario.

Según el inventario de recursos turísticos La región Cajamarca registra, alrededor de 573 atractivos: (a) Manifestaciones Culturales 245 atractivos, (b) Sitios Naturales 162 atractivos, (c) Folklore 78 atractivos, (d) Acontecimientos Programados 48 atractivos, (e) Realizaciones T. Científicas y Artísticas 40 atractivos (Dirección Regional De Comercio Exterior Y Turismo). Siendo la provincia de Cajamarca la que recibe el 90% de las visitas de turistas nacionales y extranjeros. Las provincias restantes cuentan con el 43% de los recursos turísticos inventariados y reciben solamente el 10% de visitas de turistas nacionales y extranjeros aproximadamente.

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

Dentro de estas provincias con recursos turísticos inventariados y poco aprovechados, se encuentra el distrito de Chetilla que se encuentra ubicado a 2790.00 m.s.n.m y 40.5 Km al noreste de la ciudad de Cajamarca. Enclavada en el corazón de los andes de la parte norte del Perú, conformado por quince caseríos, en esta zona se han realizado acciones anteriores para fomentar el desarrollo de la industria del turismo, tanto desde la perspectiva gubernamental como desde las organizaciones no gubernamentales; intervenciones que no han repercutido exitosamente debido a la carencia de una visión compartida que articule las acciones de manera ordenada. Por otra parte, dentro del turismo a nivel global, existe una tendencia a buscar estar lejos de la contaminación, de las ciudades con un ritmo acelerado, y sobre todo, a buscar nuevas experiencias en las cuales los turistas participen activamente. Este progresivo cambio en las preferencias de la demanda turística se convierte en una oportunidad de desarrollar ofertas para hacer turismo rural comunitario ampliando la gama de productos a ser ofrecidos.

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de proponer un Plan *estratégico para desarrollar el turismo rural comunitario en el distrito de Chetilla*, para que en el largo plazo pueda ser un producto turístico que diversifique la oferta de Cajamarca aprovechando los recursos naturales, culturales y arqueológicos de la zona.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El turismo como tal, nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución industrial, con desplazamientos cuya intención son, el descanso, la cultura, los negocios o simplemente las relaciones familiares.

A raíz de ello ha ido evolucionando considerablemente, tanto que las exigencias de las personas ha incrementado en cuanto a satisfacción, tanto de los servicios, como de los lugares que visita y el impacto visual y vivencial que tienen en ellos.

Latinoamérica, ha incrementado en un 50% su record turístico en la última década, por lo que nuestro país no está ajeno a ello, tal es así que de 10 países, Perú ocupa el 4 lugar; con un crecimiento del 9.8% en el 2012. Es así que dentro de ello, Cajamarca es una de las ciudades más importantes del país, tanto por su actividad turística como por su importancia histórica, la cual la ha llevado a tener el título de Patrimonio Histórico y Cultural de las Américas.

Cajamarca tiene fortalezas como para ser uno de los destinos turísticos más importantes del Perú, por su gran diversidad cultural y natural. Y en base a ello es que el distrito de *Chetilla* es admirado por su cultura viva, sus costumbres, sus paisajes naturales, sus rutas y la armonía y el respeto que existe entre el poblador chetillano y la naturaleza. Es así que se ha considerado implementar en esta zona de Cajamarca, El turismo rural comunitario como una forma de turismo que, gestionado adecuadamente, permite el desarrollo social y económico de las comunidades rurales donde se practica (Aranda, Palomino, Ricketts & Tapia, 2006; García, Hanco, Marca & Zea, 2009; Paredes & Bosch, 2009). Efectivamente, los emprendimientos pioneros de turismo rural comunitario han demostrado que pueden ser una herramienta importante para incrementar el nivel de ingreso en las comunidades rurales con potencial turístico, lo cual se ha traducido en una mejora de la calidad de vida, con respeto a la cultura local y al medio ambiente.

Por ello, el desarrollo del turismo rural comunitario en el Perú, y en particular en la provincia de Cajamarca, distrito de Chetilla, puede impactar favorablemente en la reducción de la pobreza de este distrito rural. La provincia de Cajamarca y en particular el distrito de Chetilla, debe aprovechar el gran potencial de desarrollo turístico con el que cuenta, ya que posee diversos recursos históricos, ecológicos y en especial la cultura existente dentro de su territorio.

En base a ello es que nace la idea de implementar en el distrito de Chetilla, provincia de Cajamarca un proyecto de Turismo Rural Comunitario, en el cual el turista pueda ser parte de las actividades culturales y de la vida diaria que realiza el poblador, así como ser parte de la cultura y admirar los diversos paisajes contemplados en esta zona, experimentando así una visita inolvidable a nuestra ciudad y a este lugar, pues con ello se estaría también promoviendo el turismo en general en Cajamarca.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede impulsar el desarrollo de Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla – provincia de Cajamarca?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General:

- Formular un Plan Estratégico para su posterior implementación, con la finalidad de impulsar el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla.

Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los recursos turísticos del distrito de Chetilla.
- Formular la Misión, Visión y Valores.
- Conocer el potencial turístico que posee el distrito de Chetilla para formular un plan estratégico orientado a promover el desarrollo del Turismo Rural Comunitario.
- Elaborar un inventario de los recursos turísticos del distrito de Chetilla que están orientados al Turismo Rural Comunitario.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el Perú existe un gran potencial para generar inversiones orientadas a crear una nueva y variada oferta turística, debido al abundante y variado patrimonio turístico cultural y gastronómico, así como a una mega diversidad que favorece el turismo de aventura y ecoturismo. Por otro lado, desafortunadamente el Perú también posee numerosas zonas con comunidades pobres que, debido a la falta de medios de capacitación e información, no tienen la posibilidad de aprovechar eficientemente los recursos naturales y culturales que poseen.

Es así que en el Perú, se han venido realizando emprendimientos de turismo rural comunitario que tienen por finalidad la creación de capacidades y desarrollo de oportunidades para beneficio de las comunidades que lo practican. Según estudios de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en la actualidad, se están presentando cambios graduales en el comportamiento y el deseo de nuevas experiencias que estén más cerca de la naturaleza y de la cultura de los países en donde se realiza la visita por parte de los turistas (OMT, 2003). Estas tendencias han originado una oferta que a la fecha no ha sido objeto de un estudio sistemático en el Perú. En tal sentido, es importante elaborar políticas y estrategias que permitan que las comunidades puedan poner en valor los diferentes atractivos turísticos con los que cuentan y desarrollar programas eficientes de turismo rural comunitario en la provincia de Cajamarca.

✓ JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación propuesta, busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de plan estratégico, turismo, turismo rural comunitario, encontrar explicaciones a situaciones como oferta y demanda del turismo tanto en Cajamarca como en el Perú, beneficios del turismo rural comunitario en la comunidades rurales del país, estrategias y análisis macro y micro del ambiente, etc. Que afecten al desarrollo de Turismo Rural Comunitario en el distrito en estudio. Ello permitirá al investigador contrastar diferentes conceptos de la administración en una realidad concreta: El Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla.

✓ JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

De acuerdo con los objetivos de estudio, su resultado permite encontrar soluciones concretas a situaciones enmarcadas al Turismo Rural Comunitario, con tales resultados se tendrá también la posibilidad de formular e implantar un Plan Estratégico, que impulse el desarrollo de Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla, lo que beneficiará a los pobladores y al distrito en sí mismo.

✓ JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como la encuesta y su procesamiento en software para el compendio de las respuestas. Con ello se pretende conocer tanto el grado de conocimiento de los pobladores del distrito de Chetilla acerca de Turismo Rural Comunitario y su aceptación y predisposición para el desarrollo del mismo en su distrito. Así, los resultados de la investigación se apoyan en técnicas de investigación válidas en el medio.

✓ JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Para lograr el desarrollo de las poblaciones, hoy por hoy se tiende a innovar en muchos aspectos, uno de ellos es el Turismo rural Comunitario, que se centra en el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales de las comunidades, siendo éstas una forma de desarrollo económico y social, en base a ello es que se propone la formulación e implantación de un Plan Estratégico para desarrollar el Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla como una alternativa de mejora e inserción en el mapa turístico de Cajamarca.

1.5 LIMITACIONES

- ✓ La principal limitación de este estudio es la dificultad para obtener información actualizada y sistematizada del sub-sector de turismo rural comunitario, dado que para analizar las variables de estudio se requiere de cifras oficiales o confiables que permitan establecer estrategias coherentes y relevantes.
- ✓ El alto costo que involucra realizar este tipo de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

- ✓ **Investigaciones a nivel nacional:**
- **Sepúlveda H., Rafael Basurto y Vizcarra Y. (Junio 2010) tesis de postgrado – Pontífice Universidad Católica del Perú - Plan Estratégico Para El Desarrollo Del Turismo Rural Comunitario En La Región Cusco, concluyeron en lo siguiente:**

La región Cusco recibe la mayor cantidad de turistas que arriban al Perú. Después de un análisis de los factores externos e internos que afectan el turismo rural comunitario en la región Cusco y aplicando el proceso de planeamiento estratégico, se plantean la visión, misión, objetivos de largo y corto plazo, así como las estrategias y políticas necesarias para el crecimiento del subsector en la región Cusco. Las principales estrategias formuladas para ser implementadas durante la vigencia del plan estratégico están relacionadas con construcción de infraestructura, la creación de productos innovadores, la implementación de planes de marketing, la capacitación del recurso humano y mejorar la calidad y la atención del turista. Con estas estrategias se busca en el largo plazo aumentar la llegada de turistas, tener un crecimiento en las ventas y aumentar el tiempo de estadía de los turistas en los emprendimientos de turismo rural comunitario. Finalmente se propone la creación de una asociación de emprendimientos rurales comunitarios en la región Cusco, que se encargue de la implementación y control del plan estratégico, además de la gestión de alianzas con los entes públicos, privados y ONG's.

- **Olivera Lazo Maylin V., Negrón Ortiz César A., Muñoz Delgado José D., Páucar Aguirre Emilio R. (Agosto 2008), tesis de postgrado – Pontífice Universidad Católica del Perú - Planeamiento Estratégico Para El Turismo Rural Comunitario En Cuatro Lagunas Cusco, concluyen en lo siguiente:**

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad proponer el planeamiento estratégico para desarrollar el turismo rural comunitario en esta zona, el mismo que podría ser implementado por los gobiernos locales. Para realizar la investigación se ha utilizado el modelo planteado por el profesor Fernando D'Alessio sobre el proceso estratégico, efectuando un análisis del turismo rural comunitario a nivel global, nacional y regional. Se determina como principales oportunidades la tendencia creciente en el arribo de turistas nacionales y extranjeros a la región Cusco, así como, el posicionamiento internacional del Perú como país auténtico. Del mismo modo, se ha considerado como amenazas, las huelgas y paros que dañan la imagen del país y la región, así como la competencia de productos más desarrollados y posicionados. Como resultado del análisis se ha determinado que los factores críticos de éxito para el turismo rural son: (a) la cantidad y condición de los recursos, (b) accesibilidad, (c) nivel de capacitación de los recursos humanos, y (d) el posicionamiento y grado de desarrollo del producto turístico. Para contrarrestar estas limitantes, se plantea como principales estrategias el desarrollo de productos *turísticos* y el *mercadeo en el Perú y extranjero, considerados dentro de la herramienta estratégica, capaz de orientar las acciones de los gobiernos locales y actores involucrados en esta industria.*

- **Proyecto Taquile – PUNO. (Experiencias exitosas – Turismo Rural Perú) - www.turismoruralperu.gob.pe - PROGRAMA NACIONAL DE TURISMO RURAL COMUNITARIO – PROMPERÚ – MINCETUR; 2007.**

La isla de Taquile es cuna de un emprendimiento de turismo vivencial pionero en el Perú. El conjunto muestra una síntesis muy acabada entre naturaleza, historia y cultura viva. Enmarcada en el maravilloso paisaje del lago Titicaca, la isla exhibe andenes, terrazas de cultivo y centros ceremoniales pre incas. Uno de sus mayores atractivos es la práctica de un textil tradicional único que ha sido categorizada en 2005 como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO.

- **Proyecto Raqchi – CUSCO (Experiencias exitosas – Turismo Rural Perú) - www.turismoruralperu.gob.pe - PROGRAMA NACIONAL DE TURISMO RURAL COMUNITARIO PRÓMPERÙ – MINCETUR; 2007.**

Uno de los proyectos de turismo vivencial más interesantes del Perú se encuentra a medio camino de Cusco y Puno, cerca de la ciudad de Sicuani. Pasar allí unos días permite al viajero descubrir un museo vivo donde lo ancestral mantiene su vigencia en distintas expresiones de cultura, como la cerámica, la música, la danza, la gastronomía, la indumentaria. Parte de la comunidad es el magnífico templo inca dedicado a Wiracocha.

✓ **A nivel local**

- **Granja Porcón – Cajamarca (Experiencias exitosas – Turismo Rural Perú) - www.turismoruralperu.gob.pe - PROGRAMA NACIONAL DE TURISMO RURAL COMUNITARIO. PROMPERÙ – MINCETUR; 2007.**

El turismo a la Granja Porcón se viene promocionando desde 1998, cuando la Cooperativa Agraria Atahualpa-Jerusalén decidió emprender una iniciativa en este sector, destinada a mejorar la calidad de vida del poblador. La estrategia consistió en transformar un lugar inhóspito de la sierra en un pueblo atractivo rodeado de bosques de pino, donde la comunidad ofrece al turista todas las comodidades necesarias en cuanto a hospedaje, alimentación y guiado, además de una agradable estadía compartiendo con ella sus actividades cotidianas.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 TEORIA CONTINGENCIAL¹

La teoría contingencial es muy importante en las organizaciones, ya que necesitan ser sistemáticamente adecuadas a las condiciones ambientales, la teoría contingencial presenta los siguientes aspectos básicos:

La organización es de naturaleza sistemática, es decir, un sistema abierto;

- ✓ Las variables organizacionales presentan una compleja interrelación entre sí y con el ambiente, lo cual explica la relación entre variables externas (certeza, estabilidad del ambiente) y los estados internos de la organización (diferenciación e integración organizacionales), como también el tipo de solución utilizado en los conflictos interdepartamentales e impersonales;
- ✓ Las variables ambientales funcionan como variables independientes, mientras que las variables organizacionales son variables dependientes de aquellas.

En general la teoría contingencial procura explicar que no hay nada absoluto en los principios de la organización. Los aspectos universales y normativos deben substituirse por el criterio de adecuación entre organización ambiente y tecnología.

• AMBIENTE

Es todo aquello que rodea externamente a la organización (o un sistema), en tanto un sistema abierto, la organización mantiene transacciones e intercambio con su ambiente, lo cual permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya internamente en lo que sucede en la organización, sin embargo el énfasis que se realizó en el análisis ambiental todavía no ha producido una adecuada sistematización y operacionalización de los conocimientos acerca del medio ambiente, el ambiente puede analizarse en diferentes segmentos, el ambiente general y el ambiente de tarea.

¹ (Bueno Campos, 1996)

a) *Ambiente general*: es lo que afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones, existen varias condiciones dentro de la organización que son las siguientes:

- ✓ Condiciones tecnológicas: principalmente cuando se trata de tecnología sujeta a innovaciones o sea tecnología dinámica y de futuro imprevisible
- ✓ Condiciones legales: constituidas por la legislación vigente, que afecta directa o indirectamente a las organizaciones
- ✓ Condiciones políticas: son las decisiones que se toman en el campo nacional, departamental o municipal
- ✓ Condiciones económicas: lo constituye el desarrollo económico de un país como lo es la recesión económica, la inflación y la balanza de pagos del país.
- ✓ Condiciones demográficas: son aspectos que determinan las características de los mercados, como la tasa de crecimiento, población, raza religión, distribución geográfica, distribución por sexo y edad.
- ✓ Condiciones ecológicas: se refiere al ecosistema de intercambio entre seres vivos y su medio ambiente, como polución, clima, transportes, comunicaciones etc.,
- ✓ Condiciones culturales: la propia cultura de un pueblo penetra en las organizaciones a través de las expectativas de sus participantes y consumidores.

Ambiente de tarea: Es el segmento del ambiente general el cual determinada organización extrae sus insumos y en el que deposita sus productos. Es el ambiente de operaciones de cada organización el ambiente de tarea está constituido por:

- ✓ Proveedores de insumos: proveedores de todos los tipos de recursos que una organización necesita para trabajar tales como (recursos materiales, recursos financieros, y recursos humanos)

- ✓ Clientes y usuarios: consumidores de los productos de la organización.
- ✓ Competidores: competencia por los recursos y por los consumidores.
- ✓ Entidades reguladoras: son los organismos que buscan regular o fiscalizar sus actividades.

La incertidumbre que se produce en la organización acerca del ambiente es la inseguridad de determinar cuáles son las oportunidades y amenazas de ese ambiente y cómo utilizarlas o evitarlas.

Parece más adecuado hablar de la incertidumbre en la organización, pues el mismo ambiente puede ser percibido de manera diferente por dos organizaciones.

- *TIPOLOGÍA DE LOS AMBIENTES*

1. Según su estructura, en homogéneos y heterogéneos:

- ✓ Ambiente homogéneo: en este los proveedores, los clientes y los competidores son semejantes. El ambiente es homogéneo cuando hay poca segmentación en los mercados.
- ✓ Ambiente heterogéneo: cuando se presenta mucha diferenciación entre proveedores, clientes y competidores lo que causa diversos problemas a la organización. Es cuando hay mucha segmentación de mercados.

2. Según su dinámica, en estables e inestables:

- ✓ Ambiente estable: cuando se presentan pocos cambios o ninguno y presenta un desarrollo lento y previsible.
- ✓ Ambiente inestable: ambiente dinámico en el que se presentan muchos cambios y en el que los agentes provocan cambio constantes, experimentándose influencia recíproca, lo que conforma un campo dinámico de fuerzas.

Para concluir la tipologías de los ambientes podremos decir, que cuanto más homogéneo sea el ambiente de tarea, menor diferenciación se exigirá de la

organización, pues limitadas presiones impuestas a ésta podrán ser resueltas mediante una estructura organizacional simple y con poca departamentalización, y cuanto más heterogéneo sea el ambiente de tarea, mayores y diferentes serán las presiones impuestas a la organización, exigiendo mayor diferenciación a través de una mayor departamentalización.

Cuanto más estable sea el ambiente de tarea, podrá adoptar una estructura burocrática y conservadora, ya que el ambiente se caracteriza por pocos cambios e innovaciones, cuanto más dinámico sea el ambiente de tarea mayores serán las contingencias impuestas a la organización.

- **TECNOLOGÍA**

Junto con el ambiente, la tecnología es otra variable independiente que influye poderosamente sobre las características organizacionales, todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones y realizar sus tareas, la tecnología es como algo que se desarrolla en las organizaciones, en general, y en las empresas, en particular a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado de la ejecución de tarea, la tecnología es utilizada para transformar elementos materiales (materias primas, componentes, bienes y servicios modificando su naturaleza o sus características.

La tecnología puede considerarse desde dos ángulos diferentes como una variable ambiental externa o como una variable organizacional interna:

- ✓ La tecnología como variable ambiental. La tecnología es un componente del medio ambiente en la medida en que las empresas adquieren, incorporan y utilizan sus sistemas, las tecnologías creadas y desarrolladas por otras empresas pertenecientes a su ambiente de tarea.
- ✓ La tecnología como variable organizacional. La tecnología es un componente organizacional en la medida que se hace parte del sistema interno de la organización y por tanto influye en él y su ambiente de tarea.

La tecnología puede considerarse como una variable ambiental que influye en las organizaciones, desde el punto de vista de la organización, la tecnología puede ser abordada y analizada desde varios ángulos y perspectivas, tal es su complejidad.

- **LAS ORGANIZACIONES Y SUS NIVELES**

Dentro de la teoría contingencial, la estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes, para lo cual las organizaciones se dividen en niveles los cuales son:

a) Nivel institucional o nivel estratégico

Corresponde al nivel más elevado de la empresa compuesto por directores, los propietarios o accionistas y los altos ejecutivos, en él se toman decisiones, se establecen los objetivos de la organización y se proyectan las estrategias para alcanzarlos, el principal objetivo de este nivel es el ambiente que rodea la organización.

b) Nivel intermedio

También denominado nivel mediador o nivel gerencial: se ubica entre los niveles institucional y operacional para mantener la articulación interna entre dos niveles, se encarga de la selección y captación de los recursos necesarios, y de la selección y colocación de productos de la empresa en diversos segmentos de mercado.

Por lo general el nivel intermedio está conformado por la administración media de la empresa, es decir, las personas u órganos que transforman en programas de acción las estrategias proyectadas para alcanzar los objetivos empresariales.

Corresponde al nivel intermedio administrar el nivel operacional y vigilar las decisiones de los niveles departamentales, relacionadas con el volumen y la ubicación de los recursos necesarios para las actividades de la organización.

c) Nivel operacional

También denominado nivel técnico o núcleo técnico, es el nivel localizado en las áreas inferiores de la organización.

Está relacionado con los problemas derivados de la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones de la organización y se orienta casi exclusivamente hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea técnica que debe ejecutarse; también se relaciona con los materiales que van a procesarse y con la cooperación de numerosos especialistas necesarios para la buena marcha de trabajos.

El nivel operacional está generalmente compuesto por las áreas encargadas de programar y ejecutar las tareas y operaciones básicas de la organización.

En él se encuentran las máquinas y equipos, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas, los puntos de atención, etc., cuyo funcionamiento debe corresponder a determinadas rutinas y procedimientos programados dentro de una regularidad y continuidad que asegure la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones. Su eficacia reside en una toma de decisiones capaz de permitir que la organización aproveche las oportunidades, supere las restricciones y se ajuste a las contingencias del ambiente.

Su eficiencia reside en ejecutar las operaciones con base a programas, rutinas y procedimientos estandarizados, cíclicos y repetitivos y así utilizar de la mejor manera los recursos disponibles.

La estructura y el comportamiento organizacional óptimos dependen del ambiente externo y de la estructura utilizada.

2.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA²

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.

Sus principales características son:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.

² (Mintzberg Henry., 2007)

c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

2.2.2.1 ¿Por Qué Planeación Estratégica?

La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización.

Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

Después de la segunda guerra mundial varios acontecimientos importantes han aumentado la importancia de la planeación estratégica.

1. Aceleración del cambio tecnológico: A raíz de la explosión tecnológica de la posguerra, surgen industrias completamente nuevas, esta aceleración hizo necesario que las empresas buscarán activamente nuevas oportunidades en lugar de contentarse con reaccionar defensivamente ante la competencia.

2. La creciente complejidad del oficio gerencial: Hoy los gerentes tiene que hacer frente a factores externos tales como la inflación, aumento de los costos fijos, traslado de la gente y de los mercados de las ciudades a los suburbios y las relaciones entre responsabilidad social y la práctica gerencial. Dentro de la organización el crecimiento y diversidad del personal, de unidades operativas, del

número de productos o amplitud de servicios. Solo mediante la planeación a largo plazo los gerentes pueden anticiparse a los problemas y oportunidades resultantes.

2.2.2.2 Valores Estratégicos

1. *Conocimiento y satisfacción del cliente:* Este se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos a gusto con los productos de la organización.

2. *Conocimiento del Mercado:* El conocimiento del mercado es vital para poder tomar decisiones de gestión. La expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.

3. *Eficiencia:* es el propósito es lograr el efecto que desea empleando los mejores medios posibles.

4. *Innovación:* Este concepto se refiere a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.

5. *Sinergia:* Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes

6. *Liderazgo:* es muy importante la ética en el Liderazgo Empresarial ante los retos del siglo XXI.

Debido a los grandes cambios en el mundo es indispensable ser parte de la competitividad empresarial, es por eso que debemos tomar como clave de éste éxito al Liderazgo para alcanzar una mayor rentabilidad dentro de las empresas, es necesario para ello encontrar a esos líderes en los diferentes estratos, ya sean institucionales como empresariales y fomentar día a día su formación para crear de esa forma empresas vigorosas y viables.

2.2.2.3 Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Definir qué es lo esencial y que es lo secundario y que factores no pueden ignorarse sin poner en peligro el éxito de la organización.

- ✓ El pensamiento estratégico individual involucra la aplicación de un juicio experimentado para determinar la dirección futura.
- ✓ El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.
- ✓ La aplicación del juicio experimentado que permita la definición de la *dirección futura*.
- ✓ El conocimiento generalizado en toda la organización de esa dirección.
- ✓ El conocimiento individual del aporte propio hacia esa dirección.
- ✓ Sentirse partícipe de los logros de la organización.

No es simplemente la creación de grandes estrategias. Implica también unas grandes ejecuciones. Tampoco se trata de acción sin dirección. Debemos ligar la iniciativa con la “acabativa”. Implica necesariamente el compromiso y liderazgo total de la alta gerencia. Sin la presencia viva y permanente de la alta dirección en la guía y el impulso del pensamiento estratégico **NO HACEMOS NADA**.

- ✓ El pensamiento estratégico implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la organización:
 - Operativas
 - Administrativas
 - Técnicas
 - De control
 - Requiere la participación de todos los niveles organizacionales

2.2.2.4 Misión³

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser.

La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

La misión describe:

1. El concepto de la empresa.
2. La naturaleza del negocio.
3. La razón para que exista la empresa.
4. La gente a la que le sirve.
5. Los principios y valores bajo los que pretende funcionar

La misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos:

1. La historia de la misma.

³ (Oficina Nacional de Innovación de gestión e instituto nacional de la administración pública., 2008)

2. Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
3. El entorno del mercado.
4. Los recursos con los que cuenta la administración.
5. Las competencias distintivas

2.2.2.5 Visión

La Visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

- Los clientes
- Los proveedores Los empleados
- Los propietarios

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Nos preguntamos: ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar? Es importante que fijemos una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección.

La visión de la empresa nos indica cual es la meta que la compañía persigue a largo plazo, incluye la forma ñeque esta se conceptualiza a sí misma en la actualidad y a futuro. Además debe expresarse en términos de éxito a los ojos de los trabajadores, de los que reciben el servicio, de la sociedad, de las personas que nos importan y

también debe contener las características generales de cómo queremos que sea la organización en cada una de sus partes y funciones.

- ✓ La visión no es un objetivo, pues no contiene las características del mismo, es solo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificarán sus propiedades actuales y como se conceptualizará en el futuro. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.
- ✓ Al igual que la misión, la definición de lo que es una visión es simple:
 - ❖ Cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa, en un periodo de tiempo específico. La visión nos ayuda a definir a que nos vamos a dedicar.
- ✓ Se focaliza en lo que usted quiere convertirse, no necesariamente en lo que usted es ahora. Y es consecuencia de los valores y convicciones de los directivos de la organización.

2.2.3 PLANEACION⁴

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar

⁴ (Sallenave Jean Paul., Octubre, 2004)

la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder logra un fin esperado.

2.2.3.1 Propósitos de Planeación

Propósito hace referencia a una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente.

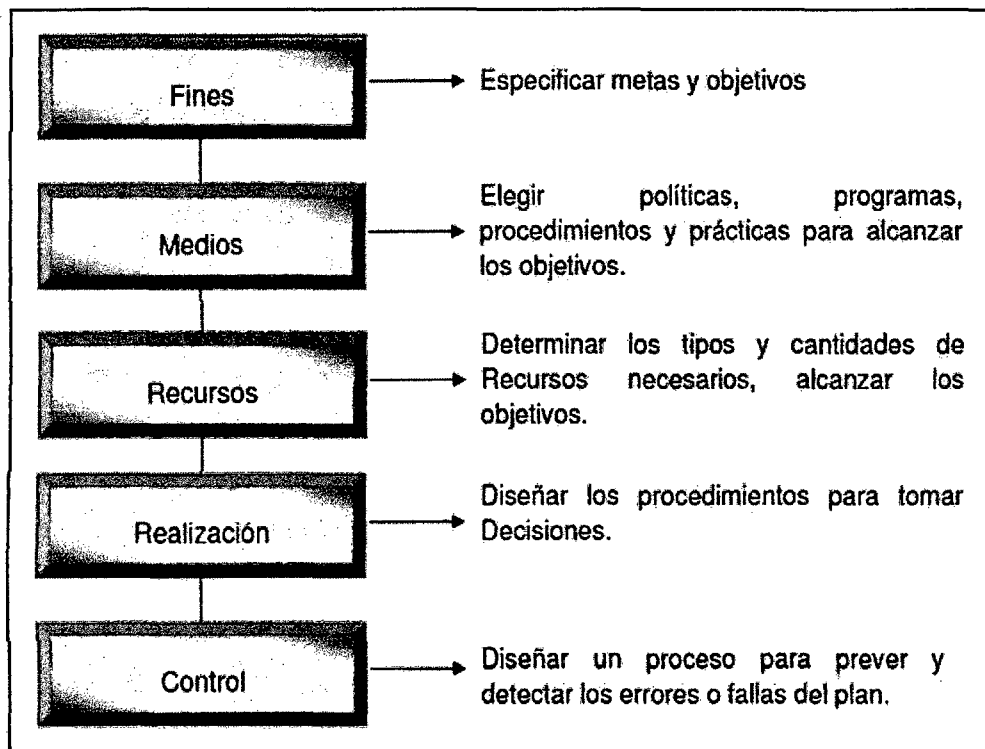
La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa. Y entre ellos tenemos:

1. *Propósito Protector*: Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
2. *Propósito Afirmativo*: Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
3. *Propósito de Coordinación*: Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional.

2.2.3.2 La necesidad de planear

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien. Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes:

Ilustración 1 – Partes del proceso de Planeación



Fuente: *Gerencia y Planeación Estratégica* – Savellane, Jean Paul. 2004

2.2.3.3 Tipos de planeación

Se observó que no hay un solo tipo de planeación, sino una diversidad de tipos.

Estos hacen referencia a la planeación por sí misma pueden ser empleados en el aspecto regional. Algunos de ellos son:

1. *Planeación Personalizada*

Parte del enfoque analítico de los acontecimientos y de las acciones que intervienen en la persona humana como origen y punto de equilibrio del contexto conocido. El individuo posee cualidades derivadas de la herencia, la educación familiar, el medio social, la percepción y adaptación física, la cultura, etc. Dichas cualidades, según

Eduardo Domínguez Corona, se traducen en recursos para su desenvolvimiento personal.

2. Planeación Operativa

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia.

3. Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

Como tendencia general en la planeación actual se encuentra la planeación estratégica. Este tipo de planeación contiene elementos que pudiesen hacer que se considere de ella un método; considerando que éste se refiere tanto al enfoque de la dirección, como al proceso.

Otro aspecto importante es que considera que un plan debe operacionalizarse (elemento fundamental para hacer funcionar un plan) y además hace énfasis en la efectividad del mismo (finalidad de todo plan).

Según George A. Steiner, la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control.

Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Otro elemento fundamental dentro de la planeación estratégica es que su parámetro principal es la efectividad.

Fernández Güell considera que los instrumentos de su evaluación más utilizados en la Planeación Estratégica son:

- ✓ Sistema de indicadores para evaluar el progreso de los programas y proyectos estratégicos.
- ✓ Sistema de indicadores para evaluar el grado de impacto de la puesta en marcha de las actuaciones del Plan Estratégico sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad.
- ✓ Sistema de indicadores para evaluar la evolución de los factores eternos a la ciudad y para explorar escenarios futuros.
- ✓ Seminarios anuales para efectuar una evaluación global del progreso del Plan.
- ✓ Todos estos instrumentos deben permitir dar a respuesta a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué se ha hecho en cada una de las medidas concretas?
 - ¿Qué no se ha hecho y qué medidas han perdido vigencia?
 - ¿Qué no se ha hecho pero sigue vigente?
 - ¿Qué nuevas propuestas parecen convenientes?
 - ¿Se ha consolidado la ciudad en dinamismo económico?
 - ¿Ha mejorado la ciudad en calidad de vida?
 - ¿Ha prosperado el equilibrio social de la ciudad?

4. *Planeación sistémica*

Ricardo Guerra Quiroga menciona que las relaciones del hombre con la sociedad y el entorno pueden ser identificadas en términos de sistemas ya que contiene partes relacionadas entre sí, y en algún sentido constituye un todo completo. En este tipo de sistema se intenta definir el sistema identificando las partes o elementos por un lado, y por otro las conexiones o interacciones.

5. *Planeación para el “Mejoramiento de la Calidad de Vida”*

Pretende resaltar el aspecto humano como finalidad y punto de partida de la planeación regional. En ella se observan los siguientes pasos: el análisis y diagnóstico de una situación dada y la traducción a objetivos claros y precisos de lo que se quiera alcanzar. El desglose ordenado de los objetivos se expresa en metas, las cuales se deben jerarquizar, estableciendo la interrelación que existe entre ellos. Al mismo tiempo se deberá cuantificar los recursos disponibles, además de observar la forma de distribución en el tiempo y espacio de las actividades.

6. *Planeación táctica*

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

7. *Planeación ecológica*

Se genera a partir de proyectos presentados ante el Instituto de Ecología, que elabora programas de conservación del suelo, que incluyen: un modelo de regionalización ecológica para descentralizar las medidas de protección del suelo, un sistema de información de planeación general ecológica, y estudios de planeación ecológica regional o regionalización ecológica. El enfoque integral de su gestión se basa en la división territorial en regiones naturales: la orografía, el clima, el suelo, las condiciones del hábitat, estudios forestales, edafología, etc. La

definición de la capacidad ambiental a efectos de planificación del espacio se genera por medio de la sostenibilidad o sustentabilidad.

8. Planeación participativa con fines operativos (método de intervención)

Este sistema sugiere un esquema operativo cercano a los procedimientos de la investigación participativa; método basado en el desarrollo de la comunidad y en la participación, elementos que fungen como esencia de este método de intervención. Este método plantea dos alcances diferentes: la estrategia cognitiva (métodos de investigación social) y la estrategia de acción (métodos de intervención social).

Dentro de la intervención social se distinguen cuatro fases: estudio/investigación que culmina en un diagnóstico; la programación de actividades pertinentes y necesarias para intervenir sobre una situación social problemática; la ejecución, que es el momento de la acción y que implica la realización de un conjunto de actividades con el fin de transformar una situación-problema y la evaluación de lo realizado o de lo que se está realizando.

9. Planeación polarizada

Las regiones polarizadas están basadas en la existencia de la comunicación; de aquí que las zonas carentes de comunicación no formen parte de ninguna de las áreas de influencia analizadas en este estudio. La región polarizada es por naturaleza un conjunto heterogéneo en el cual las diversas partes presentan un carácter complementario, y mantienen de una manera privilegiada mayor intercambio con un polo que con cualquier otro del mismo orden.

10. Planeación normativa

La planificación normativa trata de someter a la voluntad humana el curso y la dirección de procesos sociales, por una serie de procedimientos que imprimen racionalidad a las actividades que se realizan para conseguir determinadas metas y objetivos.

Sus perspectivas, enfoques y modos de considerar los factores que intervienen en ella se desarrollan de la siguiente manera: la planeación normativa es un problema meramente técnico; se centra en la “lógica de la formulación”; los planes, programas y proyectos expresan lo deseable; enfatiza lo tecnocrático, haciendo de la planeación una tecnología que orienta las formas de intervención social; importancia del papel de los expertos en la elaboración del plan, programas y proyectos; el centro de la planeación es el diseño y suele expresarse en un plan libro que expresa lo que debe hacerse; la definición de los objetivos resulta de diagnóstico elaborado por los técnicos; importan decisiones del sujeto planificador que está “fuera” de la realidad, considerada como objeto planificable; no considera oponentes, obstáculos y dificultades que condicionan la factibilidad del plan; el punto de partida es el “modelo analítico” que explica la situación problema, expresada en un diagnóstico; el punto de llegada es el “modelo normativo” que expresa el diseño del deber “ser”; la dimensión normativa se expresa en un “deber ser”, del que se deriva un esquema riguroso, normalizado y articulado de actuación.

11. Planeación prospectiva

La planeación prospectiva contiene elementos de la planeación estratégica y normativa, y es conocida bajo el nombre de adaptativa, interactiva, corporativa o transaccional. Lo que distingue a la planeación prospectiva es el énfasis en la formulación de los objetivos o futuro deseado y la búsqueda activa de medios para hacerlo posible. El proceso de planeación se extiende desde la formulación de los ideales sociales y económicos más generales, hasta los detalles de la elaboración e implantación de decisiones.

2.2.4 ESTRATEGIA⁵

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Verbo griego *strategos* Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios. "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos".

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que en base a éste ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir las organizaciones, llamada "administración estratégica" (*strategic mangement*).

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que en las acepciones militares del mismo. "Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes".

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar su productos, servicios y mercados del futuro.

⁵ (Gahan Juan Gandolfo., 2007)

2.2.5 TURISMO⁶

El turismo puede ser estudiado desde diversas perspectivas y disciplinas, debido a que son muchos los elementos que lo constituyen. Desde que el turismo comienza a interesar como materia de estudio profesional, existe un debate abierto para intentar llegar a un concepto consensuado del término Turismo y que éste quede plasmado como una definición universal.

En la Escuela Berlinesa, economistas alemanes, entre otros, elaboraron las primeras definiciones de turismo, sin lograr determinar claramente la materia. En 1942, los profesores Hunziker y Krapf de la Universidad de Berna definieron el concepto en los siguientes términos:

- Turismo⁷ es la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes (desplazamientos) y de las estancias (fuera del lugar de residencia) de los no residentes, siempre que no estén ligados a una estancia permanente ni a una actividad remunerada (Hunziker & Krapf, 1942).

Esta definición es más completa y amplia respecto de las que ya existían, debido a que precisa los fenómenos que se producen con ocasión de la actividad turística: (a) desplazamiento, (b) estancia temporal, (c) el viajero, (d) el lugar de estancia, y (e) las relaciones surgidas entre todos estos elementos.

Posteriormente, definieron el concepto de turismo de la siguiente manera: “Los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos”. Mathieson y Wall (1982) realizaron una definición similar a la anterior: “El movimiento temporal de gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, así como las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas”.

⁶ (Organización Mundial del Turismo., 2008)

⁷ (WordPress, 2008)

En 1991, la OMT estableció una nueva definición, en la que recoge los puntos más importantes de las definiciones expuestas anteriormente, a la vez que aclaran todos los aspectos de la actividad turística:

El turismo comprende conjuntamente el desplazamiento y las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias, así como las relaciones que surgen en ellos, en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año y no menor a 24 horas (pernoctando en el destino), principalmente con fines de ocio, por negocios y otros (OMT, 1991).

Se trata de una definición amplia y flexible, que sintetiza las características más importantes del turismo. En ella, se introducen los elementos: (a) ocio, negocio y otros (motivos del viaje); (b) por un año (como período máximo); (c) superior a 24 horas con pernoctación de una noche (período mínimo); y (d) fuera de su entorno habitual. Cabe señalar que en 1998 la OMT estableció que el entorno habitual de una persona "...consiste en una cierta área alrededor de su lugar de residencia, más todos aquellos lugares que visita frecuentemente" (OMT, 1998).

Con relación al turismo rural comunitario, se han elaborado distintos conceptos que reflejan la naturaleza y objetivos de esta actividad: ...mientras el comercio justo empieza a abrirse paso como una realidad creciente, el turismo justo, parte indispensable de ese consumo responsable, es todavía un gran desconocido.

La propia terminología está todavía por definir. Turismo justo, turismo rural comunitario, turismo responsable y turismo solidario son algunos de los términos más usados. Más allá de discusiones terminológicas y conceptuales, el turismo justo abarca una variedad de facetas, que incluyen por encima de todo el desarrollo del turismo sostenible desde el punto de vista económico, sociocultural y medioambiental, con el fin que la actividad turística beneficie a los destinos menos desarrollados y a su población.

Maldonado (2005) definió el turismo comunitario como una forma de organización empresarial sustentada en la propiedad y la autogestión de los recursos patrimoniales comunitarios, con arreglo a prácticas democráticas y solidarias en el

trabajo y en la distribución de los beneficios generados por la prestación de servicios turísticos, con miras a fomentar encuentros interculturales de calidad con los visitantes.

El término ecoturismo comunitario lleva la dimensión social más allá. Este es un tipo de ecoturismo en el que la comunidad local tiene un control sustancial de, y participa en, su desarrollo y manejo, y una importante proporción de los beneficios se queda en la comunidad. Denman (2001) sostiene que la definición de la comunidad dependerá de las estructuras sociales e institucionales en la zona de que se trate, pero la definición supone alguna forma de responsabilidad colectiva y aceptación de los órganos representativos. En muchos lugares, especialmente en aquellos habitados por pueblos indígenas, existen derechos colectivos sobre las tierras y los recursos. El ecoturismo comunitario debería fomentar el uso sostenible y la responsabilidad colectiva de estos, pero, igualmente, debe aceptar las iniciativas individuales en la comunidad.

Denman (2001) sostiene que la definición de la comunidad dependerá de las estructuras sociales e institucionales en la zona de que se trate, pero la definición supone alguna forma de responsabilidad colectiva y aceptación de los órganos representativos. En muchos lugares, especialmente en aquellos habitados por pueblos indígenas, existen derechos colectivos sobre las tierras y los recursos. El ecoturismo comunitario debería fomentar el uso sostenible y la responsabilidad colectiva de estos, pero, igualmente, debe aceptar las iniciativas individuales en la comunidad.

2.2.5.1 CLASIFICACIÓN DEL TURISMO⁸

A. Turismo Tradicional o de Masas

El fenómeno turístico empezó a desarrollarse plenamente en la década de los 50, luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial, cuando factores de carácter político, económico, laboral, tecnológico, comercial, desembocan en el nacimiento del denominado turismo de masas, basado en el consumo de viajes estandarizados, comercializados a gran escala, económicos y con todos los servicios incluidos.

Esta democratización del turismo, es decir, el fenómeno del turismo de masas, se desarrolla plenamente durante la década de los años 60, momento a partir del cual el turismo ha experimentado un crecimiento tan destacable, que ha conseguido estar entre las tres primeras industrias del panorama mundial. Sin embargo, se debe tener en cuenta que durante esta última década coinciden una serie de fuerzas que están impulsando un cambio en la industria turística, entre ellos el progreso tecnológico (nuevas maneras de comercializar los productos turísticos), nuevos operadores turísticos (mucho más especializados), nuevos métodos de gestión (aplicados a la industria turística) y, sobre todo, un nuevo consumidor.

El nuevo turista tiene ahora la experiencia de viajar y, en consecuencia, dispone de la información. Se trata, pues, de una persona más conocedora, más exigente, más culta, más preocupada y sensibilizada con los impactos sociales, económicos y ambientales. El turista, cansado de las ofertas tradicionales, ha abandonado la pasividad para convertirse en un sujeto más dinámico y participativo en su experiencia turística.

B. Turismo Alternativo

El turismo alternativo o sostenible busca atender a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y, al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades con una visión a futuro. La OMT concibe esta forma de turismo

⁸ (Machado José Gustavo Paupério Ribeirinho., Noviembre, 2010)

como una vía hacia la gestión de los recursos turísticos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando, al mismo tiempo, la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida (OMT, 1993). Una de estas formas de turismo alternativo es el turismo rural.

Para la OMT, el turismo rural se basa en una perspectiva de desarrollo territorial, involucrando dos sectores: el agrícola y el turismo, los cuales se complementan a partir de sus recursos y sus potencialidades para plasmarse en un nuevo negocio para ambas actividades, en la búsqueda de una mejor calidad de vida para los actores involucrados directa o indirectamente (Leal de Rodríguez, 2008).

C. Turismo Rural Comunitario

El turismo rural se origina en Europa por la crisis en la agricultura iniciada en los años 60, que generó la emigración masiva de los agricultores a las ciudades y ocasionó que los que se quedaban en los espacios rurales despoblados, tuvieran que buscar un complemento en su renta. En los años 80, la concertación de políticas agrícolas comunes de la Unión Europea, a través de los Programas Leader de desarrollo rural, buscaron dar una alternativa productiva a las familias campesinas. El 90% de los recursos de la política de subsidios se aplicó a proyectos de turismo rural: se realizaron importantes aportes a la recuperación de la calidad de vida rural europea y su revalorización.

El turismo rural comunitario genera beneficios a las comunidades que lo practican. Estos beneficios pueden ser económicos, sociales, ambientales e incluso culturales. La finalidad principal del turismo rural comunitario es crear oportunidades de desarrollo y mejora de calidad de vida en las comunidades. En este sentido, el turismo rural comunitario, más allá de ser un producto o sector específico de turismo, es una forma de ver la industria. Esto implica una gama de stakeholders operando en distintos niveles, incluyendo el Gobierno, el sector privado y la sociedad civil, así como los mismos miembros de las comunidades que ofrecen estos servicios (Ashley, Roe & Goodwin, 2001).

2.2.6 EL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN LATINOAMÉRICA⁹

En la actualidad, existen acuerdos, productos de procesos de consulta directa a comunidades y a sus organizaciones, que sin tener el carácter propiamente de códigos, contienen referencias relevantes y específicas acerca de la visión, los principios y las aspiraciones que inspiran las prácticas comunitarias en turismo en el ámbito regional. En el curso del año 2001, se llevaron a cabo tres talleres nacionales: el primero en Lima (Perú, marzo), el segundo en La Paz (Bolivia, julio) y el tercero en el Puyo (Ecuador, agosto), en los que se intercambiaron experiencias *nacionales de turismo comunitario*, en base a más de 20 estudios de casos. El tema central tratado fue el de las condiciones necesarias para el desarrollo de un turismo sostenible desde la perspectiva de las comunidades indígenas, y las relaciones que éstas esperaban establecer con los otros actores fundamentales del sistema turístico: el Estado y el sector privado en particular.

Para compartir los resultados de los mencionados talleres, se celebró un encuentro andino en Otavalo (Ecuador, septiembre 2001), en el que se analizó un tema central: “Gestión del turismo sostenible y competitivo: Alianzas entre Estado, empresa y comunidad”. Al término del encuentro se acordó emitir un documento declaratorio, el mismo que abordó tres temas centrales: la política de fomento del turismo comunitario, las estrategias para su aplicación y los medios para garantizar resultados concretos. La Declaración de Otavalo asigna a las políticas públicas la misión de propiciar un entorno favorable y estrategias adecuadas al desarrollo del turismo en general, así como del turismo comunitario en particular. Este último debe estar presente en esas políticas, en reconocimiento a su contribución a diversificar la oferta nacional para aprovechar las oportunidades que se generan en el mercado mundial.

⁹ (Ching Chang Luis., 2008)

Por otro lado, se llevó a cabo el 2003 un encuentro de alcance regional que tuvo lugar en San José (Costa Rica, octubre), evento que fue organizado con el apoyo del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la Comisión Nacional de Asuntos Indígenas (CONAI) y la OIT. Participaron representantes de organizaciones comunitarias y cooperativas turísticas de Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, Guatemala y Perú. El evento tuvo un doble propósito: primero, debatir y concertar estrategias de promoción, mercadeo y comercialización de productos turísticos comunitarios, buscando un mejor posicionamiento y una imagen diferenciada para acceder a nuevos mercados; segundo, deliberar y proponer directrices para establecer códigos de conducta, con el objeto de preservar la identidad cultural y la autenticidad de los destinos turísticos comunitarios. Este encuentro concluyó con “La Declaración de San José sobre Turismo Rural Comunitario”. La Declaración de San José posiciona al turismo rural comunitario como un componente estratégico del desarrollo local, nacional y regional, poniendo de relieve su contribución a la generación de ingresos y empleo para el bienestar de las comunidades anfitrionas.

En los países de América Latina, existen importantes desarrollos turísticos en las zonas rurales. A continuación se hace una revisión sintética de la situación del turismo rural comunitario en algunos países de la región.

✓ **Chile**

Ha desarrollado una política activa en materia de promoción de los establecimientos rurales que brindan servicios de alimentación y venden productos a los turistas, artesanalmente elaborados. El Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap) organizó la Red de Productores de Chile, reuniendo a un numeroso grupo de pequeños campesinos que ofrecen sus servicios a los turistas. Este caso es interesante, porque muestra que los pequeños productores tienen un espacio para desarrollar la actividad. Actualmente, el Indap coordina desarrollos de turismo rural en todo Chile.

✓ **Brasil**

El turismo rural comenzó a desarrollarse en Lages, Estado de Santa Catarina, incorporando en los establecimientos rurales, actividades que permitían pasar un día entretenido a turistas que circulaban por la ruta, con el propósito de que los hoteleros de la ciudad pudieran prolongar las estadías de sus pasajeros. Posteriormente, se convirtió en un destino específico. Actualmente, se desarrollan actividades de turismo rural en todo el país, aunque el mayor número de establecimientos se ubica en los estados del sur. El crecimiento de la actividad en los últimos cinco años ha sido muy importante y es Brasil el país de la región que cuenta con la mayor cantidad de establecimientos, que supera, según estimaciones de informantes calificados, las 5,000 empresas. La Asociación Brasileña de Turismo Rural (Abratur) es la principal organización de turismo rural del país. El Servicio Nacional de Aprendizaje Rural (Senar), que es la institución nacional de formación, *atiende con sus programas el desarrollo de esta actividad en varios Estados del Brasil.*

✓ **Argentina**

Desde el año 2000, se desarrolló en el país una política estatal de apoyo al desarrollo del turismo rural, a partir de la creación en la Secretaría de Agricultura, del Programa Argentino de Turismo Rural. Actualmente, también participa del programa la Secretaría de Turismo. En el marco de las actividades del programa, se comenzó a trabajar en la creación de las Rutas Alimentarias Argentinas, estrategia de posicionamiento de los alimentos regionales a través del turismo. La Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires conformó, en el año 2000, en coincidencia con el lanzamiento del programa nacional de turismo rural, la Unidad de Turismo Rural. Además de cursos de posgrado, existe la Cátedra de Turismo Rural en el grado. Con el estímulo oficial del Gobierno, se han creado cuarenta organizaciones en diversas regiones del país. Todas ellas son asociaciones de productores que se dedican al turismo rural. Una de ellas es la Red Argentina de Turismo Rural.

✓ Uruguay

En este país, existe una Asociación de Estancias Turísticas de Uruguay que agrupa a los establecimientos más importantes. Gran parte de las actividades son impulsadas por el Ministerio de Turismo y por la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de la Empresa. Esta Facultad ha ejecutado una serie de intervenciones territoriales en los últimos años, enfatizando el empleo del turismo rural como estrategia local para la generación de empleo en villas y pueblos, así como el reposicionamiento de pequeñas empresas rurales. Existen en Uruguay unos cien establecimientos rurales dedicados al turismo y la organización más importante, relacionada con la Sociedad Rural Uruguaya, es la Sociedad Uruguaya de Turismo Rural (Sutur).

✓ Venezuela

En el marco del Programa de los Andes Tropicales, se desarrolla una intensa campaña de promoción de la actividad turística con el objetivo de valorar la biodiversidad de la región. El programa es una organización privada que cuenta con apoyos financieros europeos.

✓ Colombia

Tiene una interesante experiencia para mostrar en la región. En el año 1991, prácticamente no existían desarrollos de turismo rural en el país. Las autoridades de uno de los más pequeños departamentos, el Quindío, región tradicionalmente productora de café, decidieron impulsar el turismo rural a partir de las haciendas cafeteras (Ramírez, 2007). El éxito de la política es contundente: se pasó de cuatro haciendas en 1991 a más de seiscientas actualmente, lo cual convirtió al Quindío en la segunda región turística del país luego de Cartagena de Indias. Para el logro del éxito señalado, fue muy importante una política pública sostenida desde diferentes ámbitos, entre las cuales se pueden contar: (a) la promoción nacional a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; (b) la promoción local por la Secretaría de Turismo del Departamento del Quindío; y (c) la formación profesional

a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que es la institución nacional de formación para el trabajo y la política nacional que impulsó la seguridad al turismo a partir del programa “Vive Colombia. Viaja por ella”.

✓ **Ecuador**

El número de extranjeros que visitan áreas naturales en este país es del orden del 21% del total de arribos. Por otro lado, la industria del turismo representa la tercera fuente de ingresos para el Ecuador (Burneo, 2004) y el 62% de los ingresos de la cuenta viajes del Banco Central de Ecuador (Andrade, 2005). Las Islas Galápagos son, actualmente, uno de los principales destinos de ecoturismo del Ecuador, país mundialmente reconocido como uno de los 17 países mega diversos del planeta.

El Parque Nacional Galápagos es un Archipiélago conformado por 121 islas, islotes y rocas, dispersas en 140,000 km² de mar, con características biológicas y físicas únicas en el mundo. Las Islas Encantadas, por su valor natural y científico, Es considerado como uno de los más importantes lugares turísticos del mundo, el principal del Ecuador. En este complejo ecosistema terrestre y marino interdependiente e indivisible, conviven dos posiciones aparentemente opuestas: la protección y conservación del archipiélago, y el desarrollo económico y social de los usuarios de sus recursos (población y empresas turísticas).

Por otro lado, Otavalo, situado en la Sierra Norte del Ecuador, es uno de los principales centros histórico-culturales del país y constituye un importante destino turístico de reconocido prestigio. La pujanza de su gente y la creatividad de sus hábiles artesanos, sumado a sus pintorescos paisajes, han convertido a Otavalo en uno de los principales mercados artesanales de Latinoamérica y parada obligatoria para los visitantes extranjeros que llegan a Ecuador. En lo relacionado al sector turístico en Otavalo, se identifican varios sectores y actores sociales que participan activamente:

1. La Subdirección de Turismo al Interior del Gobierno Municipal y La Comisión de Turismo de la Cámara Edilicia implementan las políticas y líneas de acción establecidas.
2. El sector privado de prestación de servicios registrados en el Ministerio de Turismo, que está organizado en la Cámara Provincial de Turismo de Imbabura. Sin embargo, existe todavía la Asociación de Servicios Turísticos de Otavalo (ASTO), instancia que fuera creada hace unas dos décadas y cuya afiliación es voluntaria.
3. El sector de los transportes se encuentra agrupado en el Sindicato de Choferes profesionales de Otavalo. Existen también varias asociaciones de los diferentes sectores del transporte, siendo el sector del taxismo el que mayor contacto y relación tiene con los turistas en el ámbito local.
4. El sector artesanal, por su magnitud y naturaleza, se encuentra agrupado en varios gremios y asociaciones, como la Unión de Artesanos Indígenas del Mercado Centenario de Otavalo (Unaimco), la Federación de Artesanos, la Asociación de la Pequeña Industria, entre otros.
5. Las instituciones educativas que brindan formación en turismo en un nivel secundario y de post-bachillerato también tienen una importante relación con el sector turístico al ser quienes dan formación a sus educandos. No tienen una asociación ni se encuentran agrupados entre sí.
6. Los medios de comunicación de la ciudad de Otavalo están conformados por varias radiodifusoras en AM y FM y dos canales locales de televisión por cable. No hay prensa escrita periódica ni canales de televisión abierta. No tienen una asociación local jurídicamente constituida.

✓ **Bolivia**

El sector turismo boliviano aportó al Producto Interno Bruto (PIB) con 3,2% (hoteles, restaurantes) en la gestión 2004, cuyos ingresos alcanzaron 187,7 millones

de dólares debido a la recepción de aproximadamente 400 mil turistas extranjeros y genera aproximadamente 60 mil empleos directos e indirectos. Por otro lado, el sector turismo no desarrolló un plan estratégico de promoción orientado a incrementar el flujo turístico internacional e interno, lo cual implica que en Bolivia exista una elevada capacidad ociosa en la infraestructura hotelera (73,4%).

La Comunidad de San José de Uchupiamonas, Provincia Iturralde del Departamento de La Paz, actualmente, cuenta con 105 familias, según el censo realizado el año 2000. La comunidad basa su subsistencia en la agricultura y el aprovechamiento de la flora y fauna sostenible. Adicionalmente, el ecoturismo ha dinamizado la economía de la comunidad y ha generado actividades secundarias basadas en el aprovechamiento forestal no maderable, tales como la producción de artesanías en *tallado de madera bibosí (raíz)*, cestería de palmas, joyas a base de semillas de marfil vegetal, chonta y tarjetas de papel reciclado. Con el propósito de mejorar las condiciones alimenticias y minimizar el impacto de la agricultura extensiva, se han desarrollado actividades de agricultura sostenible rescatando métodos tradicionales, que se vienen aplicando en los huertos orgánicos familiares y, en algunos casos, plantaciones de cítricos, cacao y café. De esta manera, la comunidad de San José de Uchupiamonas diversifica su actividad económica.

Por otro lado, ubicada en la comunidad de Livichuco, encontramos el Ayllu Qaqachaca del Municipio de Challapata, Oruro. Se dedican a la producción de prendas artesanales como aguayos, tapices, bolsos y chuspas. Sustenta a 65 familias asociadas que representan a 243 personas. Sus ventas el 2007 fueron de 208,780 bolivianos (Spedding & Aguilar, 2005). La característica de este emprendimiento consiste en el rescate de la valorización de su producción tradicional de vestidos y otras frazadas de lana natural (sin la utilización de químicos) creando en 1992 la Asociación Artesanías Para Seguir Unidos (APSU), la cual se conformó por 65 familias de la comunidad de Livichuco y de la ciudad de Challapata. Y, desde el 2007, se desarrollan actividades destinadas a compartir su cultura con los visitantes. La organización tiene un funcionamiento del tipo cooperativo. Actualmente la APSU distribuye sus obras a través de sus tiendas en La Paz y en Challapata, y en

las tiendas de la red de organizaciones comunitarias de artesanías Comart Tukuypaj (Spedding & Aguilar, 2005).

2.2.7 TURISMO EN EL PERÚ¹⁰

El Gobierno del Perú, considerando la importancia que tiene el desarrollo del sector turismo, ha desarrollado el Plan Estratégico Nacional de Turismo (Pentur), cuya definición señala:

El Perú está posicionado en el mercado nacional y en los principales mercados emisores internacionales como un destino turístico seguro, competitivo y confiable, líder en América Latina, que tiene una oferta de productos turísticos competitiva, diversificada y sostenible; un marco legal e institucional adecuado y una gestión participativa y descentralizada; una conservación y uso racional de su mega diversidad natural, histórica e intercultural, y una identidad turística propia (Mincetur, 2009).

Asimismo, en dicho documento, se estableció la siguiente Misión: Organizar, promover y dirigir el desarrollo sostenible y competitivo de la actividad turística del Perú mediante procesos integradores, concertados y descentralizados, impulsando el desarrollo económico y social, generando empleo digno que mejore la calidad de vida de la población y garantizando la valoración y conservación del patrimonio nacional histórico, natural y cultural (Mincetur, 2009).

En el Perú, el turismo receptivo es una actividad económica importante que ha ido tomando mayor importancia en la economía del país (Paredes y Bosch, 2009). Durante los últimos años, la participación del consumo turístico receptivo como parte del PBI ha ido en aumento. Se aprecia un crecimiento sostenido entre los años 1998 y 2002, y un repunte importante para el año 2003 al 2005, manteniéndose constante en los años 2006 al 2013 tal como puede observarse en la siguiente figura.

¹⁰ (Ching Chang Luis., 2008)

Tabla 1 – PBI del sector turismo

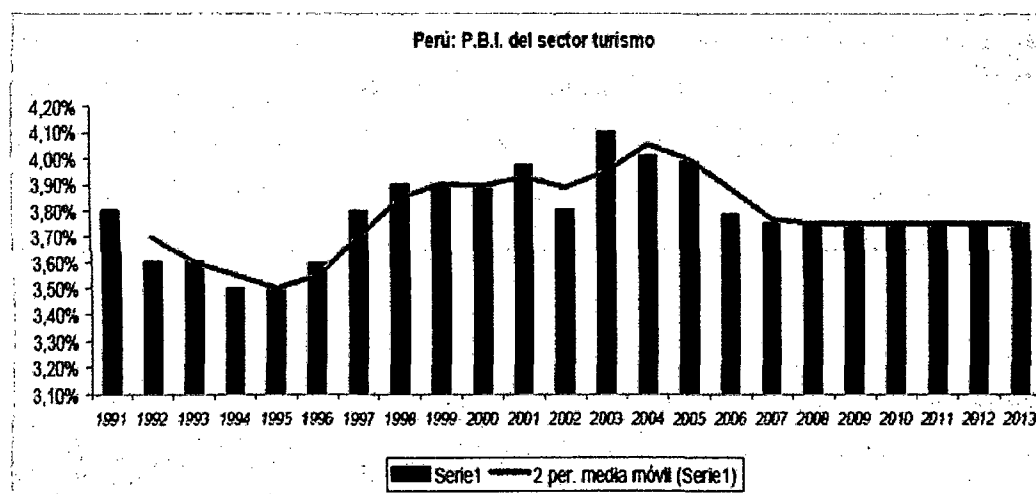
Año	P.B.I. del sector turismo en miles de nuevos soles constantes	P.B.I. en miles de nuevos soles constantes	Participación porcentual en el P.B.I.
1991	3.182.868	83.759.691	3,80%
1992	3.002.420	83.400.557	3,60%
1993	3.145.485	87.374.589	3,60%
1994	3.450.211	98.577.444	3,50%
1995	3.746.360	107.063.689	3,50%
1996	3.949.506	109.759.094	3,60%
1997	4.454.131	117.293.987	3,80%
1998	4.545.513	116.522.250	3,90%
1999	4.588.175	117.587.416	3,90%
2000	4.705.717	121.056.942	3,89%
2001	4.820.523	121.317.087	3,97%
2002	4.847.635	127.407.427	3,80%
2003	5.434.367	132.544.850	4,10%
2004	5.578.536	139.141.251	4,01%
2005	5.923.480	148.639.991	3,99%
2006	6.064.522	160.145.464	3,79%
2007	6.538.050	174.348.006	3,75%
2008	7.176.247	191.368.000	3,75%
2009	7.249.999	193.333.333	3,75%
2010	7.879.200	210.112.000	3,75%
2011	8.498.175	226.618.000	3,75%
2012	8.956.350	238.836.000	3,75%
2013	9.359.380	249.563.620	3,75%

Fuente: BADATUR - OTP, INEI

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

Ilustración 2 – PBI del sector turismo



Fuente: Tabla N° 01

El PBI del sector turismo en los dos últimos años muestra una participación en la generación de riqueza del país (PBI) del 3,75%.

Por otro lado, la tabla 3 muestra el flujo de turistas emisores y turistas receptores en nuestro país. Se observa un crecimiento sostenido del número de ambos tipos de turistas.

Asimismo, podemos observar que a partir del año 2007 hasta el año 2013, el porcentaje en el PBI del Sector Turismo se ha venido manteniendo en 3.75% (tabla N° 2), lo cual se fortalece con la cantidad en el turismo receptor que viene haciendo un promedio de 2.742.526 personas en el año 2013 (tabla N° 3), lo que indica que en el Perú el turismo tiene una acogida que se mantiene porcentualmente en el tiempo, pese a que en años anteriores este porcentaje fue mayor, actualmente tiene un número estable en cuanto al aporte de este sector al país, lo que beneficia y contribuye a que en el Perú se sigan desarrollando formas de turismo que hagan vivir al visitante experiencias diferentes, aportando al progreso de los lugares en donde éste se desarrolla.

Tabla 2 – Flujo del turismo receptor y emisor

Perú. Flujo del turismo receptor y emisor			
Año	Turismo receptor cantidad de personas	Turismo emisor cantidad de personas	Superávit o déficit en el flujo de personas
1988	359 000	192 785	166 215
1989	334 000	234 057	99 943
1990	316 871	328 973	-12 102
1991	232 012	377 485	-145 473
1992	216 534	381 000	-164 466
1993	271 901	465 632	-193 731
1994	386 120	502 038	-115 918
1995	479 231	508 382	-29 151
1996	662 736	510 041	152 695
1997	746 599	576 747	169 852
1998	819 530	616 068	203 462
1999	944 000	681 316	262 684
2000	793 183	768 312	24 871
2001	792 466	686 799	105 667
2002	859 379	913 573	-54 194
2003	881 010	890 529	-9 519
2004	1 244 608	1 564 221	-319 613
2005	1 296 010	1 642 432	-346 422
2006	1 347 850	1 708 129	-360 279
2007	1 540 107	1 682 507	-142 400
2008	1 822 358	1 630 290	192 068
2009	1 734 528	1 550 000	204 528
2010	1 949 976	1 547 485	402 491
2011	2 242 472	1 671 284	571 188
2012	2 528 373	1 804 987	723 386
2013	2 742 526	1 949 732	792 794

Fuente: BADATUR - OTP

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

2.2.8 EL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN PERÚ

La riqueza y diversidad cultural del Perú se basa en la historia, tradición y presente de sus comunidades. Ellas ocupan gran parte del territorio nacional y constituyen, en la actualidad, un complemento de valor ilimitado para nuestra oferta turística. Para los visitantes interesados en conocer e interactuar con otras culturas, la visita a comunidades rurales se convierte en un motivo principal de viaje. Dentro de esta misma búsqueda, el acercamiento al trabajo artístico artesanal representa un factor crucial durante su estadía en el país.

“El Turismo Rural Comunitario en el Perú es toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural, de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la cultura rural un componente clave del producto”.

En nuestro país esta actividad se basa en el mega diverso binomio cultura – naturaleza, presente en el medio rural a nivel nacional y en la reincorporación de las comunidades rurales, campesinas y/o nativas (Pueblos Afro peruanos y pueblos indígenas u originarios), al manejo responsable del territorio de este medio, al uso sostenible de los recursos naturales, culturales y humanos que promuevan su conservación y la generación de beneficios económicos, que incidan principalmente en la mejora de los ingresos y condiciones de vida de estas poblaciones.

En este enfoque se encuentra intrínseco el desarrollo de capacidades en la comunidad para el manejo y gestión del desarrollo local y del turismo como actividad económico-social importante en el escenario de la nueva ruralidad, así como para el mejoramiento de los destinos y servicios acorde a las características del producto y las necesidades del mercado teniendo como fundamento de éxito la calidad. Así también, alienta a la comunidad a asumir un compromiso de respeto, valoración y conservación del patrimonio e incentiva a los mismos a darlo a conocer y promoverlo al Perú y al mundo.

2.2.8.1 Beneficios Del Turismo Rural Comunitario¹¹

A. Económico

El Turismo Rural Comunitario dinamiza la economía local, y a las actividades productivas propias del medio rural, pues principalmente la composición de su oferta está basada en ellas. Por consiguiente es una actividad económica que permite generar ingresos adicionales y complementarios promoviendo el empleo y las oportunidades de desarrollo económico manteniendo un comercio justo lo cual sirve para reducir la migración y despoblamiento de los espacios rurales, en tanto que la comunidad se beneficia e involucra en la prestación de servicios y venta de productos.

¹¹ (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo., 2008)

B. Ambiental

El Turismo Rural Comunitario promueve la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la participación de la población local y los gobiernos regionales y locales en la gestión ambiental como parte del desarrollo turístico sostenible, promoviendo la planificación del territorio entre otras acciones que coadyuvan a conservar los valores ambientales del medio rural.

Asimismo, el Turismo Rural Comunitario es un medio de educación y concienciación ambiental de las comunidades cuando éstas observan el interés de los visitantes por la conservación; y de los visitantes cuando éstos ven la interacción del hombre con su medio en una relación armónica propia de las culturas andino, amazónicas y de los valles de la costa.

C. Social

El Turismo Rural Comunitario se nutre de, y promueve, la permanencia de la asociatividad vinculada a formas de organización social ancestrales. La ruralidad peruana cuenta con elementos que permiten la mantención de estas formas de organización, estos elementos son por ejemplo, el manejo de los recursos naturales y bienes comunes como el agua o extensiones de terreno de uso comunitario para actividades agropecuarias a los cual se suma hoy como elemento de una nueva ruralidad, el turismo. Así también, el Turismo Rural Comunitario es un medio de mejora del hábitat comunitario pues, muchas veces a razón de él, se dota de infraestructura y servicios (por ejemplo, carreteras, transporte público, servicios básicos y públicos, etc.) a los pueblos soporte, contribuyendo así a mejorar el nivel de vida de la población local.

Además, el Turismo Rural Comunitario puede promover oportunidades de participación de mujeres, jóvenes e inclusive ancianos que por lo general no encuentran espacios de participación y protagonismo en la vida comunal.

D. Cultural y Educativo

En vista de la importancia que dan los visitantes a la cultura y tradiciones locales, el Turismo Rural Comunitario tiene un papel fundamental en la conservación y recuperación a largo plazo de los elementos que las componen, (gastronomía, artesanía, folclor, costumbres, actividades tradicionales, etc.) sin ninguna imposición sino por iniciativa de, y en concertación con, las comunidades.

Contribuye al fortalecimiento de la identidad local, regional y nacional pues permite visualizar el valor, expresado en el respeto y la admiración de los visitantes, de la cultura local. Así mismo permite que los propios connacionales conozcan y valoren (in situ) la pluriculturalidad, el multilingüismo y la biodiversidad de nuestro país como parte del proceso educativo que requiere nuestra sociedad. Por último el Turismo Rural Comunitario permite la investigación y el aprendizaje en todos los campos técnico académicos relacionados al medio rural y la cultura local lo cual contribuye a darles el valor especial de aporte a la sociedad y su desarrollo.

E. Oportunidad

Se constituye como una alternativa diferenciada del Turismo Convencional pues el Turismo Rural Comunitario en el Perú atrae a turistas que practican una conducta responsable en sus viajes, pero en un inicio deberá estar complementando la oferta convencional que le permita la supervivencia en el mercado y el posicionamiento gradual y paulatino.

2.2.8.2. Lineamientos De Turismo Rural Comunitario En El Perú: Con fecha 07 de Marzo del presente año se aprueban los “Lineamientos para el Desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú” por Resolución Ministerial N° 054-2007-MINCETUR/DM.

I. MARCO GENERAL

El Perú en su condición de país *mega diverso* reúne condiciones apropiadas para desarrollar, de manera sostenible, el Turismo Rural Comunitario como parte de la estrategia de diversificación de la oferta y la captación de nuevos segmentos y nichos de mercado conforme a los objetivos del Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR.

Las experiencias de desarrollo de Turismo Rural Comunitario surgidas a la fecha en el Perú, se han dado por iniciativa, en su mayoría, de emprendedores que identificaron oportunidades de negocio para atender una incipiente demanda, así como proyectos desarrollados en los últimos años con el apoyo de organizaciones de cooperación al desarrollo, empresas privadas y personas emprendedoras. Estos emprendimientos surgieron y se desarrollaron con éxito en algunos casos, y en otros con resultados negativos principalmente porque se omitieron *algunos principios básicos para el desarrollo de la actividad turística*.

Los principales elementos que confluyen y aportan indicios que fundamenten el desarrollo del turismo en el ámbito rural y con la participación de las comunidades, son por un lado, la existencia de amplios espacios rurales con características idóneas, nutridos de recursos culturales y naturales diversos e *importantes*, y por otro lado, los cambios en las necesidades y preferencias de los habitantes de las ciudades, orientados hacia una revalorización de las culturas tradicionales y un interés creciente por el medio ambiente. De acuerdo a las tendencias, y en concreto a los cambios en las necesidades de la demanda, es donde encaja el progresivo desarrollo de una serie de oportunidades para el turismo vinculado a los espacios rurales importantes, que en nuestro país al poseer un territorio vasto y predominantemente rural, se encuentran presentes en casi todas las regiones que lo conforman.

El deterioro del medio natural y la pérdida de identidad cultural, causadas en parte por una falta de concienciación del sector turístico, como efecto ha llevado en los últimos años a una progresiva valoración del medio ambiente, que no sólo ha dado lugar a una corriente innovadora del turismo, sino también a la necesidad de que instalaciones, productos, y destinos turísticos así como las prácticas en su

concepción y desarrollo tengan determinados componentes ambientales, que cada vez se identifican más con la calidad turística.

El desarrollo de estas tendencias ha hecho que lo *rural*, en sus diferentes versiones, se desarrolle como nunca lo había hecho antes, esperando y exigiendo quienes lo practican una mejor calidad de los productos.

Así, el rasgo distintivo de los productos del turismo rural comunitario es ofrecer a los visitantes un contacto personalizado, de brindarles la oportunidad de disfrutar del entorno físico y humano de las zonas rurales y, en la medida de lo posible, de participar en las actividades, tradiciones y estilos de la vida de la población local.

En el Perú, el Turismo Rural Comunitario tiene particularidades y peculiaridades que permiten pensar en una estrategia de diferenciación. El elemento de diferenciación es el aspecto experiencial, de la relación del visitante con el medio físico y con sus anfitriones ya que este se convierte en determinante (o factor diferenciador) de otros espacios por las particularidades que presenta incluso con países latinoamericanos debido a su diversidad cultural principalmente, por tal razón debemos tomar en cuenta algunas consideraciones para poder delimitar los rasgos de esta modalidad de turismo en el Perú.

II. OBJETIVO DEL DESARROLLO DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL PERÚ.

✓ CONTEXTO y MARCO REFERENCIAL DE LOS OBJETIVOS DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO

En la actualidad, el Turismo alrededor del mundo se ha convertido en una actividad que reporta beneficios económicos al mismo tiempo que se constituye como una herramienta de desarrollo que muchos colectivos y gobiernos promueven. Esta inclusión del Turismo en la vida de los países y pueblos del mundo responde a la comprensión, cada vez mayor, que nuestra actividad es capaz de dinamizar la economía, crear conciencia, permitir Experiencias que mejore ciudadanos, conservar el patrimonio de la humanidad, tanto en lo natural como en

lo cultural, así como incluir poblaciones que por años han carecido de oportunidades vinculadas al desarrollo económico, social y ambiental basado en el buen uso del patrimonio más próximo a sus hogares y las especificidades que poseen como nación, cultura y/o grupo social.

Con la consideración de lo expresado, y en el contexto de los retos que la humanidad afronta, podemos decir que el Turismo Rural Comunitario es una de las actividades que puede colaborar y aportar a paliar los problemas que tanto países como regiones afrontan en las últimas décadas tales como la exclusión social y económica de las poblaciones rurales pobres, el deterioro del medio ambiente, la explotación desmedida de los recursos naturales y la pérdida de identidad cultural.

En la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas (Nueva York, Septiembre 2000), todos los estados miembros se comprometieron conjuntamente a realizar acciones para avanzar en las sendas de la paz y el desarrollo humano. La Declaración del Milenio, entre otros muchos elementos, derivó en la aprobación de 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM):

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.
4. Reducir la mortalidad infantil.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH/SIDA el paludismo y otras enfermedades.
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Por otro lado en el Perú conscientes de su responsabilidad de alcanzar el bienestar de la persona, así como el desarrollo humano y solidario en el país, los representantes de las organizaciones políticas, religiosas, de la sociedad civil y del Gobierno, sin perjuicio de sus legítimas diferencias, han aprobado un conjunto de políticas de Estado que constituyen un Acuerdo Nacional, y cuyos compromisos se traducen en políticas que están dirigidas a alcanzar cuatro grandes objetivos:

- Democracia y Estado de Derecho
- Equidad y Justicia Social
- Competitividad del País
- Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado

En cuanto al sector Turismo , el Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR tiene como Misión “Organizar, promover y dirigir el desarrollo sostenible y competitivo de la actividad turística del Perú mediante procesos integradores, concertados y descentralizados, impulsando el desarrollo económico y social, generando empleo digno que mejore la calidad de vida de la población y garantizando la valoración y conservación del patrimonio nacional histórico, natural y cultural” y como Objetivo General “**Alcanzar un turismo sostenible como herramienta de desarrollo económico-social del Perú.**”

Los Objetivos Específicos del PENTUR son:

Objetivo 1: Promover la cultura turística y la seguridad al visitante.

Objetivo 2: Desarrollar una oferta turística competitiva y sostenible.

Objetivo 3: Promocionar una demanda sostenida del turismo.

Objetivo 4: Fortalecer las instituciones vinculadas con la actividad turística.

✓ **OBJETIVO GENERAL DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL PERÚ.**

“Contribuir, desde las zonas rurales, al desarrollo de un turismo sostenible como herramienta de desarrollo económico-social del Perú.”

✓ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fortalecer las capacidades de planificación y gestión de los gobiernos locales que promuevan la conducción del desarrollo turístico local.
- Generar a nivel local capacidades para la gestión del desarrollo turístico y del desarrollo empresarial del turismo rural comunitario.

- Promover la participación de la comunidad local, promoviendo el protagonismo de la mujer y los jóvenes en la actividad.
- Generar empleo y mejora de ingresos en la población local a través del emprendimiento en prestación de servicios y venta de productos conexos a la actividad turística.
- Contribuir a la reducción de la migración en las poblaciones rurales.
- Diversificar la oferta turística nacional, a través del desarrollo de productos turísticos competitivos en el ámbito rural.
- Promover el fortalecimiento de la identidad nacional y contribuir a la educación de la población peruana sobre la ruralidad, su composición y contribución a la sociedad.
- Promover la conservación de los recursos naturales y culturales a través de su uso planificado.
- Promover la coordinación multisectorial e intersectorial fomentando las intervenciones de otros programas/proyectos públicos y/o privados fomentando el fortalecimiento de las actividades productivas tradicionales y el desarrollo de servicios básicos en el medio rural.

III. CONCEPTUALIZACION DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL PERÚ

3.1 CONCEPTO DE TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL PERÚ

“El Turismo Rural Comunitario en el Perú es toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural³, de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la *cultura rural*⁴ un componente clave del producto”.

En nuestro país esta actividad se basa en el mega diverso binomio cultura – naturaleza, presente en el medio rural a nivel nacional y en la reincorporación de las comunidades rurales, campesinas y/o nativas (*Pueblos Afro peruanos y pueblos indígenas u originarios*), al manejo responsable del territorio de este medio, al uso sostenible de los recursos naturales, culturales y humanos que promuevan su

conservación y la generación de beneficios económicos, que incidan principalmente en la mejora de los ingresos y condiciones de vida de estas poblaciones.

En este enfoque se encuentra intrínseco el desarrollo de capacidades en la comunidad para el manejo y gestión del desarrollo local y del turismo como actividad económico-social importante en el escenario de la nueva ruralidad, así como para el mejoramiento de los destinos y servicios acorde a las características del producto y las necesidades del mercado teniendo como fundamento de éxito la calidad. Así también, alienta a la comunidad a asumir un compromiso de respeto, valoración y conservación del patrimonio e incentiva a los mismos a darlo a conocer y promoverlo al Perú y al mundo.

3.2 BENEFICIOS DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO

✓ En lo Económico.

El Turismo Rural Comunitario dinamiza la economía local, y a las actividades productivas propias del medio rural, pues principalmente la composición de su oferta está basada en ellas. Por consiguiente es una actividad económica que permite generar ingresos adicionales y complementarios promoviendo el empleo y las oportunidades de desarrollo económico manteniendo un comercio justo lo cual sirve para reducir la migración y despoblamiento de los espacios rurales, en tanto que la comunidad se beneficia e involucra en la prestación de servicios y venta de productos.

✓ En lo Ambiental.

El Turismo Rural Comunitario promueve la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, la participación de la población local y los gobiernos regionales y locales en la gestión ambiental como parte del desarrollo turístico sostenible, promoviendo la planificación del territorio entre otras acciones que coadyuvan a conservar los valores ambientales del medio rural.

Asimismo, el Turismo Rural Comunitario es un medio de educación y concienciación ambiental de las comunidades cuando éstas observan el interés de los visitantes por la conservación; y de los visitantes cuando éstos ven la interacción del hombre con su medio en una relación armónica propia de las culturas andino, amazónicas y de los valles de la costa.

✓ **En lo Social.**

El Turismo Rural Comunitario se nutre de, y promueve, la permanencia de la asociatividad vinculada a formas de organización social ancestrales. La ruralidad peruana cuenta con elementos que permiten la mantención de estas formas de organización, estos elementos son por ejemplo, el manejo de los recursos naturales y bienes comunes como el agua o extensiones de terreno de uso comunitario para actividades agropecuarias a los cual se suma hoy como elemento de una nueva ruralidad, el turismo. Así también, el

Turismo Rural Comunitario es un medio de mejora del hábitat comunitario pues, muchas veces a razón de él, se dota de infraestructura y servicios (por ejemplo, carreteras, transporte público, servicios básicos y públicos, etc.) a los pueblos soporte, contribuyendo así a mejorar el nivel de vida de la población local.

Además, el Turismo Rural Comunitario puede promover oportunidades de participación de mujeres, jóvenes e inclusive ancianos que por lo general no encuentran espacios de participación y protagonismo en la vida comunal.

✓ **En lo Cultural y Educativo.**

En vista de la importancia que dan los visitantes a la cultura y tradiciones locales, el Turismo Rural Comunitario tiene un papel fundamental en la conservación y recuperación a largo plazo de los elementos que las componen, (gastronomía,

artesanía, folclor, costumbres, actividades tradicionales, etc.) sin ninguna imposición sino por iniciativa de, y en concertación con, las comunidades.

Contribuye al fortalecimiento de la identidad local, regional y nacional pues permite visualizar el valor, expresado en el respeto y la admiración de los visitantes, de la cultura local. Así mismo permite que los propios connacionales conozcan y valoren (in situ) la pluriculturalidad, el multilingüismo y la biodiversidad de nuestro país como parte del proceso educativo que requiere nuestra sociedad. Por último el Turismo Rural Comunitario permite la investigación y el aprendizaje en todos los campos técnico académicos relacionados al medio rural y la cultura local lo cual contribuye a darles el valor especial de aporte a la sociedad y su desarrollo.

✓ **En la Oportunidad.**

Se constituye como una alternativa diferenciada del Turismo Convencional pues el Turismo Rural Comunitario en el Perú atrae a turistas que practican una conducta responsable en sus viajes, pero en un inicio deberá estar complementando la oferta convencional que le permita la supervivencia en el mercado y el posicionamiento gradual y paulatino.

3.3 CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO

- a) Existencia de elementos, vinculados al medio rural y sus componentes culturales y naturales, capaces de generar un interés en el visitante.
- b) Entendimiento del turismo como una actividad económica complementaria a las actividades tradicionales del ámbito rural; interrelacionada y potencia/dora/da por otras.
- c) Liderazgo, participación, conocimiento e involucramiento, directo e indirecto, de la población local en el desarrollo de la oferta y la operación comercial.
- d) *Voluntad de desarrollar turismo y conocimiento pleno de los beneficios y riesgos que esta actividad acarrea por parte de la comunidad.*

- e) Previsiones que permitan minimizar riesgos e impactos negativos sobre el patrimonio natural, cultural y humano de las comunidades.
- f) Existencia de conectividad e infraestructura básica mínima adecuada al servicio.
- g) Existencia de servicios de alojamiento, alimentación, instalaciones complementarias, desarrollo de actividades complementarias actuales y/o potenciales, adecuados al contexto local natural y cultural.
- h) Productos basados en los conocimientos, valores y destrezas tradicionales de las comunidades asociadas a su medio.
- i) Cobertura de las necesidades reales o potenciales de la demanda en el mercado, sin desnaturalizar por ello su identidad y valor intrínseco del emprendimiento y su entorno.
- j) Interés real o potencial de socios –responsables- que contribuyan y/o aporten a la comercialización de los productos y servicios de Turismo Rural Comunitario y promuevan alianzas con las comunidades en buenos términos de negociación.

3.4 EL TURISMO RURAL COMUNITARIO: EL MODELO PERUANO

En el modelo presentado a continuación se plantean variables de análisis para definir la tipología del Turismo Rural Comunitario en el Perú. Estas variables permiten identificar, las características necesarias y pertinentes con las que debe contar (o aspirar a contar) todo emprendimiento de Turismo Rural Comunitario, y su aporte a lograr los objetivos establecidos en el presente documento.

3.4.1 DEL TERRITORIO Y SUS ACTORES

3.4.1.1 El ámbito.-

Define el espacio territorial en el que se desarrolla la actividad turística. Por lo tanto es el medio Rural el aplicado para este caso específico.

3.4.1.2 La gestión.-

Elemento preponderante en la definición de un emprendimiento rural comunitario. La participación de la comunidad en la gestión y operación de los emprendimientos de Turismo Rural Comunitario deberá estar considerada, pudiendo ésta ser directa y unitaria (organización asociativa comunitaria) o directa múltiple, en alianza estratégica con otros actores (Gobiernos locales, ONG y Cooperación Internacional, Empresas Privadas, etc.) que cuenten con objetivos afines y/o complementarios.

3.4.2 DE LA OFERTA

3.4.2.1 La temática.-

Sirve para identificar el componente principal del producto ofertado, en el Perú y luego del análisis del perfil del turista rural comunitario, de las características y compatibilidad oferta-demanda contamos con dos elementos potentes: **Cultura Viva y Naturaleza**, los cuales a su vez cuentan con sub temáticas que son complementarias y nutren al producto.

3.4.2.2 La interacción.-

Sirve para definir el grado de participación e **interacción anfitrión-visitante** en las actividades del medio rural vinculadas al producto. Este grado de interacción y su permisión está definido por la comunidad o miembros de ella y solo le corresponde al anfitrión dicha decisión.

3.4.2.3 La conducta.-

Sirve para definir la conducta de los actores de la actividad turística tanto en la gestión como en la operación del mismo, vale decir, las organizaciones comunitarias y/o sus socios, los gobiernos locales, los prestadores de servicios y los visitantes. La conducta responsable de todos los actores sienta las bases del desarrollo sostenible de los territorios en los que existen emprendimientos de Turismo Rural Comunitario.

3.4.3 DE LA DEMANDA

3.4.3.1 El valor de la experiencia.-

Elemento que es determinado por la demanda, por la compatibilidad entre la expectativa del visitante y el producto ofrecido. Este valor hará que a medida que se vayan encontrando la expectativa del visitante y la realidad del producto, surja de manera espontánea aquello a lo que se denomina “Vivencial”, que está nutrido por la diversidad de elementos culturales y naturales auténticos, así como lo genuino de la experiencia del visitante.

3.5 MODELOS DE EMPRENDIMIENTO Y GESTION PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO RURAL COMUNITARIO.

3.5.1 ELEMENTOS QUE COMPONEN LA GESTIÓN

- ✓ *Gestión Del Territorio Y Sus Recursos:* Ordenamiento Territorial y Plan de Manejo de Recursos y Patrimonio
- ✓ *Gestión Del Desarrollo Económico Local:* Fortalecimiento de las actividades económicas tradicionales, Promoción Micro empresarial, Desarrollo de Productos y Servicios Turísticos y Conexos.
- ✓ *Gestión Del Desarrollo Social:* Promoción Educativa y Formativa, Promoción del Desarrollo de Infraestructura de Servicios Básicos, Promoción Laboral y del Empleo, Promoción de la Igualdad de Género, Promoción del Liderazgo Juvenil, Fortalecimiento de la organización local.
- ✓ *Gestión De La Demanda Y La Comercialización:* Promoción de Alianzas Comerciales, Promoción de la instalación de medios de comunicación, Promoción del desarrollo de herramientas y canales de promoción y comercialización.

3.5.2 MODELOS DE EMPRENDIMIENTO

3.5.2.1 EMPRENDIMIENTO COMUNITARIO: Emprendido, liderado y manejado de manera total por la comunidad.

3.5.2.2 EMPRENDIMIENTO MIXTO:

- Emprendimiento comunitario más ONG.
- Emprendimiento comunitario más empresa privada.
- Emprendimiento comunitario más ONG más empresa privada.
- Emprendimiento comunitario más INRENA y/o INC.

Un tercer modelo posible y que nace del emprendimiento privado pero que considera una participación de la población local en su desarrollo es importante a tomar en cuenta siempre y cuando guarde relación con el concepto, objetivos y elementos establecidos en el marco de los presentes lineamientos.

3.5.2.3 EMPRENDIMIENTO PRIVADO:

Emprendido, liderado y manejado por un privado individual o grupal de la localidad o externo a ella en condiciones responsables para con el territorio y sociedad con la población local.

En todos y cada uno de los tres modelos de gestión propuestos, los emprendimientos deberán, preferentemente, partir de, ó coordinar con los gobiernos locales un trabajo de base considerando la importancia del siguiente elemento:

➤ **GESTIÓN PÚBLICA DEL DESARROLLO LOCAL:**

El Estado (a través de sus gobierno regionales y locales, en particular de las municipalidades distritales y provinciales) debe ejercer sus competencias en la dotación de bienes públicos básicos, **el ordenamiento del territorio**, la **planificación local** y en la creación del entorno adecuado para el desarrollo de los emprendimientos locales, entre otras funciones relacionadas con el desarrollo del

Turismo Rural Comunitario en el marco de su rol de promoción del desarrollo económico local y otros mandatos presentes.

3.5.3 PROGRAMA NACIONAL DE TURISMO RURAL COMUNITARIO

A partir del presente documento, el Programa Nacional de Turismo Rural Comunitario contemplará el desarrollo de las siguientes líneas de acción iniciales en lo que respecta a las competencias sectoriales:

- Fortalecimiento de gobiernos locales y organizaciones públicas y privadas vinculadas a la gestión del desarrollo local.
- Conciencia turística y educación para el desarrollo.
- Gestión del patrimonio ambiental y cultural.
- Gestión Empresarial (Mype Turística Rural).
- Promoción turística y articulación comercial.

2.2.9 PROVINCIA DE CAJAMARCA

2.2.9.1 Perspectivas Del Turismo En Cajamarca¹²

Los recursos turísticos con los que cuenta la provincia de Cajamarca le permitirán constituirse en uno de los principales circuitos turísticos del país, destinado a atender tanto la demanda del turismo interno como del internacional. Sin embargo, para ello deberá superar las restricciones de infraestructura y calidad del servicio que limitan su desarrollo.

Según expertos, los resultados obtenidos reflejan en gran medida la situación del turismo en Cajamarca. Como factores de insatisfacción se mencionan: falta de limpieza y poca calidad de los servicios en los establecimientos de hospedaje, inseguridad en el transporte, escaso esfuerzo por mantener en buen estado los recursos turísticos, insuficiente provisión de servicios básicos y conexos al turismo,

¹² (Guillen Freddy., 2008)

falta de conciencia turística en la ciudadanía, entre otros. Hay consenso respecto a que estos factores afectan directamente el flujo turístico.

En efecto, la explotación turística de los recursos de provincia de Cajamarca no ha significado la ejecución de proyectos y actividades que contribuyan a la conservación e integridad de los recursos turísticos. Tampoco ha respondido a las necesidades básicas de la provincia ni a los requerimientos específicos del desenvolvimiento del turismo.

Hoy es necesario que se complementen las riquezas naturales con el desarrollo de infraestructura adecuada y la preservación de los principales restos arqueológicos. Debe adoptarse una estrategia regional de promoción turística que ponga de manifiesto las ventajas comparativas de la provincia y prepare el producto turístico que se desea ofertar. Para ello será fundamental la capacitación y educación en todos los niveles, así como el emprender una activa campaña de difusión para atender al turista y "explotar el turismo". Es evidente que todo esto significa un conjunto de posibilidades de inversiones, tanto en servicios específicamente dirigidos al turista como en actividades relacionadas.

En el ámbito nacional, las principales propuestas para una mayor promoción se pueden resumir en:

- Crear un organismo con autonomía propia y al más alto nivel del Gobierno que pueda aglutinar y representar a todas las actividades involucradas en la actividad turística.
- Ofrecer novedosos programas turísticos a partir de destinos alternativos, y evitar depender de otros destinos como centro turístico del país.
- Solucionar el problema del transporte aéreo, ya que puede haber transporte aéreo sin turismo, pero no turismo sin transporte aéreo.
- Promocionar el patrimonio cultural del país mediante el sistema de concesiones de servicios colaterales en los conjuntos arqueológicos.

- Establecer un marco legal adecuado a través de la Ley de Turismo y una política tributaria clara que permita disminuir los costos de los programas turísticos y del transporte, puesto que de otra manera no será posible competir con otros productos turísticos del ámbito mundial.

2.2.9.2 El Turismo En Cajamarca¹³

Cajamarca constituye una región clave desde el punto de vista del desarrollo turístico del país. La actual ciudad de Cajamarca fue asentamiento de la cultura pre inca de Caxamarca, de la que tomó el nombre y durante el Incanato se convirtió en un centro administrativo, militar y religioso de singular importancia, donde se construyó importantes templos y palacios. Por ello, cuenta con numerosos recursos turísticos: restos arqueológicos, arquitectura colonial, rico folclor, además de hermosos paisajes; todo lo que despierta el vivo interés de visitantes peruanos y extranjeros.

Sin embargo, muchos de los recursos turísticos disponibles se encuentran hoy deficientemente utilizados o inexplorados por falta de habilitación turística apropiada y la carencia de vías de acceso. Uno de los principales problemas que enfrenta la provincia de Cajamarca es el deplorable estado de conservación de valiosos monumentos y atractivos históricos, los cuales requieren de programas de restauración y mantenimiento para su aprovechamiento con fines turísticos.

Al respecto, conviene señalar que Cajamarca recibe una proporción tan pequeña de turistas extranjeros, que en la citada encuesta realizada por Promperú a más de 1.750 turistas, en el cuadro de "Ciudades o lugares visitados durante el viaje", Cajamarca figura en la categoría

¹³ (García Francisco Guerra., 2008)

2.2.9.3 La Demanda Turística de Cajamarca

En el marco del nuevo contexto de desarrollo de la actividad turística del país, la Subregión ha venido realizando esfuerzos consistentes para recuperar el espacio que como destino turístico había ganado hacia 1988.

Las limitaciones descritas anteriormente, sobre todo en lo que se refiere a la falta de infraestructura y de vías de comunicación adecuadas explican este resultado. Otro factor importante son los altos costos relativos de los actuales programas turísticos, que pueden inclusive ser equivalentes a los de un viaje al extranjero.

Actualmente, la demanda turística que se dirige hacia la Subregión se concentra en la provincia de Cajamarca, debido a las deficiencias que caracterizan al resto de ciudades y pueblos de la zona (falta de vías de comunicación, servicios de hospedaje, etc) y a pesar que éstos también poseen recursos turísticos dignos de ser visitados y admirados.

Algo destacable es la creciente participación del turista extranjero en el flujo turístico, en comparación con el turista nacional.

También se observa que mientras el turismo internacional se presenta en cualquier época del año, el turismo interno está principalmente concentrado en los días feriados en todo el país, como Fiestas Patrias (julio) o Semana Santa (marzo, abril), y los períodos vacacionales de los escolares y estudiantes universitarios (julio, agosto, enero febrero). La estacionalidad obedece a que en estas fechas especiales los peruanos aprovechan para conocer nuevos lugares costumbres y comidas típicas o para volver a sus poblados de origen y reencontrarse con familias y amigos.

Según se evidencia en los datos recabados en el MINCETUR acerca de la demanda turística en la ciudad de Cajamarca al monumento arqueológico CUMBEMAYO (Tabla N° 7), en los últimos cuatro años se aprecia el crecimiento de la llegada de visitantes extranjeros, en 2010 era el 8.6% al 2013 es de 11.7% ; lo cual muestra claramente el crecimiento en la demanda turística extranjera en un 3.1%, el cual se puede aprovechar involucrándolos con nuevas alternativas turísticas vivenciales,

explotando la naturaleza y cultura de las comunidades y enfocándonos en el perfil del turista rural comunitario.

2.2.9.4 La Oferta Turística De Cajamarca

El turismo comprende todos los bienes y servicios que consume un viajero, por lo que el producto turístico resulta de la agregación de múltiples servicios, muchos de ellos exclusivos de la industria de viajes desarrollados por empresas que atienden diferentes mercados: transporte, alojamiento, alimentación, recreación, compras, espectáculos, comunicación, información, servicios financieros, deportivos, entre otros. Por esta razón, se trata de una industria heterogénea, compleja y poco cohesionada.

La mayor demanda turística que se viene dando en la Subregión desde hace algunos años especialmente en la provincia de Cajamarca ha incentivado el incremento de la oferta turística. En relativamente poco tiempo se han multiplicado los establecimientos de provisión de servicios turísticos: hoteles y otros centros de hospedaje, restaurantes de comida típica, bares, discotecas y otros lugares de entretenimiento, y locales de venta de artesanías, productos típicos, como leche y queso, artículos fotográficos, etc.

Sin embargo, a pesar de esta mayor oferta, la infraestructura existente muestra todavía graves deficiencias: escasa labor de mantenimiento de los recursos turísticos, muy baja calidad de los servicios brindados, mal estado de las vías de comunicación e inexistencia de servicios colaterales, como agencias de viajes, guías de turistas y restaurantes. Esta situación limita las posibilidades actuales de desarrollo del sector turístico en la Subregión, así como la explotación adecuada de los recursos existentes.

Infraestructura básica y de transporte Solamente la provincia de Cajamarca cuenta con infraestructura relativamente apropiada de servicios básicos, es decir, agua potable, desagüe, alcantarillado, energía eléctrica y comunicaciones, el resto de las provincias y distritos soporta grandes carencias.

Por su parte, la infraestructura de transporte, base del desarrollo turístico de cualquier región, es insuficiente y se encuentra en inadecuado estado de conservación. La carretera nacional que une la Subregión con la carretera Panamericana consta de 180 kilómetros, 89 de los cuales se encuentran en mal estado de conservación, desde el distrito de Chilete hasta Cajamarca; Las vías de penetración hacia las demás provincias de la Subregión, en donde están ubicados los principales recursos turísticos, son sólo trochas carrozables o caminos de herradura que entorpecen el tránsito. Las líneas de transporte que cubren las rutas entre las principales ciudades de la Subregión ofrecen el servicio con serias limitaciones para el turista, en parte por el riesgo que representa la geografía.

En cuanto al transporte aéreo, el actual aeropuerto no ofrece las condiciones necesarias para el tránsito fluido de aeronaves. Como consecuencia de todo esto, actualmente el transporte es, junto con el aprovisionamiento logístico, el elemento de mayor costo en los paquetes turísticos ofertados, puesto que visitar los lugares de mayor atractivo requiere el internamiento a zonas distantes.

Infraestructura de hospedaje En la provincia de Cajamarca se concentra el 87% de los establecimientos de hospedaje de la Subregión. La mayor parte son casonas antiguas ubicadas en los alrededores de la Plaza de Armas de la ciudad de Cajamarca, las cuales han sido restauradas o acondicionadas y ofertan su estilo colonial como uno de sus principales atractivos. Los hoteles y hostales más modernos ofrecen mejores instalaciones y comodidades para el alojamiento de turistas, pero la mayoría corresponde a la categoría de 1 estrella, aunque también hay establecimientos de 2, 3 y hasta de 4 estrellas.

En los últimos años, algunos empresarios han remodelado y reestructurado sus establecimientos para brindar servicios más competitivos. La oferta de alojamiento se ha venido incrementando también a través de casas de huéspedes, pensiones y habitaciones de casas particulares que, si bien no cumplen con brindar servicios adecuados, satisfacen la demanda del turismo interno, principalmente la proveniente del segmento de turismo de aventura.

En el año 2010 se muestra una capacidad instalada de 439 hospedajes en la ciudad de Cajamarca, al 2013 la Subregión dispone de 501 establecimientos de hospedaje, de los cuales solamente 76 están clasificados, 3 hoteles tienen la categoría de cuatro estrellas, 25 son de tres estrellas, 34 son de dos estrellas y 14 hostales han sido considerados como de una estrella.

A pesar de esta diversidad de opciones de hospedaje, la infraestructura actual no alcanza en conjunto el nivel de calidad deseable en el marco competitivo nacional y mundial; tampoco es suficiente para abastecer la demanda actual ni, menos aún, para hacer frente a la demanda potencial esperada. Se debe tener en cuenta que la futura oferta de alojamiento de la Subregión deberá considerar aspectos que complementen los servicios básicos y creen las condiciones para que el turista alcance un adecuado grado de satisfacción, como el ambiente en general y la calidad de la atención brindada por el personal.

2.2.10 DISTRITO DE CHETILLA¹⁴

2.2.10.1 Historia

Chetilla deriva su nombre de “catarata blanca”; los habitantes fueron mitimaes, es decir eran colonias nativas desarraigadas por los incas de su territorio original y restablecidas en nuevas zonas, a menudo distantes. De tres clases de ellos podemos nombrar los rebeldes castigados, grupos leales y artesanos especializados. Como ellos llegaron de Leymebamba, de Chachapoyas es casi seguro que eran “mitimaes de castigo” por haber resistido al dominio inca. Los mitmas Chilchos, fueron concentrados primero en el sector denominado cuñacatec ubicado en la margen derecha de la comunidad de la mishca donde hoy todavía hay algunos vestigios, y luego en el sector denominado San Esteban de Chetilla por los curas franciscanos, por último en el lugar en que se encuentra hoy, a unas dos leguas de Cajamarca. Tenía el ayllu de mitmas esas tierras por decisión de los incas. Con mayor precisión

¹⁴ (Wikipedia.org, Marzo, 2013)

se indica que fue el inca Túpac Yupanqui, quien asignó dichas tierras a éstos mitmas y allí se quedaron constituyendo el distrito más antiguo de la provincia de Cajamarca. Fue creado por Simón Bolívar en 182, legitimado por ley del 29 de setiembre de 1856 y sancionado por la del 2 de enero de 1857. Monseñor José Dammert Bellido, hace ya más de treinta años en un primer documento, fuente de inspiración para otros, señala que Don Juan Chilcho fue cacique propietario de los indios mitmas chilchos de la guaranga de Leimebamba del pueblo de San Ildefonso, corregimiento de la ciudad de Chachapoyas que se revisitaron en esta provincia por haber pasado a ella desde el tiempo del Inca Túpac Yupanqui y haber connaturalizado en el dicho sitio de Chetilla y en él señalándoles las tierras y dándoles asientos y les fueron señaladas y amojonadas por el dicho Inca y las gozaron y poseyeron los padres y antepasados de los dichos indios mitmas chilchos y en esta posesión están los del común de dicho asiento de Chetilla. Para el siglo XVI, en la visita de Cristóbal de Barrientos en 1540 los señores de Cajamarca “dijeron que los caciques Guamán e Chilcho, que son en los términos de los Chachapoyas, servían al inga en los dichos tambos de Caxamarca que ensimismo, **los mitimaes serranos de Guamán e Chilcho y Guambos siempre sirvieron en tiempo del inga con sus propios caciques y no con los dichos señores de Caxamarca**”. Señalan que en los primeros años siguieron los mitmas residiendo en sus tierras, pero en tiempo de las reducciones fueron concentrados en el pueblo de Cajamarca. Más al no tener ocupación en esta población, volvieron a tener sus ganados y sementeras en Chetilla, según las ordenanzas del Virrey Toledo.

El distrito fue creado mediante Ley del 2 de enero de 1857, en el gobierno de Ramón Castilla. Junto al distrito de Baños del Inca y Porcón en el distrito de Cajamarca, Chetilla es un área tradicionalmente quechuahablante. Sin embargo, el quechua cajamarquino hablado allí está en retroceso frente al español.

2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

- ❖ **Demanda turística:** La demanda la constituyen los visitantes que desean acceder a los diversos servicios que conforman la actividad turística.
- ❖ **Estrategia:** se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.
- ❖ **Oferta turística:** La oferta turística es el conjunto de elementos que conforman el producto turístico al que se le añade el desarrollo de un adecuado programa de promoción orientado a los posibles consumidores, un programa de distribución del producto turístico manejado por los operadores turísticos y el establecimiento de un precio adecuado a las características del mercado. La oferta está desarrollada principalmente por el sector privado con el apoyo del sector público específicamente en la identificación de los recursos, la evaluación de los mismos, el desarrollo de la infraestructura necesaria, la promoción en los mercados de interés, la normatividad y la capacitación.
- ❖ **Plan:** Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.
- ❖ **Plan Estratégico:** El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

- ❖ **Turismo:** Para la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su residencia habitual por menos de un año y con fines de ocio, negocios, estudio, entre otros. El turismo es, en la práctica, una forma particular de emplear el tiempo libre y de buscar recreación.
- ❖ **Turismo alternativo:** El turismo alternativo se refiere a aquellos viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.
- ❖ **Turismo rural:** El turismo rural es una actividad turística que se realiza en un espacio rural, habitualmente en pequeñas localidades (menores a los 1.000 o 2.000 habitantes) o fuera del casco urbano en localidades de mayor tamaño. Las instalaciones suelen ser antiguas masías y caseríos que, una vez rehabilitados, reformados y adaptados, suelen estar regentados familiarmente, ofreciendo un servicio de calidad, en ocasiones por los mismos propietarios.
- ❖ **Turismo rural comunitario:** El Turismo Rural Comunitario es toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural, de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la cultura rural un componente clave del producto.
- ❖ **Plan estratégico para turismo rural comunitario:** Documento en el que se plasma un conjunto de estrategias para desarrollar e implementar turismo en el medio rural, reflejando planificación y sostenibilidad, junto con el desarrollo social y cultural de las poblaciones.

2.4 HIPÓTESIS GENERAL

La implementación de un plan estratégico para el desarrollo del turismo rural en el distrito de Chetilla - Provincia de Cajamarca permitirá desarrollar el turismo en esta zona de Cajamarca, generando impacto económico en las personas involucradas en el desarrollo del proyecto, incrementando el desarrollo de las actividades económicas como la agricultura y la ganadería, e incentivando a la población involucrada al mejoramiento y la calidad de vida y del servicio brindado.

2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Son especificaciones de actividades u operaciones necesarias para medir una variable.

Tabla 3 – Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICADORES ESPECIFICOS	INSTRUMENTOS UTILIZADOS
Independiente Plan estratégico	1. Dimensión estratégica 1. Dimensión táctica	· Presupuesto · Objetivos - Plan	· Actividades que involucren contacto directo con el usuario · % de cumplimiento de objetivos en determinado periodo T. · Análisis macro de la oferta y demanda. · Análisis micro de la oferta y demanda.	Encuesta por cuestionario a los pobladores del distrito de Chetilla. (Anexo 1)
Dependiente El turismo rural comunitario en el distrito de Chetilla – Provincia de Cajamarca	Estrategia de negocios	· Economía · Eficiencia · Eficacia · Calidad	· Gastos de implementación. · Gastos de funcionamiento, · Afluencia de turistas, cantidad de recursos utilizados en ciertas actividades. · Servicio que se brinda. · Oportunidad, accesibilidad, percepción de los turistas.	Encuesta por cuestionario. (Anexo 1)

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

➤ **Descriptiva** Porque se realizará una descripción de la situación actual del turismo en el Perú, y en la provincia de Cajamarca, para determinar en el distrito de Chetilla las actividades y estrategias que se implementarán para el desarrollo de un turismo rural comunitario bueno.

➤ **Aplicada:** Por que las conclusiones que surjan del trabajo de investigación servirán como se menciona anteriormente para la construcción del plan estratégico.

3.2 DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que a continuación se indican:

❖ Inductivo:

Porque se partió de las opiniones de los pobladores para realizar un diagnóstico del grado de aceptación y flexibilidad para con el plan estratégico propuesto.

❖ Deductivo

Este método científico fue utilizado con mayor tesón para la elaboración del marco teórico, en el cual se parte de teorías generales para explicar una problemática específica.

❖ Analítico-Sintético:

Porque se hizo una descomposición del todo en sus partes (muestra poblacional) para estudiarlo y luego explicar los resultados en función del tema de la investigación.

El método analítico se apoya en qué, para conocer un fenómeno, que en este caso es la aceptación y flexibilidad de los pobladores Chetillanos en la aceptación del plan estratégico, lo cual nos permitirá realizar el diagnóstico.

El método sintético se relaciona con unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el fin de encontrar las individuales del objeto observado en este caso los distintos factores que consideran en las encuestas aplicadas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

VIVIENDAS PARTICULARES CON OCUPANTES PRESENTES Y TOTAL DE OCUPANTES PRESENTES, POR ÁREA URBANA Y RURAL

DEPARTAMENTO, PROVINCIA, DISTRITO Y TIPO DE VIVIENDA	TOTAL		URBANA		RURAL	
	VIVIENDAS PARTICULARES	PERSONAS PRESENTES	PARTICULA RES	PERSONAS PRESENTES	VIVIENDAS PARTICULARES	PERSONAS PRESENTES
Distrito CHETILLA (000)	910	4005	100	405	810	3600
Casa independiente (001)	904	3984	100	405	804	3579
Choza o cabaña (005)	6	21			6	21

- No se empadronó a la población del distrito de Carmen Alto, provincia de Huamanga, departamento de Ayacucho.

Fuente : INEI - Censos Nacionales 2007 : XI de Población y VI de Vivienda

Población

La población total es 810 viviendas del distrito de Chetilla.

Muestra

Para calcularlo aplicamos la siguiente fórmula

$$n = \frac{\sum pqN}{NE^2 + \sum pq}$$

DONDE:

n : tamaño de la muestra
Z : nivel de confianza
P : variabilidad positiva (aciertos)
Q : variabilidad negativa (errores)
N : poblacion
e : margen de error

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.80 \times 0.20 \times 810}{810 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.80 \times 0.20}$$

$$n = 188.612213$$

Para hallar el tamaño de la muestra ajustada

$$n_1 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

n : tamaño de la muestra
N : población

Aplicamos la fórmula

$$n_1 = \frac{188.612213}{1 + \frac{(188.612213 - 1)}{810}}$$

$$n_1 = 153.141562$$

$$n_1 = 154$$

Datos para hallar el tamaño de la muestra

Z = 95% (z = 1.96)
P = 80% (p = 0.80)

Q = 20% (p = 0.20)
N = 810
E = 5% (e = 0.05)
La muestra ajustada es 154 viviendas.

- ❖ Para el desarrollo de la encuesta, ésta se aplicó a una (01) persona por vivienda.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

➤ Fuente Primaria

La encuesta de la cual se obtuvo información directa. La investigación consiste en la aplicación de encuestas para la realización del diagnóstico actual, las encuestas fueron aplicadas en forma tradicional, en hojas de papel, para ser rellenadas a mano a cada persona o familia como se lo indica en la muestra.

➤ Fuentes Secundarias

Datos divulgados por medios impresos. Para la elaboración del marco teórico se recurrió a las fuentes bibliográficas disponibles en páginas de Internet, como artículo de periódicos, revistas, sección de libros, etc.

3.5 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la presente investigación se utilizó como técnica de análisis el análisis cuantitativo.

- *El análisis cuantitativo:* Es una operación que se efectúa, con toda la información numérica resultante de la investigación. Esta, luego del procesamiento que ya se le habrá hecho, se nos presenta como un conjunto de cuadros (por medio de tabulaciones) y medidas, con porcentajes ya calculados.
- *Tabulación de los resultados de las encuestas:* Los resultados de la encuesta fueron almacenados en un archivo de la computadora y estarán libres de todos

los errores de introducción lógica de datos y de registros del entrevistador. El siguiente fue tabular los resultados de la encuesta.

- *Representación gráfica de los resultados:* Las representaciones graficas de los datos encontrados se visualizan mediante imágenes. Mediante Gráfica de torta y/o barras.

✓ **Tratamiento estadístico**

La información recolectada a través de las encuestas, se procesó con el software Microsoft Excel y el paquete estadístico SPSS 22.0, a partir de lo cual se elaboró cuadros y gráficos que sirven para la adecuada y precisa interpretación de los resultados, así como para la discusión de los mismos, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

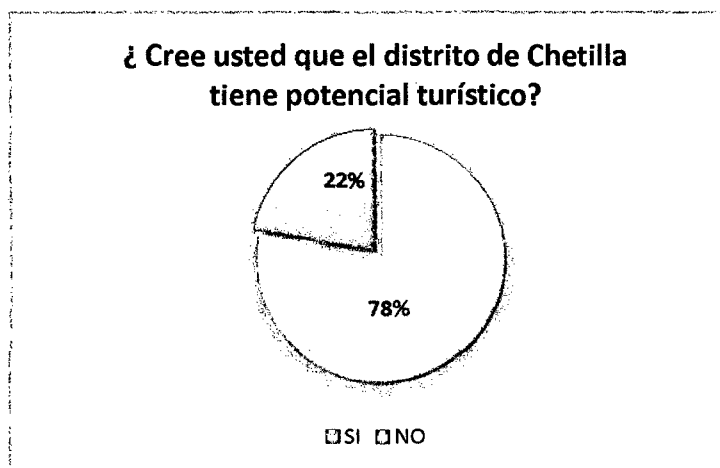
- Nota: la encuesta aplicada a los pobladores del distrito de Chetilla, tienen un nivel lingüístico relativamente simple, y con preguntas entendibles al lector, puesto que la gran mayoría de la población Chetillana son analfabetos.

Tabla 4 - ¿Cree usted que el distrito de Chetilla tiene potencial turístico?

	f (i)	F(i)	h(i)%	H(i)%
SI	120	120	78%	78%
NO	34	154	22%	100%
TOTALES	154		100%	

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Chetilla – Agosto 2014

Gráfico 1 – Respuestas sobre si Chetilla posee potencial turístico o no.



Fuente: Tabla N° 04

En base a los resultados obtenidos en la encuestas, podemos determinar que existe un 78% de pobladores Chetillanos que consideran que el distrito de Chetilla SI posee potencial turístico, en tanto sólo el 22% de los mismo considera que Chetilla no posee potencial turístico.

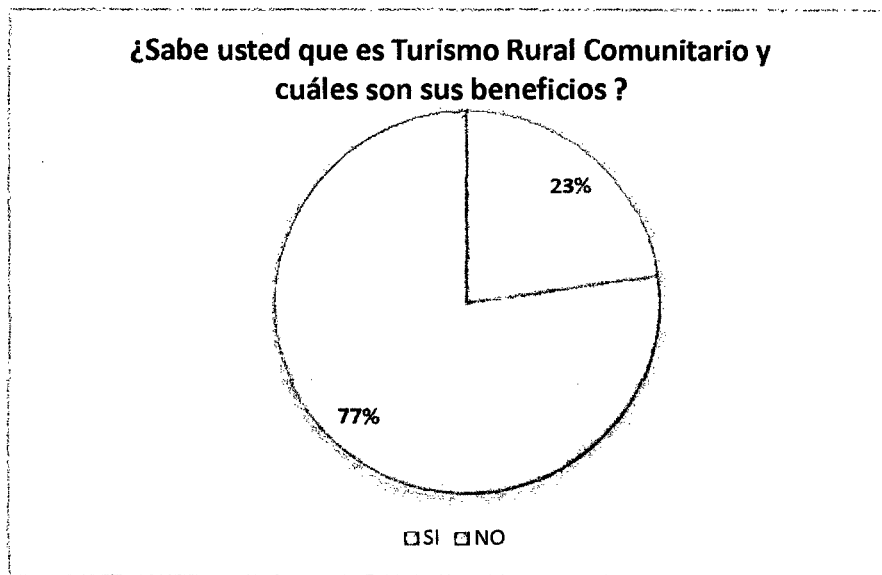
PREGUNTA N° 02

Tabla 5 - ¿Sabe usted que es Turismo Rural Comunitario y cuáles son sus beneficios?

	f (i)	F(i)	h(i)%	H(i)%
SI	35	35	23%	23%
NO	119	154	77%	100%
TOTALES	154		100%	

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Chetilla – Agosto 2014

Gráfico 2 –Conocimiento de la población de Chetilla sobre Turismo Rural Comunitario y cuáles son sus beneficios



Fuente: Tabla N° 05

El 77% de la población encuestada, menciona que no sabe que es Turismo Rural Comunitario, mientras que solamente un 23%, sabe que es. De lo cual se puede determinar que la mayoría de la población, desconoce que esta clase de turismo existe y que beneficios traería consigo si se desarrollara en su distrito.

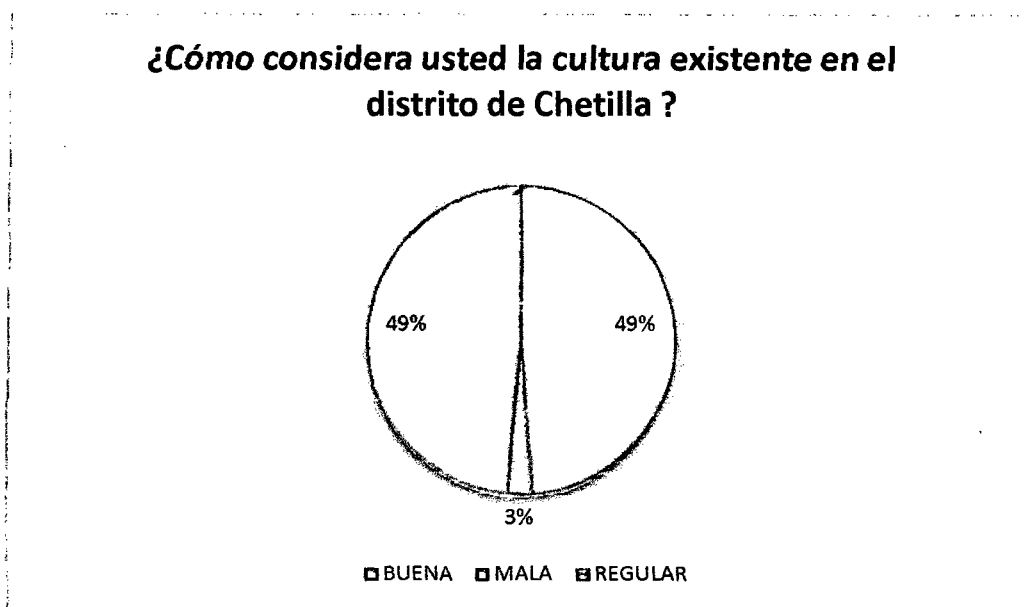
PREGUNTA N° 03

Tabla 6 -¿Cómo considera usted la cultura existente en el distrito de Chetilla?

	f (i)	F(i)	h(i)%	H(i)%
BUENA	75	75	49%	49%
MALA	4	79	3%	51%
REGULAR	75	154	49%	100%
TOTAL	154		100%	

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Chetilla – Agosto 2014

Gráfico 3 – Cultura existente en el distrito de Chetilla



Fuente: Tabla N° 06

Del 100% de pobladores encuestados, 49% de ellos, manifiesta que la cultura existente en el distrito de Chetilla es buena, la misma cifra se obtiene en el ítem regular, donde los pobladores manifiestan que la cultura en esta zona es regular, y sólo un 3%, revela que la cultura en el distrito es mala. Lo cual nos favorece al considerar que la mayoría de la población encuestada piensa que su cultura está entre el punto bueno y regular.

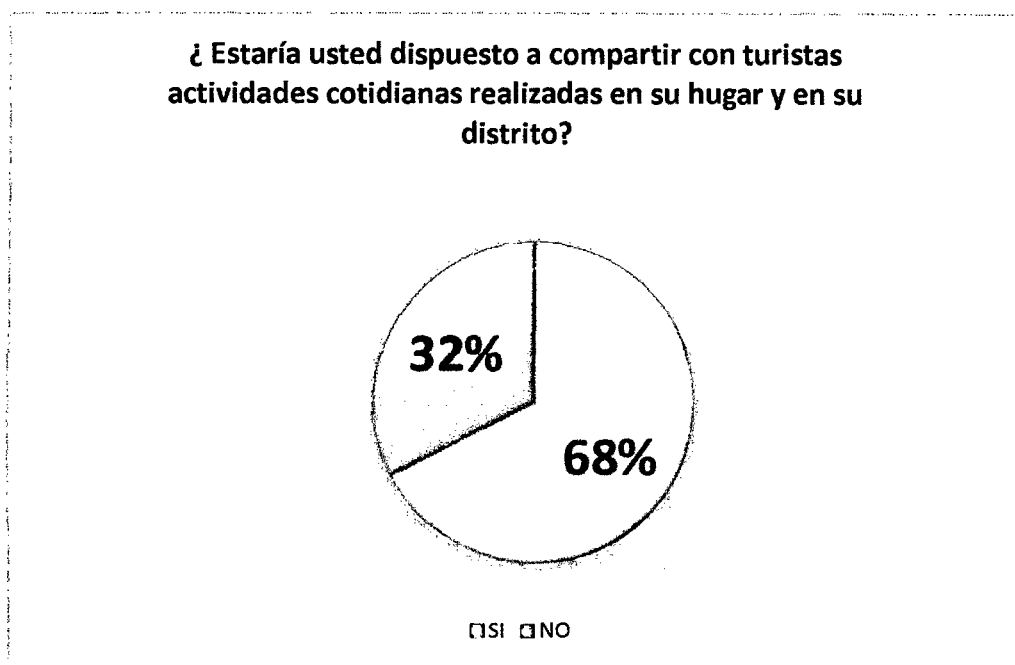
PREGUNTA N° 04

Tabla 7- ¿Estaría usted dispuesto a compartir con turistas actividades cotidianas realizadas en su hogar y en su distrito?

	f (i)	F(i)	h(i)%	H(i)%
SI	104	104	68%	68%
NO	50	154	32%	100%
TOTALES	154		100%	

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Chetilla – Agosto 2014

Gráfico 4 – Disponibilidad de compartir vivienda y actividades cotidianas con turistas



Fuente: Tabla N° 07

En cuanto a la disponibilidad de la población encuestada en compartir con los turistas su vivienda y las actividades que estos realizan tanto en su hogar como en su distrito, el 68% coincidió que sí estarían dispuestos en compartir, contra un 32% que manifestó no realizaría dicha actividad.

PREGUNTA N° 05

Tabla 8- ¿Cree usted que con la llegada de más turistas a su distrito, éste crecería económicamente?

	f (i)	F(i)	h(i)%	H(i)%
SI	146	146	95%	95%
NO	8	154	5%	100%
TOTALES	154		100%	

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Chetilla – Agosto 2014

Gráfico 5 – Crecimiento económico del distrito con la llegada de turistas



Fuente: Tabla N° 08

El 95% de la población encuestada, considera que con la llegada de turistas a su distrito, éste crecerá económicamente, aportando con el desarrollo de cada uno de los pobladores involucrados en ésta actividad, mientras que sólo un 5% de la población encuestada, considera que la llegada de turistas a su distrito no traerá beneficio económico para éste.

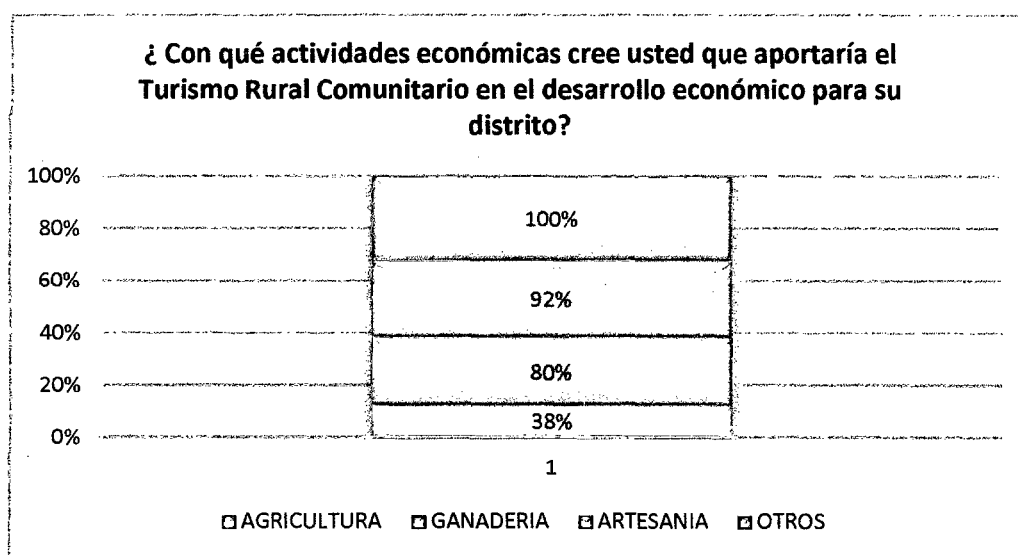
PREGUNTA N° 06

Tabla 9- ¿Con qué actividades económicas cree usted que aportaría el Turismo Rural Comunitario en el desarrollo económico para su distrito?

	f (i)	F(i)	h(i)%	H(i)%
AGRICULTURA	121	121	38%	38%
GANADERIA	130	251	41%	80%
ARTESANIA	38	289	12%	92%
OTROS	26	315	8%	100%
TOTAL	315		100%	

Fuente: Encuesta aplicada a la población de Chetilla – Agosto 2014

Gráfico 6 – Actividades económicas con que aportaría el Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla



Fuente: Tabla N° 09

Haciendo un análisis acumulado de los resultados de la presente pregunta, se obtiene como resultados que el 38% de la población encuestada manifiesta que el Turismo Rural Comunitario aportará a su distrito con la agricultura, un 80% está entre ganadería y agricultura, un 92% opta entre artesanía, agricultura y ganadería, y un 100% en cualquiera de ellos, manifestando también que se mejoraría en la venta de productos y el comercio.

Nota: la pregunta N° 06 fue de respuestas múltiples.

ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS

- ✓ Después de la aplicación de la encuesta a los pobladores, cabe resaltar algunos puntos específicos:
 - La encuesta aplicada a los pobladores del distrito de Chetilla, posee nivel lingüístico simple, debido a que la gran mayoría de la población es analfabeta.
 - Cada una de las preguntas aplicadas en la encuesta, fueron explicadas por la persona aplicadora, de manera que éstas hayan podido ser de total entendimiento de la población.

- ✓ En cuanto al análisis de resultados definimos lo siguiente:
 - La población de Chetilla, en un 78%, afirma que su distrito Si posee potencial turístico, el cual puede ser explotado, impulsando emprendimientos turísticos rurales, que sean de beneficio para la población y el distrito.
 - Pese a que los pobladores afirman que su distrito posee lugares y atractivos turísticos que explotar, el 77% de ellos desconoce que significa Turismo Rural Comunitario, por lo que se especula ese sea el motivo de que no se haya aplicado emprendimientos turísticos anteriores.
 - En cuanto a cultura existente en el distrito de Chetilla el 49% de la población asevera que es buena, contra un 49% que afirma que es regular, lo cual es aprovechable respecto a que mantienen vivas sus tradiciones, su vestido y hasta su idioma, siendo éste el principal atractivo para el desarrollo de Turismo Rural Comunitario además del aspecto natural.
 - La disponibilidad de los pobladores de compartir sus viviendas y sus qué haceres cotidianos con los turistas, se ve reflejado en que un 68% está de acuerdo con ello.
 - Respecto a crecimiento económico del distrito de Chetilla, el 95% de la población encuestada considera que la llegada de turistas aportaría con dicho desarrollo.
 - Realizado el análisis de las actividades económicas con que aportaría el TRC en la población en base a la encuesta, obtenemos que el 38% considera a la agricultura como actividad que se desarrollaría con este tipo de turismo, el 80% consideran a la agricultura y ganadería, y un 92% considera a la artesanía agricultura y ganadería, y un

100% en cualquiera de ellos, manifestando también que mejoraría la venta de productos y el comercio en general.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

5.1 DIAGNÓSTICO MACROAMBIENTAL

a) Análisis demográfico:

El turismo está pasando por un momento realmente positivo. En los últimos 5 años ha crecido a un ritmo promedio del 3.1% registrando picos notables en el año 2013 en la ciudad de Cajamarca. Los turistas extranjeros presentan tendencias interesantes de donde resaltan como las más importantes los gastos promedio de estadía por \$983, la permanencia promedio de 12 noches dentro del país y el marcado segmento demográfico de entre 25 – 44 años con un 54% de participación (Perfil del Turista Extranjero).

El Perú cuenta con una afluencia de turistas de diversa nacionalidad, teniendo la mayor participación en el mercado estadounidenses con un 19%.

b) Análisis económico:

Un análisis preliminar de la economía peruana indica que el Perú está pasando por un momento bastante positivo. Los índices de crecimiento del PBI en los últimos años han sido superiores al 4% teniendo en promedio un crecimiento del 5.00%. Al año 2013. De la misma forma, la evolución de la inflación ha sido favorable alcanzando un promedio del 3.24% para los últimos 6 años.

Los resultados económicos generados por la tendencia positiva del turismo son bastante alentadores. Desde el 2002, las divisas generadas por el turismo han crecido a un ritmo promedio del 17% con variaciones notables en los años 2003 y 2005. Siguiendo el mismo comportamiento, el contraste entre el PBI y las divisas generadas por la actividad del turismo receptivo revelan que esta actividad cobra una importancia notable desde la década del 90, registrando actualmente una participación del 2.9% (Mincetur, 2008).

c) Análisis social:

El Perú posee un potencial turístico bastante grande el cual no se encuentra desarrollado en su totalidad. La pregunta es por qué el turismo no está tan desarrollado aquí como en los países líderes latinos como son España o Argentina. La respuesta puede ir por varios caminos, mucha gente culpa al gobierno por la falta de iniciativa y facilidades para desarrollar la actividad, otros mencionan el desinterés mostrado por los operadores de turismo, y como estas opiniones existen muchas otras teorías. Lo cierto es que en el caso del turismo nunca existió un plan de desarrollo serio y visionario, sino hasta hace poco que por parte del estado se está promoviendo las distintas formas de turismo por medio de la marca país y otras formas de promoción.

Existen dos resultados sociales importantes que revelan directamente la potencialidad turística del Perú y el cambio en los turistas que perfilan al Perú como destino preferencia. Primero, dentro de la encuesta realizada por el Country Brand International (2008) el Perú se ubica en el Top Ten dentro de las categorías de “autenticidad” e “historia”, lo cual nos da una posición privilegiada en ambos aspectos respecto a los países de la región, destacando incluso sobre México, país que posee una cultura igual de compleja que la Inca.

Top Ten Categorías: Autenticidad e Historia

POSICION	CATEGORIA	
	AUTENTICIDAD	HISTORIA
1	Nueva Zelanda	Egipto
2	Japón	Italia
3	Tailandia	Francia
4	India	Grecia
5	Egipto	Israel
6	Sudáfrica	Reino Unido
7	Perú	China
8	Belice	India
9	Australia	Perú
10	Chile	Japón

Fuente: Country Brand International (2008)

Elaboración Propia

Por el mismo lado y enfocándonos en el perfil del turista rural comunitario podemos observar perfiles internacionales que pueden percibir al Perú como un potencial destino, teniendo el mayor porcentaje con turistas de Estados Unidos.

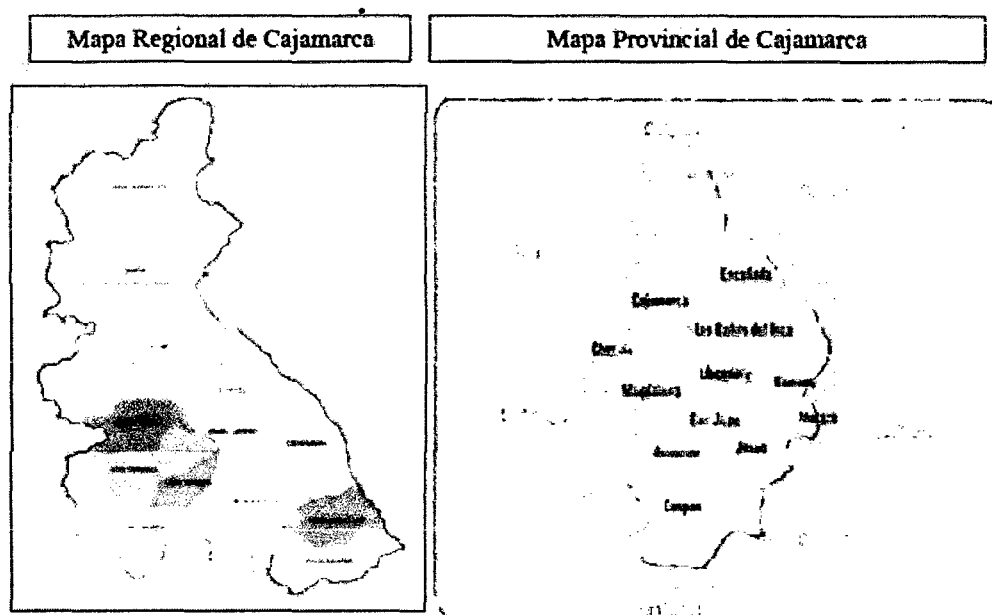
Sin duda, son dos observaciones que nos indican una necesaria evolución de los servicios ofrecidos por las empresas concentradas en el rubro turístico ante el cambio en las preferencias de los turistas y la imagen que estos poseen del Perú.

Es así que en el año 2007 se viene impulsando el desarrollo de Turismo Rural Comunitario y la difusión a nivel internacional de lugares con este perfil en el Perú.

5.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

5.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ZONA EN ESTUDIO – DISTRITO DE CHETILLA

Ilustración 3 – Mapa Regional y Provincial de Cajamarca



5.2.2 Generalidades¹⁵

El Distrito de Chetilla, fue creado mediante Ley del 2 de enero de 1857, por el Gobierno de Ramón Castilla, se encuentra ubicado a una altitud de 2790.00 m.s.n.m y 40.5 Km al noreste de la ciudad de Cajamarca Tiene como capital a la ciudad de *Chetilla*, ubicada al noreste de la ciudad de Cajamarca. La carretera tiene un recorrido de 40 Km desde Cajamarca hasta el distrito de Chetilla

5.2.3 Características Físicas

- **Clima;** El distrito de Chetilla, posee un microclima bien definido que corresponden a la zona geográfica Sumi o jalca.- Pisos ecológicos que se encuentran entre los 3,500 y 4,200 m.s.n.m, presenta un clima frio, mayor precipitación pluvial, relieve quebrado y escasas tierras de aptitud agrícola.
- **Temperatura:** Chetilla tiene un clima húmedo, con presencia de abundante neblina. en los meses de Diciembre a Abril y el resto del año con presencia de escasas lluvias pero con bastantes heladas y su temperatura promedio es de 10° C.
- **Población:** La población del distrito de Chetilla, de acuerdo a los diferentes indicadores de pobreza, Chetilla, está considerado como un distrito rural por no alcanzar el nivel mínimo de satisfacción de necesidades básicas. En la actualidad la población distrital la integran los siguientes centros poblados y caseríos: Chetilla. Tambillo, Alto Chetilla, Mahuaypampa, El Manzano, Jamcate, Cadena.
- **Ubicación Geográfica:** Es un distrito característico de la Sierra Norte del Perú, con cielo nublado en la mayor parte del año; notándose muy definida la estación lluviosa entre los meses de noviembre hasta mayo. Posee campiñas verdosas, fértiles valles así como sus mesetas y laderas hacia el sur.
Tiene una zona climatológica, para desarrollar cultivos: papa, olluco, oca, haba, trigo, cebada, avena, etc. y la producción pecuaria, presenta ventajas y potencialidades específicamente como, la producción de papa, ganado vacuno, para

¹⁵ (INEI)

abastecer al mercado local y provincial, para el intercambio comercial, la aptitud de sus terrenos agrícolas para desarrollar siembras especializadas por tipo de cultivo, beneficiado por la variedad de microclimas (distintos pisos ecológicos) que hacen propicio el desarrollo de cultivos alternativos.

➤ **Límites:** El distrito de Chetilla, tiene los siguientes límites:

- Por el Norte con el distrito de Cajamarca
- Por el este con los distrito de Cajamarca
- Por el Sur con el distrito de Magdalena
- Por el Oeste con la provincia de San Pablo

5.2.4 Aspectos Económicos

La economía de la población del distrito de Chetilla, se sustenta principalmente en la Agricultura, teniendo como especialidad productiva la papa, alverja, lenteja, Trigo, cebada y la producción pecuaria, específicamente el ganado vacuno y la producción de leche fresca, quesos, etc., también constituye una importante actividad extractiva, cuya producción abastece el mercado local y de Cajamarca.

➤ **Agricultura**

- **Agrícola**

Los principales cultivos que se producen en el distrito de Chetilla son los siguientes:

Tabla 10 – Producción agrícola por tipo de producto - 2013

Provincia	Distrito	Cultivo	Cosechas Has	Producción TM	Renderizante Kg. x Ha	Precio en Cajaca S/. x Kg.
CAJAMARCA	CHETILLA	ARVEJA GRANO SECO	240.00	179.23	746.79	1.77
		CEBADA GRANO	185.00	159.40	861.62	0.86
		HABA GRANO SECO	30.00	24.00	800.00	1.73
		HABA GRANO VERDE	26.00	46.60	1792.31	1.37
		OCA	43.00	145.00	2345.00	0.60
		OLLUCO	55.00	163.10	2965.45	0.70
		PAPA	195.00	1759.00	9020.51	0.51
		RYE GRASS	212.00	7872.70	37135.38	0.01
TRIGO	185.00	170.30	920.54	0.97		

Fuente: INEI

- **Pecuaria**

La crianza de ganado vacuno y ovino, son las actividades de mayor énfasis con la comercialización en los mercados de Chetilla y Cajamarca, existe también la crianza de animales menores como el cuy, conejos y aves en menor escala.

Tabla 11 – Producción Pecuaria - 2013

Localidad	Producción Pecuaria anual (unidades/familia)			
	vacunos	Ovinos	cuyes	Prod. Leche/ lts
Distrito de Chetilla	478	880	989	112,800
Total	478	880	989	112,800

Fuente: Agencia Agraria Cajamarca – SENASA

La principal actividad en el distrito de Chetilla, es la agricultura, que permite satisfacer la demanda interna de alimentos de la población; y el excedente se comercializa al distrito de Chetilla y Cajamarca, constituyendo la principal fuente de ingreso de la población, siendo más o menos estable durante todo el año. La variada topografía y potencialidad de los suelos, permite la diversidad de cultivos, elevándose los índices de producción con la presencia de precipitaciones pluviales, tipo de tecnología e incentivo a la producción.

➤ **Vías de acceso**

Las vías de acceso a la zona de intervención es una: en el trayecto de la Carrerea Cajamarca al distrito de Chetilla. La cual está a 179 km de la ciudad de Cajamarca. Haciendo un total de 1 hora y 45 minutos aproximadamente; dependiendo de las condiciones de la carretera, condiciones meteorológicas y el tráfico.

5.3 ANÁLISIS DE DEMANDA

5.4.1 Arribo de visitantes

- ✓ Se tomó en cuenta el arribo de visitantes al MONUMENTO ARQUEOLÓGICO CUMBEMAYO, ENERO 2010 - FEBRERO 2014, para referencia puesto que el lugar de la investigación está cerca al referido.

Tabla 12 - Cajamarca: Llegada De Visitantes Al Monumento Arqueológico Cumbe mayo, Enero 2010 - Febrero 2014

Mes	2010			2011			2012			2013			2014		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
Enero	1,134	976	158	1,458	1,182	276	1,328	1,161	167	2,305	2,048	257	4,535	4,535	0
Febrero	1,431	1,209	222	1,578	1,301	277	2,514	2,214	300	2,822	2,501	321	5,299	5,299	0
Marzo	690	567	123	1,197	990	207	1,452	1,231	221	2,176	1,995	181			
Abril	1,063	933	130	2,103	1,858	245	2,186	1,958	228	1,066	918	148			
Mayo	981	809	172	1,486	1,213	273	1,382	1,234	148	1,909	1,706	203			
Junio	1,201	1,037	164	1,566	1,358	208	946	797	149	1,775	1,590	185			
Julio	3,341	3,120	221	3,506	3,238	268	1,426	1,301	125	3,532	3,229	303			
Agosto	2,871	2,475	396	3,644	3,198	446	2,555	2,291	264	4,856	4,430	426			
Setiembre	2,170	1,988	182	2,943	2,691	252	1,933	1,809	124	4,359	4,161	198			
Octubre	5,018	4,754	264	7,466	7,246	220	2,848	2,599	249	6,894	6,670	224			
Noviembre	6,384	6,159	225	5,769	5,592	177	4,284	4,233	51	9,148	6,673	2,475			
Diciembre	1,526	1,381	145	920	884	36	2,301	2,185	116	2,123	2,038	85			
Total	27,810	25,408	2,402	33,636	30,751	2,885	25,155	23,013	2,142	42,965	37,959	5,006			

Nota: La disminución de la llegada de visitantes al mes de diciembre del 2011, se debe al paro regional que comenzó el 24.11.11 y al estado de emergencia que se inició el 04.12.11

Fuente: Ministerio de Cultura - Dirección Regional de Cultura - Cajamarca

Elaboración: MINCETUR/SG/OGEE-Oficina de Estudios Turísticos y Artesanales

- ✓ Teniendo en cuenta los años de referencia, 2010 se tiene la llegada de turistas con un total de 27,810 anual, entre turistas nacionales y extranjeros, cifra que ha aumentado significativamente al año 2013 haciendo un total de 42,965 turistas nacionales y extranjeros.
- ✓ Asimismo se observa los meses de mayor afluencia: agosto, setiembre, octubre y noviembre

5.4 ANÁLISIS INTERNO DEL DISTRITO DE CHETILLA Y SUS RECURSOS TURÍSTICOS.

5.5.1 Planificación y Gestión

El distrito de Chetilla no cuenta con una planificación ni gestión determinada para el desarrollo y comercialización de sus recursos turísticos, puesto que son los mismos pobladores los que a groso modo identifican las zonas turísticas.

Asimismo, en la zona no existe un centro de información turística en donde los visitantes puedan llegar y recibir información.

5.5.2 Producto

- ✓ Chetilla, además de la cultura viva existente, cuenta con recursos naturales turísticos, flora, fauna y paisajes que serán aprovechados como un plus para impulsar el desarrollo del turismo rural comunitario.

A continuación se muestra el inventario turístico de los recursos naturales del distrito de Chetilla:

A. Cataratas Y Cascadas Qarwa Qiru

Ilustración 4 – Cataratas Qarwa Qiru



Fuente: <http://turismo.regioncajamarca.gob.pe>

- Descripción:

Las Cataratas y Cascadas de Qarwa Qiru, se encuentran ubicadas en el distrito de Chetilla, provincia y departamento de Cajamarca, a 40 km de la ciudad de Cajamarca y a 3 km. del centro poblado de Chetilla a 2576 m.s.n.m. Las cataratas tienen su origen en la parte alta del cerro Chetilla, es un ojo de agua natural, y del que fluye gran cantidad de agua formando de esta manera una cadena de cataratas: Catarata Hermosa, Shumaq Paqcha, con una altura de caída aprox. de 35 metros, y es generadora de energía eléctrica que abastece a todo el distrito de Chetilla. Catarata Las Gemelas, Kuchu Paqcha, con una altura de caída de aprox. de 10 metros; Catarata Fuerte Shinantin Paqcha, con una altura de caída aprox. de 30 metros; Catarata Alta Atun Paqcha, con una altura de caída de aprox. 30 metros, Cascada Velo de Novia Wynapa Chuku Paqcha, con una altura de caída aprox. de 22 metros; Cascada Tendida Mantaraq Paqcha, con una altura de caída aprox. de 16

metros. La zona aledaña a las cataratas y cascadas Qarwa Qiru, es rica en flora y fauna, existiendo plantas nativas como Potoques, Cashaquero, campanilla, naranjillo, quinal, aliso, nogal, maki maki, hualango, y plantas medicinales como: valeriana, Ishquin, Orégano, linaza, matico, llante, achicoria, anís. Animales silvestres como: venados zorros, zorrillos, lagastijas, vizcachas, perdices, chinas lindas.

Las cataratas y cascadas Qarwa Qiru, son un recurso natural que el visitante puede encontrar en el distrito de Chetilla, en la provincia y región de Cajamarca. El nombre que presentan estas caídas de agua, se origina por dos palabras “qarwa”, que significa “llama” y “qiru” que es el vocablo que se usa para designar vasos de madera.

Las aguas de estas cascadas, se originan por las corrientes de agua que transitan por el cerro Chetilla, en el que esta se localiza.

Para poder acceder al circuito de las Cascadas y Cataratas Qarwa Qiru, el visitante tiene que ir desde la ciudad de Cajamarca, hacia Chetilla. El camino puede seguirse en algún vehículo particular y se completa en aproximadamente hora y media.

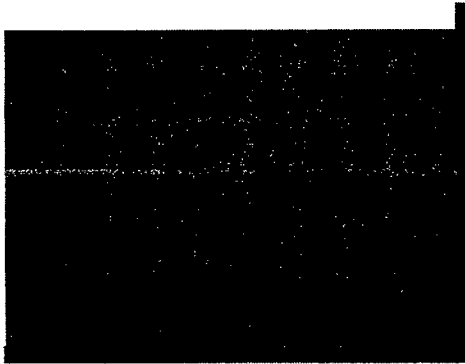
Ya en Chetilla, hay que caminar para acceder a las cataratas. La primera de estas cataratas se localiza a tan solo 3 Km de Chetilla y ofrece al visitante una estupenda ruta de trekking. Se recomienda a los visitantes que el recorrido hacia estas cataratas, se realice en compañía de guías, debido a la distancia que presenta con el pueblo más próximo.

Las cataratas pueden ser visitadas en cualquier época del año. Se recomienda que las visitas a las cataratas se realicen entre las 8 de la mañana, hasta las 4 de la tarde. Hay que tener presente que no existe infraestructura turística alguna en la catarata, y que la más próxima se encuentra en el distrito de Chetilla.

- Estado Actual: bueno

B. Arte rupestre en el Cerro Hualgayoc

Ilustración 6 – Arte Rupestre



Fuente: Archivo propio

Ilustración 5 – Cerro Hualgayoc



Fuente: Archivo propio

C. Formación rocosa de Culebrarumi

Ilustración 7 - Culebrarumi



Fuente: Archivo propio

D. Flora

- ✓ Eucalipto
- ✓ Taya
- ✓ Capulí
- ✓ Ichu

- ✓ Flor amarilla
- ✓ Retama

Ilustración 8 - Retama



Fuente: Archivo propio

E. Fauna

- ✓ Venados
- ✓ Culebras
- ✓ Tarántulas (ashango)
- ✓ Aves: Cernícalo, china linda, águila, shugo y huanchaco

F. Cultura viva

➤ **Vestimenta**

Ilustración 9 - Vestuario Típico de la mujer de Chetilla



Fuente: Archivo propio



Fuente: Archivo propio

Chetilla sobresale por sus hermosos trajes típicos, y uno de ellos es el que causa mayor admiración, por la centenaria pureza y estilo propio, a través de la gran influencia cultural que ataca a la comunidad en la actualidad.

- **Descripción del vestuario:** Se trata del traje típico que usan las mujeres en días de fiesta, ricamente vestidas con el adorno policromo de sus tejidos que se confunden con la naturaleza que les rodea.

El traje de fiesta consiste en llevar sobre la cabeza, como protección al sol y la lluvia, un sombrero de palma o junco, grande y alado, además, dos pañuelos de colores contrastados que caen como peluca sobre los hombros, que los diferencian entre las solteras, casadas y viudas.

Usa aretes, y el pelo peinado en forma de trenzas; sobre la espalda va tapada con dos llicllas de colores contrastados, adornados en todos sus extremos por grecas y cintas, inspiradas en el paisaje andino de la región, dominando el color rojo indio.

A la altura del pecho las llicllas están sujetas con un topo o imperdible, de donde penden dos cintas finas de colores.

Llevan una falda pliezada que está sujeto a la cintura con una faja de lana de colores; lleva el nombre de anaco, que es confeccionada de lana de carnero y generalmente es de color negro. Se protege en su interior con un camión hecho de tocuyo de color blanco con adornos en todos los filos del cuello, mangas cortas y vuelo, además llevan grecas a la altura del pecho y al final del camión.

Es necesario aclarar que toda la vestimenta la fabrican ellas mismas a callua, desde el descarmenado, hilado, tejido, teñido y confeccionado, ya que todos los chetillanos crían ganado lanar. También es necesario decir que esta comunidad chetillana, es quechua – hablante y se resiste muy duramente a dejar ingresar la cultura moderna

➤ **Platos típicos:**

- ✓ Sarapeguacho (sango de maíz).
- ✓ Cuy frito con arveja y trigo.
- ✓ Caldo verde con quesillo y harina.
- Licores: Chicha de jora con cañazo o aguardiente.

➤ **Festividades:**

- ✓ San Esteban en enero
- ✓ Carnaval febrero y marzo
- ✓ Crónica de la semana santa

- ✓ Carnaval de pascua
- ✓ Santos reyes
- ✓ La inmaculada concepción

Ilustración 10 - Carnaval



Fuente: Perú Andes Tours



Fuente: Perú Andes Tours

Ilustración 11 – Santos Reyes



Fuente: Eduardo Tambillo Castrejón – Partners S.A.C.

Ilustración 12 – Fiesta en honor a San Esteban



Fuente: Eduardo Tambillo Castrejón – Partners S.A.C.



Fuente: Eduardo Tambillo Castrejón – Partners S.A.C.

5.5 IDENTIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.5.1 EVALUACION ESTRATEGICA

El diagnóstico realizado en el distrito de Chetilla, provincia de Cajamarca, ha brindado al presente trabajo de investigación información valiosa para la evaluación estratégica del distrito respecto a sus factores internos y externos, la estructura de los elementos de la industria turística, así como realizar un análisis de sus competidores.

5.5.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Para la realización de la MEFE se realizó una lista de factores externos claves: 06 oportunidades y 06 amenazas, según se muestran en la Tabla N° 8.

Para la evaluación de dichos factores, se asignó una ponderación a cada factor según su importancia: 0.0 (nada importante) y 1.0 (muy importante). Luego se calificó cada factor externo indicando qué tan efectivos responden las estrategias actuales de la organización ante dicho factor: 1 (respuesta deficiente) y 4 (respuesta superior).

Posteriormente, se asignó una puntuación ponderada con la base de que la puntuación total de la organización puede estar entre 4.0 (respuesta excelente ante las oportunidades y amenazas) y 1.0 (respuesta pésima ante oportunidades y amenazas)

Para este caso, la MEFE del sector turismo del distrito de Chetilla obtuvo un valor de 2.61, lo cual significa que el sector turismo brinda una respuesta por encima del PROMEDIO frente a los factores externos que influyen positiva y negativamente en su actividad.

Asimismo, se identificó que la oportunidad 4: *Aumenta la tendencia del uso de Internet para planificar viajes y buscar información.*, actualmente no está siendo bien aprovechada, ya que el distrito de Chetilla podría darse a conocer a través de las redes sociales y páginas web a fin de captar mayores visitantes. Al igual que la oportunidad 6: *Existencia del DIRCETUR que promueve el desarrollo de proyectos*

además se puede hacer uso del canon minero, se podrían gestionar a través de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo la generación de proyectos de desarrollo de turismo rural comunitario. La oportunidad 1: *Tendencia creciente de la demanda a nivel nacional e internacional hacia zonas de naturaleza, y convivencia con nuevas culturas y costumbres*.3: *Difusión de estos lugares turísticos y tipo de turismo a través de medios de comunicación y redes sociales, además de la gran difusión de lo que es Turismo Rural Comunitario en el Perú y el mundo*, están siendo desaprovechadas, dado que el distrito no cuenta con un plan de promoción turística en medios de comunicación ni con un plan de captación de turistas potenciales y agencias de viaje que informe sobre los atractivos que puede encontrar y las actividades que puede realizar en el distrito.

Respecto a las amenazas, la primera, *Escasa conciencia turística y cultural de protección y conservación de los recursos turísticos por parte de los turistas*, debe enfrentarse con la ayuda del Instituto Nacional de Cultura Cajamarca, Gobierno Local, Regional y Nacional a fin de desarrollar Planes de educación turística para los visitantes, y prevenir este tipo de situaciones. Para la amenaza 2: *Falta de información de los que es turismo rural comunitario en los pobladores del distrito de Chetilla*, hasta el momento no se han emprendido acciones para que las personas del lugar tengan conocimiento de cuál sería su rol en la interacción con el turista tanto nacional como extranjero. Las personas del distrito de Chetilla en su mayoría desconocen hasta los lugares potenciales para desarrollar el turismo, y en gran cantidad no saben que es turismo y menos turismo rural comunitario. La amenaza 3: *Falta de difusión del distrito de Chetilla, sus recursos y su cultura en los medios de comunicación a nivel nacional e internacional*, pues efectuando una búsqueda por internet la información que este arroja del distrito de Chetilla es escasa, casi nula; por ende las personas interesadas en visitar el distrito no cuentan con la información necesaria para definir su viaje. La amenaza 4: *Infraestructura deficiente en el distrito de Chetilla para el desarrollo adecuado del turismo rural comunitario*, ya que las casas donde habitan los pobladores están adecuadas solamente para los miembros de su familia, y pese a la intención de los pobladores en recibir a los turistas en sus viviendas, se tendría que mejorar la calidad de las mismas para

brindar un servicio adecuado. . La amenaza 5: *La competencia que existiría con Granja Porcón, lugar turístico donde ya se desarrolla Turismo Rural Comunitario*, dado que en este lugar ya se está llevando a cabo un proyecto de Turismo Rural Comunitario, éste sería el potencial competidor del distrito de Chetilla, por lo que se tendría que empezar con una base a nivel del otro proyecto.

Por último, a la *Adaptación de la población al nuevo ingreso de Turismo en el distrito*, pues la población no está preparada ni ha tenido la experiencia de alojar a personas ajenas a su familia en sus viviendas, por lo que sería un factor a mejorar para el desarrollo del Turismo rural Comunitario.

Tabla 13 - Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

<i>Factor externo no clave</i>	<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>
<i>Oportunidades</i>			
<i>1. Tendencia creciente de la demanda a nivel nacional e internacional hacia zonas de naturaleza, y convivencia con nuevas culturas y costumbres.</i>	<i>0.12</i>	<i>4</i>	<i>0.48</i>
<i>2. Cercanía a la ciudad de Cajamarca y facilidad de acceso, apto para promover circuitos turísticos unidos a Cumbre Mayo, que es el más reconocido dentro de los circuitos turísticos de la ciudad.</i>	<i>0.09</i>	<i>3</i>	<i>0.27</i>
<i>3. Difusión de estos lugares turísticos y tipo de turismo a través de medios de comunicación y redes sociales, además de la gran difusión de lo que es Turismo Rural Comunitario en el Perú y el mundo.</i>	<i>0.08</i>	<i>4</i>	<i>0.32</i>
<i>4. Aumenta la tendencia del uso de Internet para planificar viajes y buscar información.</i>	<i>0.09</i>	<i>3</i>	<i>0.27</i>
<i>5. Crecimiento económico del país y cambios de política con inclusión social de zonas menos favorecidas.</i>	<i>0.08</i>	<i>2</i>	<i>0.16</i>
<i>6. Existencia del DIRCETUR que promueve el desarrollo de proyectos turísticos.</i>	<i>0.07</i>	<i>2</i>	<i>0.14</i>
	<i>1.00</i>		<i>1.64</i>
<i>Amenazas</i>			
<i>1. Escasa conciencia turística y cultural de protección y conservación de los</i>			

<i>recursos turísticos por parte de los turistas.</i>	0.09	2	0.18
2. <i>Falta de información de los que es turismo rural comunitario en los pobladores del distrito de Chetilla.</i>	0.10	2	0.20
3. <i>Falta de difusión del distrito de Chetilla, sus recursos y su cultura en los medios de comunicación a nivel nacional e internacional.</i>	0.08	3	0.24
4. <i>Infraestructura deficiente en el distrito de Chetilla para el desarrollo adecuado del turismo rural comunitario.</i>	0.09	2	0.18
5. <i>La competencia que existiría con Granja Porcón, lugar turístico donde ya se desarrolla Turismo Rural Comunitario.</i>	0.06	2	0.12
6. <i>Adaptación de la población al nuevo ingreso de Turismo en el distrito.</i>	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.61

Nota: Los valores de las calificaciones son las siguientes: 4 = respuesta es superior, 3 = respuesta mayor al promedio, 2 = respuesta promedio, 1 = respuesta deficiente.

5.5.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para la realización de la MEFI se realizó una lista de factores internos claves: 4 fortalezas y 5 debilidades, según se muestran en la Tabla 9.

Para la evaluación de dichos factores, se asignó una ponderación a cada factor según su importancia: 0.0 (nada importante) y 1.0 (muy importante). Luego, se calificó cada factor interno indicando qué tan importante son para el distrito de Chetilla: 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza importante).

Posteriormente, se determinó una puntuación ponderada y la puntuación total de la organización puede estar entre: 4.0 (posición interna fuerte) y 1.0 (posición interna débil).

Para este caso, la MEFI del sector turismo del distrito de Chetilla, se obtuvo un valor promedio de 2.53, lo cual significa que el sector cuenta con una posición interna PROMEDIO DÉBIL. Asimismo, se identifica que la fortaleza 1: *Diversidad de recursos turísticos naturales, arqueológicos y paisajísticos, cultura viva existente entre sus pobladores* y fortaleza 2: *El distrito está ubicado a una distancia corta del centro arqueológico Cumbe Mayo*, pueden ser mejor aprovechadas a fin de posicionarse como un destino turístico rural paisajístico, comunitario y vivencial

cercano y con recursos potencialmente explotables, que servirían de recurso económico para la población del distrito de Chetilla y si bien es una fortaleza mayor, puede mejorar a través de proyectos de puesta en valor de recursos turísticos; y la fortaleza 3: *Impulso del Turismo Rural Comunitario en diversas zonas del Perú*, se debe manejar como una actividad que contribuya a la mejora y desarrollo de los pueblos pobres y olvidados del país, que tengan recursos para ser explotados turísticamente y sean generadores de una mejor economía en el pueblo o la zona en donde se desarrolla.

En cuanto a la última fortaleza: *Preferencias de los turistas extranjeros y nacionales, están avocadas en experiencias nuevas con la naturaleza, ser conocedoras y parte de nuevas culturas*, se tienen mayor posibilidad de ingresar al mercado extranjero por ser este el de mayor demanda en cuanto a experiencias rurales.

Con respecto a las debilidades; la debilidad 1: *Insuficiente capacitación sobre actividades económicas y turísticas a los pobladores del distrito de Chetilla*, el cual es de suma importancia debido a que la capacitación a los pobladores hace que el servicio que se pueda brindar al turista sea un servicio diferenciado, de calidad y agradable, que se ajuste a la perspectiva y expectativa del turista. La debilidad 3 *Inexistente planificación turística en la zona* se debe promover mediante los clúster que permitan tener una actividad más sólida, así como el incremento de las capacidades de gestión y operación turística ante el mercado turístico así como la capacitación en cuanto a los logares turísticos de la zona. Sobre la debilidad 2: *Escaso equipamiento para satisfacer las necesidades de seguridad para los turistas* y la debilidad 4: *Estructura e Infraestructura insuficientemente, en las viviendas como en el distrito mismo*, son de suma importancia que se establezcan recursos para desarrollar infraestructura y estructura turística necesarios que requieren los visitantes para una visita satisfactoria, incluyendo la capacitación de los que trabajan directamente en contacto con el turista brindando algún tipo de servicio, referido en la debilidad 1.

Tabla 14 - Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

<i>Factor interno clave</i>	<i>Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación</i>
Fortalezas			
1. <i>Diversidad de recursos turísticos naturales, arqueológicos y paisajísticos, cultura viva existente entre sus pobladores.</i>	0.18	4	0.72
2. <i>El distrito está ubicado a una distancia corta del centro arqueológico Cumbe Mayo.</i>	0.16	3	0.48
3. <i>Impulso del Turismo Rural Comunitario en diversas zonas del Perú.</i>	0.11	3	0.33
4. <i>Preferencias de los turistas extranjeros y nacionales, están avocadas en experiencias nuevas con la naturaleza, ser conocedoras y parte de nuevas culturas.</i>	0.10	3	0.30
			1.83
Debilidades			
1. <i>Insuficiente capacitación sobre actividades económicas y turísticas a los pobladores del distrito de Chetilla.</i>	0.10	1	0.10
2. <i>Escaso equipamiento para satisfacer las necesidades de seguridad para los turistas.</i>	0.09	2	0.18
3. <i>Inexistente planificación turística en la zona.</i>	0.10	1	0.10
4. <i>Estructura e Infraestructura insuficientemente, en las viviendas como en el distrito mismo.</i>	0.09	2	0.18
5. <i>Reducido presupuesto para invertir en el mejoramiento de la estructura e infraestructura turística.</i>	0.07	2	0.14
TOTAL	1.00		2.53

Nota: Los valores de las calificaciones son las siguientes: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad mayor.

5.5.1.3 Análisis competitivo: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Para la realización de la planificación estratégica en el desarrollo de estrategias de diversas industrias han utilizado el modelo propuesto por Michel E. Porter. Este modelo holístico permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad a largo plazo, en donde se evalúan los objetivos y recursos en función a cinco fuerzas.

En el turismo rural comunitario, podemos aplicar los cinco factores de Porter para analizar la competitividad de la industria. Para el turismo rural comunitario, tenemos la problemática que, generalmente, estos emprendimientos buscan aprovechar atractivos turísticos para ayudar a sus habitantes rurales a generar un ingreso adicional al que ya tienen, sacando a algunos de ellos de la pobreza. Por esto, el análisis competitivo debe hacerse de forma cuidadosa, ya que no necesariamente una competencia fuerte contra emprendimientos que están aprendiendo a explotar de forma eficiente atractivos turísticos se constituye en la mejor forma de hacerlos crecer de forma competitiva.

i. Rivalidad entre competidores existentes.

- ✓ ***Competidores a nivel nacional:*** Como competidores del distrito de Chetilla en cuanto a Turismo Rural Comunitario se refiere, se ha seleccionado zonas turísticas a nivel del Perú, como competidores directos puesto que poseen características y ofertas turísticas similares que apunta al mismo mercado.

a) Taquile – Región Puno

"El Lago Titicaca conserva sus encantos en islas como Taquile. Aquí las leyendas perviven en el imaginario de su gente y en los coloridos tejidos que lucen con orgullo. A lo largo de la geografía insular, están desperdigados mágicos senderos que llevan hacia

andenes agrícolas y lugares ceremoniales, como el Quinuapata. El textil tradicional de Taquile tiene reconocimiento mundial, y aprender este arte es sumar un valor incalculable a nuestras vidas; es aprender a tejer nuestros sueños de mil colores”.

- **Ubicación:** Región de Puno, provincia de Puno (Península de Capachica)
- **Superficie:** 1100 hectáreas (2718 acres)
- **Altitud:** 3950 msnm
- **Clima:** Seco y Templado
- **Época de lluvias:** de enero a marzo
- **Temperatura:** T. máxima: 19°C / 66.2°F; T. promedio: 10°C / 50°F; T. mínima: 07° C / 44.6° F
- **Acceso y distancias**

- **Aéreo:** de Lima a Juliaca (Puno): 1:30 horas
- **Terrestre:** de Juliaca a Puno: 01 hora (45 km)
- **Lacustre:** del Puerto de Puno a Taquile: 03:10 horas (37 km)

➤ **Actividades turísticas:**

- Exposiciones de arte textil
- Vistas panorámicas
- Visitas a sitios arqueológicos
- Visita al Mirador Mulsina Pata (el punto más alto de la isla)
- Visita a la Playa de Collata Suyo
- Caminatas
- Pesca artesanal
- Pesca Nocturna
- Paseos en bote
- Lectura de hojas de coca
- Rituales andinos (demostración de pago a la tierra)- See more at:

➤ **Servicios turísticos:**

- Alojamiento
- Alimentación
- Transporte
- Orientación turística

➤ **Otros servicios**

- Telefonía fija
- Telefonía móvil
- Bodegas
- Hospital más cercano: en Puno (a 2:45 horas)

b) Llamatrek – Región de Ancash

Llegar al templo de Chavín evoca respeto y admiración en el viajero, pero hacerlo a través del viejo camino, que cruza la Cordillera, es ser parte de una sensacional experiencia histórica en contacto con las deidades andinas y la naturaleza que las acogen. Las llamas, fieles compañeras de Los Andes, muestran el camino y alegran el sendero. El Parque Nacional del Huascarán, casa de los "dioses nevados", será el escenario de un trayecto que marcará para siempre los corazones de quienes vivan esta experiencia.

- **Ubicación:** Región de Áncash, provincia de Recuay, distrito de Recuay.
- **Altitud:** entre 3450 msnm y 4700 msnm.
- **Clima:** Seco
- **Época de lluvias:** de noviembre a abril.
- **Temperatura:** T. máxima: 22°C / 71.6°F; T. promedio: 14°C / 57.2°F; T. mínima: 02°C / 36°F
- **Acceso y distancias**

- **Opción 1**

- **Aéreo:** de Lima a Huaraz: 50 minutos.
 - **Terrestre:** de Huaraz a Olleros: 40 minutos (30 km); de Olleros a Canrey Chico: 15 minutos (2 km).
- **Opción 2**
 - **Terrestre:** de Lima a Huaraz: 08 horas (415 km); de Huaraz a Olleros: 40 minutos (30 km); de Olleros a Canrey Chico: 15 minutos (2 km).
- **Actividades turísticas:**
- Trekking con llamas
 - Campamentos en alta montaña
 - Rituales andinos
 - Narración de cuentos, mitos y leyendas
 - Danzas folklóricas
 - Visitas guiadas al Monumento Arqueológico Chavín de Huántar
 - Paseos a caballo
 - Observación e interpretación de estrellas
 - Fogatas
- **Servicios turísticos:**
- Alimentación
 - Arrieraje
 - Porteadores
 - Transporte
 - Orientación turística
- **Otros servicios**
- Telefonía fija
 - Telefonía móvil
 - Centro de Salud (en Olleros y Chavín)

- Bodegas (en Olleros)
- Hospital más cercano en Huaraz (a 30 minutos)

c) Chaparrí – Región Lambayeque

"Ubicada en los bosques secos del norte del Perú, la Reserva de Chaparrí es un área de protección natural y hogar de muchas especies endémicas y amenazadas, como el Oso de Anteojos y el Pitajo de Tumbes. El lugar, que debe su nombre al Cerro Chaparrí, era considerado sagrado por los Mochicas, siendo en la actualidad un importante centro de investigación científica y un exitoso proyecto de ecoturismo regional. Chaparrí es el emblema de la conservación de los recursos naturales a través del turismo que, conjugado con la calidad de los servicios, hace que el bosque lambayecano se convierta en un paraíso de experiencias inolvidables.

- **Ubicación:** Región de Lambayeque, provincia de Chiclayo, distrito de Chongoyape, caserío Tierras Blancas s/n.
- **Superficie:** 34412 hectáreas (85033 acres)
- **Altitud:** 209 msnm
- **Clima:** Tropical seco
- **Época de lluvias:** de diciembre a abril
- **Temperatura:** T. máxima: 34°C/93°F; T. mínima: 18°C/65°F
- **Acceso y distancias**

- **Opción 1:**

- **Aéreo:** de Lima a Chiclayo: 01 hora
- **Terrestre:** de Chiclayo a Chaparrí: 01: 30 horas (74 km)

- **Opción 2:**

- **Terrestre:** de Lima a Chiclayo: 11 horas (763 km); de Chiclayo a Chaparrí: 01:30 horas (74 km).

➤ **Actividades turísticas:**

- Visitas guiadas al centro de interpretación local, a la 'Huerta Encantada', vivero/biohuerto, herpetario, mirador, y zona de Osos de Anteojos (*Tremarctos ornatus*), y de la Pava Aliblanca (*Penelope Albipensis*).
- Visita a la Biblioteca ecológica comunal.
- Exposiciones participativas de tallado en piedra y elaboración de peluches.
- Narración de cuentos, mitos y leyendas.
- Rituales chamánicos.
- Birdwatching

➤ **Servicios turísticos:**

- Alojamiento en ecolodge (Chaparrí Ecolodge)
- Alimentación
- Orientación turística especializada en birdwatching.
- *Transporte*

➤ **Otros servicios**

- Telefonía fija (en Chongoyape)
- Acceso a internet.
- Comisaría de Chongoyape: a 10 minutos de la Comunidad de Santa Catalina.
- Banco de la Nación y agente BCP: en Chongoyape (a 10 minutos).
- Hospital más cercano: en Chongoyape (a 10 minutos).

d) *Parque de la papa – Región Cusco*

"Un delicioso viaje, que no puede dejar pasar, lo llevará al Parque de la Papa, en el Valle Sagrado de los Incas. El Parque está situado en Pisac y en él se pueden conocer y degustar más de mil variedades de papas provenientes de comunidades como Amaru, Chawaytiri, Pampallacta, Saccacca, Paru Paru, entre otras. Además, en los alrededores,

resulta atractivo visitar sus lagunas, aprender sobre hierbas medicinales y sentir los finos tejidos en la piel."

- **Ubicación:** Región Cusco, provincia de Calca, distrito de Pisac: comunidades de Amaru, Chawaytiri, Pampallacta, Sacaca y Paruparu.
- **Superficie:** 8060 hectáreas (19916 acres).
- **Altitud:** 3600 msnm.
- **Clima:** Templado seco.
- **Época de lluvias:** de noviembre a marzo.
- **Temperatura:** T. máxima: 20°C/68°F; T. mínima: 0°C/32°F
- **Acceso y distancias:**
 - **Aéreo:** de Lima a Cusco: 01 hora.
 - **Terrestre:** de Cusco a Pisac: 01 hora (35 km).
- **Actividades turísticas:**
 - Participación en faenas agrícolas.
 - Visitas guiadas al Centro de Producción de la Papa (Área de Patrimonio Biocultural Indígena).
 - Exposición de las técnicas de conservación de la papa nativa.
 - Interpretación de los jardines botánicos para el uso en el arte culinario.
 - Visita guiada a la Laguna de Kinsa Qocha.
 - Viaje a las comunidades de Sacaca y Chawaytire.
 - Exposición de tejidos tradicionales, cerámica y joyería.
 - Elaboración de jabón e infusiones con hierbas naturales locales.
- **Servicios turísticos:**
 - Alimentación.
 - Orientación turística especializada en el cultivo ancestral de la papa.
- **Otros servicios**

- Telefonía fija y móvil
- Bodegas
- Bancos y casas de cambio: en Piscac.
- Centro de salud más cercano: en Pisac.

e) Sibayo – Región Arequipa

"Tradicional pueblo del Colca, ubicado a pocos minutos de Chivay. Sus calles de piedra, cariñosamente llamados "Rumillacta", construidas con bloques de roca labrada, barro y sillar, y bajo el clásico diseño conocido como el "damero español"; además de sus costumbres, parecen haberse conservado intactos desde hace varios siglos."

- **Ubicación:** Región de Arequipa, provincia de Caylloma.
- **Altitud:** 3880 msnm
- **Clima:** Templado y frío.
- **Época de lluvias:** de diciembre a abril
- **Temperatura:** T. máxima: 25°C/77°F; T. mínima: 14°C 57°F

- **Acceso y distancias:**
 - **Aéreo:** de Lima a Arequipa: 01:15 horas (1025 km).
 - **Terrestre:** de Arequipa a Chivay: 03 horas (151 km); de Chivay a Sibayo: 01:15 horas (36 km)

- **Actividades turísticas:**
 - Participación en faenas ganaderas
 - Caminatas
 - Visitas guiadas a sitios arqueológicos
 - Canotaje
 - Rituales andinos

- Visitas guiadas al Ecomuseo de Sibayo
- Participación en la crianza de llamas (Lama glama)
- Pesca artesanal en el Río Colca
- Exposiciones participativas de tejido
- Ciclismo de montaña (MTB)

➤ **Servicios Turísticos:**

- Alojamiento
- Alimentación
- Orientación turística
- Transporte

➤ **Otros servicios**

- Telefonía fija y móvil
- Bodegas
- Centro Médico

✓ *Competidores a nivel local: Como principales competidores del distrito de Chetilla en cuanto a Turismo Rural Comunitario se refiere, se ha seleccionado tres zonas turísticas como competidores directos puesto que poseen características y ofertas turísticas similares que apunta al mismo mercado y que está dentro del distrito de Cajamarca.*

a) Granja Porcón

Ubicada a 30 kilómetros de la ciudad de Cajamarca

Son más de mil los miembros de Atahualpa Jerusalén, conocida comúnmente como Granja Porcón, la única cooperativa que supo aprovechar los beneficios de la reforma agraria. Ellos empiezan su labor muy temprano, ordeñando vacas, atendiendo a los animales del

zoológico, otros cosechando habas. Las mujeres se encargan de procesar la deliciosa mantequilla y el queso fresco.

Lo extraordinario es que los visitantes pueden realizar estas mismas actividades. Los turistas plantan pinos, hacen el mantenimiento de los bosques, pastan el ganado, elaboran los panes, cosechan papas. Los varones siempre están en el taller de madera confeccionando muebles. Y las mujeres enseñan a tejer los finos abrigos, bolsos y sombreros. Es lo que se conoce como turismo vivencial.

El día se empieza con un típico desayuno cajamarquino en el que hay pancito caliente, mantequilla fresca, queso de agradables sabores y el delicioso manjar blanco y después se continúan con las faenas diarias.

Está inmersos en la experiencia, las cabalgatas a caballo, que desde el camino se observan los bosques de pinos y especies nativas como el quinual y el aliso. Igualmente se ven grandes manadas de alpacas que pastan en las extensas praderas. También se desarrolla la pesca de truchas.

Granja Porcón cuenta con 12,800 hectáreas de terrenos. En los últimos 30 años su gente ha sabido invertir en la riqueza de sus suelos. El esfuerzo por la reforestación está dando sus frutos. En esta pequeña selva acondicionada un espacio como zoológico- hay pumas, osos, otorongos, tigrillos. El atractivo turístico y sus beneficios son de excelente calidad.

La comunidad ha dotado de hospedajes que cuentan con baños privados, agua caliente, chimenea. También hay bungalows para familias y hasta puede acampar.

b) Comunidad de Sulluscocha - Familia Huamán

En el distrito de Namora, ubicado a 30 minutos de la ciudad de Cajamarca, vive la familia Huamán integrada por Don Enrique, su esposa Graciela, sus tres hijos y sus dos nietos. Don Enrique es agricultor y albañil, durante 8 años se desempeñó como Teniente Gobernador del Caserío y realizó obras importantes, tales como la construcción de la escuela primaria de la comunidad. Su casa está ubicada frente a

la Laguna de Sulluscocha, donde además ha implementado habitaciones para recibir a los viajeros. La familia Huamán vive en Namora desde hace 25 años e invita a los viajeros a compartir diversas faenas agrícolas y ganaderas, así como las tradiciones y costumbres que componen su vida cotidiana. Algunas actividades que se pueden realizar son: la crianza de ganado menor, la cosecha y la siembra de productos de acuerdo con el calendario agrícola, la pesca, la preparación de alimentos con fuego a leña o la preparación de pan, el ritual de agradecimiento a la Pachamama, y el recorrido por fragmentos del camino Inca (Capac Ñan) que se encuentran en las inmediaciones de la comunidad.

c) Comunidad de la Encañada – Familia Abanto

La casa Hospedaje de la Familia Abanto está ubicada en el distrito de la Encañada a 1 hora con 20 minutos de la ciudad de Cajamarca, en un área rodeada de bosques de eucaliptos y campos de cultivo. Catalino y su esposa Vilma viven aquí hace 14 años y son los anfitriones de esta visita. La señora Rosa Abanto de 66 años es la madre de Vilma, una gran conocedora del arte de los textiles y telares, así como una experta en la preparación de cachangas fritas y café de cebada, típicos de la región. En esta casa existe un tradicional horno a la leña que se emplea en la preparación del pan serrano. Los visitantes son invitados a participar en este proceso y ayudar a Doña Rosa en el bio-huerto, cultivando semillas de flores típicas del lugar, así como a involucrarse en las actividades cotidianas de esta familia artesana y campesina.

ii. Ingreso potencial de nuevos competidores.

Considerados como aquellos que dentro de poco pueden llegar a competir directamente con el distrito de la encañada con respecto al turismo rural comunitario y restarle participación en el mercado. Se considera a la comunidad de Cushunga, ubicada a 40 minutos de la ciudad de Cajamarca, con una altitud de 3514 msnm., en la cual el gobierno regional a través de Dircetur ha venido desarrollando trabajos de sensibilización en cuanto a turismo rural comunitario para insertarlo en la zona.

iii. Poder de negociación de los compradores

En el turismo rural comunitario, se pueden tener varios tipos de turistas, desde el turista que llega por sus propios medios a visitar los emprendimientos y el que llega a través de un intermediario. Es así que se tienen clientes directos, es decir el turista llega de manera directa, que, al hacerlo, no tiene un poder de negociación grande.

Los operadores turísticos grandes y chicos pueden incluir los emprendimientos o no dentro de sus planes turísticos. Estos últimos debido a su experiencia y al uso de tecnologías de la información para captar cliente tienen un poder de negociación grande en la industria.

Considerando el perfil del turista que realiza TRC, podemos observar que a nivel mundial se caracteriza por nuevas tendencias de consumo, como búsqueda de experiencias, contacto con la naturaleza, cultura y aprendizaje, etc. Enmarcando dentro de ello la valoración por lo auténtico, buscando el entorno natural y no urbano.

El turista rural comunitario está en búsqueda de experiencias que revelen las costumbres propias y ancestrales con estilos de vida diferente, esencialmente busca interactuar y compartir vivencias con los pobladores de las comunidades nativas del Perú.

Otro factor de búsqueda en el turista rural comunitario también es el entorno que se puedan apreciar en las comunidades nativas visitadas, lo cual para ellos complementa la visita de estar en un ambiente completamente natural y rural.

Para ello, los turistas buscan hospedajes rústicos y estar lo más cercano posible a las actividades cotidianas de los pobladores.

La empresa MegaTours, llega al turista extranjero, y realiza actividades similares al que desarrolla el turismo rural comunitario, por lo que esta empresa sería el punto principal de nexo entre el emprendimiento y el distrito de Chetilla, no obstante se puede lanzar el emprendimiento como independiente y directo al turista con el uso de las redes sociales y la tecnología.

iv. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

En el caso de los productos sustitutos, consideramos aquellos en los cuales los turistas pueden desarrollar actividades a campo abierto, como lo que se viene desarrollando en Hacienda la Collpa, donde se realizan actividades de cabalgatas, existe también hospedaje, etc. Se considera también a otro sustituto como los paquetes ofertados por las diferentes agencias turísticas en la ciudad de Cajamarca donde se brinda visitas a lugares turísticos fuera de la ciudad, en los cuales también se tiene contacto con la naturaleza, como las visitas a Ventanillas de Otuzco, Cumbe Mayo, Llacanora, etc.

v. Poder de negociación de los proveedores

En los emprendimientos de turismo rural comunitario, se busca la ganancia de toda la cadena de valor y la creación de un clúster que permita el beneficio de todos, es así que los proveedores, muchas veces, son de la misma comunidad y se trata de no tener proveedores externos a la misma en lo posible. Para esta industria, el poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que todos ellos serían los mismos pobladores de la zona.

5.5.1.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) será utilizado para identificar a los principales competidores del distrito de Chetilla, que cuentan con un posicionamiento turístico ya ganado, así como a sus fortalezas y debilidades principales en relación a su actividad turística.

Granja Porcón, es la que cuenta con el mayor puntaje de 2.73, debido a la trayectoria como destino turístico de fin de semana y su grado de desarrollo turístico, además de la contribución de sus pobladores con el desarrollo de su zona. En segundo lugar, con el mismo puntaje se encuentra la Comunidad de Sulluscocha con 2.57, y la Comunidad de

la Encañada con un puntaje de 2.57. Por último, el distrito de Chetilla contó con un puntaje de 2.51 dado que carece de infraestructura turística adecuada, inexistentes estrategias de promoción turística, así como de insuficiente inversión local en la actividad turística.

Con los resultados obtenidos, se define claramente, que el destino turístico propuesto, no está muy lejos de lograr posicionarse como la competencia, puesto que tiene características y recursos para llegar a ser el destino de turismo rural comunitario ideal para el turista nacional y extranjero que desee involucrarse y conocer nuevas culturas y costumbres, además de disfrutar de los paisajes naturales, la historia y arqueología que la zona ofrece.

Tabla 15 – Matriz del Perfil Competitivo

<i>Lugar turístico</i>	<i>Peso</i>	<i>Chetilla</i>		<i>Granja Porcón</i>		<i>Comunidad de Sulluscocha</i>		<i>Comunidad de la Encañada</i>	
		<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>	<i>Valor</i>	<i>Pond.</i>
a) Atractivos turísticos	<i>0.12</i>	<i>3</i>	<i>0.36</i>	<i>4</i>	<i>0.48</i>	<i>2</i>	<i>0.24</i>	<i>2</i>	<i>0.24</i>
b) Infraestructura turística	<i>0.14</i>	<i>2</i>	<i>0.28</i>	<i>3</i>	<i>0.42</i>	<i>2</i>	<i>0.28</i>	<i>2</i>	<i>0.28</i>
c) Promoción turística	<i>0.11</i>	<i>1</i>	<i>0.11</i>	<i>3</i>	<i>0.33</i>	<i>2</i>	<i>0.22</i>	<i>2</i>	<i>0.22</i>
d) Accesibilidad y conectividad de Atractivos	<i>0.09</i>	<i>2</i>	<i>0.18</i>	<i>2</i>	<i>0.18</i>	<i>3</i>	<i>0.27</i>	<i>3</i>	<i>0.27</i>
e) Riqueza en cultura y costumbres	<i>0.16</i>	<i>4</i>	<i>0.64</i>	<i>1</i>	<i>0.16</i>	<i>2</i>	<i>0.32</i>	<i>2</i>	<i>0.32</i>
f) Atención al turista.	<i>0.11</i>	<i>2</i>	<i>0.22</i>	<i>4</i>	<i>0.44</i>	<i>3</i>	<i>0.33</i>	<i>3</i>	<i>0.33</i>
g) Precios	<i>0.09</i>	<i>2</i>	<i>0.18</i>	<i>2</i>	<i>0.18</i>	<i>3</i>	<i>0.27</i>	<i>3</i>	<i>0.27</i>
h) Ambientes acondicionados adecuadamente.	<i>0.10</i>	<i>3</i>	<i>0.30</i>	<i>3</i>	<i>0.30</i>	<i>4</i>	<i>0.40</i>	<i>4</i>	<i>0.40</i>
i) Servicios de Salud	<i>0.08</i>	<i>3</i>	<i>0.24</i>	<i>3</i>	<i>0.24</i>	<i>3</i>	<i>0.24</i>	<i>3</i>	<i>0.24</i>
Total									

	1.00		2.51		2.73		2.57		2.57
--	------	--	------	--	------	--	------	--	------

Nota: Los valores de las calificaciones son las siguientes: 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad principal.

5.6 FORMULACION ESTRATÉGICA

5.6.1 Diagnóstico FODA del Turismo en el distrito de Chetilla en la provincia Cajamarca.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	1. Diversidad de recursos turísticos naturales, arqueológicos y paisajísticos, cultura viva existente entre sus pobladores.	1. Insuficiente capacitación sobre actividades económicas y turísticas a los pobladores del distrito de Chetilla.
	2. El distrito está ubicado a una distancia corta del centro arqueológico Cumbe Mayo.	2. Escaso equipamiento para satisfacer las necesidades de seguridad para los turistas.
	3. Impulso del Turismo Rural Comunitario en diversas zonas del Perú.	3. Inexistente planificación turística en la zona.
	4. Preferencias de los turistas extranjeros y nacionales, están avocadas en experiencias nuevas con la naturaleza, ser conocedoras y parte de nuevas culturas.	4. Estructura e Infraestructura insuficientemente, en las viviendas como en el distrito mismo. 5. Reducido presupuesto para invertir en el mejoramiento de la estructura e infraestructura turística.
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIA FO Explotar	ESTRATEGIA DO Buscar
1. Tendencia creciente de la demanda a nivel nacional e internacional hacia zonas de naturaleza, y convivencia con nuevas culturas y costumbres.	Promocionar la diversidad de recursos y la cultura turística del distrito ante la creciente demanda de turistas a nivel nacional e internacional. (F1, F3, O1).	Mejorar la capacitación y facilitar información a la población chetillana mediante el DIRCETUR, para mejorar la planificación turística de la zona, mejorar la infraestructura y el equipamiento del lugar, orientado a satisfacer el perfil del turista rural comunitario, con lugares rurales pero con calidad y saneamiento.. (D1, D2, D3, D4, O6)
2. Cercanía a la ciudad de Cajamarca y facilidad de acceso, apto para promover circuitos turísticos unidos a Cumbe Mayo, que es el más reconocido dentro de los circuitos turísticos de la ciudad.	Aprovechar la cercanía entre Cumbe Mayo y Chetilla incluyendo en el recorrido el ingreso al distrito promocionado la conectividad entre ambos al turista, puesto que la distancia es corta al distrito de Cajamarca. (F2, O2, O3).	Generar atractivos y productos turísticos diferenciados que promueven la competitividad y sostenibilidad del Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla. (D3,O3).
3. Difusión de estos lugares	Diseñar una página web, donde	Formar organizaciones con los

<p>turísticos y tipo de turismo a través de medios de comunicación y redes sociales, además de la gran difusión de lo que es Turismo Rural Comunitario en el Perú y el mundo.</p>	<p>promocione el emprendimiento de TRC, ayudados y promovidos por el DIRCETUR y la Municipalidad Distrital de Chetilla.(F4, O3, O4, O6)</p>	<p>pobladores y con ayuda del DIRCETUR, para poder monitorear y orientar a la demás población con respecto al desenvolvimiento y desarrollo del emprendimiento y establecer una caseta de información al turista y al poblador.</p>
<p>4. Aumenta la tendencia del uso de Internet para planificar viajes y buscar información.</p>		
<p>5. Crecimiento económico del país y cambios de política con inclusión social de zonas menos favorecidas.</p>		
<p>6. Existencia del DIRCETUR que promueve el desarrollo de proyectos además se puede hacer uso del canon minero.</p>		
<p>AMENAZAS – A</p>	<p>ESTRATEGIA FA Confrontar</p>	<p>ESTRATEGIA DA Evitar</p>
<p>1. Escasa conciencia turística y cultural de protección y conservación de los recursos turísticos por parte de los turistas.</p>	<p>Impulsar y promocionar la diversidad turística y cultural del distrito, a fin de enfrentar la competencia con los diferentes lugares donde también se desarrolla el TRC. (F1,A5)</p>	
<p>2. Falta de información de los que es turismo rural comunitario en los pobladores del distrito de Chetilla.</p>	<p>Generar agencias informativas y promotores de información para los pobladores incentivándolos e informándolos de la tendencia mundial de este tipo de turismo. (F3, A2, A3)</p>	
<p>3. Falta de difusión del distrito de Chetilla, sus recursos y su cultura en los medios de comunicación a nivel nacional e internacional.</p>	<p>Generar valor agregado al servicio y a los productos que se brinden, conservando la identidad y costumbres de la zona, para poder enfrentar a la competencia, diversificando los lugares turísticos y fomentando la cultura en grandes y pequeños, para que el turista perciba la calidad cultural, natural, etc. del ambiente que está visitando. (F1, A5, A6)</p>	
<p>4. Infraestructura deficiente en el distrito de Chetilla para el desarrollo adecuado del turismo rural comunitario.</p>		
<p>5. La competencia que existiría con Granja Porcón, lugar turístico donde ya se desarrolla Turismo Rural Comunitario.</p>		
<p>6. Adaptación de la población al nuevo ingreso de Turismo en el distrito.</p>		

5.7 PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE TURISMO RURAL COMUNITARIO EN EL DISTRITO DE CHETILLA – PROVINCIA DE CAJAMARCA

5.8.1 PRESENTACIÓN

La presente propuesta surge como una alternativa para la implementación de Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla – Provincia de Cajamarca, ya que éste cuenta con potencial turístico que no está siendo aprovechado ni explotado, pudiendo ser de gran ayuda en cuanto al desarrollo económico y social del distrito. La misma representará una herramienta operativa y funcional que orientará un proceso de formación y desarrollo de la población a través de la valoración de sus costumbres y cultura, reconocimiento de sus recursos turísticos, naturales, arqueológicos, etc. Los cuales son esenciales para el desarrollo de su distrito y su población, fundamentada en una filosofía de trabajo productivo y servicio de calidad que permita al poblador Chetillano incorporarse adecuadamente a las nuevas tendencias turísticas mundiales y proponer cambios significativos dentro de su distrito, promoviendo así el desarrollo social, económico, cultural y educativo de su población.

5.8.2 JUSTIFICACIÓN

En el Perú existe un gran potencial para generar inversiones orientadas a crear una nueva y variada oferta turística, debido al abundante y variado patrimonio turístico, cultural y gastronómico, así como a una mega diversidad de recursos que favorece el turismo de aventura y ecoturismo. Por otro lado, desafortunadamente el Perú también posee numerosas zonas con comunidades pobres que, debido a la falta de

medios de capacitación e información, no tienen la posibilidad de aprovechar eficientemente los recursos naturales y culturales que poseen.

Es así que en el Perú, se han venido realizando emprendimientos de turismo rural comunitario que tienen por finalidad la creación de capacidades y desarrollo de oportunidades para beneficio de las comunidades que lo practican. Según estudios de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en la actualidad, se están presentando cambios graduales en el comportamiento y el deseo de nuevas experiencias que estén más cerca de la naturaleza y de la cultura de los países en donde se realiza la visita por parte de los turistas. Estas tendencias han originado una oferta que a la fecha no ha sido objeto de un estudio sistemático en el Perú. En tal sentido, es importante elaborar políticas y estrategias que permitan que las comunidades puedan poner en valor los diferentes atractivos turísticos con los que cuentan y desarrollar programas eficientes de turismo rural comunitario en la provincia de Cajamarca y es así que se ha observado cierto potencial turístico en el *distrito de Chetilla*, en donde el atractivo principal vendría a ser la cultura viva que en el lugar existe, asimismo se adiciona a esta experiencia turística la diversidad natural y arqueológica que este distrito posee.

5.8.3 ALCANCE DEL DOCUMENTO

El presente Plan Estratégico, está orientado a toda la población del distrito de Chetilla de la provincia de Cajamarca (sin considerar caseríos.) por cuanto servirá de punto inicial y guía para el desarrollo de Turismo Rural Comunitario en su distrito, además de instruir en algunas estrategias para el desarrollo idóneo de este tipo de turismo y las acciones pertinentes en cuanto a la organización y servicio al turista.

Ésta situación repercutirá en un beneficio social, económico, educativo, etc. incomparable en la población Chetillana, así como en un eficiente servicio turístico.

5.8.4 FACTIBILIDAD

El Plan Estratégico propuesto es factible de implementar, ya que el acceso al recurso turístico, humano, cultural de éste distrito es total y está al alcance de la población de Chetilla, es así que según una consulta previa, al alcalde del distrito Sr. Israel Mendoza Tomay y a la población mediante encuestas referenciales, ambos demostraron interés y actitud favorable, en la participación y desarrollo de Turismo Rural Comunitario en su distrito para el beneficio de éste.

5.8.5 VISIÓN

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

5.8.6 MISIÓN

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

5.8.7 VALORES

Los valores planteados para cumplir con el proceso estratégico son:

- a) Trabajo en equipo. Son necesarios los procesos de concertación, toma de decisiones y ejecución de acciones entre los actores económicos, gobiernos locales, instituciones públicas y organismos privados para cumplir con el proceso estratégico planteado.

- b) **Creatividad.** El desarrollo de la industria del turismo en la zona de investigación será una alternativa para generar nuevas fuentes de ingreso y empleo, utilizando la creatividad e innovación para el diseño productos y servicios turísticos.
- c) **Autenticidad.** La comunidad receptora de turistas (Chetilla); revalorará sus costumbres y tradiciones generando identidad y autenticidad.
- d) **Cordialidad.** Los turistas que visiten la zona recibirán un trato amable por habitantes y prestadores de servicios.
- e) **Calidad.** Los pobladores del distrito de Chetilla, ofrecerán servicio y producto basados en la calidad, cumpliendo así con la expectativa, desde el momento de su llegada hasta su partida del lugar.

5.8.8 FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

A. Objetivo Estratégico General

- ✓ Implementar el Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla, fomentando cultura turística en los pobladores, mejorando la calidad de vida de cada uno de ellos, y garantizando la seguridad del visitante, creando una visión y valores compartidos que impulsen las buenas prácticas en la prestación de los servicios turísticos y posicionando el lugar en la ruta viajera de los visitantes.

B. Objetivos Estratégicos Específicos

- ✓ Fomentar, mejorar y fortalecer los niveles de cultura turística en los pobladores del distrito de Chetilla.
- ✓ Generar calidad de servicio, facilidades y seguridad para el visitante.
- ✓ Promover la diversificación y la competitividad de la oferta turística del distrito de Chetilla.
- ✓ Mejorar la demanda turística del distrito de Chetilla.

- ✓ Desarrollar la capacidad competitiva de los productores, de los servicios y la calidad turística en general del distrito de Chetilla.
- ✓ Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con valor agregado en las viviendas y en la calidad de los pobladores de Chetilla hacia el turista.

C. Objetivos y estructura de la propuesta

✓ **FASE I: Implantación**

- Evaluar y validar el plan de acción estratégico elaborado.
- Sensibilizar a cada uno de los pobladores del distrito de Chetilla, acerca de la importancia que tiene el desarrollo de turismo rural comunitario en su distrito, los beneficios que éste traería, el desarrollo que lograría en su distrito y como efectuarlo.
- Promover y divulgar el Plan Estratégico entre la población, mediante el apoyo de la Municipalidad Distrital de Chetilla.

✓ **FASE II: Ejecución**

- Desarrollar el Plan Estratégico en el distrito de Chetilla a través de talleres como recurso pedagógico, para la obtención de mejores resultados.

❖ **Objetivos de los talleres**

- **Taller I:** Valorar la importancia que tiene el desarrollo de turismo rural comunitario en su distrito.
- **Taller II:** Apreciar la importancia de su cultura, tradiciones, recursos turísticos naturales, arqueológicos, etc. mediante el análisis de sus características.
- **Taller III:** Informar a la población de cómo es que ellos podrían desarrollar turismo rural comunitario en su distrito,

que condiciones tendrían que tener sus viviendas, que servicio deberían brindar al turista, etc.

- **Taller IV:** Establecimiento de condiciones básicas de las viviendas para que ofrezcan el servicio de alojamiento y participación en las faenas diarias.
- **Taller V:** Visitar y determinar con los pobladores participantes, las viviendas que cuentan con las condiciones básicas para el alojamiento de los turistas y el desarrollo de TRC.

✓ **FASE III: Evaluación**

Establecer mecanismos de control, evaluación y seguimiento del Plan Estratégico para el desarrollo adecuado y la implementación óptima de Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla.

5.8 PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

Tabla 16 - FASE I – IMPLEMENTACIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLE	FECHA
Evaluar y validar el plan de acción estratégico elaborado.	Consultar con el alcalde distrital de Chetilla, para la aprobación o modificación del plan propuesto	Hacer llegar una copia del plan propuesto a un especialista en estos temas, y/o a las organizaciones correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista • Fotocopiadora • Hojas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesista. 	Por cumplirse
Sensibilizar a cada uno de los pobladores del distrito de Chetilla, acerca de la importancia que tiene el desarrollo de turismo rural comunitario en su distrito, los beneficios que éste traería, el desarrollo que lograría en su distrito y como efectuarlo.	Charla de sensibilización y motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el número de pobladores participantes. • Planificación con el coordinador o responsable de brindar la charla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material de oficina 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesista. • Responsable de la charla. • Especialista. 	Por cumplirse
Promover y divulgar el Plan Estratégico entre la población, mediante el apoyo de la Municipalidad Distrital de Chetilla.	Presentar el Plan Estratégico a cada una de las familias, explicándoles de que se trata el documento.	<ul style="list-style-type: none"> • Reproducción y distribución del Plan Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros. • Papel • Fotocopiadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesista • Alcalde distrital de Chetilla. • Comité organizador. 	Por cumplirse

Tabla 17 - FASE II – EJECUCIÓN

OBJETIVO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLE	FECHA
Desarrollar el Plan Estratégico en el distrito de Chetilla a través de talleres como recurso pedagógico, para la obtención de mejores resultados.	Convocatorias para invitar a los pobladores de distrito de Chetilla a participar de los talleres.	Visita a las casas de los pobladores del distrito de Chetilla y perifoneo con unidades móviles.	<ul style="list-style-type: none"> • Papel • Impresora • fotocopiadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesista. 	Por cumplirse
	Planificación del cronograma de talleres	Determinar las fechas y horarios de los talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Calendario • Cronograma de talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde distrital. • Responsable de dictar el taller. • Tesista. 	Por cumplirse
	Ubicación de los recursos pedagógicos, materiales, tecnológicos y humanos que son necesarios para el desarrollo del taller	Adquisición del material didáctico y de oficina.	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Papel • Fotocopiadora • Lapiceros • Folders 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesista. 	Por cumplirse
	Realización de los talleres	Ubicar en el distrito a la persona que será la encargada de dictar los talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Salón de reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde distrital. • Tesista. 	Por cumplirse

Tabla 18 - TALLER I – TURISMO RURAL COMUNITARIO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	TIEMPO	ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN
<p>Valorar la importancia que tiene el desarrollo de turismo rural comunitario en su distrito.</p>	<p>Describir las características y beneficios que brinda el turismo rural comunitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de TURISMO RURAL COMUNITARIO. • Beneficios que brinda el TRC. • Dinámicas grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar a los participantes material informativo sobre Turismo Rural Comunitario. • Organizar a los participantes en equipos para poder comprender las lecturas. • Preguntas de entendimiento y comprensión, para evaluar el manejo de los conceptos básicos enseñados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material teórico • Material didáctico • Material audiovisual 	<p>45 minutos</p>	<p>Evidencia de actitudes de compromiso y aceptación de responsabilidades, además de identificación con su distrito en cuanto a cultura y recursos turísticos.</p>

Tabla 19 - TALLER II – CHETILLA, TIERRA DE MAGIA Y TRADICIONES

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	TIEMPO	ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN
<p>Apreciar la importancia de su cultura, tradiciones, recursos turísticos naturales, arqueológicos, etc. mediante el análisis de sus características.</p>	<p>Describir las características de su cultura, costumbres, fiestas, recursos turísticos y determinar la importancia que deberían brindarle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámicas grupales. • Participación individual sobre cuál es su opinión sobre su distrito, como lo considera, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar a los participantes en equipos de trabajo. • Motivar a los participantes para perder el temor y dar sus opiniones al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material didáctico. • Material audiovisual. 	<p>45 minutos</p>	<p>Actitudes positivas de identificación con sus recursos y cultura.</p>

Tabla 20 - TALLER III – TURISMO RURAL COMUNITARIO – OPORTUNIDAD DE PROGRESO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	TIEMPO
<p>Informar a la población de cómo es que ellos podrían desarrollar turismo rural comunitario en su distrito, que condiciones tendrían que tener sus viviendas, que servicio debería brindar al turista, etc.</p>	<p>Que el poblador reconozca la importancia de desarrollar turismo rural comunitario en su distrito y además esté concienciado con las condiciones que se debe tener en cada vivienda y en el distrito para ello.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de las viviendas. • Atención al turista. • Intervención del turista en la faena diaria del poblador chetillano. 	<p>Se utilizará el método del collage para dinamizar el taller.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Papel reciclado • Plumones • Cinta maskin. 	<p>45 minutos.</p>

Tabla 21 - TALLER IV – TURISMO RURAL COMUNITARIO, TAREA DE TODOS.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	TIEMPO
<p>Establecimiento de condiciones básicas de las viviendas para que ofrezcan el servicio de alojamiento y participación en las faenas diarias.</p>	<p>Que los mismos pobladores sean los que determinen las condiciones que ofrecerán a los turistas, después de la información brindada en el taller III.</p>	<p>Puntos clave para la evaluación de las viviendas y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Videos. • Interpretación de imágenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Data show. • Laptop • Recortes de revistas y periódicos. • Cinta maskin. 	<p>45 minutos.</p>

Tabla 22 - TALLER V – MI VIVIENDA, UN HOGAR TURÍSTICO.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	RECURSOS	TIEMPO
<p>Visitar y determinar con los pobladores participantes, las viviendas que cuentan con las condiciones básicas para el alojamiento de los turistas y el desarrollo de TRC.</p>	<p>Que sean los mismos participantes los que asuman la posición de ser entes de cambio en su distrito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamiento a turistas. • Servicios básicos en las viviendas. • Alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Videos • Material teórico y práctico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Data show. • Laptop • Papel • Impresora • Fotocopiadora 	<p>45 minutos.</p>

CRONOGRAMA DE REALIZACIÓN DE TALLERES

SEMANA	JULIO				ACTIVIDAD	AGOSTO					ACTIVIDAD	
	1	2	3	4		1	2	3	4			
IMPLEMENTACION				X	Charla de sensibilización y motivación							
EJECUCIÓN						T1	T2	T3	T4	T5	Desarrollo de talleres	

Tabla 23 - PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO – FASE III – EVALUACIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLE	FECHA
<p>Establecer mecanismos de control, evaluación y seguimiento del Plan Estratégico para el desarrollo adecuado y la implementación óptima de Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla.</p>	<p>Diseño de instrumentos para evaluar el desempeño de los participantes y la eficiencia del plan propuesto</p>	<p>Consulta de evaluación de planes empresariales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • bibliotecas • revistas • internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesista. 	<p>Por cumplirse</p>
		<p>Establecimiento de parámetros de rendimiento cuantitativos y análisis de los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formatos de evaluación del rendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesista. 	<p>Por cumplirse</p>
	<p>Hacer la evaluación por medio de la Municipalidad y directamente por el alcalde y la Tesista.</p>	<p>Implantar los correctivos necesarios derivados de los resultados para mejorar el Plan Estratégico Propuesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de evaluación de planes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tesista. 	<p>Por cumplirse</p>

D. Resultados esperados

- Concienciar a los pobladores, sobre la importancia e implementación de Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla.
- Aceptación para el acondicionamiento de las viviendas en donde se recibirá a los turistas durante su estadía en el distrito de Chetilla, las cuales serán ejecutadas por los mismos dueños de casa, con ayuda del personal de DIRCETUR, para la adecuada implementación de las casas, con el financiamiento de la Municipalidad Provincial de Chetilla.
- Buen desempeño y desenvolvimiento de la población ante la llegada de los turistas, además del buen trato y servicio turístico en general.
- Aceptación al distrito de Chetilla como destino de Turismo Rural Comunitario en Cajamarca y en Perú.
- Desarrollo del distrito de Chetilla, gracias a la implementación de Turismo Rural Comunitario, evolución del mismo y mejores prácticas en el distrito.

E. Objetivos de largo plazo

- Aumentar la llegada de turistas al presente emprendimiento de TRC en la Región Cajamarca – Distrito de Chetilla en un 100% al año 2020: Este objetivo tiene como finalidad aumentar la llegada de turistas al distrito de Chetilla, basado en productos atractivos y calidad en el servicio.
- Crecimiento de las ventas en el emprendimiento de turismo rural comunitario en un 150% al 2020: Este objetivo tiene como finalidad asegurar el aumento de las ventas en el mediano y largo plazo.
- Aumentar el tiempo de estadía promedio del turista en el distrito de Chetilla en un 50% al 2016: Este objetivo tiene como finalidad incrementar el número de días que el turista rural comunitario permanece en el distrito.

F. Estrategia de Negocios

Se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa en una industria. Esta puede ser competitiva (a través de la lucha contra todos los competidores para lograr una ventaja) o de cooperación (mediante trabajo con una o más empresas para ganar contra otros competidores).

Michael Porter propone dos estrategias competitivas genéricas: menor costo y diferenciación. Se denominan genéricas porque pueden ser aplicadas en cualquier organización sin importar industria o tamaño.

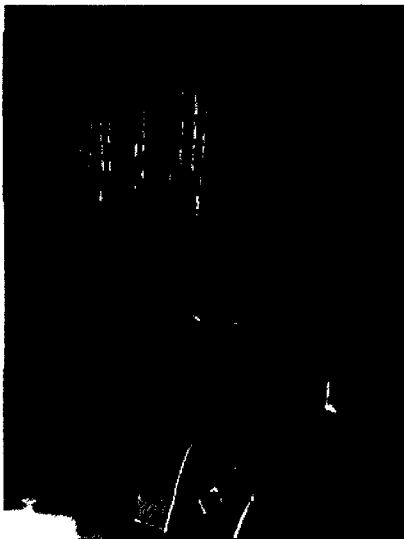
Estos dos enfoques, combinados con un objetivo amplio o reducido del mercado, generan las cuatro estrategias genéricas competitivas presentadas a continuación:

		Ventaja Competitiva	
		Menor Costo	Diferenciación
Ámbito Competitivo	Objetivo Amplio	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	Objetivo Reducido	Enfoque de Costos	Enfoque de Diferenciación

Fuente: Administración Estratégica y Política de Negocios.

Para cumplir con los objetivos se debe seguir una estrategia competitiva de Enfoque de Diferenciación. Esto implica tratar de diferenciarse de la competencia. Por tanto el proyecto de Turismo Rural Comunitario en el distrito de Chetilla, debe desarrollar una propuesta de servicio diferenciadora que cautive a los clientes objetivos y permita satisfacer sus necesidades de una manera eficiente.

Considerando el estado del mercado de TRC en Cajamarca, la propuesta de valor que se debe ofrecer a los clientes debe ser la de la calidad en sus servicios, desde la vivienda, con habitaciones totalmente higiénicas, el ambiente para los servicios básicos debe estar adecuadamente implementado, pero sin quitarle el toque rural que debe tener, el comedor y todos los ambientes en que el turista llegue a tener contacto deben tener el ambiente rural que ellos esperan, junto con un servicio postventa de excelencia. Además de ello el turista podrá deleitarse con los maravillosos paisajes que Chetilla posee, además de su flora, fauna y zonas turísticas, esto como un valor agregado al TRC.



Esta estrategia de Enfoque de Diferenciación, se logrará con el despliegue de las siguientes estrategias funcionales:

✓ Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing se concentra en el precio, la venta y la distribución de un producto.

Por medio del uso de una estrategia de desarrollo de mercado, se puede capturar una mayor parte del mercado o desarrollar nuevos mercados.

Dependiendo únicamente de la posible demanda de los clientes, se establecen tres segmentos específicos del mercado:

- Lovers (amantes): Son los clientes cuya demanda podría ser mayor como en este tendríamos a los turistas extranjeros, que son los que tienen mayor deseo de conocer culturas distintas a las de ellos y tener mayor contacto con la naturaleza.



Friends (amigos): Con demanda de producto entre 30 % y 50 %.

Knowns (conocidos): Con demanda de producto de menos de 50 %.

En cuanto a la venta de nuestro producto turístico, impulsaremos campañas mediante el uso del internet, promoviendo así las ventas y visitas al distrito de Chetilla:



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El potencial turístico del distrito de Chetilla determinado a través de entrevistas directas a los pobladores, es diverso, pues cuenta con recursos naturales, paisajísticos, arqueológicos y en especial que mantienen la cultura de la zona, costumbres, fiestas y tradiciones pese a la influencia moderna, intactas.
- El distrito de Chetilla, cuenta con un inventario turístico de la zona con recursos como: Cataratas Qarwa Qiru, Cerro Hualgayoc, Arte rupestre, Culebrarumi, además de flora y fauna variada, fiestas tradicionales, platos típicos, viviendas rurales ya actividades agrícolas y ganaderas, que son base para el desarrollo de Turismo Rural Comunitario.
- La situación actual de los recursos turísticos en el distrito de Chetilla es regular, por lo que se tiene que desarrollar trabajos de preservación en cada uno de ellos.
- La formulación del Plan Estratégico y su implementación con respecto al Turismo Rural comunitario en el distrito de Chetilla, servirá como herramienta para la creación de una fuente de desarrollo para este pueblo, haciendo participes a los pobladores del desarrollo de su distrito, el crecimiento personal y familiar de cada uno de ellos.
- La misión y la visión formuladas en el Plan Estratégico, están orientadas a la mejora del distrito de Chetilla en cuanto a Turismo Rural Comunitario se refiere, para adoptar este medio como un nuevo recurso de progreso para el distrito y sus pobladores.
- La elaboración de una matriz FODA del distrito de Chetilla en cuanto a turismo rural comunitario, nos permite identificar los diferentes puntos a favor y en contra que posee este distrito para el desarrollo adecuado de Turismo Rural Comunitario y así poder mejorar y eliminar algunos de ellos.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda aprobar y cumplir a cabalidad con el Plan Estratégico propuesto para que se obtengan los resultados esperados, puesto que éste tiene una aceptación casi total por parte de los pobladores, los mismos que están en total conformidad para ser parte de este cambio.
- Desarrollar actividades de preservación de los recursos con los que posee el distrito de Chetilla para que puedan llegar a ser un recurso turístico que aporte valor agregado a las actividades de Turismo Rural Comunitario en la zona, asimismo la inclusión de un programa de turismo vivencial en coordinación con la organización encargada del proyecto.
- Para cambiar la situación actual en el distrito de Chetilla frente a la desinformación sobre turismo, se deben implementar talleres informativos como los que se están presentando en el plan de acción del presente documento, para que los pobladores sepan a qué se van a enfrentar, además se recomienda difundir el plan estratégico mediante medios audiovisuales y de fácil comprensión, puesto que Chetilla es una ciudad casi analfabeta.
- Las formulaciones de la misión y la visión en el Plan Estratégico, orientan a la mejora del distrito de Chetilla en cuanto a Turismo Rural Comunitario se refiere y son ejes para el desarrollo del plan y del turismo rural comunitario en su zona.
- La elaboración de una matriz FODA del distrito de Chetilla, ha determinado las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del distrito de Chetilla, las cuales deben ser aprovechadas y eliminadas para la mejora en la implementación de este proyecto de turismo rural comunitario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos. (1aed.)*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración - Séptima edición*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Ching Chang, L. (2008). *Plan Estratégico para el desarrollo del turismo rural comunitario en la región Cusco*. Lima- Surco: Pontifice Universidad Católica del Perú - Centrum.
- Gahan, J. G. (2007). *Los Seis pasos del Planeamiento Estratégico*. Editorial Aguilar.
- García, F. G. (2008). *CAJAMARCA- Lineamientos para una política de desarrollo turístico*. Asociación Los Andes de Cajamarca.
- Guillen, F. (2008). *CajamarcaPerú.com*. Recuperado el 08 de 05 de 2014, de <http://www.cajamarcaperu.com/datos-generales/resena-historica.htm>
- Machado, J. G. (Noviembre, 2010). Turismo Fundamentos Conceptuales, realidad y perspectivas. En *Tesis Doctoral*. Universidad de Navarra - Pamplona.
- Mintzberg, H. (2007). *Planeación estratégica - Fundamentos de la Administración*. Colombia - Sede Palmira.
- Oficina Nacional de Innovación de gestión e instituto nacional de la administración pública. (2008). *Dirección de planeamiento y reingeniería organizacional*, 21-22.
- Rivas, M. J. (2011). Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de <http://www.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20IV/Guia/Guia.pdf>
- Sallenave, J. P. (Octubre, 2004). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Editorial Norma.

Turismo, M. d. (2008). *Lineamientos de desarrollo del turismo rural* . Recuperado el 10 de 04 de 2014, de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LINEAMINETOS_DESARROLLO_TURISMO_RURAL_ARTE.pdf

Turismo, O. M. (2008). *ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO - OMT*. Recuperado el 16 de 04 de 2014, de <http://www2.unwto.org/es>

Wikipedia.org. (Marzo, 2013). *Distrito de Chetilla - San Juan - Cajamarca*. Recuperado el 15 de 05 de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/distrito de San Juan \(Cajamarca\)](http://es.wikipedia.org/wiki/distrito de San Juan (Cajamarca))

WordPress. (2008). *Definición.DE*. Recuperado el 14 de 04 de 2014, de <http://definicion.de/turismo/>

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

La presente encuesta está dirigida a los pobladores del distrito de Chetilla – Provincia de Cajamarca. A fin de obtener resultados referentes a la aceptación de los pobladores en cuanto al desarrollo de Turismo Rural Comunitario en su distrito.

Marque con una X dentro del recuadro.

1. ¿Cree usted que el distrito de Chetilla tiene potencial turístico?

Si

No

2. ¿Sabe usted que es Turismo Rural Comunitario y cuáles son sus beneficios?

Si

No

3. ¿Cómo considera usted la cultura existente en el distrito de Chetilla?

Buena

Mala

Regular

4. ¿Estaría usted dispuesto a compartir con turistas actividades cotidianas realizadas en su hogar y en su distrito?

Si

No

5. ¿Cree usted que con la llegada de más turistas a su distrito, éste crecería económicamente?

Si

No

6. ¿Con que actividades económicas cree usted que aportaría el Turismo Rural Comunitario en el desarrollo económico para su distrito?

Agricultura

Ganadería

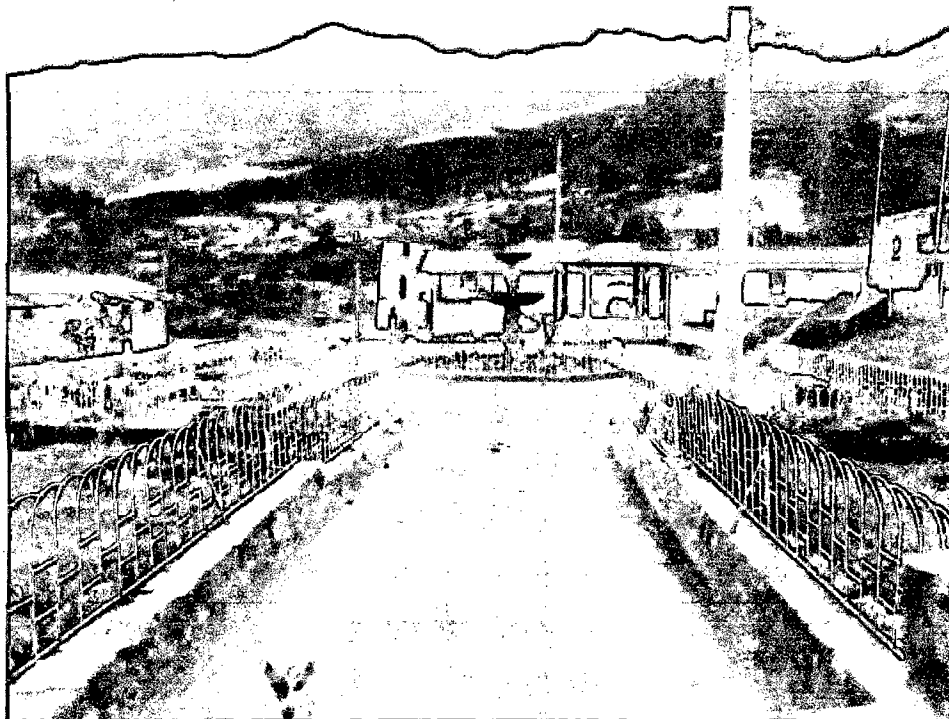
Artesanía

Otros:

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2 - PLAZA DE ARMAS – DISTRITO DE CHETILLA



ANEXO 3 – MOMENTO DE LA ENCUESTA APLICADA EN EL DISTRITO DE CHETILLA







