

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



### **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: CONTABILIDAD**

### **LÍNEA: CONTABILIDAD Y GERENCIA**

### **TESIS**

**ESTABLECER ALIANZAS ESTRATEGICAS ENTRE GOBIERNO Y  
LA EMPRESA PRIVADA COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO  
PARA EL TURISMO EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA 2016.**

**Por:**

**WILSON ASCENCIO YUMBATO ROJAS**

**Asesor:**

**Mg. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA**

**Cajamarca - Perú**

**2016**

COPYRIGHT © 2016 by  
**WILSON ASCENCIO YUMBATO ROJAS**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSTGRADO**



### **MAESTRÍA EN CIENCIAS**

### **MENCIÓN: CONTABILIDAD**

### **LÍNEA: CONTABILIDAD Y GERENCIA**

### **TESIS**

**ESTABLECER ALIANZAS ESTRATEGICAS ENTRE GOBIERNO Y  
LA EMPRESA PRIVADA COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO  
PARA EL TURISMO EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA 2016.**

**Por:**

**WILSON ASCENCIO YUMBATO ROJAS**

**Comité científico**

M.CS. Marco Antonio Pajares Arana  
Asesor

M.Cs. Arnaldo Kiánman Chapilliquen

M.Cs. Francisco Calderón Vera

M.Cs. Edward Fredy Torres Izquierdo

M.Cs. Daniel Seclén Contreras  
Accesitario

Cajamarca – Perú

2016

## **DEDICATORIA**

A mi madre, esposa e hijos, quienes con su paciencia e ímpetu impulsaron la culminación de uno de los peldaños de mi vida profesional y personal, iniciado hace mucho tiempo; así mismo a mis amigos y mi asesor que con sabiduría y tesón me inculcaron, fortaleza y fe; a Dios por haberme conservado sano y salvo hasta estos momentos de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

De manera muy especial a mis colegas y amigos por el apoyo incondicional que me brindaron para culminar este proyecto profesional, al Doctor Angelmiro Montoya Mestanza, quien en momentos difíciles supo estar ahí con sus consejos de hermano mayor, al Magister Francisco Calderón Vera, quien no solamente me proporciono instrumentos teóricos para mi investigación, sino que supo inculcar compromiso y trabajo en momentos que uno flaqueaba, a los Magister(s) Fredy Torres Izquierdo, Juan Morillo Araujo, Juan José Vera Abanto y Julio Sánchez de la Puente, amigos y colegas incondicionales, que preocupados por el atraso, me ayudaron revisando los avances, a mi asesor, Magister Marco Arana Pajares, quien en la última fase fue valioso con sus recomendaciones.

A mi madre, esposa e hijos, quienes tuvieron paciencia y cariño, factores que impulsaron a terminar este proyecto de vida.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE.....	vi
INDICE DE GRAFICOS.....	ix
INDICE DE CUADROS.....	xv
GLOSARIO.....	xvi
RESUMEN.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN.....	xix

### CAPÍTULO I

#### ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Justificación de la investigación.....	4
1.4. Antecedentes.....	7
1.4.1 A nivel internacional.....	7
1.4.2 A nivel nacional.....	8
1.5. Objetivos .....	9
1.5.1 Objetivo general.....	9
1.5.2 Objetivos específicos.....	9

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Historia del turismo.....	11
2.2. ¿Qué es el Turismo?.....	12
2.3. Elementos del Turismo.....	14
2.3.1 Elementos indirectos.....	14
2.3.2 Elementos directos.....	15
a) La oferta turística y sus componente.....	15
b) La demanda turística, tipos y sus componentes.....	16

<b>2.4.</b>	<b>Importancia del Turismo.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5.</b>	<b>Importancia del turismo en el Perú.....</b>	<b>19</b>
<b>2.6.</b>	<b>Importancia del turismo en Cajamarca.....</b>	<b>20</b>
	<b>2.6.1 Impacto del turismo.....</b>	<b>21</b>
	<b>a) Impacto socio-cultural.....</b>	<b>21</b>
	<b>b) Impacto económico.....</b>	<b>22</b>
	<b>c) Impacto en el ambiente.....</b>	<b>22</b>
<b>2.7.</b>	<b>Alianza estratégica.....</b>	<b>24</b>
	<b>2.7.1 Alianzas estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva.....</b>	<b>26</b>
	<b>2.7.2 Como formar una alianza.....</b>	<b>29</b>
	<b>2.7.3 Razones para formar una alianza.....</b>	<b>29</b>
	<b>2.7.4 Formación de alianza.....</b>	<b>30</b>
<b>2.8.</b>	<b>Alianza estratégica para el turismo en Cajamarca.....</b>	<b>31</b>
<b>2.9.</b>	<b>Desarrollo del turismo en el Perú.....</b>	<b>33</b>
	<b>2.9.1 Desarrollo turístico.....</b>	<b>33</b>
	<b>2.9.2 El turismo en el Perú.....</b>	<b>33</b>
<b>2.10.</b>	<b>Desarrollo del turismo en Cajamarca.....</b>	<b>36</b>
<b>2.11.</b>	<b>Formas de turismo.....</b>	<b>37</b>
	<b>2.11.1 Turismo Tradicional.....</b>	<b>38</b>
	<b>2.11.2 Turismo no tradicional o alternativo.....</b>	<b>38</b>
	<b>2.11.3 Turismo rural.....</b>	<b>39</b>
	<b>2.11.4 Turismo vivencial.....</b>	<b>39</b>
	<b>2.11.5 Ecoturismo.....</b>	<b>40</b>
	<b>2.11.6 Turismo de aventura.....</b>	<b>41</b>
<b>2.12.</b>	<b>Atractivos turísticos de Cajamarca.....</b>	<b>42</b>
<b>2.13.</b>	<b>Plan estratégico de desarrollo turístico de Cajamarca.....</b>	<b>44</b>
	<b>2.13.1 Fundamento estratégico del plan.....</b>	<b>44</b>
	<b>2.13.2 Visión.....</b>	<b>47</b>
	<b>2.13.3 Misión.....</b>	<b>48</b>
	<b>2.13.4 Análisis FODA.....</b>	<b>48</b>
	<b>2.13.5 Objetivos.....</b>	<b>51</b>
	<b>2.13.6 Estrategias.....</b>	<b>52</b>

**CAPÍTULO III  
DISEÑO Y CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

<b>3.1.</b>	<b>Hipótesis de investigación.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2.</b>	<b>Variables.....</b>	<b>55</b>
	<b>3.2.1 Operacionalización de variables.....</b>	<b>56</b>
<b>3.3.</b>	<b>Tipo de investigación.....</b>	<b>60</b>
<b>3.4.</b>	<b>Población o universo.....</b>	<b>60</b>
<b>3.5.</b>	<b>Muestra.....</b>	<b>60</b>
<b>3.6.</b>	<b>Material de recolección de datos.....</b>	<b>60</b>
<b>3.7.</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>61</b>
<b>3.8.</b>	<b>Método y procedimientos para la recolección de datos.....</b>	<b>61</b>
<b>3.9.</b>	<b>Análisis estadístico de los datos.....</b>	<b>62</b>

**CAPÍTULO IV  
RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

<b>4.1.</b>	<b>Resultados obtenidos del trabajo de campo.....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.</b>	<b>Verificación de la hipótesis.....</b>	<b>127</b>
<b>4.3.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>128</b>
<b>4.4.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>131</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>133</b>
	<b>Apéndices.....</b>	<b>139</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### GRUPO 1

<b>Gráfico N° 01.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a la denominación social de las empresas.....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico N° 02.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a la categoría de las empresas.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico N° 03.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación al tiempo que las empresas están en el mercado.....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico N° 04.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación al ámbito de la empresa.....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico N° 05.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a la estructura orgánica y si hay un profesional en el cargo de gerencia.....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico N° 06.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación si la gerencia general está a cargo del dueño o un tercero.....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico N° 07.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a los servicios que brindan.....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico N° 08.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a como considera su situación económica y empresarial.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico N° 09.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación al asesoramiento, capacitación, innovación y evaluación.....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico N° 10.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a la importancia del turismo.....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico N° 11.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a las instituciones públicas promotoras del turismo.....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico N° 12.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a las a su competencia.....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico N° 13.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación con que de otro sector empresariales le desearía trabajar.....</b>	<b>76</b>

<b>Gráfico N° 14. Resultado de la encuesta en relación si el gobierno debe trabajar con la empresa privadas para fomentar el turismo.....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico N° 15. Resultado de la encuesta en relación como ve al gobierno (central, regional y local).....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico N° 16. Resultado de la encuesta en relación como ven a los propietarios o colindantes de los recursos turísticos.....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico N° 17. Resultado de la encuesta en relación que herramientas estratégicas conocen.....</b>	<b>80</b>

## GRUPO 2

<b>Grafico N° 01.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a la denominación social de las empresas.....</b>	<b>81</b>
<b>Grafico N° 02</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a la categoría de las empresas.....</b>	<b>82</b>
<b>Grafico N° 03.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación al tiempo que las empresas están en el mercado.....</b>	<b>83</b>
<b>Grafico N° 04.</b>	<b>resultado de la encuesta en relación al ámbito de la empresa.....</b>	<b>83</b>
<b>Grafico N° 05.</b>	<b>resultado de la encuesta en relación a la estructura orgánica.....</b>	<b>84</b>
<b>Grafico N° 06.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación si la gerencia está a cargo de un profesional.....</b>	<b>84</b>
<b>Grafico N° 07.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación si la gerencia general está a cargo del dueño o un tercero.....</b>	<b>85</b>
<b>Grafico N° 08.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a los servicios que brinda.....</b>	<b>86</b>
<b>Grafico N° 09.</b>	<b>Resultados de la encuesta en relación a como considera su situación económica y empresarial...</b>	<b>87</b>
<b>Grafico N° 10.</b>	<b>Resultados de la encuesta en relación al asesoramiento, capacitación, innovación tecnológica y evaluación.....</b>	<b>88</b>
<b>Grafico N° 10.1.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación al método de evaluación utilizada.....</b>	<b>89</b>
<b>Grafico N° 11.</b>	<b>Resultados de la encuesta en relación a la importancia del turismo.....</b>	<b>90</b>
<b>Grafico N° 12.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a las instituciones públicas promotoras del turismo.....</b>	<b>91</b>
<b>Grafico N° 13.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación si ha trabajado con empresas de su sector u otro sector.....</b>	<b>92</b>

<b>Grafico N° 13.1.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación cómo evalúa el trabajo con empresas de su sector u otro sector.....</b>	<b>93</b>
<b>Grafico N° 14.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a su competencia.....</b>	<b>94</b>
<b>Grafico N° 15.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación con que otros sectores empresariales desearían trabajar.....</b>	<b>95</b>
<b>Grafico N° 16.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación si el gobierno debe trabajar con la empresa privada para fomentar el turismo.....</b>	<b>96</b>
<b>Grafico N° 17.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a cómo ve al gobierno (central, regional y local).....</b>	<b>97</b>
<b>Grafico N° 18.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación como ven a los propietarios o colindantes de los recursos turísticos.....</b>	<b>97</b>
<b>Grafico N° 19.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación que herramienta de alianza estratégica.....</b>	<b>98</b>

### GRUPO 3

<b>Grafico N° 01.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación respecto a que ente gubernamental pertenece.....</b>	<b>99</b>
<b>Grafico N° 02.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación al cargo que desempeña.....</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico N° 03.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación que tiempo está en el cargo.....</b>	<b>101</b>
<b>Grafico N° 04.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a la función y responsabilidad que desempeñan.....</b>	<b>102</b>
<b>Grafico N° 05.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación si cuenta con el personal idóneo.....</b>	<b>103</b>
<b>Grafico N° 06.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación al presupuesto asignado.....</b>	<b>104</b>
<b>Grafico N° 07.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación al asesoramiento y soporte técnico, estatal o privado.....</b>	<b>105</b>
<b>Grafico N° 08.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación a la capacitación del personal.....</b>	<b>106</b>
<b>Grafico N° 09.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación si utilizo herramientas de gestión.....</b>	<b>107</b>
<b>Grafico N° 10.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación la evaluación de actividades realizadas.....</b>	<b>108</b>
<b>Grafico N° 10.1.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación al método utilizado en la evaluación de actividades.....</b>	<b>109</b>
<b>Grafico N° 11.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación si el turismo es una palanca de desarrollo.....</b>	<b>110</b>
<b>Grafico N° 12.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación si Cajamarca tiene inventario turístico.....</b>	<b>111</b>
<b>Grafico N° 13.</b>	<b>resultado de la encuesta en relación si Cajamarca es un destino turístico.....</b>	<b>112</b>
<b>Grafico N° 14.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación si Cajamarca en un producto turístico.....</b>	<b>113</b>

<b>Grafico N° 15.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación al trabajo realizado con agentes privados para fomentar el turismo.....</b>	<b>114</b>
<b>Grafico N° 16.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación como considera el trabajo realizado.....</b>	<b>116</b>
<b>Grafico N° 17.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación al trabajo y coordinación del comité consultivo de turismo del gobierno regional y la sub gerencia de turismo de la municipalidad provincial.....</b>	<b>117</b>
<b>Grafico N° 18.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación si los acuerdos y conclusiones son vinculantes.....</b>	<b>118</b>
<b>Grafico N° 19.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación si las actividades se concretizaron en políticas públicas.....</b>	<b>119</b>
<b>Grafico N° 20.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación como ve a los otros agentes de turismo.....</b>	<b>120</b>
<b>Grafico N° 21.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación el gobierno debe trabajar con la empresa privada para fomentar el turismo.....</b>	<b>121</b>
<b>Grafico N° 22.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación que agentes turísticos no han sido considerados por su sector en los últimos cuatro años.....</b>	<b>122</b>
<b>Grafico N° 23.</b>	<b>resultado de la encuesta en relación al compromiso del gobierno central con el desarrollo del turismo.....</b>	<b>123</b>
<b>Grafico N° 23.1.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación Como Considera al Gobierno Central.....</b>	<b>124</b>
<b>Grafico N° 24.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación como ve a los propietario o colindantes de los recursos turísticos.....</b>	<b>125</b>
<b>Grafico N° 25.</b>	<b>Resultado de la encuesta en relación herramienta estratégica que se debe implementar para fomentar y desarrollar el turismo.....</b>	<b>126</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 01: Resultado de la encuesta en relación que otras instituciones públicas o privadas fomentan el turismo.....</b>	<b>92</b>
--	-----------

## GLOSARIO

- **TURISMO:** En 1937, la Sociedad de las Naciones, bajo un criterio estadístico definen de la siguiente manera: “Turismo es el conjunto de las relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto, dicho desplazamiento y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa”.
- **DESARROLLO SOSTENIBLE:** Es clásica la definición del Informe Brundland de la ONU (1987): Desarrollo sostenible es el que atiende las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender a sus necesidades y aspiraciones. Este concepto es correcto pero tiene dos limitaciones: es antropocéntrico (sólo considera al ser humano) y no dice nada sobre la comunidad de vida (otros seres vivos que también necesitan biosfera y sostenibilidad).
- **RECURSOS TURÍSTICOS:** Goeldener y Ritchie (2011) mencionan que un recurso natural y el medio ambiente constituyen fundamentalmente la medición de los recursos naturales que cualquier área tiene disponibles para el uso y disfrute de los visitantes, los elementos básicos en esta categoría incluyen el aire y el clima, fisiografía de la región, forma de la tierra, terreno, flora, fauna y cuerpos de agua, playas, belleza natural, y agua para beber, y usos similares (p. 329).
- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS:** Las alianzas en su término más sencillo se refiere a la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar -con los aportes de cada una de ellas- proyectos de distinto tipo. Krell (2008)

## RESUMEN

La presente investigación, inicia haciendo un balance del problema del turismo y su importancia y como se puede considerar a las Alianzas Estratégicas, instrumentos teóricos válidos para desarrollar el turismo en Cajamarca desde un enfoque sostenible, por que engloba tres aspectos esenciales: lo sociocultural, económico y ambiental, así mismo nos permite ver las cosas con una visión de futuro aprovechando coherentemente nuestros recursos turísticos; del mismo modo al capital humano, comprometido con las generaciones futuras, por el conocimiento cuantitativo y cualitativo que deben tener de nuestros recursos turísticos. Es aquí donde nace la propuesta de *establecer alianzas estratégicas entre gobierno y la empresa privada como alternativa de desarrollo para el turismo en la provincia de Cajamarca 2016*. Un segundo aspecto, fue contrastar la hipótesis, considerando que si el turismo es la actividad que puede ayudar a identificar, conservar, proteger, promover y bien utilizar los recursos turísticos y, si este va creciendo aceleradamente y eso acarrea una serie de efectos positivos en el desarrollo de la sociedad; pero también trae efectos negativos en lo cultural, y ambiental. Entonces si esto se refleja más en sociedades emergentes como la nuestra, es necesario conocer si los agentes responsables del turismo en Cajamarca, conocen y desarrollan estrategias para desarrollar esta actividad, maximizando oportunidades y minimizando riesgos. Para lo cual se aplicaron encuestas en tres grupos (a agentes directos e indirectos). Por último se ha verificado la hipótesis, se han hecho conclusiones y hemos realizado recomendaciones, para elaborar políticas públicas, partiendo por establecer Alianzas Estratégicas. Motivando la participación del Gobierno y el sector privado, no solamente considerando a los recursos turísticos, sino a la población en general y de manera especial a los dueños o colindantes con los recursos turísticos, para fomentar y desarrollar el turismo en el mediano y largo plazo, y poder establecer destinos turísticos y desarrollar productos turísticos, a través de un Organismo Público Privado y los Clústeres.

## **ABSTRACT**

This research, starts making a balance of the problem as valid of tourism and its importance and how it is considered Strategic Alliances, Theoretical Instruments to develop tourism in Cajamarca from sustainable focus, because it dises with three main aspects: socio-cultural, economic and environmental, also it allows us to see things with a farsighted consistently taking advantage of our tourism resources and the human capital, that must be committed to the future generations, for the knowledge quantitative and qualitative must have of our tourism resources. Is here where the proposal to establish Strategic Alliances between Government and Private Enterprise, is born as an alternative of tourism developing in Cajamarca. A second aspect was contrast the hypothesis, considering that if the tourism is the activity that can help to identify, preserve, protect, promote and a good use of the tourism resources and if this is growing rapidly and consequently that brings a big number of positive effects in society; but it also brings negative effects in cultural and environmental aspects. Then, if this is reflected in emerging societies like ours, it is necessary to know if the responsible agents for tourism in Cajamarca know and develop strategies to develop this activity, maximizing opportunities and minimizing risks. For this the questionnaires were applied in three groups (to agents direct and indirect). Finally, the hypothesis was verified, the conclusions and recommendations were made to develop public politics, beginning for establish Strategic Alliances. Motivating the participation of the Government and the private sector, not only considering tourism resources, but the population in general and especially owners or neighbouring of the tourist resources, to promote and develop tourism in the medium and long term and so you can establish and develop tourist destinations and tourist products through a Private Public Organization and clusters.

## **INTRODUCCIÓN**

El turismo es una de las actividades más complejas dentro del actual proceso de globalización económica, en Cajamarca mucho más por ser incipiente. Esta complejidad se define por utilizar directamente como insumo o recurso a comercializar, al individuo y la propia cultura y sus manifestaciones históricas y contemporáneas, además el entorno natural paisajístico de la ciudad cajamarquina.

Últimamente, y debido al crecimiento del sector turístico, ha empezado a hablarse de un turismo sostenible para lo cual las alianzas estrategias son importantes en un proceso de turismo permanente, que además de abarcar las perspectivas del ocio y el tiempo libre para los turistas, contempla una serie de postulados socioeconómicos, medioambientales y culturales referentes al destino o espacio turístico. De ahí que la sostenibilidad se ha convertido en un punto de inflexión ineludible en cualquier modelo de desarrollo turístico que quiera contribuir al desarrollo regional y local de los Cajamarquinos.

Es en este contexto, que la presente Investigación **ESTABLECER ALIANZAS ESTRATEGICAS ENTRE GOBIERNO Y LA EMPRESA PRIVADA COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO PARA EL TURISMO EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA 2016**, busca los factores y elementos condicionantes y/o coadyuvantes para localizar, identificar y desarrollar las actividades turísticas y proponer estrategias de alianzas que se puede dar entre el gobierno y las instituciones privadas, en el Marco de la Ley de Descentralización y la nueva Ley de Municipalidades que faculta a los gobiernos locales y regionales a fomentar actividades turísticas a todo nivel. Con la presente investigación, se resalta que establecer alianzas estrategias entre el gobierno y las empresas privadas es una alternativa adecuada para un desarrollo sostenible del turismo Cajamarquino.

El turismo como cualquier otra actividad económica, combina dinámicamente recursos endógenos y exógenos, de tal manera que establecer alianzas estratégicas diseñadas coherentemente, se identifique y proponga todo un conjunto de actividades que beneficien a los Cajamarquinos en lo social,

económico, ambiental y cultural. Sin embargo, es necesario indicar que siempre abra exclusión de algunos actores locales en todo esta etapa de investigación para establecer alianzas entre el gobierno y las empresas privadas.

El Turismo como actividad económica enfrenta en la actualidad el paradigma del crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo; optimización de los recursos para que tenga efectos directos e inmediatos en las economías de los pobladores Cajamarquinos. También, evolución, transformación y expansión que son términos y prácticas inherentes al turismo, que en los últimos años ha visto cómo el sector privado y el mercado han liderado sus movimientos, haciendo que se abran nuevos horizontes en su quehacer y se implante en territorios distintos a los tradicionales.

Finalmente, el trabajo realizado está dividido en cuatro capítulos, siendo el primero dedicado a la formulación del problema, el segundo al marco teórico, el tercero a las hipótesis y variables, el cuarto al desarrollo de la actividad para establecer alianzas estrategias entre el gobierno y las empresas privadas y termina con las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy, el turismo se ha convertido en una de las actividades no sólo de crecimiento económico sino que también busca el bienestar social y ambiental. 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”*<sup>1</sup>. Esta inclusión de la actividad turística en la vida de los países y pueblos del mundo responde a la comprensión de la importancia de esta actividad, cada vez mayor. Es capaz de dinamizar la economía, crear conciencia colectiva, permite experiencias de mejora de vida de los ciudadanos, ayuda a conservar el patrimonio tanto en lo natural, arqueológico como en lo cultural, así mismo incluye poblaciones que por años han carecido de oportunidades vinculadas al desarrollo sostenible, todo esto basado en el buen uso del patrimonio turístico más próximo a sus hogares y las especificidades que poseen como nación, cultura y/o grupo social.

Esta corriente mundial, no puede ser desaprovechada por el Perú, somos uno de los pocos países, pluricultural, multiétnico y mega diverso, lo cual se evidencia en cada una de sus regiones, departamentos, provincias, distritos y centros poblados que conforma nuestra gran nación, entonces el país en si ya es una inmensa reserva turística. Sin embargo, hoy la actividad turística, sólo explota unos cuantos recursos y destinos turísticos o mejor dicho los sobre explota, causando un impacto negativo al ecosistema como viene ocurriendo en Machu picchu, Kuélap, Chán, algunas reservas nacionales como Lachay y Paracas y Parques Nacionales como el Nevado Pastoruri, entre otros; mientras que en otras áreas, provincias, distritos y pueblos que hacen la inmensa mayoría y que cuentan con un gran número de recursos turísticos, esta actividad no se ha

---

<sup>1</sup> Perez,Jose(2004) Los Problemas Ambientales del Turismo

desarrollado; tal es el caso del distrito de Cajamarca, provincia de Cajamarca, Región de Cajamarca que de no ser por las fiestas del carnaval y los conflictos sociales vinculados a la minería sería poco conocido, mucho menos visitado.

Si bien es cierto, que el turismo tiene una significación económica, social y cultural; contribuye a la economía de un país con el incremento del PBI, la mejora de la calidad de vida de la población de la región o localidad; tal es el caso que crece el empleo hay mayor inclusión social y económica, trae consigo tecnología, información y conocimiento TICs, genera nuevas actividades económicas preferentemente la de servicios, pone en valor costumbres ancestrales, manteniendo viva su herencia y fortalece la identidad cultural y el medio ambiente, menos migración poblacional. También, el turismo entendido como una actividad económica y de servicios, ha logrado un desarrollo vertiginoso a nivel mundial, convirtiéndose en una alternativa de progreso de países y regiones con potenciales recursos turísticos. Perú al tener una gran variedad y heterogeneidad de recursos turísticos, tanto: arqueológicos (restos pre incas e incaicos, desde las tumbas del Señor de Sipán, Fortaleza de Kuélap, Chavin de Huantar, Caral, Cumbe Mayo, Macchu Picchu, Valle Sagrado); cultural y folklóricos (al ser una sociedad pluricultural y multiétnica conservamos: cultos religiosos, medicina tradicional, manifestaciones costumbristas, fiestas, danzas y expresiones musicales autóctonos) y de una diversidad biológica que se refleja en las 96 de las 104 zonas de vida silvestre con que cuenta el planeta y contar con ocho regiones naturales, desde la costa o chala, janca o cordillera y la selva baja u omagua. Nos da ventaja comparativa, para ser uno de los potenciales destino turístico a nivel mundial. Tal es así, el 20 de Febrero del 2004 en el diario "El Comercio" aparece la noticia: "Perú es el mejor tercer destino turístico para visitar". En donde la prestigiosa guía turística Lonely Planet (Planeta Solitario) escogió a nuestro país como el tercer destino turístico para visitar, ya que los restos de grandes civilizaciones convierten al Perú en un país fascinante y enigmático además de contar con paisajes espectaculares y variados. También, el 15 de Diciembre del 2004 en el diario Gestión se publica la declaratoria oficial del Perú como país de destino turístico para los pobladores de China, decisión que implicará un aumento del turismo en nuestro país, beneficiando no solamente a las empresas vinculadas a este sector, también beneficiara a la

población directa donde se encuentran los recursos turísticos, quienes podrán desarrollar actividades económicas que genera el turismo. Situación que quedó oficializada por el Gobierno Chino en Enero de 2005 con la visita del Primer Vicepresidente Chino a nuestro país.

Si bien es cierto, que en la región y provincia Cajamarca, tenemos recursos turísticos en lo arqueológico, cultural, folclórico, natural y biológico, a esto se añade el valor agregado de su geografía por estar ubicado estratégicamente en el circuito turístico Nor oriental, no tiene el impacto que tienen otros circuitos turístico. esto nos lleva a plantear la siguiente interrogante, ¿Acaso los recursos turísticos con los que cuenta no responden a lo que busca el turista, no están adecuadamente aprovechados, falta de cultura turística, no existe o están mal planteadas las políticas públicas regionales y locales, poco interés o desconocimiento de la importancia e impacto positivo del turismo: por parte de las autoridades, empresario privado o del poblador?; interrogantes que iremos respondiendo al desarrollar la presente investigación.

Tampoco se puede negar, que los tres últimos Gobiernos Nacionales tienen como uno de los ejes principales de desarrollo, al Turismo; por lo tanto, está generando a través de PENTUR un plan estratégico nacional para mejorar el turismo, por lo que está en pos de *“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”*.

Entonces, esta responsabilidad recae en los grupos de interés regional y local, no debemos quedar al margen de la política nacional, si contamos con variados e importantes recursos turísticos y Cajamarca geográficamente ubicada estratégicamente en la Región Nor Oriental, es necesario hacerla atractiva para un importante segmento turístico del mercado nacional e internacional. Sin embargo, el problema identificado a priori a pesar del tiempo transcurrido; es que se ha hecho poco, por hacer del distrito de Cajamarca un Destino y Producto

Turístico, ya que aún nuestros recursos y circuitos turísticos se encuentran precariamente mantenidos y utilizados, no hay un inventario turístico, falta habilitación e identificación de los recursos turísticos, lo que impide promover el “Destino Turístico de Cajamarca”. Por carencia de adecuadas vías de acceso, deficiente cultura turística, el que se refleja en la mala atención al turista y deficiente calidad de los servicios turísticos<sup>2</sup>.

No hay duda que el Turismo es una actividad, que gestionada adecuadamente puede convertirse en una de las principales palancas para el desarrollo sostenible de Cajamarca, por ser una actividad transversal y multisectorial, con perspectiva estratégica y global. Al ser también una actividad vinculante entre los distintos sectores económicos; ayuda a fomentar la actividad empresarial el cual crea empleo local, y desarrollo descentralizado, además, es una de las actividades que genera mayor valor agregado en la Región receptora, por lo tanto se necesita el concurso del Gobierno Central y gobiernos connacionales en alianza estratégica con el sector privado, para fomentar y desarrollar el turismo en el Distrito de Cajamarca.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo los agentes del Gobierno Nacional, Regional, Local y Sector Privado, pueden fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Si bien es cierto que Cajamarca en los últimos veinte años ha experimentado un crecimiento económico acelerado específicamente la provincia de Cajamarca, crecimiento que se refleja en el PBI Nacional, esto se debe, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), a la actividad minera extractiva en 36% y 39% en servicios, de los cuales 97% son servicios relacionados a esta actividad. También es cierto, que por las malas gestiones de los gobiernos connacionales y los conflictos sociales, no solamente más del 80% de la población es calificado pobre, sino que hoy somos la primera Región más pobre del país y con Índice de Desarrollo Humano (IDH) del 0.495. Otro indicador económico, que nos debe preocupar, es en relación a la

---

<sup>2</sup> I FORO “EL TURISMO EN CAJAMARCA: DIAGNÓSTICO, PROBLEMÁTICA Y PERSPECTIVAS”

contribución del PBI Nacional, Cajamarca sólo contribuye con el 2.9%. El sector turismo, según los indicadores del crecimiento y desarrollo esta actividad está ubicada en el grupo de los otros, motivación suficiente para afirmar, que esta actividad necesita ser impulsada con una visión estratégica.

Por lo tanto, la presente investigación propone a las organizaciones públicas y privadas lineamientos y políticas públicas de desarrollo integral, Estableciendo Alianzas Estratégicas entre los diferentes sectores vinculados directa o indirectamente al turismo, para brindar un servicio de calidad y lograr de esta manera ventajas competitivas en este sector, a la vez permite establecer lineamientos de desarrollo sostenible en la provincia de Cajamarca.

Cajamarca tiene cinco de las ocho regiones naturales, donde se puede desarrollar el turismo, cultural, vivencial, aventura, deportivo, ecoturismo, agro turismo, gastronómico, artesanal bio-científico y de naturaleza; una extraordinaria ubicación geográfica. No olvidar que Cajamarca es la ciudad donde se dio el encuentro de las dos civilizaciones y conserva recursos turísticos de estas dos civilizaciones. Si contamos con todas estas ventajas comparativas, es imperativo elaborar e implementar políticas públicas en turismo, para ofertar de acuerdo a las exigencias de la demanda mundial.

Del análisis, interpretación de la teoría del turismo, inferimos un Desarrollo Sinérgico, para implementar alianzas estratégicas. Logrando en primer lugar el fomento turístico “cultura turística”, para luego mejorar este sector, utilizando el Clúster como la herramienta estratégica y competitiva de alianzas empresariales, con lineamientos y políticas sociales inclusivas, en el contexto sinérgico de base territorial con participación de la micro, pequeña y media empresa, donde estas sean las promotoras de la competitividad y calidad. En segundo lugar, se genere fortalezas y oportunidades para que estas, en una acción estratégica se alíen con grandes empresas turísticas nacionales y extranjeras. En tercer lugar se establecerán lineamientos y políticas públicas, las que se deberán reflejar en el mediano plazo en la mejora del nivel de vida de los pobladores del distrito de Cajamarca, el incremento del empleo, TIC, divisas para

el país y en el largo plazo tener un distrito y provincia desarrollada sosteniblemente.

Si el turismo contribuye al crecimiento de los ingresos públicos y su distribución de los mismos a través de servicios públicos y proyectos de interés social, entonces el beneficio directo y más importante es hacia la población; al ser la directa receptora de la oferta turística. Estas deben lograr en primer término un crecimiento económico y en segundo término asegurar su desarrollo sostenible. Entonces depende fundamentalmente de la población y el sector privado, de su capacidad de asimilar la importancia del turismo y con ello el crecimiento económico, teniendo en consideración, que si bien es cierto no son recursos agotables como es el caso de otras actividades extractivas<sup>3</sup> pero si son desplazables y reemplazables.

El turismo favorece también a la educación, con el fortalecimiento de nuestra identidad cultural, la integración social interna, la satisfacción de las necesidades de recreación y descanso de la población, entre otros efectos culturales y educativos positivos.

También hay que destacar la importancia de esta actividad para revalorar el espacio rural, ya que por la característica básica de ésta, implica un desplazamiento del consumidor hacia el lugar donde se ubica el recurso; el turismo puede, así, contribuir a la creación de actividades en el ámbito rural mediante la utilización de casas particulares, cooperativas, ex casas haciendas e instalaciones agropecuarias, lo que se conoce como turismo rural, vivencial y participativo, originando la transferencia de las TICs, recursos financieros de la ciudad al campo, frenando la migración del poblador del campo a las ciudades<sup>4</sup>.

Otro eje a considerar, es que Cajamarca es el enclave estratégico no solo para la Región Nor Oriental, sino también involucra a las regiones de La libertad, San Martín e Iquitos; regiones que en las dos últimas décadas han crecido turísticamente, es necesario poner en valor todo nuestro potencial turístico.

---

<sup>3</sup> I FORO “EL TURISMO EN CAJAMARCA: DIAGNÓSTICO, PROBLEMÁTICA Y PERSPECTIVAS”

<sup>4</sup> I FORO “EL TURISMO EN CAJAMARCA: DIAGNÓSTICO, PROBLEMÁTICA Y PERSPECTIVAS”

También, la presente investigación permitirá establecer puntos de partida para lograr concertaciones idóneas, entre el sector público y privado, que sirvan como lineamientos estratégico de alianzas, para fomentar el turismo.

Para desarrollar el turismo, se necesita infraestructura básica, apoyo para la promoción del turismo, el mantenimiento y conservación de nuestros recursos turísticos, arqueológicos, culturales y naturales, brindar servicios básicos de calidad y competitivos, elaboración e implementación de planes de coordinación interinstitucional, entre otros.

#### **1.4. ANTECEDENTES**

Revisando bibliografía en relación al proyecto de investigación para formular los antecedentes, se ha encontrado lo siguiente:

##### **1.4.1 A nivel internacional**

➤ **TURISMO RURAL COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO LOCAL EN LA COMUNIDAD DE SANTA MARÍA JAJALPA.** Tesis presentada para obtener la licenciatura de Gandhi González de la Universidad Autónoma del Estado de México.

En este trabajo podemos apreciar que se ha tomado como base los conceptos diversos sobre el turismo, sus formas y tipos. y haciendo un análisis de las principales características de esta comunidad, dentro de ellos el desarrollo de la actividad turística en base a su potencial natural, se puede generar un proyecto que involucre activamente a la comunidad incentivándolos a la creación de una empresa, que en este caso tendrá como público objetivo a niños en edad preescolar y escolar que serán beneficiados al realizar excursiones en las cuales podrán apreciar y conocer la naturaleza y saber aprovecharla de una manera racional sin dañar el entorno, todo esto se traduce en el desarrollo de la comunidad y el consecuente beneficio para cada uno de sus habitantes.

Además se sugiere la implementación de talleres y cursos que vayan reforzando las actividades ya establecidas, además de contar con el apoyo de las

autoridades correspondientes. Lo que permitiría lograr los objetivos del turismo como son la creación de empleos, beneficios económicos, mejora de la calidad de vida, uso adecuado de los recursos, estimulación de pequeñas empresas, creación de nuevas actividades turísticas recreativas, apoyo a las comunidades locales y búsqueda de la autenticidad de los destinos.

#### **1.4.2 A nivel nacional**

➤ **ECOTURISMO IMPORTANTE ALTERNATIVA ECONÓMICA FUENTE DE PROGRESO Y DESARROLLO EN MADRE DE DIOS.** Sara Lastenia Torres Lovatón, Revista Imágenes - Madre de Dios - junio 2004.

Un artículo interesante que narra la experiencia de la Comunidad nativa de Infierno a 19 km de Puerto Maldonado conectada por vía afirmada y dedicados a la agricultura, pesca, caza, recolección de castaña y al turismo.

Ellos son apoyados por Rainforest una empresa fundada por dos peruanos en 1992 que buscaban destinos de naturaleza con accesibilidad, ellos crean la Posada Amazonas un albergue de 30 habitaciones que pertenece a la comunidad pero es manejado por Rainforest por un periodo de 20 años. Los programas que a partir de ahí se operan son exclusivamente naturales y no de aspectos culturales. Rainforest corre con la capacitación y contratación de personal que tiene que ser de la comunidad y rota cada 2 años.

➤ **PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO DE JUNÍN UNA PROPUESTA,** Presentada al Gobierno Regional de Junín y a Cáritas Arquidiocesana de Huancayo, por el Ing. Jorge Mario Chávez Salas.

Es un documento que abarca el análisis de la actividad turística de la región Junín en su conjunto. Debido a la limitada disponibilidad de tiempo y recursos, si bien se ha buscado analizar el potencial de las nueve provincias de la región, el énfasis de los proyectos ha estado enfocado en las que están más desarrolladas turísticamente (Huancayo, Chanchamayo, Tarma y Satipo), con la perspectiva que mediante su evolución, impulsen el flujo turístico a las provincias actualmente menos favorecidas.

- “PLAN ESTRATEGICO PARA POTENCIAR EL DESARROLLO TURISTICO EN LA ZONA COSTERA DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD” presentado por: Ligia Rocío Méndez Montano y otros

#### Conclusiones llegadas

- ✓ La falta de publicidad es el motivo por el cual los turistas no poseen la información necesaria sobre las playas, hoteles y restaurantes de la zona.
- ✓ En la zona costera del departamento de La Libertad hay una gran variedad de restaurantes y hoteles que ofrecen a los turistas servicios variados, sin embargo no ofrecen un servicio completo de calidad, ni poseen las instalaciones adecuadas.
- ✓ Las playas de la zona costera del departamento de La Libertad son aptas para los amantes del surf, en especial las playas El Sunzal y La Paz, que son reconocidas internacionalmente.
- ✓ En las cercanías de las playas no existe suficiente iluminación, lo que aleja a los turistas que desean visitar la playa por las noches.

### **1.5. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Establecer alianzas estratégicas entre el sector público y el sector privado con la finalidad de fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Establecer su sistema estructural de las entidades vinculadas al turismo del sector público y privado de la provincia de Cajamarca, que facilitan su proceso de alianzas estratégicas.
- Establecer los elementos de gestión de las empresas que brindan servicios vinculadas al turismo y de gestión y presupuesto del gobierno regional y gobierno municipal de Cajamarca, que facilitan las alianzas estratégicas.

- Determinar las características y capacidades empresariales y gubernamentales de las entidades responsables de la actividad turística de la provincia de Cajamarca, que facilitan aliarse estratégicamente.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. HISTORIA DEL TURISMO

Las primeras manifestaciones del Turismo las encontramos en los hechos que refieren viajes como antigua forma de turismo. En la literatura podemos observar claramente esos viajes: La Eneida, La Odisea y La Ilíada. Los juegos olímpicos Griegos causando muchos desplazamientos con motivaciones características de turismo y recreación<sup>5</sup>.

##### Edad Antigua

En la Grecia clásica se daba gran importancia al ocio, y el tiempo libre lo dedicaban a la cultura, diversiones, religión y deporte. Los desplazamientos más destacados eran los que realizaban con motivo de asistir a los Juegos Olímpicos de la Edad Antigua (las olimpiadas eran los 4 años que transcurren entre dos juegos consecutivos, en la ciudad de Olimpia), a las que acudían miles de personas y donde se mezclaban religión y deporte. También existían peregrinaciones religiosas, como las que se dirigían a los oráculos de Delfos y de Dódona<sup>6</sup>.

##### Edad Media

Durante la Edad Media hay en un primer momento un retroceso debido a la mayor conflictividad y recesión económica consiguiente. En esta época surge un tipo de viaje nuevo, las peregrinaciones religiosas. Éstas ya habían existido en la época antigua y clásica pero tanto el Cristianismo como el Islam las extenderían a mayor número de creyentes y los desplazamientos serían mayores. Son famosas las expediciones desde Venecia a Tierra Santa y las peregrinaciones por el Camino de Santiago (desde el 814 en que se descubrió la tumba del santo), fueron continuas las peregrinaciones de toda Europa,

---

<sup>5</sup> <http://www.monografias.com/trabajos17/turismo/turismo.shtml>

<sup>6</sup> [http://vinculando.org/vacaciones\\_viajes/turismo\\_sostenible/3\\_evolucion\\_historica\\_del\\_turismo.html](http://vinculando.org/vacaciones_viajes/turismo_sostenible/3_evolucion_historica_del_turismo.html)

creándose así mapas, mesones y todo tipo de servicios para los caminantes). En el mundo Islámico la peregrinación a La Meca es uno de los cinco Pilares del Islam obligando a todos los creyentes a esta peregrinación al menos una vez en la vida<sup>7</sup>.

## Edad Moderna

Las peregrinaciones continúan durante la Edad Moderna. En Roma mueren 1500 peregrinos a causa de una plaga de peste bubónica. Es en este momento cuando aparecen los primeros alojamientos con el nombre de hotel (palabra francesa que designaba los palacios urbanos). Como las grandes personalidades viajaban acompañadas de su séquito (cada vez más numeroso) se hacía imposible alojar a todos en palacio, por lo que se crearon estas construcciones<sup>8</sup>.

Ésta es también la época de las grandes expediciones marítimas de españoles, británicos y portugueses que despiertan la curiosidad y el interés por viajar. Era un viaje de larga duración (entre 3 y 5 años) que se hacía por distintos países europeos<sup>9</sup>, y de ahí proceden las palabras: turismo, turista, etcétera.

## 2.2. ¿QUÉ ES EL TURISMO?

Desde sus orígenes, el término “turismo” ha sido asociado a la acción de “viajar por placer”. Aún hoy, muchas personas lo entienden exclusivamente de esta forma sin tener en cuenta sus otras motivaciones y dimensiones.

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. Según la Organización Mundial del Turismo, creada en el año 1925 define al Turismo como un *fenómeno social que consiste en el desplazamiento de una persona o grupo de personas*

---

<sup>7</sup>[http://vinculando.org/vacaciones\\_viajes/turismo\\_sostenible/3\\_evolucion\\_historica\\_del\\_turismo.html](http://vinculando.org/vacaciones_viajes/turismo_sostenible/3_evolucion_historica_del_turismo.html)

<sup>8</sup> [es.wikipedia.org/wiki/Turismo\\_sostenible](http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_sostenible) (OMT)

<sup>9</sup>[http://vinculando.org/vacaciones\\_viajes/turismo\\_sostenible/3\\_evolucion\\_historica\\_del\\_turismo.html](http://vinculando.org/vacaciones_viajes/turismo_sostenible/3_evolucion_historica_del_turismo.html)

*de su lugar habitual y permanente de residencia hacia otro lugar de manera temporal, voluntaria y sin finalidad de buscar trabajo en el lugar visitado.*

Oscar de la Torre Padilla, define a este como "...un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural".

Juan Pablo II el 9 de Octubre de 1984 al encontrarse con los participantes al Congreso Mundial sobre la Pastoral del Turismo, expresó: *"El turismo es una realidad compleja sometida a numerosas fuerzas e influencias económicas o de otro tipo, difíciles de captar en su totalidad"*.

Se puede definir al turismo como: *una actividad social porque involucra al ser humano con su tendencia natural de conocer otros lugares, descansar en ambientes agradables para el esparcimiento y la recreación; y económica por ser creadora de empleos, generadora de riquezas*<sup>10</sup>. Por lo que podemos decir que el turismo es un factor de desarrollo de los pueblos. También se puede definir al turismo como el conjunto de las acciones que una persona lleva a cabo mientras viaja y pernocta en un sitio diferente al de su residencia habitual. Hoy el turismo es una de las industrias más importantes a nivel mundial y promueve viajes de todo tipo: con fines de descanso, motivos culturales, interés social, negocios o simplemente ocio. Pese a que la actividad turística proviene de tiempos ancestrales, recién se definió hace unos años como actividad económica independiente y dado que engloba a una gran variedad de sectores económicos y disciplinas académicas, encontrar una definición absoluta del término es un tanto difícil. Puede verse de una u otra forma de acuerdo al aspecto o la actividad desde la que se lo desee definir.

---

<sup>10</sup> Concepto propio.

En el sector económico podrían definir el turismo a partir del consumo, mientras que un psicólogo realizaría un análisis partiendo de los comportamientos<sup>11</sup> turísticos.

Por su parte, un geógrafo ofrecería una definición cuyo principal elemento sería el territorio, sus propiedades y demás cuestiones que toquen su área de trabajo.

### **2.3. ELEMENTOS DEL TURISMO.**

La actividad turística está conformada por una serie de elementos indirectos y directos que son necesarios para su pleno desarrollo<sup>12</sup>.

#### **2.3.1 Elementos Indirectos<sup>13</sup>**

**2.3.1.1 Estructurales** (Oferta) Son aquellos que integran el conjunto de actos, procesos y relaciones económicas culturales e institucionales, es decir, el conjunto de obras y servicios que contribuyen a promover el desarrollo socioeconómico en general. Dentro de estos tenemos las vías de comunicación y de transporte, los servicios públicos generales, las industrias conexas.

**2.3.1.2 Dinámicos** (Demanda) Tenemos la corriente turística potencial, que es el conjunto de personas que participan en distinto grado de ciertas características previas a todo desplazamiento turístico. Incluye aspectos socioeconómicos como son la disposición o predisposición al desplazamiento, el tiempo disponible para vacacionar y la capacidad económica para enfrentar los costos del desplazamiento.

---

<sup>11</sup> <http://www.monografias.com/trabajos105/la-economia-turistica/la-economia-turistica.shtml>

<sup>12</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

<sup>13</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

## 2.3.2 Los Elementos Directos<sup>14</sup>

**2.3.2.1 Estructurales** (Oferta) Son todos los bienes y servicios con los que cuenta la nación, región o localidad. Estos son:

- Recursos turísticos, involucra a los recursos naturales y socio culturales.
- Servicios turísticos estos pueden ser generales o específicos como: agencias de viaje, alojamiento, alimentación, transporte, recreación, servicios bancarios, comercio especializado, servicios financieros y de seguros.

**2.3.2.2 Dinámicos<sup>15</sup>** (Demanda) Corriente Turística Efectiva, entendida como el desplazamiento turístico que obedece a razones sociales generales, dentro de las cuales podemos mencionar la promoción turística de un país, región o localidad por parte de compañías o empresas estatales y/o particulares; y las específicas que son cuando se promociona un atractivo turístico en particular o un servicio turístico concreto y responden a intereses de empresas particulares.

Para otros autores, los elementos del turismo son la oferta y la demanda cada una de ellas con sus respectivos componentes.

### a. La oferta turística y sus componentes<sup>16</sup>

- La Estructura o Planta Turística, es el equipo receptor como hoteles, agencias de viajes, transportes, espectáculos, guías-intérpretes, etcetera los cuales deben de ser habilitados por el núcleo receptor con el fin de atender a las corrientes turísticas que lleguen.

---

<sup>14</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2001

<sup>15</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

<sup>16</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

- La Infraestructura, constituyen el conjunto de obras y servicios que sirven de base para promover el desarrollo socio-económico en general; el desarrollo turístico de una localidad determinada dependerá en gran parte de la existencia de obras como: vías de acceso, transporte, carreteras, aeropuertos, instalaciones de luz, de agua y desagüe, de teléfono y servicios generales como asistencias médicas, bancos, correo, etc.
- La Superestructura Turística, que está conformada por organizaciones tanto privadas como públicas que surgen para fomentar la infraestructura y la expansión del núcleo; así como para planear, ejecutar y difundir campañas de propaganda; y para la creación de oficinas de información, la creación de Escuelas para la enseñanza del Turismo.
- El Recurso Turístico, que es todo elemento capaz de motivar corrientes turísticas, es decir son aquellos valores turísticos que posee un país y que son factibles de explotarse turísticamente.
- Atractivo Turístico, son todos aquellos elementos naturales, objetos culturales o hechos sociales que, mediante una adecuada y racionada actividad humana, pueden ser utilizados como causa suficiente para motivar o perpetuar el desplazamiento turístico<sup>17</sup>.

#### **b) La Demanda Turística, Tipos y sus componentes<sup>18</sup>**

El componente principal de la demanda es el homo turisticus, elemento fundamental, es el realizador del desplazamiento, es decir el turista. Actualmente la cantidad de turistas viene aumentando creando mayor variedad en los fenómenos y relaciones que esta masa produce a consecuencia de sus viajes. Observaremos dos tipos de demandas, que son:

---

<sup>17</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

<sup>18</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

- Corriente Turística Potencial, que se refiere al conjunto de personas que participan en distinto grado de ciertas características previas a todo desplazamiento turístico, tales como: la carencia de disposición o predisposición al desplazamiento; tiempo libre vacacional y capacidad económica. El grado de intensidad en que se presentan los 3 aspectos señalados, hace que la corriente turística potencial esté formada por 2 clases de individuos:
  - a. Las personas con tendencia al desplazamiento temporal, que forman la corriente turística potencial inmediata. Son más fáciles de inducir al desplazamiento turístico, poseen considerable grado de disposición a conocer nuevos lugares, tiempo excedente que utiliza como prefiere y solvencia económica suficiente.
  - b. Las personas sin tendencia al desplazamiento temporal, integrantes de la corriente turística potencial mediata. Son aquellas personas que presentan un reducido grado de disposición, tiempo libre y recursos económicos. Requiere de una actividad promocional estructurada: publicidad especializada, ofertas en precio y ventajas adicionales<sup>19</sup>.
- Corriente Turística Efectiva, se le denomina así a un conjunto de personas con características socioeconómicas transitorias o cambiantes, que se generan con su presencia temporal la actividad turística en un tiempo y espacio determinados. Los aspectos más importantes que se tendrán en cuenta para su análisis son: sus razones, su continuidad de afluencia, su volumen, su gasto, su estancia, temporalidad; su origen y destino, en este último punto se distinguen: La corriente turística Interna o Nacional y la corriente Turística Internacional<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

<sup>20</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

## 2.4. IMPORTANCIA DEL TURISMO

El Turismo es importante en el desarrollo económico y social de un determinado lugar gracias a su capacidad de captar divisas; generar empleos productivos; contribuir al desarrollo regional equilibrado, estimular gran parte de los sectores económicos y fortalecer la identidad cultural<sup>21</sup>.

Pero se debe resaltar que todos aquellos beneficios que se pueden obtener del Turismo sólo llegarán a concretizarse a través de un buen plan de acción que logre una explotación racional y por consiguiente un desarrollo sostenible de los recursos con fines turísticos pues como sabemos, la actividad turística implica un desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas las cuales han de generar un impacto de distinta magnitud en las unidades o ecosistemas donde interviene<sup>22</sup>.

En el mundo se define importante al turismo (y de desempeño positivo) desde el punto de vista económico, ya que el turismo es una actividad de mucha jerarquía por su incidencia en el desarrollo, especialmente sobre la redistribución de la renta, sobre la balanza de pagos, sobre el nivel de empleo, sobre el producto bruto interno y sobre la economía.

En casi todos los países del Mundo el turismo representa una parte importante de su economía. Como actividad económica, por una parte está definido por su demanda y el consumo de los visitantes. Por otra parte, el turismo se refiere a los bienes y servicios producidos para atender a dicha demanda. En sí mismo, incluye una amplia gama de actividades diferentes, por ejemplo, transporte hacia y en los destinos, alojamiento, abastecimiento, compras, servicios de agencias de viaje, operadores de turismo receptivo y emisor. El turismo internacional es una fuente fundamental de ingresos para muchos

---

<sup>21</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

<sup>22</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

destinos. Los países industrializados de Europa, las Américas y Asia Oriental y el Pacífico son los mercados emisores más importantes para el turismo.

La importancia del turismo como motor de la economía motivó la puesta en marcha de la Cuenta Satélite de Turismo (CST) a partir de marzo del 2004. Esta herramienta, utilizada por los países emisores y receptores de flujo turístico que permite medir la contribución de la actividad en las economías nacionales.

El turismo puede ser comparado con otros rubros exportadores más tradicionales dentro de la economía:

## **2.5. IMPORTANCIA DEL TURISMO EN EL PERÚ**

Para el País es de suma importancia el turismo, en la actualidad ocupa la tercera actividad generadora de riqueza en los próximos años será la que generara más riqueza, gracias al importante ritmo de crecimiento que presenta, como señala la Cámara Nacional de Turismo (Canatur).

Carlos Canales, presidente de Canatur, sostuvo en el marco de las celebraciones del Día Mundial del Turismo, que para tal fin será crucial que la sociedad entienda la importancia de la actividad turística. El turismo es el tercer sector que capta los mayores recursos para nuestra economía y apunta a ubicarse en un segundo lugar en el mediano plazo. Además manifestó que es importante que el Perú haya sido el líder en América Latina en llegada de turistas extranjeros, con un millón 520 mil visitantes en el primer semestre del año, pero consideró que se puede hacer más por el turismo, siempre que se le considere en el marco de una política de Estado.

Indicó que para que el sector siga creciendo exponencialmente, se debe priorizar la conectividad, seguridad, calidad en el servicio y facilidades para dinamizar la inversión nacional y extranjera. Debido a que el turismo es la única actividad por definición de inclusión social, generación de empleo, lucha contra la extrema pobreza y descentralización que se pretende dar en el país.

## **2.6. IMPORTANCIA DEL TURISMO EN CAJAMARCA**

El turismo en Cajamarca es importante porque genera crecimiento económico y fuentes trabajo para la población, además podemos señalar que Cajamarca cuenta con variados e importantes recursos turísticos que la hacen atractiva para un importante segmento turístico del mercado nacional e internacional y una Región estratégica para el desarrollo del turismo.

El Turismo es una actividad que si es gestionada adecuadamente puede convertirse en una de las principales palancas para el desarrollo sostenible de Cajamarca, por ser una actividad transversal y multisectorial que debe ser abordada desde una perspectiva global que beneficie a la población, para que se convierta en una actividad sostenible, económica, social, cultural y responsable ambientalmente.

El Turismo es una actividad que se caracteriza por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo; en ese sentido ayuda a la solución de problemas económicos y sociales, ya que, crea empleo descentralizado, produce efectos positivos de arrastre en el comercio, la industria, la construcción y el transporte y fomenta la actividad empresarial; además, que es una de las actividades que genera mayor valor agregado en la región receptora. La corriente de flujo de turistas hacia la población receptora no solo constituye una importante fuente de ingresos para aquellas empresas o personas vinculadas directamente con la actividad turística, sino que también favorece al resto de sectores de la economía a través del denominado efecto multiplicador y esto debido a la interdependencia existente entre los diferentes sectores económicos; de manera que un aumento de la demanda de los bienes y servicios producidos por un sector, genera a su vez un incremento de la demanda de bienes y servicios procedentes de otros sectores que son necesarios para la producción de los anteriores; el turismo contribuye al crecimiento de los ingresos públicos y a la redistribución de los mismos a través de servicios públicos y proyectos de interés social, pero el efecto más importante es que beneficia a la población, la misma que es la principal receptora de ellos porque logra asegurar su desarrollo a través de una actividad sostenible en el

tiempo. Depende fundamentalmente, de la capacidad de sus pobladores y no de recursos que son agotables como es el caso de actividades extractivas.

El turismo favorece también a la educación, el fortalecimiento de nuestra identidad cultural, la integración social interna, la satisfacción de las necesidades de recreación y descanso de la población, entre otros efectos positivos. También hay que destacar la importancia de esta actividad para revalorar el espacio rural, ya que por la característica básica de ésta, implica un desplazamiento del consumidor hacia el lugar donde se ubica el recurso; el turismo puede, así, contribuir a la creación de actividades en el ámbito rural mediante la utilización de casas cooperativas, ex casas haciendas, instalaciones agropecuarias, para lo que se conoce como turismo rural, vivencial y participativo, originando la transferencia de recursos financieros de la ciudad al campo, contribuyendo de este modo a la revalorización del espacio rural y a su reactivación económica, frenando la migración del poblador del campo a las ciudades. Conscientes de la necesidad de establecer alianzas eficaces entre los principales actores que participan en la actividad turística, con el fin de desarrollar el Turismo de forma responsable con nuestro patrimonio común.

### **2.6.1. Impacto del turismo**

Al hacer un análisis del efecto de las actividades turísticas en un área natural debemos tomar en cuenta tanto sus efectos positivos como negativos, siendo este a la vez directo, indirecto o inducido, tangible o intangible<sup>23</sup>.

**a) Impacto socio-cultural.** Este se evidencia a mediano o largo plazo sobre todo en la población receptora, en los cambios en la estructura de la población, en la transformación de las formas y tipos de ocupación, transformación de valores, en su influencia sobre la vida tradicional, en la modificación de patrones de consumo. Por otro lado también se manifiesta,

---

<sup>23</sup> Sigríd Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

acelerando la tendencia a los cambios culturales que despojan de su significado a los elementos culturales, convirtiéndolos en sólo una mercancía más<sup>24</sup>.

**b) Impacto Económico.** A nivel local y regional el mayor impacto se da en la generación de empleo de manera directa o indirecta al requerirse mano de obra (técnica y profesional).

➤ Efectos directos Son los empleos generados por las empresas que suministran bienes y servicios directamente a los visitantes. Cabe señalar, que estos empleos en muchos casos son estacionales y poco calificados, además la modernización de algunas infraestructuras turísticas en muchos casos no responde a un desarrollo endógeno y equilibrado con las otras actividades productivas.

➤ Efectos indirectos "multiplicadores" Los que se producen en la medida en que la actividad de las empresas específicamente turísticas impulsa el desarrollo de otras empresas del sistema económico<sup>25</sup>.

**c) Impacto en el ambiente.** Este depende de la demanda o de las características de los recursos naturales, el turismo genera toda una serie de mejoras en la infraestructura y forma de vida de numerosos núcleos rurales que hasta entonces habían permanecido olvidados; entre ellas podemos señalar<sup>26</sup>:

### **Impacto positivo**

- La mejora y creación de vías de comunicación.
- La valoración de algunas zonas naturales como recurso.

---

<sup>24</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis "TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

<sup>25</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis "TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

<sup>26</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis "TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

- Generación de empleo<sup>27</sup>.

### **Impacto negativo**

- Alteración irreversible en el paisaje, por la proliferación de infraestructuras y construcciones, desde vías de comunicación a instalaciones turísticas de todo tipo.
- Invasión de áreas naturales, provocando impacto en la fauna y flora.
- Acumulación y vertido de residuos sólidos y líquidos a la intemperie y en aguas corrientes.

En la actualidad antes de cualquier intervención en un ecosistema se estudian sus consecuencias, su impacto ambiental. En este estudio de impacto ambiental se valoran las modificaciones que introduce el proyecto tanto en el medio natural como social. Según los resultados puede modificarse el proyecto para minimizar el impacto<sup>28</sup>.

En el Perú, existe una base legal para los estudios de Impacto Ambiental.

### **Normas Generales**

- Decreto Legislativo N° 613 Código del Medio ambiente y Los Recursos Naturales.
- D. Legislativo N° 757 Ley Marco para el crecimiento de la inversión Privada.
- Ley N° 26410 Ley de Creación del Consejo Nacional del Ambiente.
- Ley N° 26786 Ley de Evaluación de Impacto Ambiental para otras actividades.

### **Normas Sectoriales.**

Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negocios Comerciales Internacionales.

---

<sup>27</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

<sup>28</sup> Sigrid Stefani Cruz Ledesma, Tesis “TURISMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS Y REGIONES DEL PERÚ: caso Distrito de Callahuanca; Provincia de Huarochiri, Lima Perú – 2006

- Res. Directoral N° 080-92-ICTL/DGI. Abre el registro de entidades autorizadas realizar estudios de impacto ambiental en el ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negocios Comerciales Internacionales.
- D.S. N° 019-97-ITINCI. Reglamento de Protección Ambiental para el Desarrollo de las Actividades de la Industria manufacturera.
- Res. Ministerial N° 108-99-ITINCI/DM. Aprueba guías para la elaboración de EIA, PAMA, DAP y formato de Informe Ambiental.
- Res. Ministerial N° 026-2000-ITINCI/DM. Protocolos de Monitoreos de efluentes Líquidos y Emisiones Atmosféricas.

## 2.7. ALIANZA ESTRATÉGICA

Menguzzato y Renau (1991), definen la cooperación como un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar al menos en parte de sus actividades conjuntamente para lograr determinados objetivos.

Las alianzas o cooperaciones entre empresas, según *Bueno Campos* (1993) se pueden llamar estrategias de simbiosis, que permiten a la compañía concentrarse en sus competencias distintivas y a la vez aprovechar la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad.

*Bueno y Morcillo* (1993), opinan que las alianzas consisten en un conjunto de transacciones y en la puesta en común de recursos intelectuales y(o) materiales que darán lugar a una variedad de estructuras organizativas mediatizadas por el tipo de acuerdo sellado y que se utilizan como herramientas estratégicas orientadas a la consecución de los objetivos consensuados entre los participantes.

Por su parte *Chase y Aquilano* (1995) las describen como "una relación mutua y continua que comprende un compromiso a largo plazo, intercambio de información y reconocimiento de los riesgos y recompensas de la relación".

*Eduardo Bassi* (1997) plantea que este tipo de estrategia procura desarrollar asociaciones formales o informales con proveedores de productos tecnológicamente diferenciados, con clientes globales y con competidores

internacionales. Sus objetivos se enmarcan en mejora de la eficiencia operativa, actualización tecnológica, aumento de ventas en el mercado local a través de complementación de la línea de productos o expansión de las ventas internacionales.

*Ireland et al.* (2002) definen a las alianzas como “acuerdos cooperativos entre dos o más firmas para mejorar su posición competitiva y su desempeño compartiendo sus recursos”. En esta definición puede advertirse tanto el carácter endógeno como el exógeno de los recursos y capacidades aportados y que servirán a la alianza para lograr los objetivos propuestos.

*Oscar García* (2005) plantea que una Alianza Estratégica es un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, quienes gracias al diálogo y a la detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción Conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.

Por su parte *Ronda Pupo* (2007) las define como: "un acuerdo de unión o cooperación entre dos o más organizaciones en un proyecto, un área selecta de negocios o actividades, compartiendo sus costos, riesgos y beneficios".

Realizando un análisis de los conceptos planteados por los autores anteriores y teniendo en cuenta los principales elementos que la caracterizan; resumimos, que las Alianzas Estratégica como toda unión voluntaria y organizada de personas y(o) empresas, que aglutinan fuerzas en aras de lograr ventajas especiales; les permite estar en mejor situación competitiva, durante un periodo de tiempo determinado. Unión voluntaria y organizada, pues para la conformación de estas deben existir intereses comunes entre las partes que intervengan; lograr ventajas especiales al compartir tecnología, reducir costos, acceder a mercados o a fuentes de capital, servicios a clientes, capacitación, asesoramiento, conservación de la autonomía, reversibilidad, transporte. Durante un periodo de tiempo determinado, por tanto el límite de la alianza establece el grado de permeabilidad entre dos firmas y superior a este se crea una dependencia de un socio sobre otro.

Existen variadas razones para crear alianzas, pues estas permiten a las organizaciones obtener rápidos y fuertes cambios tecnológicos, la puesta en común de know how, el acceso a mercados, la búsqueda de apoyo financiero y el endurecimiento de la competencia.

Como señala Badaracco, las alianzas estratégicas son un fenómeno de creciente importancia en nuestros días. Según este autor, desde las primeras asociaciones de empresas en los años 70, caracterizadas por crear, ante todo, vínculos de producto, hasta la explosión de alianzas estratégicas iniciada en los años 80 y proseguida en los 90 se ha sufrido una fuerte evolución. En la actualidad, las grandes alianzas se articulan especialmente en torno a “vínculos de conocimiento”.

Lo que nos interesa resaltar, por último, es que en el amplio aspecto de las alianzas se distinguen claramente dos ámbitos: el táctico y el estratégico.

En tanto que el campo de los acuerdos tácticos, por su carácter específico y temporalmente limitado, representa básicamente un conjunto de alternativas de acción de naturaleza instrumental, el de las alianzas estratégicas supone, por así decirlo, la creación de todo “un nicho”, la fijación de un “microentorno”, la aceptación de una forma simbiótica de existir.

### **2.7.1. Alianzas estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva**

Entre las naciones el concepto de las alianzas es muy antiguo, ya que los pueblos, se aliaron para protegerse de otros pueblos que los intentaban conquistar o para lograr mejores condiciones de vida desde el punto de vista social y sobre todo económico; sin embargo en el aspecto de negocios las empresas están todavía en la etapa de aprendizaje y en ocasiones no se atreven a llevarlas a cabo por lo incierto del resultado, ya que, para lograr el éxito deseado se requiere de un sinnúmero de acuerdos debidamente discutidos y basados en el respeto y la equidad del negocio.(Ohmae,1989). Es notorio que en las empresas, pueden observarse formas de conocimiento arraigadas que

guían a las empresas, aun cuando a menudo son archirrivaes dentro del mismo sector de la industria, para formar alianzas estratégicas en los negocios.

Actualmente las alianzas estratégicas son un factor determinante en el ambiente de los negocios, encontrándose en los escenarios corporativos cada vez con mayor frecuencia, motivadas por: disgregación vertical en la reducción de los ciclos de vida de los artículos, el crecimiento de las necesidades de inversión de capital, el deseo de aumentar la competitividad a través del aprendizaje organizacional y la reducción de costos de investigación y desarrollo, entre otras razones. (Spekman, Lynn y Thomas, 1998). Existiendo a la vez acuerdos de colaboración en una relación vertical como un centro de un canal de distribución, y por otra parte las alianzas estratégicas son con frecuencia horizontales y comprenden asociaciones de investigación y desarrollo entre empresas que son casi iguales.

Para los administradores de las empresas no les es fácil concebir el compartir y aceptar puntos de vista de extraños a su organización para la toma de decisiones, ya que esto significa ceder una parte del control al que están acostumbrados a ejercer de manera absoluta. En ambientes competitivos estables, esta alergia a perder el control exige penas pequeñas; no así en un mundo cambiante de mercados e industrias globalizándose rápidamente, un mundo donde convergen gustos del consumidor, tecnología extendiéndose rápidamente, incremento de los costos fijos y un mayor proteccionismo (Ohmae, 1989). Es así que Peyrefitte, et al (2002), proponen que la competencia y el respaldo que tienen los grupos de la alta dirección o de aquellos que toman las decisiones claves en la organización, pueden facilitar o dificultar en una organización la formulación o implementación de la internacionalización.

En este contexto de globalización las alianzas son necesarias si se quiere lograr los objetivos de cualquier negocio, muchas empresas temen establecer alianzas, ya que esto significa que competidores potenciales tendrán acceso a los mercados locales con las consecuentes desventajas, pero las alianzas también proporcionan la oportunidad de entrar de una forma rápida a mercados extranjeros teniendo que ceder en algunas decisiones, situación que asusta a

los administradores. (Ohmae, 1989) Por ejemplo, el conflicto es inherente en alianzas debido a oportunismo del socio, divergencia de la meta y diferencias culturales, y con mecanismos explícitos para manejar la voluntad del conflicto, ayudará a las firmas a ocuparse de estas dificultades. (Kale, Singh y Permuter, 2000). De tal manera que los objetivos de una alianza deben ser claros y conocidos a cada nivel administrativo, para que se identifique su relación con los objetivos particulares de la empresa.

Existen un sin número de factores que la administración debe de considerar en el proceso de formación de una alianza, durante el proceso de formación deben identificarse como socios que trabajaran juntos por objetivos en común. Las alianzas requieren concertaciones, tolerancias, respeto y sobre todo equidad; habrá que saber distinguir entre un aliado y una subsidiaria y no esperar resultados equivalentes, ya que sobre los aliados no se ejerce control, se comparte al igual que las responsabilidades. Siendo necesario tomar en cuenta los problemas y dificultades que se ahorran los integrantes de una alianza al no tener que efectuar grandes inversiones en otra plaza o país para expandir sus operaciones al lograr nuevos mercados a merced de sus aliados. “Las alianzas no son herramientas de conveniencia. Son instrumentos importantes, aún críticos de servicio al cliente en un ambiente globalizado”. (Ohmae, 1989).

La globalización hace esenciales a las alianzas, ya que, al unir esfuerzos representan un vehículo de valor en servicios orientados al cliente, puesto que al cliente le interesa el producto o servicio por sus características y calidad sin importarle quien lo diseñe, produzca, distribuya y venda, mucho menos le dará cuidado el país de su procedencia, al cliente le interesa la marca y los detalles sin importar quien los proporcione, así pues las alianzas vienen a proporcionar una forma de hacer negocios con mayores rendimientos al compartir costos que van desde la investigación y desarrollo hasta la entrega del producto o prestación del servicio. Por otro lado Toby E. Stuart (2000) señala como razón de incorporarse a alianzas, el potencial para aprender de sus socios los puntos importantes de lo que son las alianzas, en primer instancia, la relación que se tiene con el socio. Solo los estudiosos de las redes sociales han observado que los lazos sociales proveen un acceso a la información que cada uno tiene. En

contraste, se menciona que como premisa fundamental en la formación de la joint venture, es principalmente que las firmas socias pueden ganar un núcleo de habilidades, lo cuál sería muy difícil obtenerlas por ellos mismos. (Ungson y Ho Park 1997). Los motivos por los que se forman alianzas, señalados por los autores antes mencionados, pueden ser resumidos por Kale, Singh y Perlmutter, (2000) en varias razones: ganar ventaja competitiva en los mercados, acceso o análisis de nuevas tecnologías y el Know-How, más allá de la frontera de las empresas, llegar a economías de escala y su alcance o compartir el riesgo o la incertidumbre con sus socios. Concluyendo que la necesidad de hacer alianzas puede fundamentarse en lograr un crecimiento a nivel internacional, a través de cooperaciones con empresas de los países anfitriones, para el intercambio de recursos y facilitar su introducción ha dicho mercado.

### **2.7.2. Como formar una alianza**

Spekman, Linn y Thomas (1998) estudiosos de la mercadotecnia concluyen en los siguientes elementos como los puntos importantes a considerar en la formación de las alianzas: Razones para formar una alianza, La formación de la alianza, La creación de valores, Límites e interfaces, y Orígenes de problemas, haciendo una comparación entre los conceptos presentados por varios autores en relación a dichos elementos. Los elementos definidos por Speckman, et. Al (1998) tienen una relación estrecha con los estudios sobre el uso de alianzas estratégicas de varios autores.

### **2.7.3. Razones para formar una alianza**

Las alianzas pueden surgir en una firma desde el fortalecer estrategias hasta alcanzar metas, a menudo son vistas como un mecanismo para entender y hacer frente a la incertidumbre de cierto negocio. (Spekman, et al. 1998). Lorange y Roos (1993), citados por Spekman, et al. (1998) sugieren que las firmas forman alianzas por razones ofensivas y defensivas. Las alianzas ofensivas son dirigidas a penetración y creación de mercados definiendo o estableciendo estándares de la industria, anticipándose y preparándose para nuevos desarrollos políticos y/o acciones competitivas. Las alianzas defensivas se enfocan sobre la protección (solidificación) en la participación de mercado

existente, compartiendo el riesgo financiero de tecnología cara o ganando economías de escala a menudo mediante la combinación de procesos y/o habilidades productivas (Spekman, et al, 1998). Otra razón clara para formas alianzas es la incertidumbre del ambiente, Dickson y Weaver (1997) consideran que la percepción de un ambiente inestable en aspectos como el mercado de determinados productos, cambios con respecto a barreras arancelarias sobre inversión extranjera y un rápido cambio en las economías de escala; así como en el campo de la tecnología, la falta de habilidad de poder predecir sobre las acciones de los competidores o de la demanda de los clientes potenciales; una creciente demanda de la internacionalización y por último la carencia de fe en las habilidades del administrador clave a predecir el acceso a un mayor crecimiento y utilidades; han sido contribuciones a la incertidumbre y permite que se incremente el comportamiento cooperativo entre empresas.

#### **2.7.4. Formación de alianzas**

La literatura de mercadotecnia le da gran importancia a los procedimientos previos a la formación de las alianzas y la investigación de los conceptos de confianza, compromiso, reconocimiento de interdependencia y niveles de comunicación, son de gran utilidad para lograr el éxito en la formación de las alianzas. (Spekman, et al.1998). Por lo que al referirse a las empresas conjuntas y corporaciones de investigación, de acuerdo a Hagedoom (1983), se trata de las combinaciones de los intereses económicos de por lo menos dos compañías distintas; las ganancias y pérdidas son normalmente compartidas de acuerdo a equidad de la inversión. Ambos autores hablan de intereses mutuos, que deben acordarse durante su formación para mantener una relación basada en el compromiso por ambas empresas, en no solo, el cumplimiento de los objetivos que se tengan como alianza, sino también en el cómo van a ir logrando los objetivos. Concluyendo que una empresa puede usar sus habilidades innovadoras para formar condiciones medioambientales en su favor, al atraer socios más competentes, de esta manera de comunicar los beneficios mayores de los productos de la empresa al consumidor, y de esta manera extraer las ganancias más favorables de las alianzas estratégicas (Kotable y Swan, 1995). Al saber que tipo y por qué se forma una alianza se determina un arreglo

contractual desde acuerdos de compras a largo plazo, acuerdos para el uso de licencias empresas (Spekman, et. al., 1998); al establecer la forma de organización como cooperación entre socios se pretende lograr una coordinación adecuada en actividades tanto de mercadotecnia, técnicas y administrativas.

## **2.8. ALIANZA ESTRATÉGICA PARA EL TURISMO EN CAJAMARCA**

Para implementar estrategias, debemos identificar y cuantificar el potencial natural, cultural y ecológico; si Cajamarca cuenta con un enorme potencial de desarrollo turístico que requiere del concurso del sector privado, fundamentalmente en el entorno hotelero, restaurantes, transporte, sistema financiero, dueño de los recursos turísticos<sup>29</sup>, colindantes de los recursos turísticos y de manera especial de las agencias de turismo. Entonces los gobiernos connacionales deben tener sus planes de desarrollo vinculantes en turismo, para presentar su oferta turística considerando el inventario turístico, toda vez que en los próximos años se invertirá entre dos y tres mil millones de dólares en nuestra ciudad<sup>30</sup>.

Somos conscientes que aún subsisten problemas que poco a poco se irán subsanando para generar más turismo interno en el Perú. Por lo pronto Prom - Perú ha visto triplicado<sup>31</sup> su fondo en este rubro. Pero también debemos trabajar en la conectividad para los turistas extranjeros; ellos permanecen como máximo doce (12) días en el Perú<sup>32</sup>, sin embargo, llegar a Cajamarca por vía terrestre les representa desde seis hasta cuarenta horas, dependiendo del lugar donde se encuentre el visitante (Cuzco o La Libertad), y por vía aérea es más compleja, si bien es cierto hay servicio comercial, este es de pasillo único (narrow-body) solamente tenemos dos vuelos por la mañana y dos vuelos por la tarde (LAN Perú y LC Perú).

---

<sup>29</sup> Es importante indicar que son dueños de la superficie donde se encuentran los recursos, y son administradores consuetudinarios de estos recursos.

<sup>30</sup> Ministerio de Economía y Finanzas MEF- MINCETUR - 2015

<sup>31</sup> Promperu - 2015

<sup>32</sup> Promperú - 2015

Al ser Cajamarca también una localidad minera y artesanal, el turismo se encuentra comprometido con el desarrollo de los pequeños artesanos para quienes se debe promover programas de capacitación en formalización, asociatividad y fortalecimiento de sus gremios y asociaciones que les permita mejorar su oferta con mejores productos y cubrir mayores mercados; de esta forma, no solo elevar su calidad de vida, sino transmitir sus costumbres, valores e identidad cultural. Cajamarca al ser la primera ciudad en América del sur donde se fusionaron las culturas española e incaica. Esta sinergia cultural ha permitido que surjan expresiones culturales hoy denominadas tradicionales como: el Corpus Christi, el Carnaval de Cajamarca, la fiesta de las Cruces de Porcón. También ha sido una de las principales ciudades de la época colonial y de ahí mucha de la arquitectura que aún conserva los vestigios coloniales, todo ello de influencia española, entonces solo queda ponernos a trabajar para poner en valor todo esto.

**Debemos priorizar las siguientes estrategias para mejorar el turismo en Cajamarca como son:**

- Estrategia: Volver a inventariar nuestros recursos turísticos
- Estrategia: poner en valor los recursos ecológicos, culturales e históricos de la región.
- Estrategia: Diseñar rutas turísticas vinculadas a la actividad productiva agroalimentaria y el potencial ambiental.
- Estrategia: Difundir y promocionar los nuevos atractivos turísticos relacionados con la actividad productiva agroalimentaria, manifestaciones culturales y potencial bioecológico.
- Estrategia: Promover, en las familias campesinas y nativas, el conocimiento de los recursos y valores culturales y bioecológicos.
- Estrategia: Formar capacidades para la prestación de servicios turísticos en el ámbito rural y comunidades nativas.
- Estrategia: Aplicar la participación y concertación público privada en el diseño e implementación del Plan Regional de Desarrollo Turístico.
- Estrategia: Promover la investigación turística.
- Estrategia: Priorizar inversiones en infraestructura básica para la integración de centros turísticos.

## **2.9. DESARROLLO DEL TURISMO EN EL PERU.**

### **2.9.1 Desarrollo turístico**

Cuando se analiza el turismo como actividad económica se le debe definir como el conjunto de acciones y relaciones que se originan cuando se efectúa el desplazamiento de personas fuera de los confines de su residencia habitual, con fines de ocio, negocio, placer, aventura, personales, religiosos, de salud, placer, profesionales, etcétera, este conlleva a la realización de gastos los cuales reportan obligatoriamente beneficios al destino en cuestión y donde los turistas satisfacen las necesidades antes mencionadas; entonces se necesita desarrollar y potencializar estas acciones y relaciones.

El turismo al ser una actividad multisectorial y multidisciplinaria en la que participan diferentes áreas productivas y de servicios como la agricultura, artesanía, alimentos, construcción, financieros, guías de turismo, hospedaje, transporte, etcétera, sean de sector público o privado para proporcionar los bienes y los servicios utilizados por los turistas. Estas actividades lo conforman un conjunto de recursos y servicios aislados. Esto no es fruto de la casualidad, cada nación trata de diseñar su destino y producto turístico con peculiaridades y atractivos que los hagan únicos; en nuestro caso, tenemos Arequipa, Cuzco y Lima, entonces en la construcción de productos turísticos y destinos turísticos, es necesario identificar variables, indicadores económicos y recursos para medirlos, para establecer estrategias de trabajo mancomunado, para responder con eficiencia y eficacia la integración de las naciones y proponer nuestras peculiaridades y atractivos que son únicos.

### **2.9.2. El turismo en el Perú**

El turismo es un tema de suma importancia en un país que está en vía de desarrollo; además, notamos que la globalización influye positivamente en el turismo y en la interrelación de los países. La herencia peruana es única en el mundo y en la medida en que la herencia se revalorice se posicionará cada vez más como centro turístico. Se conoce que el turismo no involucra la participación de unas cuantas personas, en el Perú requiere la participación de todos para que

nuestra economía sigan en vía de crecimiento e iniciar proceso de desarrollo de un turismo competitivo y sostenible.

Un tipo de turismo que se está desarrollando aisladamente en el Perú, pero que mayormente está dirigido a los turistas extranjeros se llama turismo vivencial. El Perú al tener riqueza cultural a la altura sólo de las grandes y milenarias civilizaciones de la historia de la humanidad. Entonces el Turismo en el Perú es marcadamente cultural y vivencial independiente de la herencia arqueológica.

En este contexto, entendemos por turismo vivencial, al turismo que se desarrolla con las expresiones de identidades culturales del nativo y visitante y esta solamente se da con la convivencia entre el visitante y una familia receptora quien comparte sus hábitos y costumbres. Por lo tanto el Turismo Vivencial es una nueva, audaz y atractiva propuesta de turismo sostenible en el Perú, en la que el turista podrá disfrutar de la riqueza cultural y natural de zonas andinas. El turismo brinda la oportunidad al turista de involucrarse en la vida de los pobladores peruanos, entablando una relación estrecha con los campesinos y artesanos, sus familias y comunidades que tienen preparadas sus viviendas para alojar al turista y enseñarles su forma de vida, sus costumbres y tradiciones tales como: Labrar la tierra, cuidar y pastoreo del ganado, preparar el pan, participar en ceremonias de pago a la tierra, sembrar productos nativos (Chocho, ocas, quinua, ollucos, etcétera), caminatas a atractivos cercanos, uso de la medicina tradicional, cultos religiosos y otras tantas costumbres autóctonas o resultado de mezcla de dos civilizaciones conservadas desde antaño.

En relación al turismo en el Perú Calypso Reps (2011) afirma que la estadía permite participar directamente en las actividades del campo, fiestas y rituales, logrando un verdadero intercambio de vida en equilibrio con la naturaleza. Por ejemplo, en el Cusco los pobladores de tres comunidades del Valle Sagrado de los Incas, abren sus puertas al turista a fin de compartir su vida cotidiana a través del turismo vivencial. Además, es posible revivir mitos y tradiciones milenarios durante el recorrido por las rutas ancestrales de los Caminos del Inca y de Ollantaytambo. (párr., 3)

“Se vive un gran auge de turismo, es por esto que el Perú debe de aprovecharlo por su gran diversidad de lugares turísticos. Cuando el mundo está cada vez más explorado y los turistas tienen menos destinos nuevos por descubrir, se tenderá a viajar tanto hacia la alta montaña como a la zonas submarinas o hasta los confines de la tierra.”(García, 2007, p.4)

Dentro de las empresas que se dedican a ver el turismo vivencial encontramos a raptravel, esta empresa tiene puntos de turismo en diferentes partes del mundo, los cuales cada año se ven inmersos en turistas en busca de aventura ya que consideran que el Perú tiene mucho que aportar y mostrar a las personas en el mundo. “El Perú tiene una riqueza cultural a la altura sólo de las grandes y milenarias civilizaciones de la historia de la humanidad”. (Raptravel S.R.L, 2009, p.1)

El Perú cuenta con diversos lugares donde se puede disfrutar el turismo vivencial. Esta clase de turismo se puede encontrar en todas las regiones del país. Los visitantes tienen la oportunidad de remontarse al pasado. Los visitantes que cojan este tipo de turismo pasan momentos inolvidables con los pobladores de los diferentes poblados, para así poder vivir tradiciones andinas preincaicas, incaicas, coloniales y republicanas, manifestadas en la variada gastronomía peruana, en el arte, en las costumbres comunales, en la música, en el uso de la llama como animal de carga andino en una caminata, atravesando paisajes nevados de la Cordillera Blanca, de los Andes, por los Caminos del Inca, en las afueras y dentro del Cusco, en los alrededores del enigmático templo de Chavín de Huantar y en general en la región de los Andes de este país. (Raptravel S.R.L, 2009, p.1)

Dentro de los lugares más solicitados se encuentra localidades como Willoq, Patakancha, ya que abren al viajero las puertas de un mundo que en mucho se asemeja a cómo vivía una cultura local hace quinientos años y a la vez, nos muestra una dinámica de modernidad. “Son comunidades próximas a Ollantaytambo, son puntos privilegiados para conocer el proceso del valioso tejido tradicional cusqueño”. (Raptravel S.R.L, 2009, p.1)

Otro lugar visitado es la comunidad de Queros, la cual es considerada por muchos historiadores el último ayllu Inca, desde 1955 fecha en la cual los historiadores Oscar Núñez del Prado, hicieron la primera visita a la Nación Queros desde donde se conoce y se habla mundialmente en este lugar los pobladores se dedican a los pagos a la Pachamama llamados Altomisayoq, técnicas de cultivo, iconografía etc.

## **2.10. DESARROLLO DEL TURISMO EN CAJAMARCA.**

El turismo en Cajamarca su desarrollo debe basarse: En potencializar la limitada y precaria oferta turística de Cajamarca; según Mincetur- Pentur, Priorizar intervenciones, ya sean éstas provenientes del sector público o privado; Debemos promover un Turismo subordinado a la gestión del territorio; en el análisis de la Demanda del turismo en Cajamarca, es evidente por la estadística conocida, que somos un destino cultural; Urge fortalecer la Institucionalidad. Hay necesidad de implementar y/o consolidar espacios de gestión público-privada. Todos los actores debemos apuntar a establecer un Plan de Gestión, con un horizonte mínimo de 5 años, priorizando intervenciones integrales. Y, para que todo lo anterior no quede en buenos deseos, el imperativo es generar compromisos políticos. Aquí debe confluir el empeño del conjunto de autoridades, empresarios, academia, organizaciones sociales, ciudadanos en general.

En Cajamarca el destino turístico más importante que hoy tiene es PORCÓN. El éxito en la gestión de este patrimonio natural, de raíces coloniales en relación con la mística evangélica, constituye un orgullo local. Reconociendo el crecimiento en la implementación de infraestructura turística, la tarea pendiente es la calidad en los servicios que se ofrecen.

Respecto al CENTRO HISTÓRICO, como escenario del “Encuentro de los dos mundos”, el desafío general más amplio es que no hay una preparación y organización urbana y turística que ayude a “leer y entender” lo que sucedió alrededor de dos nombres emblemáticos: Atahualpa y Pizarro, hace quinientos años. Dos mundos, dos modos de concebir el mundo; un proceso de mestizaje, una trayectoria de elaboración de una identidad diversa. Hoy, ese evento

indeleble, ¿cómo se refleja y comprende en la estructuración y organización de la ciudad histórica y turística?; sin embargo, en función de este diseño mayor, hay avances innegables que hay reconocer y consolidar. ¿Cómo fortalecer y dar buen uso social, turístico y económico a intervenciones ya ejecutadas y que ofrecen un nuevo escenario del Centro Histórico? Cuarto de Rescate: recuperación y adecuación para uso turístico de este testigo emblemático de la caída del Tawantinsuyu y los orígenes de la colonia; Peatonalización de la cuadra 10 del Jirón El Comercio y 6 del Jirón Belén; Iluminación de iglesias: acertada y bien lograda intervención. Estamos muy cerca de hacer de este sector del Centro Histórico un piloto de recuperación.

A partir de ello se debe generar un adecuado y sostenible uso de la Plazuela Belén: veredas interiores, abrir la posibilidad de uso, como se hace en la gestión de Centros Históricos exitosos a nivel mundial, en ciertos sectores y con manejo de calidad, para servicios de cafetería; la calle Bellavista: la calle bucólica donde pueden asentarse artesanos y artistas locales.

Con preocupación constatamos que, la actual problemática en la gestión del Centro Histórico nos está haciendo ver que no basta que exista una buena relación humana o técnica entre autoridades claves, como son el Ministerio de Cultura y la Sub Gerencia del Centro Histórico de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. No hay una verdadera articulación ni criterios comunes de intervención y/o priorización. Es evidente entonces, que necesitamos una **AUTORIDAD ÚNICA PARA LA DE GESTIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO**. Con el apoyo logístico y financiero de una **FUNDACIÓN**, que lleve con eficiencia la obra de restauración de las casonas cajamarquinas, incluido el apalancamiento de recursos financieros de otros niveles del estado peruano, de la cooperación internacional y de otras instituciones internacionales afines.

## **2.11. FORMAS DE TURISMO**

En los últimos años han ido tomando fuerza nuevas formas de turismo, las nuevas tendencias y alternativas conllevan un mayor contacto con la naturaleza. Así tenemos, el ecoturismo, turismo rural, turismo de aventura, turismo juvenil, turismo sostenible, entre otros. Todos ellos tienen en común llevarse a cabo en

zonas no urbanas, de forma difusa en el territorio y obedecen a un nuevo tipo de turista; joven, activos, deportistas y con sensibilidad ambiental y ecológica.

**2.11.1 Turismo Tradicional.-** Está conformado por los viajes cuyas motivaciones están definidas preferentemente por cuatro rubros fundamentales: recreación, descanso, cultura y salud; los cuales a su vez admiten subdividirse en tantos tipos como necesidades y deseos pueda manifestar una persona.

**2.11.2 Turismo no tradicional o alternativo.-** El turismo alternativo es una nueva práctica del turismo que difiere del turismo tradicional por ofrecer a los turistas modalidades y destinos diferentes a los que ofrece el turismo tradicional. La verdadera esencia de este tipo de turismo es el involucramiento de las poblaciones receptoras en las actividades y los beneficios que generan el turismo y que puedan contribuir a su desarrollo y sobre todo el calor humano que debe existir en las relaciones de los turistas con la gente y el medio geográfico. Este turismo requiere de la aplicación de una política de gobierno que regule, norme y promueva las zonas de atracción turística. Dentro del turismo alternativo podemos mencionar.

- Turismo rural
- Turismo vivencial
- Ecoturismo
- Turismo de aventura

Estas actividades ofrecen beneficios:

**Ambientales:**

- Promueven el uso de recursos bióticos en forma alternativa.
- Favorecen la cultura ecológica.
- Representan una opción de financiamiento para la conservación de los recursos naturales.

**Sociales:**

- Promueven la participación y organización social de las poblaciones.
- Elevan la calidad de vida.
- Difunden valores locales y nacionales.

- Promueven las tradiciones y generan proyectos comunitarios.
- Crean fuentes de trabajo en el área de influencia de la actividad.

El gasto directo del Turismo Alternativo beneficia, en primera instancia a las empresas sociales de hospedaje y alimentación, enseguida a los establecimientos que venden mercancías diversas destacando los productos artesanales y artículos propios de la zona, además favorece a los sectores dedicados a ofrecer recorridos educativos, diversión y espectáculos. Los desplazamientos turísticos traen consigo la demanda directa de una variedad de servicios que a su vez, originan necesidades adicionales y accesorias de otros sectores de producción. Esto trae consigo la creación de un complejo integrado por diversos productos y servicios y posteriormente en la formación de circuitos o corredores turísticos.

**2.11.3. Turismo rural.** El turismo rural es un tipo de turismo alternativo, un turismo que permite al viajero vivir en un ambiente lejos del bullicio de la ciudad e internarse en los núcleos rurales e interactuar más profundamente con el entorno mediante la práctica de diversas actividades y deportes: senderismo, rutas en bicicleta, a caballo, o simplemente la contemplación de los paisajes, pudiendo extenderse a las labores de la tierra, por ejemplo: El agroturismo, en donde el alojamiento se realiza en casas de campo, especialmente acondicionadas para albergar visitantes. El turismo rural, por otra parte, tiene también la función de rehabilitar las áreas agrícolas deprimidas económicamente, ya sea por las crisis económicas recurrentes en ciertas regiones, con la consecuencia de la emigración hacia las zonas urbanas que constituye siempre un gran problema.

**2.11.4. Turismo vivencial.** El Turismo Vivencial es una modalidad de hacer turismo que tiene como particularidad que familias dedicadas principalmente a actividades agropecuarias, artesanales, deportivos y de pesca artesanal, abren sus casas para alojar al visitante persuadiendo en una forma de vida única en el mundo. El turismo vivencial tiene el espíritu de hacer del turismo algo más humano, en un proceso de encuentro y diálogo entre personas de dos

culturas, con la disposición hacia esa solidaridad que sólo se puede dar al encontrarse auténticamente con la naturaleza y la persona.

Se denomina también, genéricamente, a todas las actividades que pueden desarrollarse en el ámbito rural y que resultan de interés para los habitantes de las ciudades por sus características exóticas, románticas o diferentes a las de su habitual estilo de vida. Al viajero adepto a este tipo de turismo le interesa conocer las técnicas productivas y participar de las características y típicas formas de vida y de trabajo en el campo.

**2.11.5. Ecoturismo.** Ceballos-Lascurain Héctor, es la primera persona que definió el ecoturismo en el año 1983. Dicha definición fue adoptada por la IUCN (La Unión Mundial para la Naturaleza) y la Organización Mundial para el Turismo (OMT) en el año 1996. “..es aquella modalidad turística ambientalmente responsable consistente en viajar o visitar áreas naturales relativamente sin disturbar, con el fin de disfrutar, apreciar y estudiar los atractivos naturales (paisaje, flora y fauna silvestres) de dichas áreas, así como cualquier manifestación cultural (del presente y del pasado) que puedan encontrarse ahí, a través de un proceso que promueve la conservación, tiene bajo impacto ambiental y cultural, y propicia un involucramiento activo y socioeconómicamente benéfico de las poblaciones locales (Ceballos-Lascuráin)”<sup>33</sup>. La Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES por sus siglas en inglés) define el ecoturismo como: Un viaje responsable a áreas naturales que apoya la conservación del medio ambiente y mejora el bienestar de las comunidades locales.

Turismo ecológicamente sustentable con un enfoque principal en experimentar áreas naturales que promueva la comprensión, apreciación y conservación del medio ambiente y la cultura. El Instituto Interamericano de Turismo (1983) Lo define como: "La utilización del turismo como medio para obtener fondos necesarios para la conservación de la naturaleza, la protección de recursos naturales especiales y la defensa del medio ambiente por medio del uso sostenible, ecológicamente compatible y no destructivo de hábitats y sitios naturales".

---

<sup>33</sup> Director general del programa de consultoría en ecoturismo PICE.

Existe diversas denominaciones que de alguna manera son similares, tales como turismo verde, turismo ambiental, ecoturismo, turismo sustentable, o turismo basado en la naturaleza, que presentan diferencias conceptuales mínimas en función de aquellos aspectos que la definición enfatiza. El turismo ecológico tiene una interdependencia permanente con el proceso de desarrollo socioeconómico de la comunidad local. Es decir que es necesaria la integración entre el medio natural, la actividad turística y el residente. El turismo ecológico se promueve como un turismo "ético", en el cual también se presume como primordial el bienestar de las poblaciones locales, y tal presunción por lo general se refleja en la estructura y funcionamiento de las empresas / grupos / cooperativas que se dedican a ofrecer tal servicio.

Hay que notar también que el turismo ecológico ha sido criticado por su carencia de estándares y criterios de homologación fiables, que tienden a provocar que experiencias que no merecerían ese título lo utilicen como un medio para mejorar su imagen pública (por ejemplo, el hecho de poner un gran complejo hotelero tradicional en un lugar prístino o de belleza singular para aprovecharse de ese hecho).

**2.11.6. Turismo de aventura.** El Turismo de Aventura se define como aquel turismo que busca como actividad principal la realización de deportes de riesgo al aire libre y en un entorno natural atractivo. Normalmente este tipo de turismo se practica en destinos poco comunes, exóticos, remotos o silvestres y en la mayoría de las veces implica alguna forma de transporte poco convencional (bicicleta, kayak, balsa inflable, caminata, etc.).

El montañismo practicado por profesionales, por ejemplo, puede ser considerado un deporte extremo, que exige entrenamiento adecuado y un profundo conocimiento de sus técnicas. Pero también existen operadores que organizan expediciones abiertas a un público no profesional, en las que las rutas presentan un grado de dificultad mínimo para los participantes. Esta clase de salidas pertenecen al turismo de aventura: los participantes son turistas que desarrollan una actividad deportiva ajustada a sus propias aptitudes, con fines turísticos y un alto grado de contacto con las expresiones de la naturaleza.

## 2.12. ATRACTIVOS TURISTICOS DE CAJAMARCA<sup>34</sup>

### ➤ **Catedral de Cajamarca o Iglesia Matriz Santa Catalina (Cajamarca)**

Horario de visita: L-D 8:00-11:00 horas y 18:00-21:00 horas. Ubicación: Jr. Cruz de Piedra s/n, Plaza de Armas. Cajamarca La Real Cédula del 26 de diciembre de 1665 ordenó el establecimiento de una parroquia de españoles en la ciudad de Cajamarca y se edificó en la antigua Casa de Justicia el templo que, en 1682, sería elevado a la categoría de catedral. Una de las muestras del barroco peruano más destacadas, con una fachada que combina armoniosamente columnas, cornisas y hornacinas finamente talladas. En sus tres naves destacan el altar mayor y el púlpito, ambos tallados en madera y recubiertos con pan de oro<sup>35</sup>.

### ➤ **Iglesia San Francisco (antes "San Antonio")**

Horario de visita: L-V 9:00-12:00 horas y 16:00-18:00 horas. Ubicación: Jr. Dos de Mayo s/n. Cajamarca Edificada en 1699 con las piedras labradas de la llamada "Casa de la Sierpe", propiedad del cacique de Cajamarca, don Calixto Astopilco, y con piedras del cerro Santa Apolonia. En 1952 se descubrieron bajo el altar mayor de la iglesia unas catacumbas en las que yacían los restos de numerosos miembros de la orden franciscana y miembros de la nobleza indígena. Además de la iglesia se puede visitar el convento, el Museo de Arte Religioso y el Santuario de la Virgen Dolorosa, patrona de la ciudad. La imagen de la virgen se encuentra en la Capilla del Sagrario (1685), adyacente a la iglesia de San Francisco, donde destacan los tallados barrocos, los tallados en piedra en alto relieve que representan escenas de la vida de Jesús y la sillería del coro tallada en madera<sup>36</sup>.

### ➤ **Conjunto Monumental Belén**

Horario de visita: M-S 9:00-13:00 horas y 15:00-18:00 horas / D 9:00-13:00 horas. Lunes no hay atención. Ubicación: Jr. Belén Cdra. 6. Cajamarca Conjunto arquitectónico del siglo XVIII, que comprende la iglesia, el ex Hospital de Varones (Museo Médico) y el ex Hospital de Mujeres (Museo Arqueológico y

---

<sup>34</sup> DIRCETUR

<sup>35</sup> See more at: <http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/cajamarca.aspx#sthash.qGLwczvL.dpuf>

<sup>36</sup> See more at: <http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/cajamarca.aspx#sthash.qGLwczvL.dpuf>

Etnográfico), antiguamente llamado “Hospital de Nuestra Señora de la Piedad”. El templo, de estilo barroco, se caracteriza por su portada cuidadosamente tallada en piedra, las torres inconclusas, las arquerías y los contrafuertes laterales<sup>37</sup>.

➤ **Conjunto Monumental La Recoleta**

Horario de visita: L-D 8:00-12:00 horas y 16:00-20:00 horas.  
Ubicación: Intersección de la Av. El Maestro y la Av. Los Héroes. Cajamarca  
Conjunto compuesto por la iglesia y el convento, ambas construcciones de la segunda mitad del siglo XVII. La fachada del templo tiene forma de retablo plateresco neoclásico, con elegantes espadañas (campanarios) en lugar de torres. Su interior, formado por una sola nave, luce una hermosa cúpula, el coro alto y tres sobrios altares<sup>38</sup>.

➤ **Mirador Natural Santa Apolonia**

Horario de visita: L-D 7:30—18:00 Horas. Ubicación: En la parte alta de ciudad, el ingreso principal es por el Jr. Dos de Mayo, a dos cuadras de la Plaza de Armas. Cajamarca El cerro Santa Apolonia, antiguamente llamado en quechua Rumi Tiana (asiento de piedra), es un punto estratégico para apreciar la ciudad y el valle de Cajamarca. En los linderos se encuentran algunos vestigios de construcciones prehispánicas como la llamada "Silla del Inca", formada por un bloque de piedra que sale del propio cerro y que fue cuidadosamente tallado para darle su forma actual. Destaca, entre las escalinatas y jardines, una capilla consagrada a la Virgen de Fátima<sup>39</sup>.

➤ **Granja Porcón (Cooperativa Agraria Atahualpa Jerusalén)**

Horario de visita: Se puede ingresar a la granja en cualquier horario para tomar hospedaje y durante el día para visitar las instalaciones. Ubicación: A 30 Km al norte de la ciudad de Cajamarca (1 hora en auto). Cajamarca La cooperativa decidió abrir las puertas al turismo, donde es posible apreciar su forma de vida y participar en las labores agrícolas, ganaderas y forestales; además, se pueden desarrollar caminatas por el bosque de pinos. En un solo lugar es posible realizar

---

<sup>37</sup> See more at: <http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/cajamarca.aspx#sthash.qGLwczvL.dpuf>

<sup>38</sup> See more at: <http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/cajamarca.aspx#sthash.qGLwczvL.dpuf>

<sup>39</sup> See more at: <http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/cajamarca.aspx#sthash.qGLwczvL.dpuf>

agroturismo, naturaleza e intercambio cultural, visitar su pequeño zoológico con vicuñas, venados, tigrillos, monos y águilas<sup>40</sup>.

➤ **Complejo Arqueológico de Cumbemayo**

Horario de visita: L-D 9:00 - 13:00 horas. Ubicación: A 20 Km al suroeste de la ciudad de Cajamarca (45 minutos en auto). Cajamarca Descubierta en 1937, está rodeado por un interesante bosque de piedras que parecen reproducir las siluetas de piadosos frailes (por lo que popularmente se les denomina "frailones"). Además, destacan el Acueducto (1000 a.C.), singular obra de ingeniería hidráulica; el denominado Santuario, farallón con apariencia de una gigantesca cabeza humana; y las Cuevas, donde existen grabados o petroglifos<sup>41</sup>.

➤ **Ventanillas de Otuzco**

Horario de visita: L-D 9:00-17:00 horas. Ubicación: A 8 Km al noroeste de la ciudad de Cajamarca (10 minutos en auto). Cajamarca La necrópolis de Otuzco es conocida popularmente con el nombre de "Ventanillas de Otuzco" por su particular aspecto, pues los nichos cuadrados o rectangulares fueron tallados en una superficie rocosa de origen volcánico en filas consecutivas. Por la acción del saqueo, resulta difícil determinar su antigüedad exacta, pero algunas evidencias permiten asociarlos con la cultura Cajamarca, que tuvo influencia en la región entre los años 300-800 d.C<sup>42</sup>.

## **2.13. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO DE CAJAMARCA**

### **2.13.1. Fundamento estratégico del plan<sup>43</sup>**

El turismo es una actividad económica, fundamental para el desarrollo de la región Cajamarca y debe convertirse en una actividad sostenible, con el compromiso de la población local y de los visitantes, de un respeto hacia los recursos y las comunidades involucradas.

---

<sup>40</sup> See more at: <http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/cajamarca.aspx#sthash.qGLwczvL.dpuf>

<sup>41</sup> See more at: <http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/cajamarca.aspx#sthash.qGLwczvL.dpuf>

<sup>42</sup> See more at: <http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/cajamarca.aspx#sthash.qGLwczvL.dpuf>

<sup>43</sup> Plan estratégico regional de turismo de Cajamarca 2006 – 2015 - dirección regional de comercio exterior y turismo

Como se ha determinado en el análisis situacional la región Cajamarca cuenta con importantes atractivos turísticos que bajo una adecuada política de puesta en valor se pueden convertir en productos turísticos de calidad.

Según el estudio de inventario turístico, los productos turísticos de la región están en proceso de formación, en donde la mayor cantidad de atractivos de jerarquía 2 y 1 corresponden a la categoría de manifestaciones culturales, y adicionalmente 7 de los 10 atractivos que alcanzan la máxima jerarquía de la región, corresponden también a la Categoría Manifestaciones Culturales.

En este sentido, se desprenden dos grandes plataformas complementarias para el aprovechamiento del potencial de atractivos para el desarrollo del turismo de la región:

- La primera basada en la mezcla que privilegie los sitios arqueológicos, fundamentalmente las monumentales obras de ingeniería de la cultura peruana Inca y Pre – Inca, entre las que destaca el Cápac Ñam.
- La segunda, sustentada en el hecho histórico del “Encuentro de Dos Culturas”, considerado como elemento integrador para definir productos turísticos en base al Centro Histórico de la ciudad y a los monumentos arqueológicos, básicamente el “Cuarto del Rescate” y “Los Baños del Inca”.

Así mismo la existencia de valiosos atractivos de orden natural, básicamente las fuentes termales, el área natural protegida y en general los escenarios paisajísticos, constituyen un valioso potencial para el desarrollo de productos, que finalmente estará determinado por la creatividad y el esfuerzo que se organice para su aprovechamiento.

Se requiere desarrollar productos y rutas turísticas que se articulen a los diferentes Circuitos Macro Regionales que se vienen desarrollando y proponiendo, entre los que podemos mencionar:

El Circuito Turístico Nor Oriental (CTN), el Circuito del Pacífico al Amazonas, el Circuito Binacional Perú – Ecuador; ofreciendo a los mercados emisores una opción como el “Norte Turístico” en el Perú y Sudamérica.

En esta gama de oportunidades es necesario desarrollar a partir de los productos turísticos, las rutas turísticas que se ha venido planteando y que coinciden con los corredores económicos de nuestra región, así se pueden desarrollar las siguientes rutas:

- Ruta Tembladera - Cajamarca – Celendín, con salida a Kuelap (Chachapoyas).
- Ruta Cajamarca – San Marcos – Cajabamba, con salida a Huamachuco.
- Ruta San Pablo – San Miguel – Contumazá, con conexión a Trujillo, Chiclayo y Cajamarca.
- Ruta Cajamarca, Bambamarca – Chota, Cutervo, con conexión a Jaén y el Nor Oriente.
- Ruta Chota – Chancay Baños – Santa Cruz – Catache, con conexión a Chiclayo.
- Ruta Cutervo – Jaén – San Ignacio, con conexión tanto a Chiclayo por la carretera a Olmos y también al Ecuador a través del Puente Internacional La Balsa. **Y a Piura, porque también Jaén y san Ignacio limitan con la sierra de Piura conectándose a la costa norte del país, abriendo otra ruta turística, potencialmente vivencial y ecológica.** (las letras en negritas es aporte propio).

El desarrollo de estas rutas y circuitos debe generar empleo en todos sus ámbitos y la consecuencia transversal en que se manifiesta, no solo directamente en los actores involucrados, es decir el empleo en la planta de alojamiento, en la de servicios, transporte, etcétera.

Si no además en otras actividades conexas como el comercio, artesanías, agricultura, energía, otros.

Además se busca su desarrollo sostenible, para generar una fuente inagotable de ingresos para los individuos, familias, poblaciones, la región y nuestro país,

es decir que al preservar nuestros recursos racionalmente y ser ofrecidos a los consumidores exógenos al ámbito en que se prestan, generara ingresos directos a los actores involucrados, así como aquellos que participan indirectamente en dicha actividad.

### **2.13.2. Visión<sup>44</sup>:**

- El turismo constituye una de las principales actividades económicas de la provincia, involucrando y comprometiendo a la mayor cantidad de la población para la generación de empleo e ingresos.
- Cajamarca se ha convertido en el centro turístico andino de articulación para el circuito turístico de empleo e ingresos.
- El acceso y la conectividad aérea y terrestre se encuentra en óptima condiciones, facilitando el desplazamiento de los visitantes.
- Los atractivos turísticos han sido mejorados, restaurados y puestos en valor, así como su accesibilidad, realizándose el mantenimiento permanente, habiéndose puesto en valor nuevos recursos.
- La población está debidamente capacitada e identificada con la actividad y gestión turística, ofreciéndose servicios turísticos con estándares de calidad internacional.
- Se ha logrado concertar y poner en práctica políticas de conservación y protección del medio ambiente y de los recursos naturales entre el Estado, el sector privado y la sociedad debidamente organizado.
- Se ha logrado implementar las instalaciones y equipamiento de los Baños del Inca, al nivel de una villa de recuperación de la salud física u espiritual de importancia internacional, completando con instalaciones en otras fuentes termales, (Actividad lúdica y relajante).
- Se ha logrado desarrollar y posicionar productos turísticos diferenciados en base a los atractivos culturales y naturales, productos dirigidos a segmentos específicos del mercado en las modalidades del turismo convencional y especialización.

---

<sup>44</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región Cajamarca - Mincetur

### 2.13.3. Misión<sup>45</sup>.

Trabajar intensamente para lograr el financiamiento y la implementación del Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Cajamarca en las mejores condiciones posibles, en los plazos previstos y en armonía con los planes regionales y el plan nacional de turismo; promoviendo la activa participación de todos los actores, especialmente los directamente vinculado al turismo, teniendo como meta permanente, el desarrollo sostenible del turismo, así el beneficio de la población, la conservación de los atractivos turísticos y el éxito de los negocios.

### 2.13.4. Análisis FODA<sup>46</sup>.

#### **Fortalezas.**

- Presencia de recursos turísticos naturales y arqueológicas.
- Recurso humano con identidad cultural milenaria.
- Planta turística en regular número.
- Existencia de infraestructura de servicios básicos.
- Accesibilidad a sus caseríos.
- Calidad de agua (termalismo).

#### **Oportunidades.**

- **Aspectos institucionales y normativos.**

- Voluntad política para el desarrollo turístico.
- Instituciones que brindan capacitación turística (DIRCETUR)
- El CTN (Circuito Turístico Nororiental).
- Convenios internacionales para capacitación. Ejm: proyecto FIT - PERÚ<sup>47</sup>.
- Comité de gestión para el desarrollo.

---

<sup>45</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región Cajamarca - Mincetur

<sup>46</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región Cajamarca - Mincetur

<sup>47</sup> PROYECTO FORTALECIMIENTO INTEGRAL DEL TURISMO EN EL PERU – FITPERÚ - PROYECTO GANADOR DEL PREMIO CREATIVIDAD EMPRESARIAL 2004- CATEGORÍA EDUCACION

- Existencia de instituciones, fuentes financieras, organizaciones públicas y privadas dispuestas a apoyar el desarrollo de los distritos.
  - Política nacional favorable para el desarrollo turístico.
  - Programa de defensa civil en la provincia y región.
  - Proceso de reorganización y descentralización.
- **Aspectos sociales.**
    - Presencia de organizaciones base, sociales, deportivas y religiosas, instituciones de salud y proyección social.
    - Presencia de técnicos y profesionales.
    - Apoyo con programas de capacitación la población, docentes y trabajadores de la Municipalidad por parte de MINCETUR, AECI y el Municipio.
- **Aspectos financieros.**
    - Inversión privada nacionales e internacionales interesados.
    - Recursos provenientes del Estado (FONCOMUN) y Canon Minero.
- **Infraestructura y accesibilidad.**
    - Ubicación geográfica estratégica del Centro Turístico Cajamarca, por la cercanía de los principales recursos y atractivos.
    - Existencia de vías de comunicación interna y región. Ejm. Asfaltado de carretera Cajamarca-San Marcos.
    - Acceso a la tecnología.
    - Electrificación en el sector rural

**Debilidades.**

- Deficiente orden urbanístico del centro turístico: Cajamarca.
- Escasos servicios de calidad en alojamiento y la alimentación.
- Falta de señalización en algunos atractivos turísticos.
- Falta de difusión regional y nacional de los diferentes atractivos turísticos.
- Accesos dificultosos. Las carreteras son mayormente afirmadas y se encuentran en regular estado.

## **Amenazas.**

- **Aspectos institucionales y normativos.**

- Falta de espacios de concertación entre autoridades distritales, instituciones y empresarios.
- Falta de personal idónea para evaluar ambiente y turística.
- Falta de interés para la conservación de los atractivos arqueológicos por parte del INC de Cajamarca.
- Desconocimiento de existencias de recursos turísticos.
- Falta de identidad cultural, trabajo en equipo, programas de capacitación integral.
- Escasez de centros de educación superior.
- Desconocimiento y mal manejo de los mecanismos de comercialización y de los medios técnicos de producción.
- Limitado e inoportuno apoyo social de instituciones del Estado.
- Burocracia y favoritismo de los gobiernos locales.
- Practicas asistencialistas y paternalistas de los gobiernos.

- **Aspectos sociales.**

- Escasez de oportunidades laborales.
- Emigración juvenil.
- Huaqueo y saqueo de los restos arqueológicos.
- Mala demarcación política y geográfica que amenaza desintegrar algunos caseríos.
- Alimentación cultural creciente.
- Inestabilidad política, social y económica y económica del país.

- **Aspectos financieros y económicos.**

- Desconocimiento de la rentabilidad económico de la actividad turística.
- Existencia de la actividad minería que conduce a la contaminación.
- Intenciones de explotación minera en algunos lugares turísticos.
- Competidores regionales con mejor planta turística y mejores servicios.

- **Infraestructura y accesibilidad.**
  - Falta de proyectos de infraestructura, de catastro urbano, de servicios sanitarios públicos.
- **Contaminación o clima.**
  - Presencia de fenómenos climáticos adversos.

#### **2.13.5. Objetivos<sup>48</sup>.**

- Desarrollar las capacidades de la población para lograr una cultura turística proactiva.
- Constituir, mejorar, mantener y señalar las vías de acceso básicos en los atractivos.
- Acondicionar e incrementar la infraestructura de servicios básicos en los atractivos turísticos.
- Posicionar estratégicamente a Cajamarca como destino turístico configurando productos turísticos definidos.
- Fortalecer la identidad y la organización institucional provincial, promoviendo alianzas estratégicas para el desarrollo del turismo.
- Fomentar la presencia de un corredor turístico de la conexión vial con Amazonas y sierra de la Libertad.
- Recatar y mantener vigente las manifestaciones artísticas – culturales propias de la provincia.
- Incrementar el flujo turístico.
- Minimizar los impactos negativos que genera la actividad turística sobre el medio ambiente y recursos naturales.
- Identificar y sensibilizar a la población sobre el riesgo de contaminación por la actividad minera.
- Sensibilización de la población sobre la importancia de fomentar el turismo para la economía local.

---

<sup>48</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región Cajamarca - Mincetur

### 2.13.6. Estrategias

#### **Estrategia General** <sup>49</sup>

Enfocar el desarrollo de la actividad turística con un planteamiento gradualista que permite un avance continuo y sostenido a partir de proyectos fundamentales.

Aprovechamiento inmediato de los atractivos accesibles y servicios turísticos existentes, mediante la implementación de proyectos cuya ejecución no requiera de procesos técnicos complejos, elevados montos de inversión, así como largos plazos de ejecución, sobre todo en distritos de la provincia de Cajamarca.

Provocar la impulsión inicial de un proceso de cambio de las tendencias actuales hacia la regeneración de una actitud proactiva personal y corporativa en los agentes involucrados en la actividad turística, incidiendo en la definición de los roles que deberán cumplir las diferentes instituciones públicas y privadas.

Proseguir con los esfuerzos para establecer las bases para la posterior ejecución de proyectos que requieren mayores montos de inversión, plazos de ejecución más largos y procesos técnicos más complejos sobretodo en la ciudad de Cajamarca.

Consolidar el territorio de mayor uso, en los alrededores de Cajamarca ciudad y los Baños del Inca, para ir incorporando los demás distritos de la provincia, primero, en el corto plazo, como destino recreativo de la población de Cajamarca y posteriormente consolidados como destinos turísticos.

#### **Estrategias Específicas**

##### **1. Sobre la organización y gestión**<sup>50</sup>.

- Promover la participación de los organismos e instituciones relacionados con el turismo, gestionando la armonización de las políticas, estrategias, objetivos y acciones que conciernen al turismo, con las municipalidades, INC, PNP, Ministerio de Transporte y demás sectores públicos involucrados

---

<sup>49</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región Cajamarca - Mincetur

<sup>50</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región Cajamarca - Mincetur

en el que hacer turístico, así como con el sector privado, para promover su participación en la inversión de planta turística.

- Promover la implementación de los Comités de Desarrollo Turístico como órgano promotor y coordinar de los comités responsables de los diferentes proyectos turísticos.
- Promover que se destinen de los planes regionales eventos de capacitación y asistencia técnica y concientización a los actores del que hacer turismo.
- Promover que se deriven recursos de inversión para el mejoramiento del acceso a los centros turísticos regionales y locales, mediante la instalación, implementación y mejoramiento de los servicios básicos (agua, luz, servicios higiénicos, estancias, etc.).
- Desarrollar esfuerzos de coordinación interinstitucional para que los proyectos de infraestructura vial tomen en cuenta las necesidades del turismo.
- Conformar una alianza entre DIRCETUR y el Municipio Provincial para liderar campañas de promoción.

## **2. Sobre la Oferta<sup>51</sup>.**

- Desarrollar una oferta turística competitiva y complementaria a las otras provincias, mediante una alianza entre el Municipio, el Gobierno Regional y otros organismos públicos y privados.
- Organizar e impulsar el desarrollo de actividades artísticas culturales locales.
- Diseñar y poner en valor nuevos circuitos turísticos locales.
- Promover el diseño y desarrollo de paquetes turísticos que se adapten al mercado turístico sobre todo interno.

## **3. Sobre el Producto Turístico y la Promoción<sup>52</sup>.**

- Consolidar y potenciar los productos culturales (encuentro de dos culturas) y natural (baños termales) en formación, en función de los segmentos de mercado local o regional de demanda actual y potencial, creando

---

<sup>51</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región Cajamarca - Mincetur

<sup>52</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región Cajamarca - Mincetur

condiciones favorables para su desarrollo y competitividad, asegurando la conservación de los atractivos.

- Fomentar campañas de difusión, informático y marketing del territorio, a través de los diferentes medios de comunicación e información masiva, operadores turísticos, aerolíneas, empresas de transporte, embajadas, etc.

#### **4. Sobre la Capacitación y Sensibilización<sup>53</sup>.**

- Mejorar la calidad de los servicios turísticos realizando esfuerzos inmediatos para la implementación de programas de capacitación de todos los actores relacionados con la actividad turística, así como de sensibilización de la población en general, en temas relativos al turismo y la formalidad.

#### **5 Sobre el Financiamiento<sup>54</sup>.**

- Desarrollar gestiones corporativas preliminares para identificar y procurar fuentes y líneas de financiamiento adecuado a las necesidades básicas de la planta turística, incentivando preferentemente la participación de la inversión local, en tanto se elaboran los proyectos respectivos que formaran parte de Plan de Desarrollo Turístico. Tener en cuenta el uso máximo de los RR.HH. y tecnológicos de la región y local.

---

<sup>53</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región Cajamarca - Mincetur

<sup>54</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región Cajamarca - Mincetur

### **CAPITULO III**

#### **DISEÑO Y CONTRASTACIÓN DE LA HIPOTESIS**

##### **3.1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.**

Con Alianzas Estratégicas adecuadas entre Gobierno Nacional, Regional, Gobierno Local y Sector Privado se lograra Fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca.

##### **3.2. VARIABLES:**

**a) Variable independiente:**

Alianzas Estratégicas.

**b) Variable dependiente:**

Desarrollo del turismo en la provincia de Cajamarca

### 3.2.1. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Alianzas Estratégicas	Estructura, organización y gerencia	<p><u>Sector público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ente gubernamental</li> <li>• Cargo y tiempo en el cargo</li> <li>• Profesión y su vínculo con la actividad turística</li> </ul> <p><u>Sector privado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominación social y categoría empresarial</li> <li>• Años y ámbitos de la empresa en el mercado</li> <li>• Estructura orgánica (ejemplo: Manual de organización y funciones, Reglamento de organización y funciones, cuadro de asignación y de personal, etcétera)</li> <li>• La alta gerencia a cargo de (profesionales o no profesionales)</li> </ul>
	Gestión y presupuesto	<p><u>Sector público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Función y responsabilidad del funcionario público (dirigir, ejecutar, coordinar, promover, facilitar, apoyar)</li> <li>• Personal idóneo</li> <li>• Presupuesto del sector</li> <li>• Actividades, metas y acciones desarrolladas en los últimos cuatro años.</li> <li>• Acceso a asesoramiento o soporte técnico estatal o privado</li> <li>• Capacitación de personal</li> <li>• Uso de herramientas de gestión modelo EFQM de excelencia, outsourcing, empowerment, benchmarking, joint venture, gestión por resultados)</li> <li>• Evaluación de actividades</li> </ul> <p><u>Sector privado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables a cargo de la gerencia (dueños o terceros)</li> </ul> <p>Servicios que se brinda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación empresarial y económica</li> <li>• Factores que determinan la situación actual de la empresa vinculadas al turismo (externos e internos)</li> <li>• Acceso a asesoramiento o soporte técnico, estatal o privado</li> <li>• Capacitación de personal e innovación tecnológica</li> <li>• Uso de técnicas de evaluación a clientes (encuestas, entrevistas, cuaderno de sugerencias)</li> </ul>

**ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE GOBIERNO Y LA EMPRESA PRIVADA COMO ALTERNATIVA  
DE DESARROLLO PARA EL TURISMO EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA 2016**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Alianzas Estratégicas	Estrategias y alianzas gubernamentales y empresariales	<p><u>Sector público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo palanca de desarrollo</li> <li>• Inventario y recursos turístico</li> <li>• Circuito y destino turístico</li> <li>• Producto turístico</li> <li>• Actividades realizadas para fomentar el turismo por la Sub gerencia de turismo y Comité consultivo de turismo</li> <li>• Acuerdos, conclusiones e implementación en políticas públicas</li> <li>• Trabajo del Gobierno con el sector privado para promover en turismo</li> <li>• Agentes turísticos no considerados en los últimos cuatro años (gastronómicas, artesanía, hoteles, transporte, comunales, hospedajes, agencias de turismo, etcétera)</li> <li>• Compromiso del Gobierno central con el turismo</li> <li>• Propietarios y colindantes de los recursos turísticos</li> <li>• Uso de herramientas de Alianzas Estratégicas para fomentar el turismo (Joint Venture, Consorcio, Clúster, etcétera)</li> </ul> <p><u>Sector privado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del turismo</li> <li>• Instituciones gubernamentales y privadas promotoras del turismo</li> <li>• Trabajo estratégico con empresa de la mismo u otro sector</li> <li>• Relación con la competencia</li> <li>• Trabajo del Gobierno con el sector privado para fomentar el turismo</li> <li>• Propietarios y colindantes de los recursos turísticos</li> <li>• Uso de herramientas de Alianzas estratégicas (Joint venture, Consorcio, Clúster, etcétera)</li> </ul>

**ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE GOBIERNO Y LA EMPRESA PRIVADA COMO ALTERNATIVA  
DE DESARROLLO PARA EL TURISMO EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA 2016**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Desarrollo del Turismo en la provincia de Cajamarca	Estructura, organización y gerencia	<p><u>Sector público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ente gubernamental</li> <li>• Cargo y tiempo en el cargo</li> <li>• Profesión y su vínculo con la actividad turística</li> </ul> <p><u>Sector privado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominación social y categoría empresarial</li> <li>• Años y ámbitos de la empresa en el mercado</li> <li>• Estructura orgánica (ejemplo: Manual de organización y funciones, Reglamento de organización y funciones, cuadro de asignación y de personal, etcétera)</li> <li>• La alta gerencia a cargo de (profesionales o no profesionales)</li> </ul>
	Gestión y presupuesto	<p><u>Sector público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Función y responsabilidad del funcionario público (dirigir, ejecutar, coordinar, promover, facilitar, apoyar)</li> <li>• Personal idóneo</li> <li>• Presupuesto del sector</li> <li>• Actividades, metas y acciones desarrolladas en los últimos cuatro años.</li> <li>• Acceso a asesoramiento o soporte técnico estatal o privado</li> <li>• Capacitación de personal</li> <li>• Uso de herramientas de gestión modelo EFQM de excelencia, outsourcing, empowerment, benchmarking, joint venture, gestión por resultados)</li> <li>• Evaluación de actividades</li> </ul> <p><u>Sector privado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables a cargo de la gerencia (dueños o terceros)</li> </ul> <p>Servicios que se brinda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación empresarial y económica</li> <li>• Factores que determinan la situación actual de la empresa vinculadas al turismo (externos e internos)</li> <li>• Acceso a asesoramiento o soporte técnico, estatal o privado</li> <li>• Capacitación de personal e innovación tecnológica</li> <li>• Uso de técnicas de evaluación a clientes (encuestas, entrevistas, cuaderno de sugerencias)</li> </ul>

**ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE GOBIERNO Y LA EMPRESA PRIVADA COMO ALTERNATIVA  
DE DESARROLLO PARA EL TURISMO EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA 2016**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Desarrollo del Turismo en la provincia de Cajamarca	Estrategias y alianzas gubernamentales y empresariales	<p><u>Sector público:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo palanca de desarrollo</li> <li>• Inventario y recursos turístico</li> <li>• Circuito y destino turístico</li> <li>• Producto turístico</li> <li>• Actividades realizadas para fomentar el turismo por la Sub gerencia de turismo y Comité consultivo de turismo</li> <li>• Acuerdos, conclusiones e implementación en políticas públicas</li> <li>• Trabajo del Gobierno con el sector privado para promover en turismo</li> <li>• Agentes turísticos no considerados en los últimos cuatro años (gastronómicas, artesanía, hoteles, transporte, comunales, hospedajes, agencias de turismo, etcétera)</li> <li>• Compromiso del Gobierno central con el turismo</li> <li>• Propietarios y colindantes de los recursos turísticos</li> <li>• Uso de herramientas de Alianzas Estratégicas para fomentar el turismo (Joint Venture, Consorcio, Clúster, etcétera)</li> </ul> <p><u>Sector privado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del turismo</li> <li>• Instituciones gubernamentales y privadas promotoras del turismo</li> <li>• Trabajo estratégico con empresa de la mismo u otro sector</li> <li>• Relación con la competencia</li> <li>• Trabajo del Gobierno con el sector privado para fomentar el turismo</li> <li>• Propietarios y colindantes de los recursos turísticos</li> <li>• Uso de herramientas de Alianzas estratégicas (Joint venture, Consorcio, Clúster, etcétera)</li> </ul>

### **3.3. Tipo de investigación**

Investigación Bibliográfica Descriptiva: Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se recurrió al ordenamiento de bases teóricas, se buscó y recogió la información. Permittiéndonos determinar variables estratégicas de desarrollo turístico, con la participación del estado en sus diferentes niveles, la empresa privada y la sociedad involucrada.

Es descriptiva porque nos permitió plantear una alternativa de desarrollo turístico partiendo de como se ha desarrollado, así como contribuye este para establecer alianzas estratégicas turísticas.

### **3.4. Población o universo**

La población está constituida por tres agentes turísticos: dos del sector privado y uno del sector público; por el lado de los agentes privados tenemos; primer agente turístico constituido por, 263 restaurants, 119 hoteles, 86 casas hospedajes. Segundo agente turístico, 21 promotoras de turismo y agencias de viaje. Y por el lado de los agentes del sector público, funcionarios de la Dirección regional de turismo y la Sub Gerencia de Turismo y centro histórico de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

### **3.5. Muestra**

La muestra está constituida: el 10% del primer agente, el 30% del segundo agente privado, y de los agentes públicos se ha considerado 6 entrevistados tres del gobierno regional y tres de la municipalidad provincial en los que están incluidos el director regional de turismo y al sub gerente de turismo de Cajamarca.

### **3.6. Material de recolección de datos.**

Se Utilizó libros, revistas científicas e informes científicos referidos al problema de investigación, del mismo modo se hizo uso de papel bond, papel bulki y otros materiales de escritorio necesarios para el trabajo del investigador y el desarrollo de la investigación.

### 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la realización del presente trabajo se procedió de la siguiente manera: Se aplicó las encuestas y entrevistas a los componentes de la muestra, así mismo para poder obtener fiabilidad en los datos que se recogieron de manera aleatoria, esta se aplicó a cinco grupos (Funcionario del Gobierno Regional y Gobierno Local, Operadores de turismo (Agencias de turismo), Hoteles, Restaurantes y Hospedajes), para el análisis y tabulación los agrupamos en tres grupos: primer grupo, Restaurantes, hoteles y hospedajes; segundo grupo agencias de turismo y tercer grupo funcionarios de los Gobiernos connacionales, con el propósito de triangular la información que se recogió.

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos son:

**La ficha de observación.-** En donde se llevó a cabo el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como un instrumento de medición en diversas circunstancias.

**Cuestionario.-** Está compuesto por un conjunto de preguntas respecto a las variables que se desea medir. Son preguntas abiertas con varias alternativas.

### 3.8. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Para ejecución de la tarea número uno de la presente investigación se usó el método histórico tendencial, el mismo que está vinculado al conocimiento de las distintas etapas del objeto de nuestra investigación y a través del cual revelamos el modo de actuación en la actividad académica por la que ha pasado la información.

Para desarrollar la segunda y tercera tareas, usamos el método empírico para poder recoger toda la información empírica respecto a las relaciones interpersonales por los agentes turísticos y los responsables gubernamentales de la política turística, utilizamos la técnica del cuestionario. Se utilizó una encuesta con el propósito de recoger opiniones y arribamos a determinados criterios de sistematización de las características fundamentales presentes en el

objeto de investigación, que es lo que estamos demostrando, así mismo se entrevistó a los funcionarios públicos del gobierno regional y gobierno local.

La tarea cuatro y cinco. Para estas tareas el método que utilizamos es el de la modelación mediante el cual creamos abstracciones con vistas a explicar la realidad, utilizamos el diseño de cuestionario con un solo grupo, que consiste en administrar un tratamiento o estímulo a un grupo pero aplicando un cuestionario previa a la administración del tratamiento o estímulo y después aplicar una medición al final del tratamiento para determinar el nivel de significatividad que haya producido el mismo.

### **3.9. Análisis estadístico de los datos.**

Los datos obtenidos durante la investigación, por medio de los instrumentos de recolección de datos, se ordenaron y procesaron en una computadora personal, valiéndonos de un programa. Se estudiaron las variables obtenidas en la consolidación, se procesó estadísticamente, se observó y analizó los resultados y la posible aparición de relaciones entre ellos y los instrumentos utilizados a través del Excel.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIONES**

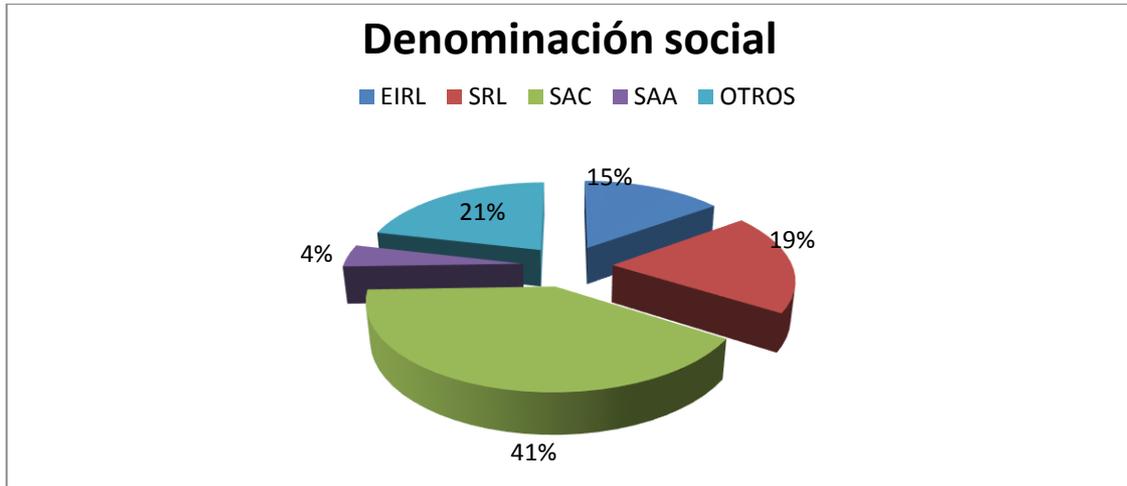
#### **4.1. RESULTADOS OBTENIDOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

En la presente investigación, se aplicó cinco encuestas dirigidas a cuatro entes económicos privados (Hoteles, Hospedajes, restaurantes y Agencias de Turismo) y al Gobierno (Regional y Local); para su análisis e interpretación se las agrupo en tres, el primer grupo están consideradas las encuestas aplicadas a las empresa vinculadas a (Hoteles, Hospedajes y Restaurantes). El segundo grupo (cuarta encuesta) está compuesta exclusivamente por las empresas operadoras de turismo (Agencias de turismo). El tercer grupo (quinta encuesta) se consideró a funcionarios del Gobierno Regional y Municipal, operadores responsables de promover, difundir, implementar y fortalecer las políticas públicas para el turismo. Se ha segmentado de esta manera, considerando los servicios que brindan y su relación con la actividad turística. De las encuestas aplicadas se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 4.1.1. Resultados Primer Grupo.

### RESPECTO A SU ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN:

**Gráfico N° 01: Resultado de la encuesta en relación a la Denominación Social<sup>55</sup> de las Empresas**



**FUENTE:** Encuesta grupo 01

La importancia de conocer la denominación social, es por el alto índice de informalidad<sup>56</sup> de un ente económico, a la vez la fuerte presencia aún de Personas Naturales con Negocio<sup>57</sup>. De 47 empresas encuetadas. El 41% de las de empresas hoteleras tiene la denominación Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)<sup>58</sup>; el 19% son Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)<sup>59</sup>; el 15% representa aún a la Empresas Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) y solo el 4% de las empresas su dominación social es Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.); el rubro otros son 21% conformado por hospedajes y restaurantes, tributariamente son Personas Naturales con Negocio.

<sup>55</sup> Denominación según la Ley General de Sociedades; Ley N° 26887 - 1997

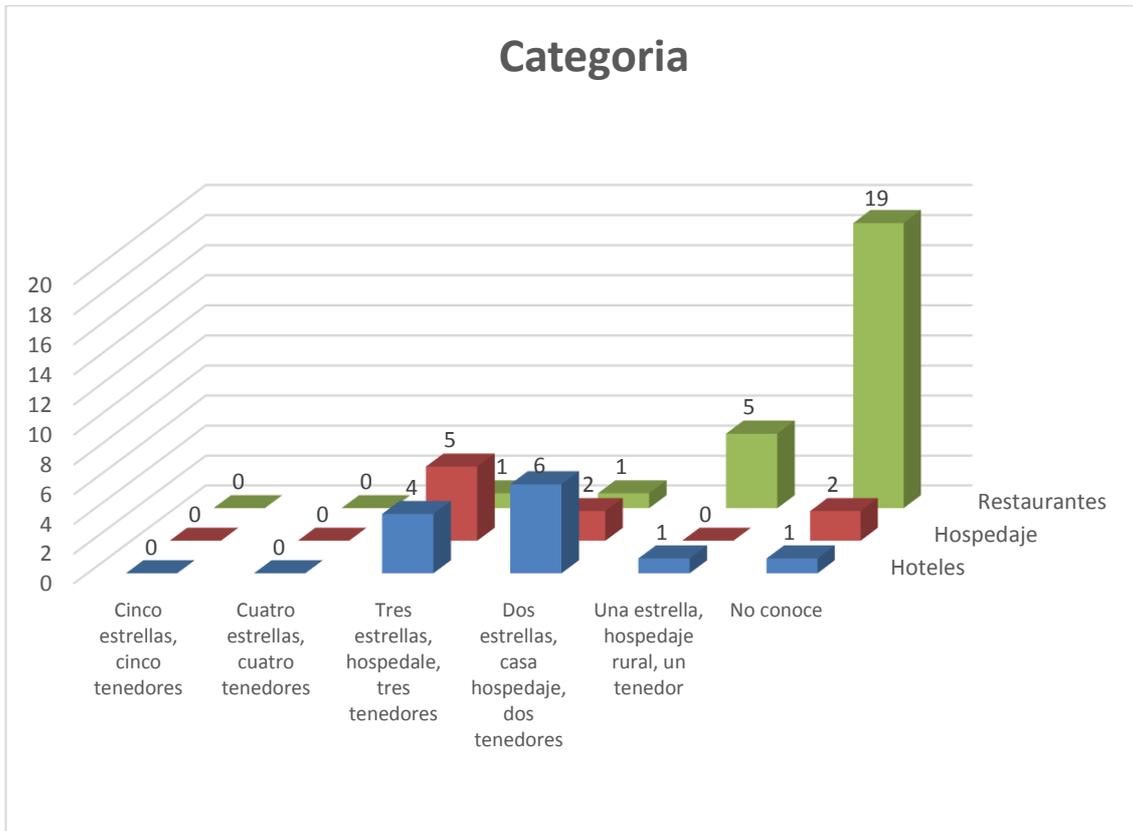
<sup>56</sup> Según INEI, el 75% de informalidad afecta a la PEA, el 61% de los trabajadores son informales y contribuyen con el 19% del PBI; para reducir la informalidad en 50% se debe incrementar la productividad en 140% (OIT)

<sup>57</sup> La Ley del Impuesto a la Renta, Decreto Legislativo N° 774-2004, donde considera como contribuyentes del impuesto, aquel genera obligación tributaria respecto del impuesto a la renta, de fuente peruana.

<sup>58</sup> La SAC fue creada para reemplazar a la SRL, en su comparación según la Ley General de Sociedades las diferencias son mínimas, pero es más flexible (análisis propio)

<sup>59</sup> S.R.L. siglas que la Ley faculta usarla, cuando nos refiramos a la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada

**Gráfico N° 02. Resultado de la encuesta en relación a la Categoría de las Empresas**



**FUENTE:** Encuesta grupo 01

A diferencia del gráfico N° 01, aquí nos interesa identificar la categoría de las empresas, dicha clasificación responde a ciertas obligaciones y estándares de los servicios brindados, a nivel internacional.

De los doce hoteles encuestados, 06 son dos estrellas; 04 tres estrellas, 01 hotel es una estrella y 01 no conoce. De los nueve hospedajes<sup>60</sup>, 05 son hospedajes propiamente dicho; 02 son casa hospedaje; y, 02 no conocen su clasificación. De los 26 restaurantes encuestados 19 no conoce o identifica su categoría; 05 son un tenedor; 01 es un tenedor y 01 tres tenedores; un 47% no conocen su clasificación y por lo general son las Empresas individuales y las personas con negocio, enmarcado este gran porcentaje en los hospedaje y restaurantes.

<sup>60</sup> Definiremos, que Son alojamientos alternativos a los Hoteles, por lo general son casa habilitadas para tal fin y que no tienen clasificación estandarizada internacionalmente, tienen los servicios mínimos y muchas de las veces compartidos.

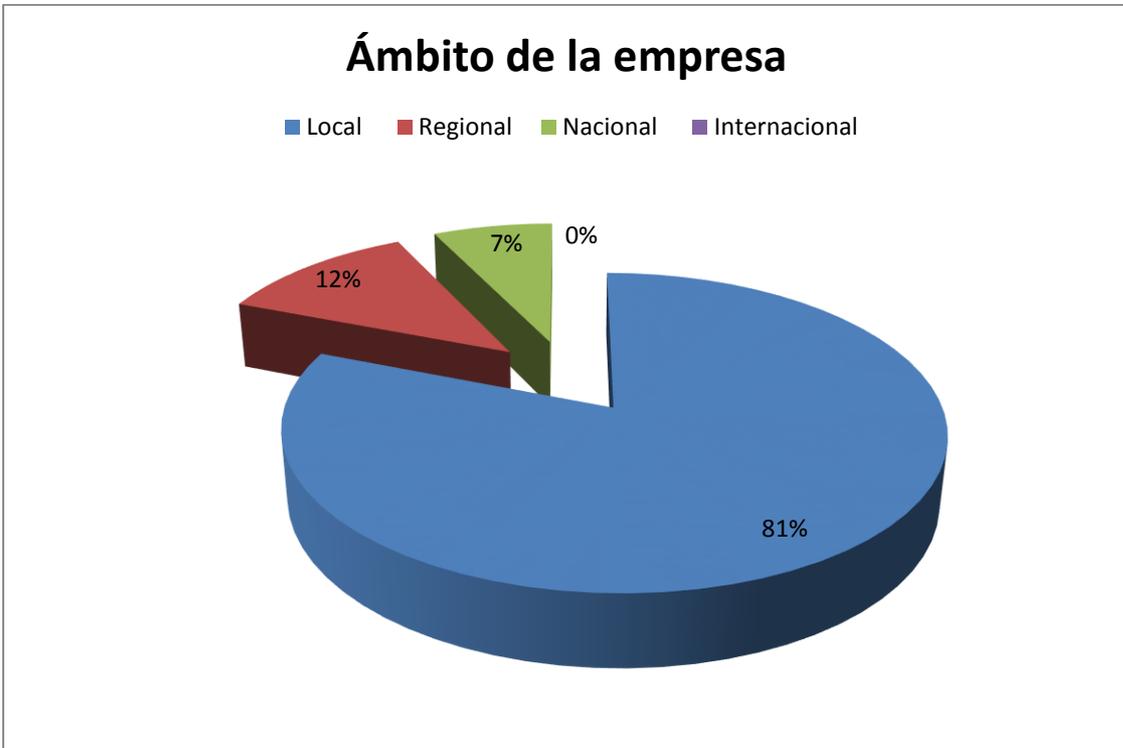
**Gráfico N° 03. Resultado de la encuesta en relación al tiempo que las empresas están en el mercado**



**FUENTE:** Encuesta grupo 01

Un 38% de las empresas están trabajando diez a veinte años en el mercado Cajamarquino; 15% más de veinte año; el 26% están entre los seis y diez años; y, el 21% de las empresas tiene menos de cinco años en el mercado Cajamarquino. Esta información sirve para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones, visto su relativa juventud de la empresa en relación al auge turístico.

### Gráfico N° 04. Resultado de la encuesta en relación al Ámbito de la Empresa

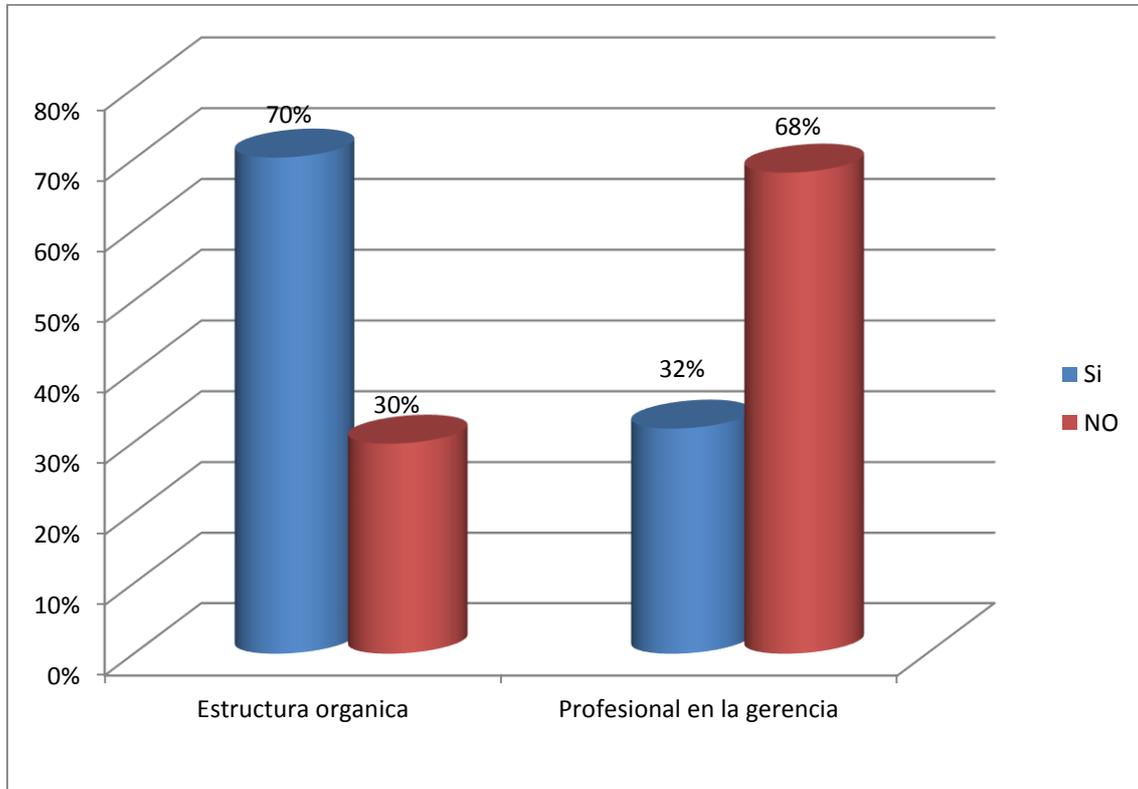


**FUENTE:** Encuesta grupo 01

La importancia de esta encuesta, es conocer el ámbito que cubre la oferta de sus servicios.

81% el ámbito de trabajo de la empresa es a nivel local; el 12% tiene una cobertura regional; y, solamente un 7% tiene presencia nacional; no hay empresas con presencia internacional.

**Gráfico N° 05. Resultado de la encuesta en relación a la estructura Orgánica y si hay un Profesional en el Cargo<sup>61</sup> de Gerencia**



**FUENTE:** Encuesta grupo 01

Las organizaciones modernas, para responder a los retos empresariales endógenos y exógenos actuales, necesitan tener bien diseñado su estructura orgánica, donde se establezcan obligaciones y responsabilidades. 70% responde que si tiene estructura orgánica es decir que poseen manual de organización y funciones, reglamentos, cuadro de asignación de personal y organigrama; solo 30% no lo tienen.

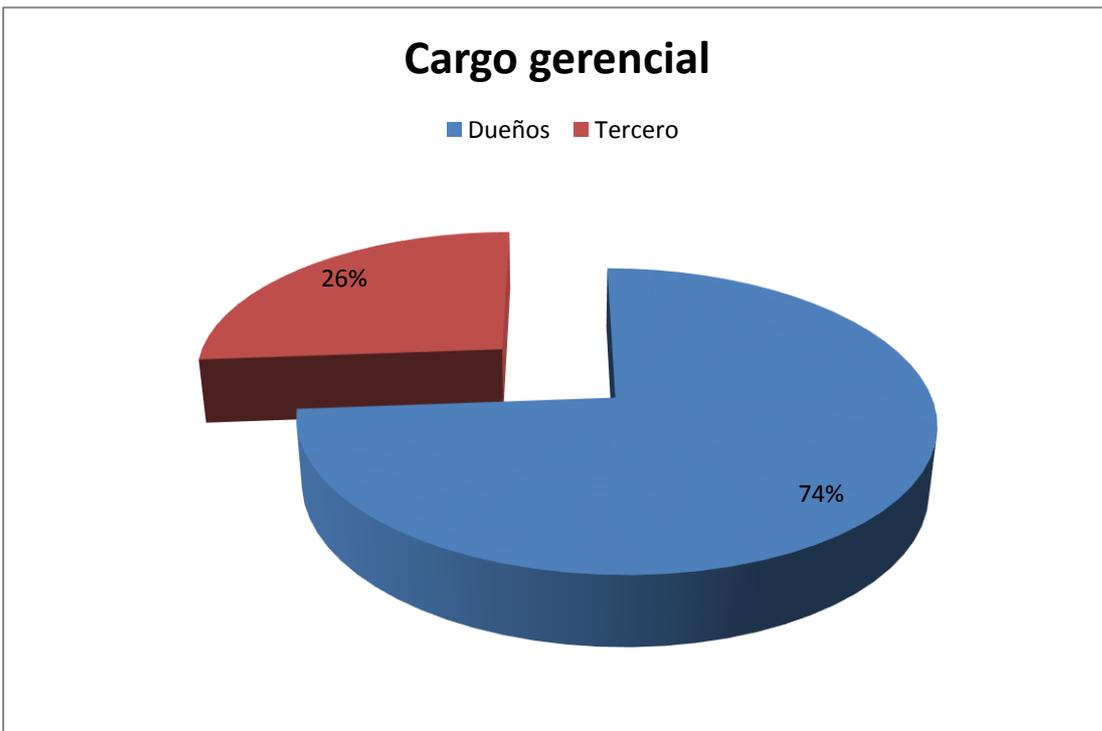
<sup>61</sup> Un término que tiene varias definiciones, en correspondencia a su uso, para este caso, es el de asumir una responsabilidad de conducción de una institución; según <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/cargo#ixzz45emDc0LA> Llamase cargo en general a la responsabilidad. Se aplica a un empleo o dignidad, y a la persona que lo ejerce. Por ejemplo cargo de gerente como puesto de trabajo, y el gerente que ejerce ese cargo. Hay cargos gerenciales en empresas, cargos docentes, cargos administrativos, cargos eclesiásticos, cargos militares, cargos ejecutivos, etcétera. El que ocupa un cargo se hace responsable de su buen desempeño.

[https://www.google.com.pe/?gfe\\_rd=cr&ei=g2INV8niGe6NhAaE6Y6QBg#q=definicion+de+cargo](https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=g2INV8niGe6NhAaE6Y6QBg#q=definicion+de+cargo) define a Cargo a: Función de la cual una persona tiene la responsabilidad en una organización, un organismo o una empresa. "desempeñar un cargo; ocupar un cargo; abandonar el cargo; cargo público; cargo político".

De la misma manera es necesario conocer quien conduce la organización, si conoce y está capacitado en el rubro. 68% de empresas, el gerente a cargo no es profesional y un 32% el gerente es profesional.

## EN RELACIÓN A LA GESTIÓN

**Gráfico N° 06. Resultado de la encuesta en relación si la Gerencia General está a Cargo del Dueño o un Tercero**

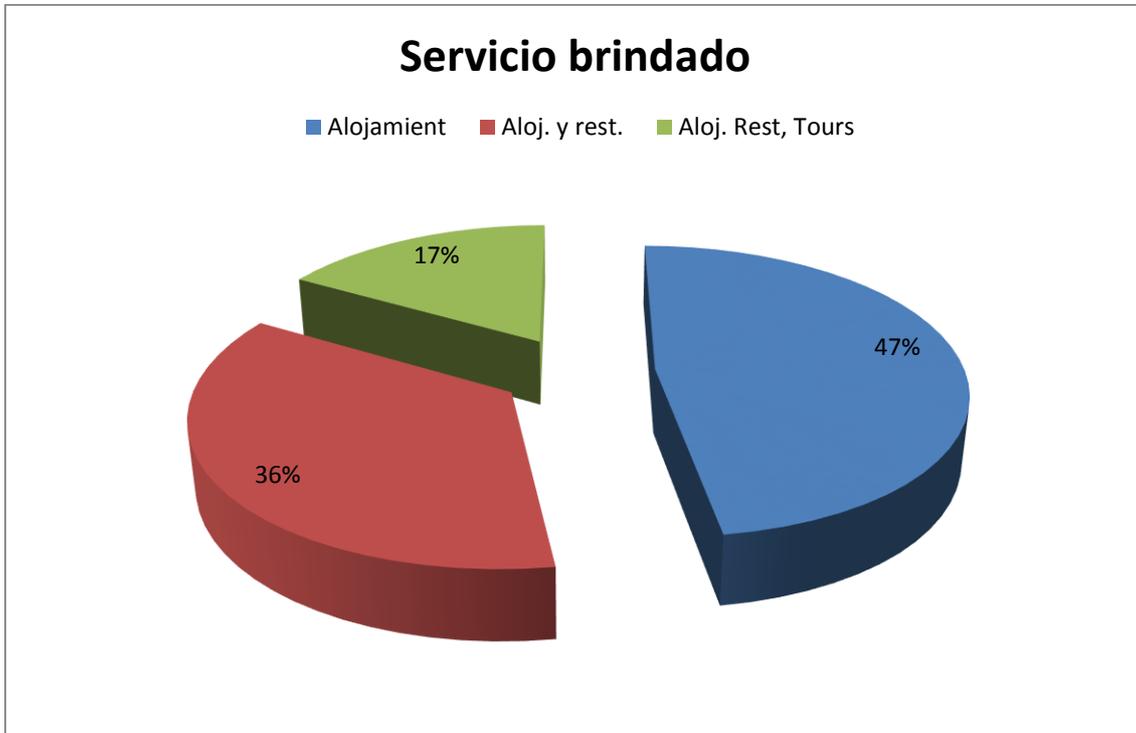


**FUENTE:** Encuesta grupo 01

Uno de los pilares del éxito de las organizaciones está en el recurso humano, sean estos los dueños o terceros. De la encuesta concluimos que el 74% de los gerentes, son dueño o socio<sup>62</sup> y sólo el 26% es un tercero; al relacionar el gráfico N° 05 donde el 68% no es profesional y la extrapolamos con el gráfico N° 08, donde el 64% está en una situación económica regular y mala podríamos ir ya sacando algunas conclusiones.

<sup>62</sup> Las EIRL son empresas conformados por una sola persona y este es el dueño, en el caso de SRL los aportantes del capital son denominados socios según la Ley General de Sociedades N° 26887.

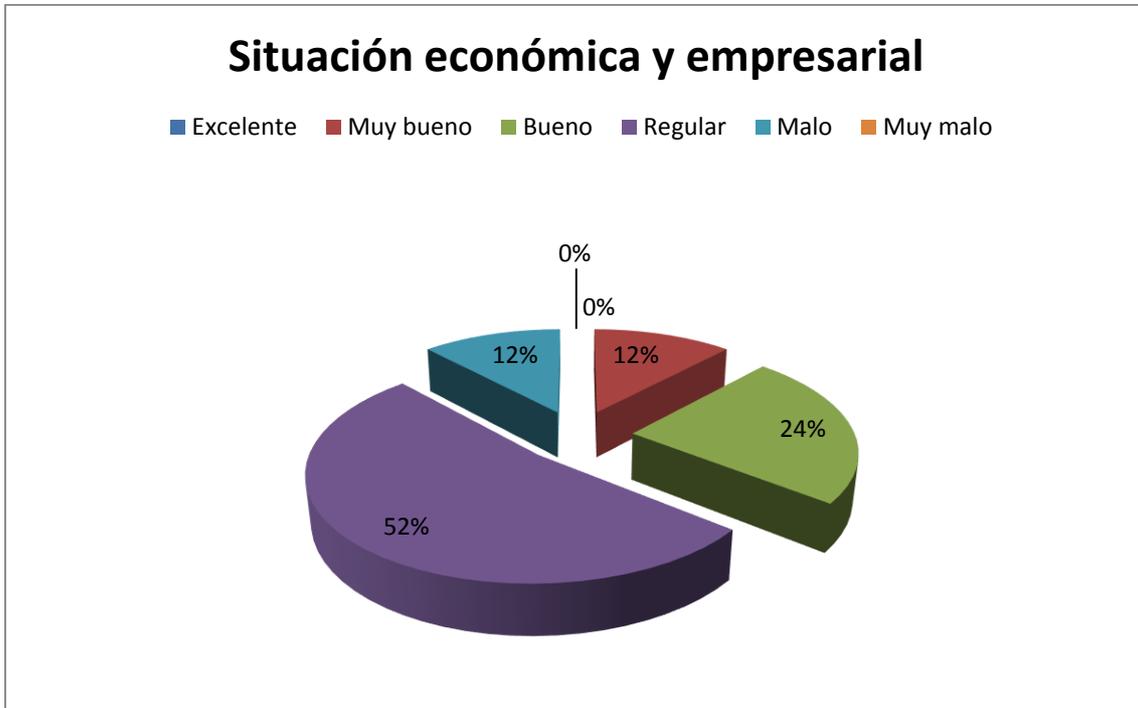
**Gráfico N° 07. Resultado de la encuesta en relación a los Servicio que Brindan**



**FUENTE:** Encuesta grupo 01

Según la Revista del Programa Delnet de apoyo al desarrollo local N° 34 N° TURISMO Y DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE ELEMENTOS PARA UN DEBATE – CIF/OIT 2004. *Saber interpretar los deseos del futuro visitante, analizarlos psicológicamente, es lo que los expertos denominan **conocer al cliente**. ...a tener en cuenta a la hora de construir una estrategia de desarrollo basado en el turismo “Considerando que”.... Vender algo que acaba de comenzar entraña muchas dificultades....* (lo que está entre comillas es constructo propio); y, considerando a Michael E. Porter (1997), el turismo se tiene que desarrollar sobre una propuesta de Estrategia Competitiva. Entonces el análisis de esta encuesta nos ayuda a mirar la situación de los servicios turísticos que se está brindando en Cajamarca. 47% del total se dedican solamente a alojamiento; 36% a alojamiento y restaurante y sólo un 17% se dedica a alojamiento, restaurant y tours.

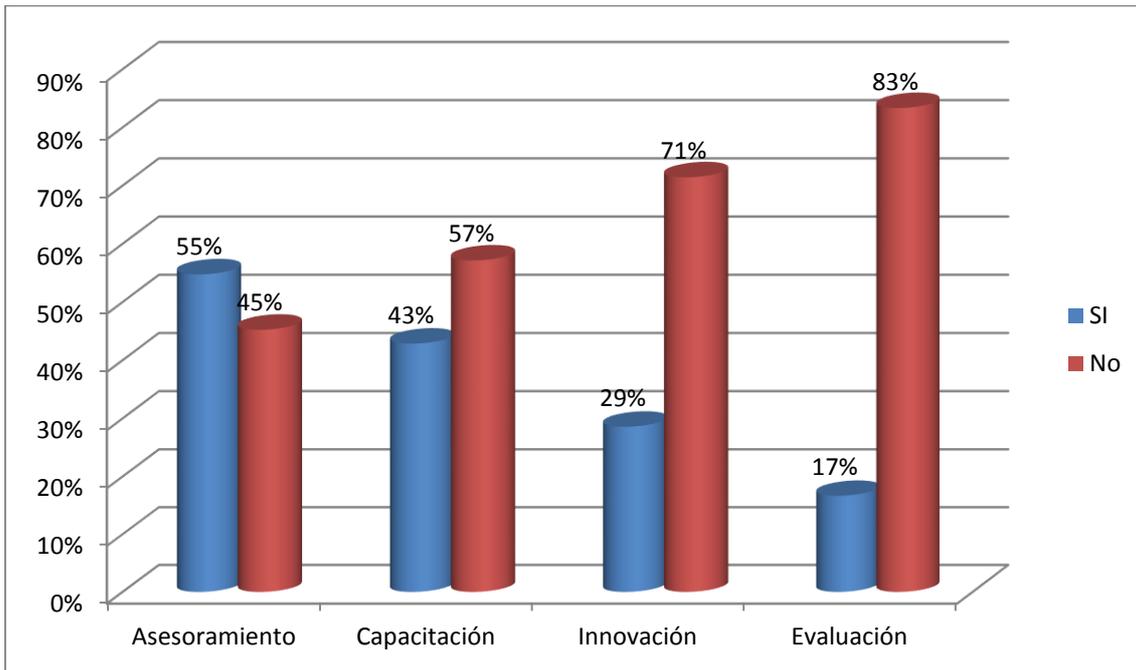
**Grafico N° 08. Resultado de la encuesta en relación a como Considera su  
Situación Económica y Empresarial**



**FUENTE:** Encuesta grupo 01

El análisis de este gráfico lo realizamos de manera mancomunada con el ítem N°10 de la encuesta ¿Qué factores fueron determinantes para que su empresa este en la situación actual? De los encuestados un 52% indica que su condición empresarial y económica es regular y se le atribuye a los conflictos sociales por lo que paso Cajamarca, competencia desleal, empresas informales y mal manejo de la gestión pública del Gobierno regional y del mal manejo de la economía por el Gobierno central, también reconocen que por falta de organización, tecnología y capacitación de personal; de la misma manera opina el 12% que consideran que les va mal; 24% manifiesta tener una condición buena; solamente el 12% respondió estar muy bien económicamente y empresarialmente, estos dos grupos lo atribuyen a la calidad del servicio brindado y al crecimiento de la economía.

**Grafico N° 09. Resultado de la encuesta en relación al Asesoramiento, Capacitación, Innovación y Evaluación**



**FUENTE:** Encuesta grupo 01

*“...si la mano de obra sigue siendo poco cualificada, esto incidirá directamente en la calidad del servicio que se presta y en la progresiva desvalorización del producto que se coloque en el mercado... algunas de las causas que han podido construir la realidad actual. Por un lado, se han producido circunstancias económicas en algunos territorios en donde un trabajador o trabajadora del sector primario, por declive económico de éste, ha pasado directamente a trabajar en el sector turismo, llegando incluso a convertirse en un operador de turismo. Este brusco cambio se ha producido en escaso tiempo y, por tanto, no ha habido una transición que estuviera acompañada de programas de formación e instrucción adecuados”<sup>63</sup>.*

55% de empresas reciben asesoramiento y 45% no reciben asesoramiento; 43% empresas se capacitan y 57% de empresas no se capacitan<sup>64</sup>. 29% realizan innovaciones en sus empresas y 71% de empresas no realizan innovaciones,

<sup>63</sup> Noticias Delnet Numero 34 Abril-Mayo 2004 (p. 13).

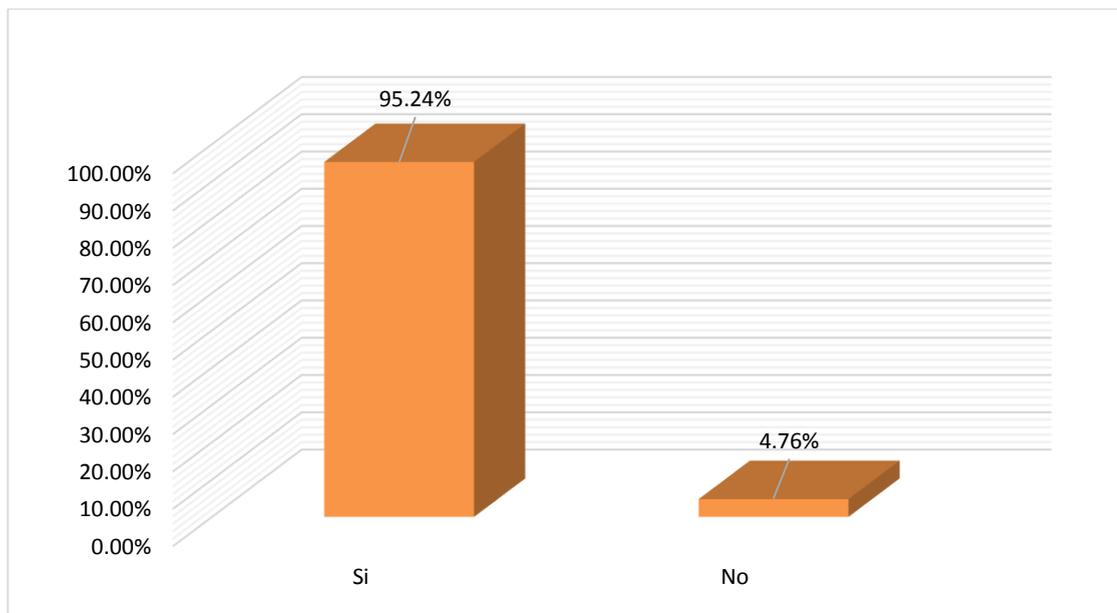
<sup>64</sup> Michael E. Porter -1996 en, Administrar con la Curva del Aprendizaje. *El aprendizaje no ocurre automáticamente, sino que es el esfuerzo y atención de la administración y los empleados* (p. 118).

para ser competitivos la innovación tecnológica es de suma importancia porque genera valor<sup>65</sup>.

17% de empresas realizan evaluación de la satisfacción de sus clientes y 83% de empresas no realizan evaluación; de los que realizan evaluación, 5 realizan entrevista personal y dos de estos también utilizan cuaderno de sugerencias. Y dos solamente utilizan el cuaderno de sugerencias. Responde a la satisfacción del cliente y este se convierte en el eslabón de la cadena de valor<sup>66</sup> de la industria turística, para potenciales clientes

### EN RELACIÓN A ESTRATEGIAS Y ALIANZA EMPRESARIAL

**Grafico N° 10. Resultado de la encuesta en relación a la Importancia del Turismo**



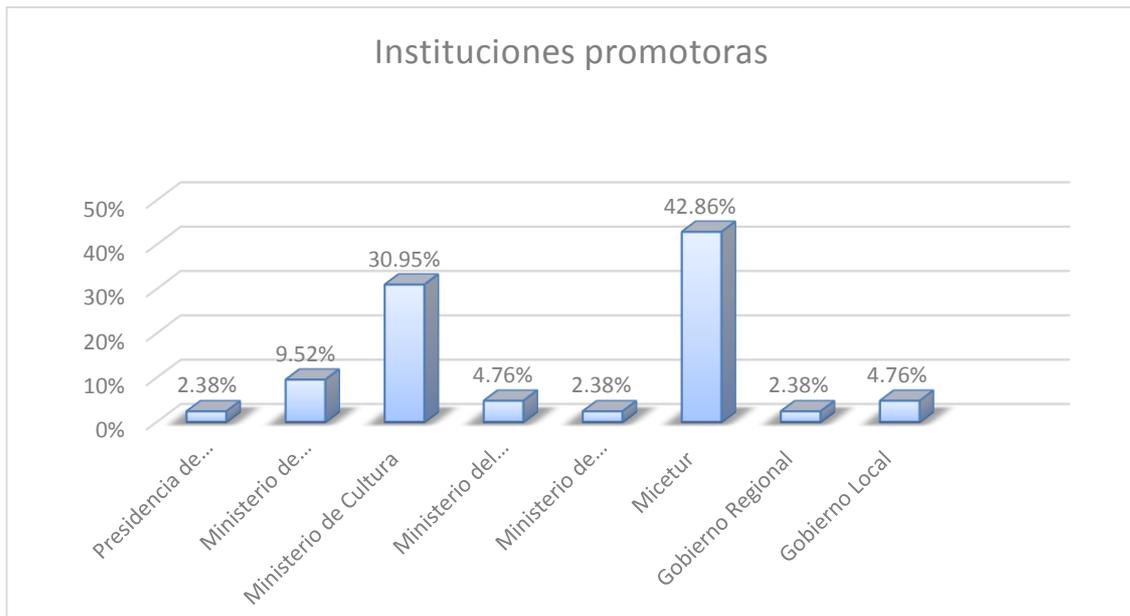
FUENTE: Encuesta grupo 01

<sup>65</sup> Michael E. Porter VENTAJA COMPETITIVA Creación de Sostenimiento de un Desempeño Superior. Cap. 5 Tecnología y Ventaja Competitiva (p 181).

<sup>66</sup> Idem. (p.51)

Sin restar valor al análisis realizado hasta antes de este ítem, imperiosamente tenemos que determinar si los actores económicos en el sector turismo realmente conocen en que rubro están inmersos económicamente y la importancia de esta actividad emergente a nivel mundial. “...los expertos consideran que la expansión del fenómeno turístico y el progresivo desarrollo que ha experimentado el sector en los últimos decenio, ha sido la pauta común que se ha venido observando en distintas latitudes de todo el mundo. La globalización ha intervenido efectivamente en la expansión de este fenómeno para el que las fronteras son prácticamente inexistentes”<sup>67</sup>. De las 42 empresas encuestadas. 95.24% de empresas reconoce la importancia del turismo; y sólo 4.76% de empresas no reconocen la importancia del turismo. Resumiendo el comentario de los que reconocen la importancia del turismo, aceptan que el turismo traerá beneficio a la micro y pequeña empresa, desarrollo socioeconómico de la población, intercambio cultural, diversificación de la actividad económica y hay desarrollo sostenible.

**Gráfico N° 11. Resultado de la encuesta en relación a las Instituciones  
Públicas Promotoras del turismo**



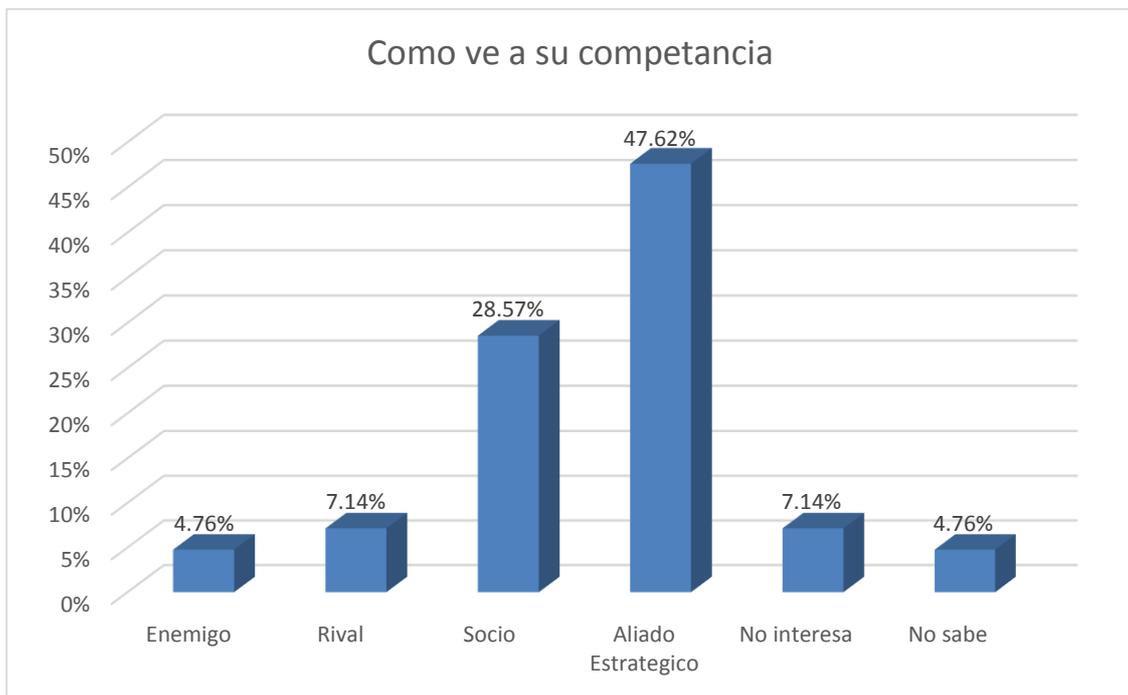
**FUENTE:** Encuesta grupo 01

Para efecto de análisis, redondearemos las cifras porcentuales 43% encuestados reconocen que MINCETUR es promotora del turismo; 31% al Ministerio de Cultura; 10% creen que es Ministerio de Economía y Finanzas; 05% indican que es el Ministerio del Ambiente y también los Gobiernos locales; 2%

<sup>67</sup> Noticias Delnet Numero 34 Abril-Mayo 2004

de los encuestado opinan, que es la Presidencia del Consejo de Ministros, otro 2% que es el Ministerio de Educación y el otro 2% el Gobierno regional. En el comentario, 43%, reconocen que es la capacitación que brinda el MINCETUR el mayor aporte a promover el turismo. Los otros no hicieron comentario alguno.

**Gráfico N° 12. Resultado de la encuesta en relación a las a su Competencia**



**FUENTE:** Encuesta grupo 01

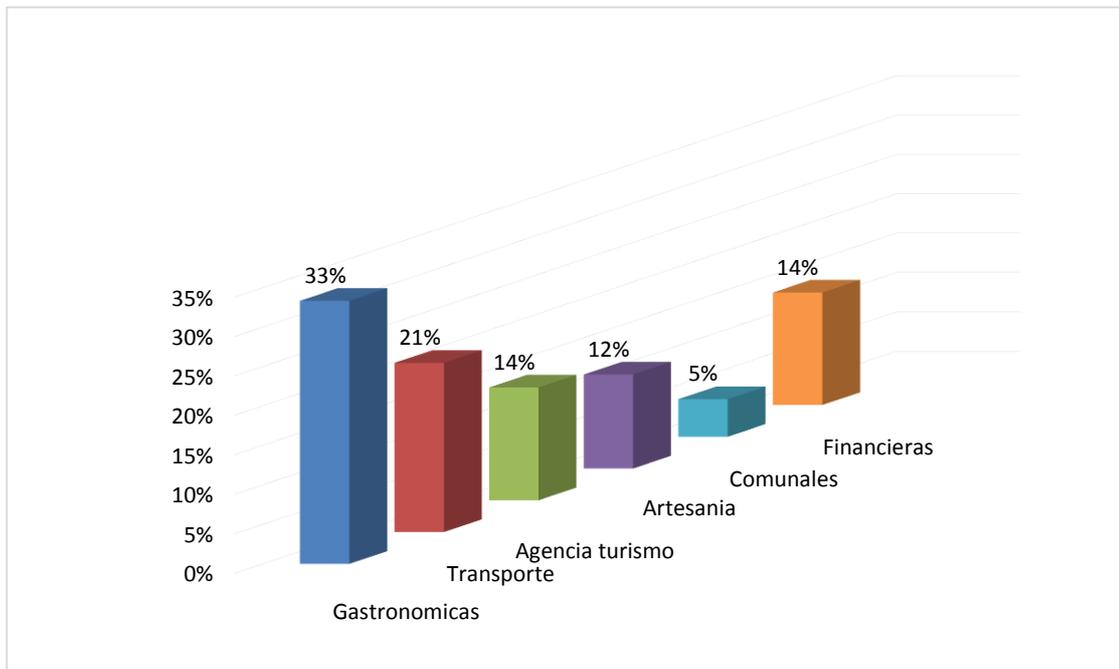
*“La presencia de los competidores correctos puede dar una variedad de beneficios estratégicos que caen en cuatro categorías generales: aumentar la ventaja competitiva, mejorar la estructura actual del sector industrial (industria turística), ayuda el desarrollo del mercado y bloquear la entrada...La existencia de competidores puede permitir a una empresa el aumentar su ventaja competitiva”.* Michael E. Porter (1996). Lo que está entre paréntesis es aporte propio. La teoría descrita, permitirá tener mayor criterio de análisis de la presente encuesta y la situación actual de las empresas en el mercado turístico del país y

en Cajamarca. **De la misma manera que el gráfico anterior redondearemos las cifras para su análisis**<sup>68</sup>.

Según el resultado lo podemos agrupar en dos: el primer grupo: 48% ven a su competencia como aliados estratégicos y 29% como socios.

El otro grupo integrado por: 7% ven a la competencia como rival; 7% no les interesa; 5% no sabe y el 5% restante ven a la competencia como enemigo. Al dejar la opción de argumentar el porqué, el primer grupo resalta que en algunos casos les ayuda a mejorar su servicio, intercambio de información y, una nueva experiencia.

**Gráfico N° 13. Resultado de la encuesta en relación con que de otros Sector Empresariales le Desearía Trabajar**

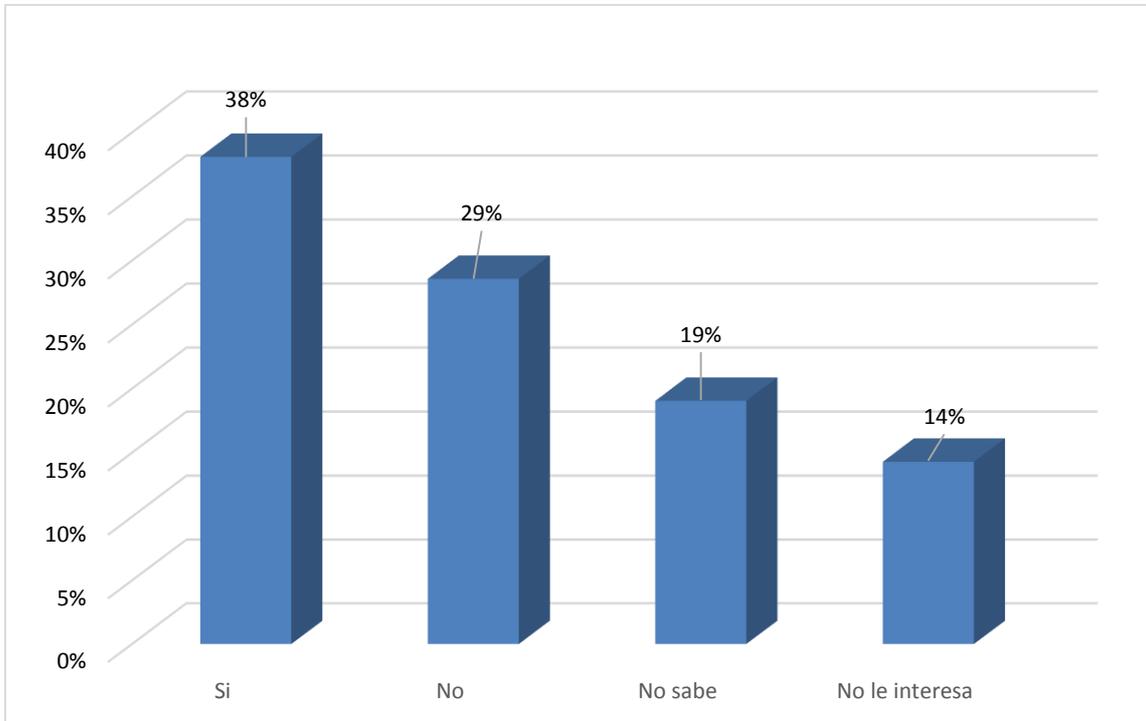


**FUENTE:** Encuesta grupo 01

33% integrado por hoteles y hospedajes opinan que desearía trabajar con el sector de gastronomía; 21% con empresas de transporte; 14% con agencias de turismo, y otro 14% con empresas financieras; el 12% con empresas de artesanía; y 5% con empresas comunales.

<sup>68</sup> Indicamos que en adelante algunos gráficos, se presentaran con cifras redondeadas para efecto de mejor interpretación y análisis, motivo por el cual se encontrara variación mínimas en los totales.

**Gráfico N° 14. Resultado de la encuesta en relación si el Gobierno<sup>69</sup> debe Trabajar con la Empresas Privadas para Fomentar el Turismo**



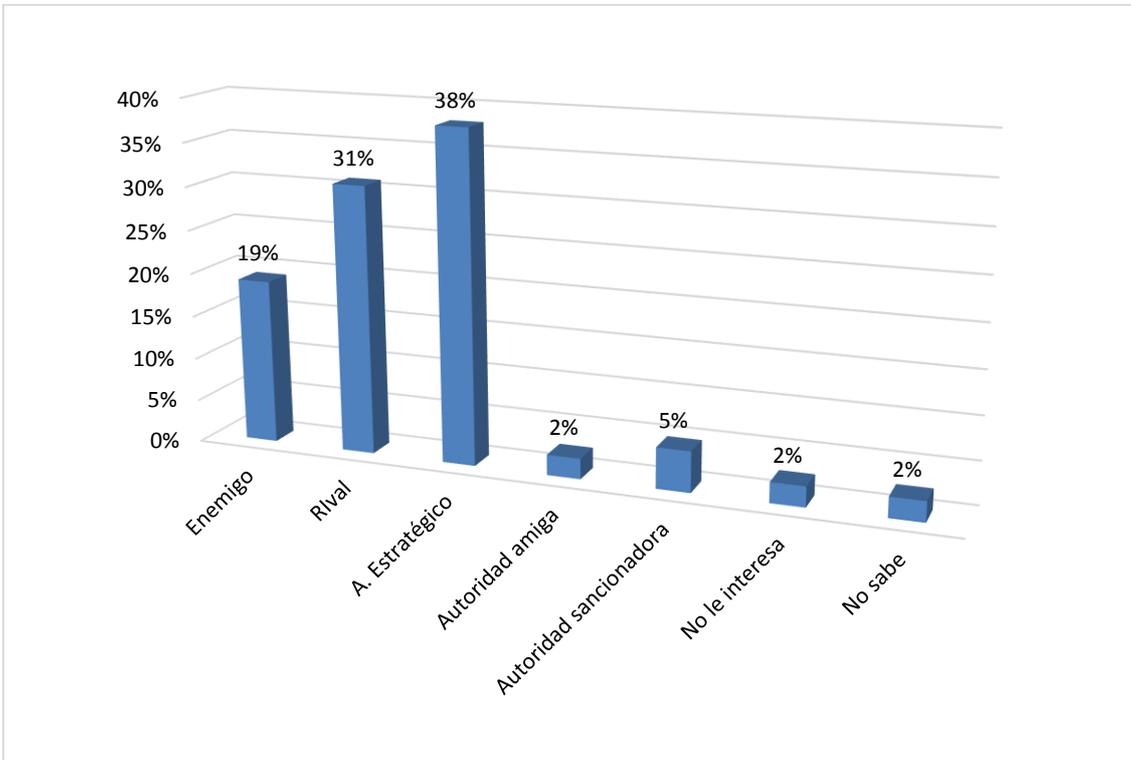
**FUENTE:** Encuesta grupo 01

38% de la empresa privada asegura que el Gobierno (Nacional, Regional y Local<sup>70</sup>) debe trabajar con ellos para promover el turismo; 29% no cree que el Gobierno debe trabajar con ellas; 19% no sabe y 5% no les interesa. Esta interrogante tiene relación directa con la siguiente interrogante

<sup>69</sup> En este campo económico, como en tantos otros, el papel de las Administraciones Públicas es vital. Tendrán que realizar un trabajo previo, con previsión de futuro, para ayudar al municipio (al Gobierno Regional), a los empresarios de la localidad y a su población, a estar preparados para iniciar el camino de la actividad turística, desde la perspectiva de una actividad profesionalizada y rentable económicamente. Noticias Delnet Número 34 Abril-Mayo 2004 (p. 12). Lo que está en paréntesis, es aporte propio.

<sup>70</sup> Si los gobiernos locales no se involucran en el desarrollo turístico, esta actividad tiende a fracasar "...existe un error bastante común, y es la creencia extendida de que un "producto turístico" puede crearse en cualquier localidad, sin tener en cuenta que han de darse unas condiciones previas, como son la ordenación del territorio, la conservación de la oferta autóctona y, por último el planeamiento de actividades que sean viables y no agresivas con el entorno". Lo que está en negrita es aporte propio.

**Gráfico N° 15. Resultado de la encuesta en relación como ve al Gobierno  
(Central, Regional y Local)**

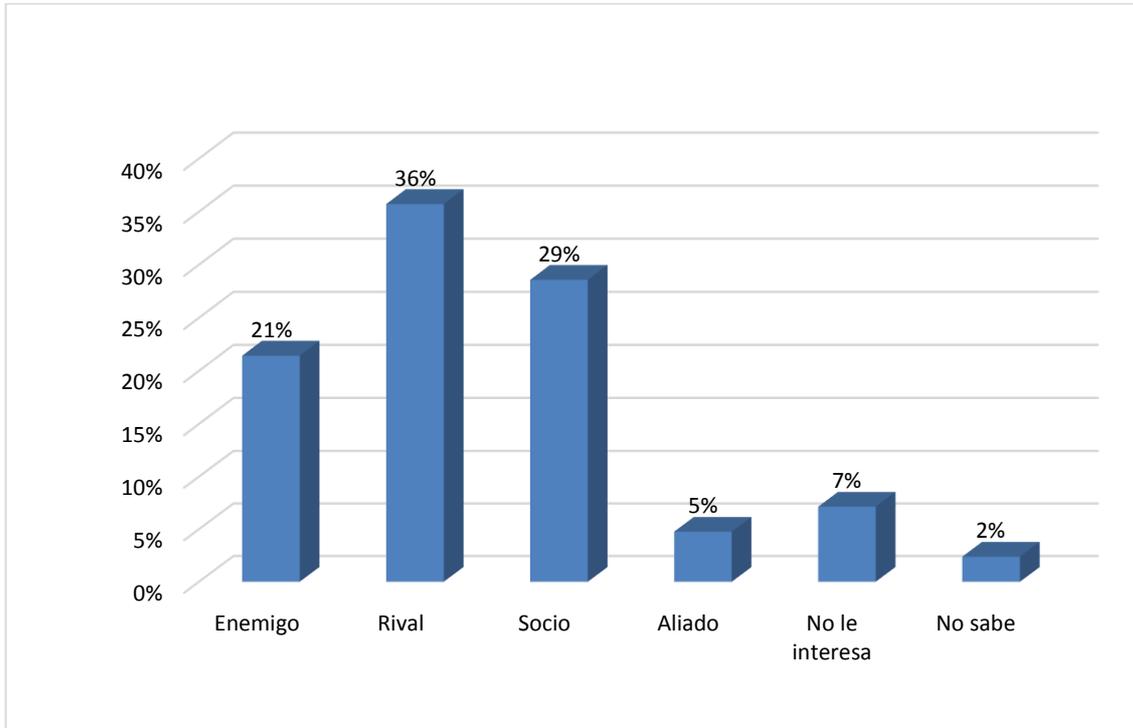


**FUENTE:** Encuesta grupo 01

**INTERPRETACIÓN:**

El 38% ven al Gobierno como aliado estratégico, encontrando una relación al considerar que el Gobierno debe trabajar con la empresa privada; 31% ven al Gobierno como rival; 19% como enemigo; 5% como autoridad sancionadora; 2% como autoridad amiga; 2% otro no le interesa; de la misma manera otro no sabe.

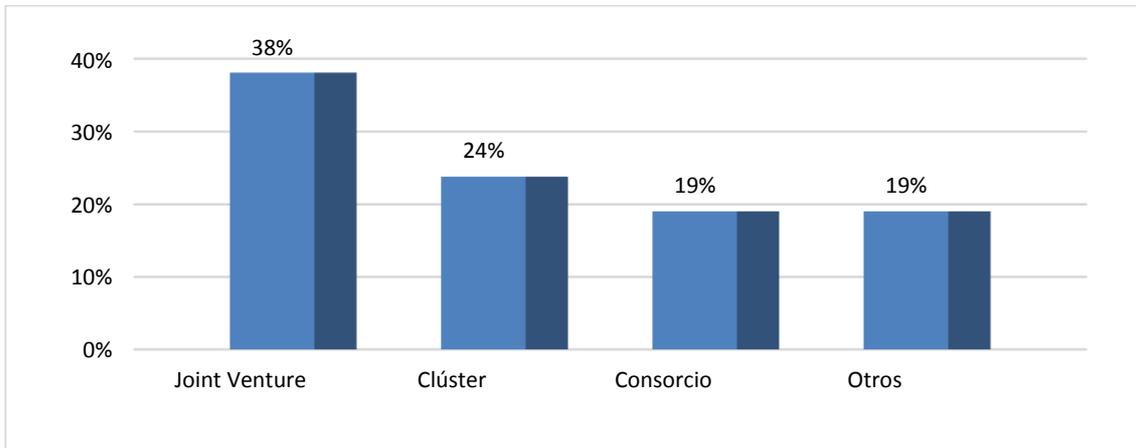
**Gráfico N° 16. Resultado de la encuesta en relación como ven a los Propietarios o Colindantes de los Recursos Turísticos**



**FUENTE:** Encuesta grupo 01

Michael E. Porter (1996), realiza el mayor aporte al proceso de desarrollo estratégico competitivo, en el capítulo 2 **La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva**. Donde establece una línea horizontal de coordinación y trabajo desde el proveedor hasta los potenciales clientes; para esta investigación en este constructo estratégico se encuentran los dueños y colindantes de los recursos turísticos. Por lo tanto es necesario conocer como son vistos o tomados en cuenta. 36% de instituciones considera que los propietarios o colindantes de los recursos turísticos son rivales; 29% los consideran como socios; 21% los ven como enemigos; 7% nos le interesa; solamente el 5% los ven como aliados estratégicos; y el 2% no sabe.

**Gráfico N° 17. Resultado de la encuesta en relación que Herramientas Estratégicas Conocen**



**FUENTE:** Encuesta grupo 01.

38% de instituciones conocen la herramienta estrategia de Joint Venture<sup>71</sup>; 24% conocen al Clúster<sup>72</sup>; el 19% de instituciones conocen al Consorcio<sup>73</sup> como

<sup>71</sup>JOINT VENTURE: Una empresa conjunta, alianza estratégica o alianza comercial (en inglés joint venture) es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Una joint venture no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. La joint venture también es conocida como «riesgo compartido», donde dos o más empresas se unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercado. Cabe mencionar que estas mantienen su autonomía, y estratégicamente son utilizadas para crear una nueva marca o nueva entidad. El objetivo de una «empresa conjunta» puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios hasta la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrolla durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos para su desarrollo. [https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_conjunta](https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_conjunta).

<sup>72</sup> Clusters. concentraciones geográficas de industrias inter-relacionadas y especializadas en un campo particular. Porter, M. E. Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. Harvard Business School Press, 1999.

Las ideas de Porter sobre los clusters han generado un importante cúmulo de trabajos teóricos y prácticos en todo el mundo y cientos de iniciativas público-privadas de clusters en prácticamente todos los países. El artículo «Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions» y la obra On Competition presentan un resumen de esta realidad.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Cl%C3%BAster\\_\(industria\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Cl%C3%BAster_(industria)).

Un clúster industrial (o simplemente clúster) es un concepto nacido a principios de la década de los 90 como herramienta para el análisis de aquellos factores que permiten a una industria específica incorporar nuevos eslabones en su cadena productiva, los factores que determinan el uso de nuevas tecnologías en sus procesos, y los factores determinantes de la generación de actividades de aglomeración. Estas ideas provienen del trabajo pionero de Michael Porter y colaboradores quienes analizan la adquisición —por parte de concentraciones territoriales de empresas— de ventajas comparativas en ciertos sectores del comercio manufacturero mundial. [https://es.wikipedia.org/wiki/Cl%C3%BAster\\_\(industria\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Cl%C3%BAster_(industria)).

<sup>73</sup> Consorcio es un término que admite varias definiciones. Por un lado, un consorcio es una asociación económica en la que una serie de empresas buscan desarrollar una actividad conjunta mediante la creación de una nueva sociedad. Generalmente se da cuando en un mercado con barreras de entrada varias empresas deciden formar una única entidad con el fin de elevar su poder monopolista.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Consorcio>.

Según el Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L. Consorcio:

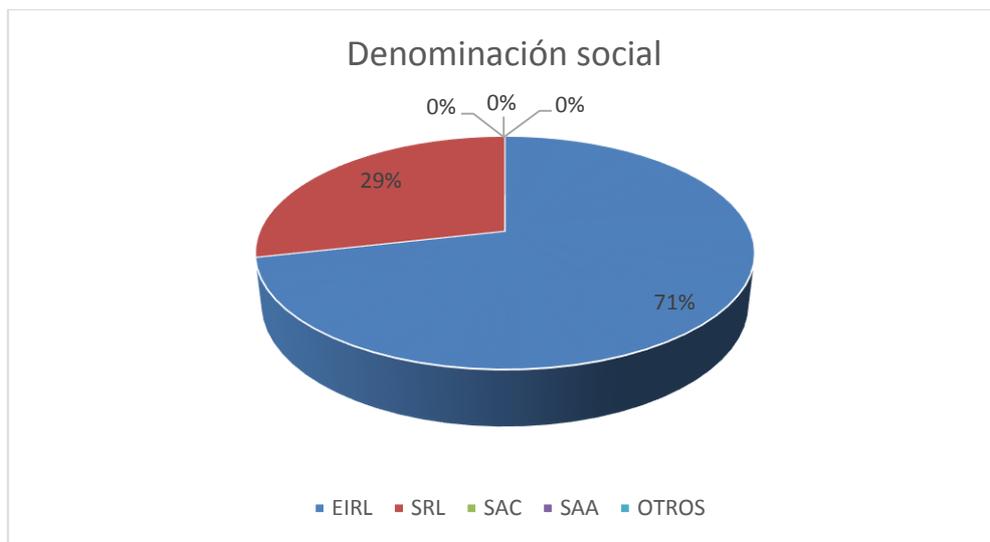
herramienta de alianza estratégica; 19% de ellos conocen otras herramientas de alianza estratégicas.

#### 4.1.2. Resultados del Segundo Grupo

Grupo conformado por los operadores turísticos, son los directamente relacionados con la venta o colocación de nuestros recursos turísticos ante el resto del mundo. Son los agentes privados que fomentan y promueven el turismo, desde una perspectiva empresarial, el análisis de su opinión se ha considerado de manera separada de los otros agentes turísticos por considerarlo vital para la presente investigación.

#### RESPECTO A SU ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN:

**Grafico N° 01. Resultado de la encuesta en relación a la Denominación Social de las Empresas**



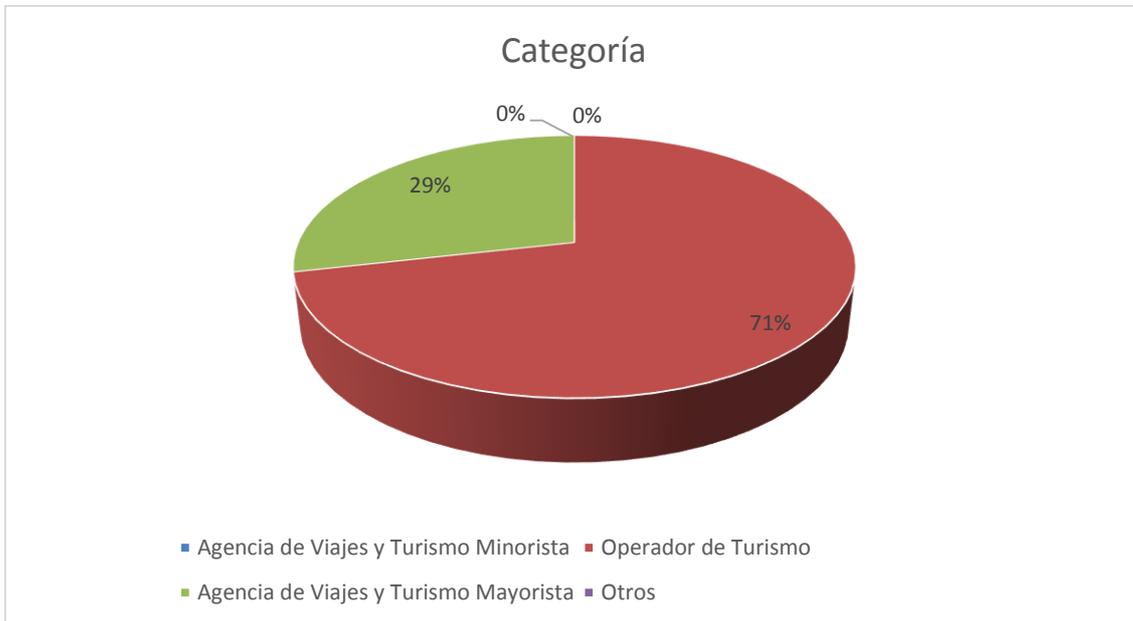
**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02)

El 71% de las empresas turísticas tienen la denominación Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.), un tercio representa la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.); no identificando otro tipo de denominación.

---

Asociación de personas o empresas con intereses comunes para participar conjuntamente en un proyecto o negocio importante. Participación con otras personas en la misma suerte.

### Grafico N° 02 Resultado de la encuesta en relación a la categoría de las Empresas



FUENTE: Encuesta 04, (grupo 02)

71% son Operadores turísticos<sup>74</sup>; solamente el 29 % son Agencia de viaje y turismo<sup>75</sup> mayorista.

<sup>74</sup> Según: <http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/1690/Operador%20de%20Calidad%20Mundial.pdf>. Aunque no hay una definición exacta sobre lo que es un tour operador, podría decirse en forma amplia, que es un encargado de consolidar servicios, generalmente en el destino. Este proceso lleva a cabo la intermediación entre el mayorista que vende al cliente final, y el destino turístico con todos los servicios implicados en el proceso de visitación del turista. O bien provee los servicios y la intermediación coordinada directa al cliente final.

Para: [https://es.wikipedia.org/wiki/Operador\\_tur%C3%ADstico](https://es.wikipedia.org/wiki/Operador_tur%C3%ADstico). Normalmente se considera operador turístico a la empresa que ofrece productos o servicios turísticos, generalmente contratados por él, e integrados por más de uno de los siguientes ítems: transporte, alojamiento, traslados, excursiones, etc. Puede ser operador mayorista si trabaja exclusivamente con agencias de viajes o mayorista y minorista en caso de ampliar su oferta al público en general.

<sup>75</sup> Según: [https://es.wikipedia.org/wiki/Agencia\\_de\\_viajes](https://es.wikipedia.org/wiki/Agencia_de_viajes). Una agencia de viajes es una empresa asociada al turismo, cuyo oficio es la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios, elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes, como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros), servicio de alojamiento (hoteles), con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos.

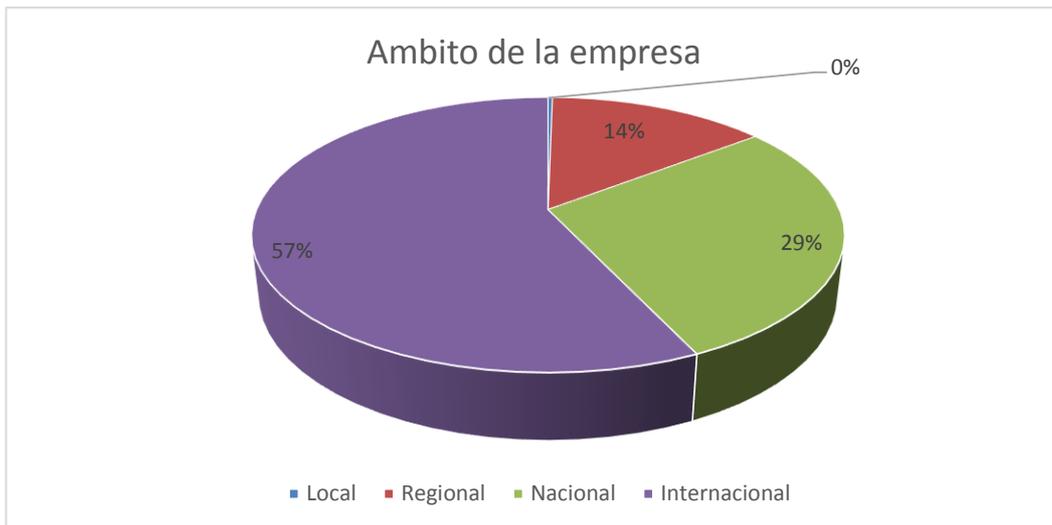
**Grafico N° 03. Resultado de la encuesta en relación al Tiempo que las Empresas están en el Mercado**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

El 72% de empresas tienen entre seis y diez años; 14% tienen más de diez a veinte años y solamente el otro 14% tiene más de veinte años en el mercado.

**Grafico N° 04. Resultado de la encuesta en relación al Ámbito de la Empresa**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02)

El 57% de empresas tiene cobertura internacional; el 29% es nacional y el 14% de empresas tiene cobertura regional.

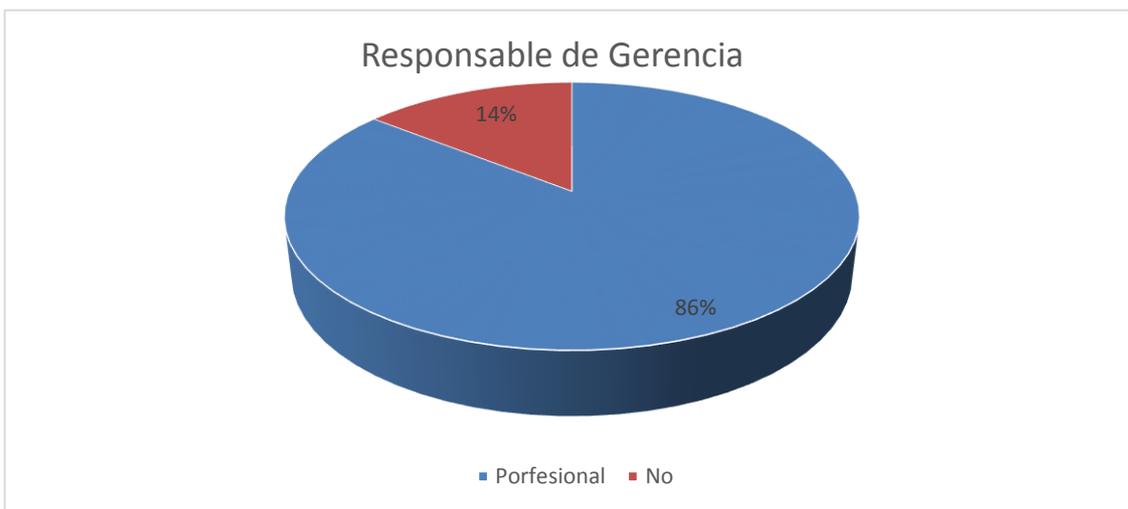
**Grafico N° 05. Resultado de la encuesta en relación a la Estructura Orgánica**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

El 71% de empresas manifiestan tener estructura orgánica y solamente el 29% no tienen estructura orgánica.

**Grafico N° 06. Resultado de la encuesta en relación si la Gerencia está a Cargo de un Profesional**

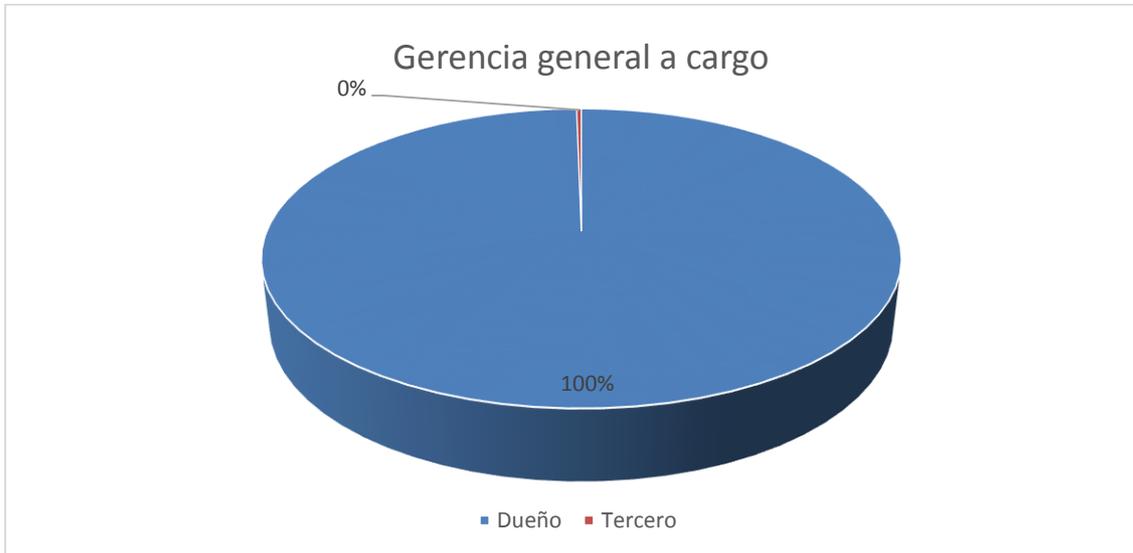


**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

El 86% de empresas tiene a un profesional a cargo de la Gerencia y solamente un 14% afirma que no es un profesional a cargo de la gerencia.

## EN RELACIÓN A LA GESTIÓN

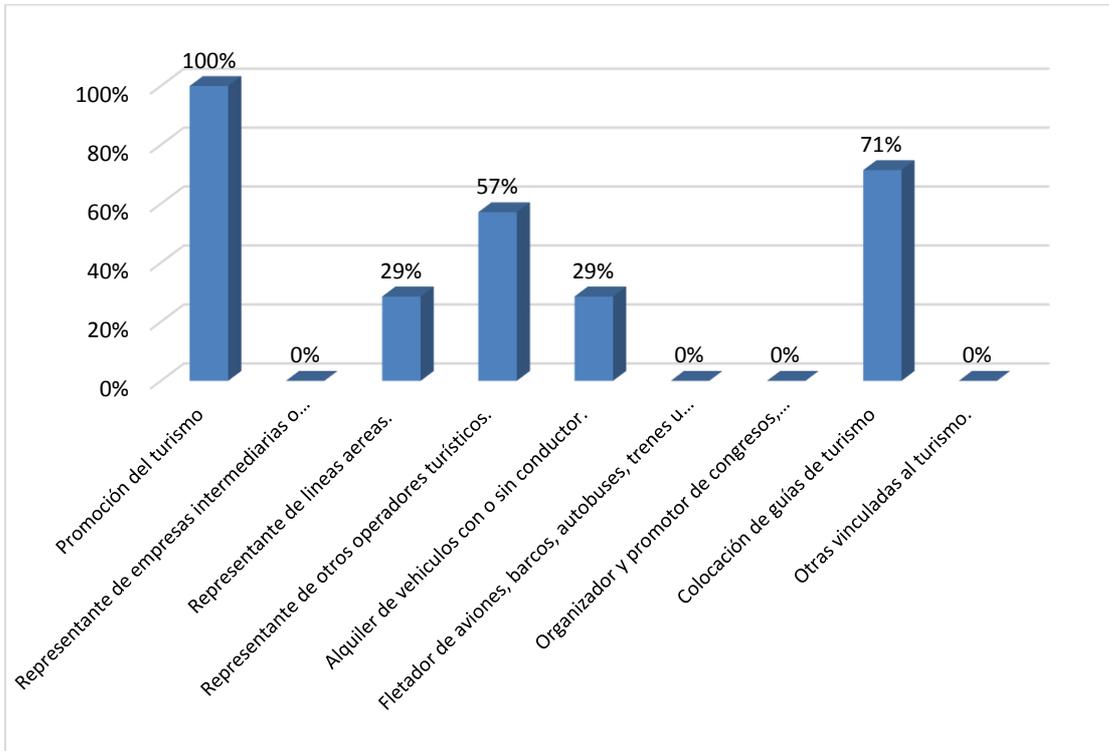
**Grafico N° 07. Resultado de la encuesta en relación si la Gerencia General está a Cargo del Dueño o un Tercero**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

100% de empresas está a cargo de los dueños o socios.

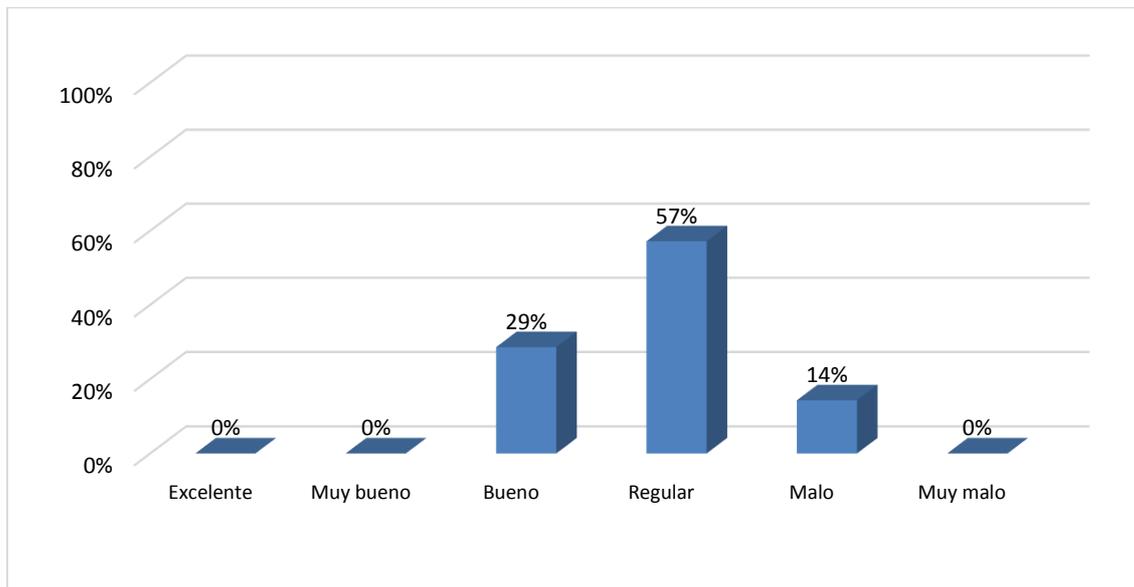
**Grafico N° 08. Resultado de la encuesta en relación a los Servicios que Brinda**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02)

La presente encuesta permite al encuestado responder una o todas las alternativas, acotando otras no consideradas. El 100% brinda el servicio de promoción de turismo; el 71% brinda colocación de guías de turismo; un 57% brinda los servicios de representación de otros operadores turísticos; también un 29% es representante de empresas aéreas y el otro 29% alquila vehículos sean estos con o sin conductor.

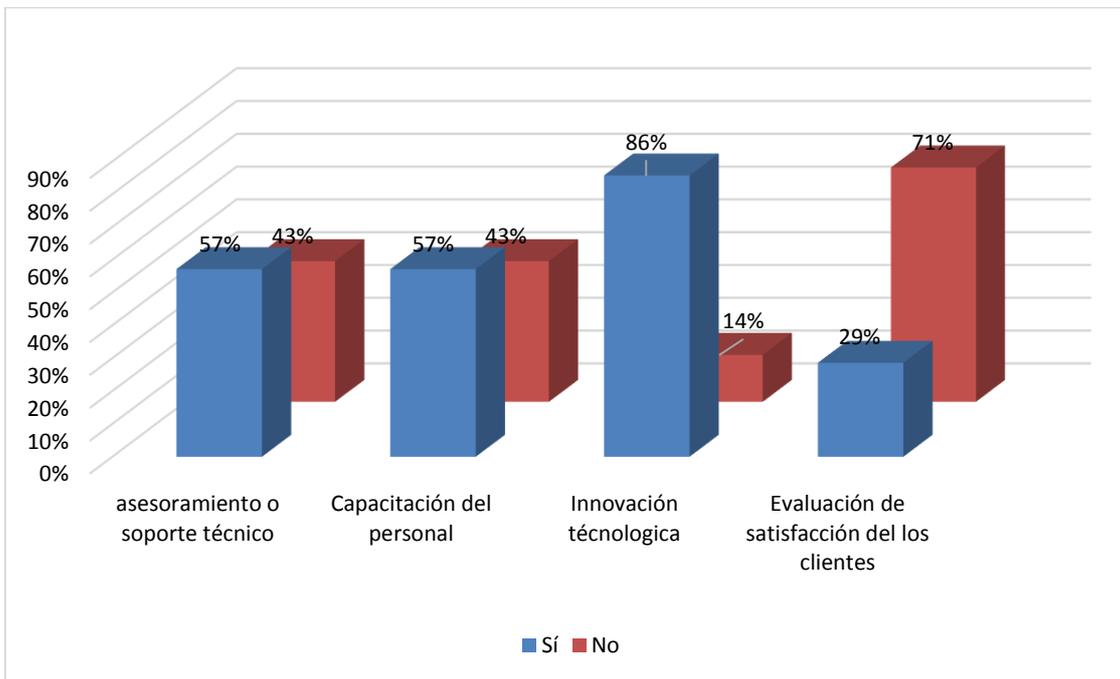
**Grafico N° 09. Resultados de la encuesta en relación a como Considera su Situación Económica y Empresarial**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

Esta pregunta tiene relación con la pregunta N° 10 ¿qué factores fueron determinantes para que su empresa este en la situación actual? y su análisis la realizamos de manera conjunta. 57% de las empresas consideran su situación económica y empresarial regular, después de casi un quinquenio de crisis social por conflictos sociales, estamos percibiendo una recuperación económica como factor externo, mejora en la calidad del servicio prestado, nuevas rutas, adecuación a las nuevas tecnologías; 29% consideran bueno y lo atribuyen a la participación del Gobierno Central en la promoción y difusión, asimismo el incremento de la oferta turística y mejora de la situación económica como factor externo, y como factor interno consideran, organización empresarial, mejora en la calidad del servicio, capacitación y ética profesional con trabajo independiente y personalizado; solamente un 14% indica que le está yendo mal, considerando que los factores externos como: los conflictos sociales y competencia desleal, así mismo consideran que la deficiente organización empresarial y no implementar tecnología moderna, como factor interno. Si agrupamos entre regular y malo tenemos un 71% se encuentran en una situación, donde el Gobierno debe considerar su participación. (la descripción es tal cual respondieron en el cuestionario).

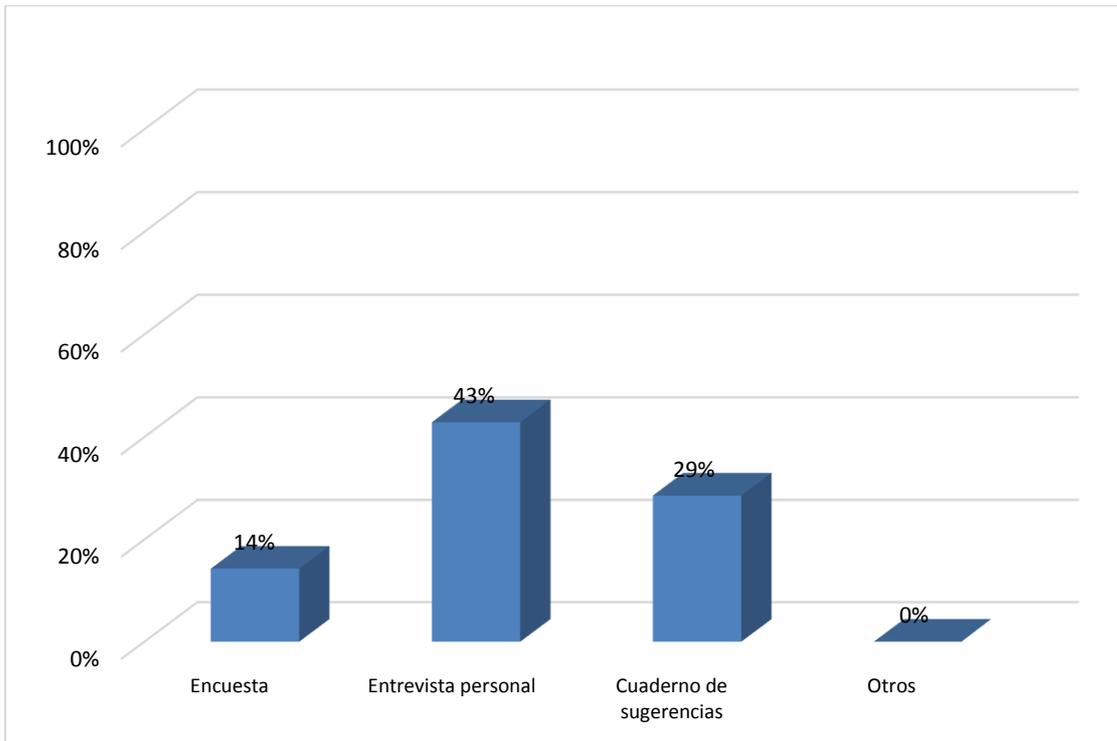
**Grafico N° 10. Resultados de la encuesta en relación al Asesoramiento, Capacitación, Innovación tecnológica y Evaluación**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

57% de las empresas indicaron que sí tuvieron asesoramiento y 43% no; 57% aseguran que si capacitaron a su personal y 43% no capacitaron a su personal; el 86% ha realizado innovación tecnológica y un 14% no lo realizaron; 29% si realizaron evaluación a los clientes y 71% no lo realizaron.

**Grafico N° 10.1. Resultado de la encuesta en relación al Método de Evaluación Utilizada**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

El 29% de las empresas que realizaron evaluación al cliente; 45% utilizó el método de entrevista personal; 29% utilizó el cuaderno de sugerencias como base de análisis y solamente el 14% utilizó el método de las encuestas. Indicamos que los encuestados tenían la opción de marcar una o todas las alternativas, asimismo no indican otros métodos.

## EN RELACIÓN A LA ESTRATEGIA Y ALIANZA EMPRESARIAL

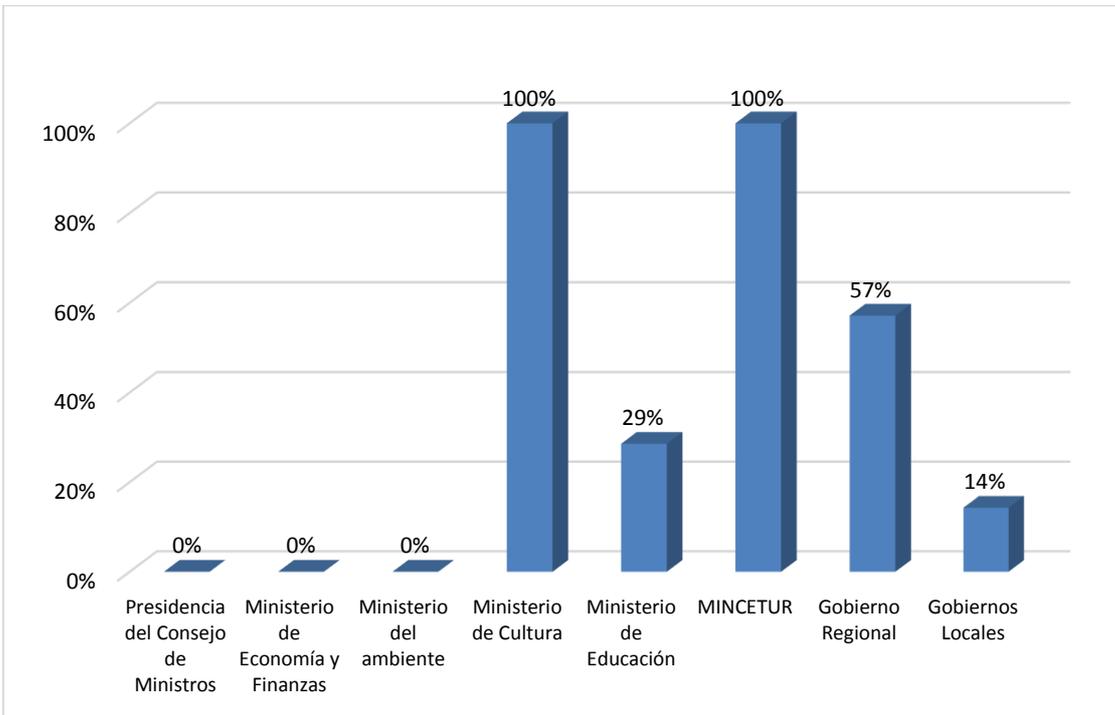
**Grafico N° 11. Resultados de la encuesta en relación a la importancia del turismo**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

El 100% de las entidades encuestadas reconocen la importancia del Turismo. En el comentario a la interrogante ¿porque? Como opción abierta tenemos: se diversifica la actividad económica, beneficio empresarial, de manera especial la microempresa, actividad que no perjudica el medio ambiente, intercambio cultura y se mejora la calidad del servicio; respuestas tal cual los encuestados respondieron.

**Grafico N° 12. Resultado de la encuesta en relación a las Instituciones  
Públicas Promotoras del Turismo**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

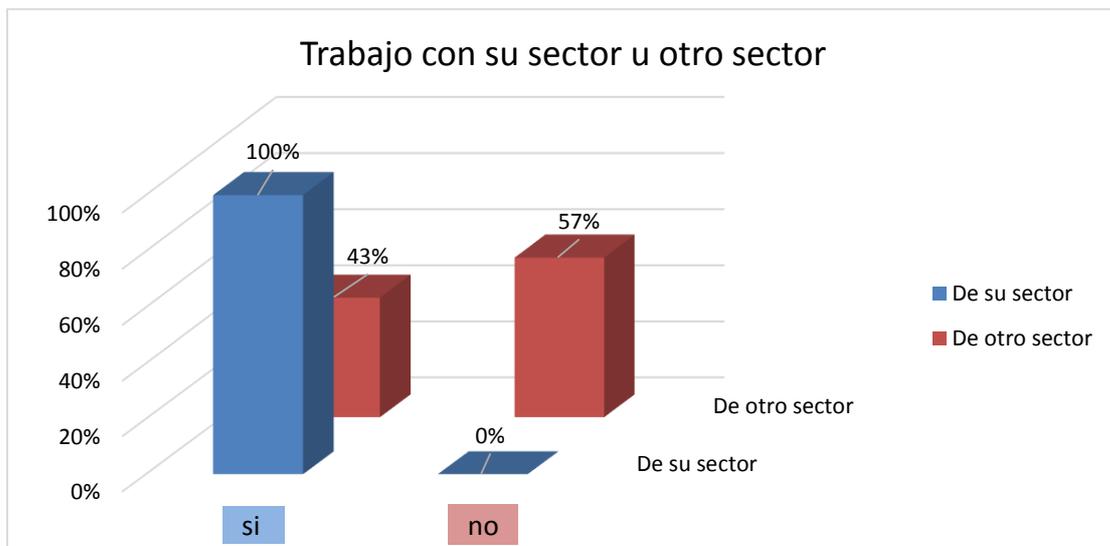
En esta encuesta, también los encuestados tenían la opción de marcar una o todas las opciones. El 100% respondieron que el Ministerio de Cultura y el MINCETUR son promotoras del turismo; 57% considera al Gobierno regional; el 29% el Ministerio de Educación y el 14% respondieron que es el Gobierno Local.

**Cuadro N° 01. Resultado de la encuesta en relación que otras Instituciones Públicas o Privadas Fomentan el Turismo**

Instituciones	Públicos	Privados	%
Ministerio del Ambiente	10		100
DIRCETUR <sup>76</sup>	7		70
Agencias de viaje		6	60
Medios de comunicación		5	50
Colegios privados		4	40

Elaboración propia

**Gráfico N° 13. Resultado de la encuesta en relación si ha Trabajado con Empresas de su Sector u otro Sector**

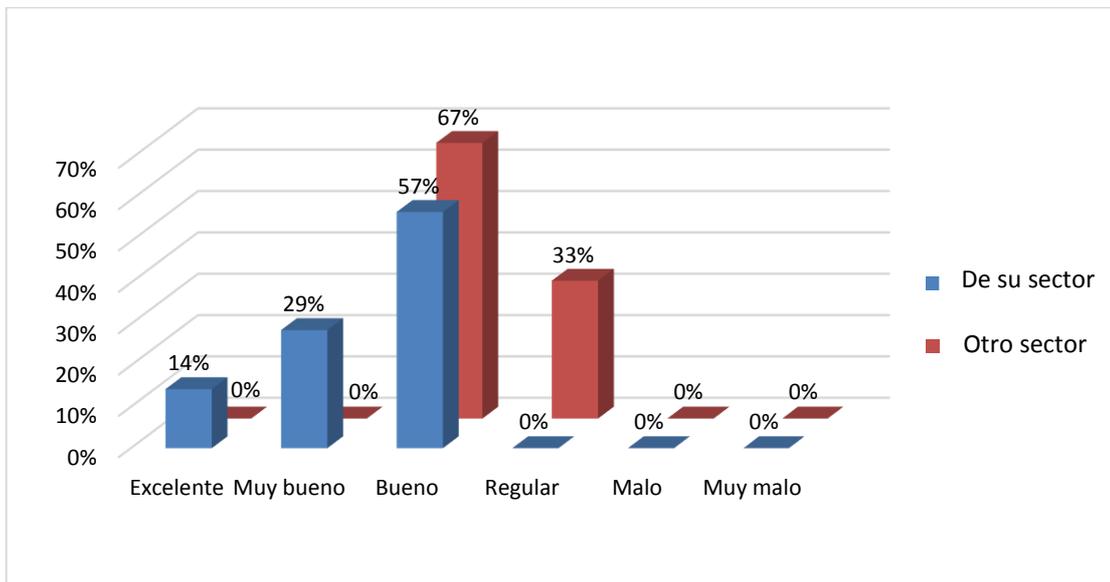


**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

100% afirman haber trabajado con empresas de su sector; 43% afirman haber trabajado con empresas de otro sector, y 57% que no ha trabajado con empresas de otro sector económico.

<sup>76</sup> Las EIRL son empresas conformados por una sola persona y este es el dueño, en el caso de SRL los aportantes del capital son denominados socios según la Ley General de Sociedades N° 26887.

**Gráfico N° 13.1. Resultado de la encuesta en relación cómo evalúa el trabajo con empresas de su sector u otro sector**

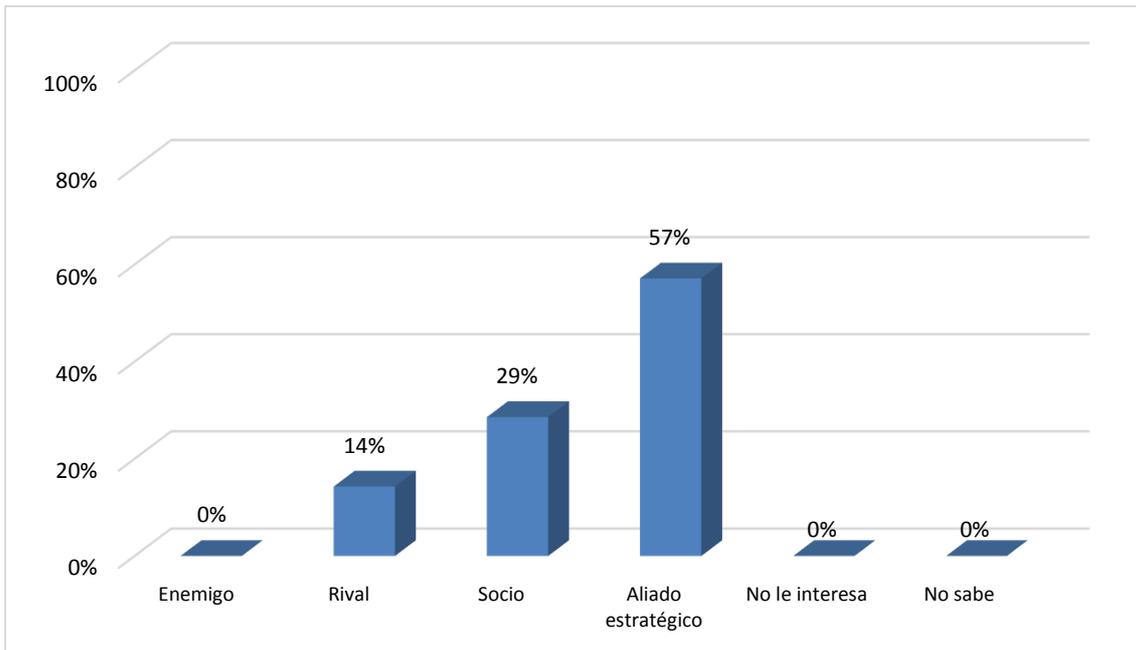


**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

De los encuestados que trabajaron con su sector, al 29% le fue muy bien; al 57% le fue bien y solamente al 14% le fue excelente.

Del 43% que trabajaron con otro sector, al 67% le fue bien y solamente al 33% le fue regular.

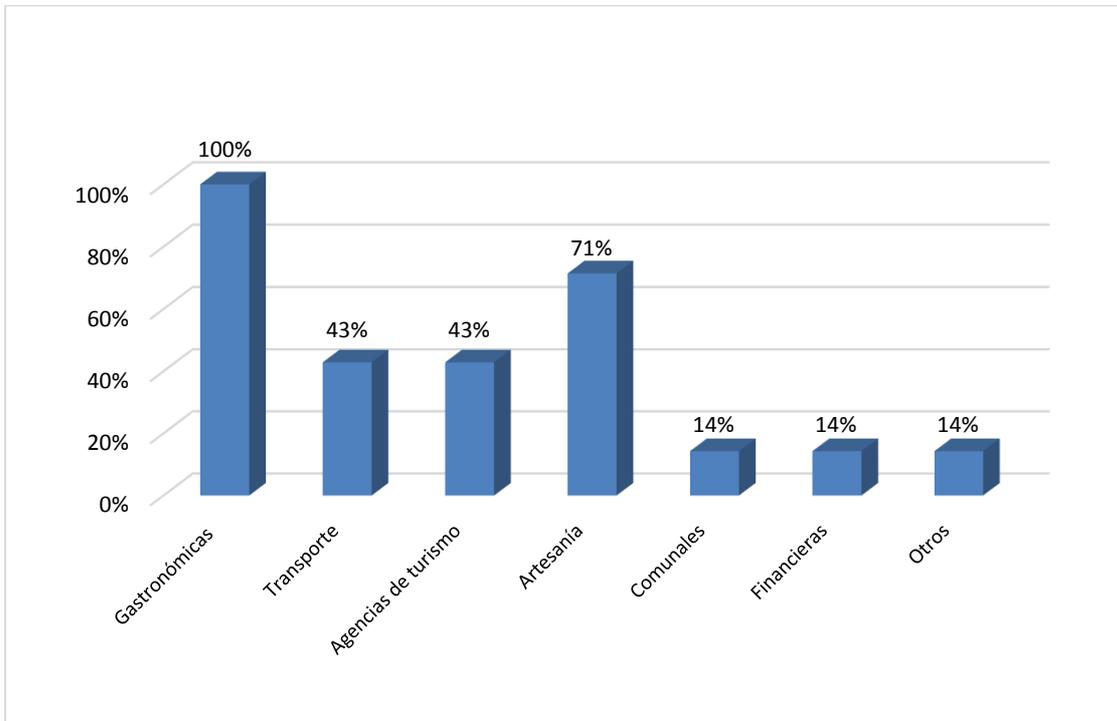
**Grafico N° 14. Resultado de la encuesta en relación a su Competencia**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

El análisis de la presente encuesta también la realizaremos con el comentario tal cual realizaron de manera abierta los encuestados. 57% ve a su competencia como aliado estratégico, porque les permite esforzarse por ser mejor y a diferenciarse; el 29% los ve como socio, están en constante intercambio de información, que les permite mejorar el servicio; y el 14% que los ve como rival, lo atribuye a la situación económica actual, poco sostenible, generando una competencia desleal o por haberlos hecho quedar mal por resultado de experiencias anteriores.

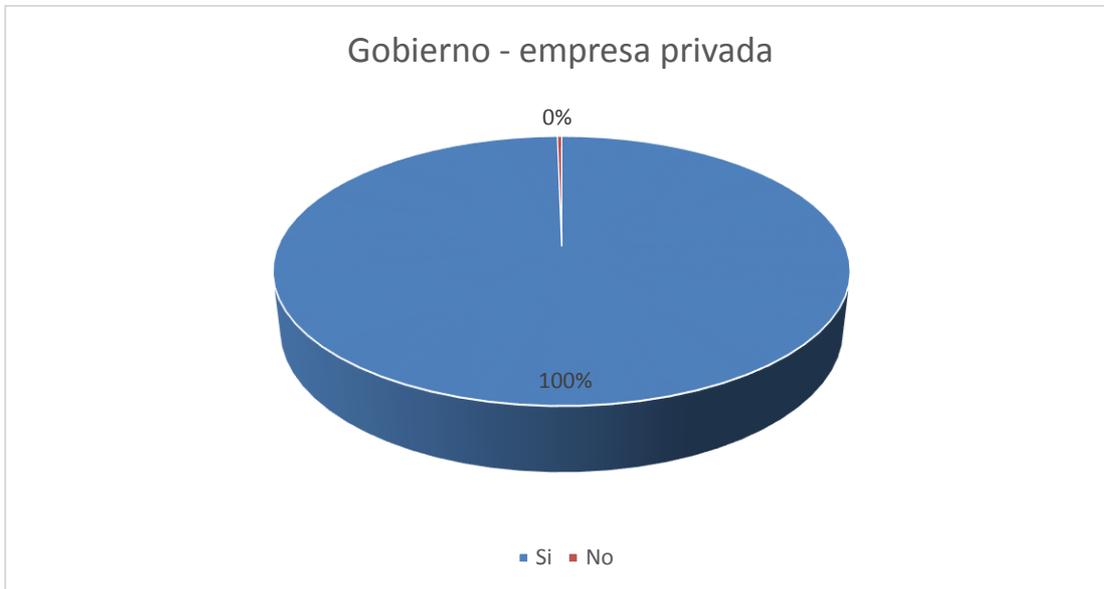
**Grafico N° 15. Resultado de la encuesta en relación con que otros sectores Empresariales Desearía Trabajar**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

De la misma manera que la encuesta anterior, la analizaremos considerando el comentario, a la vez la opción de responder es una o todas las alternativas, u otras no consideradas. 100% considera trabajar con las empresas gastronómicas, por satisfacer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer mayores alternativas, porque complementa el servicio; 71% con las empresas de artesanía; el 43% considera al transporte; 43% otras agencias de turismo; solamente 14% considera a las empresas comunales; y otro 14% a las empresas financieras y solamente otro 14% (cruceiros) considera trabajar con otro sector, en este caso su comentario es porque le permite diversificar otras alternativas de entretenimiento y ofrecer más opciones.

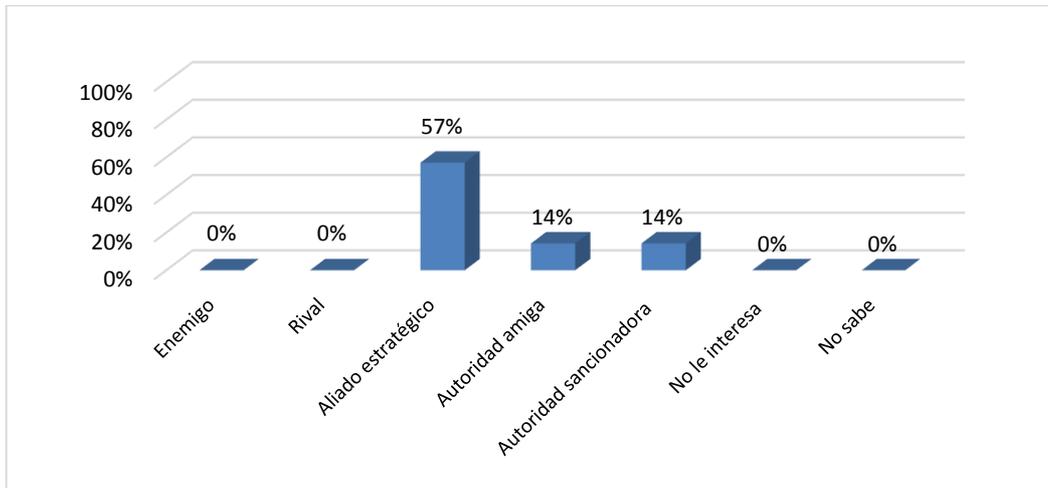
**Grafico N° 16. Resultado de la encuesta en relación si el Gobierno debe Trabajar con la Empresa Privada para Fomentar el Turismo**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

100% de los encuestados afirmaron, **sí**, el Gobierno debe trabajar mancomunadamente con ellos, para fomentar el turismo.

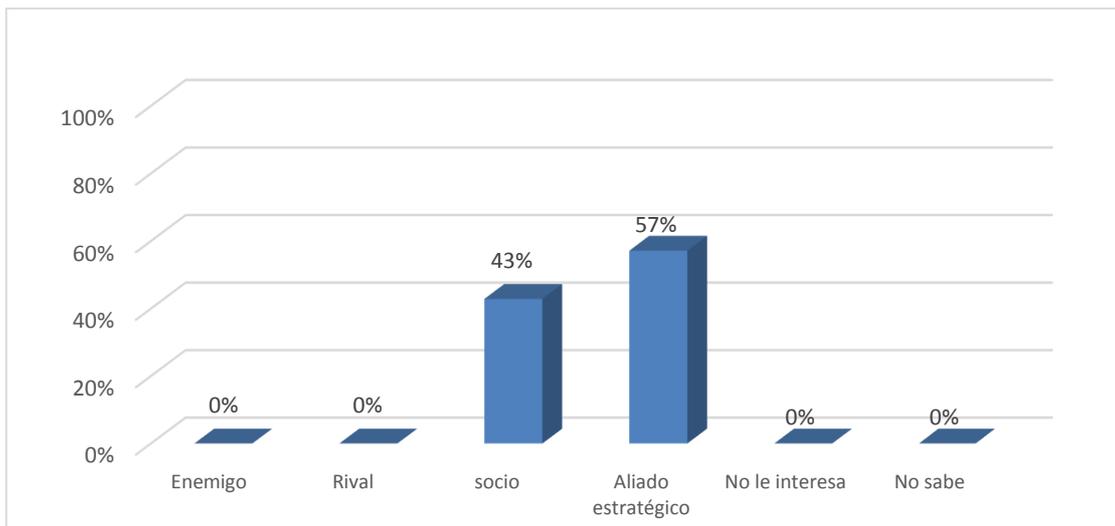
**Grafico N° 17. Resultado de la encuesta en relación a cómo ve al gobierno  
(Central, Regional y Local)**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02).

57% ve al Gobierno como aliado estratégico; un 14% como autoridad amiga y el otro 14% como autoridad sancionadora.

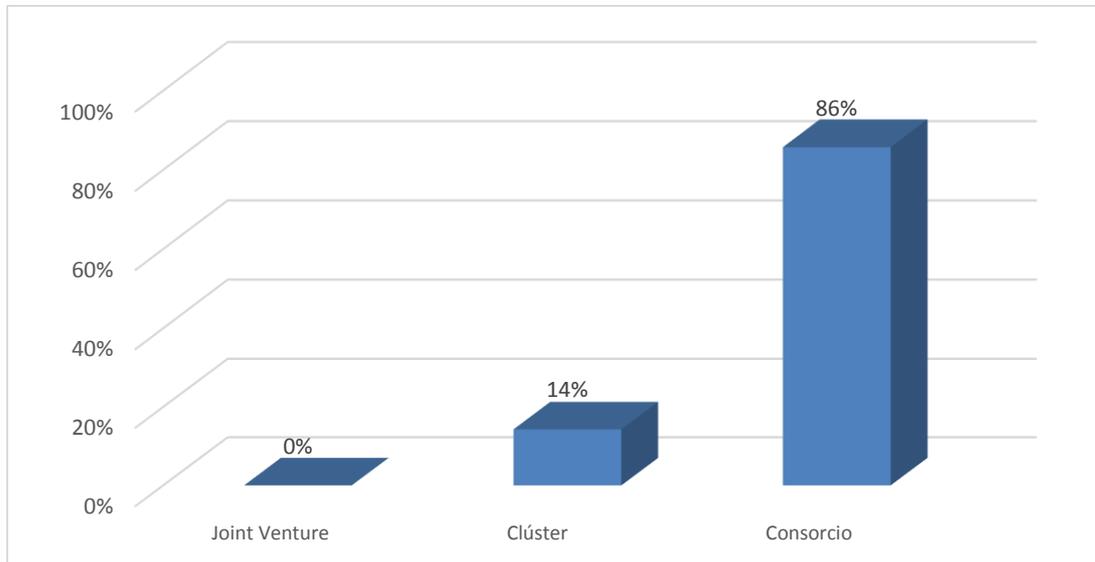
**Grafico N° 18. Resultado de la encuesta en relación como ven a los  
Propietarios o Colindantes de los Recursos Turísticos**



**FUENTE:** Encuesta 04 (grupo 02)

57% ve a los propietario o colindantes de los recursos turístico como aliado estratégico; y solamente el 43% como socio.

**Grafico N° 19. Resultado de la encuesta en relación que Herramienta de Alianza Estratégica conoce**



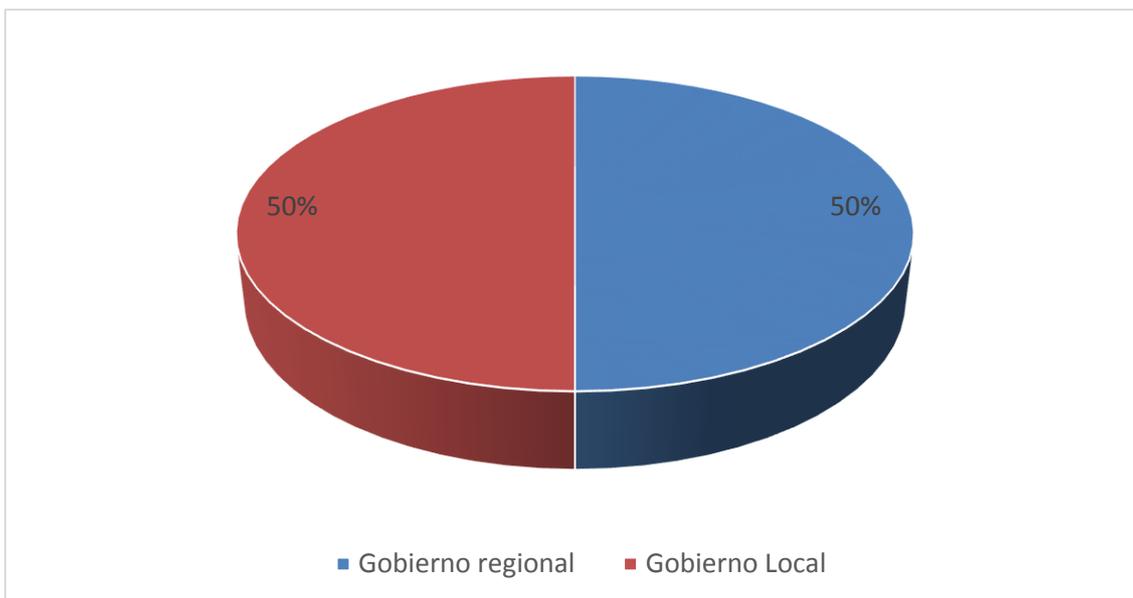
**FUENTE:** Encuesta 03 (grupo 02).

El 86% conoce al consorcio como herramienta de alianza estratégica; y, solamente el 14% al Clúster.

#### 4.1.3. Resultados del Tercer Grupo

#### RESPECTO A LA INFORMACIÓN GENERAL Y GERENCIAL

**Grafico N° 01. Resultado de la encuesta en relación Respecto a que ente Gubernamental pertenece**



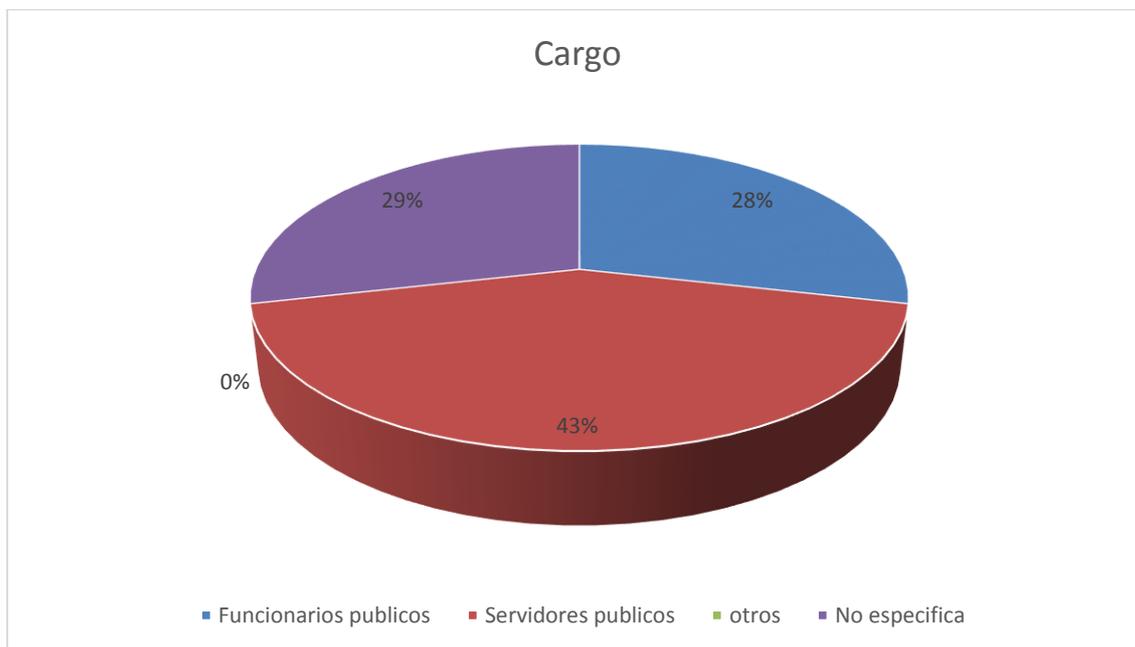
**FUENTE:** Encuesta 05

El 50% son funcionarios del Gobierno Regional (DIRCETUR<sup>77</sup>-CAJAMARCA) y el otro 50% son funcionarios del Gobierno Local del área de turismo.

---

<sup>77</sup> DIRCETUR, siglas que significa Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, dependencia descentralizada del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que todos los Gobiernos Regionales tienen bajo su dependencia.

**Grafico N° 02. Resultado de la encuesta en relación al Cargo que  
Desempeña**

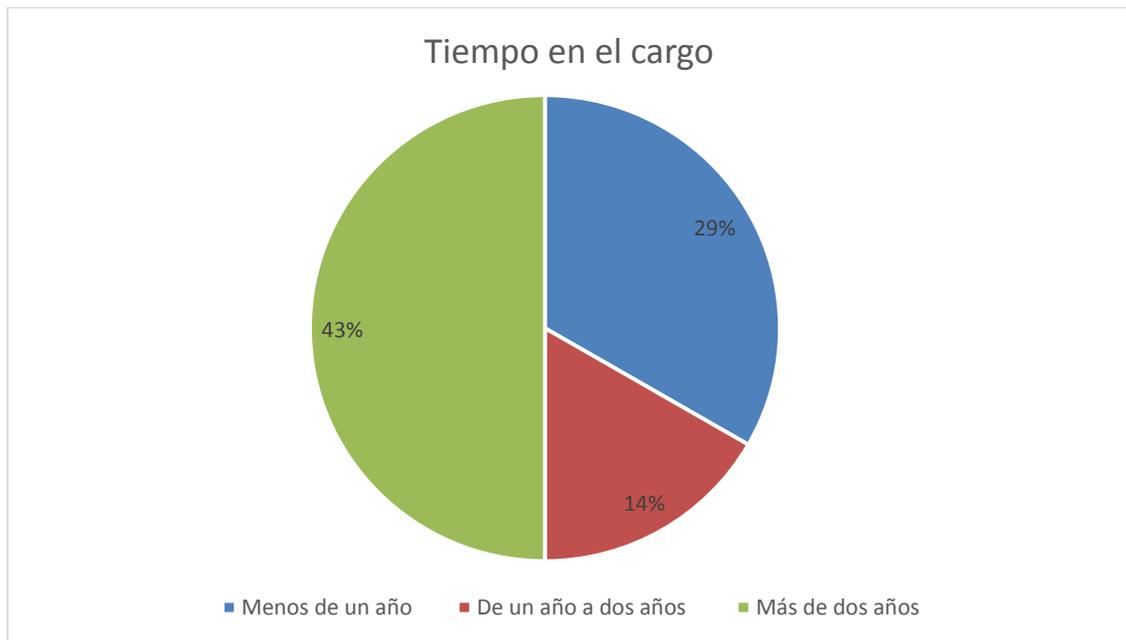


**FUENTE:** Encuesta 05

El 50% representa a Servidores Públicos<sup>78</sup>, el 33% son Funcionarios Públicos y un 17% no especifica el cargo que desempeña.

<sup>78</sup> La clasificación de los trabajadores del Estado esta normado y regulado, según la Ley Marco del Empleado Público, Ley N° 28175 en su artículo 4to. Y Según la página web de SERVIR, *inst.servir.gob.pe*, hay que tener en consideración que solo en el Sistema Administrativo de Recursos humanos “existen once sistemas que son transversales a toda la administración pública”, y, existen más de 540 leyes que deben revisar los jefes de RRHH de las entidades públicas para poder tomar decisiones.

**Gráfico N° 03. Resultado de la encuesta en relación que Tiempo está en el Cargo**

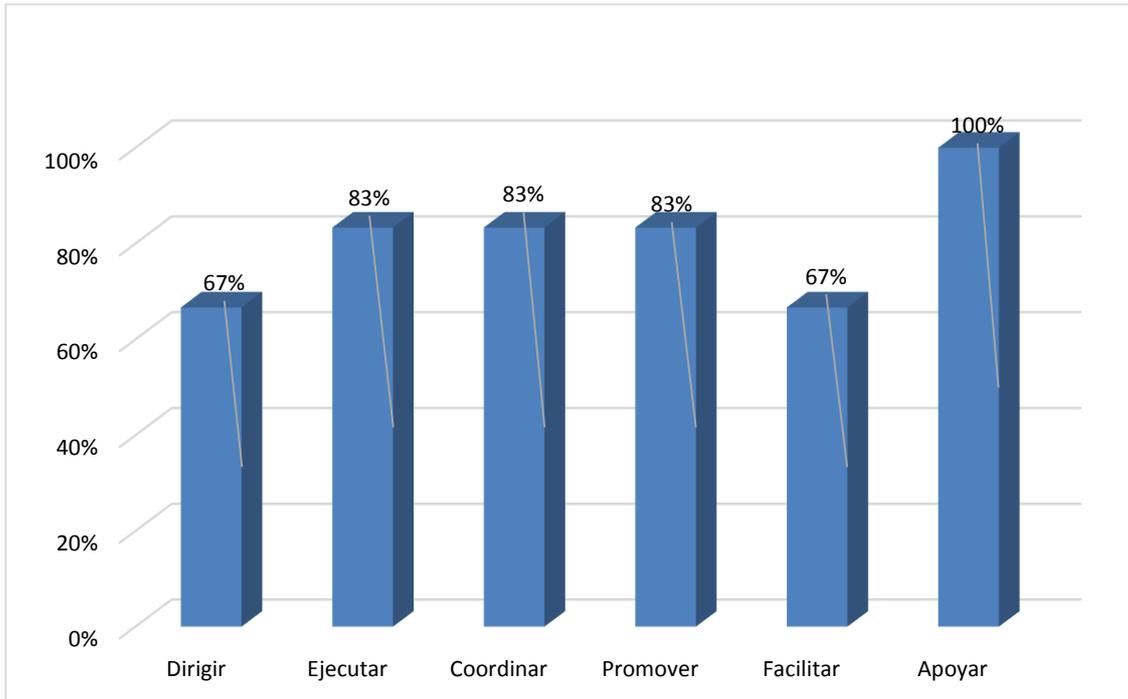


**FUENTE:** Encuesta 05

El análisis de este gráfico se complementa con el ítem cuatro ¿cuál su profesión? Y el ítem cinco ¿cuál es su vínculo con la actividad turística, a parte del cargo que desempeña?. 50% se encuentran en su cargo más de dos años; 33% están en el cargo menos de un año; y de 17% entre uno y dos años. A la vez, solo el 33% de los servidores públicos son profesionales vinculados a la actividad turística o han realizado segunda especialización, y el 67% no tiene ninguna relación con la actividad turística.

**EN RELACIÓN A GESTIÓN Y PRESUPUESTO:**

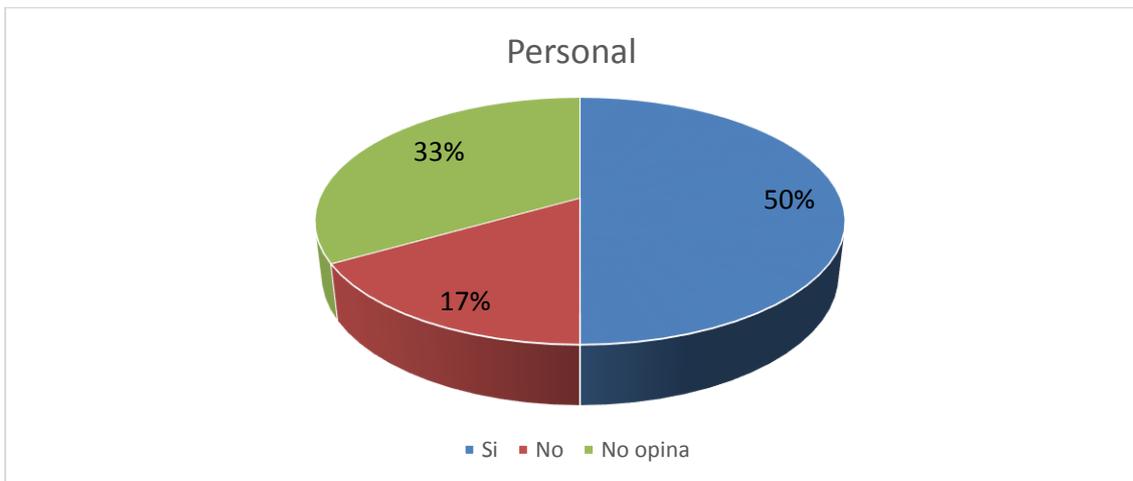
**Grafico N° 04, Resultado de la encuesta en relación a la Función y Responsabilidad que Desempeñan**



**FUENTE:** Encuesta 05

100% apoyan las actividades desarrolladas por la entidad, el 83% ejecutan, coordinan y promueven las actividades y el 67% facilitan y dirigen las actividades. En esta encuesta la opción de marcar fue una o todas las opciones.

**Grafico N° 05. Resultado de la encuesta en relación si Cuenta con el Personal Idóneo**



**FUENTE:** Encuesta 05

El 50% afirman que si cuentan con el personal idóneo; 17% que no; y el 33% que no tienen personal idóneo. Haciendo énfasis al momento de comentar, indican que el personal que se contrate, sea cual sea la modalidad de contrato, estos deben ser deben ser profesionales en turismo.

**Grafico N° 06. Resultado de la encuesta en relación al presupuesto asignado**



**FUENTE:** Encuesta 05

De los encuestados el 83% afirman que no tienen el presupuesto<sup>79</sup> necesario y solo el 17% no opina. De la pregunta N° 09, solo uno de los encuestados demostró tener conocimiento del presupuesto asignado y a que va destinado en su sector, los otros respondieron no conocer u obviaron la responder.

<sup>79</sup> Según el Dpto de RRPP de PROMPERU, El presupuesto asignado para el año 2015 fue de S/499,400 millones, el que represento el 0,4 % del total del presupuesto y se ejecutó el 68% a Octubre 2015. Según la Ministra Magaly Silva el presupuesto para el 2016 es de S/502,300 distribuidos de la siguiente manera “El presupuesto 2016 del Mincetur bordea los S/. 280,9 millones, el de Promperú S/. 199,7 millones y Cenfutur tendrá S/. 21,7 millones. [www.tvperu.gob.pe](http://www.tvperu.gob.pe).

### Grafico N° 07. Resultado de la encuesta en relación al asesoramiento y Soporte Técnico, Estatal o Privado



FUENTE: Encuesta 05

De los encuestados solamente, el 50% fueron capacitados, un 33% afirma que no y un 17% no opina. A la vez, la respuesta de las encuestas N° 10 y N° 11, están asociadas a este gráfico; porque nos permite un mejor análisis a la información recolectada. Pues, es determinante que los trabajadores del Estado tengan conocimiento e identifiquen que es **actividad**<sup>80</sup>, que es **meta**<sup>81</sup>, y lo que

<sup>80</sup> Según el glosario del Ministerio de Economía y finanzas (Presupuesto público); actividad es, Categoría presupuestaria básica que reúne acciones que concurren en la operatividad y mantenimiento de los servicios públicos o administrativos existentes. Representa la producción de los bienes y servicios que la entidad pública lleva a cabo de acuerdo con sus competencias, dentro de los procesos y tecnologías vigentes. Es permanente y continua en el tiempo. Responde a objetivos que pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, a través de sus Componentes y Metas.

<sup>81</sup> Según el glosario del Ministerio de Economía y finanzas (Presupuesto público) Expresión concreta y cuantificable que caracteriza el producto o productos finales de las Actividades Proyectos establecidos para el año fiscal. Se compone de cuatro elementos:

- (i) Finalidad (objeto preciso de la Meta).
- (ii) Unidad de medida (magnitud que se utiliza para su medición).
- (iii) Cantidad (número de unidades de medida que se espera alcanzar).
- (iv) Ubicación geográfica (ámbito distrital donde se ha previsto la Meta).

La Meta Presupuestaria -dependiendo del objeto de análisis- puede mostrar las siguientes variantes:

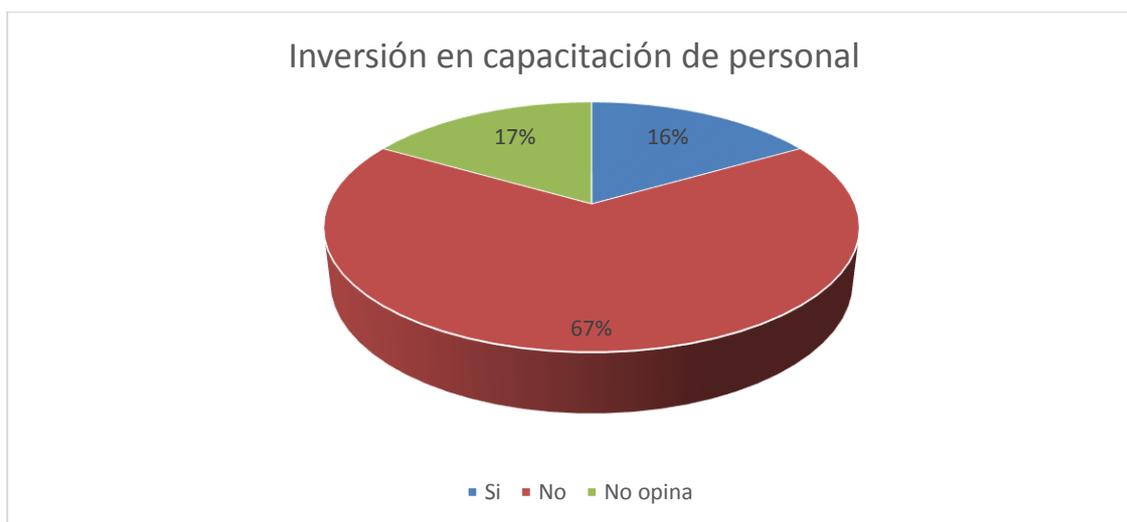
a) Meta Presupuestaria de Apertura: Meta Presupuestaria considerada en el Presupuesto Institucional de Apertura.

b) Meta Presupuestaria Modificada: Meta Presupuestaria cuya determinación es considerada durante un año fiscal. Se incluye en este concepto a las Metas Presupuestarias de Apertura y las nuevas Metas que se agreguen durante el año fiscal.

c) Meta Presupuestaria Obtenida: Estado situacional de la Meta Presupuestaria en un momento dado.

se ha planificado a mediano plazo en su institución; de lo que se deduce que solamente un 16% identifica y conoce lo que es una actividad, meta y lo que están realizando.

**Gráfico N° 08. Resultado de la encuesta en relación a la Capacitación del Personal**



**FUENTE:** Encuesta 05

Del análisis a esta interrogante, nos permite inferir el valor e importancia que los funcionarios públicos dan a la capacitación; el 67% afirman que no han invertido en capacitación, 16% afirman que si invirtieron en capacitación de su personal y un 17% no opina. No identificaron a que nivel se dio la capacitación.

**Grafico N° 09. Resultado de la encuesta en relación si utilizo Herramientas de Gestión**



**FUENTE:** Encuesta 05

En la encuesta permite evaluar si los funcionarios públicos, en el proceso de gerenciamiento usan las Herramientas de Gestión<sup>82</sup> que nos brinda la gerencia moderna; 83% no usan herramientas de gestión y solo un 17 % lo utiliza la Gestión por Resultados<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Herramientas\\_de\\_gesti3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Herramientas_de_gesti3n) : “Se entiende que las herramientas de gesti3n son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de c3lculo, metodolog3a, etc., que ayudan a la gesti3n de una empresa en los siguientes aspectos generales: \*Herramientas para el registro de datos en cualquier departamento empresarial. ...”

<sup>83</sup> <http://www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf>: “La Gesti3n por Resultados (tambi3n denominada administraci3n por objetivos o direcci3n por resultados) es un enfoque de gesti3n que busca incrementar la eficacia y el impacto de las pol3ticas de la organizaci3n a trav3s de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gesti3n”.

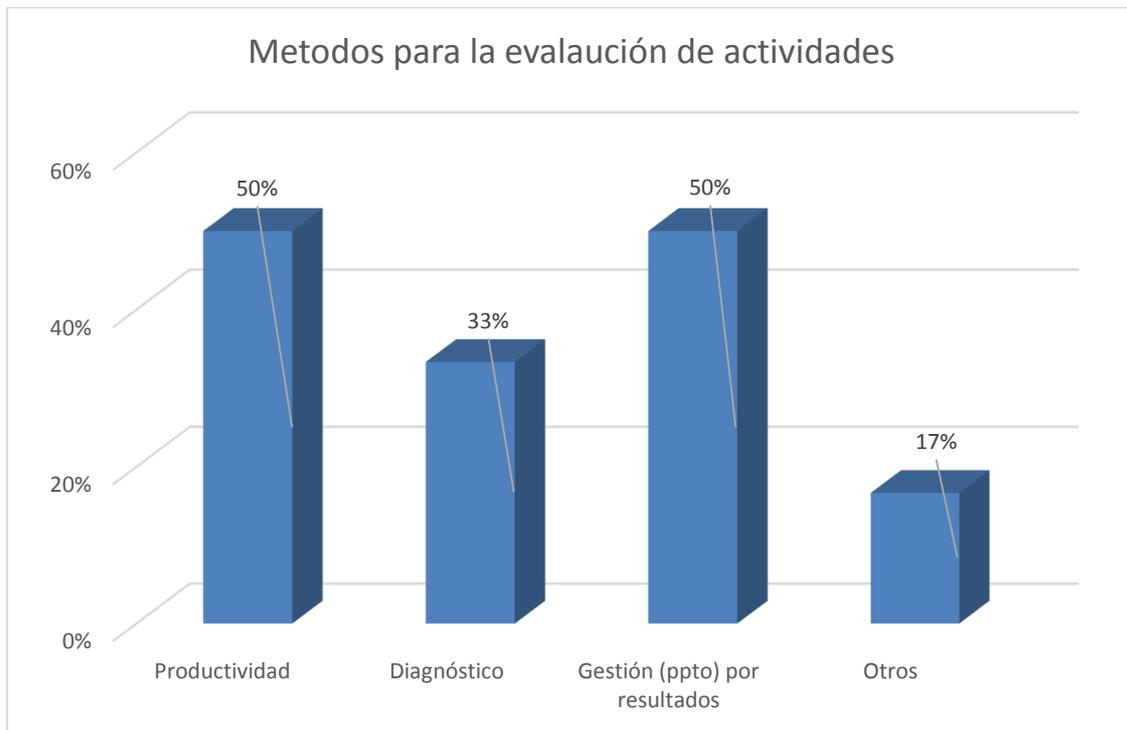
**Gráfico N° 10. Resultado de la encuesta en relación la Evaluación de  
Actividades Realizadas**



**FUENTE:** Encuesta 05

La encuesta N° 15 representada en este gráfico, última del rubro **Gestión y Presupuesto**, se deduce que el 100% realiza evaluación, la importancia de este resultado es evaluar la capacidad y respuesta que debe tener el funcionario público a los usuarios; por lo tanto, el análisis a este gráfico permite tener algunas consideraciones con mayor énfasis al momento de recomendar y concluir la investigación, al contrastar con los gráficos anteriores y su relación a esta.

**Grafico N° 10.1. Resultado de la encuesta en relación al Método Utilizado en la Evaluación de Actividades**



**FUENTE:** Encuesta 05

Si bien es cierto se muestra que hay evaluación, también el análisis de este gráfico nos muestra el método utilizado y la poca relación de instrumentos de evaluación utilizados entre instituciones públicas: (productividad, diagnóstico, presupuesto por resultados y otros); el 50% lo hacen teniendo en consideración la productividad, otro 50% gestión por resultados, también un 33% utilizan diagnóstico y en un 17% utilizan otros métodos como el POI<sup>84</sup>, teniendo en cuenta programación versus ejecución. Tuvieron los encuestados la oportunidad de responder una o todas las opciones, considerando que en el sector público, dentro del periodo hay directivas y procesos que se modifican.

<sup>84</sup> <http://www.ongei.gob.pe/poi/>: “El Plan Operativo Informático tiene por objeto orientar el cumplimiento de la Misión Institucional, en el marco de la Visión establecida por la Alta Dirección a través de la creación de una infraestructura informática y de servicios que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales”.

## EN RELACIÓN A ESTRATEGIA Y ALIANZA GUBERNAMENTAL:

Este tercer ítem, nos permite analizar y evaluar el conocimiento, importancia e involucramiento de los servidores públicos en el desarrollo e implementación de política pública en turismo, coherente y sinérgicas entre instituciones públicas, que ayuden a minimizar el gasto público y maximizar la inversión en el Estado. Así mismo permita identificar las Ventajas comparativas<sup>85</sup> para desarrollar Ventajas competitivas<sup>86</sup> en Turismo, todo enmarcado en un proceso Estratégico y lograr alianzas entre los gobiernos connacionales y el gobierno central y estos a la vez con el sector privado y la sociedad.

**Grafico N° 11. Resultado de la encuesta en relación si el Turismo es una Palanca de Desarrollo**



**FUENTE:** Elaboración propia Encuesta 05

Si bien es cierto que 100% de los encuestados, responden, el turismo es la palanca del desarrollo; también es cierto que esta nos muestra que los servidores públicos no tienen trabajo coordinado con las otras instituciones públicas involucradas en turismo.

<sup>85</sup> Porter, Michael E. Ventaja Comparativa

<sup>86</sup> Porter, Michael E. 1996 Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. México. Ed. McGraw-Hill.

### Grafico N° 12. Resultado de la encuesta en relación si Cajamarca tiene Inventario Turístico



**FUENTE:** Encuesta 05

El análisis de esta encuesta también la realizamos considerando la encuesta N° 18 que es una pregunta abierta de identificación y descripción ¿qué recursos turísticos tenemos?; se obtuvo el siguiente resultado; si bien es cierto que el 100% de los encuestados afirman que su sector cuenta con inventario turístico; también es cierto que los funcionarios a la interrogante ¿qué **recursos turísticos**<sup>87</sup> tienen?, la respuesta e identificación no es homogénea, considerando que son reducido el número de funcionarios públicos encuestados, de su respuesta hemos armado dos grupos: EL primero grupo representa el 66%

<sup>87</sup> MINCETUR, define a **Recursos turísticos**. Son los elementos primordiales de la oferta turística. Son aquellos elementos naturales, culturales y humanos que pueden motivar el desplazamiento de los turistas, es decir, generar demanda. Estos recursos han sido categorizados en:

Sitios naturales; esta categoría agrupa a los lugares geográficos que, por sus atributos propios, tienen gran importancia y constituyen atractivos turísticos.

Manifestaciones culturales; se consideran los diferentes sitios y expresiones culturales del país, región o pueblo, que datan de épocas ancestrales (desarrollo progresivo de un determinado lugar) o más recientes (tales como restos y lugares arqueológicos, sitios históricos, entre otros) y que representan por ello una atracción en sí mismos.

Folclor; es el conjunto de tradiciones, costumbres, leyendas, mitos, bailes, gastronomía, que representan y sintetizan el carácter único y diferente del país, región y/o pueblo.

Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas; comprenden aquellas obras actuales que muestran el proceso de cultura, civilización y tecnología alcanzado por el país, la región o el pueblo, con características únicas de gran importancia y relevantes para el turismo.

Acontecimientos programados; categoría que agrupa a todos los eventos organizados, actuales o tradicionales, que atraen a los turistas como espectadores o actores.

quienes identifican como recurso turístico a: recursos naturales, arqueológicos, manifestaciones culturales, aguas termales; el segundo grupo formado por: 16.67 identifica al complejo turístico Baños del Inca; y el 16.66 identifica a ventanillas de Combayo, Ventanilla de Otuzco, Aguas termales de los Baños del Inca y complejo arqueológico Cumbe Mayo. Como se puede apreciar en un grupo reducido de encuestados, representantes del sector público vinculados a la actividad turística aún no tienen criterio homogéneo de los recursos que se tiene.

**Grafico N° 13. Resultado de la encuesta en relación si Cajamarca es un Destino Turístico**



**FUENTE:** Encuesta 05

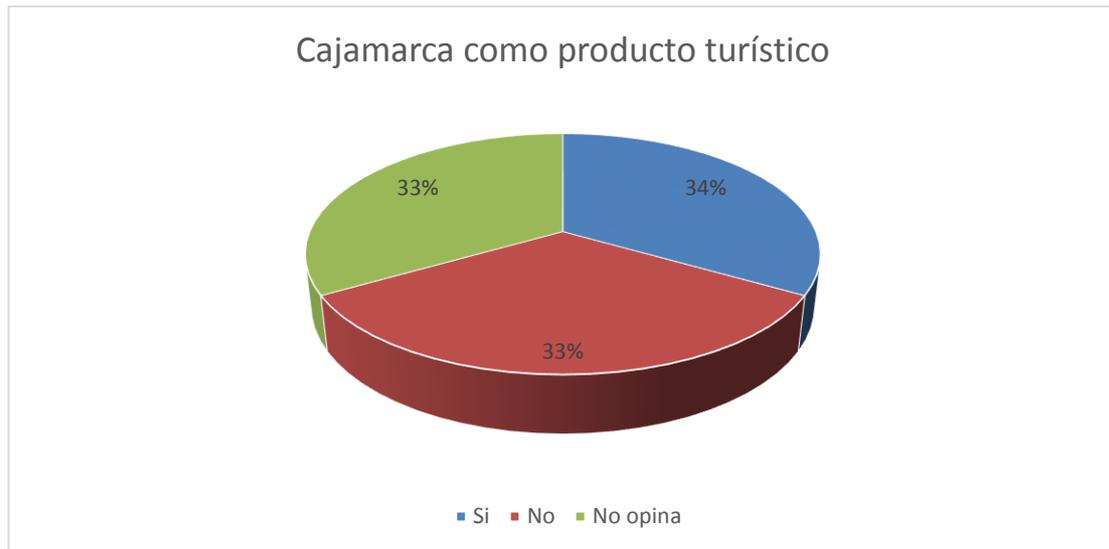
De la misma manera que la encuesta anterior, su análisis responde a la interrogante N° 20, a la vez nos permite analizar las respuestas a la pregunta N° 19 por la relación que estas tienen; el 67% afirma que Cajamarca es un destino turístico; y el 33% afirma que no es un destino turístico, esto nos lleva a definir que es Destino Turístico<sup>88</sup> según la Organización Mundial del Turismo

<sup>88</sup> El destino principal de un viaje turístico es el lugar visitado que es fundamental para la decisión de realizar el viaje. Ver también motivo principal de un viaje turístico.(OMT).

**Motivo (principal) de un viaje turístico.** El *motivo principal* de un *viaje turístico* se define como el motivo sin el cual el *viaje* no habría tenido lugar. La clasificación de los *viajes turísticos* con arreglo al *motivo principal* hace referencia a nueve categorías; esta tipología permite identificar diferentes subconjuntos de *visitantes* (visitantes de negocios, visitantes en tránsito, etc.) Ver también *destino principal de un viaje*. (OMT)

OMT, también nos permite evaluar si los funcionarios públicos conocen y están comprometidos con la función que desempeñan, a la vez determinar el involucramiento del gobierno en la selección y capacitación de estos.

**Grafico N° 14. Resultado de la encuesta en relación si Cajamarca en un Producto Turístico**



**FUENTE:** Encuesta 05

Esta encuesta nos ayuda a identificar fortalezas y debilidades de los funcionarios públicos en la elaboración de políticas públicas en turismo, a la vez las oportunidades y riesgos en su implementación, sino se conoce la definición de términos básicos de su sector. También brinda oportunidad de análisis del manejo de los conceptos del turismo, así como su relación a las cuatro anteriores encuestas. Su análisis nos lleva a realizarlo en dos grupos. El primer grupo representa el 34% que si cree es un Producto turístico; de los cuales el 50% identifica al Centro Histórico, Granja Porcon y aguas termo medicinales como

---

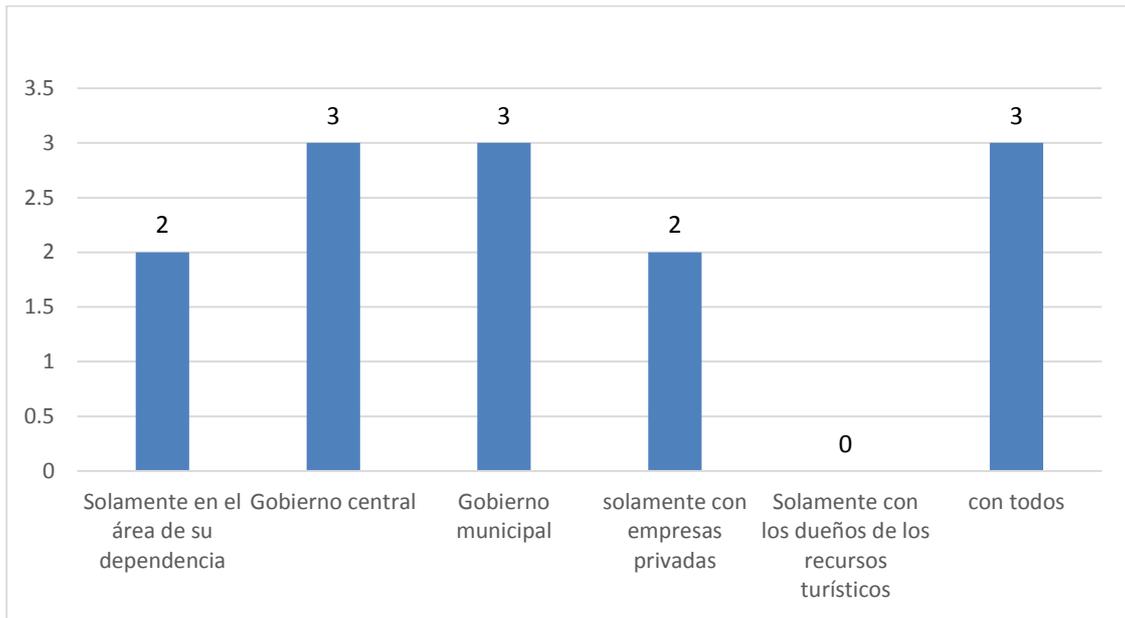
**Destino.** Se refiere a un país, una región o una ciudad entendidos concretamente como destinos turísticos o lugares que la gente desea visitar. (FUENTE: Manual sobre branding de destinos turísticos. OMT. 2011)

**Destino;** Es un espacio físico en el que el visitante para al menos una noche, incluye productos turísticos (servicios de apoyo y atractivos y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver en un día. Tiene límites físicos y administrativos que definen su gestión e imágenes y percepciones que determinan su competitividad. FUENTE: Indicadores de desarrollo sostenible para destinos turísticos. Guía Práctica. OMT. 2004.

**Destino** (principal destino del viaje); Es el lugar visitado que es fundamental para la decisión de realizar el viaje. (FUENTE: Recomendaciones Internacionales para Estadísticas de Turismo. OMT. 2009)

producto turístico; el otro 50 % no identifica claramente a un producto turístico. Este segundo grupo, tiene dos consideraciones, el 33% considera que Cajamarca NO es un producto turístico y el otro 33% no contesto esta interrogante. <sup>89</sup>

**Grafico N° 15, Resultado de la encuesta en relación al Trabajo realizado con agentes privados para Fomentar el Turismo**



**FUENTE:** Encuesta 05

La encuesta la analizaremos en dos etapas, la primera responde a ¿qué tipo de trabajo han realizado para fomentar el turismo?, como opción abierta; siendo la respuesta difusa, notándose que cada actor tienen sus propios objetivos, metas y actividades ejemplo: un 17% ha respondido, acondicionamiento del paradero Cumbe Mayo, Elaboración de perfiles de proyectos para el acondicionamiento

<sup>89</sup>Según MICETUR, en “Perú: Plan Estratégico Nacional de Turismo 2005 2015 construyendo lo nuestro “ (separata) Lima 2014. El producto turístico es el conjunto de bienes y servicios puestos a disposición del usuario en un destino determinado:

Éste está compuesto por: Los recursos turísticos. Los atractivos turísticos. La planta turística. Los servicios complementarios. Los medios de transporte. La infraestructura básica. Competitivos; *la letras en negritas es aporte personal.*

**Producto turístico;** El conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores. FUENTE: Organización Mundial de Turismo. 1998.

**Producto turístico;** Es un producto compuesto por una serie de elementos tangibles e intangibles que generan satisfacción turística, que a efectos de consumo por parte del turista, ocurre en varias etapas sucesivas y temporalmente variadas. FUENTE: JIMÉNEZ. 1986.

turístico, Desarrollo de emprendimientos rurales; 17% indica Haber participado en ferias turísticas a nivel nacional, participar en fiestas de carnaval, incrementación del centro cultural, conservación del medio ambiente, mejor atención religiosa, actividades folclóricas culturales; otro 17% describe que realizaron coordinaciones interinstitucionales con el sector turismo (promoción, adecuación de los atractivos turísticos “cuarto del rescate”; también otro 17% describe que realizaron, promoción de los atractivos turísticos a través de folletería, afiches, videos y crearon la ruta turística del café; otro 17% afirma que promocionaron nuestros atractivos turísticos, capacitación del personal que trabajan en empresas de servicios turísticos y mejoramiento de atractivos turísticos; por último el 16% indica solamente que realizaron Actividades culturales masivas. Se realizó la transcripción tal cual respondieron. Si lo asociamos a gráfico, dos funcionarios lo realizaron dentro de su área; tres con el Gobierno Central; otros tres con funcionarios de la municipalidad; otros dos solamente con empresas privadas y por ultimo tres lo realizaron con todos. Se consideró que podrían responder una alternativa o todas las alternativas.

La segunda etapa responde ¿con que agentes lo realizaron? el que se aprecia en el gráfico, también precisamos que cada uno de los encuestados podía marcar una opción o todas las opciones; 2 funcionarios trabajaron solamente con personal del área de su dependencia, 3 trabajaron con el Gobierno central, 3 trabajaron con solamente con la municipalidad, 2 lo realizaron con empresas privadas y 3 trabajaron con todos los agentes turísticos.

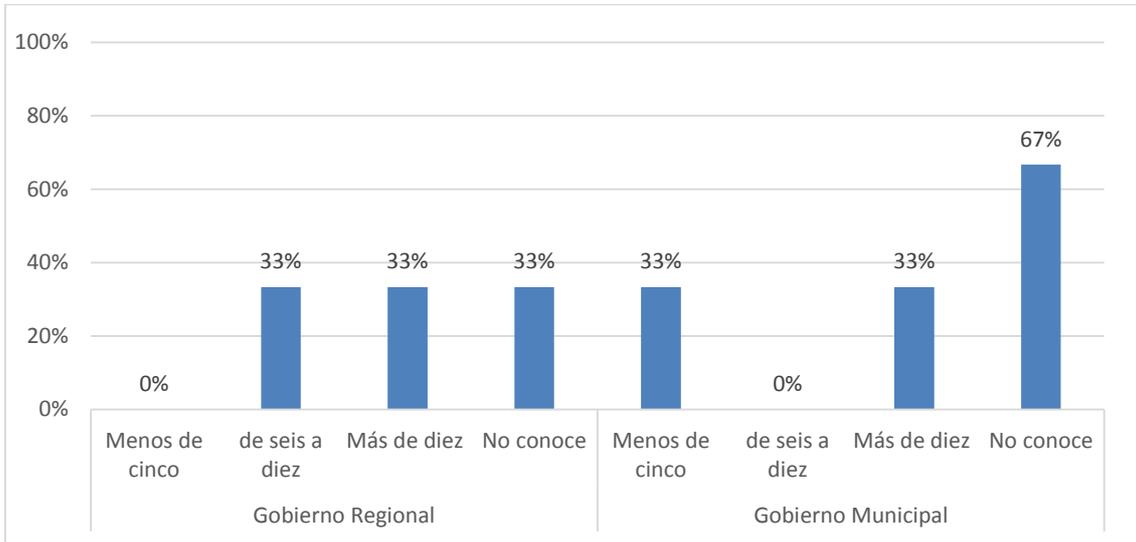
**Grafico N° 16. Resultado de la encuesta en relación como considera el trabajo realizado**



**FUENTE:** Encuesta 05

Solamente un 17% indica que el trabajo realizado fue muy bueno; 17% indica que fue regular; 66% afirma que fue bueno. En el comentario que es una opción abierta; 66% afirman que falta mucho por trabajar y que hay fallas pero no los identifica y un 34% no tiene una opinión al respecto.

**Grafico N° 17. Resultado de la encuesta en relación al Trabajo y Coordinación del Comité Consultivo de Turismo del Gobierno Regional y la Sub gerencia de Turismo de la Municipalidad Provincial**



**FUENTE:** Encuesta 05

Este grafico responde a las encuestas N° 24 y N° 25, la primera solamente se consideró a los funcionarios del Gobierno Regional al ser el Comité Consultivo de Turismo el ente central del Gobierno Regional para fomentar el turismo en Cajamarca; obteniéndose el resultado siguiente, un 33% afirma que en los últimos cuatro años realizaron entre seis y diez actividades de trabajo y coordinación; el otro 33% afirma que fueron más de diez actividades y coordinaciones; y un 34% no conoce.

La segunda solamente consideramos a los funcionarios del Gobierno municipal, quien ha derivado toda la responsabilidad de la actividad turística a la Sub Gerencia de turismo; siendo el resultado, el 34% afirma que se realizaron más de diez actividades y coordinaciones; y el 66% no conoce.

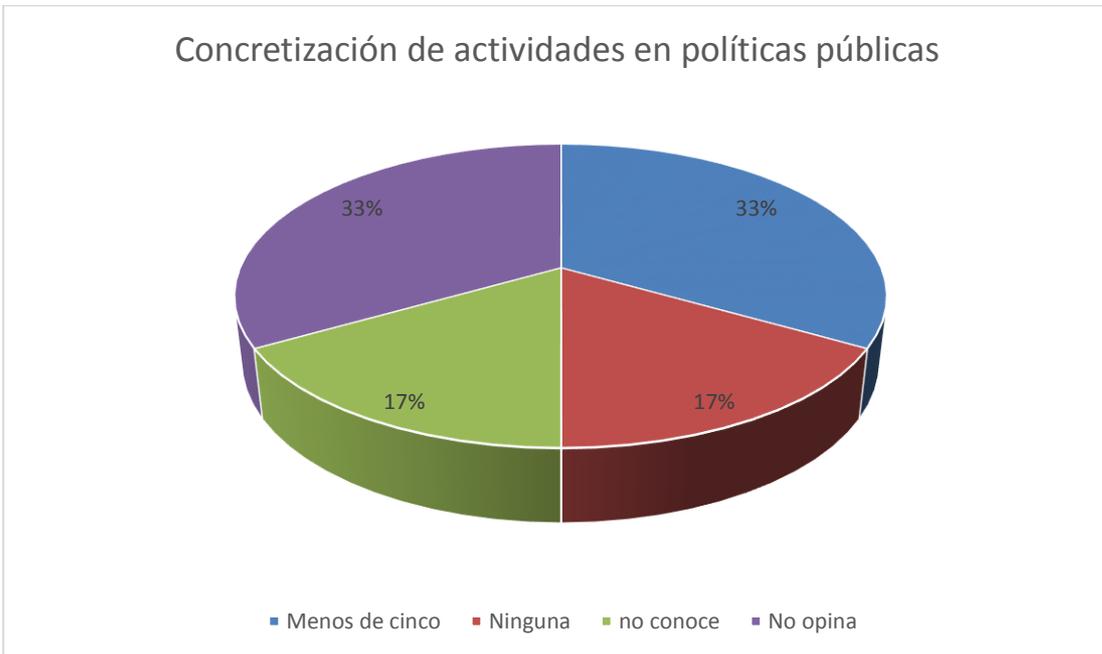
**Grafico N° 18. Resultado de la encuesta en relación si los Acuerdos y Conclusiones son Vinculantes**



**FUENTE:** Encuesta 05

El 50% de los encuestados afirma que los acuerdos son vinculantes; el 17% afirma que no son vinculantes; y un 33% no opinan o se puede inferir que no conocen. Podemos decir que un acuerdo es vinculante, cuando las partes o actores aceptan o se allanan a los acuerdos, se plasman en documentos y se implementan y desarrollan actividades, logrando metas y objetivos establecidos que permitan establecer y desarrollar **políticas públicas**. La definición es propia y La frase en negrita, es específico para este análisis.

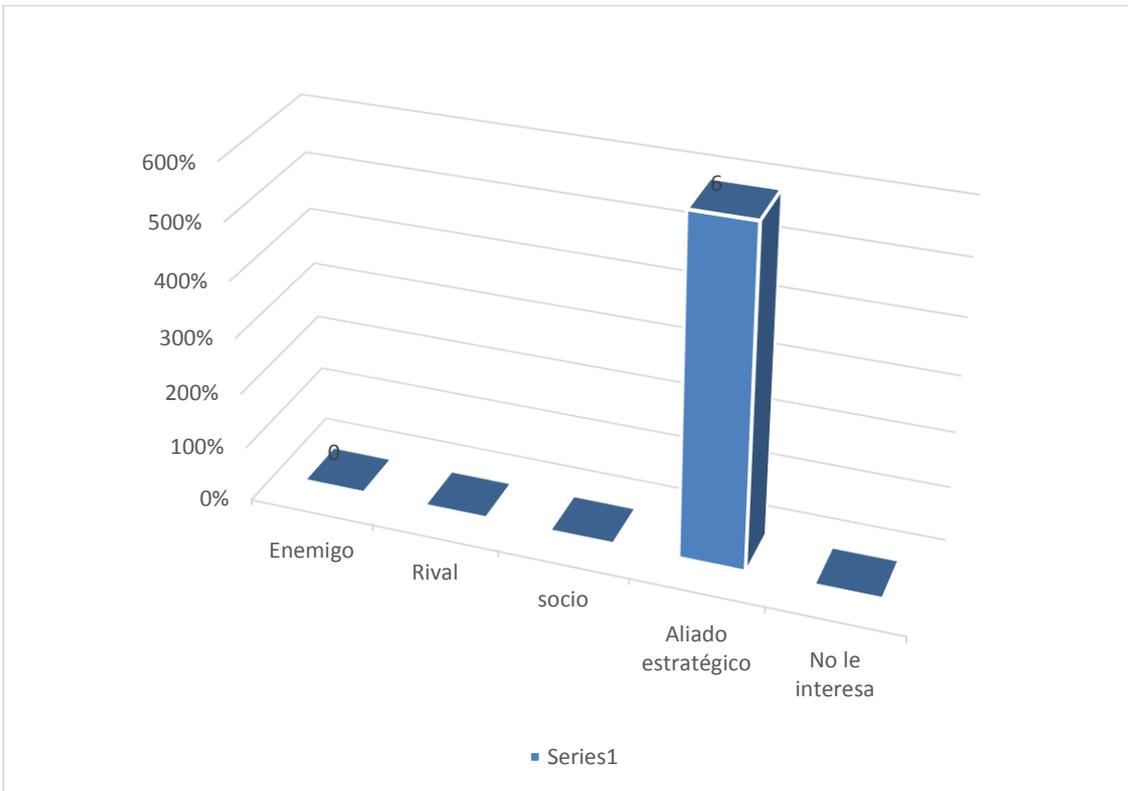
**Grafico N° 19. Resultado de la encuesta en relación si las Actividades se Concretizaron en Políticas Públicas**



**FUENTE:** Encuesta 05

33% afirman, que si se elaboraron Políticas públicas entre una y cinco actividades; si bien es cierto que las otras tres grupos llegan a la misma conclusión, es necesario analizarlo como se da: el 17% afirma no conocer; el otro 17% afirma que ninguna actividad se concretizo en Políticas públicas, es el otro grupo que representa el 33% de encuestados, no responde (deja en blanco), del cual nosotros inferimos que tampoco conocen.

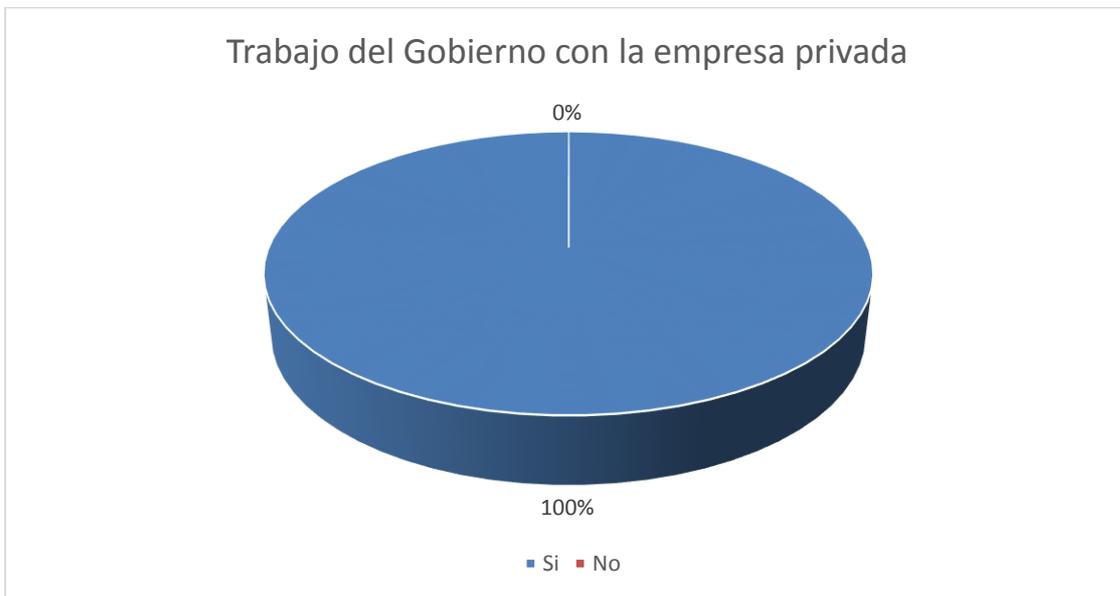
**Grafico N° 20. Resultado de la encuesta en relación como ve a los otros  
Agentes de Turismo**



**FUENTE:** Encuesta 05

100% de los funcionarios públicos afirman que todos los agentes de turismo (empresa privada, Dueños de recursos turísticos y población en general), son aliados estratégicos; solamente el 33% en su comentario afirma la importancia de trabajar mancomunadamente para desarrollar el turismo; el 67% no brinda ningún comentario.

**Grafico N° 21. Resultado de la encuesta en relación El Gobierno debe Trabajar con la Empresa Privada para Fomentar el Turismo**



**FUENTE:** Encuesta 05

También, el 100% de los encuestados (funcionarios públicos), afirman que el Gobierno (Nacional y connacionales) debe trabajar con la empresa privada, coordinadamente, para promover y desarrollar el turismo.

**Grafico N° 22. Resultado de la encuesta en relación que Agentes Turísticos no han sido Considerados por su Sector en los Últimos Cuatro años**

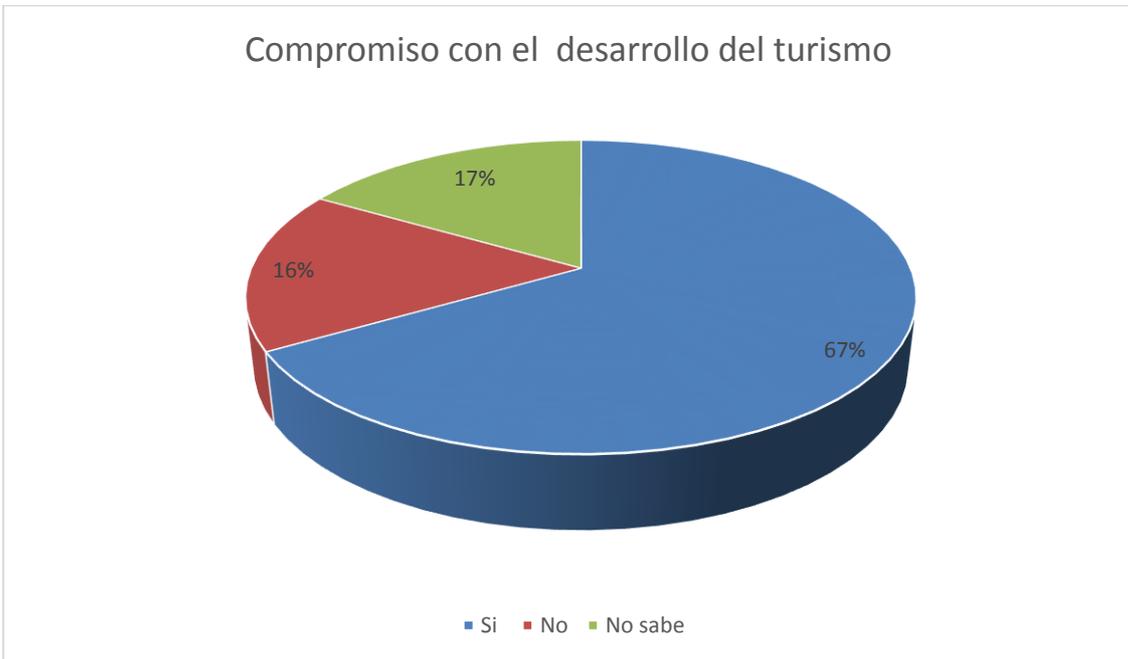


**FUENTE:** Encuesta 05

Precisando, cada encuestado tiene la opción de marcar una opción o todas las opciones, también indicamos que el análisis se realiza teniendo en consideración el comentario que es totalmente abierto.

33% no trabajo con empresas gastronómicas; otro 33% tampoco con empresas de transporte; asimismo un 33% no lo hizo con agencias de turismo; otros con las empresas de artesanía, hoteles, hospedajes, y propietarios de recursos turísticos; Un 50% tampoco trabajo con empresas financieras; y otro 50% no consideraron a los propietarios de los recursos turísticos. En el comentario los funcionarios afirma que al ser propietario, estos deben velar en su mantenimiento, no existe coordinación ni acuerdos toda vez que es responsabilidad de Gobierno central o porque no son de su competencia. Esto no implica que hayan trabajado con los otros actores turísticos.

**Grafico N° 23. Resultado de la encuesta en relación al Compromiso del  
Gobierno Central con el Desarrollo del Turismo**

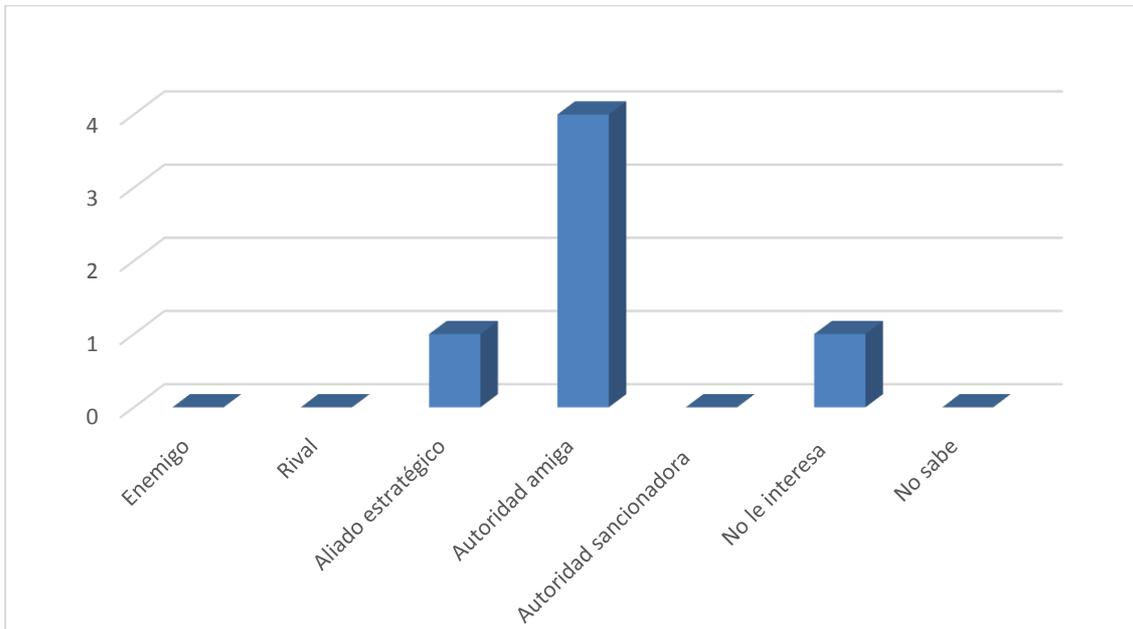


**FUENTE:** Encuesta 05

Esta encuesta se analizara en dos etapas, la primera se analizara en dos grupos, y la segunda etapa la realizamos en el gráfico N° 23.1.

En esta primera etapa, el primer grupo representa el 67% responde que sí; del segundo grupo que son el 33%, el 50% afirma que no y el otro 50% afirma que no sabe.

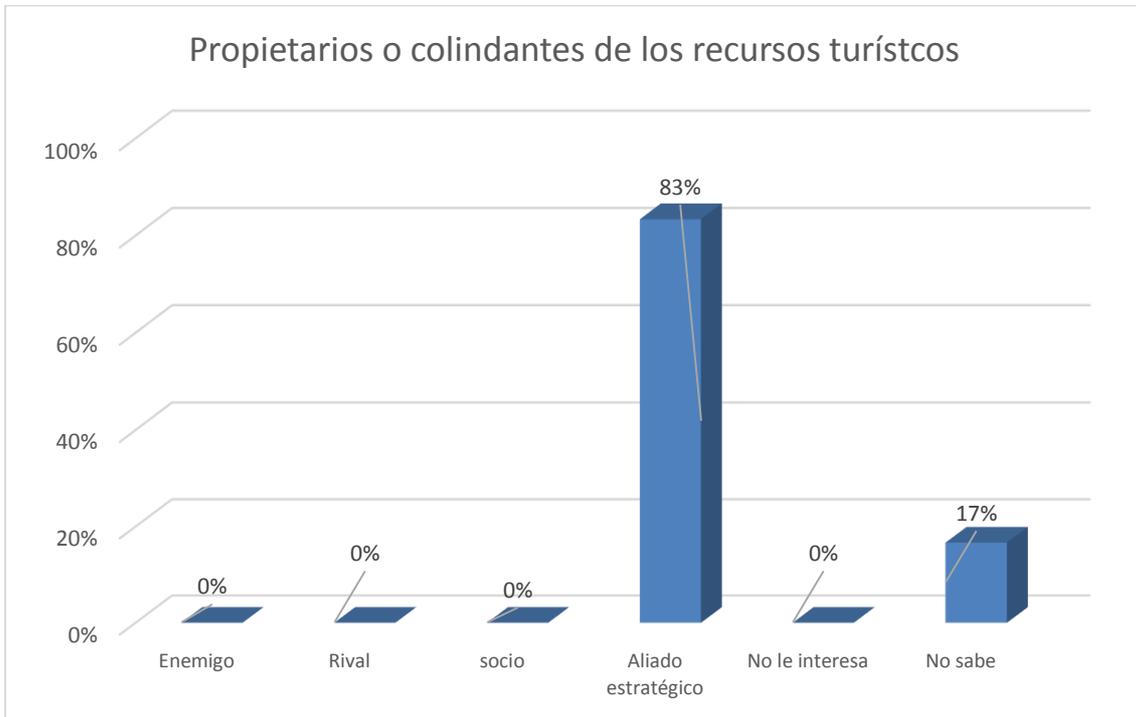
**Grafico N° 23.1. Resultado de la encuesta en relación Como Considera al Gobierno Central**



**FUENTE:** Encuesta 05

La segunda etapa, se analiza a la interrogante ¿Cómo considera usted al Gobierno central? El 67% considera que el Gobierno central es solamente Autoridad; 16% no conoce y solamente 17% considera que es un **Aliado Estratégico**. Del comentario, inferimos que el 83% considera que es problema del Gobierno central, y también es problema de presupuesto y de capacitación; a la vez se encuentra contradicciones porque afirman que están capacitándose y esperan que el Gobierno Central **priorice y ejecute** proyectos turísticos.

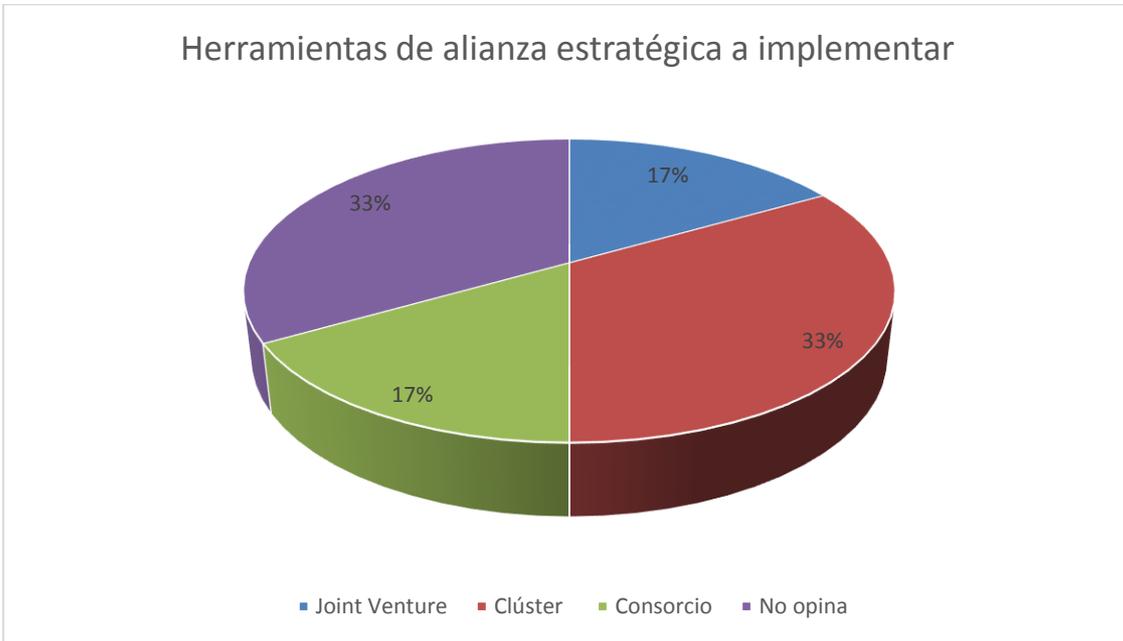
**Grafico N° 24. Resultado de la encuesta en relación como ve a los  
Propietario o Colindantes de los Recursos Turísticos**



**FUENTE:** Encuesta 05

Esta encuesta es necesario tenerla en cuenta para un análisis horizontal, al momento de concluir y recomendar, porque no se puede implementar políticas públicas sin considerar a los propietarios y colindantes de los recursos turísticos; un 83% los funcionarios afirman que los propietarios o colindantes son Aliados estratégicos y que hay que integrarlos porque son componentes del recurso turístico al momento de la visita turística, por ser apoyo al desarrollo las acciones del Gobierno; 17 % no sabe y no comenta. La respuesta abierta también se ha descrito tal cual fueron respondidas

**Grafico N° 25. Resultado de la encuesta en relación Herramienta  
Estratégica que se debe Implementar para Fomentar y Desarrollar el  
Turismo**



**FUENTE:** Encuesta 05

Culminando las encuestas a los funcionarios públicos, no podemos dejar de preguntar , que herramienta de Alianza Estratégica se debe implementar, la razón de esta interrogante, es que el Estado es quien da los permisos para la instauración del sector privado (empresas), y, son los funcionarios públicos los gestores de los permisos y quienes deben tener claro la implementación de la políticas públicas del sector, por lo tanto estos deben conocer estas herramientas para indicar o recomendar, entonces: Nos encontramos con las siguientes respuestas, Un 33% indica al Clúster; 17% el Joint Venture; el otro 17 % cree en el Consorcio; y 33% no respondieron. El 100% no realizó ningún comentario ni indicaron otra herramienta.

#### 4.2. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Considerando la hipótesis “**Con Alianzas Estratégicas adecuadas entre Gobierno Regional, Gobierno Local y Sector Privado se lograra Fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca**”. Que tal situación se genera por que el total de funcionarios público y la mayoría de representantes de las empresas están dispuestas en establecer estrategias entre sus sectores para fomentar y desarrollar el turismo, en una etapa que el turismo ha evolucionado, tanto social, cultural, económica, política, tecnológica y globalmente.

Por lo tanto, de acuerdo a los resultados del análisis de los gráficos estadísticos podemos afirmar que los funcionarios públicos y las empresas privadas están de acuerdo formar **Alianzas Estratégicas** para mejorar el proceso de desarrollo del turismo cajamarquino, e influye tanto al Gobierno como a las empresas privadas. El primero se beneficia con el Incremento del PBI regional, implica: reducción del desempleo, incremento de ingreso per cápita por familia, reducción de la pobreza y pobreza extrema, identificación y puesta en valor de nuevos recursos turísticos, apertura de nuevos circuitos y productos turísticos. El segundo grupo se beneficia por el incremento de sus ingresos, mejora tecnológica, oferta de nuevos servicios especializados, siendo las pequeñas micros empresas las más beneficiadas.

### 4.3. CONCLUSIONES

- 1) Si en la actualidad el turismo es desarrollo para muchas ciudades y tomado como una actividad económica de primer orden llegando a ser el principal sustento de la economía; entonces es importante establecer **alianzas estratégicas** entre los diferentes actores de la actividad turística. En una primera etapa, esta se debe dar entre actores del sector público (Gobierno Central, con el Gobierno Regional y Gobiernos locales) y entre los mismos actores del sector privado que brindan el servicio de turismo (servicios directos e indirectos) dentro o fuera del mismo espacio geográfico que se desarrollan y de acuerdo al marco legal vigente. Hoy por hoy estos dos grandes actores, entre si andan por rutas diferentes. Superada esta primera etapa iniciar la segunda etapa, la que se debe dar entre el sector público y la empresa privada para garantizar ofertar turística adecuada y sustentable acorde con la exigencia de la demanda turística mundial.
- 2) Si el Turismo contribuye al incremento de los ingresos públicos por el turismo interno y el turismo externo (divisas) y por ende a la redistribución de los mismos a través de servicios públicos y desarrollo de proyectos de interés social; a la vez beneficia a la población, principal receptora de los beneficios que trae el turismo y logra asegurar desarrollo sostenible; entonces depende fundamentalmente, de la capacidad que tenga el gobierno para implementar políticas públicas de inversión en recurso humano e infraestructura pública y poner en valor los recursos turísticos, así mismo de asimilar la capacidad que tenga el privado y la población, para dejar a un segundo plano la actividad económica extractiva y primario exportador; los que en algunos casos son agotables o de mayor inversión y de mayores impactos ambientales.
- 3) Si bien es cierto que el turismo favorece también a la educación, la identidad cultural, la integración social interna, la satisfacción de las necesidades de recreación y descanso de la población, entre otros efectos positivos. También hay que destacar la importancia de esta actividad para revalorar el espacio rural, ya que por la característica básica de ésta, implica un desplazamiento del consumidor hacia el lugar donde se ubica el recurso; el

turismo puede, así, contribuir a la creación de nuevas actividades económicas en el ámbito rural mediante la utilización de casas cooperativas (SAIS Atahualpa “Porcón”), ex casas haciendas, instalaciones agropecuarias, para lo que se conoce como turismo rural, vivencial y participativo. Entonces se origina la transferencia de recursos financieros, conocimiento, nueva tecnología, de la ciudad al campo a la vez revalorización de los recursos turísticos y recursos agropecuarios local., revalorización del espacio rural y a su reactivación económica, frenando la migración del poblador del campo a las ciudades.

- 4) Si bien es cierto que aún existe divorcio entre los mismos agentes del sector gubernamental y entre los mismos actores económicos privados; y es cierto que estos son conscientes que el desarrollo de la actividad turística en Cajamarca necesita de procesos estratégicos mancomunados, sinérgicos y de alianzas. Por lo tanto es importante el establecimiento de **alianzas estrategias** entre el gobierno y las empresas privadas, eje primordial para el despegue de la actividad turística en la ciudad de Cajamarca y sus provincias.
- 5) Podemos afirmar que entre los principales beneficios económicos que genera la actividad turística para Cajamarca destaca los siguientes:
  - Desarrollo sectorial: Implica el crecimiento permanente, equilibrado y racional de los sectores productivos, motivado por la demanda de los bienes y servicios para el consumo directo e inmediato de los turistas, generados para satisfacer sus necesidades.
  - Efecto multiplicador: Los recursos económicos que el turismo genera no se limitan a los sectores en contacto directo con la demanda turística. El gasto turístico se filtra a través de la economía, estimulando a otros sectores (por ejemplo, la agricultura, artesanía, construcción, transporte interno y comercio en general); la creación de riqueza motivada por el turismo se plasma en los salarios y el capital generado, lo que a su vez origina la compra de bienes y servicios por parte de las personas beneficiadas por el proceso productivo para atender sus propias demandas («efecto multiplicador turístico»)

- Creación de empleo y alivio contra la pobreza: En gran medida, la actividad turística depende del factor humano, por lo cual favorece significativamente la creación de empleo directo (gasto de los visitantes en instalaciones turísticas), empleo indirecto (puestos de trabajo en el sector turístico, pero no como resultado directo de los gastos de los turistas) y empleo inducido (creado por el gasto de los residentes como consecuencia de los ingresos procedentes del turismo). De acuerdo al Manual de la Importancia e Impacto del Turismo en el Perú, por cada diez llegadas internacionales al Perú se genera cinco empleos turísticos y cuatro puestos de trabajo por cada US\$ 10 mil dólares de ingreso de divisas por turismo.
- 6) Del análisis también concluimos, que tenemos recursos turísticos, pero aún falta identificar algunos más; también somos un destino turístico, si bien es cierto aún precario al que hay que añadirle nuevos recursos turísticos, o diseñar y crear otros destinos turísticos en concordancia con las nuevas exigencias del turista global; lo anterior nos permite precisar que aún no somos ni tenemos productos turísticos competitivos. .
  - 7) También podemos concluir que a nivel empresarial no se ha podido identificar alianzas empresariales (joint venture, consorcios, clúster, etc), se puede decir que es debido a falta de conocimiento de la ventaja que trae este proceso estratégico. También responde a una identidad cultural de desconfianza. De la misma manera no tenemos cultura asociativa por falta de educación y formación.
  - 8) Al terminar las conclusiones, podemos indicar, que todos los encuestados necesitan de **alianzas estrategias** para permanecer en el mercado, si bien es cierto que del primer grupo solamente el 38% cree en esta estrategia; en el grupo dos y grupo tres el 100% son conscientes de las Alianzas estratégicas; también es cierto que no han trabajado asociadamente, por tanto no conocen que proceso asociativo les es más beneficioso para desarrollarse, crecer y permanecer en el mercado. Considerando que una cosa es trabajar estratégicamente con el Estado y otra cosa es trabajar estratégicamente con la competencia o empresas vinculadas.

#### **4.4. RECOMENDACIONES**

1. Es importante reconocer que se tiene que mejorar las condiciones de seguridad, es uno de los principales retos del turismo, y sus resultados tendrán un impacto positivo en la mejora de la calidad de vida de la sociedad en su conjunto, así como la creación de un entorno favorable para el desarrollo de las actividades económicas a través del turismo. Por lo tanto proponemos que las Alianzas estratégicas se debe dar entre el Estado y la empresa privada, para trazar la misma ruta de trabajo al momento de implementar Políticas Públicas.
2. También es necesario identificar factores específicos, que abarquen la protección al turista, al patrimonio sea este público o privado, vinculado a la actividad turística, la protección del patrimonio natural y cultural utilizado como atractivo turístico, y la capacidad para gestionar factores de riesgos, que pudieran afectar el normal desarrollo de la actividad turística. De la misma manera es importante establecer otras alianzas estrategias entre privados y la población para enriquecer el turismo en Cajamarca.
3. Se debe potenciar la sostenibilidad del turismo de manera integral, entonces implica que el desarrollo turístico equilibre la rentabilidad del sector a la vez que aumenta los efectos favorables del turismo sobre los aspectos socioculturales, dentro de un respetuoso manejo ambiental en toda la región de Cajamarca. Entonces el Estado debe invertir en infraestructura de conectividad y dando valor agregado a los recursos turísticos, así mismo invertir en educación modificando la malla curricular, introduciendo cultura turística y cultura asociativa.
4. Es necesario realizar un nuevo inventario turístico con su respectiva guía, no solo de la provincia de Cajamarca sino de toda la Región, considerando las nuevas exigencias globales de los turistas, (vivenciales, medicinales, deportes de aventura de alto riesgo, ambientales, avicultura, etcétera).

5. Debe existir espacios de coordinación y articulación a nivel de región, que visualice claramente el establecimiento de alianzas estrategias entre el gobierno local y regional y el gobierno central y estos a su vez con las empresas privadas en búsqueda de facilitar la articulación y comunicación entre los diferentes niveles y agentes que intervienen en la actividad turística, con compromisos y reglas claras, nuevas leyes menos burocráticas y beneficios tributarios para formalizar a la MYPEs vinculadas al turismo .
6. También recomendamos, para que el proceso de **alianzas estratégicas**, entre actores del sector privado se dé, incluyendo a la población, dueños o colindantes de los recursos turísticos, este debe ser con los **CLUSTER TURISTICOS**<sup>90</sup>, herramienta estratégica vertical-horizontal, la que generarían el eslabonamiento de la Cadena de Valor de la actividad turística en Cajamarca, diferenciando nichos de mercado y especialización, sin menospreciar otras formas asociativas.
7. Por último, también recomendamos, sí queremos desarrollar en turismo, necesitamos no solamente tener recursos turísticos, sino ser destino turístico y **producto turístico competitivo**<sup>91</sup> y de calidad, por lo tanto las políticas públicas a diseñar e implementar, deben ser conducidas por personal involucrado, capacitado y comprometido con el turismo. Por lo tanto proponemos trabajar en equipo, para ello se debe constituir un **Organismo Rector Público Privado del Turismo en la Región Cajamarca**<sup>92</sup>, este debe manejar todos los recursos destinados para el turismo y que tenga capacidad de decisión e inversión de recursos económicos financieros, debe estar integrado por Mincetur, Dircetur, Sub gerencia de turismo y centro histórico de la Municipalidad Provincial, Universidades y el Sector Privado CARETUR, de esta manera maximizar recursos y minimizar los gastos.

---

<sup>90</sup> En anexos adjuntamos cuadros y definición al Clúster Turístico. (Cuadros N° 02, 03, 04)

<sup>91</sup> En anexo adjuntamos cuadro de un esquema de Producto Turístico. (cuadro N° 05)

<sup>92</sup> En anexo adjuntamos cuadro del rol de los sectores público y privado en la integración de la cadena de productiva del sector turismo. (cuadro N° 6)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza, M. A.; Administración del Turismo. México: Editorial Trillas, 1990.
- Acosta, N.; La Ruta del Esclavo en Cuba, su huella material. Disponible en: <http://www.cnpc.cult.cu/cnpc/monumen/pag029.htm>. [Consulta: diciembre, 2006].
- Adams, V.; Tigres of the Show and Other Virtual Sherpas: An Ethnography of Himalayan Encounters. NJ: Princeton University Press, Princeton, 1996.
- AEGP (Asociación Española de Gestores del Patrimonio); Disponible en: [http://turismo.monster.es/articulos/form\\_prof/imprime/](http://turismo.monster.es/articulos/form_prof/imprime/). [Consulta: abril, 2007].
- Aguilera Cáceres, D.; Turismo cultural: génesis, conceptos, tendencias. En Revista Apuntes No 16: Holguín provincia del universo, 2003.
- Alarco Tosoni, Germán; “Avances y límites luego del Acuerdo Nacional y el Plan Perú 2021”, Ceplan, Lima, Perú, 2011.
- Albanés Carballo, O; Turismo para Holguín. En periódico Avizor, año 7, no. 296, Holguín, 24 de diciembre de 1943.
- Almirón Analía; et al. Turismo, patrimonio y territorio. Una discusión de sus relaciones a partir de casos de Argentina. En Estudios y perspectivas en turismo, Vol. 16 n.2, 2006.
- Alonso Rivas, J.; et al. Comportamiento del Consumidor. Madrid: ESIC Editorial, 1999.
- Alós, J. S. Técnicas de encuesta para muestreo. En Códigos y guías ESOMAR y normas aplicables a la investigación de mercados. Barcelona: AEDEMO (Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión), 2000, pp. 371 – 387.
- Álvarez Areces, M. Á. Asturias: patrimonio y turismo industrial. En Arqueología industrial, patrimonio y turismo cultural. Gijón: Álvarez Areces, Miguel Ángel, 2001, pp.63-72
- Ashley, C., Goodwin, H., McNab, D., Scott, M., Chaves L.; El peso del turismo para la economía local del Caribe. Guías de buenas prácticas. PPT Partnership y la Travel Foundation. Londres, 1996.

- Bass Eduardo; Globalización de negocios: construyendo estrategias competitivas, colección microempresas; serie la Calidad total, Limusa 1993-1999.
- Beatriz Boza Dibos; Lineamientos para una política de desarrollo turístico 2016.
- Beatriz Boza Dibos; Política de Desarrollo y Promoción Turística para Cajamarca 2010.
- Bueno Campos Eduardo; Fundamentos de economía y organización industrial, ed. Mc. Graw Hill, Madrid 1993.
- Cañada, E. (2008): Límites en las estrategias de comercialización del turismo comunitario. II Seminario Internacional sobre Turismo Sostenible, 12 de mayo de 2008, Fortaleza, Brasil.
- CEPAL, Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el caribe, Santiago de Chile 2015.
- CEPAL/OIT, Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe- la evolución del empleo en las empresas de menor tamaño entre 2003 y 2013: mejoras y desafíos, Santiago de Chile 2015.
- Chase, R.B. y Aquilano N.J.; Dirección y administración de las operaciones, Irwin 1994.
- Cruz Ledezma, Sigrid Stefani; Tesis para optar licenciatura, Turismo alternativa de desarrollo de los pueblos y regiones del Perú: caso distrito de Collehuanca provincia de Huarochirí; UNMSM Lima 2006.
- Gandhi González, Turismo Rural como Alternativa de Desarrollo Local en la Comunidad de Santa María Jajalpa. Tesis presentada para obtener la licenciatura en la Universidad Autónoma del Estado de México.
- I foro “el turismo en Cajamarca: diagnóstico, problemática y perspectivas”
- Jorge Basadre; Memoria y Destino del Perú, Fondo editorial del Congreso del Perú, Lima 2004.
- Ireland el al; Housing Contemporary Ireland: Policy, society And shelter, editado por Norris y Dedan Redmond 2002.
- Jorge Mario Chávez Salas, Plan estratégico de desarrollo turístico de Junín una propuesta, Presentada al Gobierno Regional de Junín y a Cáritas Arquidiocesana de Huancayo.

- Laritza Guzmán Vilar y Gelmar García Vidal, Fundamentos teóricos para una gestión turística del patrimonio cultural desde la perspectiva de la autenticidad, 2010.
- Ligia Rocío Méndez Montano y otros, Plan estratégico para potenciar el desarrollo turístico en la zona costera del departamento de la Libertad” Gobierno regional de la Libertad.
- M Figuerola. Teoría Económica del Turismo.
- Manuel Menéndez Alzamora, Sobre el poder, por Luis Villoro “El poder y el valor”, Editorial Tecnos (grupo Anaya S.A.), Juan Ignacio de Tena, 15-28027, Madrid España 2007.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J.; La dirección estratégica de la empresa, Barcelona; Ed Ariel 1991.
- Michael E. Porter; Estrategia competitiva, técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia; Vigésima cuarta reimpresión, México 1997.
- Michael E. Porte; Ventaja competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior; Décima tercera impresión, Mexico-1996.
- MINCETUR; Plan Estratégico Nacional de Turismo PENTUR (2005-2015)
- NOTICIAS DELNET; Turismo y desarrollo local sostenible: Elementos para un debate consideraciones de la reunión Internacional de expertos, organizado por el programa DELNET CIF/OIT, N° 34, España Mayo 2004.
- PROMPERU; Perfil de turista extranjero 2012 –.
- Peter Klaren; Nación y sociedad en la historia del peru, IEP, Lima Perú.
- Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincia Cajamarca - Región Cajamarca.
- Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Provincial – Región Cajamarca – Mincetur
- Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012 – 2021 “Consolidando un Turismo Sostenible” – Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Plan estratégico regional de turismo de Cajamarca 2006 – 2015 - dirección regional de comercio exterior y turismo

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD Mayo (2004) Desarrollo Turístico e Identidad Cultural. La Experiencia de la Comunidad de Taquile, en Puno.
- Promperú (2007): Perfil del turista comunitario. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lima. Documento de trabajo.
- Promperú (2007): Perfil del turista cultural. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lima. Documento de trabajo.
- Promperú (2008): Nivel de satisfacción del turista extranjero. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lima. Documento de trabajo.
- Proyecto fortalecimiento integral del turismo en el Perú – fitperú - proyecto ganador del premio creatividad empresarial 2004- categoría educación.
- Proyecto Perú biodiverso (GTZ-SECO-MINCETUR) – Dirección Regional de Turismo y Comercio Exterior de San Martín - Municipalidad Provincial de San Martín. “Perfil del Visitante 2008”© 2009.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton; Como utilizar el Cuadro de mando integral, para implantar y gestionar su estrategia, Gestión 2000.
- Rosental, m.; Iudin P. Diccionario filosófico abreviado. La Habana: Editorial Política, 1964.
- Rotmán, M.; Turismo y patrimonio cultural: las tradiciones en un contexto de globalización. En actas de las V Jornadas Nacionales de Investigación-Acción en Turismo, Centro de Investigaciones Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, mayo-junio, Mar del Plata. 2002.
- Rousset, B. La théorie kantienne de l'objectivité, Paris: Vrin, 1967.
- Royo vela, m.; Serarols tarrés, Ch; El turismo rural-cultural: un modelo de gestión del marketing turístico a nivel local basado en la medida de la imagen del destino. Cuadernos de Turismo, nº 16. España. 2005, pp. 197-222.
- Ruiz baudrihaye, J. A.; El Turismo Cultural: luces y sombras. Estudios Turísticos, No. 134, 1997, pp. 43 – 54.
- Saarinen, J.; The Social Construction of Tourist Destinations. The Process of Transformation of The Saariselka Tourism Region in Finnish Lapland. En Destinations: Cultural landscapes of tourism. London: Ringer, Greg (Ed.), 1998. pp. 154-178.

- Salemivie, M. et. al.; El Patrimonio Arqueológico como Atractivo Turístico en Tierra del Fuego. En Estudios y Perspectivas en Turismo, CIET, Vol. 8, 1999, p. 57- 78.
- Salinas Chávez, e.; la o Osorio, J.; Turismo y sustentabilidad: de la teoría a la práctica en Cuba. Temas. Cultura Ideología Sociedad, No. 43, julio – septiembre, 2005, pp. 33 – 42.
- Samuel, R.; Local History and Oral History. En Field Research: A Sourcebook and Field Manual. London: Robert G. Burgess, George Allen & Unwin, 1982. pp. 136-145.
- San Martín Gutiérrez, H.; Estudio de la imagen de destino turístico y el proceso global de satisfacción: adopción de un enfoque integrador. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad de Cantabria. Santander, España. 2005.
- Sancho, A.; Introducción al turismo. Madrid: Organización Mundial del Turismo, 1998.
- Santana Talavera, A.; Mirar y leer: autenticidad y patrimonio cultural para el consumo turístico. En VI Encuentro Nacional de Turismo como base local, octubre, Campo Grande. 2002
- Santana Talavera, A.; Patrimonios culturales y turistas: Unos leen lo que otros miran. En Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 1, N°1, 2003, p. 1- 12.
- Santana Talavera, A.; Patrimonio cultural y Turismo: Reflexiones y dudas de un anfitrión. En: Torres Moré, Pedro. Gestión turística del patrimonio cultural. Selección de Lecturas. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela, 2006. p. 72 – 79.
- Santesmases Mestre, M.; Marketing. Conceptos y estrategias. Cuarta Edición. Madrid: Ediciones Pirámide, 1999.
- Santos, G. E. Modelos teóricos aplicados al turismo. En Estudios y perspectivas en turismo, volumen 16, No. 1, enero, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos (CIET), Buenos Aires, Argentina, 2007, pp. 96 -110.

- Sara Lastenia Torres Lovatón; Ecoturismo importante alternativa económica fuente de progreso y desarrollo en Madre de Dios. Revista Imágenes - Madre de Dios - junio 2004.
- Sergio Bosier; “El Vuelo de una Cometa: una metáfora para una teoría de desarrollo territorial” en: Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales (EURE), N° 69, Instituto de Estudios Urbanos, Universidad Católica de Chile 1997 (También en: Revista de Estudios Regionales N° 48 Universidad de Andalucía, Málaga, España, 1997).
- SERIE McGRAW-HILL; Calidad total (cuatro tomos), Colombia Febrero 1998
- Steve Stern, Los pueblos indígenas del Perú y el desafío de la conquista española, Alianza editorial, Madrid España 1986.

#### SITIOS WEB.

- <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC059949.pdf>
- <http://209.239.118.175/biblio/tesis/turismo/turismo%20de%20playas.pdf>
- [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/pertur/PERTUR\\_Sa nMartin.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/pertur/PERTUR_Sa nMartin.pdf)
- <http://uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMGTS28.pdf>
- [https://www.google.com.pe/?gfe\\_rd=cr&ei=QFjpU - kFlba8gfJqIDgCQ#q=tesis+alianzas+estrategicas+entre+el+gobierno+y+la +empresa+privada+para+foemtar+el+turismo](https://www.google.com.pe/?gfe_rd=cr&ei=QFjpU - kFlba8gfJqIDgCQ#q=tesis+alianzas+estrategicas+entre+el+gobierno+y+la +empresa+privada+para+foemtar+el+turismo)
- <http://www.regionancash.gob.pe/transparencia/documentos>.
- <http://www.mincetur.gob.pe>
- <http://www.peru.travel/es-pe/donde-ir/cajamarca.aspx#sthash.qGLwczvL.dpuf>.
- <http://peru.com/2012/06/07/actualidad/economia-y-finanzas/protesta-antiminera-afecta-seriamente-microempresarios-turisticos-cajamarca-noticia-68506> Peru21-Miércoles 18 de julio del 2012.
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Cajamarca](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Cajamarca).
- <https://www.google.com.pe/search?q=cajamarca+peru+lugares+turisticos&biw=1093&bih>.

## **APÉNDICES**

Apéndice N° 01. Matriz de consistencia

EL PROBLEMA	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>¿Cómo los agentes del Gobierno Nacional, Regional, Local y Sector Privado, pueden fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca?</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas entre el sector público y el sector privado con la finalidad de fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca.</p>	<p>Establecer su sistema estructural de las entidades vinculadas al turismo del sector público y privado de la provincia de Cajamarca, que facilitan su proceso de alianzas estratégicas.</p>	<p>Con Alianzas Estratégicas adecuadas entre Gobierno Nacional, Regional, Gobierno Local y Sector Privado se lograra Fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca.</p>	<p><b>Independiente:</b></p> <p>Alianzas Estratégicas.</p> <p><b>Dependiente:</b></p> <p>Desarrollo del turismo en la provincia de Cajamarca</p>	<p>Estructura, organización y gerencia</p> <p><i>Sector público:</i> Regional Local</p> <p><i>Sector privado:</i> Agencias de turismo, Hoteles, hospedajes y Restaurantes</p>	<p><b>Sector público:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ente gubernamental</li> <li>• Cargo y tiempo en el cargo</li> <li>• Profesión y su vínculo con la actividad turística</li> </ul> <p><b>Sector privado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominación social y categoría empresarial</li> <li>• Años y ámbitos de la empresa en el mercado</li> <li>• Estructura orgánica (ejemplo: Manual de organización y funciones, Reglamento de organización y funciones, cuadro de asignación y de personal, etcétera)</li> <li>• La alta gerencia a cargo de profesionales</li> </ul>

**ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE GOBIERNO Y LA EMPRESA PRIVADA COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO PARA EL TURISMO EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA 2016**

EL PROBLEMA	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p align="center">¿Cómo los agentes del Gobierno Nacional, Regional, Local y Sector Privado, pueden fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca?</p>	<p align="center">Establecer alianzas estratégicas entre el sector público y el sector privado con la finalidad de fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca.</p>	<p align="center">Establecer los elementos de gestión de las empresas que brindan servicios vinculadas al turismo y de gestión y presupuesto del gobierno regional y gobierno municipal de Cajamarca, que facilitan las alianzas estratégicas.</p>	<p align="center">Con Alianzas Estratégicas adecuadas entre Gobierno Nacional, Regional, Gobierno Local y Sector Privado se lograra Fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca.</p>	<p align="center"><b>Independiente:</b>  Alianzas Estratégicas.  <b>Dependiente:</b> Desarrollo del turismo en la provincia de Cajamarca</p>	<p align="center">Gestión y presupuesto</p> <p align="center"><i>Sector público: Regional Local</i></p> <p align="center"><i>Sector privado: Agencias de turismo, Hoteles, hospedajes y Restaurantes</i></p>	<p><b><u>Sector público:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Función y responsabilidad del funcionario público (dirigir, ejecutar, coordinar, promover, facilitar, apoyar)</li> <li>• Personal idóneo en los cargos</li> <li>• Presupuesto del sector</li> <li>• Actividades, metas y acciones desarrolladas en los últimos cuatro años.</li> <li>• Acceso a asesoramiento o soporte técnico estatal o privado</li> <li>• Capacitación de personal</li> <li>• Uso de herramientas de gestión (modelo EFQM de excelencia, outsourcing, empowerment, benchmarking, joint venture, gestión por resultados)</li> <li>• Evaluación de actividades</li> </ul> <p><b><u>Sector privado:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables a cargo de la gerencia (dueños o terceros)</li> <li>• Servicios que se brinda</li> <li>• Situación empresarial y económica</li> <li>• Factores que determinan la situación actual de la empresa vinculadas al turismo (externos e internos)</li> <li>• Acceso a asesoramiento o soporte técnico, estatal o privado</li> <li>• Capacitación de personal e innovación tecnológica</li> <li>• Uso de técnicas de evaluación a clientes (encuestas, entrevistas, cuaderno de sugerencias)</li> </ul>

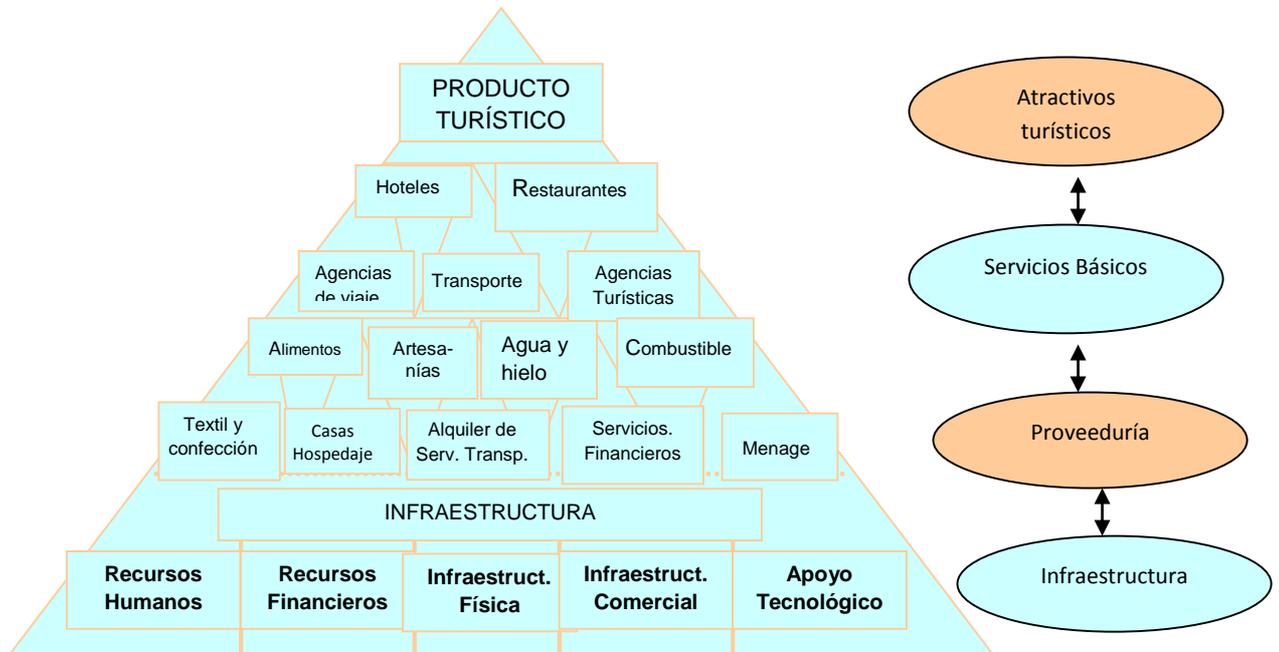
**ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE GOBIERNO Y LA EMPRESA PRIVADA COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO PARA EL TURISMO EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA 2016**

EL PROBLEMA	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>¿Cómo los agentes del Gobierno Nacional, Regional, Local y Sector Privado, pueden fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca?</p>	<p>Establecer alianzas estratégicas entre el sector público y el sector privado con la finalidad de fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca.</p>	<p>Determinar las características y capacidades empresariales y gubernamentales de las entidades responsables de la actividad turística de la provincia de Cajamarca, que facilitan aliarse estratégicamente.</p>	<p>Con Alianzas Estratégicas adecuadas entre Gobierno Nacional, Regional, Gobierno Local y Sector Privado se lograra Fomentar y desarrollar el turismo en la provincia de Cajamarca.</p>	<p><b>Independiente:</b></p> <p>Alianzas Estratégicas.</p> <p><b>Dependiente:</b></p> <p>Desarrollo del turismo en la provincia de Cajamarca</p>	<p>Estrategias y alianzas gubernamentales y empresariales</p> <p><u>Sector público:</u> Regional Local</p> <p><u>Sector privado:</u> Agencias de turismo, Hoteles, hospedajes y Restaurantes</p>	<p><b>Sector público:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo palanca de desarrollo</li> <li>• Inventario y recursos turístico</li> <li>• Circuito y destino turístico</li> <li>• Producto turístico</li> <li>• Actividades realizadas para fomentar el turismo por la Sub gerencia de turismo y Comité consultivo de turismo</li> <li>• Acuerdos, conclusiones e implementación en políticas públicas</li> <li>• Trabajo del Gobierno con el sector privado para promover en turismo</li> <li>• Agentes turísticos no considerados en los últimos cuatro años (gastronómicas, artesanía, hoteles, transporte, comunales, hospedajes, agencias de turismo, etcétera)</li> <li>• Compromiso del Gobierno central con el turismo</li> <li>• Propietarios y colindantes de los recursos turísticos</li> <li>• Uso de herramientas de Alianzas Estratégicas para fomentar el turismo (Joint Venture, Consorcio, Cluster, etcétera)</li> </ul> <p><b>Sector privado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del turismo</li> <li>• Instituciones gubernamentales y privadas promotoras del turismo</li> <li>• Trabajo estratégico con empresa de la mismo u otro sector</li> <li>• Relación con la competencia</li> <li>• Trabajo del Gobierno con el sector privado para fomentar el turismo</li> <li>• Propietarios y colindantes de los recursos turísticos</li> <li>• Uso de herramientas de Alianzas estratégicas (Joint venture, Consorcio, Cluster, etcétera)</li> </ul>

Apéndice N° 02

CUADRO N° 02

CLUSTER E INTEGRACIÓN DE LA CADENA TURÍSTICA



**Fuente:** Primer Foro de sobre Cluster 2001-International Conference on Teritorial Development

**Clúster turísticos (Agrupamientos Turísticos Competitivos).**

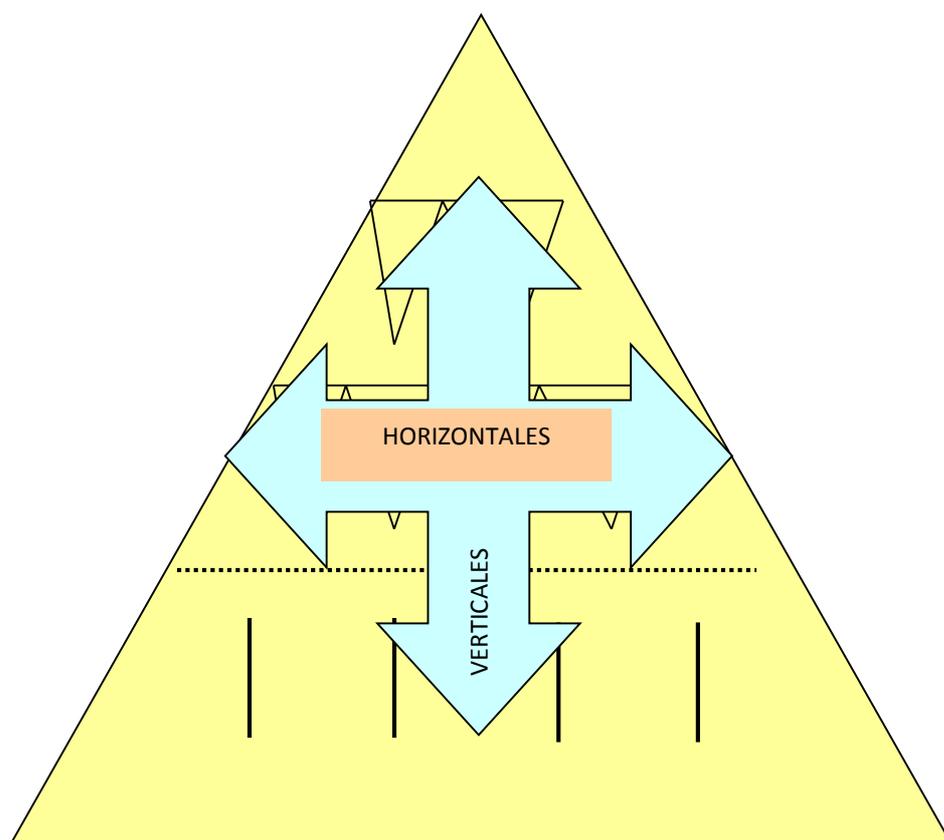
“Un agrupamiento, cluster o sistema productivo local (SPL) es una concentración de empresas en un mismo departamento que operan en líneas similares de negocios y cuyas relaciones fomentan el desarrollo de múltiples interdependencias entre ellas, fortaleciendo su competitividad en una amplia variedad de áreas como: capacitación, recursos financieros, desarrollo tecnológico, diseño de productos, mercadotecnia y distribución. Asimismo, las empresas participan y contribuyen en el desarrollo de los mercados laborales, creación de instituciones e infraestructura especializada y en el incremento de los flujos de información, en donde el mayor intercambio de esta última, genera el marco propicio para la innovación, movilidad laboral y enlace entre proveedores, productores y consumidores”<sup>93</sup>.

<sup>93</sup> Definición con la base en la Organización

Apéndice N° 03

CUADRO N° 03

VINCULACIONES EMPRESARIALES NECESARIAS EN UN CLUSTER DE TURISMO

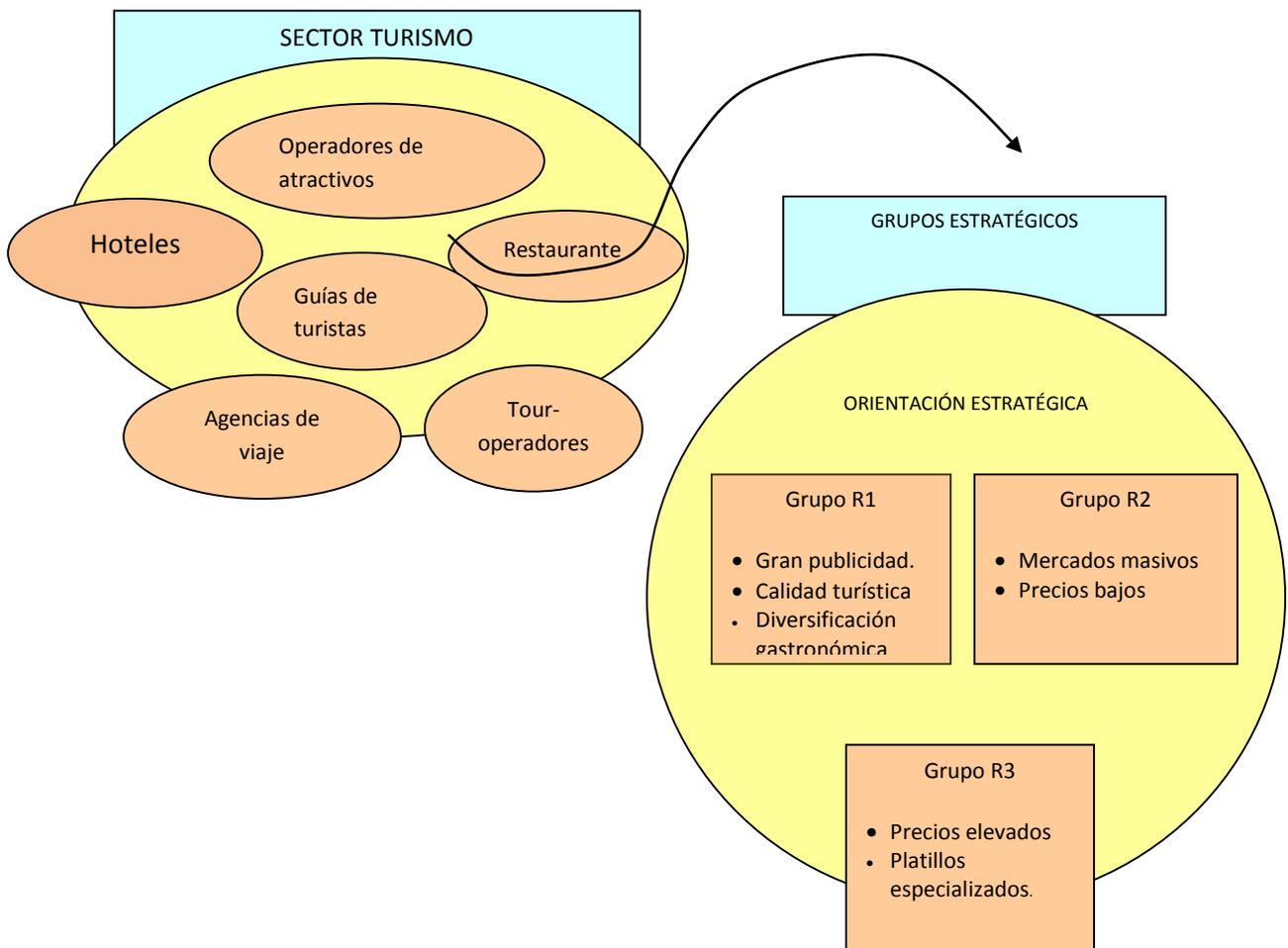


**Fuente:** Primer Foro de sobre Cluster 2001-International Conference on Teritorial Development.

Apéndice N° 04

CUADRO N° 04

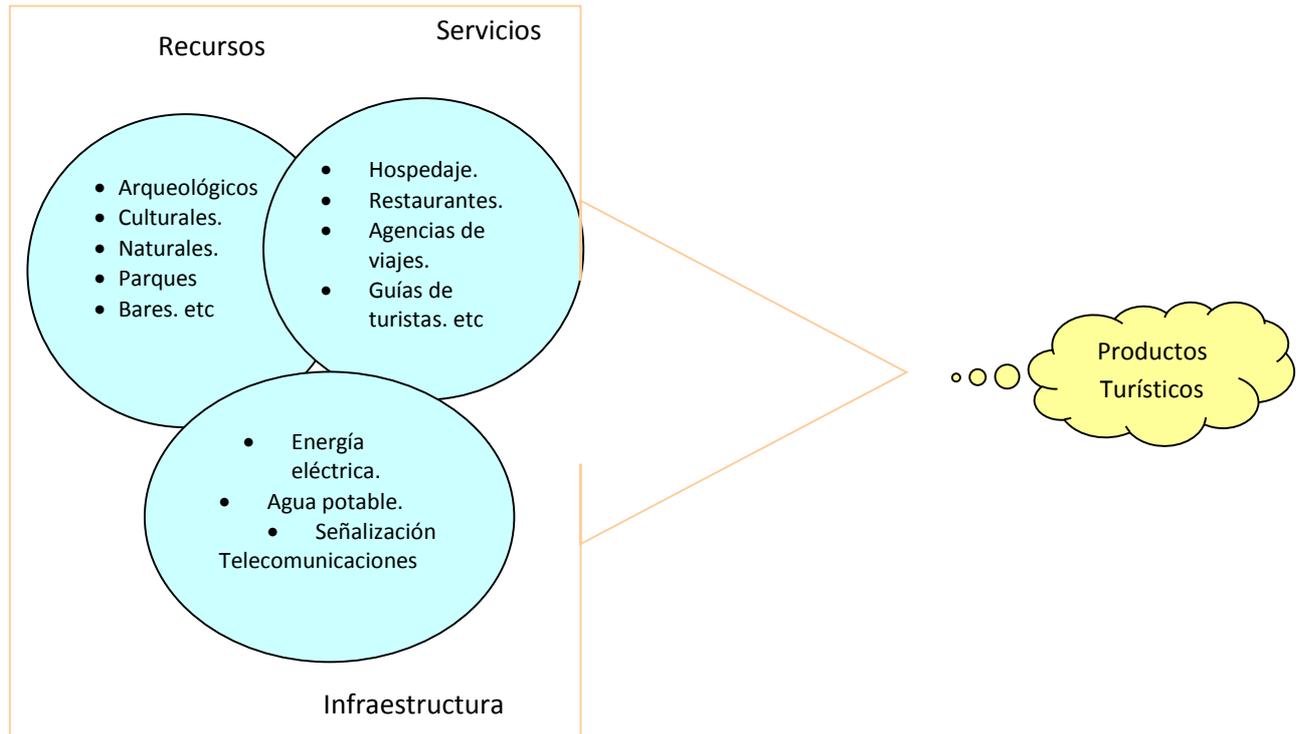
GRUPOS ESTRATÉGICOS DENTRO DEL SECTOR TURISMO



**Fuente:** *Redes Industriales: Organización Fundamental en la Economía Globalizada, Análisis Económico.*

Apéndice N° 05

CUADRO N° 05  
ESQUEMA DE UN PRODUCTO TURÍSTICO

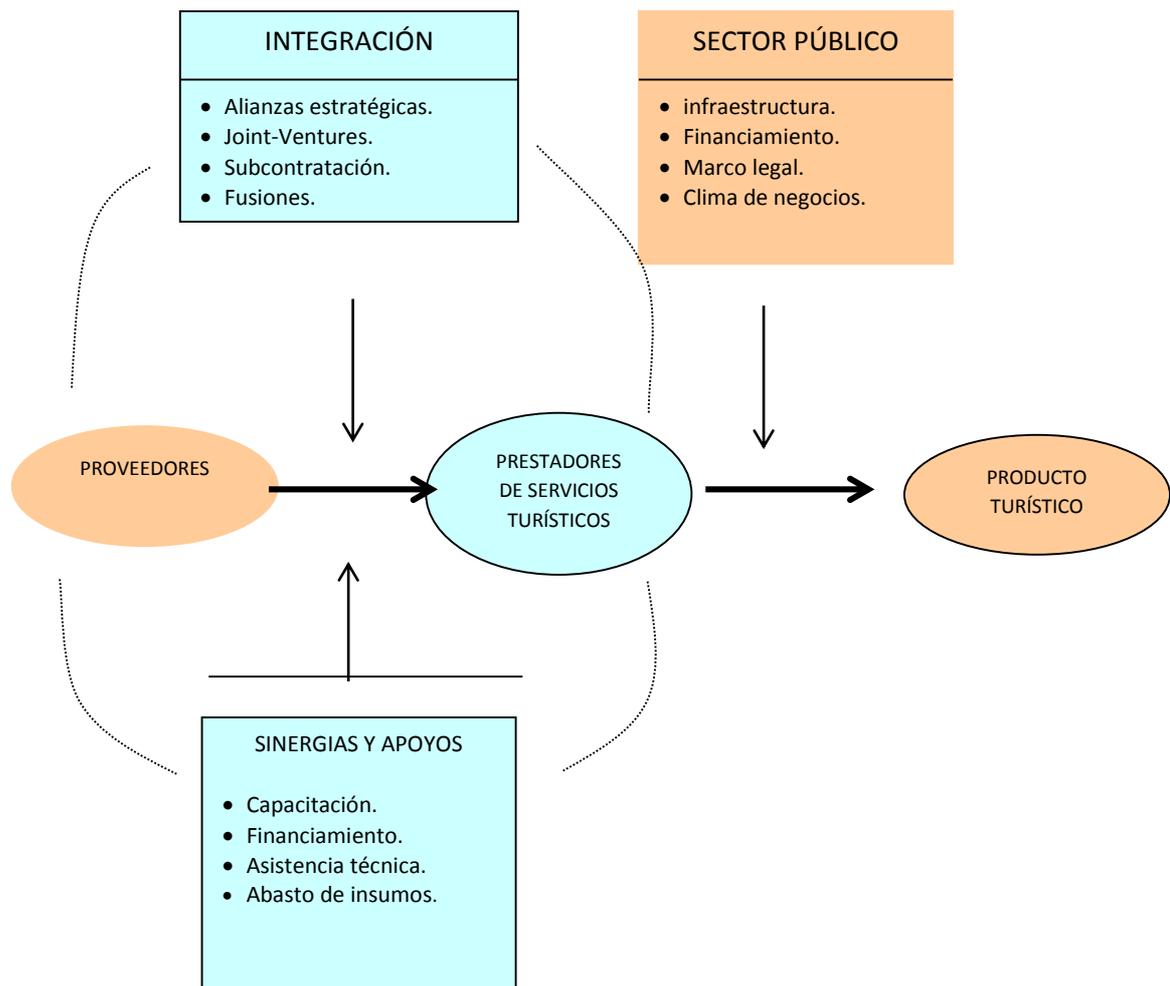


**Fuente:** Mercadotecnia, Philip Kotler. 3ª. Edición

Apéndice N° 06

CUADRO N° 06

**ROL DE LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO EN LA INTEGRACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL SECTOR TURISMO**



**Fuente:** Primer Foro de sobre Cluster 2001-International Conference on Teritorial Development.

## Apéndice N° 07

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POST GRADO  
Encuesta N° 01  
(Empresas Hoteleras)

La presente encuesta tiene como propósito recolectar información para el desarrollar el trabajo de investigación **“Establecer Alianzas Estratégicas entre Gobierno y la Empresa Privada como Alternativa de Desarrollo para el Turismo en la Provincia de Cajamarca 2016”**.

Se pide la mayor objetividad en sus respuestas, con la finalidad que el presente trabajo aporte al turismo cajamarquino.

***La información obtenida es confidencial, en concordancia a las leyes.***

### **Estructura y organización.**

1. Denominación social  
 EIRL            ( )                      SRL            ( )                      SAC            ( )  
 SAA            ( )                      OTROS (especifique) .....
2. Categoría  
 Cinco estrella                      ( )                      Cuatro estrellas                      ( )  
 Tres estrellas                      ( )                      Dos estrella                      ( )  
 Una estrella                      ( )                      No conoce                      ( )  
 Otros (describa) .....
3. Años en el mercado  
 Menos de cinco años                      ( )                      De seis a diez años                      ( )  
 De diez a veinte años                      ( )                      Más de veinte años                      ( )
4. Ámbito de la empresa  
 Local            ( )                      Regional            ( )  
 Nacional            ( )                      Internacional            ( )
5. Su empresa tiene estructura orgánica (Manual de organización y funciones, reglamentos, cuadro de asignación de personal, etc.    Si ( )                      No            ( )
6. La alta gerencia está a cargo de profesionales (Gerente, sub gerente, jefes, etc)  
 Si            ( )                      No            ( )

### **Gestión**

7. Qué relación tiene el gerente General o administrador con la empresa  
 Dueño                      ( )                      Tercero                      ( )
8. Servicios que brinda  
 Solamente alojamiento                      ( )                      Alojamiento y restaurant                      ( )  
 Alojamiento, restaurant y Tours                      ( )                      Otros (especifique) .....
9. Los dos últimos años, como considera su situación empresarial y económica  
 Excelente                      ( )                      Muy bueno                      ( )                      Bueno                      ( )  
 Regular                      ( )                      Malo                      ( )                      Muy malo                      ( )
10. Que factores cree usted, fueron determinantes para que su empresa este en la situación actual  
 Factores externos.....  
 .....  
 .....

Factores internos.....  
.....  
.....

11. En los últimos años ha tenido acceso a asesoramiento o soporte técnico, estatal o privado  
Si ( ) No ( )

En qué área se realizó el asesoramiento o soporte técnico.....  
.....  
.....

12. En los últimos años ha invertido en capacitación de su personal Si ( ) No ( )

13. En los últimos años ha invertido en innovación tecnológica Si ( ) No ( )

14. Realiza evaluación de la satisfacción de sus clientes Si ( ) No ( )

Que métodos ha utilizado: Encuesta ( )

Entrevista personal ( )

Cuaderno de sugerencias ( )

Otros .....

**Estrategia y alianza empresarial**

15. Conoce la importancia del turismo Si ( ) No ( )

Comente .....

16. Que instituciones gubernamentales son promotoras del turismo

Presidencia del Consejo de Ministros ( )

Ministerio de Economía y Finanzas ( )

Ministerio de Cultura ( )

Ministerio del Ambiente ( )

Ministerio de Educación ( )

MINCETUR ( )

Gobierno Regional ( )

Gobiernos Locales ( )

Comente como realizan.....  
.....  
.....

17. Qué otras instituciones gubernamentales o privadas fomentan el turismo

a.....

b.....

c.....

d.....

18. Ha trabajado estratégicamente con empresas de su sector Si ( ) No ( )

Con resultado: Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( )

Regular ( ) Malo ( ) Muy malo ( )

Comentario.....  
.....  
.....

19. Ha trabajado estratégicamente con empresas de otro sector Si ( ) No ( )

Con resultado: Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( )

Regular ( ) Malo ( ) Muy malo ( )

Comentario.....

.....

.....

20. Cuál es la relación con su competencia

Enemigo ( ) Rival ( ) socio ( )

Aliado estratégico ( ) No le interesa ( ) No sabe ( )

Porque? .....

.....

.....

21. Con que otro sector empresarial le gustaría trabajar estratégicamente

Gastronómicas ( ) Transporte ( ) Agencias de turismo ( )

Artesanía ( ) Comunes ( ) Financieras ( )

Otros .....

Por

qué?.....

.....

22. El Gobierno debe trabajar con la empresa privada para fomentar el turismo

Si ( ) No ( ) No Sabe ( ) No le interesa ( )

Si su respuesta es SI, indique de qué manera.

.....

.....

.....

.....

23. Cuál es la relación con el Gobierno (Central, Regional y Local)

Enemigo ( ) Rival ( ) Aliado estratégico ( ) Autoridad amiga ( )

Autoridad sancionadora ( ) No le interesa ( ) No sabe ( )

Porque? .....

.....

.....

24. Cuál es la relación con los propietarios o colindantes de los recursos turísticos

Enemigo ( ) Rival ( ) socio ( )

Aliado estratégico ( ) No le interesa ( ) No sabe ( )

Porque? .....

.....

.....

25. Ha trabajado con algunas de las siguientes herramientas de alianza estratégica

Joint Venture ( )

Clúster ( )

Consortio ( )

Otros .....

.....

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POST GRADO  
Encuesta N° 02  
(Empresas Restaurantes)

La presente encuesta tiene como propósito recolectar información para el desarrollar el trabajo de investigación “**Establecer Alianzas Estratégicas entre Gobierno y la Empresa Privada como Alternativa de Desarrollo para el Turismo en la Provincia de Cajamarca 2016**”.

Se pide la mayor objetividad en sus respuestas, con la finalidad que el presente trabajo aporte al turismo cajamarquino.

**La información obtenida es confidencial, en concordancia a las leyes.**

**Estructura y organización.**

1. Denominación social  
EIRL ( ) SRL ( ) SAC ( )  
SAA ( ) OTROS (especifique) .....
2. Categoría  
Cinco tenedores ( ) De lujo ( )  
Cuatro tenedores ( ) De primera ( )  
Tres tenedores ( ) Económico ( )  
Dos tenedores ( )  
Un tenedor ( )  
Otros (describa) .....
3. Años en el mercado  
Menos de cinco años ( ) De seis a diez años ( )  
De diez a veinte años ( ) Más de veinte años ( )
4. Ámbito de la empresa  
Local ( ) Regional ( )  
Nacional ( ) Internacional ( )
5. Su empresa tiene estructura orgánica (Manual de organización y funciones, reglamentos, cuadro de asignación de personal, etc) Si ( ) No ( )
6. La alta gerencia está a cargo de profesionales (Gerente, sub gerente, jefes, etc)  
Si ( ) No ( )

**Gestión**

7. Qué relación tiene el Gerente General o Administrador con la empresa  
Dueño ( ) Tercero ( )
8. Servicios que brinda  
Comida Nacional e internacional ( ) Comida nacional y regional ( )  
Solo comida nacional ( ) Solo comida Internacional ( )  
Solo comida Regional ( ) Menu ( )  
Otros (especifique) .....  
.....  
Comentario.....  
.....

9. Los dos últimos años, como considera su situación empresarial y económica
- |           |     |           |     |          |     |
|-----------|-----|-----------|-----|----------|-----|
| Excelente | ( ) | Muy bueno | ( ) | Bueno    | ( ) |
| Regular   | ( ) | Malo      | ( ) | Muy malo | ( ) |
10. Que factores cree usted, fueron determinantes para que su empresa este en la situación actual
- Factores externos.....
- .....
- Factores internos.....
- .....
11. En los últimos años ha tenido acceso a asesoramiento o soporte técnico, estatal o privado Si ( ) No ( )
- En qué área se realizó el asesoramiento o soporte técnico.....
- .....
12. En los últimos años ha invertido en capacitación de su personal Si ( ) No ( )
13. En los últimos años ha invertido en innovación tecnológica Si ( ) No ( )
14. Realiza evaluación de la satisfacción de sus clientes Si ( ) No ( )
- Que métodos ha utilizado: Encuesta ( )
- Entrevista personal ( )
- Cuaderno de sugerencias ( )
- Otros .....
- Estrategia y alianza empresarial**
15. Conoce la importancia del turismo Si ( ) No ( )
- Comente .....
- .....
16. Que instituciones gubernamentales son promotoras del turismo
- |                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Presidencia del Consejo de Ministros | ( ) |
| Ministerio de Economía y Finanzas    | ( ) |
| Ministerio de Cultura                | ( ) |
| Ministerio del Ambiente              | ( ) |
| Ministerio de Educación              | ( ) |
| MINCETUR                             | ( ) |
| Gobierno Regional                    | ( ) |
| Gobiernos Locales                    | ( ) |
- Comente como realizan.....
- .....
17. Qué otras instituciones gubernamentales o privadas fomentan el turismo
- a.....
- b.....
- c.....
- d.....

**18.** Ha trabajado estratégicamente con empresas de su sector      Si      ( )      No      ( )  
 Con resultado:      Excelente      ( )      Muy bueno      ( )      Bueno      ( )  
                                  Regular      ( )      Malo      ( )      Muy malo      ( )

Comentario.....  
 .....  
 .....

**19.** Ha trabajado estratégicamente con empresas de otro sector      Si      ( )      No      ( )  
 Con resultado:      Excelente      ( )      Muy bueno      ( )      Bueno      ( )  
                                  Regular      ( )      Malo      ( )      Muy malo      ( )

Comentario.....  
 .....  
 .....

**20.** Cuál es la relación con su competencia

Enemigo      ( )      Rival      ( )      socio      ( )  
 Aliado estratégico      ( )      No le interesa      ( )      No sabe      ( )

Porque? .....

**21.** Con que otro sector empresarial le gustaría trabajar estratégicamente

Gastronómicas      ( )      Transporte      ( )      Agencias de turismo      ( )  
 Artesanía      ( )      Comunes      ( )      Financieras      ( )

Otros .....

Por  
 qué?.....

**22.** El Gobierno debe trabajar con la empresa privada para fomentar el turismo

Si      ( )      No      ( )      No Sabe      ( )      No le interesa      ( )

Si su respuesta es SI, indique de qué manera.

.....  
 .....

**23.** Cuál es su relación con el Gobierno (Central, Regional y Local)

Enemigo      ( )      Rival      ( )      Aliado estratégico      ( )      Autoridad amiga      ( )  
                                  Autoridad sancionadora      ( )      No le interesa      ( )      No sabe      ( )

Porque? .....

**24.** Cuál es su relación con los propietarios o colindantes de los recursos turísticos

Enemigo      ( )      Rival      ( )      socio      ( )  
 Aliado estratégico      ( )      No le interesa      ( )      No sabe      ( )

Porque? .....

**25.** Ha trabajado con algunas de las siguientes herramienta de alianza estratégica

Joint Venture      ( )

Clúster      ( )

Consortio      ( )

Otros .....

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POST GRADO

Encuesta N° 03

(Hospedajes)

La presente encuesta tiene como propósito recolectar información para el desarrollar el trabajo de investigación **“Establecer Alianzas Estratégicas entre Gobierno y la Empresa Privada como Alternativa de Desarrollo para el Turismo en la provincia de Cajamarca 2016”**.

Se pide la mayor objetividad en sus respuestas, con la finalidad que el presente trabajo aporte al turismo cajamarquino.

***La información obtenida es confidencial, en concordancia a las leyes.***

**Estructura y organización.**

1. Denominación social

EIRL ( ) SRL ( ) SAC ( )  
SAA ( ) OTROS (especifique) .....

2. Categoría

Hospedaje ( ) Casa hospedaje ( )  
Hospedaje Rural ( ) No conoce ( )  
Otros (describa) .....

3. Años en el mercado

Menos de cinco años ( ) De seis a diez años ( )  
De diez a veinte años ( ) Más de veinte años ( )

4. Ámbito de la empresa

Local ( ) Regional ( )  
Nacional ( ) Internacional ( )

5. Su empresa tiene estructura orgánica (Manual de organización y funciones, reglamentos, cuadro de asignación de personal, etc) Si ( ) No ( )

6. La alta gerencia está a cargo de profesionales (Gerente, sub gerente, jefes, etc)

Si ( ) No ( )

**Gestión**

7. Que relación tiene el Gerente General o administrador con la empresa

Dueño ( ) Tercero ( )

8. Servicios que brinda

Solamente alojamiento ( ) Alojamiento y restaurant ( )

Alojamiento, restaurant y Tours ( )

Otros (especifique) .....

9. Los dos últimos años, como considera su situación empresarial y económica
- |           |     |           |     |          |     |
|-----------|-----|-----------|-----|----------|-----|
| Excelente | ( ) | Muy bueno | ( ) | Bueno    | ( ) |
| Regular   | ( ) | Malo      | ( ) | Muy malo | ( ) |
10. Que factores cree usted, fueron determinantes para que su empresa este en la situación actual
- Factores externos.....
- .....
- Factores internos.....
- .....
11. En los últimos años ha tenido acceso a asesoramiento o soporte técnico, estatal o privado Si ( ) No ( )
- En qué área se realizó el asesoramiento o soporte técnico.....
- .....
12. En los últimos años ha invertido en capacitación de su personal Si ( ) No ( )
13. En los últimos años ha invertido en innovación tecnológica Si ( ) No ( )
14. Realiza evaluación de la satisfacción de sus clientes Si ( ) No ( )
- Que métodos ha utilizado: Encuesta ( )
- Entrevista personal ( )
- Cuaderno de sugerencias ( )
- Otros .....

**Estrategia y alianza empresarial**

15. Conoce la importancia del turismo Si ( ) No ( )
- Comente .....
- .....
16. Que instituciones gubernamentales son promotoras del turismo
- |                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Presidencia del Consejo de Ministros | ( ) |
| Ministerio de Economía y Finanzas    | ( ) |
| Ministerio de Cultura                | ( ) |
| Ministerio del Ambiente              | ( ) |
| Ministerio de Educación              | ( ) |
| MINCETUR                             | ( ) |
| Gobierno Regional                    | ( ) |
| Gobiernos Locales                    | ( ) |
- Comente como realizan.....
- .....
17. Qué otras instituciones gubernamentales o privadas fomentan el turismo
- a.....
- b.....
- c.....
- d.....
18. Ha trabajado estratégicamente con empresas de su sector Si ( ) No ( )
- |                |               |               |           |
|----------------|---------------|---------------|-----------|
| Con resultado: | Excelente ( ) | Muy bueno ( ) | Bueno ( ) |
|----------------|---------------|---------------|-----------|

Regular      ( )      Malo              ( )      Muy malo      ( )

Comentario.....  
.....  
.....

19. Ha trabajado estratégicamente con empresas de otro sector      Si      ( )      No      ( )  
Con resultado:      Excelente      ( )      Muy bueno      ( )      Bueno      ( )  
                                 Regular      ( )      Malo              ( )      Muy malo      ( )

Comentario.....  
.....  
.....

20. Cuál es su relación con su competencia

Enemigo              ( )              Rival              ( )              socio              ( )  
Aliado estratégico      ( )              No le interesa      ( )              No sabe              ( )

Porque? .....  
.....  
.....

21. Con que otro sector empresarial le gustaría trabajar estratégicamente

Gastronómicas      ( )      Transporte      ( )      Agencias de turismo      ( )  
Artesanía              ( )      Comunales      ( )      Financieras              ( )

Otros .....  
Por  
qué?.....

22. El Gobierno debe trabajar con la empresa privada para fomentar el turismo

Si      ( )              No      ( )              No Sabe      ( )              No le interesa      ( )

Si su respuesta es SI, indique de qué manera.  
.....  
.....  
.....

23. Cuál es su relación con el Gobierno (Central, Regional y Local)

Enemigo      ( )      Rival              ( )      Aliado estratégico      ( )      Autoridad amiga      ( )  
                                 Autoridad sancionadora      ( )      No le interesa      ( )      No sabe              ( )

Porque? .....  
.....

24. Cuál es su relación con los propietarios o colindantes de los recursos turísticos

Enemigo              ( )              Rival              ( )              socio              ( )  
Aliado estratégico      ( )              No le interesa      ( )              No sabe              ( )

Porque? .....  
.....  
.....

25. Ha trabajado con alguna de las siguientes herramientas de alianza estratégica

Joint Venture              ( )  
Clúster                      ( )  
Consortio                      ( )

Otros .....  
.....

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POST GRADO  
Encuesta N° 04  
(Agencias de turismo)

La presente encuesta tiene como propósito recolectar información para el desarrollar el trabajo de investigación “**Establecer Alianzas Estratégicas entre Gobierno y la Empresa Privada como Alternativa de Desarrollo para el Turismo en la Provincia de Cajamarca 2016**”.

Se pide la mayor objetividad en sus respuestas, con la finalidad que el presente trabajo aporte al turismo cajamarquino.

**La información obtenida es confidencial, en concordancia a las leyes.**

**Estructura y organización.**

1. Denominación social

EIRL ( ) SRL ( ) SAC ( )  
SAA ( ) OTROS (especifique) .....

2. Categoría

Agencia de Viajes y Turismo Minorista ( )  
Operador de Turismo ( )  
Agencia de Viajes y Turismo Mayorista ( )  
Otros (describa) .....

3. Años en el mercado

Menos de cinco años ( ) De seis a diez años ( )  
De diez a veinte años ( ) Más de veinte años ( )

4. Ámbito de la empresa

Local ( ) Regional ( )  
Nacional ( ) Internacional ( )

5. Su empresa tiene estructura orgánica (Manual de organización y funciones, reglamentos, cuadro de asignación de personal, etc) Si ( ) No ( )

6. La alta gerencia está a cargo de profesionales (Gerente, sub gerente, jefes, etc)

Si ( ) No ( )

**Gestión**

7. Qué relación tiene el Gerente General o administrador con la empresa

Dueño ( ) Tercero ( )

8. Servicios que brinda

Promoción del turismo ( )

- Representante de empresas intermediarias u agencia de viajes y turismo no domiciliado en el país ( )
- Representante de líneas aéreas ( )
- Representante de otros prestadores de servicios turísticos ( )
- Alquiler de vehículos con o sin conductor ( )
- Fletador de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales u otros medios de transporte ( )
- Organizador y promotor de congresos, convenciones y otras actividades similares ( )
- Contratación de guías de turismo ( )
- Otras vinculadas al turismo (especifique) .....

9. Los dos últimos años, como considera su situación empresarial y económica

- Excelente ( )                      Muy bueno ( )                      Bueno ( )
- Regular ( )                      Malo ( )                      Muy malo ( )

10. Que factores cree usted, fueron determinantes para que su empresa este en la situación actual

Factores externos.....

.....

Factores internos.....

.....

11. En los últimos años ha tenido acceso a asesoramiento o soporte técnico, estatal o privado Si ( ) No ( )

En qué área se realizó el asesoramiento o soporte técnico.....

.....

12. En los últimos años ha invertido en capacitación de su personal Si ( ) No ( )

13. En los últimos años ha invertido en innovación tecnológica Si ( ) No ( )

14. Realiza evaluación de la satisfacción de sus clientes Si ( ) No ( )

Que métodos ha utilizado: Encuesta ( )

Entrevista personal ( )

Cuaderno de sugerencias ( )

Otros .....

**Estrategia y alianza empresarial**

15. Conoce la importancia del turismo Si ( ) No ( )

Comente .....

.....

16. Que instituciones gubernamentales son promotoras del turismo

Presidencia del Consejo de Ministros ( )

Ministerio de Economía y Finanzas ( )

Ministerio de Cultura ( )

Ministerio del Ambiente ( )

Ministerio de Educación ( )

**ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE GOBIERNO Y LA EMPRESA PRIVADA COMO ALTERNATIVA  
DE DESARROLLO PARA EL TURISMO EN LA PROVINCIA DE CAJAMARCA 2016**

MINCETUR ( )  
 Gobierno Regional ( )  
 Gobiernos Locales ( )  
 Comente como realizan.....  
 .....  
 .....

17. Qué otras instituciones gubernamentales o privadas fomentan el turismo

a. ....  
 b. ....  
 c. ....  
 d. ....

18. Ha trabajado estratégicamente con empresas de su sector Si ( ) No ( )  
 Con resultado: Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( )  
 Regular ( ) Malo ( ) Muy malo ( )

Comentario.....  
 .....  
 .....

19. Ha trabajado estratégicamente con empresas de otro sector Si ( ) No ( )  
 Con resultado: Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( )  
 Regular ( ) Malo ( ) Muy malo ( )

Comentario.....  
 .....  
 .....

20.Cuál es su relación con su competencia

Enemigo ( ) Rival ( ) socio ( )  
 Aliado estratégico ( ) No le interesa ( ) No sabe ( )

Porque? .....  
 .....  
 .....

21. Con que otro sector empresarial le gustaría trabajar estratégicamente

Gastronómicas ( ) Transporte ( ) Agencias de turismo ( )  
 Artesanía ( ) Comunales ( ) Financieras ( )

Otros .....  
 Por  
 qué?.....  
 .....

22. El Gobierno debe trabajar con la empresa privada para fomentar el turismo

Si ( ) No ( ) No Sabe ( ) No le interesa ( )

Si su respuesta es SI, indique de qué manera.  
 .....  
 .....  
 .....

23.Cuál es su relación con el Gobierno (Central, Regional y Local)

Enemigo ( ) Rival ( ) Aliado estratégico ( ) Autoridad amiga ( )  
 )Autoridad sancionadora ( ) No le interesa ( ) No sabe ( )

Porque? .....  
 .....

24. Cuál es su relación con los propietarios o colindantes de los recursos turísticos

Enemigo ( ) Rival ( ) socio ( )  
Aliado estratégico ( ) No le interesa ( ) No sabe ( )

Porque? .....

.....

.....

25. Ha trabajado con algunas de las siguientes herramienta de alianza estratégica

Joint Venture ( )

Clúster ( )

Consortio ( )

Otros .....

.....

Gracias por su colaboración

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POST GRADO  
Encuesta N° 05  
(Funcionarios públicos Gobierno Regional y Local)

La presente encuesta tiene como propósito recolectar información para el desarrollar el trabajo de investigación “**Establecer Alianzas Estratégicas entre Gobierno y la Empresa Privada como Alternativa de Desarrollo para el Turismo en la Provincia de Cajamarca 2016**”.

Se pide la mayor objetividad en sus respuestas, con la finalidad que el presente trabajo aporte al turismo cajamarquino.

**La información obtenida es confidencial, en concordancia a las leyes.**

**Información general y gerencial.**

1. A que ente gubernamental pertenece  
Gobierno regional ( )                      Gobierno Local ( )
2. Cargo que desempeña  
Gerente ( )                      Sub gerente ( )  
Otro ( ) especifique.....
3. Que tiempo se desempeña el cargo asignado  
Menos de un año ( )    de un año a dos años ( )  
Más de dos años ( )
4. Puede describir su profesión.....
5. Profesionalmente cuál es su vínculo con la actividad turística, a parte del cargo que desempeña  
.....  
.....

**Gestión y presupuesto**

6. Cuál es la función y responsabilidad de su despacho.  
Dirigir ( )    Ejecutar ( )    Coordinar ( )  
Promover ( )    Facilitar ( )    Apoyar ( )  
Otros .....
7. Cuenta con el personal idóneo    Si ( )                      No ( )  
Comentario .....
8. Cuenta con el presupuesto necesario    Si ( )                      No ( )
9. Cuál es el presupuesto con que cuenta su sector  
.....  
Excelente ( )                      Suficiente ( )  
Necesario ( )                      Insuficiente ( )  
  
Comentario .....
10. Los últimos cuatro años, que actividades y metas ha desarrollado su área, para desarrollar el turismo  
Actividades.....  
.....  
.....

Metas.....  
.....

Otras actividades.....  
.....

11. Cual son las acciones a realizar para los próximos cuatro años

Actividades.....  
.....

Metas.....  
.....

12. En los últimos años ha tenido acceso a asesoramiento o soporte técnico, gubernamental o privado Si ( ) No ( )

En qué área .....  
.....

13. En los últimos años ha invertido en capacitación de su personal Si ( ) No ( )

Nivel gerencial ( )

Nivel de funcionarios ( )

Nivel de ejecutores ( )

Comentario.....  
.....

14. En los últimos años utilizo herramientas de gestión Si ( ) No ( )

(Modelo EFQM de excelencia, outsourcing, empowerment, benchmarking, joint venture, gestión por resultados, etcétera)

Comentario: .....

15. Realiza evaluación de las actividades realizadas Si ( ) No ( )

Que métodos ha utilizado: Productividad ( )

Diagnostico ( )

Gestión (ppto) por resultados ( )

Otros .....

### **Estrategia y alianza gubernamental**

16. Considera que el turismo es la palanca del desarrollo Si ( ) No ( )

Porqué.....  
.....

17. Su sector cuenta con el inventario turístico Si ( ) No ( )

No conoce ( )

18. Que recursos turísticos tenemos

1 .....

2 .....

3 .....

4 .....

5 .....

No conoce ( )

19. Que circuito (s) turístico (s) competitivo tenemos desarrollado.

1 .....

2 .....

3 .....  
 4 .....  
 5 .....

No conoce ( )

20. Cree que Cajamarca es un destino(s) turístico(s).

Si ( ) No ( )

Comentario.....  
 .....  
 .....

21. Cree que Cajamarca es un producto (s) turístico(s).

Si ( ) No ( )

Comentario.....  
 .....  
 .....

22. En los últimos cuatro años, que tipo de trabajo han realizado para fomentar el turismo.

.....  
 .....  
 .....

Con que agentes lo realizaron:

- Solamente en el área de su dependencia. ( )
- Gobierno central ( )
- Municipalidad ( )
- Solamente con empresas privadas ( )
- Solamente con los dueños de los recursos turísticos ( )
- Con todos ( )
- Con ninguno ( )

23. Como considera el trabajado realizado.

Excelente ( ) Muy bueno ( ) Bueno ( )  
 Regular ( ) Malo ( ) Muy malo ( )

Comentario.....  
 .....

24. Cuantas actividades de trabajo y coordinación ha realizado el **comité consultivo de turismo** en los últimos cuatro años (solamente para el Gobierno Regional)

Menos de cinco ( ) de seis a diez ( ) Más de diez ( )  
 Ninguna ( ) no conoce ( )

25. Cuantas actividades de trabajo y coordinación ha realizado la **Sub gerencia de turismo** en los últimos cuatro años (solamente para el Gobierno local)

Menos de cinco ( ) de seis a diez ( ) Más de diez ( )  
 Ninguna ( ) no conoce ( )

26. Los acuerdos y conclusiones son vinculantes Si ( ) No ( )

27. Si los acuerdos de estas actividades son vinculantes, cuantas se concretizaron en políticas públicas.

Menos de cinco ( ) de seis a diez ( ) Más de diez ( )  
 Ninguna ( ) no conoce ( )

28. Cuál es su relación con los otros agentes de turismo

Enemigo ( ) Rival ( ) socio ( )

Aliado estratégico ( ) No le interesa ( ) No sabe ( )

Porque? .....

.....

29. El Gobierno debe trabajar con la empresa privada para promover el turismo

Si ( ) No ( ) No Sabe ( ) No le interesa ( )

Si su respuesta es SI, indique como y si usted está dispuesto a participar de este proceso

.....

.....

30. Que agentes turísticos no han sido considerados por su sector en los últimos cuatro años

Gastronómicas ( ) Transporte ( ) Agencias de turismo ( )

Artesanía ( ) Comunales ( ) Financieras ( )

Hoteles ( ) Hospedajes ( ) Comunidades Rurales ( )

Propietarios delos recursos turísticos ( )

Otros .....

Por

qué?.....

.....

31. Cree que el Gobierno Central está comprometido con el desarrollo del turismo

Si ( ) No ( ) No sabe ( )

a. Cuál es su relación con el Gobierno central.

Enemigo ( ) Rival ( ) Aliado estratégico ( ) Autoridad

amiga ( ) Autoridad sancionadora ( ) No le interesa ( )

No sabe ( )

Porque? .....

.....

.....

32. Cuál es su relación con los propietarios o colindantes de los recursos turísticos

Enemigo ( ) Rival ( ) socio ( )

Aliado estratégico ( ) No le interesa ( ) No sabe ( )

Porque? .....

.....

.....

33. Que herramienta de alianza estratégica cree que se debe implementar para fomentar el turismo

Joint Venture ( )

Clúster ( )

Consortio ( )

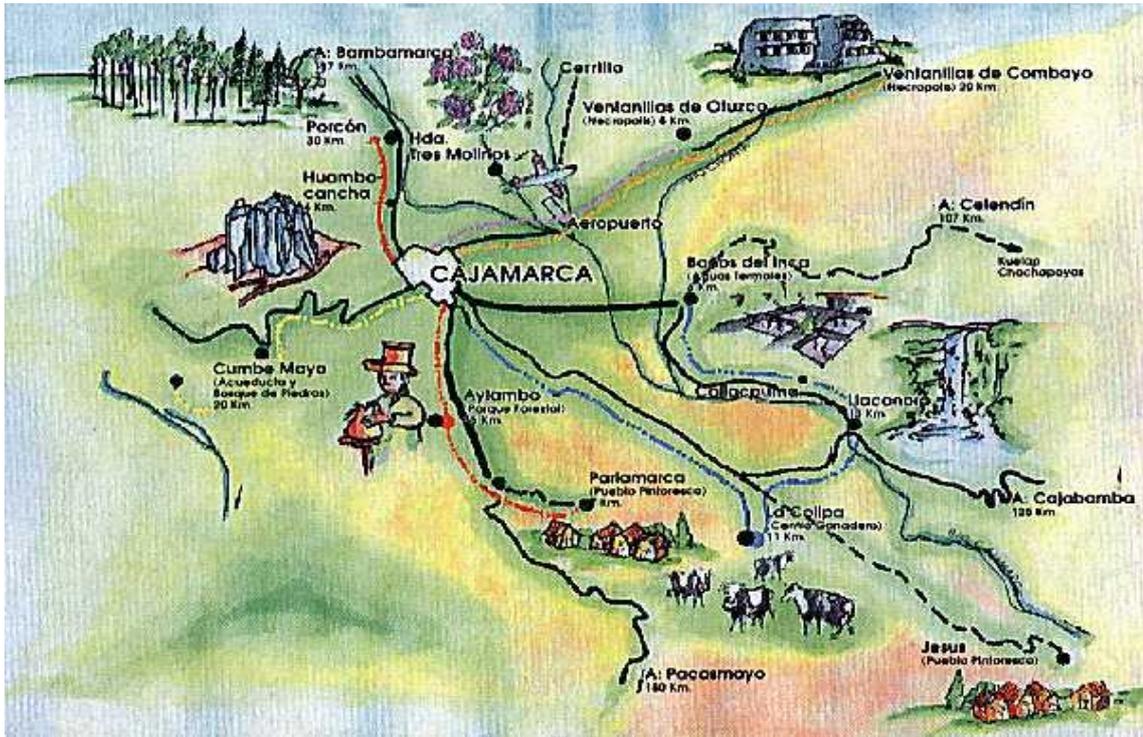
Otros .....

.....

Gracias por su colaboración

**IMÁGENES DE ATRACTIVOS TURÍSTICOS ARQUEOLÓGICOS Y  
VIVENCIALES**

Figura N° 01



Mapa turístico de Cajamarca<sup>94</sup>



Rutas turísticas Cajamarca<sup>95</sup>

<sup>94</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Cajamarca](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Cajamarca)

<sup>95</sup> <https://www.google.com.pe/search?q=cajamarca+peru+lugares+turisticos&biw=1093&bih>

**Figura N° 02: Ciudad de Cajamarca**



Vista de noche de la Ciudad de Cajamarca<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup>[https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Cajamarca](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Cajamarca)

Figura N°03: Iglesia la catedral (Santa Catalina)



**CAJAMARCA** En quechua: Kashamarka, pueblo de espinas. FUNDADA de Como : San Antonio de Cajamarca) es la ciudad Más Importante de la sierra norte del Perú , el capital del departamento y de la provincia de Cajamarca, situada a 2750 msnm en la vertiente oriental de la Cordillera de los Andes, en el valle interandino Que Forman Los Ríos Mashcón y Chonta . Es Una ciudad en constante Crecimiento poblacional y apuntando una porción servicio sin área metropolitana conformada las Ciudades núcleo de Cajamarca y Baños del Inca ADEMÁS de algunos pueblos o Comunidades Próximas a la zona urbana<sup>97</sup>.

<sup>97</sup> <http://turismoperuanoinfo.blogspot.pe/2013/11/destinos-turisticos-cajamarca.html>

**Figura N° 04: Ciudad de Cajamarca**



Vista de la plaza de armas y el mirador Santa Apolonia<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup> <http://turismoperuanoinfo.blogspot.pe/2013/11/destinos-turisticos-cajamarca.html>

**Figura N° 05: Cuarto del Rescate**



**Ubicación** Se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Cajamarca, a media cuadra de la Plaza de Armas. En el Jr. Amalia Puga 722.

**Descripción** El Cuarto de Rescate es un paralelepípedo de 11.80 mt. De largo por 7.95 de ancho en su base y 3.10 mt. De alto en la parte externa. Entre el pavimento actual de calle y el piso del Cuarto la diferencia de nivel es de 6.50 mt<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> <http://turismoperuanoinfo.blogspot.pe/2013/11/destinos-turisticos-cajamarca.html>

Figura N° 06: Aguas termales Baños del Inca



**Ubicación** Los Baños del Inca se encuentran en el departamento de Cajamarca, a 6 km al este de la ciudad. Cajamarca. Existe transporte público y privado que realizan esta ruta de manera diaria para que los visitantes puedan acceder al recinto. El recorrido se hace en 15 minutos en auto aproximadamente.

**Descripción** Los Baños del Inca poseen aguas termales de temperaturas superiores a 70°C (158°F). Los minerales que las componen poseen propiedades terapéuticas para el tratamiento de afecciones a los huesos y al sistema nervioso; para su disfrute se han diseñado pozas en las que el agua caliente se mezcla con agua fría<sup>100</sup>.

---

<sup>100</sup> <http://turismoperuano.info.blogspot.pe/2013/11/destinos-turisticos-cajamarca.html>

**Figura N° 07: Cumbemayo**



Cumbemayo o Kumbe Mayo es una zona arqueológica que se encuentra ubicada a unos 19 km al suroeste de la ciudad peruana de Cajamarca, a una altitud de aproximadamente 3.500 msnm.

El sitio es especialmente conocido como yacimiento arqueológico, en el cual destacan las ruinas de un acueducto pre-incaico que posee unos 8 km de longitud. El acueducto juntaba agua de precipitaciones y la transportaba hacia la zona del océano Pacífico. Se cree que puede haber sido construido hacia el 1500 a. C. y antiguamente se pensaba que era la estructura existente más antigua de América del Sur. El nombre Cumbemayo puede tener sus raíces en la frase quechua, kumpi mayu, que significa “canal de agua bien construido”, o humpi mayo, que significa “río angosto.”<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> <http://turismoperuano.info.blogspot.pe/2013/11/destinos-turisticos-cajamarca.html>

Figura N° 08: Las ventanillas de Otuzco



**Ubicación** Los restos arqueológicos conocidos como "Las Ventanillas de Otuzco", denominados así por encontrarse en el Centro Poblado del mismo ventanillas-otuzco-cajamarca-Peru nombre; pertenece al distrito de Baños del Inca. El lugar dista aproximadamente unos 8 kilómetros al norte de la ciudad de Cajamarca, situándose sobre una altitud de 2850 m.s.n.m., el paisaje presenta de bosques de eucaliptos que conjugan con el verdor de la zona ganadera. Los restos arqueológicos muestran haber sido realizados en los promontorios rocosos; teniendo estas concavidades de formas rectangulares y otras casi cuadradas, permiten conocer que fueron elaboradas por el procedimiento del tallado de la superficie rocosa de origen volcánico.

Estas concavidades inicialmente fueron diseñadas en hileras consecutivas y en forma horizontal, teniendo una función premeditada dentro de la concepción y estructura social de Cajamarca<sup>102</sup>.

<sup>102</sup> <http://turismoperuano.info.blogspot.pe/2013/11/destinos-turisticos-cajamarca.html>

Figura N° 09: Vista panorámica de la Granja Porcon<sup>103</sup>



Ordeño en la Granja Porcon



<sup>103</sup>

<https://www.google.com.pe/search?q=cajamarca+peru+lugares+turisticos&biw=1093&bih>

Figura N° 10: El Quinde



**Biodiversidad** El páramo peruano es, sin lugar a dudas, una de las áreas menos exploradas y estudiadas del país. Es una formación parecida a la puna, con pajonales y matorrales; pero es muy húmedo y está cubierto casi permanentemente por neblinas. A diferencia de la puna, cuya fauna es de origen andino-patagónico, la fauna del páramo es de origen amazónico.

El listado de especies de plantas, insectos terrestres, insectos acuáticos, anfibios, reptiles, aves y mamíferos alcanza más de 1000 especies<sup>104</sup>.

---

<sup>104</sup> <http://turismoperuano.info.blogspot.pe/2013/11/destinos-turisticos-cajamarca.html>

Figura N° 11: Hacienda tres molinos



La casona es sencillamente de una belleza y estilo arquitectónico sin igual, en los establos pueden apreciarse las vacas más productivas de leche y como centro de agroindustria , aquí se produce los quesos, mantequilla, manjar blanco ; siguiendo por el camino, por el frontis de los establos, podemos descubrir el "Jardín de las Hortensias", en donde además de saborear un plato de comida típica, un dulce o una rica chicha de jora, se podrá recrear la vista con la gran variedad de hortensias y artesanías para llevarlos como recuerdo<sup>105</sup>.

<sup>105</sup> <http://turismoperuano.info.blogspot.pe/2013/11/destinos-turisticos-cajamarca.html>