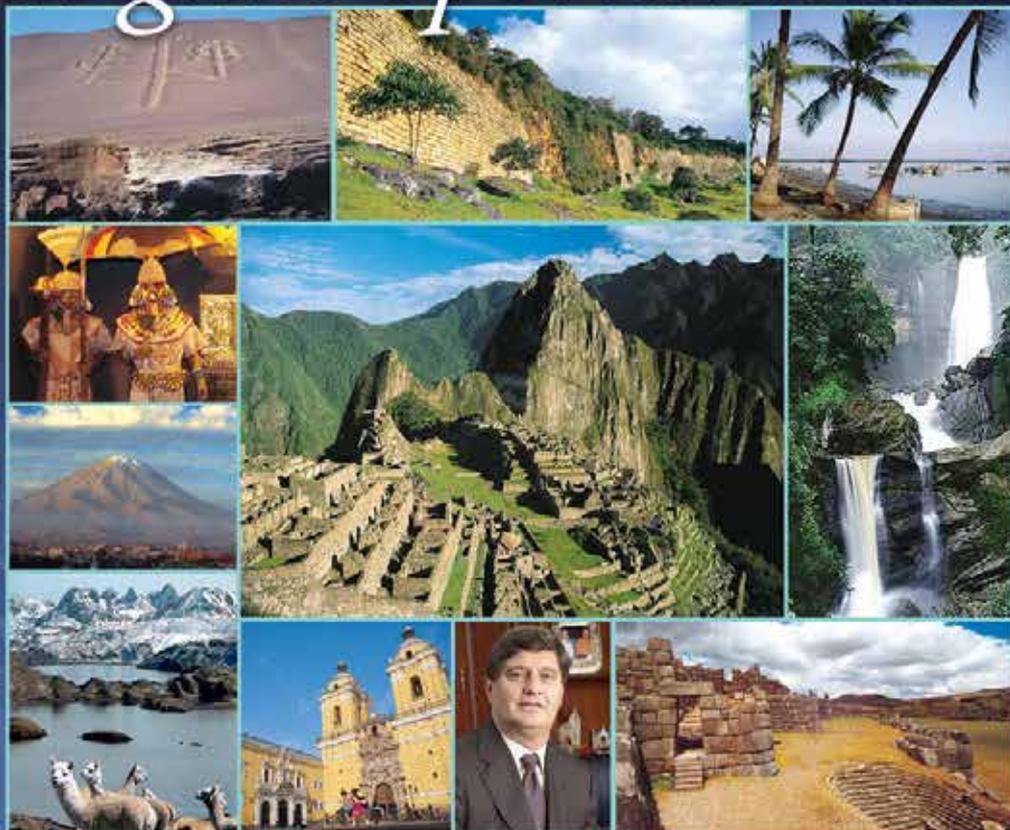


# Turismo

*la gran oportunidad!*



Raúl Díez Canseco Terry



Cuando el hombre levanta la mirada,  
Y enriquece su espíritu con la imagen,  
Hereda la historia y la cultura,  
Y su mortalidad, renace.

Tomado del libro "50 años del turismo español"

2008

Primera impresión 2008

Universidad San Ignacio de Loyola

---

Hecho el Depósito Legal en la  
Biblioteca Nacional del Perú  
N° 2008-04777.  
Impreso en el Perú.

# Turismo

*la gran oportunidad*

Raúl Diez Canceco Terry



## **DEDICATORIA**

A Fernando Belaunde Terry,  
dos veces presidente constitucional  
de la República y uno de los grandes  
promotores del turismo peruano.



### **AGRADECIMIENTO ESPECIAL**

Al Presidente Alejandro Toledo (2001-2006), por permitirme colaborar con su gestión y, sobre todo, respaldar decididamente la creación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), sin el cual no habría sido posible lograr la significativa obra realizada en beneficio del turismo nacional.



“Cuando los Alpes se empequeñecieron bajo las Alas Peruanas, primeras en vencer sus cumbres, los herederos de la gloria de Jorge Chávez, aceptaron el reto amenazante y grandioso de su propia cordillera andina. Este aeropuerto es el nido de esos cóndores. Sus puertas se abren al visitante con amplitud de alas desplegadas”.

Esta frase grabada sobre la placa recordatoria colocada en el aeropuerto internacional Jorge Chávez, la pronunció el 30 de diciembre de 1965, el arquitecto Fernando Belaunde Terry, dos veces presidente del Perú (1963-1968 y 1980-1985), al inaugurar el primer terminal aéreo.





## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>TESTIMONIOS DE PARTE</b>	<b>20</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>30</b>

### PARTE I

<b>VISIÓN DE TURISMO</b>	<b>41</b>
Análisis sectorial	43
Ausencia de planes, políticas y un ente rector	43
Reducción del transporte hacia el Perú	43
Ni promoción de inversiones ni concesiones	44
Inadecuada política de márketing	44
Disposiciones legales desfasadas	44
Falta de una política de descentralización	44
Falta de coordinación con otros sectores	45
Gestión cuantitativa y estadística deficiente	45
Turismo interno desatendido	45
Falta personal capacitado	47
Artesanía huérfana	47
Limitaciones técnicas y de comercialización	47
Turismo como política de Estado	48
Matriz de políticas, objetivos, estrategias y acciones	49

### PARTE II

<b>PUNTO DE QUIEBRE</b>	<b>59</b>
Nace el Mincetur	60
Fondo de promoción y desarrollo turístico	61
Finalidad	62
Financiamiento	62
Funciones	62
Comité especial	62
<b>Plan Anual de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional</b>	<b>62</b>
Entes técnicos del comité especial	62
Plan Copesco Nacional y Prom-Perú	62
Reactivación del Plan Copesco Nacional	63
Cooperación internacional	65
Marca-país y la promoción turística	65
Turismo interno	67
Cuenta Satélite	70
Desarrollo de conciencia turística	71

Un viceministerio eficiente	73
Informe de 150 días de trabajo	74
Turismo receptivo	75
Asia	75
Europa	75
Australia	75
Latinoamérica	75
<b>Plan integral multisectorial para el desarrollo turístico</b>	<b>76</b>
<b>Turismo interno y social</b>	<b>77</b>
Reforma de la administración de la actividad turística	77
Cooperación técnica internacional	79
<b>Otros compromisos y metas</b>	<b>81</b>
Turismo receptivo	81
Turismo interno	82
Cooperación técnica internacional	82
Alianzas estratégicas intersectoriales	82
Promoción de inversiones del sector privado	83
Normatividad	83
Juegos de casino y máquinas tragamonedas	84
Artesanía	84
Otros avances	85
Descentralización	85
Moralización y lucha contra la corrupción	85
La artesanía	87
Los CITE, innovación y tecnología para la artesanía	90
Programa Onudi	90
Red de CITE de artesanía	91
Proyecto Alpaca Perú	91
Los CITE en artesanía y turismo	92
Los CITE, sembrando conocimientos	95
Cenfotur	98
Otros convenios relevantes	101

## PARTE III

<b>HORA DE ACTUAR</b>	<b>103</b>
<b>Infraestructura turística</b>	<b>105</b>
Proyectos ejecutados	106
Actividades	107
Destinos de ensueño	109



<b>Machu Picchu, nueva maravilla del mundo</b>	<b>109</b>
Reordenamiento urbano y desarrollo cultural del centro histórico	109
Financiamiento	109
Componente de la obra y funciones	109
Plaza del Artesano	109
Puente Los Presidentes	110
Acceso vehicular	110
Malecón Aguas Calientes, margen derecha	110
Malecón del río Vilcanota	110
Plaza principal y accesos	110
Capacitación y sensibilización	110
<b>Valle del Vilcanota, revirtiendo el proceso de deterioro</b>	<b>110</b>
Desarrollo de infraestructura y capacitación	111
Servicios urbanos y rehabilitación de infraestructura	111
Desarrollo económico local	111
Planeamiento estratégico y gestión municipal	111
Inversión	111
<b>Kuélap, el gran rescate</b>	<b>113</b>
Intervenciones en la fortaleza y su entorno	114
<b>Lago Titicaca, en la cima del mundo</b>	<b>115</b>
Componentes de la primera etapa:	117
Dique	117
Dique paseo peatonal	117
Tratamiento y recuperación ambiental del espejo agua de 20 hectáreas	117
Acondicionamiento y equipamiento turístico de las avenidas Costanera y Floral	117
Mejoramiento y tratamiento de la plaza Imperio de los Incas en el puerto de Puno	117
Apertura del canal de Estévez	117
<b>Choquequirao, tesoro inca</b>	<b>119</b>
Plan maestro	119
<b>Arequipa y el valle del Colca, historia y profundidad</b>	<b>121</b>
Programa de desarrollo	121
Cuadro de inversión	121
Componentes	121
Señalización turística del corredor vial del Colca	121

Ubicación	121
Mirador Cruz del Cóndor	121
Recuperación urbana del pueblo histórico de Yanque	123
Carretera desvío Vizcachani-Chivay	123
Barrio del Solar	123
<b>Huacas del Sol y de la Luna, grandeza mochica</b>	<b>123</b>
Objetivos	123
Financiamiento	123
<b>Donde nace el Amazonas, Nauta-Iquitos: paraíso verde</b>	<b>125</b>
El proyecto	125
Componente I. Construcción del embarcadero turístico en Nauta	125
Componente II. Construcción del mirador turístico en el punto de nacimiento del Amazonas	125
<b>Tumbes: sol, playas, manglares</b>	<b>127</b>
Playas del Norte	127
Con financiamiento del Mincetur	127
Con financiamiento de la Municipalidad Provincial de Tumbes	127
Mejoramiento de la imagen de ciudades fronterizas	127
Playa Hermosa	127
Saneamiento físico-legal de los terrenos comprendidos en el área del Estado	127
Estudios a cargo de Pro Inversión	129
<b>Prom-Perú, la nueva era</b>	<b>129</b>

## PARTE IV

<b>QUÉ HACER</b>	<b>137</b>
Índice de competitividad en viajes y turismo	138
Turismo de lujo	140
Institucionalidad	142
Gestión	142
Seguridad	145
Conectividad aérea	145
Turismo de reuniones de negocios	146

## PARTE V

<b>NO DEJEMOS PASAR LA OPORTUNIDAD</b>	<b>149</b>
--	------------



1985. El ministro de Industria, Comercio, Turismo e Integración, Álvaro Becerra toma el juramento de estilo a Raúl Diez Canseco Terry como viceministro de Turismo.



1985. Con Violeta Correa y el ministro Becerra ponen en marcha el programa de turismo social "Los Peregrinos de Lima".



2001. Ante el presidente Alejandro Toledo, jura como titular del ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales.

## PRESENTACIÓN

A comienzos de la década del 80 visité la comunidad aymara de Chimbo, en Pomata, al sur de la ciudad de Puno, casi al borde de la frontera con Bolivia. Cuando caminaba por sus calles, se me acercó un humilde poblador de tez curtida por el inclemente sol y entusiasmo desbordante, ofreciéndome agua mineral y golosinas.

Su rostro, en el que destacaban unos ojos vivaces, reflejaba alegría. Me hablaba de la belleza de su tierra y de los visitantes que alegraban la vida del pueblito. “¡El turismo es (la) vida!”, exclamaba como el sediento cuando espera un vaso de agua. Este labrador de la tierra y pastor de auquénidos dedicaba sus horas libres a un pequeño negocio de venta de artesanías, de bebidas calientes y frías.

Cuando los turistas extranjeros llegan hasta las orillas del lago Titicaca para aspirar su brisa y disfrutar del abrumador encanto del Altiplano, los habitantes de Chimbo vibran de alegría... porque los visitantes tocarán las puertas de sus modestas tiendas para comprar gaseosas, caramelos, galletas, un mate de coca o un souvenir que llevarán como recuerdo.

“El turismo es (la) vida” para este humilde labriego de Chimbo. También, para el hombre del campo o de la ciudad en Cusco o en Cajamarca, en Áncash o en Apurímac, en Ica o en Junín. Hombres y mujeres que ayudan al sustento de sus familias con actividades vinculadas al turismo, como tener pequeños negocios o vehículos de servicio público. Pues sin visitantes nacionales o extranjeros no hay negocio ni ganarán algunos soles como guías o taxistas. La pobreza se acentuará.

Allí comprendí que más allá del interés de miles de personas por desplazarse a nuevos lugares, ávidas por conocer su historia y sus costumbres, el turismo tiene una significación profunda en la vida de quienes en el eslabón más humilde tienen en él un ingreso.

Por aquellos fríos parajes del ande puneño, como ocurre en miles de lugares de la tierra, sin turistas no hay vida...

Del encuentro con el comunero del Altiplano me atrajo el tema, y desde entonces dediqué tiempo a estudiar sus posibilidades de desarrollo.

Hasta entonces tenía el convencimiento de que sabía, si no bastante, algo sobre el tema; después de todo, había viajado por el Perú y por el mundo moderno y el antiguo.

Visto de otro modo, desde el impacto social del turismo en la vida de compatriotas y de millones de personas en el mundo, el turismo, como indica la Organización Mundial del Turismo (OMT), se ha convertido en una de las principales fuentes de empleo y en contribuyente potencial en la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones autóctonas.



El turismo es hoy parte sustancial de la historia moderna de las naciones, y, como fenómeno socioeconómico transversal, sus beneficios llegan a un amplio espectro de la población: desde el pequeño operador comercial hasta medianos y grandes empresarios. A través de él, se estimula el movimiento económico y la creación de servicios, que por pequeños que fueren, generan mejores niveles de vida.

Que “el turismo es (la) vida” lo sostengo desde la definición llena de contenido social y humano del humilde puneño que vive en la estepa aymara. Y no solo por activar sentidos, vivir nuevas emociones y brindarnos la oportunidad de admirar las maravillas de la naturaleza, sino también por llevar la inyección económica que moviliza a los pueblos.

Ese episodio recuerda que el turismo hace posible, como afirma Fernando Bayón Marín, experto español en turismo, la convivencia entre la tradición y el progreso. “Ha sido precisamente el turismo que ha permitido involucrar ambas cosas en una armonía casi filosófica, dibujada a trazos por millones y millones de personas... Si ´vivir es volver` (Azorín), la historia del turismo es la historia de la generosidad, porque deja que los hombres vuelvan a vivir”, subraya.

Mi primera oportunidad de trabajar por el turismo se presentó al asumir la dirección y la presidencia de la asamblea del desaparecido Fondo de Promoción Turística (Foptur), y luego como viceministro de Turismo del Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración (enero-julio de 1985), al final del segundo gobierno del presidente Fernando Belaunde. No tuve mucho tiempo para implementar iniciativas, pero creamos el sistema “cerrojo” de Cusco a Machu Picchu, que comprendía una red de autovagones (y el circuito adicional de Cusco-Sicuaní-Puno-Desaguadero) a través de la cual los turistas podían realizar los viajes de ida y vuelta a la ciudadela de Machu Picchu.

A fines de los años 80, el turismo crecía en el mundo, pero en el Perú se había estancado. En 1980 ingresaron al país 372.790 turistas (que significó un ingreso de 200 millones de dólares), mientras que en 1990 la cifra fue de 352 mil turistas y 217 millones de dólares de ingresos.

Había que atacar las causas del estancamiento del sector, entre ellas el terrorismo, y atender otros problemas que venían de la mano con la globalización, como la necesidad de proteger el medio ambiente.

La Octava Asamblea de la Organización Mundial del Turismo, realizada en París, en 1989, fijó pautas en ese sentido y expresó su preocupación para que temas como los ruidos, el deterioro ambiental, la inseguridad ciudadana, la difícil accesibilidad, etcétera, fueran atendidos por gobiernos, agentes y promotores.

Desde entonces, el tema del medio ambiente es prioritario en el debate internacional. Ningún país puede dejar de preocuparse por la ecología. La cooperación internacional, las donaciones, los acuerdos con los organismos multilaterales, el apoyo a las ONG, etc., están vinculados a su tratamiento, protección y defensa.

Estos factores me impulsaron a poner más atención en el sector.

En 1990 el sector me abrió sus puertas nuevamente. Ese año fui elegido diputado por Lima. Como tal, y durante dos años, gracias a la generosidad de mis colegas parlamentarios, presidí la Comisión de Industria, Comercio, Turismo e Integración de la Cámara de Diputados del Congreso de la República. Entonces, además de otras leyes, fui gestor y coautor de la Ley de Zonas Francas y de la Ley de Promoción Turística.

Hubo otras iniciativas en marcha, pero el autogolpe del 5 de abril de 1992 las ahogó.

La confirmación del rol decisivo que representa la promoción del turismo y del turismo propiamente dicho en el desarrollo de países emergentes, como el Perú, estaba en mi carpeta de trabajo, acaso alentando la esperanza de una nueva oportunidad para movilizar voluntades y maximizar los efectos positivos.

El cambiante escenario mundial y la toma de conciencia de una sociedad global permeable a estilos de vida sencillos confirmaban la visión de reconvertir y relanzar el turismo. ¿Cómo? Con una agenda común entre todos los actores que permita trazar objetivos, metas, estrategias y trabajar en equipo; creando un entorno amplio y comprometido; potenciando la acción promotora y facilitadora del Estado; impulsando a la empresa privada para que sea protagonista del cambio, fortaleciendo las organizaciones de la sociedad civil para que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios; y, entre otras iniciativas, diversificando la oferta con nuevos y mejores productos turísticos.

El último punto es crucial en cualquier diseño de políticas públicas sobre turismo. Pensaba que a largo plazo Machu Picchu, punto de referencia en el que hemos basado nuestras promociones en los mercados emisores, colapsaría por factores periféricos (como el desordenado crecimiento poblacional del distrito Machu Picchu Pueblo) y su capacidad física. La ciudadela no está en condiciones de recibir, en simultáneo, más de tres mil turistas por día.

Así, a fines de la década de los 90, el consenso era dar un giro de 180 grados a la política del sector para convertir el turismo en una de nuestras ventajas competitivas. Éramos un país con limitaciones en crecimiento y desarrollo económico, pero inmensamente rico en cultura y biodiversidad, en climas y paisajes.

Michael Porter, estudioso del qué es lo que hace que las empresas de un país sean competitivas en el ámbito global y examinador de las etapas de desarrollo competitivo a través de las cuales las economías nacionales pueden mejorar, enfatiza por entonces esta tesis en su libro "La ventaja competitiva de las naciones": cada nación posee, en mayor o menor grado, lo que los economistas han dado en denominar factores de producción. El turismo para el Perú era y es factor sustancial.

La vida me dio una tercera oportunidad en el 2001, cuando el pueblo eligió, en junio de ese año, al doctor Alejandro Toledo Manrique presidente constitucional para el período 2001-2006. Con él salí elegido primer vicepresidente de la República y, gracias a su generosidad que me permitió integrar su Gabinete Ministerial, fui nombrado titular del Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, y luego ministro de Comercio Exterior y Turismo.



Decididos a convertir el turismo en una actividad relevante para el desarrollo y en distintivo de nuestra identidad, impulsamos la creación de este ministerio, señalando el punto de partida de una nueva etapa. Incluso antes del 28 de julio del 2001, por primera vez en la historia de la República, invitamos a unas 60 agencias de viaje y operadores turísticos más representativos del mundo a la ceremonia de asunción simbólica del mando presidencial en Machu Picchu. Su impacto fue impresionante y una señal para iniciar desde ese momento una nueva posibilidad para la industria turística.

En abril del 2007, el presidente Alan García, anunció en Palacio de Gobierno que, con el objetivo de atraer a más turistas a nuestros destinos culturales, su gobierno pondría en valor importantes monumentos arqueológicos, como la fortaleza preínga de Kuélap (Amazonas), las pirámides de Túcume (Lambayeque) y 272 monumentos prehispánicos en Lima. Fue al inaugurar la decimocuarta edición de Perú Travel Mart 2007, considerada por los operadores la bolsa de negocios del turismo peruano.

Dijo que se rehabilitaría el aeropuerto de Chachapoyas y que promovía la construcción de un teleférico para contemplar los monumentos arqueológicos. En su opinión, la fortaleza de Kuélap, cuya antigüedad data del siglo XVII, es otro Machu Picchu y esperaba ver puesta en valor ante el mundo. Días antes, el presidente había visitado con su esposa la majestuosa Kuélap (construida por la civilización Chachapoyas) y reconoció los trabajos que se ejecutaban allí.

Me causó satisfacción escuchar al primer mandatario referirse con esos conceptos, valoraciones y perspectivas al turismo y al complejo arqueológico. Hace pocos años, Kuélap estaba abandonada, con avanzado deterioro de sus edificaciones más importantes y en riesgo de colapso. "Junto con Machu Picchu, la fortaleza de Kuélap (...), aún hermosa, desconocida y envuelta en el misterio y la leyenda, es el mayor monumento arqueológico de los antiguos peruanos. Si esta ciudad-fortaleza estuviera en el Cusco, su difusión sería mucho mayor, pero como está en una zona marginada de los circuitos turísticos, es poco visitada", decía la prensa especializada.

Lo primero que hicimos al asumir la responsabilidad del sector turismo, en el 2001, fue diseñar una política de Estado de largo plazo, cuya aplicación significaría modernizar el rumbo del turismo y de la artesanía. ¿Cómo? Descubriendo el valor económico de productos como Kuélap, abriendo otros destinos con infraestructura adecuada y resolviendo la cadena de debilidades que trababan su camino, tales como: base pequeña de crecimiento, desconectividad aérea, mercadeo deficiente, inseguridad, etcétera. Modestamente, creo que hicimos mucho en el lapso que estuve en el cargo: de julio del 2001 a noviembre del 2003.

Este libro registra lo principal de nuestra obra. También revela la dinámica de un nuevo enfoque de trabajo en equipo, planeamiento estratégico, y decisiones oportunas, técnicas y sostenibles.

Como veremos más adelante, una de nuestras principales tareas fue el relanzamiento de Kuélap como nuevo producto y destino turístico. A fines de noviembre del 2007, ese anhelo se avizoraba como una realidad, ya que era vista por operadores y

viajeros del mundo como el segundo Machu Picchu, con la ventaja de que Kuélap tiene mayor extensión.

No hubiera sido posible avanzar en ese propósito sin los recursos económicos provenientes del Fondo para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional (Ley 27889), cuya propuesta, discusión y aprobación por unanimidad en el Parlamento fue decisiva para el golpe de timón que permitió consolidar el sector a partir del 2002.

Quiero agradecer a mis colaboradores. Fueron muchos los funcionarios que dedicaron esfuerzo, tiempo y lo mejor de su talento y conocimiento para poner en práctica las decisiones e iniciativas tomadas en mi gestión como ministro de Comercio Exterior y Turismo.

Guardo especial deferencia y gratitud al arquitecto Ramiro Salas Bravo, quien, como viceministro de Turismo y gran profesional vinculado por largo tiempo a la industria turística, fue autor e impulsor de muchos e importantes proyectos que se describen en este libro. Aún más: que quede claro que mucho del diagnóstico del sector, además de los planes y lineamientos de trabajo que logramos impulsar en el Mincetur (que se relatan en el presente texto), formaban parte de su abultado portafolio personal.

Igualmente mi agradecimiento al doctor Carlos Canales, ex presidente de la Cámara Nacional de Turismo (Canatur), con quien durante su gestión trabajamos y coordinamos cada iniciativa importante que provenía del ámbito privado. De la misma manera mi reconocimiento a los ex presidentes de Canatur y miembros de su Consejo Consultivo. A los empresarios José Koechlin, amplio conocedor del sector e impulsor del desarrollo hotelero, y a Johnny Schuler por su invaluable apoyo en la promoción del pisco como política de Estado. Asimismo, al ingeniero Jorge Chávez, quien como Director Ejecutivo del Plan Copesco Nacional y Director Nacional de Desarrollo Turístico, inyectó su experiencia como constructor para ejecutar a tiempo la gran cantidad de proyectos que desarrollamos, como nunca antes en la historia del turismo nacional.

Una mención especial a mi dilecto amigo Carlos Zúñiga Quiroz, quien colaboró con sus ideas y amplio conocimiento del sector, convencido de su importancia para el desarrollo nacional.

Este libro registra la bitácora de un trabajo arduo en un tiempo corto pero fecundo, de lo hecho con intensidad y pasión en un sector al que me uní hace tres décadas. Sus páginas dan cuenta de la obra realizada que se ve, se conserva y perdura.

Por lo demás, en democracia tan importante como el mentor, guía o conductor político o ideológico es el gerente o el ejecutor de proyectos y obras en beneficio del bien común. Al final eso es lo que importa.



Carlos Zúñiga

**Raúl Diez Canseco Terry**  
Marzo de 2008



## TESTIMONIOS DE PARTE

### Nuevo concepto de desarrollo turístico

Ramiro Salas Bravo\*

Como viceministro de Turismo tuve el privilegio de participar activamente en el proceso de crear un nuevo concepto para el desarrollo turístico del Perú, y asumir el desafío de ejecutarlo y gestionarlo. Fue el ministro Raúl Diez Canseco Terry, quien en julio del 2001 me dio la oportunidad de trabajar por el país y el turismo mediante un plan sectorial bien formulado y encauzado. La confianza jugó su papel y la dinámica que imprimió el titular del portafolio fue clave en el desarrollo y en la gestión.

Hoy, mirando el horizonte desde el llano y con la retrospectiva aquietada por el tiempo, puedo afirmar con modestia y humildad, pero al mismo tiempo con firmeza y convicción, que la obra realizada en turismo, marca una clara línea entre el antes y el después.

El “después” de nuestra obra lo vemos hoy en todo el país, lo que nos da la certeza de haber sido innovadores y lo suficientemente audaces en la ejecución de políticas que determinaron que la actividad turística goce del reconocimiento mayoritario de la población como un instrumento que hace posible desarrollar de manera sostenida y crecer armónicamente. Somos cada vez más conscientes de la gran oportunidad que significa el turismo para el Perú por su enorme potencialidad, dinamismo y proyección, y lo vemos como una oportunidad de todos y para todos.

Es verdad que todavía estamos en la fase inicial y hay mucho por hacer, pero los cimientos construidos y los sólidos recursos financieros que creamos para su expansión, permiten aseverar que el futuro es nuestro. Esto será posible si reforzamos aún más la conciencia turística a través de la educación y la participación en su gestión a través de la municipalización.

Hoy podemos constatar que tanto los gobiernos locales como los regionales ven al turismo como un sector prioritario en sus agendas de trabajo y una posibilidad real para el desarrollo de sus comunidades. Ello se debe a que hubo una visión clara sobre el rol del turismo (compartida con el sector privado) y una misión que se cumplió con creces gracias, entre otros factores, a un buen equipo de personas que trabajó con fe y pasión por los objetivos trazados.

Estuve cuatro años y medio como viceministro de Estado, trabajando por el turismo. En ese lapso, defendí con convicción el acervo político, ideológico y programático que representó el Gobierno del presidente Alejandro Toledo y, al mismo tiempo, ejecuté los programas y lineamientos de acción encomendados por el ministro Raúl Diez Canseco. Todavía hay mucho por hacer, pero confío en que las nuevas generaciones estarán a la altura de las circunstancias para hacer del turismo la gran realidad que la patria espera.

Los gobiernos y las personas pasan, pero los resultados, que son la medida de la magnitud de la obra quedan, y eso nos da la satisfacción de la tarea cumplida.

\* Arquitecto. Viceministro de Turismo (2001-2005). Ex representante de Foptur en Europa y ex gerente de Avianca en Alemania.

## Logros notables en corto tiempo

Carlos Canales Anchorena\*

Las principales virtudes de la gestión pública del ministro Raúl Diez Canseco Terry fueron, primero, tener la fuerza de ser primer vicepresidente de la República, lo que permitió una comunicación directa y permanente con el presidente de la República en las decisiones del sector; y segundo, la exitosa experiencia empresarial que aporta el conocimiento pragmático del emprendedor y el desempeño e importancia que tiene el sector privado en la toma de decisiones gubernamentales.

La creación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) fue gestión y obra de Raúl Diez Canseco Terry. El nuevo ministerio permitió una reforma estructural y redimensionamiento en los objetivos y funciones que tenía el Mitinci; en consecuencia, derivó en una entidad más ágil y cohesionada con la visión del sector, y al mismo tiempo menos burocrática y dispersa en cuanto a su misión. Esta reestructuración, hizo posible otorgar autonomía a Prom-Perú y a Prompex. Además, con la nueva dinámica y el desarrollo institucional del flamante ministerio se fortaleció la inteligencia comercial y la mayor participación cuantitativa y cualitativa del Perú en los principales eventos internacionales.

El paso gigantesco que dio el turismo durante la gestión de Raúl Diez Canseco, fue haber trabajado una propuesta mixta, coordinada y consensuada entre el sector público (Viceministerio de Turismo) y el sector privado (Canatur y los gremios que la integran), la cual se materializó en la creación del Fondo Especial de Promoción Turística que hoy permite recaudar más de 100 millones de soles al año, y se ha constituido en un modelo promotor del desarrollo turístico que diversos países imitaron y replicaron.

Este fondo le dio la oportunidad histórica al Perú de contar con recursos económicos, provenientes de los aportes obligatorios de los viajeros nacionales o extranjeros, sin costo para el Estado. Con este instrumento financiero se multiplicaron las actividades de promoción y posicionamiento internacional. La marca país -Perú, País de los incas- lució en los principales medios publicitarios del mundo, partiendo de campañas en metros, trenes y buses de EE.UU., Europa y Asia hasta los mejores programas de televisión, revistas especializadas y periódicos internacionales. También permitió el diseño y lanzamiento



de una millonaria campaña publicitaria internacional (televisiva y gráfica) denominada Perú, Despierta tus Seis Sentidos o Pack Your Six Senses, que mostraba de manera emotiva al país, desde la majestuosidad de Machu Picchu, pasando por la maravillosa biodiversidad de la Amazonía, hasta las culturas vivas criollas como la religiosidad de la Semana Santa de Ayacucho.

En el contexto regional, se lanzó el Programa Sudamérica para los Sudamericanos. ¿El objetivo? Motivar el mercado de las Américas que tiene un volumen de 500 millones de visitantes, con culturas

## TESTIMONIOS DE PARTE

y formas de pensar similares, que viven a pocas horas de vuelo y que planifican sus viajes con menos de 30 días de anticipación. El Perú, dejando de lado el egoísmo, invitó a todos los países sudamericanos a la Primera Feria Sudamericana de Turismo que se efectuó en el Jockey Plaza.

La unión del turismo con los principales productos bandera, como el pisco sour y el caballo peruano de paso, acompañados por la deliciosa gastronomía, cuyos lanzamientos en Madrid y Sevilla (España), causaron gran impacto, resultó ser una plataforma no solo para posicionar el turismo como un todo, sino también para motivar una mayor participación de nuestra cancillería y sus delegaciones comerciales como entes promotores del turismo peruano.

Los puentes para acercarnos al mercado asiático a través del gigante de China, fueron cruciales para que posteriormente el Gobierno Chino declarara al Perú destino oficial por parte del, abriéndonos a un mercado potencial de más de 50 millones de viajeros.

El relanzamiento del Perú Travel Mart, evento de relevancia especial para el país y la sostenibilidad de la Cámara Nacional de Turismo (Canatur), permitió revitalizar la única vitrina local que invita y acerca a los compradores turísticos de los principales mercados del mundo para que conozcan nuevos destinos, fidelizarlos con el producto tradicional y brindarles cálida hospitalidad con la participación de autoridades y gobiernos regionales. Así, descentralizamos los destinos y promovimos circuitos complementarios para que se conviertan en alternativos a los del sur del Perú.

Fueron 28 meses de trabajo intenso y coordinado para sembrar nuevas ideas, nuevas formas y roles sobre la participación activa del sector empresarial en el desempeño del sector público. Período en el que, además, logró que al turismo se lo considere como nunca antes, política de Estado y actividad económica prioritaria para el Gobierno.

En síntesis, analizando la gestión del ministro Raúl Diez Canseco, diría que fueron cuatro los puntos que dejó como huella: la creación del Fondo Especial de Promoción del Turismo; la campaña internacional de promoción Despierta tus Seis Sentidos o Pack Your Six Senses come to Peru; el relanzamiento del Perú Travel Mart; y el trabajo conjunto entre el sector público y el privado.

Con la partida de Diez Canseco quedó una agenda pendiente que debemos continuar trabajando. Los puntos principales son: la creación del ministerio de turismo; la reestructuración de Prom-Perú como fondo mixto administrado por el sector privado; la puesta en marcha de la campaña de seguridad Rast; mayor participación del sector privado en las decisiones del sector público turístico; consolidar a Lima como sede de congresos y eventos de Latinoamérica; establecer zonas especiales y prioritarias de desarrollo turístico con financiamiento y facilidades administrativas.

El desarrollo económico del Perú en el corto plazo radica en la actividad turística. No solo porque está todo por hacerse, sino porque es una excelente fuerza descentralizadora pues su dinámica permite integrar a las poblaciones alejadas de las ciudades, especialmente de las zonas de extrema pobreza. Una de las formas de lograr la paz y la justicia social es utilizando las maravillas heredadas de nuestra rica y larga historia, bendecidas con una biodiversidad extraordinaria y unidas por un pueblo milenario, pluricultural.

Para beneficiarse con el uso económico de su patrimonio que es el turismo, hay que crear un ministerio de turismo que aliente políticas de Estado y permita las coordinaciones al más alto nivel en el Consejo de Ministros. Y desde allí generar una política de inversiones en infraestructura, conectividad y seguridad basada en el transporte de personas más que de mercancías. Así, podríamos generar corredores económicos multimodales y multisectoriales, aportando una visión integradora y generadora de miles de puestos de trabajo en las zonas más alejadas del país.

\* Abogado, empresario y consultor, con especialidad en Comercio Exterior, Turismo y Desarrollo Nacional; director de Confiep, y ex presidente de Canatur y de Apotur.

## Una gestión de trascendencia

Johnny Schuler\*

Lo logrado hasta ahora en relación con el producto pisco, es decir con la defensa internacional de la denominación de origen, su puesta en valor en el mercado nacional, la promoción del producto en el exterior, entre otros aspectos de su problemática, se origina con la iniciativa y el impulso que le dio el ministro Raúl Diez Canseco. Fue el percutor de la toma de conciencia por parte del Estado con respecto a la importancia del pisco.



Recuerdo con mucho cariño y emotividad varios momentos de ese esfuerzo. Por ejemplo, el viaje que por primera vez hizo una delegación de productores a Madrid, España, para promocionar el pisco ante los importadores españoles. Fue el momento en que se iniciaron los primeros contactos comerciales que, gracias a la continuidad promocional que se hace desde entonces, configuran hoy una plataforma significativa de negocio permanente para el pisco y el pisco sour en el mercado español.

Pero lo que rompió todo protocolo fue la parada técnica que hizo el entonces presidente de Colombia Andrés Pastrana en el Grupo Aéreo N° 8 del aeropuerto Jorge Chávez. Rumbo a un evento en Chile pidió con toda cortesía que le sirvieran un pisco sour. No había quien lo preparara, y entonces, urgido, Raúl me pidió que hiciera el pisco sour para ofrecerle al distinguido visitante cuando, de retorno a su país, nuevamente hiciera escala en el aeropuerto de Lima. Así fue. Una escala técnica de 20 minutos se convirtió en una parada larga y cordial. Muy simpático el presidente Pastrana, que no quería retornar a su país sin saborear nuestra bebida. Este hecho tuvo mucha acogida en los medios de comunicación y su impacto mediático trascendió las fronteras.

Otro pasaje significativo fue la presentación del libro sobre el pisco, escrito por Mariella Balbi.

También se cuenta entre lo bueno de su gestión ministerial la consolidación de los concursos nacionales del pisco, porque hubo muchísimo apoyo.

Raúl Diez Canseco le puso el sello que la industria vitivinícola requería para despegar. Hubo esfuerzos, pero no con la fuerza y el abierto apoyo del Estado. ¿Qué explica ese

## TESTIMONIOS DE PARTE

apoyo? Que era una persona que venía de las canteras del turismo y consideraba a la gastronomía y al pisco vinculados al sector. Diez Canseco es una persona empeñada en desarrollar el turismo porque lo conocía.

Actualmente, la industria del pisco crece y su consumo nacional sube entre 15% y 20% anual. Cuando iniciamos la gestión en los primeros años de esta década producíamos un millón de litros anuales, hoy producimos cinco millones, una cifra espectacular; pero aun así el consumo per cápita es poco si lo comparamos con Chile, que produce 40 millones de litros. Por eso hay que ayudar a los pequeños productores para que se asocien y formen cadenas productivas. Hay futuro para el pisco y cada año va a seguir aumentando el consumo nacional. Internacionalmente vamos de la mano de la expansión gastronómica que vive hoy el Perú.

Fue el ministro Raúl Diez Canseco quien, mejorando una norma del gobierno de Sánchez Cerro, dispuso servir pisco sour en las ceremonias y eventos oficiales, tanto en el Perú como en nuestras embajadas. Así nació la costumbre de servir el pisco sour de honor en reemplazo del vino de honor. Todo ello fue extraordinario, pero es apenas una parte de todo lo que ha sucedido.

Sin embargo, hay que forjar un compromiso mayor de respaldo a los empresarios del pisco en el acceso a los mercados internacionales. Por ejemplo, ahora hay un evento importante en Londres, Inglaterra, y el sector privado no tiene los recursos económicos para presentar un equipo itinerante del pisco, de avanzada a cada concurso gastronómico mundial o un salón con un barman, un expositor y plataformas donde los productores exhiban sus productos.

En cuanto al turismo, se sentaron bases sólidas que han permitido que los ministros que sucedieron a Raúl continuaran con la mayoría de las iniciativas. Corresponde a su gestión iniciativas como Playa Hermosa, ahora en manos de la Municipalidad de Tumbes, que contará con nuestro apoyo para llevarla adelante; proyectos como el Parque Turístico Nacional de Quistococha, en Iquitos, que llegará a buen puerto y se convertirá en un gran parque temático de la Amazonía. De la misma manera, el proyecto turístico El Chaco-La Puntilla (con una extensión de más de 6.500 metros cuadrados, ubicado en la Bahía de Paracas, cerca de la Reserva Nacional de Paracas), donde hemos vendido tres de los cuatro lotes. En breve se pondrán las primeras piedras para construir tres hoteles en Paracas.

Finalmente, volviendo al producto pisco, lo más importante es que paralelo a su promoción hemos despertado el orgullo nacional. El peruano se ha reencontrado con lo suyo y por eso el pisco es más que un producto bandera. Es nuestra naturaleza, es parte de nuestra identidad. Somos como el pisco o el pisco es como nosotros. Son 450 años que está entre nosotros, lo bebemos y lo disfrutamos. Nos tomó mucho tiempo recuperarlo y ahora ya no nos para nadie.

\* Empresario, famoso gourmet y restaurador, animador de la "Cofradía Nacional de Catadores Caballeros Herederos de la Orden del Marqués de Caravantes"

## Un ministro comprometido y exitoso

José Koechlin\*



Raúl Diez Canseco Terry ha sido el ministro más comprometido con el turismo, el que ha otorgado más importancia y el que mejor gestión ha realizado en el sector. Su formación, ser educador y empresario y haber caminado por el Perú, le permitió entender a cabalidad el turismo y actuar en pro de su desarrollo. ¿Qué valoramos más de su gestión? La ley que permite obtener 15 dólares por cada pasajero que viene al Perú. Un ingreso que no depende de la caja fiscal y con el cual el sector tiene una capacidad de gestión más directa. De la misma manera, destaca el hecho de haber cohesionado la función pública con la labor del sector privado; hubo un diálogo fácil para la interacción y la acción conjunta. De allí los resultados.

El turismo debe convertirse en política de Estado, como lo fue en la gestión de Raúl, y es lo que solicitamos desde hace años. Que sea entendido por el Gobierno como una actividad transversal y que, por tanto, debe haber un ministerio de turismo que permita ordenarlo y facilitar el desarrollo de esta industria.

En ese aspecto, hay mucho por hacer. Están pendientes la ley que permite que el paquete turístico sea considerado como exportación; la que pone en práctica otra vez los estímulos por deducciones de impuestos a las inversiones privadas en monumentos históricos; la necesidad de crear un mercado interno formal. Para eso hemos presentado al Congreso de la República, como Sociedad de Hoteles del Perú, una ley de bonos turísticos. Así como existen los bonos de alimentos debe existir, a manera de premio, una bonificación de las empresas a sus empleados para que puedan viajar dentro del Perú, y así se pueda recabar facturas de modo que se incentive la formalización de las actividades turísticas en todo el país.

También deberíamos crear estímulos a la educación en turismo. En otras naciones, en Malasia por ejemplo, se deduce como gasto estas iniciativas. Establecer incentivos a los pioneros, como en Japón, que crean un nuevo tema o impulsan una suerte de alianza para abrir nuevos campos físicos o temáticos; ayudas a las aerolíneas que contribuyan a mejorar la conectividad aérea interna cubriendo nuevas rutas turísticas; impulsos a los gobiernos regionales, locales e inversionistas que promueven nuevos nichos turísticos.

Debemos enfocarnos en el turismo de lujo que es el de mayor gasto por día. Incidir en las actividades en las cuales el Perú tiene una ventaja comparativa como son los mercados de aves, mariposas, orquídeas, gastronomía, la pesca, el yoga, el termalismo, el turismo místico. Dar facilidades para que los jubilados extranjeros puedan tener una residencia en el Perú con inversión inmobiliaria como el proyecto que se hace en la playa de Asia. Este es un buen ejemplo que se debería ramificar a lo largo del Perú.

## TESTIMONIOS DE PARTE

Debemos tener, como hace años, un foro de inversiones, para presentar, por medio de un operador eficiente, las capacidades del Perú a inversionistas extranjeros. Hay que estar en todas. El Perú, por ejemplo, debería tener liderazgo en proyectos de infraestructura como el de Qhapaq Ñan. Además, poner en valor y operar en Kuélap, la catarata del Gocta, Choquequirao, el termalismo en Cajamarca, las playas del norte; tener mejor manejo del Colca y el valle de los volcanes. El ecoturismo es otro de los grandes temas que tiene que ver con el concepto de responsabilidad social; y, entre otras iniciativas, hay que trabajar mejor la marca país. En definitiva el sector privado debe tener injerencia en Prom-Perú, cuya fusión con Prómplex no le hace nada bien. Debemos trabajar más en la seguridad y restituir la fiscalía de turismo a lo que fue originalmente; y debemos crear una dirección nacional sobre la base lo que es hoy la Dirección de la Policía de Turismo y Ecología.

El turismo es un elemento de cohesión social, de revaloración de la identidad nacional. Debemos, por tanto, orientarlo hacia nuestra originalidad, autenticidad, dirigirlo hacia los productos turísticos que sean agradables y sostenibles en el tiempo. En ese sentido, con educación e información sobre los beneficios de la industria turística, debemos mejorar la percepción que tienen los peruanos en torno a esta actividad. La promoción de la artesanía por supuesto que debe recibir mayor impulso.

El problema de competitividad en el turismo data de muchos años. El costo de transacción en el Perú, administrativamente hablando, es demasiado alto, engorroso. Conseguir un permiso en el Perú puede demorar tanto tiempo que un negocio puede perder vigencia. Así, la facilitación es un tema pendiente y uno de los problemas neurálgicos que hay que revertir. La administración pública tiene una carga emocional que revertir, el funcionario teme tomar decisiones, le cuesta asumir su responsabilidad porque tiene temor a la sanción.

El futuro va más allá de nuestra imaginación. Nos hemos acostumbrado a mirar el futuro del turismo en función de variables pequeñas. Cuando miramos la cantidad de los pasajeros que se mueven en el mundo y la cantidad de los que viene al Perú, vemos que estamos fuera del mapa. Cuando entremos al circuito global, cuando se note nuestra presencia en el mundo, será una presencia tan grande que internamente se requerirán tantas inversiones, así como manejo administrativo público y privado, que es difícil imaginar hoy. Lo que sucede en inversiones en hoteles es un presagio de lo que viene.

\* Empresario de amplia trayectoria y profundo conocedor del sector turismo. Presidente de Inkaterra y de la Sociedad Hoteles del Perú.







# Introducción



## INTRODUCCIÓN

El turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto no estén motivadas por una actitud lucrativa. Es un fenómeno multifacético que implica movimiento y estancia en destinos distintos al lugar en que se vive e incorpora variables que se presentan en el proceso, así como las facilidades creadas para satisfacer el viaje turístico.

Más allá de la teoría, el turismo no es un lujo al que acceden reducidos privilegiados segmentos de las sociedades desarrolladas. Se ha convertido en un derecho humano básico y una forma de vida de muchas personas. Su desarrollo se basa en el uso de recursos naturales (paisajes rurales, playas, bosques, montañas, ríos, lagos, cascadas, etcétera) y culturales (fiestas, tradiciones, monumentos históricos, arte popular, etcétera), con el fin de recuperar el bienestar físico, la tranquilidad espiritual o ejercer el derecho al ocio.

El turismo es riqueza para la persona, para la familia, para la comunidad y para el mundo, como sintetiza la Organización Mundial del Turismo (OMT). Y al reconocerla como la actividad económica con mayor proyección y futuro y relevancia para generar conciencia colectiva mundial en lo ambiental, cultural y social, se convierte en un instrumento eficaz para atenuar la pobreza a través de la creación de pequeñas y medianas empresas y, consecuentemente, nuevos empleos.

Se estima que por cada empleo directo crea cuatro indirectos (más de 260 millones de personas están inmersas en el sector en todo el mundo). Esa es su principal característica: la intensidad en el uso de mano de obra, que le da un carácter eminentemente social, además de la dimensión valorativa que recibe por el uso de activos como la naturaleza y la cultura.

Por ello es una de las alternativas de progreso para los países emergentes, al punto de ocupar un lugar destacado en la balanza de pagos (su aporte oscilaría entre el 8% y 11% de los PBI de las naciones y reporta ingresos en impuestos por 300.000 millones de dólares anuales en el mundo). Además, su incidencia es notable en la agricultura y en la pesquería local, en la artesanía y en la construcción.

Para las zonas rurales pauperizadas, donde persiste una agricultura de subsistencia, es tal vez la única vía de progreso. En ese sentido, al democratizar las oportunidades económicas evita que sus habitantes emigren a ciudades superpobladas.

Según estadísticas confiables, el ingreso por turismo internacional a los países en desarrollo (de ingresos bajos e ingresos medios bajos y medios altos) superará los 250.000 millones de dólares, lo que lo situará (es la fuente principal de divisas en 46 de los 49 países menos adelantados) como uno de los principales agentes de exportación.

El turismo configura una dinámica compleja, pues la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de los viajeros, hoy más informados y exigentes que antes, supone la integración de una variada red de bienes y servicios públicos y privados, razón por la que se lo califica como una actividad multisectorial, que involucra a casi todos los sectores económicos y segmentos de la población.

## Evolución en el mundo

En lo que va del siglo XXI el turismo es, probablemente, la actividad económica más trascendente en el mundo y uno de los fenómenos socioeconómicos notables de los últimos cincuenta años. De acuerdo con la OMT, la llegada de turistas internacionales pasó de 25 millones en 1950 a 842 millones en el 2006 y a 900 millones en el 2007. Sus ingresos, sin incluir la venta de pasajes aéreos ni los ingresos por turismo interno, aumentaron 11% anual en el mismo lapso, porcentaje superior al índice de crecimiento de la economía mundial.

Los ingresos por turismo internacional alcanzaron 680.000 millones de dólares en el 2005, lo que, en proyección, lo convierte en una de las principales categorías del comercio internacional. En algunos períodos, dependiendo de las naciones con las que se compara, este volumen comercial iguala o supera al de las exportaciones de petróleo, de productos de alimentación o de automóviles y equipos de transporte.

A juicio de la OMT, el turismo representa la cuarta parte de todas las exportaciones de servicios, y el 40% si se incluye el transporte aéreo. Destaca entre los cinco rubros superiores de las exportaciones para el 83% de países y es la principal fuente para el 38% de ellos. Su participación en el PBI mundial se estima entre el 4% y el 5%. Son cifras que con el tiempo pueden variar con el tiempo, mucho más en positivo.

Su crecimiento en las últimas décadas y las perspectivas favorables a futuro están fuera de discusión, por el incremento de la capacidad adquisitiva en los países industrializados, el mayor tiempo dedicado al ocio por el aumento del número de días feriados, la revolución del transporte aéreo con aviones mejorados y de mayor fuselaje; y por el aporte de las tecnologías informáticas, que brindan información puntual a domicilio sobre incontables destinos turísticos en el mundo.

El perfil del nuevo turista se sintetizaría así: experiencia viajera, diversidad de gustos y preferencias. Es un individuo crítico e interesado en la diversidad cultural, y por ello, demanda más paisajes, más biodiversidad, más servicios y bienes simbólicos.



La información estadística de la Organización Mundial del Turismo (OMT) muestra el crecimiento sostenido del turismo receptivo a escala mundial.



Y a pesar de las crisis de los últimos años, el sector resiste con firmeza los factores externos, como el impacto del 11 de setiembre del 2001 en EE.UU., desastres naturales, problemas de seguridad y salud, a los que se suman la turbulencia en los mercados financieros, el alza del petróleo, el incremento de impuestos que gravan el transporte aéreo, los riesgos inflacionarios y la subida de las tasas de interés.

Como dice la OMT, "la buena marcha del turismo en el mundo no ha sido solo una situación de coyuntura, sino, por el contrario, su crecimiento se ha sostenido en los últimos años". Según su Barómetro de enero de 2008, el turismo mundial superó todas las expectativas alcanzando el 2007 una nueva cifra récord de llegadas internacionales cercana a los 900 millones. "Los resultados confirman a la vez la pendiente de crecimiento sostenido de los últimos años y la resistencia del sector frente a los factores externos. Este desarrollo se ha visto apoyado por una economía mundial fuerte, que ha experimentado su periodo más largo de crecimiento sostenido desde hace más de dos decenios", informó al mundo, luego de anunciar que las llegadas de turistas internacionales crecieron 6 % el año pasado.

Este crecimiento continuo del turismo internacional tuvo el apoyo de una economía mundial fuerte, con una expansión de alrededor del 5% por cuarto año consecutivo. En consecuencia, las economías de los mercados emergentes y de los países en desarrollo se beneficiaron con el crecimiento del PBI mundial.



El cuadro refleja el favoritismo de los turistas por Europa, pero los otros continentes también crecen.

## En el Perú

Nuestro pasado evoca al imperio fundado por los incas. Esta civilización controlaba casi la mitad de Sudamérica, hasta que llegó la conquista española. La herencia del imperio (arte, arqueología, cultura, identidad), es para el Perú su principal manifestación turística.

Su legado, como el de los mayas en México, constituye los primeros insumos del turismo nacional. Así, Machu Picchu (la ciudadela inca descubierta en 1911 por el explorador estadounidense Hiram Bingham y reconocida como una de las siete

maravillas modernas del mundo) y el Cusco (de arquitectura incaica y colonial) fueron en la primera mitad del siglo XX los primeros tesoros del turismo nacional.

Actualmente, si bien Machu Picchu sigue siendo el destino favorito de miles de turistas foráneos, la diversidad de los paisajes ofrece alternativas para una creciente oleada de visitantes de diferentes latitudes. A la riqueza histórica, se suman la geografía, las manifestaciones multiculturales y la variada gastronomía que en años recientes ha deslumbrado en exigentes mercados emisores.

Y en formidable reacción a las políticas promocionales, destacan nuevos destinos como la fortaleza de Kuélap (Amazonas), el Museo Tumbas Reales del Señor de Sipán (Lambayeque), la ciudadela de Chan Chan (Trujillo), la ciudadela de Caral (Lima), así como el río más caudaloso del mundo, el Amazonas; el lago navegable más alto del mundo, el Titicaca; los cañones más profundos: Cotahuasi y el Colca en Arequipa, etcétera.

Por otra parte, la diversidad de atractivos (paisajes montañosos, nevados imponentes, selvas impresionantes, cálidas playas, tradiciones, costumbres y más) la diferencia de otras zonas y le otorga al turismo peruano impresionantes ventajas comparativas.

Algunas fuentes o estudios realizados con anterioridad, consideran que el turismo en el Perú empieza con la creación del Ministerio de Fomento y Obras Públicas, a comienzos de los años 30 del siglo XX. Entonces, se autorizó al Touring Club Peruano a fomentar y promover la actividad turística hacia el Cusco. Durante años, esta institución cumplió su misión, aunque interrumpida por períodos de incertidumbre política.

A comienzos de los años 40 el sector carecía de un plan definido, salvo algunas construcciones hoteleras por cuenta del Estado y la creación de la Escuela de Cicerones, la institución más antigua en materia de turismo y origen de lo que es hoy el Centro de Formación de Turismo (Cenfotur).

La administración de don José Luis Bustamante y Rivero creó la Corporación Nacional de Turismo (Ley 10556 de 1946), que dio al turismo en el Perú cierto profesionalismo y, con la ayuda del Ministerio de Fomento, promovió la construcción de una red de caminos y ferrocarriles a los principales puntos de atracción turística. Entre las actividades que impulsó figura la construcción de hoteles, aunque ya operaba la Compañía Hotelera del Perú S.A. (creada en 1942), antecesora de la desaparecida Entur-Perú.

Una de las actividades más importantes que se desarrollaron por esa época fue el Primer Congreso Nacional de Turismo (junio de 1947), en el que participaron ilustres personalidades de la talla de Julio C. Tello, Javier Pulgar Vidal, Aurelio Miró Quesada Sosa, Fernando Belaunde Terry, José Sabogal, Luis Valcárcel, Elmer Faucett, entre otros.

Los temas que abordó el congreso fueron: legislación y finanzas turísticas; propaganda, información y educación turística; transportes y obras públicas vinculadas al turismo; hoteles, albergues y mejoramiento de los servicios; inventario, utilización y defensa del patrimonio turístico; agencias de turismo, comercio de objetos para el turista y escuela de guías; turismo interno y de acción social; fomento integral del turismo, deportes turísticos y turismo de emoción; y sanidad.



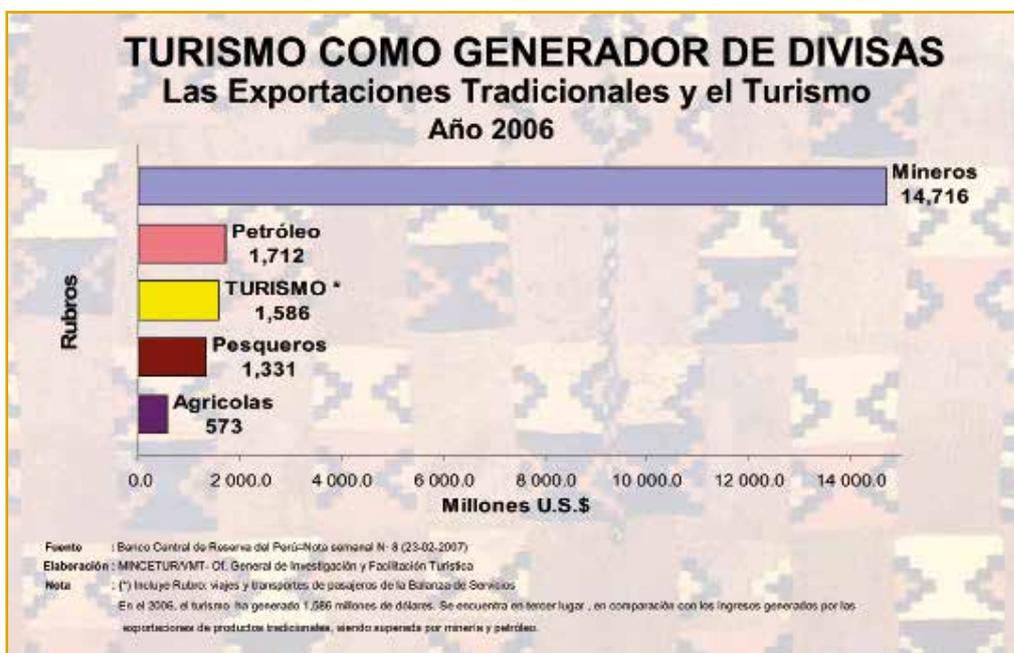
La problemática del turismo de fines de los años 40 difiere poco de la temática de hoy, pues tenemos desafíos por remontar si queremos acceder a las ligas mayores de la industria.

La instalación de una oficina representativa en Nueva York, que contó con recursos para cumplir su misión, fue el primer esfuerzo para promover el turismo peruano en Estados Unidos. Luego, como ocurriría a lo largo de la República, en 1950 se dispuso la liquidación de la Corporación Nacional de Turismo. Pero, a contrapelo, ese año se creó la Escuela de Guías de Turismo, de la cual egresaron jóvenes y destacados profesionales.

La llegada al poder del presidente Fernando Belaunde Terry, en julio de 1963, significó un punto de inflexión para el turismo nacional. Por la Ley 14947, del 6 de marzo de 1964, creó la Corporación de Turismo del Perú (Cotur-Perú), que tuvo a su cargo varios proyectos, como el inventario del patrimonio turístico nacional, la conservación y restauración de bienes monumentales y artísticos, la promoción de inversiones privadas y el estímulo a las actividades folclóricas y artesanales, entre otros.

Con el eslogan “Conozca el Perú primero”, impulsó el turismo interno. Gracias a este programa se realizaron campañas promocionales y certámenes internacionales con participación de líneas aéreas y agencias de viaje. También se firmaron acuerdos con la Compañía Hotelera del Perú, que permitían a los maestros, obreros o empleados acogerse a tarifas especiales para sus viajes al interior del país.

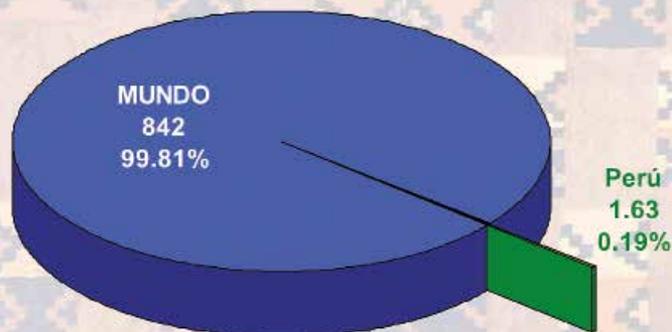
Y ante la necesidad de contar con instrumentos eficaces de gestión que permitieran monitorear el turismo, el Gobierno, con ayuda de la Organización de Estados Americanos (OEA), impulsó la elaboración de estudios especializados. Estos dieron los lineamientos de trabajo por seguir y entre sus recomendaciones instaban a definir las áreas prioritarias de acción y el tipo de servicios que debían mejorarse.



El turismo es el tercer rubro generador de divisas.

## PARTICIPACIÓN DEL PERÚ EN LOS FLUJOS MUNDIALES DE TURISMO

(en millones, del año 2006\*)



Fuente: Organización Mundial del Turismo / Barómetro OMT - Vol 5, N°1, Enero, 2007

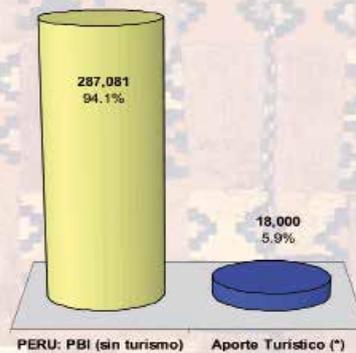
Elaboración: MINCETUR/VMT - Of. General de Investigación y Facilitación Turística

Nota: (\*) Cifra Preliminar

La OMT estima que en el año 2006, las llegadas de turistas internacionales en el mundo han sido de 842 millones, en Perú las llegadas se estima 1'634 573 lo que representa el 0.19% de las llegadas mundiales.

## APORTE DEL TURISMO A LA ECONOMÍA PERUANA

(valores corrientes en millones de Nuevos Soles - Año 2006)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística - INEI

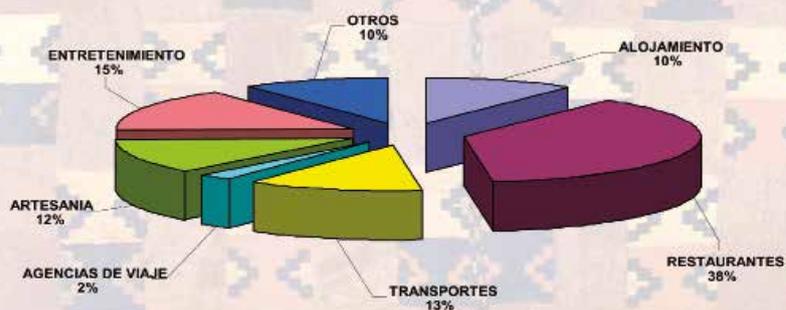
Elaboración: MINCETUR / VMT - Of. General de Investigación y Facilitación Turística

Nota: (\*) Cifras estimadas de la CSI - según el consumo Turístico interno.

El aporte turístico desde el lado del gasto representa el 5.9% del PBI nacional.

## DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA TURÍSTICA DIRECTA

Año 2005



Fuente: INEI

Elaboración: MINCETUR/VMT - Of. General de Investigación y Facilitación Turística

Nota: Los sectores que generan más empleos en los servicios de turismo son restaurantes, entretenimiento y transportes.

Otros: Servicios culturales, financieros, actividades conexas y no específicas.

Pese que a nivel mundial el turismo peruano se halla rezagado, las cifras del Mincetur demuestran su importancia en el PBI, la generación de empleo y la reducción de la pobreza.

En 1965 se creó la Escuela Nacional de Turismo, y en 1967 el Centro Nacional de Aprendizaje de Servidores en Hoteles, orientado a formar y capacitar cocineros, barman, mozos, maitres, ayudantes de cocina, cuartereros, camareros, gobernantas y otros que requerían los establecimientos de hospedaje, restaurantes y afines.

“A medida que el turismo crecía en importancia y se iba integrando en el tejido de la vida moderna, su dimensión internacional aumentaba y los gobiernos nacionales comenzaban a desempeñar un papel cada vez más determinante, ya que sus actividades cubrían los más diversos campos, desde la infraestructura hasta la reglamentación”, comentaba entonces la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT), que agrupaba a la mayoría de países del mundo y que se transformó, en 1976, en la actual Organización Mundial del Turismo.

Si en el propósito de impulsar el sector como instrumento de desarrollo no hemos sido coherentes, hay hitos como el de 1969, año en que por primera vez se encargó al Ministerio de Industria y Comercio “dirigir, regular y promover las actividades turísticas”. Debido a la mayor relevancia que progresivamente adquiriría el turismo en la vida económica, se creó la Empresa Nacional de Turismo (Entur-Perú), como organismo público descentralizado. Su misión: construir, equipar y administrar los hoteles del Estado.

Tras varios años en medio de marchas y contramarchas, el 12 de junio de 1981 se encargó al Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (Mitinci) el manejo integral del sector, pues se advierte su impacto transversal. Es decir que el turismo, además de generar siempre impactos positivos, tiene efectos directos o indirectos en políticas sectoriales y en las administraciones de los gobiernos central, regional y local; cruza de manera vertical u horizontal la política, la tecnología y, en general, en toda estampa de la vida humana.

Casi al concluir el segundo gobierno del presidente Fernando Belaunde se promulgó la Ley General del Turismo (Ley 24027, del 13 de diciembre de 1984). Esta norma estableció un régimen de incentivos a la inversión privada y a la reinversión de utilidades. El gobierno que lo sucedió, el del presidente Alan García (1985-1990), liquidó los incentivos a la reinversión en todos los sectores de la economía nacional.

En los años 90, el turismo se convirtió en uno de los factores del crecimiento. Y entre 1995 y el 2000, el gobierno del presidente Alberto Fujimori promulgó las leyes 26961 (para el desarrollo de la actividad turística) y 26962 (sobre modificaciones de disposiciones tributarias para el desarrollo de la actividad turística). No fueron suficientes para el despegue del sector.

Durante la administración del presidente Alejandro Toledo, en julio del 2002, se dieron las leyes 27779 y 27790, en virtud de las cuales se creó y puso en funcionamiento el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). A la postre, este sector es el que lidera las políticas de Estado para desarrollar el turismo y consolidarlo en el tiempo como la primera industria.

En el Perú, las condiciones para impulsar el turismo no siempre han sido las mejores. Un ejemplo: una encuesta realizada en 1997 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) a 9.500 jefes de hogares urbanos reveló que el 86% de estos no hacía turismo interno por falta de recursos.



## PROYECCION DE LOS TURISTAS EXTRANJEROS AL PERU

PROYECCION (con ajustes 2000-2006)					
Mes	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
<b>Ene.</b>	160,866	176,147	192,880	211,202	231,265
<b>Feb</b>	169,393	185,856	203,919	223,737	245,482
<b>Mar</b>	158,099	171,769	186,621	202,758	220,290
<b>Abr</b>	151,828	165,354	180,085	196,128	213,600
<b>May</b>	148,303	161,959	176,873	193,160	210,947
<b>Jun</b>	146,835	156,675	167,174	178,377	190,331
<b>Jul</b>	182,443	194,868	208,140	222,316	237,457
<b>Ago</b>	163,737	175,150	187,358	200,417	214,386
<b>Sep</b>	156,124	169,649	184,346	200,316	217,670
<b>Oct</b>	159,268	173,510	189,026	205,929	224,344
<b>Nov</b>	158,511	174,674	192,485	212,112	233,740
<b>Dic</b>	174,130	191,172	209,881	230,422	252,973
<b>TOTAL</b>	<b>1,929,537</b>	<b>2,096,783</b>	<b>2,278,788</b>	<b>2,476,874</b>	<b>2,692,485</b>

Fuente : Dirección General de Migraciones y Naturalización  
Elaboración : MINCETUR/VMT- Of. General de Investigación y Facilitación Turística

Proyecciones conservadoras de crecimiento en momentos en que otros países redoblan esfuerzos para atraer visitantes de otras latitudes.

Aun así, medido en el tiempo, la balanza es favorable. No solo como fuente receptora de inversiones sino como generador de divisas. Veamos: en 1980 ingresaron al país 372.790 turistas, lo que significó para la balanza de pagos unos 200 millones de dólares; en 1990, 352 mil turistas y 217 millones de dólares de ingresos; en 1997, 649.287 turistas y 824 millones de dólares en divisas; en el 2005, 1'486.000 turistas extranjeros y 1.308 millones de dólares en divisas; y en el 2006, el turismo fue la tercera fuente de ingreso de dólares con US\$ 1.586 millones, al recibir 1'640.000 de visitantes extranjeros.

Así, en el quinquenio 2001-2006 el crecimiento promedio de turistas fue cercano al 12%, y, en términos de facturación, la tasa fue de 16%.

El turismo interno también mostró notable mejoría en ese lustro. El buen desempeño de la economía y la progresiva recuperación de los ingresos de la población significaron en el 2006 el registro de 14,2 millones de arribos de pasajeros nacionales en establecimientos de hospedajes, o sea un crecimiento de 2,2% con respecto al 2005.

Como señalan las fuentes oficiales, el turismo receptivo (llegada de turistas extranjeros) en el Perú va en aumento. De 707 mil turistas extranjeros que llegaron al Perú en el 2001 se pasó a 1'635.000 personas en el 2006. En tanto, los ingresos del sector turismo pasaron de 1.438 millones de dólares en el 2005 a 1.585 millones en el 2006, y hasta el segundo trimestre de 2007 se registraron ingresos por 980 millones.

Además, han mejorado las características del turista extranjero que visita el Perú. Su gasto promedio es de 1.114 dólares y en su mayoría (78%) permanece entre una y 14 noches en territorio peruano.

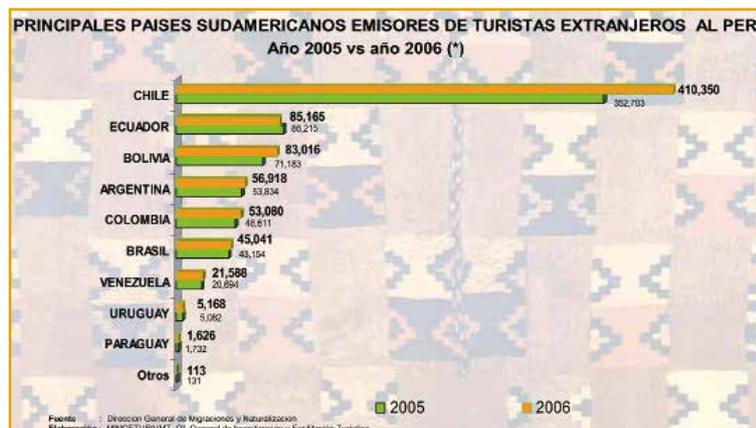
El escenario internacional es favorable para el crecimiento del turismo receptivo. Los mercados emisores acentúan la preferencia por los viajes por vacaciones, recreación, cultura y naturaleza, a lo que se suma la creciente demanda de productos artesanales. Este panorama plantea el desafío de generar mejores

## ARRIBO DE TURISTAS EXTRANJEROS SEGUN PAIS DE RESIDENCIA PERMANENTE (1)

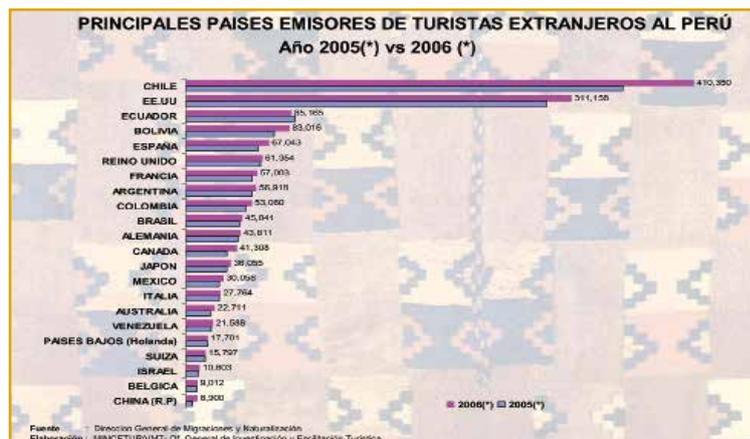
REGION	PAIS	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004 *	AÑO 2005 **	AÑO 2006
<b>Total</b>		<b>907,628</b>	<b>1,069,517</b>	<b>1,276,610</b>	<b>1,486,005</b>	<b>1,634,573</b>
<b>AMERICA DEL NORTE</b>		<b>225,745</b>	<b>239,554</b>	<b>287,347</b>	<b>351,808</b>	<b>382,524</b>
	EE.UU	190,234	200,800	240,104	291,073	311,158
	CANADA	21,066	21,846	24,365	33,124	41,308
	MEXICO	14,445	16,908	22,858	27,411	30,058
<b>AMERICA DEL CENTRO</b>		<b>15,144</b>	<b>15,065</b>	<b>18,376</b>	<b>23,761</b>	<b>26,477</b>
<b>AMERICA DEL SUR</b>		<b>472,666</b>	<b>507,551</b>	<b>618,933</b>	<b>685,339</b>	<b>762,055</b>
	CHILE	239,132	249,040	307,432	352,703	410,350
	BOLIVIA	59,495	58,337	63,043	71,183	83,016
	ARGENTINA	35,928	38,039	45,434	53,834	56,918
	ECUADOR	61,810	61,411	111,072	88,215	85,105
	Otros	76,291	79,824	91,952	119,404	125,816
<b>EUROPA</b>		<b>228,063</b>	<b>244,015</b>	<b>275,228</b>	<b>334,614</b>	<b>357,052</b>
	ESPAÑA	30,178	29,853	42,042	58,483	67,043
	REINO UNIDO	41,680	48,410	50,857	60,452	61,354
	FRANCIA	36,826	39,736	45,753	53,749	57,003
	ALEMANIA	31,163	33,123	36,033	42,400	43,811
	ITALIA	21,887	21,679	24,460	27,247	27,764
	Otros	68,349	71,214	77,073	92,283	100,117
<b>ASIA</b>		<b>40,384</b>	<b>43,243</b>	<b>54,343</b>	<b>62,763</b>	<b>72,281</b>
<b>AFRICA</b>		<b>1,958</b>	<b>2,178</b>	<b>2,752</b>	<b>3,636</b>	<b>3,053</b>
	SUDAFRICA	1,301	1,500	1,750	2,150	2,235
	Otros	657	678	1,002	1,386	818
<b>OCEANIA</b>		<b>13,534</b>	<b>16,455</b>	<b>18,858</b>	<b>23,597</b>	<b>26,845</b>
	AUSTRALIA	11,208	13,834	15,965	19,935	22,711
	NUEVA ZELANDIA	2,269	2,532	2,798	3,604	4,071
	Otros	59	89	65	58	63
<b>APATRIDA</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>AGUAS INTERNACIONALES</b>		<b>26</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>NO ESPECIFICADO</b>		<b>105</b>	<b>1,334</b>	<b>741</b>	<b>782</b>	<b>4,203</b>

En cinco años la afluencia de turistas al país ha crecido más del 50 %.

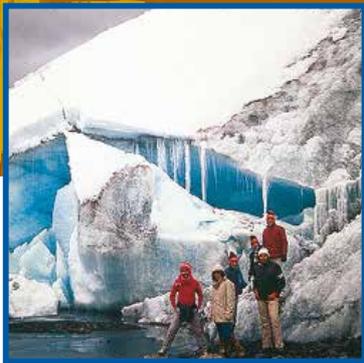
condiciones a fin de posicionar al Perú en la lista de preferencias como país destino. Los recursos abundan: tenemos diez sitios inscritos en la lista de patrimonios culturales de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) y 56 áreas naturales protegidas, y somos uno de los 18 países con mayor índice de biodiversidad de la Tierra.



Cada vez más son los visitantes de los países vecinos quienes arriban al Perú.



Chilenos, estadounidenses y ecuatorianos tienen mayor interés en conocer nuestros atractivos turísticos.



P

A woman in traditional Peruvian attire, including a wide-brimmed hat and a patterned blouse, is smiling and holding a llama. The background shows ancient stone ruins, likely Machu Picchu, under a clear sky. The entire image is overlaid with a semi-transparent yellow filter.

# PARTE 1

## Visión de turismo



## VISIÓN DE TURISMO

Con el inicio del siglo XXI, el compromiso electoral del doctor Alejandro Toledo Manrique fue convertir al turismo y a la artesanía en pilares de la reactivación económica y el proceso de desarrollo sostenido del país. “Las naciones más avanzadas tienen políticas de Estado que imantan con mucha fuerza su poder de atracción”, decía en foros académico-empresariales.

El pueblo lo eligió para un mandato de cinco años. Y al comenzar su gobierno (julio del 2001) el presidente Toledo demostró su firme voluntad de hacer de ambos sectores lo propuesto durante la campaña.

En ese sentido, desde el desaparecido Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (Mitinci), del cual fui titular (julio del 2001 a julio del 2002), se hizo el Plan de Desarrollo Turismo-Artesanía 2001-2006, a cargo de un equipo de trabajo dirigido por el arquitecto Ramiro Salas Bravo.

Ese plan fue la fuerza motriz de nuestro planeamiento para otorgar mayor valor a mediano plazo a los recursos turísticos existentes y para el desarrollo de nuevos y ambiciosos proyectos turísticos. Fue uno de los instrumentos clave para fomentar la inversión, generar empleo productivo, fortalecer nuestra identidad cultural y luchar contra la pobreza.

La nueva forma de entender las relaciones entre los sectores público, social y privado, donde las iniciativas y las capacidades se enfocan al alcance de resultados, facilitó el diseño de lineamientos, objetivos, metas y acciones que enrumbaran hacia la reactivación y despegue del turismo. Cuestión medular fue comprender que los nuevos límites de referencia entre la estructura gubernamental y la sociedad faciliten consensos de colaboración, concordia y cooperación.

El Programa Nacional de Turismo 2001-2006 fue el instrumento de la política de gobierno del presidente Toledo. El reto del equipo de trabajo, convertir a la actividad turística en una oportunidad de transformación para el desarrollo integral del país como política de Estado a fin de alcanzar una mejor distribución del ingreso y el aprovechamiento sustentable de los recursos turísticos.

El rumbo señalado para la década debía coadyuvar a que el turismo se posicionara como palanca de desarrollo social y económico. La estrategia contemplaba la concertación y el diálogo con los actores involucrados, directa o indirectamente, con el turismo: instituciones públicas, gobiernos regionales, empresa privada, profesionales, instituciones académicas y de investigación, gremios, asociaciones y sociedad civil.

Nos propusimos desarrollar el turismo nacional, mediante acciones de planeación, impulso al desarrollo de la oferta, apoyo a la operación de los servicios turísticos y la promoción, articulando el trabajo de diferentes instancias y niveles de Gobierno.

¿En qué contexto internacional actuábamos? En el que los organismos internacionales señalaban: para salir de la situación de pobreza y del estancamiento

económico, los países en vías de desarrollo, como el Perú, debían diversificar y multiplicar sus exportaciones.

Lo primero que hice al aceptar el desafío fue ubicarnos dentro de las tendencias de la competitividad mundial. Si bien el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) del sector arrojaba debilidades y amenazas que entramparían por un tiempo nuestras iniciativas, estaba convencido de que teníamos el potencial, el conocimiento y la tecnología para ofrecer eficientemente nuestros productos turísticos y artesanales.

Por entonces, la demanda mundial de los mercados emisores identificaba la preferencia de los viajeros por la cultura y la naturaleza, además de productos artesanales de calidad.

El Perú poseía en abundancia estos recursos, pero que no eran explotados adecuadamente. Por ejemplo, la exportación de artesanía a comienzos de la década era de US\$27 millones, México exportaba US\$800 millones y Tailandia US\$2.000 millones.

Por eso delineamos, a partir de julio del 2001, las primeras bases de un nuevo plan de acción que haría factible aprovechar las fortalezas y oportunidades de ese tiempo nuevo signado por la globalización y el incremento sostenido del flujo turístico.

### **Análisis sectorial:**

**Ausencia de planes, políticas y un ente rector.** Hasta entonces, el sector carecía de ideas, planes y proyectos. La falta de visión, expresada en la ausencia de planes de mediano y largo plazo, dificultaba ingresar al nuevo escenario mundial, caracterizado por la hipercompetencia y el sostenido incremento del flujo turístico mundial.

El nivel jerárquico del turismo en el aparato del Estado estaba en segundo plano, con poca influencia y significación; varios entes públicos entrampaban o duplicaban esfuerzos; había superposición de mandos y uso deficiente de escasos recursos públicos.

**Reducción del transporte hacia el Perú.** Se había reducido y suspendido vuelos de líneas aéreas internacionales procedentes de los grandes mercados emisores de flujos turísticos. Además, por falta de un clima de confianza, no se suscribieron acuerdos de cielos abiertos con los principales países emisores. Adicionalmente, los altos costos operativos del aeropuerto Jorge Chávez, cuyas tarifas por servicios de rampa y combustible eran superiores a las de otros aeropuertos latinoamericanos, agravaban la situación descrita. En consecuencia, necesitábamos fomentar una nueva política aerocomercial más competitiva.

El transporte marítimo tampoco ofrecía ventajas y la infraestructura portuaria (marítima, fluvial y lacustre) no garantizaba ninguna ventaja competitiva. Esta



situación impedía fomentar el turismo de cruceros, una de las modalidades con espectacular crecimiento en el mundo. En lo que concierne al transporte terrestre, había que avanzar en lograr sinergias entre el Viceministerio de Turismo, Ministerio de Transportes y Comunicaciones y los gobiernos locales, tanto en la adecuación de la normatividad como en la seguridad, información, señalización vial, estandarización de terminales terrestres, etcétera.

**Ni promoción de inversiones ni concesiones.** En la década del 90 del siglo pasado, la inversión nacional y extranjera en el sector no tuvo prioridad. A diferencia de otros sectores de la economía que contaron con ventajas tributarias, la inversión nacional en el equipamiento de plantas turísticas no tuvo tasas preferenciales ni criterios adecuados para orientarla y diversificarla.

Se realizaron esfuerzos en la habilitación de accesos carreteros, pero requerían complementarse con terminales terrestres y otras facilidades para el desplazamiento de turistas locales y extranjeros. No se utilizó la fórmula de concesiones, que hubieran fomentado alternativas de inversión para proyectos aeroportuarios, autopistas, adquisición de tierras para el ecoturismo, playas, áreas adyacentes a monumentos arqueológicos, etcétera.

**Inadecuada política de marketing.** La descoordinación entre las instituciones públicas involucradas en el sector (Viceministerio de Turismo, Prom-Perú y Ministerio de Relaciones Exteriores) debilitó el concepto de mercadeo que debía aplicarse como moderno instrumento de gerencia (impacto de la promoción de nuestros atractivos en mercados emisores: productos, precio, canales de promoción y comercialización).

Este panorama pudo revertirse si se asumía, como corresponde a la gestión de estados modernos, un trabajo integral y armónico entre los estamentos público y privado. La participación de la cancillería, por ejemplo, no fue aprovechada por falta de una visión de futuro. Prom-Perú no transmitió debidamente, dentro y fuera del país, nuestro potencial turístico y la diversidad de atractivos.

Ese problema revelaba la poca capacidad del Estado y de la empresa privada para crear productos y consolidar los existentes con un nivel de calidad que permita ser competitivos.

El análisis de la situación de entonces del turismo nacional nos llevó a esta conclusión, aunque reiterativa: teníamos un solo producto que no iba más allá de lo cultural- arqueológico.

**Disposiciones legales desfasadas.** Comprobamos que hasta entonces la normatividad de la actividad turística tuvo poca claridad en la definición del papel del Estado en el marco de una economía de mercado y globalización.

**Falta de una política de descentralización.** No obstante la obligación señalada en la ley de desarrollo de la actividad turística, el Gobierno Central y el sector turismo reducían sus funciones a la de tramitadores. No había intervención ni participación de los gobiernos locales ni regionales; y por ello no recibían apoyo técnico para promover descentralizadamente sus recursos turísticos ni para ejecutar acciones y programas acordes con los objetivos del Gobierno Central.

Peor aun, no se promovía un trabajo conjunto con el sector privado. Ambos sectores, público y privado, tocaban partituras diferentes.

**Falta de coordinación con otros sectores.** Por su naturaleza, el turismo es una actividad multisectorial, que demanda el trabajo de todos los entes involucrados, además de la toma de decisiones oportunas y la ejecución eficiente de los planes de trabajo. Paradójicamente, este fue uno de los aspectos de mayor desatención de los responsables del sector, que derivó en la ausencia de autoridad y en superposiciones e interferencias entre los organismos responsables de la marcha del turismo, tales como el Viceministerio de Turismo, la Dirección General de Aviación Civil del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el Instituto Nacional de Cultura y el Instituto Nacional de Recursos Naturales.

**Gestión cuantitativa y estadística deficiente.** A partir de 1995, las estadísticas sobre turismo receptivo sufrieron modificaciones. La nueva metodología distorsionó la información, generando expectativas sobredimensionadas en inversionistas privados. Había que sincerar tales estadísticas sobre la base de estándares internacionales admitidos por todos los países.

La observación central era que las estadísticas sectoriales estaban basadas en una información tradicional, que arrojaba pocas luces sobre su real conocimiento y verdadera contribución a la economía nacional; es decir, el peso específico que tenía el turismo en el PBI, la PEA, consumo interno, inversiones nacionales, salarios, impuestos, etcétera.

**Turismo interno desatendido.** La ubicación en el mapa de prioridades políticas y presupuestarias del turismo interno (segmentos escolar, juvenil, laboral y tercera edad) reflejaba su abandono. Era evidente la falta de actitud del Estado para rescatar la opción del turismo interno, rural y urbano, como actividad dinamizadora de las economías regionales y locales. Los viajeros nacionales no disponían de información adecuada a sus necesidades, ni los operadores de elementos promocionales y de comercialización requeridos.





Por eso, se requería una política de rescate, impulso y fomento del turismo interno.

**Falta de personal capacitado.** Había consenso en que el crecimiento y el impacto de la productividad turística dependían del nivel de calificación del personal, específicamente de quienes tenían que ver con la atención al público. Era preciso evaluar los resultados del proceso seguido hasta entonces desde 1940, año en que se creó la Escuela de Cicerones por el Touring y Automóvil Club del Perú.

Se llegó a la conclusión de que, tras 60 años de vigencia del sistema de educación y capacitación turística nacional, las contribuciones del Estado y de la iniciativa privada fueron beneficiosas en la formación de mandos medios y superiores, pero urgía actualizar y adaptar el sistema a fin de cubrir todos los niveles y requerimientos que demandaban los nuevos inversionistas y operadores.

Por ello se dispuso reordenar y homogeneizar los planes de estudios con una perspectiva de futuro, tomando en cuenta las expectativas de los alumnos, la participación del Mincetur, los gremios prestadores de servicios, y la cooperación internacional.

**Artesanía huérfana.** La artesanía estuvo relegada en la década del 90. El Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales (Mitinci) concentró sus esfuerzos, recursos propios y de la cooperación internacional en la promoción de las pymes, olvidando la actividad artesanal.

La poca atención se resumía en la falta de un adecuado marco legal, ausencia de políticas y planes de desarrollo, y en el hecho de que en los años 90 no se ejecutaran programas de impacto nacional para la actividad artesanal. Varias entidades públicas (ministerios y organismos descentralizados vinculados al sector) y organismos no gubernamentales llevaron a cabo tareas de promoción de la artesanía, pero de manera desarticulada.

El flujo de recursos públicos y privados, proveniente de la cooperación internacional orientada a la actividad artesanal, no se tradujo en resultados concretos, como un aumento de la capacidad competitiva de los productores y empresas artesanas, el desarrollo de nuevos productos, identificación de nuevos mercados o en el incremento de las exportaciones de productos artesanales.

**Limitaciones técnicas y de comercialización.** El proceso de producción de la artesanía se caracterizaba por técnicas tradicionales, lo que dificultaba su acceso a mercados foráneos, la limitada elaboración de productos y falta de medios para atender la demanda de artesanías utilitarias y decorativas, así como por problemas de gestión y comercialización caracterizados por falta de transparencia de la información a la cadena productiva.

El diagnóstico expuesto permite comprender casos de inequidad en la distribución del ingreso generado que, en mayor porcentaje, quedaba en los agentes que estaban en contacto con los consumidores. En parte, esa intermediación del comercio artesanal explica la incapacidad de capitalización de los artesanos para mejorar sus capacidades técnicas y productivas, además del bajo nivel de sus condiciones de vida.



## Turismo como Política de Estado

Uno de los objetivos del gobierno del presidente Alejandro Toledo fue obtener ventaja competitiva en aquellas actividades económicas que contribuyesen en mayor medida a la lucha frontal contra la pobreza y el desempleo, no solo para el período 2001-2006, sino también con vistas a su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

El turismo y la artesanía eran alternativas reales de cambio para el desarrollo sostenido de largo plazo, si se les daba prioridad en el aparato del Estado, así como la correspondiente jerarquía administrativa, recursos económicos, instrumentos y disposiciones legales que garantizaran su conversión como motores de la economía.

Considerando el desarrollo turístico de otros países y las perspectivas que los organismos internacionales mostraban sobre este mercado, incorporamos el turismo y la artesanía como objetos de políticas de Estado de larga duración. Así se integraba ambos sectores a la política económica del Gobierno, a las negociaciones internacionales, a los estamentos de los poderes públicos, a los gobiernos locales y regionales y a la iniciativa privada.

La política de Estado en el aspecto turístico y artesanal empezó ubicándolos en un nivel prioritario de decisión, coordinación e implementación entre los objetivos de desarrollo nacional. De esta decisión política, se desprenderían las acciones para vincular al turismo y a la artesanía con los demás sectores económicos y sociales.

Se puso en marcha mecanismos e instrumentos para una comunicación y cooperación intersectorial eficiente que hiciera posible obtener las metas de desarrollo fijadas.

Esta nueva política de Estado, derivada de la decisión del gobierno del presidente Toledo de cambiar el rumbo del turismo, definió seis grandes lineamientos de trabajo:

- ◆ Ubicación del sector turismo en los niveles de decisión del Estado.
- ◆ Ordenamiento territorial de la oferta turística.
- ◆ Desarrollo de la conciencia turística y de servicio al turista.
- ◆ Promoción del producto turístico peruano (PTP).
- ◆ Accesibilidad al Perú desde el exterior.
- ◆ Desarrollo y promoción de la artesanía peruana.

El siguiente cuadro contiene seis objetivos generales, 21 estrategias y las acciones planificadas al asumir el manejo del sector:

### Matriz de políticas, objetivos, estrategias y acciones

(Elaborado de acuerdo con el Plan de Gobierno del sector Turismo 2001-2006)

POLITICAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
1.- 1. UBICACIÓN DEL SECTOR TURISMO EN NIVELES DE DECISIÓN DEL ESTADO.	1.1. Desarrollar el nivel institucional con la participación activa del sector privado en la gestión, en el corto, mediano y largo plazo.	1.1.1. Crear el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.	Proponer al Poder Legislativo la creación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
		1.1.2. Insertar la actividad turística en las diferentes áreas sectoriales de la administración del Estado.	Establecer el marco de coordinación y ejecución de acciones con la representación empresarial de las regiones del país.
		1.1.3. Incentivar inversiones de la empresa privada en la actividad turística.	Acordar alianzas estratégicas de naturaleza interinstitucional con organizaciones públicas y privadas directamente relacionadas con el turismo.
		1.1.4. Proporcionar la participación del sector privado en el desarrollo de las políticas de Gobierno.	Apoyar el turismo vía gobiernos locales y regionales, mediante el asesoramiento técnico, formulación de proyectos, información, eventos, capacitación, etc.  Suscribir convenios de cooperación con las escuelas de turismo de las universidades para asistir a los gobiernos regionales y locales.  Convocar una conferencia nacional de alcaldes para promover el turismo en sus jurisdicciones.  Delegar determinadas funciones centralizadas en el viceministerio de Turismo a los gobiernos locales, entre ellas las consultorías en convenio con las universidades.  Formular los planes de turismo regionales y municipales de corto, mediano y largo plazo.
		1.1.5. Contar con un sistema estadístico confiable sobre los indicadores macroeconómicos sectoriales que reflejen el peso real del turismo en la economía nacional.	Desarrollar la Cuenta Satélite de Turismo en el Perú.  Suscribir un convenio de cooperación con el INEI, a fin de concertar un apoyo mutuo en la elaboración de los indicadores macroeconómicos del sector.  Poner a disposición los principales indicadores y estadística básica de Turismo.



POLITICAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<p><b>2.ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA OFERTA TURÍSTICA.</b></p>	<p>2.1. Mostrar el Producto Turístico Peruano (PTP) como un todo integrado, que presente nuevos productos y modalidades de turismo: participativo, ecológico, místico, así como nuevas rutas y formas de viajar, incluyendo nuevas carreteras, red ferroviaria, rutas marítimas y fluviales adecuadas.</p>	<p>2.1.1. Incorporación de nuevos atractivos y puesta en valor de recursos turísticos.</p>	<p>Del patrimonio monumental de la Nación, para circuitos turísticos, tales como Kuélap en Amazonas, Choquequirao (Cuzco y Apurímac), El Gran Camino Inca - Qhapaq Ñan, Caral en Lima y Túcume en Lambayeque, así como acceso al "Gran Pajatén" en San Martín.</p> <p>Ordenamiento integral del Santuario Histórico de Macchu Picchu, el Camino Inka, así como del poblado de Machu Picchu.</p> <p><b>Desarrollo de ejes turísticos:</b>  <b>Tumbes - Piura.</b>      Incorporación de las playas del norte del país a la oferta turística, propiciando la inversión privada en el desarrollo de la infraestructura requerida.</p> <p><b>Circuito Norte:</b>      Trujillo - Chiclayo - Cajamarca - Chachapoyas.</p> <p><b>Pucallpa - Iquitos.</b>      Callejón de Huaylas - Callejón de Conchucos - Cordillera Huayhuash.</p> <p><b>Ejes de dispersión de Lima.</b>      Corredor Wari-Chanka- Inka (Apurímac- Cusco- Ayacucho).</p> <p><b>Arequipa - Moquegua - Tacna.</b>      Quillabamba - Cusco - Puno - Puerto Maldonado.</p> <p>Incorporación de la ruta fluvial Pucallpa-Iquitos a la oferta existente, con el programa "Donde Comienza el Amazonas", incorporando nuevos destinos como Requena, Contamán y Nauta.</p> <p>Desarrollo de estrategias para la inversión privada, implementando la infraestructura para el turismo, a través de:      Concesiones para nuevos complejos turísticos en la zona norte del país como Tumbes y Piura y en Lima el Centro Cívico.</p> <p>Áreas de terrenos del Estado para la creación de zonas turísticas de tratamiento especial en los departamentos limítrofes del norte y sur.</p> <p>Propuesta de dos nuevas rutas turísticas por vía férrea como visión turística futura:</p> <p>Expreso Inka. Unión de Huancavelica y Cusco por vía férrea con tramos intermedios que pasen por Ayacucho y Abancay.</p> <p>Expreso Amazonas.      Unir por vía férrea de Cerro de Pasco, Huánuco, Tingo María y Pucallpa; continuar por vía fluvial por el río Ucayali y pasar luego por Contamana, San Antonio de Acutaray, Nauta hasta llegar a Iquitos.</p> <p>Desarrollar el termalismo:      Identificar y poner en valor las fuentes de agua minero-medicinales, a través de alianzas estratégicas con el sector privado y la cooperación internacional.</p>

POLITICAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
		<p>2.1.2.- Promover la inversión de capitales nacionales y extranjeros en la actividad turística, así como concesiones de bienes del Estado, para desarrollar una planta turística adecuada.</p>	<p>Presentar a los poderes Ejecutivo y Legislativo, el proyecto de ley que otorgue facilidades y ventajas tributarias a las inversiones turísticas nacionales y extranjeras que fomenten el desarrollo de la planta turística e infraestructura básica.</p> <p>Convocar una Bolsa Nacional de Inversiones y Concesiones de Proyectos Turísticos con intervención de inversionistas nacionales y extranjeros.</p> <p>Encargar a Proinversión el otorgamiento de concesiones de infraestructura básica, carreteras, terminales terrestres, agua potable, etc., mediante un inventario de obras de necesidad pública.</p> <p>Proponer a la inversión privada nacional y extranjera un inventario de concesiones turísticas de bienes y tierras del Estado en áreas naturales protegidas y circundantes a bienes monumentales.</p> <p>Crear la zona turística de Tumbes como polo de Desarrollo.</p>
		<p>2.1.3. Promoción de inversiones y cooperación técnica internacional.</p>	<p>Desarrollo de estudios de viabilidad a través de la Secretaría Económica Comercial de España en las zonas De Quistococha, Camino Inca y Máncora.</p> <p>Desarrollo de proyectos en el circuito norte e identificación de fuentes de financiamiento en cooperación.</p> <p>Programa de Cooperación Mincetur- AECI: "Fortalecimiento Integral del Turismo en el Perú", con los componentes: conciencia turística a través de la capacitación y fortalecimiento de la gestión municipal.</p> <p>Programa de Turismo Rural: El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de su viceministerio de Turismo, determinará las zonas en las cuales deberá promoverse la creación de productos turísticos rurales que coadyuven a mejorar la calidad de vida de la población rural.</p>
		<p>2.1.4. Programa nacional de ecoturismo y turismo sostenible.</p>	<p>Planificación del desarrollo del Ecoturismo.</p> <p>Reglamentación de la actividad ecoturística.</p> <p>Desarrollo de productos turísticos sostenibles.</p> <p>Monitoreo y evaluación de los costos y beneficios del ecoturismo.</p>



POLITICAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
	3.1. Lograr que el turismo sea un componente de la cultura de nuestra población.	<p>3.1.1. Desarrollar un nuevo concepto de reglamentos para prestadores de servicios turísticos, considerando el nuevo rol del Estado y la economía mundial, sustentados en conceptos de promoción, calidad, competencia y fomento de la calidad.</p> <p>3.1.2. Capacitar y calificar a los distintos niveles educativos en turismo con el fin de distinguir la calidad de los servicios turísticos peruanos.</p>	<p>Redactar proyectos de reglamentos para prestadores de servicios turísticos, específicamente, para hospedajes, agencias de viajes, transporte turístico, guías de turismo, entre otros.</p> <p>Convocar a los gremios empresariales y profesionales para conocer sus opiniones con respecto de los reglamentos propuestos.</p> <p>Convocar al Primer Congreso Nacional de Facultades, Escuelas e Instituciones de Turismo y Hotelería del Perú. Desarrollar el Plan Integral de Capacitación de todo el personal en ejercicio.</p> <p>Iniciar un proceso de acreditación de todas las entidades educativas de formación turística y hotelera.</p>
4.- PROMOCIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO PERUANO (PTP).	4.1. Lograr el posicionamiento del Producto Turístico Peruano en el mercado nacional e internacional.	4.1.1. Definición de un plan de marketing para la promoción del Producto Turístico Peruano.	<p>Incorporar a la cancillería en las acciones de promoción turística del Perú, como socio estratégico del sector.</p> <p>Instalar la Primera Bolsa de Turismo del Perú, invitando a los grandes operadores turísticos a conocer el PTP, así como a los pequeños y medianos proveedores de servicios turísticos.</p> <p>Elaborar y poner en marcha el plan de contingencia por coyuntura de guerra: Sudamérica para los sudamericanos.</p> <p>Diseñar una propuesta promocional para turismo receptivo utilizando el Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico.</p> <p>Realizar la primera reunión de coordinación Perú Socio Estratégico de Europa.</p> <p>Efectuar estudios de mercado como herramienta de consulta permanente.</p> <p>Rediseñar la página web con nuevos contenidos y en un mayor número de idiomas.</p> <p>Participar en eventos turísticos internacionales (ferias, workshops, festivales gastronómicos y fam trips), así como en aquellos especializados de prestigio mundial.</p> <p>Organizar ferias turísticas nacionales (distritales, universitarias y macrorregionales) dirigidas a segmentos específicos.</p> <p>Establecer una base de datos de operadores turísticos del exterior para su utilización por los empresarios turísticos nacionales.</p> <p>Realizar programas de asesoramiento promocional en las distintas regiones del país.</p> <p>Convocar permanentemente a la prensa especializada nacional e internacional para difundir la imagen del Perú.</p>

POLITICAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
			<p>Producir conjuntamente con el sector privado material promocional gráfico, audiovisual, atendiendo a los segmentos de demanda.</p> <p>Presentar nuevos instrumentos de promoción del Perú como festivales gastronómicos, pisco, artesanías y otros productos bandera, así como exposiciones de arte contemporáneo, etc.</p>
		<p>4.1.2. Promover en forma prioritaria el turismo interno, como sustento imprescindible del turismo receptivo, ofreciendo oportunidades de información a los distintos segmentos, así como líneas de financiamiento privadas. Sensibilizar a la opinión pública sobre la importancia del turismo interno en el Perú.</p>	<p>Dictar la normatividad necesaria a fin de establecer fines de semana largos.</p> <p>Crear el sistema nacional de turismo escolar, juvenil y laboral.</p> <p>Gestionar la creación de líneas de financiamiento para promover los viajes dentro del país.</p> <p>Promover en forma intensiva campañas de conciencia turística orientadas hacia la población en general y a los proveedores de servicios.</p> <p>Promover la creación de líneas aéreas para que incorporen a su oferta nuevas rutas aún no cubiertas a fin de incrementar la oferta turística.</p> <p>Diseñar e implementar el programa de turismo para el adulto mayor y los discapacitados.</p> <p>Organizar el programa de turismo juvenil.</p>
<p><b>5. ACCESIBILIDAD AL PERÚ DESDE EL EXTERIOR</b></p>	<p>5.1. Lograr que el arribo de turistas se incremente sustancialmente.</p>	<p>5.1.1. Política aerocomercial.</p> <p>5.1.2. Política de navegación marítima, fluvial y lacustre.</p> <p>5.1.3. Política de facilitación en el tránsito fronterizo.</p>	<p>Negociar una política de cielos abiertos con gobiernos de América Latina, Norteamérica, Europa y Asia.</p> <p>Convocar a grandes operadores turísticos y líneas aéreas especializadas en vuelos chárter a la conferencia cumbre de promoción del turismo receptivo.</p> <p>Precisar y difundir la calificación como producto de exportación al combustible aéreo para vuelos internacionales.</p> <p>Revisar los costos reales de gestión de operación aeroportuaria.</p> <p>Encargar a Pro Inversión la concesión a la inversión privada de aeropuertos nacionales del interior.</p> <p>Convocar una conferencia cumbre con líneas de cruceros del mundo para promover los puertos peruanos y el producto turístico nacional.</p> <p>&lt;Suscribir un acuerdo de navegación turística en el lago Titicaca con Bolivia, a fin de hacer más eficiente la comercialización del producto.</p>



POLITICAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
6.- DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE LA ARTESANÍA PERUANA	6.1. Revalorización y desarrollo de la actividad artesanal, a través del mejoramiento de la competitividad de sus agentes, y facilitando su acceso al mercado turístico, mercado nacional y a los mercados de exportación.	6.1.1. Desarrollar la infraestructura productiva y de servicios para integrar y desarrollar los mercados artesanales.	<p>Identificar las necesidades de infraestructura en los principales conglomerados o pueblos artesanales del país.</p> <p>Coordinar con las autoridades competentes, para el desarrollo y ejecución de los proyectos.</p> <p>Promover la construcción o la asignación de locales públicos o privados para la implementación de centros de promoción y venta de productos artesanales.</p>
		6.1.2. Desarrollar la capacidad competitiva de los productores y empresas artesanos, con un enfoque de cadenas productivas y de mercados; enfatizando la asociatividad productiva y comercial.	<p>Promover la cooperación entre empresas; entre los artesanos y empresas proveedoras de maquinaria, materia prima e insumos.</p> <p>Impulsar la formación de conglomerados artesanales como forma de organización empresarial (consorcios, asociaciones de artesanos)</p> <p>Promover programas integrales de capacitación con orientación a: la formación de formadores (instructores) y consultores de la artesanía, la formación profesional en gestión empresarial y técnica productiva. Asimismo, realizar los encuentros nacionales de promotores de artesanía-promoartesanía, con la finalidad de unificar criterios de promoción y políticas.</p> <p>Promover el mercado de servicios de desarrollo empresarial.</p> <p>Promover la organización de centros de innovación tecnológica artesanal con la participación de diversas instituciones relacionadas a la actividad productiva artesanal.</p> <p>Promover la creación en el Mincetur del Banco de Datos, el Centro de Documentación y el Sistema de Información Artesanal.</p> <p>Promover la asociación empresarial y formación de gremios por líneas de producción, la cooperación vertical y la empresa artesanal exitosa como incubadora de nuevas empresas artesanales; teniendo en consideración las líneas artesanales con ventajas competitivas: cerámica, madera, textil y orfebrería.</p> <p>Promover en el ámbito público o privado, la creación del instituto o Centro de Diseño y Desarrollo del Producto Artesanal.</p> <p>Promover programas nacionales de fomento a la competitividad, productividad y calidad de los talleres artesanales.</p> <p>Organizar, impulsar o reforzar las mesas de coordinación artesanal en el ámbito regional y nacional que permita la especialización y sistematización de los programas de apoyo y promoción al sector.</p> <p>Proponer el marco legal del sector artesanal, mediante la promulgación de una nueva ley de promoción artesanal.</p> <p>Desarrollar diagnósticos locales y regionales, estudio de mercado de productos artesanales en ramas estratégicas.</p>



POLITICAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
			<p>Propiciar el acercamiento de las entidades financieras a los artesanos y empresas artesanales para utilizar adecuadamente las diversas líneas de crédito existentes y forjar la cultura crediticia en el sector artesano.</p>
		<p>6.1.3. Promover el desarrollo e integración de los procesos de producción y mercado, para incrementar la capacidad competitiva de la oferta nacional de artesanía, en los mercados internos y del exterior.</p>	<p>Identificación de nichos de mercados, evaluación de la competencia internacional, diseño de productos de acuerdo con las tendencias del mercado.</p> <p>Promover nuevos mecanismos de comercialización como: tiendas comerciales (en los principales aeropuertos, puertos y terminales terrestres), casas de artesanos, tiendas en centros comerciales, galerías virtuales (venta por Internet), encuentros de comercialización de artesanía.</p> <p>Formar misiones comerciales que visiten mercados potenciales, organizar a los artesanos y exportadores emergentes para su participación en ferias especializadas de artesanía en el exterior.</p> <p>Establecer servicios de consultoría y asesoría para la elaboración de proyectos de exportación.</p> <p>Editar catálogos interactivos.</p> <p>Desarrollar oferta exportable, consolidada, confiable y sostenible en el tiempo, y presentada en ruedas de negocios para exportadores nacionales e importadores.</p> <p>Organizar ferias locales, regionales y nacionales</p>
		<p>6.1.4. Desarrollar la articulación de la actividad artesanal y la actividad turística, expresada en productos integrados y promovidos comercialmente, así como incorporar en los proyectos de desarrollo turístico el componente artesanal.</p>	<p>Desarrollar mecanismos e instrumentos turísticos-artesanales como: trípticos, catálogos y mapas artesanales turísticos, paquetes turístico-artesanales, organización de ferias, exposiciones y concursos en los que se articule la relación turismo-artesanía y mesa de concertación artesanal turístico.</p> <p>Fomentar programas de incorporación de los talleres o centros artesanales de producción a los circuitos turísticos.</p> <p>Fomentar programas y concursos de desarrollo de productos artesanales orientados a la demanda turística.</p> <p>Fomentar programas de formación turística artesanal en las instituciones de formación turística, públicas y privadas.</p> <p>Desarrollar programas de promoción de la artesanía a través de Prom-Perú y el Ministerio de Relaciones Exteriores en el uso eficiente de las representaciones diplomáticas en el extranjero.</p> <p>Desarrollar programas de fomento del rescate y potenciación de las artesanías regionales para los mercados turísticos.</p> <p>Fomentar programas de desarrollo de circuitos turísticos artesanales a través de lugares, centros artesanales y museos comunitarios.</p>

POLITICAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
			<p>Promover mediante programas de concertación entre el sector público y privado el acondicionamiento de espacios para la artesanía dentro de la infraestructura de servicios turísticos.</p> <p>Fomentar programas de desarrollo de mercados especializados para la demanda del turismo.</p>
		6.1.5. Crear conciencia en los diferentes estratos de la población y del Gobierno sobre la importancia económica y social que tiene la artesanía en todo el país a fin de incrementar su consumo y apoyo.	<p>Promover concursos regionales y nacionales que permitan revalorar la artesanía nacional, considerar la experiencia del otrora Mitinci en el desarrollo del Concurso Nacional Amautas de la Artesanía Peruana y Maestros regionales de la Artesanía. Además, realizar concursos para la investigación social y tecnológica de la artesanía tradicional que permita rescatar tecnologías ancestrales.</p> <p>Reconocer a los artesanos en las fechas conmemorativas: Día de la Artesanía Nacional y Día Mundial del Artesano.</p> <p>Ejecutar programas de rescate y preservación del producto artesanal con identidad y autenticidad.</p> <p>Fomentar las denominaciones de origen identificando productos artesanales de probada connotación regional y tradicional.</p> <p>Desarrollar el programa de concientización e información de la protección de los derechos de propiedad intelectual y sus alcances a los productores de artesanía, así como propiciar el uso de marcas colectivas en los gremios y organizaciones de artesanía.</p> <p>Promover programas de conciencia artesanal en los centros educativos.</p> <p>Promover la edición de material informativo y cultural de la artesanía, spots de motivación y su difusión nacional e internacional.</p> <p>Promover que los museos difundan y expongan obras de artesanía cultural.</p>

A fines del 2007, este plan era el eje del desarrollo del sector, aunque todavía con metas por alcanzar. De él se desprende la idea central de que el Perú promueve el desarrollo del turismo sobre dos ejes: la calidad y la sostenibilidad, que incluyen el equilibrio de la economía-empleo y el desarrollo sociocultural con respeto al medio ambiente, a los recursos y al paisaje. Porque la abundancia de recursos naturales y culturales no basta para lograr un turismo de excelencia; tampoco decir "cuido el medio ambiente" garantiza que lo hará. Si bien contamos con estos atributos (amabilidad, historia y naturaleza), estamos lejos de otorgar el carácter de industria a la actividad turística.

Y la única manera de revertir esta situación es dando al turismo un carácter prioritario en la agenda del Estado.





PARTE 2

**Punto de quiebre**



## PUNTO DE QUIEBRE

### Nace el Mincetur

Emprender el despegue del turismo requería una institución nacional que unificara los esfuerzos aislados que se venían haciendo hasta julio del 2001 (recursos económicos para promover el Perú en el exterior, organización y focalización de la gestión de la actividad turística). Para ello se creó, en julio del 2002, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), por Ley 27779, complementada por la Ley 27790, que diseña la estructura orgánica.

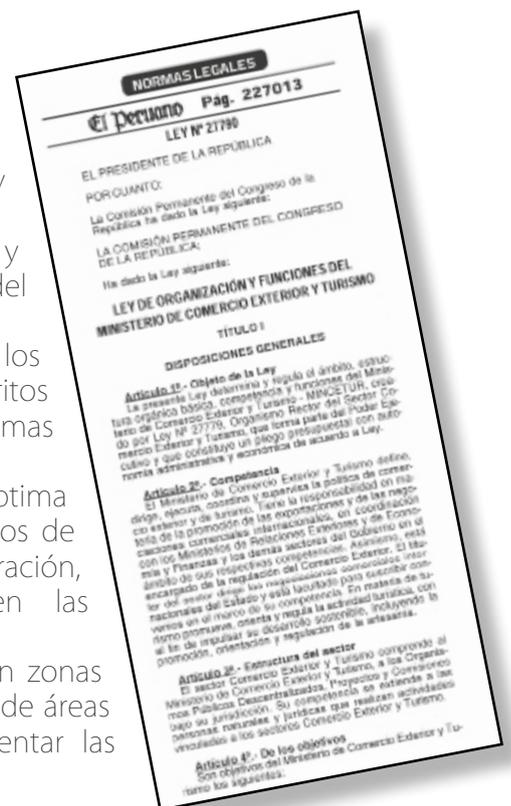
Sus objetivos fueron:

#### En materia de comercio exterior:

1. Establecer la política de comercio exterior orientada a lograr un desarrollo creciente y sostenido del país.
2. Obtener las mejores condiciones de acceso y competencia para una adecuada inserción del país en los mercados internacionales.
3. Alcanzar el óptimo aprovechamiento de los acuerdos o convenios comerciales suscritos por el país, así como de los diferentes esquemas preferenciales.
4. Desarrollar las acciones que permitan la óptima participación del país en los diferentes foros de comercio internacional, esquemas de integración, cooperación económica y social y en las negociaciones comerciales internacionales.
5. Promover el desarrollo de las actividades en zonas francas, de tratamiento especial comercial y de áreas especiales de desarrollo, a fin de incrementar las exportaciones.

#### En turismo:

1. Promover la actividad turística como un medio para contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social del país, propiciando las condiciones más favorables para el concurso de la iniciativa privada y la generación de empleo.
2. Contribuir al proceso de fortalecimiento de la identidad, el respeto a la diversidad cultural, y a la integración nacional y regional, fomentando la conciencia turística.
3. Promover el uso racional y sostenible con fines turísticos del Patrimonio Cultural y Natural de la Nación, procurando la conservación de las formas de vida, costumbres e identidad cultural de las comunidades involucradas en el desarrollo de la actividad turística y la mejora de su calidad de vida.
4. Contribuir al proceso de descentralización nacional, promoviendo la actividad turística a través de los gobiernos regionales y locales, la comunidad organizada y el sector privado.



5. Promover el desarrollo de la actividad artesanal, a través del incremento de la productividad y competitividad de sus agentes, fortaleciendo su identidad y su acceso al mercado nacional y de exportación.
6. Preservar a través de la producción artesanal los valores culturales, históricos y la identidad nacional.

De la aplicación de esta ley, se desprende que en el futuro el Viceministerio de Turismo deberá reforzarse a fin de contar con más y mejores instrumentos de gestión para operar, inspirar, motivar, comunicar y educar. La ley precisa que esa dependencia es la ejecutora de las políticas turísticas, por lo que debería garantizársele en el ámbito de su responsabilidad las dos unidades ejecutoras vinculadas al turismo: la de promoción (Prom-Perú) y la del desarrollo turístico (Plan Copesco Nacional). En la actualidad ambas unidades ejecutoras reportan directamente a la alta dirección (titular del sector), lo que dispersa los esfuerzos o limita sus iniciativas.

Hoy el Mincetur ha pasado de ser puramente normativo a ser un sector ejecutor, lo que implicó un nuevo diseño en cuanto a su funcionamiento para abarcar nuevas tareas.

Teniendo en cuenta que el cumplimiento de las metas pasa por la ejecución de proyectos de inversión pública bajo las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), en sus diferentes etapas (planeamiento, preinversión, inversión y monitoreo), requiere personal especializado. Y no siempre lo tiene.

Que el Viceministerio de Turismo no tenga los instrumentos de gestión ni el personal especializado en el manejo de proyectos de inversión significará ineficiencia en la ejecución de las metas presupuestales y la postergación del impacto social que generan los ingentes recursos turísticos del país. Por eso se requiere un viceministerio sólido, fuerte en su estructura orgánica y con personal calificado.

### **Fondo de promoción y desarrollo turístico**

Hasta este punto contábamos con un plan estratégico y una organización: el Mincetur. Faltaban recursos económicos para ejecutar los lineamientos de política, planes y programas diseñados. La decisión pasaba por conseguir una fuente de financiamiento, estable a largo plazo, para dos actividades clave para el despegue del sector: la promoción del turismo (especialmente en el exterior, a fin de incrementar el flujo de viajeros) y el desarrollo turístico de nuestros destinos, a través de proyectos de inversión que pongan en valor los monumentos arqueológicos, áreas naturales y destinos con enormes potencialidades.

En este marco y en coordinación con el sector privado y el Congreso de la República, se establecen las bases para crear un fondo financiero. Tras un largo proceso, en diciembre del 2002 se promulga la Ley 27889, que crea el Fondo para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, cuyas características principales son:



### Finalidad:

- ◆ Financiar las actividades y proyectos destinados a la promoción del turismo en el exterior y el desarrollo del turismo nacional.

### Financiamiento:

- ◆ Recaudación del impuesto de la entrada efectiva por tráfico aéreo internacional, 15 dólares por pasaje de ingreso al país.
- ◆ Donaciones que realicen los prestadores de servicios turísticos del sector privado.
- ◆ Otras donaciones del sector público o privado.

### Funciones:

Es el encargado de proponer al Mincetur el Plan Anual de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional.

### Comité especial:

Lo preside el ministro de Comercio Exterior y Turismo. Miembros: el viceministro de Turismo, el gerente general de Prom-Perú, el director ejecutivo del Plan Copesco Nacional, así como representantes del Ministerio de Economía y Finanzas y de Relaciones Exteriores; tres presidentes regionales, representantes de circuitos turísticos (norte, centro y sur) y cuatro de gremios turísticos. La presencia del sector privado garantiza el manejo transparente del fondo y el planeamiento.

### Plan Anual de Promoción y Desarrollo Turístico Nacional

#### Contempla acciones y gastos proyectados:

- ◆ 20% para proyectos de desarrollo turístico en el territorio nacional.
- ◆ 80% para programas y actividades de promoción turística en el exterior.
- ◆ Estos porcentajes se modificaron después y quedaron así: 30% destinado a proyectos y 70% a promoción.

### Entes técnicos del comité especial:

**Plan Copesco Nacional y Prom-Perú.** Presentan una propuesta técnica que sirve como base para que el comité especial elabore el plan anual.

La Ley 27889 contempla otros aportes como donaciones que realicen los prestadores de servicios turísticos del sector privado o las que se registren del sector público. Esto plantea un escenario inexplorado por el turismo, sobre todo el vinculado a la conservación del patrimonio cultural y su puesta en valor para fines turísticos. A propósito, recordemos que existe una experiencia valiosa en conservación de áreas naturales con el fondo nacional para áreas naturales protegidas por el Estado (Profonanpe), que a la fecha se constituye en brazo financiero de unas 56 áreas naturales protegidas.

Este fondo puede recibir donaciones de las partidas de responsabilidad social de empresas que operan en el país, como las mineras, concesionarias de proyectos viales, puertos y aeropuertos, líneas aéreas, entre otras. Además, esas inversiones generarían un círculo virtuoso en el crecimiento del turismo interno y receptivo, incrementando los servicios y uso de la infraestructura.

### **Reactivación del Plan Copesco Nacional**

Los recursos del fondo requerían una unidad ejecutora de proyectos de inversión. Con este fin se adscribió al Mincetur el proyecto especial Plan Copesco, que en ese momento pertenecía al Consejo Transitorio de Administración Regional del Cusco (CTAR-Cusco).

Posteriormente, debido al proceso de descentralización, en el 2004, por D.S. 074-2004-PCM, el proyecto especial Plan Copesco se escinde en:

1. El Proyecto Especial Regional Plan Copesco, cuyo ámbito de acción es Cusco.
2. El Plan Copesco Nacional, cuyo ámbito de acción es el territorio nacional (D.S. 030-2004-PCM).

Actualmente, el Plan Copesco Nacional es la unidad ejecutora del Mincetur, dependiente de la alta dirección y desarrolla, entre otras, las siguientes actividades:

- ◆ Formula, evalúa, coordina, ejecuta y supervisa proyectos de inversión pública de desarrollo turístico en el ámbito nacional.
- ◆ Da apoyo técnico especializado para la ejecución de proyectos de inversión turística a los gobiernos regionales, gobiernos locales y otras entidades públicas que lo requieran.
- ◆ Suscribe para el efecto convenios de cooperación con las instituciones nacionales o extranjeras que corresponda.

La idea que dio origen en el Mincetur a la creación de la unidad ejecutora fue generar capacidades de gestión en proyectos de inversión pública, sea en su etapa de preinversión o en las de inversión y postinversión, y permitir al Mincetur liderar procesos de mediano y largo plazo para poner en valor los numerosos recursos turísticos.

Nuestro escaso nivel de infraestructura turística impulsó al Estado a invertir en las etapas iniciales de cada producto. Así lo hicieron México, Costa Rica, España, etcétera, que organizaron inversiones semilla, que impulsaron una dinámica de participación del sector privado, especialmente en infraestructura de planta.

Se requería, pues, contar con un banco de proyectos de turismo, que obedezca a una visión global y considere al Perú como destino, como un todo y que sirva de instrumento negociador con otros sectores, especialmente con Transportes y Vivienda.

Por otro lado, somos conscientes de que el proceso de regionalización debe completarse. Y en esta coyuntura debe constituirse un organismo técnico que sirva de aliado estratégico de los gobiernos regionales en el aporte de conocimientos y manejo de proyectos turísticos.

## Cooperación internacional decisiva

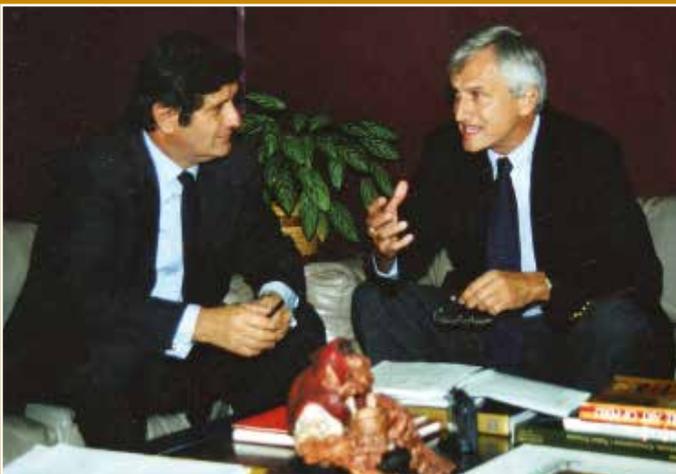
El gobierno del presidente Alejandro Toledo (2001-2006) tuvo claro, desde el primer momento, que la cooperación internacional era decisiva para relanzar el turismo. Así, fuimos tejiendo los contactos con los principales funcionarios de organismos internacionales, cuya comprensión permitió conseguir financiamiento para acondicionar numerosos atractivos y abrir nuevos destinos para el turismo internacional.



2002. La primera dama Eliane Karp, el jefe de Estado Alejandro Toledo y el presidente del Banco Mundial, James Wolfensohn, festejan un crédito de cinco millones de dólares destinado a rehabilitar el Valle del Vilcanota, Cusco.



2002. Raúl Diez Canseco con el presidente del BID, Enrique Iglesias. Le acompañan los viceministros Ramiro Salas (Turismo) y Carlos Maza (Industria).



2001. Raúl Diez Canseco con Vladimir Radovic, representante del BID en el Perú.



2003. Con Carlos Magariños, director general de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi).

No obstante, a fines del 2007, el proceso de fortalecimiento de esta unidad ejecutora se truncó, y consideramos prioritario retomarlo, porque el Estado tiene recursos y no los puede ejecutar eficientemente por falta de organismos especializados y personal calificado.

### **Cooperación internacional**

La cooperación internacional es un componente esencial en un mundo globalizado; y de indudable importancia sobre todo para países emergentes como el Perú. Por eso, gran parte del financiamiento requerido para nuestros proyectos lo encontramos en la buena disposición de representantes de gobiernos amigos y líderes de organizaciones multilaterales como el Banco Mundial.

Con el presidente Alejandro Toledo recibimos la visita del entonces presidente del Banco Mundial, James Wolfenson, y el compromiso de apoyo de este organismo internacional a Machu Picchu. En breve tiempo dicho banco envió una misión al Perú para identificar, conjuntamente con el Mincetur, el proyecto Vilcanota.

Debo mencionar el Fondo de Canje de Deuda con el Gobierno de Francia por 21 millones de soles, de los cuales 11 millones se destinaron a obras de rehabilitación e infraestructura en la fortaleza de Choquequirao. Hasta ese entonces eran escasas las inversiones del Tesoro Público en ese vestigio. A partir del apoyo francés, el monumento arqueológico empezó su despegue para convertirse en nuevo destino turístico.

Recibimos de Carlos Magariños, director general de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Onudi), apoyo para los centros de innovación tecnológica de las zonas altoandinas; asimismo, de los gobiernos de Suiza, Marruecos y República Checa.

### **Marca-país y la promoción turística**

En concordancia con la política de Estado de entonces sobre turismo y los planes de desarrollo nacional, retomamos las iniciativas de mis antecesores destinadas a situar al Perú como un producto turístico competitivo en el ámbito regional, primero, y luego mundial. En ese sentido, dimos los pasos necesarios para desarrollar la marca que posicionara la imagen del Perú en el ámbito internacional, resaltando sus ventajas competitivas y sus atractivos diferenciales.

La imagen de un país es decisiva para generar valor en todos los ámbitos. Según la consultora internacional Future Brand, la marca-país “es un elemento que debe aglutinar en su esencia el concepto intrínseco de cada país. Bien concebida y aplicada eleva al país, mejora la oferta turística, las inversiones. Incluso incrementa su reputación y genera orgullo e identificación entre sus ciudadanos”. En concordancia con estos principios, lanzamos el eslogan “Perú, país de los Incas”, que alude a un componente histórico (el binomio Perú-Inca) y que expande su dimensión a personas, mitos, sueños y sentimientos.



Construir la marca-país, relacionada al turismo, fue de suma importancia en nuestra agenda de trabajo. Los objetivos estratégicos trazados no podían estar ajenos al rol protagónico que juega este factor en las percepciones de los mercados emisores. En esa labor, convergieron varios equipos.

La estrategia de comunicación fue integral. Su diseño consideró la implementación selectiva de acuerdo con el impacto del mercado emisor y el número de visitantes que se originaban en él. Se aprobó, además, el uso de medios masivos: televisión, gráficos, outdoor (paneles), márketing directo y relaciones públicas.

Con asesoría del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se organizaron concursos internacionales según las leyes vigentes y se convocó, de acuerdo con la estrategia de comunicación de Prom-Perú, a agencias de publicidad que brindaran los servicios creativos y de producción. La buena pro la obtuvo J. Walter Thompson Company; el concurso de atención y servicios de medios, análisis, negociación y contratación de medios, OMD Corporation An Omnicom Company. El manejo de las actividades de relaciones públicas, publicidades, notas periodísticas, etcétera, la empresa Daniel J. Edelman Company. Fue una exigencia que las empresas ganadoras tuvieran representantes en Lima y en las ciudades que serían apoyadas por esta campaña.

La estrategia de comunicación masiva se basó en el concepto de que en el Perú las cosas significan más de lo que parecen. Este fue el punto de partida para definir la visión de la marca: Vive en Perú una experiencia integral diferente. O sea, la estrategia debía sensibilizar y motivar al viajero a descubrir en el Perú una experiencia integral y diferente, bajo la propuesta de una experiencia participativa, enlazando pasado con presente, utilizando un tono "mágico-misterioso-envolvente".

Tema de campaña: "Pack - your - six - senses come to Perú". Esta propuesta ganó porque les habla a viajeros que buscan un destino turístico y una experiencia integral. Estos viajeros (target), personas con una sensibilidad especial, son atraídos por experiencias diferentes que los enriquecen culturalmente, dado que sueñan con participar, contactar o conocer mundos culturales distintos al suyo.

Tres comerciales de televisión, distinguidos con la medalla de plata en el New York Festival del 2003 por los temas: "Ayacucho (promueve la historia como país), Cusco (promueve la cultura viva) y Selva (biodiversidad y naturaleza)", impactaron a los estadounidenses a través de los canales de cable de todo el país: les ofrecían experiencias auténticas con la propuesta de enriquecerlos como personas e invitándolos a visitar el Perú.

La campaña gráfica se amplió con avisos para diarios y revistas, colocados en medios importantes de Estados Unidos, ciudades prioritarias de mayor interés y en estaciones de turistas de Europa. Esos avisos destacaban nuestros monumentos

arqueológicos (Machu Picchu), culturas vivas, bailes típicos del interior del país y los hábitos y costumbres de los habitantes del Titicaca, el cóndor, el jaguar, etc.

Prom-Perú hizo adaptaciones gráficas para promocionar al Perú con paneles colocados en varias estaciones del metro de Londres y París. Paralelamente, en las actividades de comunicación masiva se recibía el apoyo de un programa de relaciones públicas para resaltar la presencia del Perú en eventos internacionales, llámese presentaciones gastronómicas, ferias, exhibiciones de caballo de paso, festival del pisco sour...

Una observación final: en mi gestión, el Mincetur utilizó un logotipo que continúa vigente, así como el eslogan **“Proyectando el Perú al mundo”**.

### Turismo interno

El turismo es un instrumento de desarrollo que crea y fortalece los mercados internos. Si, como dijo Fernando Belaunde, las carreteras son esas cucharas que llevan el alimento a los pueblos, el turismo es esa vitamina que necesitan para robustecerse.

Por eso, desde Prom-Perú lo primero que hicimos fue enfocar el turismo interno como herramienta descentralizadora de la economía local, porque los habitantes de ciudades desarrolladas (llámese Lima, Arequipa, Trujillo, Lambayeque, Piura, etcétera) viajan por turismo a zonas cercanas de bajos recursos, gastando su dinero por los servicios de transporte, hospedaje, alimentación, guías de turismo, distracciones y artesanías.

Ese gasto es una redistribución en la economía, pues inyecta recursos de los centros desarrollados a pueblos de bajos recursos del interior del país. A ello hay que adicionarle el efecto multiplicador de la economía que puede influir con mayor velocidad a mejorar el poder adquisitivo de los pobladores de las zonas visitadas.

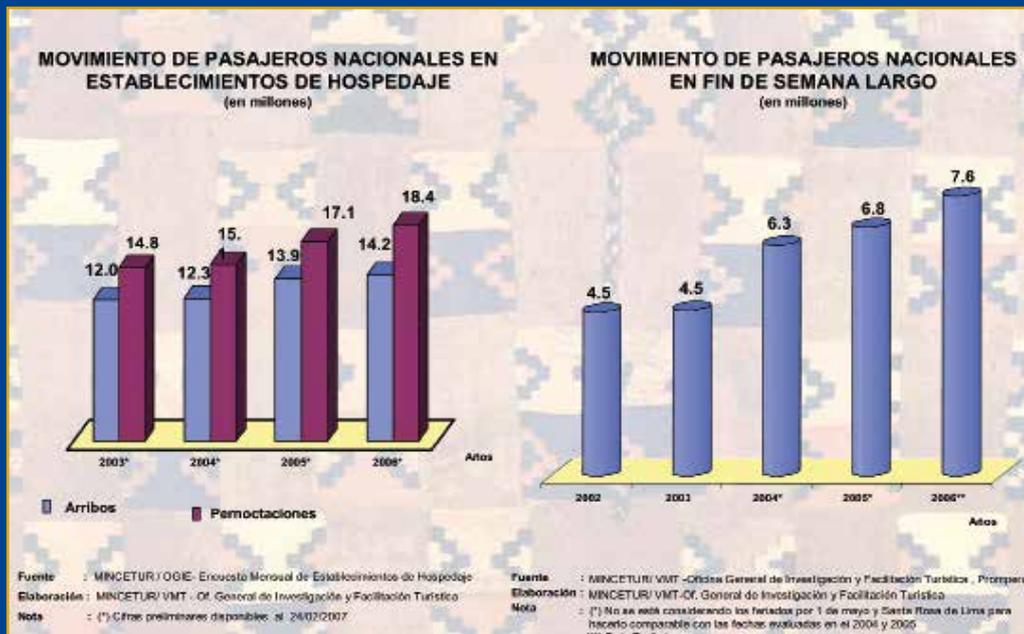
Según estas premisas, debíamos preparar los sitios turísticos para acoger al visitante capitalino en el interior del país, y ese trabajo ayudaría a mejorar la calidad del servicio.

Trabajamos nuevos circuitos y se hicieron viajes de prueba. Además se analizaron las propuestas de las regiones del país con los gobiernos regionales y el sector privado.

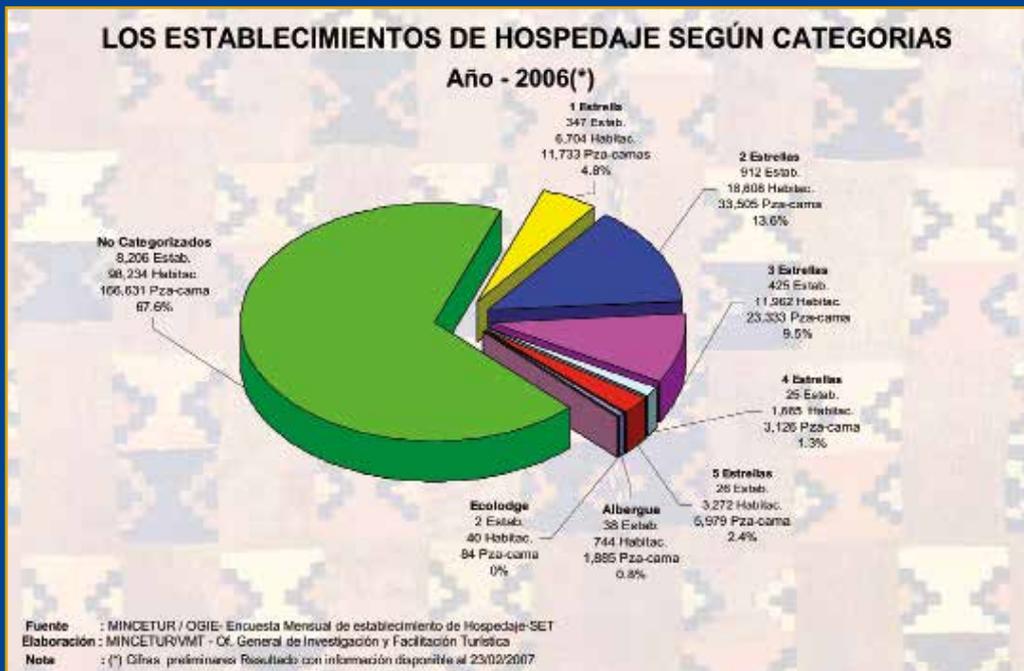
Después de un levantamiento de datos, a través de encuestas y visitas de campo, se vio la necesidad de preparar al poblador local para recibir y atender al turista peruano. Se comprobó que necesitábamos informar mucho más a nuestros ciudadanos sobre los atractivos y festividades que hacían más atractiva la visita al interior.

Laboramos con el área de turismo receptivo preparando los manuales de viajeros. Se invitó al sector privado a trabajar con Prom-Perú para resaltar los sitios que estaban más desarrollados para el viajero local y extranjero, catalogando y ordenando la información.

Se editaron manuales de turismo de aventura, ecológico, histórico; calendarios de festividades de cada región para llamar la atención del turista. Del mismo modo, viajamos al interior capacitando en manejo de hotelería y márketing



El turismo interno recibió un fuerte impulso, a través del programa fines de semana largos.



La formalización del servicio de hospedaje tuvo un impulso significativo.

turístico para que los gobiernos regionales estén en capacidad de transmitir a los municipios las herramientas para un mejor manejo del recurso turístico y su conversión en producto turístico.

En coordinación con la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (Ahora), se realizaron pasantías trayendo a la capital a los hoteleros de provincia para que aprendieran cómo se manejan los hoteles de 2, 3, 4 y hasta 5 estrellas. Se les enseñó desde tender una cama hasta recibir al turista como se merece, manejar niveles de limpieza, orden y organización, que demuestren que en el Perú se puede brindar una excelente atención a los visitantes.

Se hicieron ciclos de capacitación en el interior del país, transmitiendo conocimientos de marketing, administración y normas que rigen la actividad turística; igualmente, talleres de mejoramiento de la calidad del servicio, y se promovieron iniciativas del sector privado para construir una cultura de atención al cliente.

Se incrementó el número de ferias (Arequipa, Trujillo, Huancayo) para informar sobre las posibilidades de nuestros compatriotas de conocer localidades vecinas o lejanas a sus localidades. El logro principal fue llevar información a regiones con mayor poder adquisitivo, de manera que el interior del Perú pudo ser considerado como destino turístico vacacional. Nunca se había hecho algo parecido.

Se mejoró la feria de turismo Perú (se realiza en Lima a mitad de año) con participación de todas las regiones. Estas exponían sus riquezas como destino turístico y sus ofertas. El propósito, alentar a nuestros compatriotas a conocer primero el país. En la feria se incentivaba la competencia entre regiones con concursos de stands.

Se trabajó de la mano con el sector privado y los gobiernos regionales revisando la información que tenía Prom-Perú de cada región. Se editaron catálogos y folletos de información turística que se distribuía a las agencias de viajes y en las oficinas de información de Prom-Perú: I-PERÚ.

Se abrieron nuevas oficinas de I-Perú en el interior del país. En algunos casos, con apoyo de las regiones o alcaldías, se firmaron acuerdos de cooperación. Y en coordinación con el área de marketing, se reestructuraron algunas oficinas y se cerraron otras.

El resultado de estas líneas de acción nos entusiasmó, pues la contribución económica del turismo interno en el 2004 llegó a US\$3.028 millones. Ese año, se estimó que el crecimiento acumulado de turismo interno fue de 28%, pasando de 17,4 millones de viajes (realizados por nuestros compatriotas y residentes en el Perú en el 2001) a 22,4 millones.



### Cuenta Satélite

La Cuenta Satélite de Turismo es un instrumento de análisis. Mide el impacto directo e indirecto del turismo en la economía y dispone de instrumentos de medición para diseñar políticas públicas y tomar decisiones en el campo empresarial. Su importancia reside en que permite cuantificar la oferta y la demanda turística en el marco de las cuentas nacionales; señala indicadores y ratios que explican cómo interviene en la economía nacional; y hace posible que el Perú se compare en el contexto internacional en materia turística.



En función de esas premisas, y tomando en cuenta lo que hasta ese momento anteriores gestiones habían realizado, en el 2001 decidimos llevar a cabo la Cuenta Satélite de Turismo en el Perú. Para ello, se dieron los siguientes pasos (algunos continuarían después de dejar el sector a fines del 2003):

1. En marzo del 2003 se instaló la comisión multisectorial para elaborar la CST, establecida mediante R.M. 069-2003-PCM.
2. Participan ocho instituciones: Viceministerio de Turismo, que lo preside, la Secretaría Técnica del Instituto Nacional de Estadística e Información y un representante de cada una de estas instituciones: Banco Central de Reserva del Perú, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (Córpac), Dirección General de Migraciones y Naturalización (Digemin), Cámara Nacional de Turismo (Canatur) y Prom-Perú.
3. El trabajo se realizó dos años, con aproximadamente 62 sesiones.
4. Se evaluaron las fuentes de información, oficiales y secundarias, para establecer si existía suficiente información.
5. Se elaboró la nomenclatura de actividades y productos turísticos, en base a tipologías de las Naciones Unidas.
6. Se sinceraron las cifras de flujos turísticos y, de manera consensuada con las instituciones participantes, se estableció la metodología para calcular el gasto turístico.
7. Se propusieron alternativas en los procedimientos de la Digemin, para mejorar la oportunidad y calidad de información sobre los flujos de pasajeros internacionales.
8. Se diseñaron encuestas y sondeos sobre la producción de algunas actividades características del turismo a fin de mejorar los datos disponibles (alquiler de autos, comerciantes artesanos, operadoras de turismo).
9. Se elaboraron ocho tablas sugeridas por la OMT y diez adicionales para una mejor comprensión de los resultados.

La primera experiencia fue desarrollada en un escenario conservador por las limitaciones de la información disponible. Para garantizar la mejora de las futuras CST se debe:

1. Diseminar los resultados y metodologías.
2. Las operaciones estadísticas de base deben tener rigurosidad, solidez metodológica y seriedad en cada uno de sus procesos.

3. Establecer un sistema de indicadores de turismo que sea sostenible; es decir, permanente.
4. Desarrollar un sistema de información para la gestión turística, que posibilite la organización y procesamiento de los principales indicadores establecidos.
5. Elaborar un plan coordinado en el nivel central y descentralizado para garantizar la permanente actualización de las variables del sistema.
6. Aplicar las recomendaciones que coadyuven a mejorar la información de base y las aproximaciones realizadas en esta primera experiencia de la CST.
7. La actividad privada debe tener una mayor participación en proporcionar y mejorar los datos, especialmente referidos al proceso de producción de bienes y servicios, y su correspondiente comercialización.

La Cuenta Satélite de Turismo es un proceso de mediano y largo plazo. Por ello, las administraciones de turismo deben brindarle todo el apoyo y dotarle de los recursos que garanticen su continuidad en busca de su consolidación y adecuada utilización.

### **Desarrollo de conciencia turística**

El Programa de Fortalecimiento Institucional del Turismo tuvo como objetivo general "contribuir, de forma descentralizada, a la lucha contra la pobreza extrema a través de la capacitación y el incremento del empleo en el sector turístico".

El proyecto se concretó con apoyo económico de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), Mincetur, Ministerio de Educación, gobiernos regionales, municipalidades, sector privado y gremios turísticos. Inicialmente laboramos en Amazonas, Cajamarca, La Libertad y Lambayeque; y luego se amplió a Piura y San Martín.

Beneficiarios directos: miles de alumnos de educación secundaria, profesores, empleados municipales y pobladores. El proyecto tuvo dos componentes: conciencia turística a través de la capacitación y fortalecimiento de los gobiernos regionales y locales.

El primero apuntó a lograr identidad por el patrimonio nacional en niños y adolescentes e identificar el turismo como una actividad productiva, capaz de generar posibilidades de empleo inmediato. El segundo tuvo como meta formar conciencia sobre la importancia de la actividad turística en el desarrollo de las comunidades.

Este programa permitió expandir un esquema metodológico para incorporar contenidos turísticos en el currículo educativo a través de publicaciones como las guías de contenidos turísticos para docentes; se capacitó a profesores y directores de planteles de secundaria de menores; se distribuyó material de apoyo a escuelas y colegios; se desarrollaron programas piloto para crear oficios turísticos siguiendo los cursos de educación para el trabajo; y se dio apoyo a la organización de oficinas de turismo municipales.

Este programa debe continuar. Se ejecutó en seis regiones y debe aplicarse en las 18 restantes, además del seguimiento que debería efectuarse en las primeras. Debido a que incide en el posicionamiento de la actividad turística en la población y en el "día a día" de las instituciones, mediante la formación de conciencia turística y capacidades para su desarrollo, el programa puede dar beneficios redistributivos y descentralizadores.



PORTAL DE  
BELÉN



## UN VICEMINISTERIO EFICIENTE

Pese a que el turismo reporta ingentes ingresos a las economías nacionales y es uno de los sectores más dinámicos en la generación de empleo y en la lucha contra la pobreza, no ha sido reconocido como un sector influyente. Por ello, mi determinación, apenas llegué al entonces Ministerio de Industria, Turismo, Integración y de Negociaciones Comerciales Internacionales (Mitinci), de darle a esta actividad el más alto nivel de prioridades de las políticas de Estado y de las decisiones de Gobierno.

Sabiendo que es un instrumento eficiente de desarrollo económico y con perspectivas de crecimiento, pusimos en marcha lo necesario para fortalecerlo como institución con peso propio. El Viceministerio de Turismo, a cargo del arquitecto Ramiro Salas Bravo, tuvo desde el primer momento todo el apoyo para cumplir su misión de promover y garantizar la competitividad de la actividad turística (y de la artesanía), diversificándola y mejorándola mediante el desarrollo de nuevos productos turísticos. (Tiempo después, en la Tercera Conferencia Iberoamericana de Ministros de Turismo, realizada en octubre del 2003 en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, durante la Decimotercera Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno), como ministro de Comercio Exterior y Turismo, participé en la aprobación de un decálogo en el que, finalmente, se reconocía en todo el continente su importancia como sector económico y su relevancia como elemento fundamental para la integración de los países iberoamericanos).

Desde el primer día de nuestra gestión, aplicamos los lineamientos de trabajo expuestos en páginas anteriores. El acontecimiento que marcó el inicio de una nueva época para el turismo peruano fue la asunción simbólica del mandato presidencial en la ciudadela de Machu Picchu, el 29 de julio del 2001. Con el presidente Alejandro Toledo, el Gabinete y el viceministro de Turismo, Ramiro Salas, dimos una señal al Perú y al mundo de que la actividad turística recibiría el más amplio respaldo político. Y frente a la plaza principal de la Ciudad Sagrada, en presencia de los presidentes de países hermanos, Toledo juró, ante las divinidades incas, restituir el Pachacuti, que significa "tiempo de cambio".

Por primera vez en la historia de la República, y gracias al decidido apoyo del sector privado, se invitó a ese ritual presidencial a más de 60 agentes de viajes y operadores turísticos de varios puntos del planeta. Ellos llevaron a sus mercados el mensaje del Perú del siglo XXI: nuevas reglas de juego y perspectivas de inversiones, oportunidades de crecimiento y voluntad política para fortalecer el sector.



Viceministro Ramiro Salas con el titular del Mincetur, Raúl Diez Canseco.

**Informe de gestión**

Cumplidos 150 días de labor, dimos cuenta al país de los siguientes logros:

Compromiso asumido	Descripción de los logros
<p>Turismo receptivo: incrementar el número de visitantes extranjeros al país.</p>	<p><b>Accesibilidad del Perú desde el exterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se considere al Perú destino turístico en agencias de Lufthansa y Charter Condor (Alemania) y First Choice (Inglaterra).</li> <li>- Inicio de negociaciones con el Gobierno de Australia para la apertura de vuelos no regulares de Australia a Lima y la posibilidad de que Qantas amplíe su ruta de Santiago de Chile a Lima.</li> <li>- Participación decisiva para la priorización del financiamiento del aeropuerto de Chinchero (Cusco), a través de la Comisión Bicameral con el sector Transportes.</li> </ul> <p><b>Agresiva promoción del producto turístico peruano en el exterior:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción escrita en medios especializados: EE.UU., España, Alemania, Francia e Inglaterra.</li> <li>- Participación en workshops: Argentina, Brasil, Uruguay, Bolivia, Colombia y España.</li> <li>- Participación junto con 32 empresarios turísticos peruanos en WTM en Londres y JATA en Japón.</li> </ul> <p><b>Plan integral, multisectorial e interinstitucional para el desarrollo turístico; comisiones instaladas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura-Turismo: inicio de la puesta en valor de Kuélap (apoyo Foncodes) y Qhapaq Ñan. Preparación de museos itinerantes.</li> <li>- RR.EE.-Turismo: capacitación y promoción en márketing turístico para egresados e inserción en la estructura curricular educacional de cursos de turismo en la escuela diplomática.</li> <li>- Transportes-Turismo: modificación de los artículos 97 y 98 de la Ley 27261, aplicación de las normas tributarias al combustible de aeronaves e implementación de normas de facilitación aduanera.</li> <li>- Educación-Turismo: revisión de la estructura curricular de secundaria para la inserción de temas de conciencia turística, artesanía y gestión empresarial.</li> </ul>
<p>Turismo interno y social: dinamizar el viaje de los peruanos a los distintos destinos turísticos dentro del país, por segmentos.</p>	<p>Campañas promocionales de turismo interno en fines de semana largo (turismo social: jóvenes, adultos y minusválidos). Promoción de inversiones del sector privado: elaboración de perfiles: Playas del Norte y complejo arqueológico de Kuélap. Ratifican acuerdos de la COPRI, que establecieron entregar en concesión al sector privado del proyecto Complejo Hotelero Playas del Norte y ejecución de obras para el complejo Fortaleza de Kuélap (R.M. 536-2001-EF). Realización de mercado turístico en Lima (Plaza San Miguel y Jockey Plaza) y Trujillo con ofertas promocionales.</p>
<p>Revalorización de la actividad artesanal, apoyando el desarrollo de mercados de servicios de capacitación, asistencia técnica y tecnológica, facilitar el acceso de los artesanos al mercado de exportación y los mercados turísticos.</p>	<p>Se llevaron a cabo diversos eventos de carácter nacional: Promoartesanía 2001; el concurso Premio Nacional Amautas de la Artesanía Peruana; la feria religiosa y feria nacional de artesanía La Navidad Peruana es Nuestra, que contaron con masiva participación tanto de artesanos expositores como de público. Se avanzó, mediante conversatorios, en el diseño de una nueva ley general de la artesanía peruana.</p>
<p>Reforma de la administración pública de la actividad turística y relaciones con organismos de turismo con otros países.</p>	<p>Proyecto de iniciativa legislativa que modifica la Ley 27153 (Ley de Casinos). Culminación de etapa de presentación en consulta del proyecto de ley de creación del Ministerio de Turismo y Artesanía, en sustitución de la ley de bases de creación de la corporación y comisión interministerial...????????? Modificación de la estructura curricular y creación de la Segunda Especialización en Cenfortur. Primer Encuentro de Ministros de Turismo de Iberoamérica, y firma del Compromiso del Cusco. Convenios para el desarrollo de la actividad turística con España, durante la reunión de presidentes de Iberoamérica, y con Argentina.</p>

A fin de incrementar el número de turistas que arriben al país, habría que tomar medidas para mejorar la accesibilidad al Perú, pues este sería nuestro talón de Aquiles en la tarea de mejorar la competitividad. Por eso, dado que la actividad turística se encuentra relacionada con otros sectores del Estado, cuyas funciones tienen implicancia directa en el desarrollo sectorial, realizamos gestiones que permitan una fluida relación intersectorial.

Estas son las acciones realizadas entre julio del 2001 y julio del 2002, como Mitinci (en julio del 2002 entró en funciones el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo), y sus resultados:

### Turismo receptivo

#### Asia

- ◆ Declaración de Perú como destino turístico para los ciudadanos chinos por parte del Buró Chino de Turismo. Se coordina con RR.EE., Prom-Perú y el sector privado la realización de la primera visita turística (segundo paso para la declaración de destino turístico) al Perú de los representantes de dicho buró. El objetivo es formar parte de los nueve países que tienen esta calificación en el mundo, lo cual permitirá captar un flujo de turistas con alta capacidad adquisitiva y en constante crecimiento.
- ◆ Con Japón, Corea y Filipinas se negoció la suscripción de acuerdos para el desarrollo sostenible de turismo, cuyo objetivo principal es captar mayores flujos turísticos.
- ◆ Implementación de estrategias para el desarrollo de la actividad turística e incremento de inversiones en el turismo como parte del Consejo de Cooperación Económica del Pacífico (PECC).

#### Europa

- ◆ Se incluyó al Perú en las agendas de Lufthansa y Chartera Cóndor (Alemania), First Choice (Inglaterra) y Alitalia (Italia), a fin de que se lo considere como destino turístico y se reanuden los vuelos, poniéndoles en conocimiento el tratamiento de exportación al combustible para vuelos internacionales.
- ◆ Se gestionó con Iberia el aumento de tres frecuencias adicionales hacia el Perú.

#### Australia

- ◆ Se iniciaron las negociaciones con el Gobierno de Australia para la apertura de vuelos no regulares de Australia a Lima y la posibilidad de que la línea aérea Qantas amplíe su ruta de Santiago de Chile a Lima.

#### Latinoamérica

- ◆ Se suscribió el Convenio de Cooperación y Desarrollo Sostenible de Turismo con Bolivia. Este acuerdo busca, entre otros objetivos, elaborar la oferta turística conjunta Rutas del Tahuantinsuyo, para atraer flujos provenientes de terceros mercados y promover el flujo turístico entre Perú y Bolivia.
- ◆ Se firmó un convenio de cooperación con Argentina, que busca, entre otros, aumentar el flujo turístico.



- ◆ Se realizaron gestiones con los gobiernos de Colombia y Ecuador para el inicio de las rutas Lima-Bogotá-Miami y Lima-Guayaquil-Miami.

### Plan integral multisectorial para el desarrollo turístico

- ◆ **Cultura-Turismo.** Como parte de las acciones por realizarse en el circuito turístico del norte, se iniciaron las obras para la puesta en valor de Kuélap, Chavín, Túcume y Caminos del Inca (Qhapaq Ñan) en coordinación con el INC y con la participación financiera de Foncodes.
- ◆ **RR.EE.-Turismo.** Inicio del programa de capacitación en promoción y márketing turístico para egresados de la Academia Diplomática y, en coordinación con las universidades San Ignacio de Loyola, Ricardo Palma y San Martín de Porres, inserción en la estructura curricular de cursos de turismo.
- ◆ **Transportes-Turismo:**
  1. Modificación de los artículos 97 y 98 de la Ley 27261 para la aplicación de la política de cielos abiertos.
  2. Puesta en vigencia de normatividad sobre transporte y exportación del combustible de aeronaves para vuelos internacionales.
  3. Ejecución de normas de facilitación con la puesta en vigencia de la Tarjeta Andina de Migraciones (TAM).
  4. En coordinación con la asesoría técnica del despacho ministerial de Transportes, Comunicaciones, Vivienda y Construcción, se revisaron (de acuerdo con las prioridades del sector turismo) los mapas de destinos turísticos elaborados por ese sector.

**Educación-Turismo.** Revisión de la estructura curricular educativa para la inserción de las temáticas de turismo, artesanía y gestión empresarial.

- ◆ **Interior-Turismo.** Se efectuaron coordinaciones sobre control migratorio y de facilitación turística, así como el funcionamiento de la Tarjeta Andina de Turismo.
- ◆ **Inrena-Turismo.** Se suscribió el convenio para la participación del sector en los planes de uso turístico comprendidos en los planes maestros de las áreas naturales protegidas.
- ◆ **INC-Turismo.** Se definió el Plan de Trabajo para el 2002, que prioriza los monumentos arqueológicos de Chavín de Huántar, Huari y Pachacámac, además de Kuélap y Túcume.
- ◆ **Foncodes-Turismo.** Se preparó el convenio de cooperación en temas de infraestructura turística y proyectos. Se determinaron los lugares por priorizar para el desarrollo del Camino Inca.
- ◆ **Oficina de la primera dama-Turismo.** Se creó el Comité Multisectorial para el Desarrollo del Complejo Arqueológico de Choquequirao, con el apoyo de la primera dama.
- ◆ **Unidad de gestión de Machu Picchu-UGM** (formada por VMT, Inrena, INC y CTAR-Cusco). Se impusieron las siguientes acciones:
  1. Nombramiento del nuevo gerente técnico de la UGM.

2. Se elaboró e impulsó la publicación del D.S.032-2002-AG, por el cual se le otorga a la UGM autonomía administrativa y presupuestal.
3. Se elaboró el proyecto de modificación del Reglamento de Uso Turístico de la Red de Camino Inca.

### Turismo interno y social

- ◆ Desarrollo del circuito norte. Elaboración del Plan de Acción para el 2002, en coordinación con el Gobierno Británico, la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), los consejos de administración regionales de Lambayeque, La Libertad, Amazonas y San Martín y el Proyecto Incremento del Empleo del Circuito Turístico Nororiental.
- ◆ Obtención del financiamiento por US\$30.000 (como contraparte nacional) para la ejecución de la segunda fase del Proyecto Peruano-Británico, en el cual se identificaron obras y se inició su diseño. Se culminó esta fase del proyecto con la visita de los expertos británicos Meter Nizette y Harold Goodman.
- ◆ En coordinación con Cenfutur, se inició un programa de capacitación turística básica para comunidades locales de Magdalena, Tingo María y el anexo a Kuélap.
- ◆ Promoción de inversiones. A través de perfiles, revisión catastral e inicio de promoción de las playas del norte y complejo arqueológico de Kuélap.
- ◆ Se aprobó el proyecto de ley para asegurar el desarrollo del complejo turístico Playa Hermosa, ubicado en Tumbes, que consiste en un marco jurídico facilitador y promotor.
- ◆ El Comité Multisectorial para el desarrollo del Complejo Arqueológico de Choquequirao coordinó la finalización del estudio de factibilidad respectivo, que permitirá avanzar sustancialmente en este importante proyecto que cuenta con 23 millones de dólares de financiamiento.
- ◆ Se finalizó los términos de referencia del Proyecto Quistococha para la elaboración de los estudios que se realizarán como parte de la donación de 1,1 millones de euros proveniente del Gobierno Español. Asimismo, se finalizaron las fichas de los proyectos del puerto de Iquitos, del lago Titicaca y de la red de albergues del Camino Inca.
- ◆ Se aprobó por la Comisión Mixta España-Perú el apoyo de la AECI para el Programa de Fortalecimiento Integral del Turismo en el Perú.
- ◆ Realización del primer taller “Desarrollo de proyectos turísticos en fuentes de agua minero-medicinales”, con la participación del especialista uruguayo Julián Safi.
- ◆ Suscripción del convenio con la Universidad Ricardo Palma para el desarrollo del termalismo en el Perú.

### Reforma de la administración de la actividad turística

1. Proyecto de ley que modifica la Ley 27153 (Ley de Casinos).
2. Culminación del diagnóstico de la situación actual del servicio de alojamiento en el país y elaboración del proyecto de reglamento de establecimientos de hospedaje.



3. Culminación del proyecto de ley de creación del Ministerio de Turismo y Artesanía y del Consejo Nacional de Turismo, en sustitución de la Ley de Bases, de Creación de la Corporación y Comisión Interministerial. Dicho proyecto fue soporte para la creación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

4. Modificación de la estructura curricular y creación de segunda especialización en Cenfutur.

5. Elaboración del programa “Fondos mixtos de gestión municipal para el desarrollo turístico”.

6. Suscripción de la Declaración del Cusco, durante el Primer Encuentro de Ministros de Turismo de Iberoamérica, mediante el cual se reconoció la importancia del turismo como motor del desarrollo económico, social y cultural de los países iberoamericanos.

Se precisó la necesidad de adoptar un plan de acción iberoamericano para alcanzar el desarrollo sostenible de la actividad y se adoptó medidas y mecanismos regionales tendentes a armonizar políticas, normas y a homologar medidas de facilitación entre las naciones iberoamericanas.

7. Suscripción de convenios para el desarrollo del turismo con España, durante la reunión de presidentes de Iberoamérica, en mérito de los cuales Perú desarrollará los estudios de factibilidad de los proyectos turísticos: Qhapaq Ñan, Kuélap, Leymebamba y Chan Chan, por 1'100.000 euros.

#### Cooperación técnica internacional

**Gobierno Suizo.** Ofrecimiento de cooperación técnica para la elaboración de proyectos para el presente año por US\$250.000, aproximadamente.

**Reino de Marruecos.** Cursos de formación en materia de clasificación de establecimientos de hospedaje, incursiones y ordenación hotelera, comercialización y márketing del producto turístico. También, propuesta de suscripción de convenio entre el Instituto Superior Internacional de Turismo Tánger (HIST) y Cenfutur.

**Cooperación checa.** Estudio y puesta en valor de las aguas termominero medicinales de Baños del Inca, en Cajamarca, Aguas Calientes y La Raya, en Cusco.

La tarea fue ardua pero gratificante. Al final de nuestra gestión (julio 2001-noviembre 2003), la meta de ordenar territorialmente la oferta turística como un todo, con novedosos circuitos, rutas y formas de viajar, brindando turismo histórico, ecológico, de aventura, místico y de gran cultura ancestral viva, registró un avance significativo. Nada mejor que los protagonistas del turismo (los empresarios) para el reconocimiento del caso.

Cuando aceptamos conducir el sector turismo, el Perú ocupaba el sexto lugar de desarrollo en Sudamérica y Centroamérica. Al alejarnos, había iniciado un formidable despegue que lo catapultó al quinto lugar, después de México, Argentina, Chile y Costa Rica. El sector creció en el 2003 gracias a una inversión de ocho millones de dólares en promoción del Perú en el exterior y dos millones de dólares en proyectos de desarrollo.



El flujo de turistas ese mismo año llegó a 1'200.000 personas. Este resultado no habría sido posible sin los primeros beneficios del Fondo para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional (Ley 27889) que pusimos en vigencia a fines del 2002. El fondo fue creado para financiar actividades y proyectos destinados a la promoción del turismo nacional.

### Entre otros logros, citaremos los siguientes:

- ◆ Se suscribió un acuerdo entre el Gobierno del Perú y la Organización Mundial del Turismo para realizar en Cusco y Machu Picchu programas orientados a lograr la excelencia en el servicio turístico mediante la educación y la formación profesional.
- ◆ Se logró la designación del Perú como país anfitrión de la feria Bolsa Internacional de Turismo de Berlín (ITB, por sus siglas en inglés). El evento se desarrolló en marzo del 2004.
- ◆ Se organizó en Lima el Primer Encuentro Sudamericano de Ministros de Turismo, para diseñar una estrategia de promoción conjunta entre los países del área frente a la crisis mundial. En esta reunión se creó una comisión técnica para diseñar el programa Sudamérica para los Sudamericanos.
- ◆ Se organizó, en Bruselas, la primera reunión "Perú: socio estratégico de Europa" con asistencia de 21 misiones diplomáticas para la promoción del turismo, el comercio exterior y las inversiones.
- ◆ Se suscribió convenios con las municipalidades de Lima, Chiclayo, Cusco, Pachacámac, Chilca, Chosica, Cajamarca, Nasca, Ate, Lurín, Oxapampa, Huancayo, Chupaca, Concepción, Jauja, Huaral, Santa María de Huacho, Huaraz, San Luis y Moquegua para ejecutar el plan Puriq, que desarrolla el turismo social. Este programa movilizó, en primera fase, a 11.130 personas en todo el país.
- ◆ Se promulgó las normas que declaran feriados no laborables, para facilitar el turismo interno. Durante los fines de semana largos aproximadamente se desplazaron unos cuatro millones de peruanos en el 2002; y en el 2003 una cifra superior. Años después, el movimiento superaría las expectativas.
- ◆ Se suscribió un convenio con el Ministerio de Educación para incorporar la temática del turismo al currículo escolar.
- ◆ Proyecto Chavín de Huántar. Empezaron los trabajos de conservación, restauración y puesta en valor del complejo arqueológico como parte del convenio Mincetur- Fundación Telefónica, que aportó US\$800.000 en un período de cuatro años.
- ◆ Se instaló el comité multisectorial para estructurar la Cuenta Satélite de Turismo. Se definió el Clasificador Internacional Uniforme de Turismo (CIUT) y se concluyó el inventario de estadísticas de turismo.
- ◆ Se realizaron los censos de los prestadores turísticos en Machu Picchu, Chachapoyas (Kuélap), Tumbes y Cajamarca.
- ◆ Se elaboraron proyectos de reglamentos: establecimiento de hospedaje, agencia de viaje y turismo y de guías de montaña, restaurantes, canotaje

con fines turísticos, y el proyecto de modificación del reglamento de aguas minero-medicinales con fines turísticos.

- ◆ Se puso en funcionamiento ocho centros de innovación tecnológica de turismo y artesanía (CITE): Chulucanas (Piura), Huancavelica, Catacaos (Piura), Chiclayo, Puno, Sicuani (Cusco), Cajamarca y Lambayeque.
- ◆ Se organizó la exposición de artesanías peruanas en Berlín, Milán y Bruselas.
- ◆ Se formó el Comité Consultivo de Artesanía.
- ◆ Se formuló la propuesta del Plan Estratégico Nacional para desarrollar la Artesanía Peruana.
- ◆ Se firmó en convenio entre el Mincetur y la Corporación Andina de Fomento (CAF) para ejecutar el programa de competitividad para desarrollar oferta exportable de productos artesanales, en Huancavelica, Puno y Catacaos.
- ◆ Se acordó, con Brasil, eliminar el uso de pasaporte para ciudadanos peruanos y brasileños.
- ◆ Se coordinó con el sector privado la organización de Perú Travel Mart.

## Otros compromisos y metas

### Turismo receptivo

- ◆ Puesta en operación de vuelos Lima-Iquitos-Miami.
- ◆ Apoyo al sector privado para la organización del Perú Travel Mart 2003.
- ◆ Ampliación de frecuencias de Iberia (3).
- ◆ Diseño y búsqueda de financiamiento para campaña de promoción en el exterior.
- ◆ Participación en ferias turísticas internacionales, que faciliten la presencia de empresas y operadores del Perú en tres eventos internacionales: EIBTM, Feria Internacional de Turismo, Suiza, e ITE, Hong Kong.
- ◆ Organización de viajes que permitió a la prensa turística extranjera familiarizarse con los objetivos denominados press tours: press tours, Estados Unidos de Norteamérica; press tours, España.
- ◆ Apoyo a los press tours para la prensa turística extranjera como el press tours en Estados Unidos.
- ◆ Organización de reuniones de trabajo: workshops de turismo.
- ◆ Organización de dos viajes para que los agentes de viaje se familiaricen: fam trips.
- ◆ Elaboración de diversos estudios de investigación de mercados y publicación de otros.
- ◆ Mantenimiento de la página web con contenidos en los idiomas alemán, inglés, francés y portugués.
- ◆ Lanzamiento del libro "Pisco en el Perú y el mundo". El producto pisco recibió de Prómpex decidido apoyo en la búsqueda de mercados.
- ◆ Turismo de fronteras: presentación de la oferta de productos y servicios turísticos de los departamentos del norte, sur y selva del Perú, en importantes ciudades emisoras de turistas extranjeros de los tres países



limítrofes con el Perú (Ecuador, Bolivia y Chile), mediante la realización de seminarios y bolsas de turismo con delegaciones de empresarios peruanos.

- ◆ Caravanas del sur del Perú en Chile (Arica, Iquique).
- ◆ Viajes para descubrir el destino Perú: Francia, Alemania, EE.UU., Inglaterra.

### Turismo interno

- ◆ Ejecución del Programa de Turismo Popular-Plan Puriq en diferentes lugares de Lima y del interior del país.
- ◆ Lanzamiento del programa Jóvenes a Caminar.
- ◆ Puesta en marcha de los programas de turismo interno en feriado largos, en coordinación con el sector privado y Prom-Perú.
- ◆ Puesta en operación con líneas aéreas nacionales de la ruta intermedia Lima-Cajamarca-Chachapoyas.
- ◆ Manual de Ejecución de la Oficina de Información Turística.

### Cooperación técnica internacional

- ◆ Teniendo como fuente cooperante a la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), se ejecutó el Proyecto Fortalecimiento Integral del Turismo, compuesto por tres componentes: Conciencia turística, a través de la capacitación; fortalecimiento de la gestión municipal; y capacitación de las medianas y pequeñas empresas turísticas del norte.
- ◆ Aprobación del Proyecto Concesión Parque Turístico Quistocochalquitos por el Gobierno Español y realización junto con Pro Inversión del concurso para la realización de los estudios de factibilidad del proyecto.
- ◆ Ejecución con la cooperación de la República Checa del primer Proyecto Piloto de Termalismo en Baños del Inca, en Cajamarca.
- ◆ Inicio de las acciones para la puesta en valor del Complejo Arqueológico de Choquequirao con la cooperación del Gobierno Francés.

### Alianzas estratégicas intersectoriales

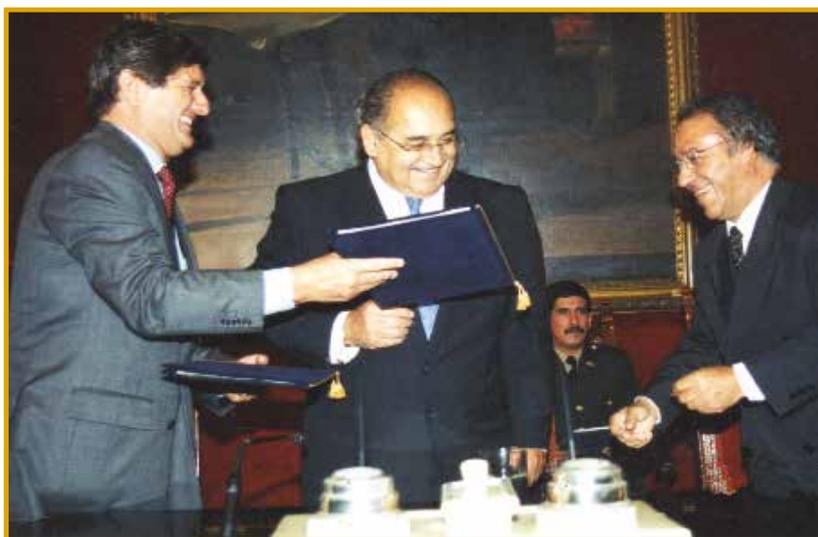
- ◆ Instalación de comisiones multisectoriales para el desarrollo de la actividad turística con la participación de los ministerios de Salud y de Vivienda, Construcción y Saneamiento, y el INEI.
- ◆ Coordinación permanente interinstitucional con las comisiones bisectoriales existentes.
- ◆ Desarrollo de los seminarios-taller "Turismo educativo" en Lambayeque, La Libertad y Amazonas.
- ◆ Conclusión e impresión de las guías de inserción de contenidos turísticos en el currículo educativo, de primero a quinto grado para Cajamarca.

## Promoción de inversiones del sector privado

- ◆ Realización de gestiones para la adquisición de material ferroviario destinado a aprovechar turísticamente el ferrocarril Huancayo-Huancavelica.
- ◆ Presentación ante el Congreso de la República del proyecto de ley de fuentes de agua minero-medicinales.
- ◆ Proceso de sensibilización en las comunidades involucradas en el proyecto de Playa Hermosa para subrayar la importancia del desarrollo de la actividad turística en esas comunidades rurales.
- ◆ Promulgación de los reglamentos de las agencias de viaje y establecimientos de hospedaje.
- ◆ Con la cooperación del Gobierno Francés, inicio de las acciones para la puesta en valor del complejo arqueológico de Choquequirao.
- ◆ Desarrollo del termalismo.
  - Desarrollo del Programa de Supervisión de Fuentes de Agua Minero-Medicinales.
  - Ejecución del programa de capacitación dirigido a los concesionarios de fuentes de agua minero medicinales.

## Normatividad

- ◆ Modificación de la estructura orgánica del Viceministerio de Turismo y reestructuración de Prom-Perú.
- ◆ Elaboración del proyecto de ley que modifica la Ley de Promoción de la Actividad Turística, 26961.



2002. El Mincetur puso en marcha varios programas de turismo urbano. En la foto el titular del ramo Raúl Diez Canseco, el alcalde de Lima Alberto Andrade y el viceministro Ramiro Salas.



- ◆ Proyecto de ley que declara los feriados largos para el período 2003-2006.
- ◆ Presentación del anteproyecto del reglamento de agencias de viajes y turismo.
- ◆ Presentación del anteproyecto del reglamento de restaurantes.
- ◆ Presentación del anteproyecto del reglamento de guías de montaña.
- ◆ Presentación del anteproyecto del reglamento de canotaje con fines turísticos.
- ◆ Presentación del proyecto de modificación del reglamento de aguas minero-medicinales con fines turísticos.
- ◆ Presentación del proyecto de ley de promoción del turismo termal

### Juegos de Casino y máquinas tragamonedas

#### La Dirección Ejecutiva llevó a cabo estas tareas:

- ◆ Formalizó progresivamente el número de salas de juego para que fueran controladas y debidamente fiscalizadas por la autoridad competente.
- ◆ Implementó un programa de control y fiscalización de modelos de máquinas tragamonedas, memorias de solo lectura y condiciones técnicas y de seguridad de las salas de juegos adoptando, en ejercicio de nuestras atribuciones, las medidas correctivas y sancionadoras correspondientes, tanto respecto de las salas de juego autorizadas como de las que carecen de autorización.
- ◆ Colaboró con el administrador del impuesto a los juegos en los aspectos de nuestra competencia, a fin de optimizar la recaudación y mantener un ingreso constante acorde con las necesidades administrativas de control y fiscalización.
- ◆ Estableció un marco regulatorio de interacción entre la Dirección Nacional de Turismo, el ente administrador del impuesto a los juegos, Aduanas, Fiscalía de la Nación y municipalidades provinciales y distritales para que, dentro de sus respectivas competencias, se efectuara un adecuado control y fiscalización de las salas de juego.
- ◆ Evaluó cada procedimiento administrativo relacionado con la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas, observando los plazos previstos en nuestra legislación y respetando el derecho de los administrados a la observancia de un debido procedimiento.
- ◆ Capacitó al personal administrativo a efectos de homogeneizar criterios interpretativos y de aplicación, logrando un perfeccionamiento técnico sobre la materia y la prestación de un servicio público más expeditivo y eficiente.

#### Artesanía

- ◆ Seguimiento de la ley de promoción de la artesanía en las comisiones respectivas del Congreso de la República.
- ◆ Formulación de la propuesta de reglamento de la ley de promoción de la artesanía.

- ◆ Formulación del plan estratégico nacional de la artesanía.
- ◆ Difusión nacional del documento sobre políticas para la actividad artesanal.
- ◆ Elaboración del plan de trabajo para el censo nacional artesanal.
- ◆ Formulación de propuestas para el desarrollo del mercado de centros de servicios de diseño para la artesanía.
- ◆ Levantamiento de un inventario de productores de artesanía por líneas de producto y regiones.
- ◆ Campaña nacional de sensibilización sobre productividad y calidad en la actividad artesanal.
- ◆ Mantenimiento de la página web del Mincetur en artesanía.
- ◆ Identificación y priorización de áreas críticas que requerían el apoyo técnico y financiero, en función de líneas artesanales con potencial de mercado y enfoque de desarrollo regional.

### Otros avances

- Se facilitó la presencia de 129 empresas de servicios turísticos del Perú en cuatro ferias turísticas internacionales: World Travel Market-Londres (Inglaterra), FITUR-Madrid (España), BIT 2003-Milán (Italia) e ITB 2003-Berlín (Alemania), y se organizó además dos festivales gastronómicos en las mismas ciudades con presentación de música, danzas folclóricas, y degustación del pisco.
- Implementación de seis nuevas oficinas de información turística en Arequipa, Iquitos, Puno, Trujillo, Lima (Larcomar) y Machu Picchu Pueblo.
- Por medio de Press Tours se difundieron nuestros atractivos turísticos.
- Se promocionó internacionalmente el pisco y el caballo peruano de paso en España, contando con la participación del primer vicepresidente de la República, de la primera dama de la Nación y de los empresarios peruanos, así como de altas autoridades del país.

### Descentralización

Se trabajó en estrecha coordinación con los gobiernos regionales para difundir los lineamientos de la política nacional de turismo y las prioridades en desarrollo turístico.

El proyecto de puesta en valor del complejo arqueológico de Kuélap es un ejemplo del trabajo entre el Gobierno Central y los regionales al suscribir un convenio entre el Mincetur y la región Amazonas para las obras de conservación y acondicionamiento turístico de la fortaleza. La inversión, de 1'800.000 soles, se financió en un 50% por el Mincetur (a través de los fondos provenientes del impuesto creado por la ley de promoción y desarrollo turístico nacional) y el 50% restante por el Gobierno Regional de Amazonas.

### Moralización y lucha contra la corrupción

En este aspecto se realizaron permanentes coordinaciones con el Viceministerio del Interior a fin de detectar casos de corrupción relacionados con el personal de la Dirección General de Migraciones y Naturalización (Digemin).



## ARTESANÍA, LA NUEVA ERA

En la década del 90, la artesanía estuvo relegada en la agenda de las políticas de Estado. La ausencia de normatividad promotora en financiamiento y tecnología dificultaba su despegue, pese a su impacto socioeconómico. Por su importancia, mi gestión la impulsó a través de un enfoque de trabajo que, además de reforzar el elemento identidad como componente de diferenciación en el mercado internacional, incluía el componente empresarial en la extensa cadena de producción y promoción.

Este sector va de la mano con el turismo y moviliza más de 100 millones de dólares anuales (incluidas las exportaciones de joyería en oro). De la artesanía dependen 100 mil talleres, que dan 500 mil empleos directos; y dos millones de peruanos, en su mayoría del ámbito rural, que realizan actividades artesanales como ingreso principal o complementario.

En el área de desarrollo y promoción de la artesanía, se formuló el plan estratégico nacional de la artesanía 2001-2006, que se distribuyó a todas las dependencias del sector público, incluidas las regiones, para que sirviera de pauta en el diseño de sus proyectos o programas relacionados con su promoción.

En esa orientación, se propuso desarrollar un mercado de centros de servicios de diseño para artesanía. ¿El objetivo? Avanzar en la creación de un centro nacional de diseño, para lo cual se ejecutaron las siguientes acciones:

- ◆ Convocatoria del Primer Concurso Nacional de Diseño para la Artesanía. Se estimuló la participación de diseñadores individuales y estudiantes de diseño de los centros educativos de nivel superior del país.
- ◆ Acopio de información sobre la experiencia de México y Colombia en diseño para la artesanía. Con Colombia se inició un proyecto de cooperación.
- ◆ Levantamiento de un inventario de productores de artesanía por líneas de producto y por regiones. En junio del 2003, se diseñó un formulario para recabar información que alimentaría la base de datos, y se lo envió a las direcciones regionales del sector a fin de ejecutar la primera etapa del proceso, que duró hasta diciembre de ese año. La meta fue tener un mapa artesanal, un directorio actualizado y una ficha técnica de los productores artesanos que permitieran diseñar programas e instrumentos de promoción y desarrollo de la artesanía.
- ◆ Campaña nacional de sensibilización sobre productividad y calidad en la actividad artesanal. Los pasos dados en mi gestión estuvieron dirigidos a: 1) situar al Mincetur como órgano competente en la materia, como señala su ley de creación; 2) reubicar la artesanía como actividad importante en el ámbito nacional, para facilitar la articulación de los artesanos productores con el mercado interno y turístico.



### En ese propósito se realizaron estos eventos:

- ◆ Gran exposición de artesanía "Premios nacionales de la artesanía peruana" en el Congreso de la República.
- ◆ Gran exposición nacional de artesanía "Premios nacionales y familias representativas de la artesanía peruana" en Palacio de Gobierno.
- ◆ Primera exposición itinerante de artesanía en Talara, Piura.
- ◆ "Primera feria artesanal, folclórica y de comidas típicas de la región central", en la explanada del Museo de la Nación.
- ◆ "Segundo seminario internacional de gemología" en el auditorio del Mincetur. Participaron profesionales dedicados a identificar, valorar y certificar gemas.
- ◆ Versiones 2002 y 2003 de Casacor, "El departamento peruano", que se constituye en lo mejor de la exposición peruana de decoración y diseño.
- ◆ "Primera exposición de artesanía Navidad peruana" en la sala de exposiciones de Petro-Perú.
- ◆ Se preparó y envió la exposición de artesanía peruana en el pabellón Perú en la Bolsa Internacional de Turismo en Berlín, Alemania.
- ◆ Se preparó y envió la exposición de artesanía peruana que se exhibió en la Asamblea de Gobernadores del BID en Milán, Italia.
- ◆ Se preparó la muestra de artesanía peruana exhibida en la reunión denominada APEC Business Advisory Council, en el hotel Los Delfines, Lima.
- ◆ Se celebró la Semana de la Artesanía con eventos en todo el país: exposiciones, encuentros, conversatorios y conferencias.
- ◆ Se apoyó la convocatoria y difusión de la "Primera feria turístico-artesanal 2003- Carabayllo", organizada por la Municipalidad Distrital de Carabayllo.
- ◆ Se apoyó la convocatoria y difusión de la "Feria de artesanías costumbres Valle del Colca-Chivay, Caylloma (Arequipa)", organizada por la Municipalidad Provincial de Caylloma.
- ◆ Se seleccionó a los artesanos participantes en la Decimotercera Muestra Iberoamericana de Artesanía en Santa Cruz de Tenerife, España.



- ◆ Coorganización del concurso Premio Nacional Grandes Maestros de la Artesanía Peruana.
- ◆ Se presentó la exposición "La serpiente de agua" en la Estación Desamparados (antigua estación de trenes). En este evento se promovió la venta de productos de la Amazonía.
- ◆ Se preparó las piezas para la exposición de productos artesanales de exportación con motivo de la reunión "Perú: Socio estratégico de Europa", realizada en Bruselas.
- ◆ Se actualizó el calendario de ferias y eventos regionales organizados por los gobiernos regionales y locales.

Con Antonio Tacchino Del Pino, director nacional de Artesanía del Mincetur.

## Otras actividades:

- ◆ Se dispuso la actualización permanente de la página web del Mincetur en la temática artesanía.
- ◆ Identificación y priorización de las áreas críticas que requerían apoyo técnico y financiero, en función de líneas artesanales con potencial de mercado y enfoque de desarrollo regional.
- ◆ Presentación, en Caracas, (Venezuela), a la Corporación Andina de Fomento (CAF), del Programa de Desarrollo de Oferta Exportable de Productos Artesanales. Se firmó el convenio CAF-Mincetur para emprender programas piloto en Catacaos, en el desarrollo de oferta exportable de joyería; así como en Huancavelica y Puno en la preparación de oferta exportable de tejidos de punto y planos con fibra de alpaca.
- ◆ En base al proyecto CAF-Mincetur se elaboró un programa nacional de competitividad de la artesanía, para ejecutarlo con aportes de la cooperación internacional.
- ◆ Se presentó a la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi) una propuesta para ejecutar el programa nacional de competitividad en ocho regiones con más tradición artesanal: Piura, Cajamarca, Junín, Huancavelica, Ayacucho, Cusco, Puno y Ucayali.
- ◆ Se negoció con la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional la propuesta para financiar el plan de competitividad en Taricá, Chavín y San Marcos (Áncash).
- ◆ Se inició el acopio de información para el proyecto sobre la actividad artesanal desde las regiones con miras a formar un banco de proyectos, que, previa evaluación, serían presentados a la cooperación internacional.
- ◆ En Oxapampa (Pasco) se efectuaron los cursos "Desarrollo artesanal y emprendimiento de negocios en artesanía" y "Experiencia de artesanos exitosos".
- ◆ Se reformularon, para ejecutarlos con la ayuda técnica de Colombia, los proyectos "Capacitación para propuesta de ejecución de un centro de diseño de productos para el sector artesanía" y "Perfeccionamiento y actualización de tecnología empleadas en la elaboración de objetos artesanales con especies vegetales".



La Corporación Andina de Fomento brindó un importante apoyo a la artesanía peruana para que ingrese a nuevos mercados. En la foto el director de ese organismo Germán Jaramillo (al centro) con Carlos Maza, Juan Pendavis (Adex) y el ministro Raúl Diez Canseco.

En resumen, la difusión de políticas públicas, el desarrollo de programas de competitividad, la red de centros de innovación tecnológica, la promoción de capacitación de artesanos, los servicios de información de las tendencias de los consumidores, las campañas de sensibilización para el consumo de artesanía, el apoyo a la organización de ferias y misiones comerciales y los reconocimientos a través de los concursos a los maestros artesanos marcaron una etapa que apuntó al despegue de un sector de alto impacto.



## LOS CITE, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA PARA LA ARTESANÍA

El turismo y la artesanía son herramientas básicas para una reactivación económica del país, pues fomentan inversión, generan empleo productivo en zonas de pobreza y extrema pobreza, y fortalecen nuestra identidad.

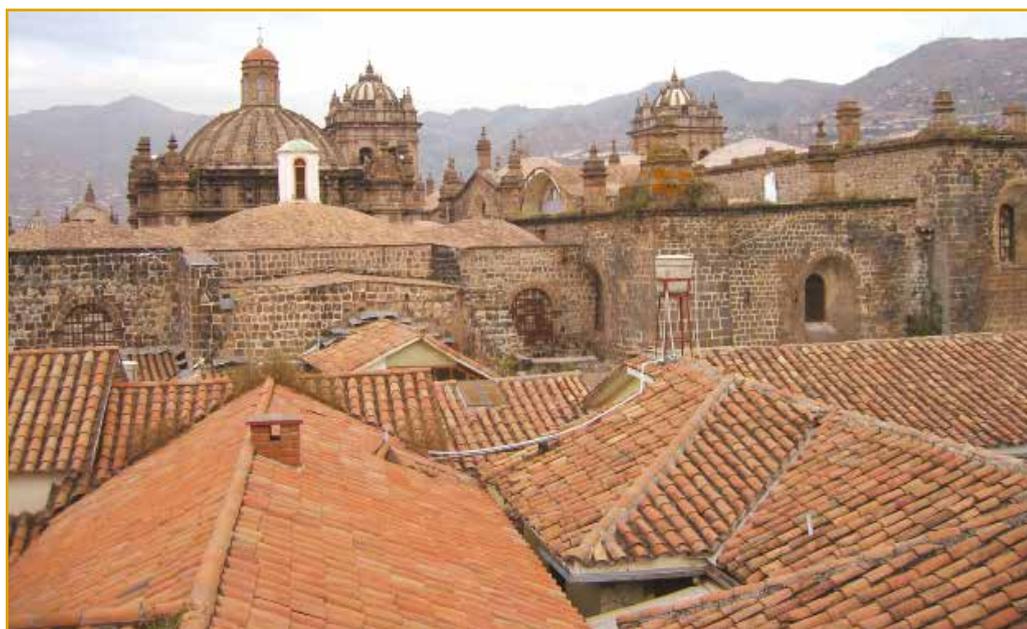
Para potenciarlos, impulsamos en unos casos la expansión de los centros de innovación tecnológica (CITE) existentes y, en otros, los creamos. Objetivo del programa: incrementar la competitividad y ampliar la oferta exportable artesanal.

Un CITE es un aliado tecnológico de las empresas para generar valor y facilitar un conjunto de servicios como capacitación, diseño, acabados, asistencia técnica, información de punta, mejora de la productividad y control de calidad de insumos y bienes finales.

De allí que impulsamos el funcionamiento de los CITE Textil Camélidos (Huancavelica), CITE Joyería Catacaos (Piura), CITE Turístico Artesanal Sipán (Lambayeque), CITE Camélidos Sudamericanos (Puno), CITE Joyería Koriwasi (Cajamarca), CITE de las Artesanías (Ayacucho), CITE de Peletería Sicuani (Cusco), CITE de Tejidos Hualhuas (Junín) y CITE de Cerámica (Chulucanas).

### Programa Onudi

Para dinamizar a los CITE presentamos iniciativas a fin de obtener ayuda externa. Una fue el programa nacional de aumento de la productividad, competitividad y acceso al mercado de productos textiles confeccionados con fibras de camélidos, cerámica y productos de cerámica, cuero y joyería, para el crecimiento sostenido e incremento de las exportaciones. Este tuvo el respaldo de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi) y, como contraparte del



Perú, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). La cooperación técnica no reembolsable por US\$3 millones con un plazo de ejecución de tres años estuvo a cargo de los países cooperantes de la Onudi.

Hicimos el seguimiento de la aprobación del desembolso ante el Executive Board de Onudi en Viena y ante la Embajada de Perú en Austria. En el Perú recibimos la visita del representante de la Onudi y director de la Oficina Regional en Uruguay, Antonio Assefh. El Mincetur rindió cuenta a la Onudi de su donación de US\$131.500 para crear dos CITE (en Huancavelica y en Puno), así como de los gastos efectuados en informes detallados.

El emisario de la Onudi, Federico de Arteaga, señaló en uno de sus informes: “Se verificó la validez de la instalación del CITE en Huancavelica; se verificó la instalación del CITE y su personal; se verificó la utilidad de los equipos comprados para los actores y beneficiarios; el equipamiento financiado por Onudi, fibrómetro, balanza digital, esquiladoras y tijeras de esquila, laboratorio equipado, vehículo utilitario para desplazamientos a las comunidades y software de diseño textil, han sido ampliamente utilizados en la actividad del CITE...”.

Otro consultor, Julio César García, quien hizo tres visitas al Perú para definir la estrategia comercial de los CITE, indicó en un informe: “Se está por parte de Perú en inmejorables condiciones para plantearse el desafío de salir a vender los productos textiles elaborados con fibras de camélidos. [Hay] condiciones internas en Perú con la creación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, incluyendo la Dirección Nacional de Artesanías, y [condiciones] externas con la reciente aprobación del ATPDEA y la revaloración de las fibras naturales en todo el mundo...”.

### **Red de CITE de artesanía**

Se desarrolló la red de los CITE de artesanía y turismo, que interrelacionó a los centros existentes (o por crearse) con los elementos involucrados y beneficiarios del sector, a fin de ubicar cada ente en una posición adecuada para facilitar la dirección, coordinación y optimizar los resultados económicos y sociales en corto tiempo.

La red se diseñó para beneficiar a 50 mil talleres dedicados a la artesanía, que generan 250 mil empleos. Además, se estimó que dos millones de personas realizan actividades artesanales como ingreso complementario; por lo tanto, se proyectó que los beneficiarios alcanzarían los 2'250.000 trabajadores.

### **Proyecto Alpaca Perú**

El Mincetur inició en nuestra gestión el proyecto Alpaca Perú, con el propósito de que las comunidades artesanales alpaqueras aplicaran ciencia y tecnología en el desarrollo de este auquérido en número y calidad, para obtener productos competitivos y exportables.





Los beneficiarios del proyecto son miles de personas que trabajan en la cadena alpaquera: criadores, artesanos agrupados en talleres o individuales, formando pequeñas y medianas empresas de diversos giros, y comerciantes de diversos niveles. Oportunamente se identificaron 30 mil familias en el trapecio andino con un promedio de 100 alpacas cada una. Existían también 300 mil pequeños criadores en diferentes lugares. Estos segmentos poblacionales constituyeron la población objetivo del proyecto.

Este proyecto estaba diseñado para ser esencialmente técnico-científico, y a través de él se realizarían investigaciones formales, lo que daría lugar a aspectos legales que deberían contemplarse para proteger los logros en beneficio del país. Y se patentaría, en el ámbito nacional e internacional, los resultados inéditos o innovadores.

### Los CITE de artesanía y turismo

- ◆ Revisión, corrección y coordinación para la firma del convenio de cooperación interinstitucional entre el Viceministerio de Turismo y el Instituto Nacional de Cultura. Mediante este acuerdo se formalizó la entrega de un terreno donde se construyó la aldea artesanal Mochica del CITE Sipán; se encargó la administración de la aldea al INC; se formalizó la entrega de oficinas ubicadas en el complejo del Museo Tumbas Reales de Sipán para que funcionara el CITE Sipán del Mincetur; y se elaboró un reglamento de participación de artesanos en la aldea artesanal Mochica.
- ◆ Propuesta y gestión de modificación de las normas de acreditación del representante titular del Mincetur ante los CITE Peletería, Artesanía (Ayacucho), Camélidos Sudamericanos (Puno), Cerámica y Joyería (Catacaos) y Textil Camélidos (Huancavelica).
- ◆ Gestión de la habilitación de una oficina en el Mincetur para la coordinación del CITE Sipán con el Museo Tumbas Reales de Sipán y la promoción de actividades de este último.
- ◆ Gestión de la designación de un coordinador de Prómpex para impulsar acciones de comercio exterior en los CITE bajo el ámbito del Mincetur.
- ◆ Coordinaciones con Prómpex para determinar la relación de ferias, eventos y otras actividades vinculadas a la artesanía a fin de que la oficina técnica de los CITE y la Dirección Nacional de Artesanía evalúen su participación en ellas.
- ◆ Preparación y exposición ante autoridades del sector de los documentos "Los CITE, principales logros", "CITE artesanales y turísticos: líneas de acción y reposicionamiento", y "CITE Textil Camélidos de Huancavelica y Camélidos Sudamericanos de Puno", este último presentado ante el director general de la Onudi.
- ◆ Gestión de la resolución ministerial que designó al consejo directivo del CITE Sipán.
- ◆ Gestión de la designación del grupo de trabajo encargado de elaborar el proyecto de reglamento de los CITE Artesanal y Turístico.

### **El CITE Cerámica de Chulucanas, Piura.**

La creación del Centro de Innovación Tecnológica Cerámica de Chulucanas (CITE-Cerámica Chulucanas), en Piura, tuvo como fines aumentar la competitividad, elevar el nivel tecnológico, la calidad, la productividad y la capacidad de innovación de las empresas generando mayor valor en la cadena productiva de la cerámica y afines. Así, mejoraba la calidad de la oferta de los productos artesanales, rescatando la tradición y promoviendo la innovación para impulsar alianzas estratégicas con empresas orientadas a los mercados de consumo nacional, turístico e internacional.

En el CITE Cerámica de Chulucanas hubo talleres de capacitación (técnicas en moldes de yeso, técnica de colada, etc.), cursos de gestión empresarial y de inglés. Se adquirió un equipo informático de última generación con conexión a Internet, se mejoró la arcilla, se modernizaron los hornos y se amplió el acceso a los mercados.



### **El CITE Joyería Catacaos, Piura.**

Fue creado para responder a las exigencias de los mercados nacionales e internacionales. Promueve la competitividad, elevando el nivel tecnológico, la calidad, la productividad y la capacidad de innovación de los productores artesanales; y generando mayor valor agregado en la cadena productiva de la joyería. Con ello se logra una oferta actualizada, rescatando la tradición y promoviendo la innovación como base para impulsar alianzas estratégicas con las empresas orientadas a los mercados de consumo local, turístico e internacional.

El CITE Joyería Catacaos se proyectó para capacitar en la aplicación de buenas prácticas de administración, gestión y márketing para un afianzamiento en el mercado. Se realizaron cursos de capacitación en márketing y técnicas de elaboración de artesanía fina. Gracias a ello, los artesanos de Catacaos participaron en ferias para promover y exportar sus productos. También se apoyó a entidades educativas con la maquinaria existente.



### **El CITE Camélidos Sudamericanos, Puno.**

Objetivo: mejorar la capacidad técnica de la región de la sierra sur del país en la crianza, manejo genético, esquila, clasificación, procesamiento, almacenamiento y comercialización de fibras de camélidos. Está orientado a incrementar el valor de la producción con el consiguiente aumento en el nivel de calidad de vida de las comunidades artesano-alpaqueras.





Este centro focaliza su acción en los artesanos individuales y empresas artesanales que trabajan hilos de fibras de camélidos. Brinda conocimientos en administración, gestión y mercadeo y facilita el acceso a nuevas tecnologías, herramientas metodológicas y mecanismos que permiten incrementar productividad y rendimiento, diseños y calidad.

Desde este centro se promovieron estos eventos:

- ◆ Misiones comerciales a la ciudad de La Paz, Bolivia, para exportar hilados 100% de alpaca y mezclas producidos por Cecoalp, con apoyo del PRA Puno.
- ◆ Contrato con exportadores: firma del contrato de representación para la exportación y venta de 50 mil kilos de hilados de alpaca al mercado boliviano con la empresa G y D Alpaca Import Export.
- ◆ Elaboración de carta de colores: se consiguió financiamiento del proyecto PRA Puno para elaborar la carta de colores de hilados por exportar a Bolivia.
- ◆ Cursos de capacitación y participación en esquila y chaco: clasificación de fibra de alpaca como pasantía para productores de la región Cusco con participación de la Cecoalp y el CITE Camélidos Sudamericanos en la localidad de Ananea (Puno); y, capacitación en categorización de fibra de alpaca en vellón para controladores de calidad en el primer remate de fibra de alpaca: del 13 al 15 de marzo del 2003.
- ◆ Planificación empresarial con grupos organizados. Apoyo a la asociación de criadores de alpaca Acrican Illa de Nuñoa, para una organización empresarial; apoyo a la ONG-Cedca de Acora para constituir una empresa de comercialización de fibra de alpaca.
- ◆ Articulación de venta de fibra de alpaca. Apoyo logístico a la primera experiencia de establecer categorías y remate de fibra de alpaca por un volumen de 1.350 quintales vendidos.
- ◆ Apoyo a la venta de fibra de alpaca de las asociaciones de criadores de alpaca de Masocruz y Crucero, Puno.
- ◆ Asesoría a grupos artesanales. Reactivación del centro artesanal Umabamba de Cojata.
- ◆ Apoyo a la formulación del proyecto de transformación artesanal de la fibra de alpaca para el grupo artesanal Warmi, Juliaca.
- ◆ Adecuación del laboratorio de medición de fibra de alpaca del CITE Camélidos Sudamericanos de Puno.
- ◆ Reglamento de servicio del laboratorio de fibra.
- ◆ Norma técnica para el rango de fibra de alpaca en vellón.
- ◆ Taller de formulación del plan estratégico y operativo del CITE CS, Puno.
- ◆ Congreso regional de criadores de camélidos andinos, Puno.
- ◆ Taller de formulación del plan estratégico regional del sector de los camélidos sudamericanos.
- ◆ Exposiciones: acopio y comercialización asociativa de fibra de alpaca (Nuñoa); establecimiento de categoría y clasificación de fibra de alpaca (Juliaca); tecnología de fibra de alpaca y alternativas de valor agregado (Acora); alternativa de acopio y comercialización de fibra (Muñani); problemática de comercialización de fibra de alpaca (Puno); organización empresarial como alternativa al remate de fibra de alpaca (Sicuaní).

El CITE Camélidos Sudamericanos de Puno. A fin de solucionar el problema del acceso al mercado para los criadores de alpacas y de los artesanos textiles, estimó que era necesario formar alianzas estratégicas, en principio entre los mismos productores, para que se lograra un consorcio con la capacidad de llegar en mejores condiciones al mercado. En esa orientación se firmaron: convenio de apoyo interinstitucional CITE CS y ONG Alpa Vida (Juliaca); convenio de apoyo interinstitucional CITE CS y Cedca (Juliaca); y convenio de apoyo interinstitucional CITE CS y Sotexpro (Juliaca).

### **El CITE Textil Camélidos de Huancavelica.**

Centro encargado de mejorar las condiciones de producción, técnicas, económicas, comerciales y de márketing dentro de la cadena de valor de la fibra de alpaca y otros camélidos, con especial énfasis en el sector textil.

### **Los CITE, sembrando conocimientos**

Capacitación:

- ◆ Primer curso sobre técnicas de esquila electromecánica de alpacas.
- ◆ Módulos de gestión empresarial para la exportación, mercadeo, costos y precios, como preparación para el mercado internacional.
- ◆ Curso de capacitación en acopio, clasificación y comercialización de fibra de alpaca. Fue dirigido a la asociación de alpaqueros de Huancavelica y capacitó a 30 personas. Se logró el acopio de 400 quintales de fibra clasificada, valorada en más de 50 mil dólares. Con ello se beneficiaron 240 alpaqueros de 15 comunidades de la zona. El curso fue la primera experiencia de comercialización de la fibra de alpaca en vellón por categorías en la región de Huancavelica, que terminó con éxito al lograr que la fibra de la alpaca se comercializara en S/.4,39 la libra (antes en la mencionada región se cotizaba en S/.2,70 la libra de fibra de alpaca). Este mejor precio se debió a la aplicación de normas técnicas de clasificación de fibra, aprobadas por Indecopi.
- ◆ Desarrollo de oferta exportable del departamento de Huancavelica: rueda de negocios “De Huancavelica al mundo”. En nuestra gestión se presentó el programa de promoción comercial de la oferta artesanal exportable del departamento de Huancavelica impartido por el Mincetur, a través del CITE Textil Camélidos, y por Prómpex. Fueron ocho talleres artesanales y 30 empresas comercializadoras exportadoras las que participaron en la rueda de negocios “De Huancavelica al mundo”. Se desarrolló los días 9 y 10 de diciembre del 2002 en el hotel El Pardo Double Tree, en Lima.

Objetivo del evento: generar una nueva oferta exportable en los talleres de Huancavelica y capacitar en gestión de comercio internacional. Se esperaba para los siguientes años incrementar las exportaciones de productos de fibra de alpaca (chompas, accesorios de vestir,





tapices, cojines, etcétera) a Estados Unidos y Europa. Participaron en la organización de "De Huancavelica al mundo" : Mincetur, Prómpex, CITE Textil Camélidos (Huancavelica), Pirka, CTAR Huancavelica y Proyecto PARA. Asimismo, Taller Carmen Escribá, Colecciones Artesanales S & S, Taller Quincho, Comunidad Huayanay, Comunidad Yauli, Comunidad Conaycasa, Comunidad Castillapata, Cooperación Popular; las empresas Aconsur, Allpa S.A.C., Artesanías El Gran Pajatén, Conceptos del Perú EIRL, Cordillera Azul S.A.C., El Ayni S.A., Global Fibers Group S.A.C., Perú Andean Arts S.R.L., Prosetexet S.R.L., Rosimpex S.A.C., Tierra Perú S.A.C., Raymisa S.A., Kero Desing S.A.C., Andes Collection E.I.R.L., American Trading, La Baratura, Naguska, Novica, E. Motta, Artes y Manos Peruanas, Textur, Arte Colla, Pro Art, Grow Perú, Jalpanina, Toscanatex Trade S.A.C., Marga S.R.L., Hilados Acrílicos San Juan, Zem Perú, Roponcito.

### **CITE Turístico - Artesanal Sipán, Lambayeque.**

El Centro de Innovación Tecnológica Turístico-Artesanal Sipán tiene infraestructura para mejorar la capacidad de oferta turística de la región, la calidad de servicios y de recursos de su entorno, contribuyendo al desarrollo de la cultura, la generación de oportunidades de inversión y empleo. Centra su atención en las empresas dedicadas a prestar servicios turísticos y en los productores de artesanía, que son sus beneficiarios directos (capacitación, facilitación de acceso a mercados, etcétera).



Con recursos del Mincetur se ejecutaron obras civiles (trazado del terreno, colocación de los puntos y movimiento de tierras) para instalar la aldea artesanal Mochica en el complejo del museo. Su ubicación le permite mostrar sus actividades, más aun considerando que el museo es uno de los destinos de turismo cultural más importantes.

El CITE Sipán tiene como base la ejecución de dos líneas de trabajo: turismo y artesanía. La primera se despliega para mejorar la calidad del servicio y la segunda para promover la organización de unidades empresariales, cuya orientación esté sustentada en la elaboración de productos de calidad que identifiquen a la región Lambayeque. Como complemento a las actividades artesanales, se impulsó en la gestión la ejecución de proyectos de recuperación de tecnologías antiguas, entre las cuales figura la producción de algodón nativo (de colores naturales). Esta materia prima hace posible la confección de prendas textiles de acuerdo con las exigencias del mercado ecológico.

### **El CITE Peletería Sicuani, Cusco.**

Destinado a ser el centro de desarrollo artesanal peletero de la región, atiende las necesidades de servicio de curtido de los artesanos peleteros de la provincia de Sicuani, Cusco. Promueve alianzas para la comercialización de los productos

peleteros que confeccionan. Como unidad económica opera tres líneas de producción: curtido de pieles de peletería, confecciones de pieles y producción de cueros de alpacas y ovinos adultos. El valor de la maquinaria y equipo donados por la cooperación italiana a este CITE ascendió a 205 mil dólares norteamericanos.



En mi gestión se estimó que la línea de producción de curtido de pieles superaría 12 mil pieles de alpaca BB y los 12 mil kilos de pieles saladas de camélidos y ovinos adultos al mes. Este CITE y los artesanos peleteros asociados o independientes podían producir artículos terminados como colchas, tapetes, cuadros y artesanías en peletería. Se proyectó que, en el caso de la línea de producción de cueros, el mercado sería Juliaca, Arequipa, La Libertad y Lima, donde se confeccionan calzados.

### **El CITE Joyería Koriwasi, Cajamarca.**

Creado para desarrollar actividades artesanales de joyería y orfebrería en oro y plata en la región Cajamarca, permitió aumentar puestos de trabajo, combatir la pobreza y diversificar la oferta exportable. Este CITE vio facilitado su labor por el concurso de la minera Yanacocha, que financió operaciones iniciales por un millón de dólares. A fines de mi gestión se esperaba gran dinamismo en el corto y mediano plazo en lo turístico y artesanal, y en lo social y económico, por el crecimiento de la oferta de joyería y orfebrería artesanal de alta calidad en el primer departamento productor de oro.

En síntesis, considerando el efecto en el desarrollo de la competitividad del país y no obstante que el número de este tipo de centros es insuficiente, demostramos el gran potencial a desarrollar, generando gran impacto social y económico. Por ello, debemos recurrir a la cooperación internacional siempre interesada en este tipo de proyectos, al canon minero y a la empresa privada para expandirlos. La estructura de los CITE es propicia para la creación de un fideicomiso o fondo rotatorio.





## CENFOTUR

El Centro de Formación en Turismo (Cenfotur), institución pionera en la educación turística del país, tiene como misión planificar y ejecutar la política de capacitación de recursos humanos en diferentes niveles de la actividad turística. En ese sentido, forma a profesionales en administración turística, administración hotelera y guías oficiales de turismo. Igualmente, imparte cursos como cocina, bar, restaurante, housekeeping, recepción y reservas, counter de turismo y aviación.

En mi gestión como ministro de Estado impulsamos su modernización para secundar los cambios que se darían en el sector turismo. Primero ordenamos descentralizar su gestión educativa y propusimos la implementación de filiales en todo el país.

Nuestra preocupación fue permanente para que el Cenfotur tuviera una plana docente de alto nivel profesional y académico, especializada en turismo y con experiencia en el sector. A julio del 2003, sumaron 137 profesores, 78 de los cuales ejercían su profesión en Lima, 30 en Cusco, 16 en Cajamarca y 13 en Chiclayo.

A través de módulos-taller (cocina, bar, restaurante y suite) se ofreció una infraestructura óptima para el proceso de enseñanza-aprendizaje, con lo cual se logró una buena combinación entre la teoría y la práctica. A los talleres efectuados en la sede central del Cenfotur y en sus centros filiales se sumaron talleres como el de cocina demostrativa y el de bar.

Las actividades de los estudiantes fueron dinámicas e intensivas, y se combinaba la teoría con la práctica a través de excursiones, visitas turísticas o recorridos por nuevos circuitos. Los alumnos participaron en el cronograma de actividades académicas descentralizadas, y en su organización y ejecución junto con sus profesores. Huaraz, Cajamarca, Rioja, Moyobamba, Cusco, Huánuco, Oxapampa, Pozuzo, La Merced, Tarma, Ica, Nasca, Paracas, Chiclayo, Chachapoyas, Tarapoto, Puno, Arequipa y Huancayo fueron destinos de visita.

El plan estratégico institucional que propuso “consolidar a esta institución del sector turismo como líder en la capacitación técnico-ocupacional del país”, así como “afianzar la presencia institucional en los núcleos receptores o ciudades con demanda de capacitación”, hizo posible el desarrollo de 114 cursos que congregaron a 3.289 participantes.

El Cenfotur brindó a sus alumnos apoyo y soporte especializado en los aspectos de salud, social, económico y de iniciativas estudiantiles. Algunos de los más relevantes fueron la bolsa de trabajo que logró insertar al mercado laboral a 290 alumnos y ex alumnos; la concesión de becas y servicio de contraprestación a 182 alumnos; atenciones médicas a través de Alerta Médica y otras líneas; y, entre otros servicios, el apoyo dado a iniciativas estudiantiles como festivales, talleres, manifestaciones culturales, deportes, etc.

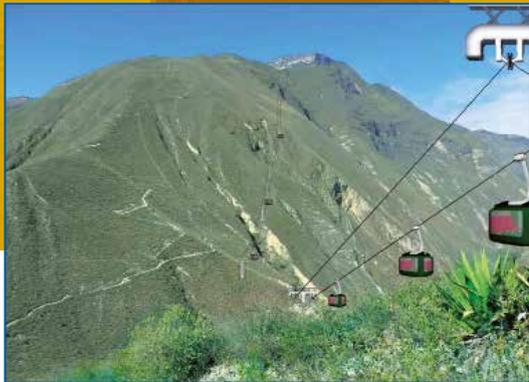
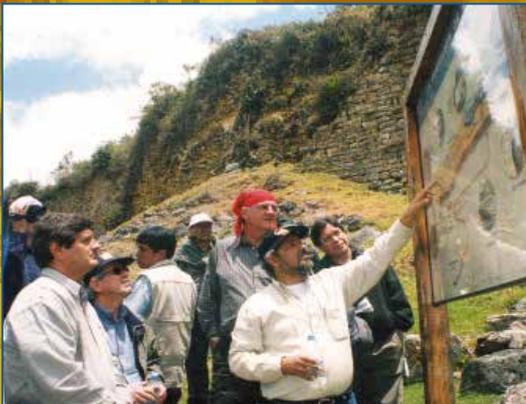
## Actividades del Cenfotur:

- ◆ Convenio Turismo Costa Sur S.A.-El Condado Miraflores Hotel. Para que los alumnos del último ciclo o egresados de Cenfotur realicen prácticas preprofesionales o profesionales que coadyuven al perfeccionamiento técnico en el campo de la hotelería y actividades afines.
- ◆ Convenio Miraflores Park Hotel. Para que los alumnos del último ciclo realicen prácticas preprofesionales y profesionales.
- ◆ Convenio Instituto Nacional de Cultura y el Proyecto Incremento del Empleo en el Circuito Turístico Nororiental. Tuvo como objetivo llevar a cabo el proyecto Conservación de Emergencia del Complejo Arqueológico de Kuélap.
- ◆ Iniciativa OMT. SBEST, Protocolo entre la Organización Mundial del Turismo a través de la Fundación OMT.THEMIS, y la Cámara de Turismo de Cusco (Perú) para la participación del Destino Turístico Cusco-Machu Picchu.
- ◆ Protocolo con la Organización Mundial del turismo a través de la Fundación OMT.THEMIS y el Gobierno del Perú, el Gobierno Regional de Cusco, la Municipalidad de Cusco, la Municipalidad de Machu Picchu y la Cámara de Turismo de Cusco para colaborar en el destino turístico Cusco-Machu Picchu, en materia de excelencia en los servicios mediante la educación, la formación y la investigación.
- ◆ Addendum al convenio firmado con el Centro Regional de Turismo Nororiental (Ceretur).
- ◆ Instituto Nacional de Cultura. Apoyo interinstitucional para alcanzar un alto nivel de calidad en el servicio de guiados y atención a los visitantes (turistas nacionales o extranjeros) en museos, circuitos o atractivos histórico-culturales, así como para reforzar la calidad en la formación profesional y en la experiencia práctica de los estudiantes de turismo de Cenfotur.
- ◆ Convenio Específico 04, como parte del Convenio de Asistencia y Cooperación Institucional celebrado entre Cenfotur y Pentagrama, mediante el cual Pentagrama entrega a Cenfotur, en calidad de "depósito voluntario", 20 unidades de equipo informático.
- ◆ Almonds & Corals Lodge & Tent Cam, para que los alumnos del último ciclo realicen prácticas preprofesionales y profesionales.
- ◆ Convenio Hotel Elevage Buenos Aires, para que los alumnos del último ciclo realicen prácticas preprofesionales y profesionales.
- ◆ Con el Hotel Mercure El Dorado Cuenca, para que los alumnos del último ciclo realicen prácticas preprofesionales y profesionales.
- ◆ Con la Asociación de Rescate y Conservación de vida silvestre (Arcas) a fin de establecer mecanismos de cooperación y apoyo para que los alumnos del último ciclo realicen prácticas preprofesionales y profesionales.
- ◆ Con el Instituto Cultural Peruano Norteamericano-Cusco.



### Otros convenios relevantes:

- ◆ Universidad del Pacífico. Convenio de cooperación para la enseñanza del inglés a los alumnos del Cenfotur, a través del Centro de Idiomas de la Universidad del Pacífico.
- ◆ Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Apoyar en el funcionamiento de filiales del Cenfotur en Cusco, Huaraz, Chiclayo, Trujillo y Arequipa, que permita la formación y perfeccionamiento permanente de los recursos humanos para el desempeño de ocupaciones específicas en la actividad hotelera y turística en el ámbito regional.
- ◆ Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Ampliar la formación, mejorar la calidad de servicio y aumentar la competitividad en el sector turismo, estableciendo el marco que corresponda a un sistema de normas nacionales sobre aptitudes basadas en la competencia.
- ◆ Sociedad de Beneficencia Pública del Cusco. Colaboración mutua para ejecutar acciones que permitan el perfeccionamiento permanente de los recursos humanos requeridos para el desempeño de ocupaciones específicas en la actividad hotelera y turística en el ámbito regional.
- ◆ Instituto Nacional de Investigación y Capacitación de Telecomunicaciones (Inictel). Cooperación interinstitucional para la realización de estudios; programas de capacitación e investigaciones en conjunto.
- ◆ Pentagrama. Centro de Estudios Turísticos. Convenio marco y convenio específico, desarrolla actividades en aviación, counter, amadeus profesional, agente de tráfico aeropuerto, counter de aviación y turismo, anfitrión de eventos.
- ◆ Convenio de cooperación interinstitucional Cenfotur-Amadeus Peru S.A.- Centro de Estudios Turísticos Pentagrama.
- ◆ Convenio interinstitucional de colaboración con la Universidad de San Martín de Porres.
- ◆ Convenio marco de cooperación interinstitucional para la ejecución del proyecto piloto Estándares Nacionales de Competencia Laboral en Turismo.
- ◆ Sede regional-Consorcio de empresarios privados para la educación en turismo Cepetur.
- ◆ Sede regional-Asociación Promotora Continental-Huancayo.
- ◆ Sede regional-Centro Regional de Turismo Nororiental, Chiclayo.
- ◆ Sede regional-Proyecto Incremento del Empleo en el Circuito Nororiental-Asociación Civil Yanacocho-Cajamarca.
- ◆ Consorcio de organismos no gubernamentales de La Libertad (Prodes-LL). Cooperación institucional para la ejecución del programa regional Capacitación Técnica del Sector Turismo, sede regional.





# PARTE 3

## Hora de actuar



## HORA DE ACTUAR

El Perú tiene asegurado su desarrollo turístico. Para ello, hubo de transitar un largo y difícil camino hasta culminar una arquitectura legal y financiera que permite otear hoy en el horizonte una oferta mayor, rica y variada en las regiones, poco conocidas no solo para miles de peruanos, sino también para turistas de otras latitudes.

¿Qué hace posible que ahora sí sea factible ejecutar obras largamente esperadas, que permitan al Perú mostrar en un futuro próximo un enriquecido portafolio turístico de primer nivel y con atractivos tan disímiles, que atraiga a millones de visitantes?

La respuesta es sencilla: financiamiento. Sí, un financiamiento proveniente de los recursos proporcionados por los propios turistas a través del impuesto que pagan cuando cancelan el valor de su ticket aéreo cada vez que entran al territorio nacional por el primer terminal aéreo, el aeropuerto internacional Jorge Chávez.

Ese tributo, el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional (Ley 27889), fue creado a fines del 2002 por el gobierno del presidente Alejandro Toledo cuando la cartera de Comercio Exterior y Turismo estuvo a mi cargo. Los recursos van a un fondo y se destinan en un 70% para promover en el exterior la imagen del Perú como destino turístico y 30% para obras de desarrollo turístico.

Desde entonces hasta ahora los recursos del fondo han aumentado considerablemente al punto que ha permitido el nacimiento de un Banco de Proyectos de Desarrollo Turístico, formulado bajo el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Ese fondo permite también realizar estudios e investigaciones como planes de ordenamiento territorial y planes maestros, que constituyan las bases para la participación de todos los agentes involucrados y, en especial, para que la población vea en el turismo un camino para elevar su calidad de vida.

Este fondo ha generado cofinanciamientos, a través de convenios de cooperación interinstitucional de otros organismos estatales como gobiernos regionales y municipales e instituciones privadas, involucrando de manera activa a la población y a sus representantes.

La realización de dichos proyectos conlleva la ejecución de investigaciones y estudios previos, para determinar su factibilidad, y coordinaciones que van dando su fruto con el correr del tiempo.

Así, varias de las obras hoy en ejecución tienen su punto de partida en los esfuerzos emprendidos hace décadas que luego se fueron plasmando, por ejemplo, en el Proyecto Especial Copesco Cusco. Más tarde se creó la Unidad Ejecutora 004 Plan Copesco Nacional del Mincetur, que actualmente trabaja en programas nacionales.

En este contexto y teniendo como base el Plan de Desarrollo Turismo-Artesanía 2001-2006, cuyo objetivo fue mejorar la calidad del producto turístico y alcanzar el desarrollo sostenible del sector, se ejecutaron muchas iniciativas. Hoy algunas de ellas ya son realidades; otras están en ejecución y una tercera en vías de materializarse a mediano plazo.

Estos son nuestros enfoques, objetivos, metas y la estrategia trazados para impulsar la infraestructura turística básica, que nos permita poner en valor o, según el caso, potenciar nuevos destinos turísticos.

### Infraestructura turística

Con la Ley 27889 empezó la realización de varios proyectos de acondicionamiento turístico, algunos de los cuales están en marcha hasta el cierre de esta edición, noviembre del 2007. Proyectos focalizados, unos en destinos con enorme potencial, con resultados proyectados a mediano y largo plazo; y otros situados en destinos desarrollados para solucionar problemas ocasionados en su manejo.

La institucionalidad desarrollada por el Mincetur trasciende los cambios políticos, como lo demuestra la aprobación de planes multianuales, que fijan reglas de juego a mediano y largo plazo en materia de inversión.

En el siguiente cuadro publicado por el Mincetur, figura la inversión en desarrollo turístico hasta el 2006. La cifra asciende a 44,8 millones de soles aproximadamente



### INVERSIONES DE MINCETUR EN DESARROLLO TURISTICO

AÑO	PLAN COPESCO NACIONAL (1)	OTRAS FTES FTO. (2)	TOTAL ANUAL
<b>2003-2004</b>	17.888.246,04	4.553.707,67	<b>22.441.953,71</b>
<b>2005</b>	9.466.701,04	13.701.271,47	<b>23.167.972,51</b>
<b>2006</b>	17.506.662,27	12.408.935,26	<b>29.915.597,53</b>
<b>TOTAL INVERSION S/.</b>	<b>44.861.609,35</b>	<b>30.663.914,40</b>	<b>75.525.523,75</b>

(1) Fte. Fto. Ley N° 27889

(2) Otras Ftes. Fto. Incluido el Fondo Contravalor Peru-Francia  
Fundación Telefónica del Perú,  
Gobiernos Regionales, Municipalidades Provinciales y Distritales  
INC; INRENA; Patronatos, etc.

provenientes del referido fondo.

Asimismo, se han suscrito 42 convenios con gobiernos regionales, locales e instituciones nacionales e internacionales, lo que ha permitido el apalancamiento de S/.30'663.914.



De otro lado, debemos resaltar el planeamiento de la intervención con programas de desarrollo que agrupan proyectos de similares características y que contemplan superar el déficit de recursos turísticos.

Entre ellos mencionaremos:

El programa de recuperación de monumentos arqueológicos e históricos, que contempla la puesta en valor del patrimonio cultural, una de las razones por las cuales los turistas nacionales y extranjeros se desplazan por el país. Además, por su ubicación territorial pueden coadyuvar al progreso de pueblos alejados y olvidados.

Otros programas son: señalización turística, mejoramiento de imagen de ciudades fronterizas, infraestructura básica para el desarrollo de productos turísticos y recuperación de pueblos turísticos e históricos.

Urge una cruzada para articular de manera eficiente al sector Transportes y Comunicaciones con carreteras y aeropuertos; a Vivienda con ordenamiento urbano, agua y desagüe; y al sector privado con inversiones en hoteles, restaurantes y servicios en general.

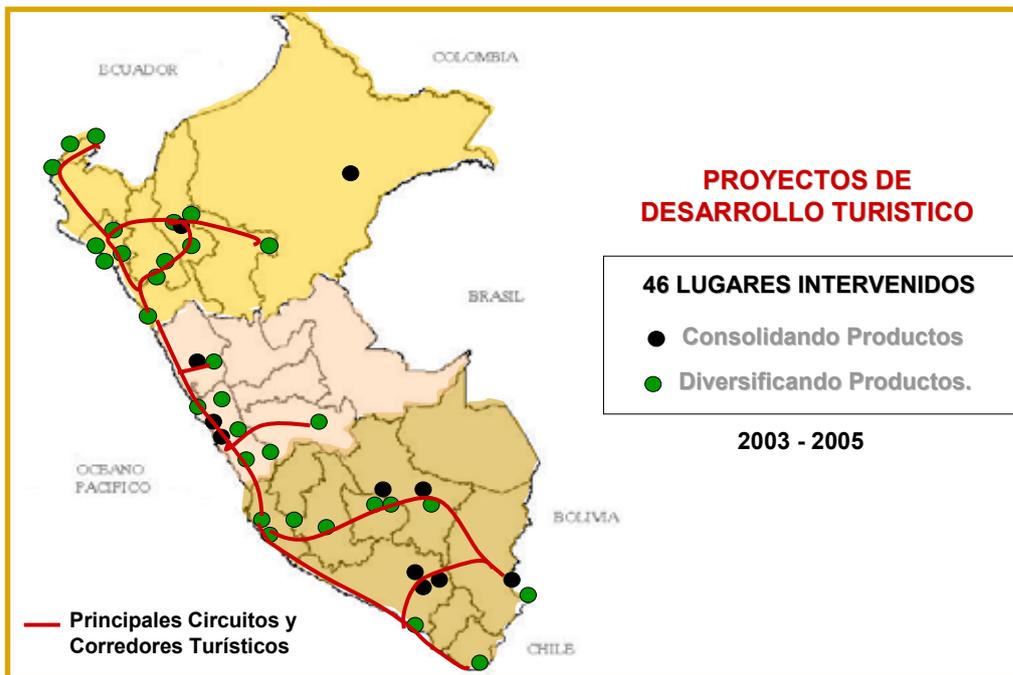
El siguiente cuadro muestra la inversión por programas en el 2003-2006:

### PROGRAMAS NACIONALES – LEY 27889

	NOMBRE DE PROYECTO	MONTOS PROGRAMADOS (S/.)				TOTAL INVERSIONES
		AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	
I	Programa Nacional de Recuperación de Monumentos Arqueológicos e Históricos	497,227	3,687,945	4,395,612.32	4'477,427.83	<b>12,634,388.04</b>
II	Programa Nacional de Señalización Turística	---	---	1,097,558.85	2' 013, 438.33	<b>2,879,362.68</b>
III	Programa de mejoramiento de imagen de Ciudades Fronterizas	---	---	928,037.41	261, 239.81	<b>1,159,223.08</b>
IV	Programa de Infraestructura Básica para el Desarrollo de Productos Turísticos	1,699,401	6,171,507	4,562,369.44	11' 151,607.96	<b>23,030,331.34</b>
V	Programa de Recuperación de Pueblos Turísticos e Históricos	3,616,775	1,580,548	1,016,421.98	1' 510,078.77	<b>7,550,097.86</b>
<b>TOTAL LEY 27889 à</b>		<b>5' 813,403</b>	<b>11'440,000</b>	<b>12'000,000</b>	<b>19'413.792.00</b>	<b>48.326.721</b>

#### Proyectos ejecutados:

- ◆ Proyecto turístico cultural Chavín. Aporte de la Fundación Telefónica.
- ◆ Reordenamiento urbano y desarrollo cultural en el Centro Histórico de Machu Picchu pueblo.
- ◆ Acondicionamiento turístico del lago Titicaca.
- ◆ Conservación y restauración del complejo arqueológico Kuélap para evitar su colapso.
- ◆ Proyecto Donde Nace el Amazonas: Nauta-Iquitos.

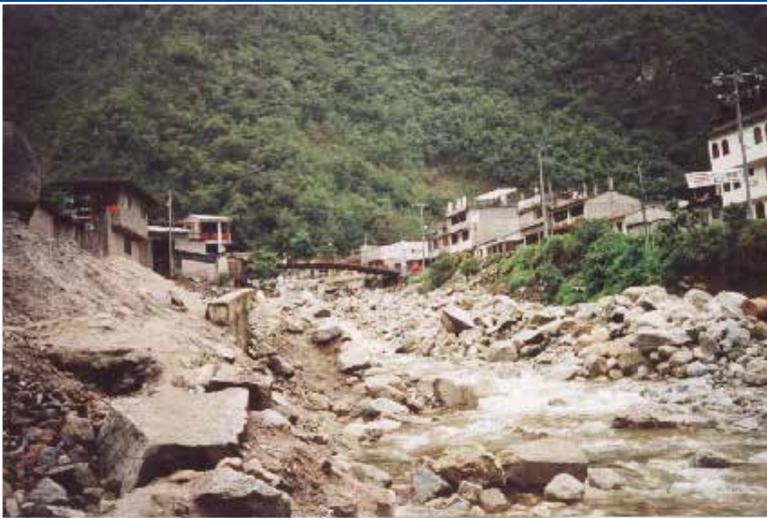


- ◆ Acondicionamiento turístico de Huaca Rajada y Túcume.
- ◆ Proyecto Especial Caral, Lima.
- ◆ Playa Hermosa, Tumbes.

#### Actividades:

- ◆ Plan Maestro Caral, en Lima, 100%.
- ◆ Programa de desarrollo turístico de Arequipa y valle del Colca, en Arequipa: Cruz del Cóndor y Cruz del Cura, 100%; señalización, 100%, restauración y puesta en valor del complejo arqueológico de Uyo Uyo cerca de Yanque, 100%, y mejoramiento de la Plaza de Armas de Yanque, 90%.
- ◆ Proyecto turístico cultural Chavín, en Áncash: Estudio de factibilidad, 100%; estudio de ordenamiento urbano, 100%; puesta en valor de los monumentos arqueológicos de Chavín y Pasash, 100%; mejoramiento y rehabilitación del Museo de Cabana, 100%.
- ◆ Camino paisajista a San Miguel, Canta, Lima.
- ◆ Recuperación del Balcón de la Independencia y fachada del Museo de Sitio en Huaura, Lima.
- ◆ Puesta en valor del atractivo turístico balneario de Huacachina, en Ica.
- ◆ Remodelación de las pozas de los baños de la juventud, Churín, Lima.
- ◆ Mirador turístico y módulo de asistencia al visitante de Marcahuasi, Huarochirí, Lima.
- ◆ Barrio del Solar, en el valle del Colca, con el Gobierno Regional de Arequipa.
- ◆ Dirección del plan de ordenamiento territorial y turístico del corredor de Kuélap.
- ◆ Supervisión y evaluación del proyecto de agua del caserío Kuélap y del valle de Utcubamba.

## Antes ...



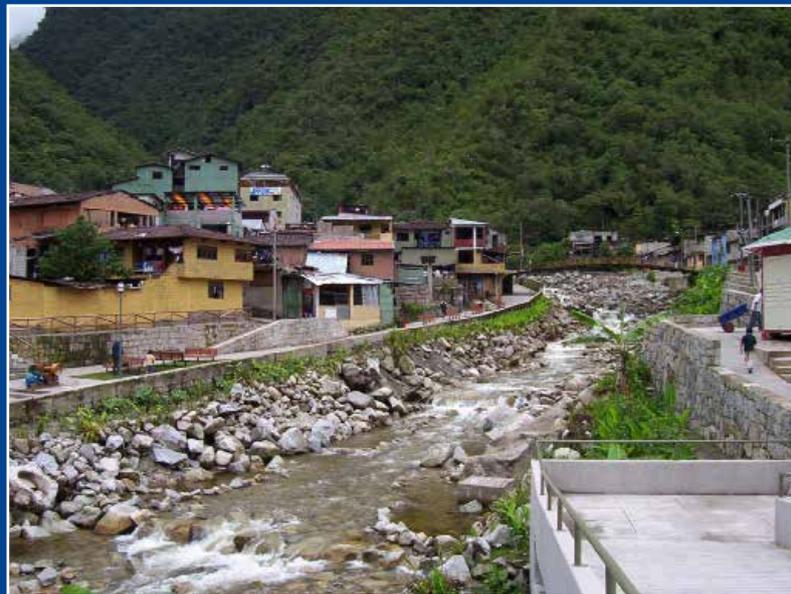
Antes del 2001. Este cuadro de destrucción y abandono del lecho del río Aguas Calientes era la primera impresión que recibía el turista al llegar a Muchu Picchu Pueblo.

En este estado se hallaba, en el año 2001, un sector de Machu Picchu Pueblo (Aguas Calientes), en el departamento de Cusco, uno de los principales atractivos turísticos del país. La primera tarea fue realizar los estudios que permitieran ejecutar diversas obras de rehabilitación y mejoramiento con financiamiento del Gobierno de Finlandia. Las obras concluyeron en 2004.

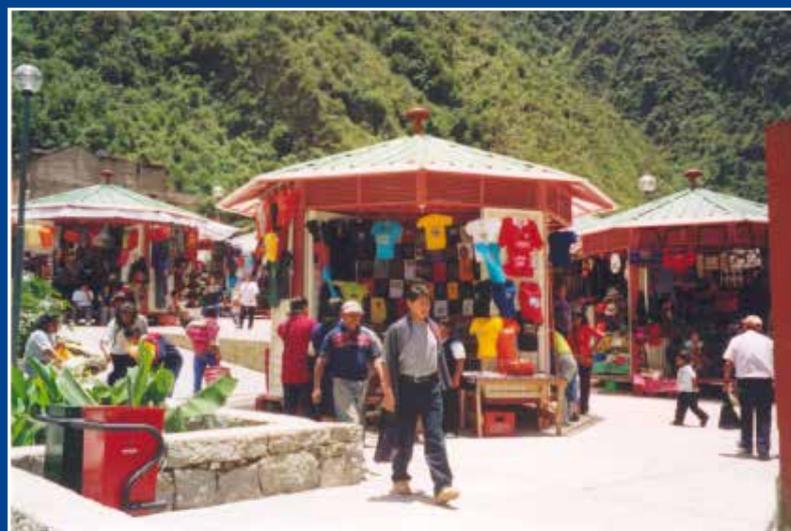
## Ahora



Malecón Río Vilcanota.



Muros de defensa y habilitación de vías de acceso a los espacios urbanos.



Plaza del Artesano, lugar de encuentro y de ventas de artesanía.

## Destinos de ensueño

A continuación, detallamos los proyectos que empezaron en nuestra gestión, algunos de los cuales han sido terminados y otros tienen un régimen de inversiones que en el mediano plazo hará que contemos con más destinos preparados para nuevos flujos turísticos:

### Machu Picchu, maravilla del mundo

El propósito de este proyecto fue ordenar el área urbana del distrito de Aguas Calientes. Las fotos tomadas antes de la intervención del Mincetur reflejan el caos en el poblado más cercano a la ciudadela de Machu Picchu. Esta situación tuvo su origen en la falta de planificación y en el incumplimiento del Estado de su rol normativo y fiscalizador.

El repliegue del Estado y la dinámica económica que genera el turismo en esa zona alentaron la informalidad en el crecimiento urbano y el desarrollo de actividades que tienen un impacto ambiental pernicioso en el santuario histórico y el área natural protegida de Machu Picchu.

Antes de llegar al Mincetur, hubo intentos por revertir esa situación caótica. Por ejemplo, el programa Machu Picchu hizo estudios y trabajos en el área financiados por el canje de deuda con el Gobierno de Finlandia. Nuestra actuación tuvo como punto de partida el plan de ordenamiento urbano, elaborado por dicho programa y aprobado por las municipalidades de Urubamba y Machu Picchu.

Cada una de las obras cumple una función específica en esa localidad. Ellas, hechas de acuerdo con las características de la zona, harán de Aguas Calientes un lugar confortable para sus habitantes y para los dos mil turistas que a diario pasan por sus calles, plazas y mercadillos.

El costo del proyecto fue de S/.5'452.505. El financiamiento estuvo a cargo del Mincetur (S/.4'036.779), el INC (S/.887.986) y el Inrena (S/.527.737)

Cuadro resumen de financiamiento

Componentes	Financiamiento		Avance	
Reordenamiento urbano y desarrollo cultural de Machu Picchu Pueblo	MINCETUR	S/.4'036,779.73		
	INRENA	S/. 527,737.42	100%	Diciembre 2003
	INC	S/. 887,986.15		
<b>TOTAL</b>	Inversión	S/.5'452,505.73	100%	Feb. 2004

### Componentes de la obra y funciones:

**Plaza del Artesano.** Objetivo: reubicar el comercio ambulatorio, revertir el estado de caos urbanístico y mejorar la imagen urbana. En una extensión de 4.465 m<sup>2</sup>., se alberga 208 módulos de venta de artesanía. Adecuándose a la topografía del terreno, se edificó un muro de contención de mampostería de piedra y 16 jardineras, para mimetizar el espacio con especies arbóreas. Costo: S/.656.878.



**Puente Los Presidentes.** Objetivo: facilitar el tránsito organizado de turistas de la estación del Ferrocarril-Plaza del Artesano-acceso vehicular al santuario. La obra permite articular ambos frentes del río Aguas Calientes. Con 33 metros de luz y tres de ancho, el puente está diseñado para acceso peatonal. Costo: S/.527.737.

**Acceso vehicular.** Finalidad: revertir el caos en el abordaje de buses al santuario de Machu Picchu. Esta obra articula el acceso vehicular con el monumento. Se recuperó un área de 2.720 m<sup>2</sup>. y se arregló su pavimento con adoquines de concreto, buscando la armonía visual con el resto de espacios. Además, se construyeron veredas y sumideros de aguas pluviales. Costo: S/.666.110.

**Malecón Aguas Calientes,** margen derecha. Propósito: Corregir el carácter precario y frágil del centro poblado, a fin de lograr una progresiva integración paisajista con el entorno natural y aprovechar mejor el suelo urbano, que permita un ordenamiento del espacio, para mitigar las emergencias que puedan presentarse por el río Aguas Calientes. El área intervenida: 2.420 m<sup>2</sup>. Comprendió pavimentos peatonales de adoquín de concreto y recorrido paisajístico, obras de agua y desagüe, sistema de iluminación ornamental y sumideros. Costo: S/.480.459.

**Malecón del río Vilcanota.** Objetivo: completar el acceso vehicular con el tratamiento en el ámbito urbano, proveer seguridad en la ribera del río Vilcanota. El área tratada de 1.252 m<sup>2</sup>., incluyó muros del malecón, calzada vehicular, veredas, mobiliario urbano, zonas verdes. Costo: S/.711.091.

**Plaza principal y accesos.** Propósito: remodelar la plaza principal, accesos y espacios urbanos contiguos, generando una integración con otras áreas urbanas. Espacios intervenidos: plaza principal, calles Contisuyo, Antisuyo y accesos, avenida Imperio de los Incas. Costo: S/.605.159.

**Capacitación y sensibilización.** Objetivo: lograr un cambio de actitud en el poblador de Machu Picchu, facilitar la adaptación de los comerciantes artesanos a las nuevas condiciones, despertar el interés por cuidar el medio ambiente, propiciar valores de identidad cultural y sensibilizar a la población sobre la dinámica del turismo. En esa orientación, se desarrollaron cinco talleres de capacitación y sensibilización (presentación y decoración del stand, reubicación e implementación del mercado artesanal, capacitación en gestión y calidad de servicios turísticos, identidad cultural y sensibilización), se produjo el microprograma Con Orden Trabajamos Mejor, y se editó y difundió material impreso. Costo: S/.87.500.

### **Valle del Vilcanota, revirtiendo el proceso de deterioro**

Este proyecto tuvo como finalidad revertir el proceso de deterioro ecológico, cultural, histórico y social el Valle Sagrado y el Santuario Histórico de Machu Picchu. Visitamos la zona con el presidente de la República, Alejandro Toledo, y el presidente del Banco Mundial, James Wolfenson. Se evalúa la situación y se coordinan acciones para iniciar los trabajos de rehabilitación y mejoras del valle.

El Mincetur hizo el proyecto de inversión para solucionar estos casos:

- Falta de infraestructura básica en los distritos del valle, incidiendo en servicios de agua, desagüe y tratamiento de aguas negras.
- Deterioro de la red del Camino Inca del Santuario Histórico de Machu Picchu, amenazado por el incremento de aguas servidas y residuos sólidos, además de la falta de control en función de la capacidad de carga. No había facilidades en condiciones adecuadas.
- Continuar el ordenamiento del poblado de Aguas Calientes.

El proyecto identificó cuatro componentes con las siguientes actividades:

**Desarrollo de infraestructura y capacitación.** Mejoramiento de accesos peatonales para turistas, estación de ingeniería de detalle de la vía de evitamiento de Ollanta, mejoramiento de obras de arte en el eje vial Pisac-Ollantaytambo, servicios para turistas en la red del Camino Inca, nuevo sistema de señalización para monumentos y el Camino Inca, centros de interpretación (mantenimiento y operación), programa de concientización turística a la población local y niños, programa de reglamento y normatividad, programa de revaloración de la identidad cultural, producción de contenidos para turistas, puesta en valor de estructuras prehispánicas de arquitectura y de los conjuntos de arquitectura hidráulica y agrícola.

**Servicios urbanos y rehabilitación de infraestructura.** Estudio regional sobre la disposición de residuos sólidos (impacto ambiental), y estudios de ingeniería de detalle del proyecto Pronasar; inversiones para desagüe pluvial urbano, reasentamiento de hogares vulnerables y adaptación de campesinos de la zona del santuario; proyecto de residuos sólidos (Proyecto Retama).

**Desarrollo económico local.** Programa de capacitación a prestadores de servicios turísticos, telecentros comunitarios para desarrollo económico local, estrategias participativas para desarrollo económico local.

**Planeamiento estratégico y gestión municipal.** Estudio estratégico ambiental, plan territorial multiprovincial y planes de ordenamiento urbano, cursos de capacitación y formación en gestión municipal, sistema de numeración y nomenclatura municipal; administración, manejo, consultaría del proyecto (tres años).

**Inversión.** US\$8'2 millones. De ellos, US\$5 millones con financiamiento del Banco Mundial, US\$2'14 millones de la contrapartida del Estado y US\$ 1'06 millones a aportes de beneficiarios. Se cuenta además con aportes del Inrena, del INC y de la ONG Cattco. El horizonte del proyecto se estimó en diez años, de los cuales los tres primeros corresponden a inversión y los siete restantes a operación.

# Antes...

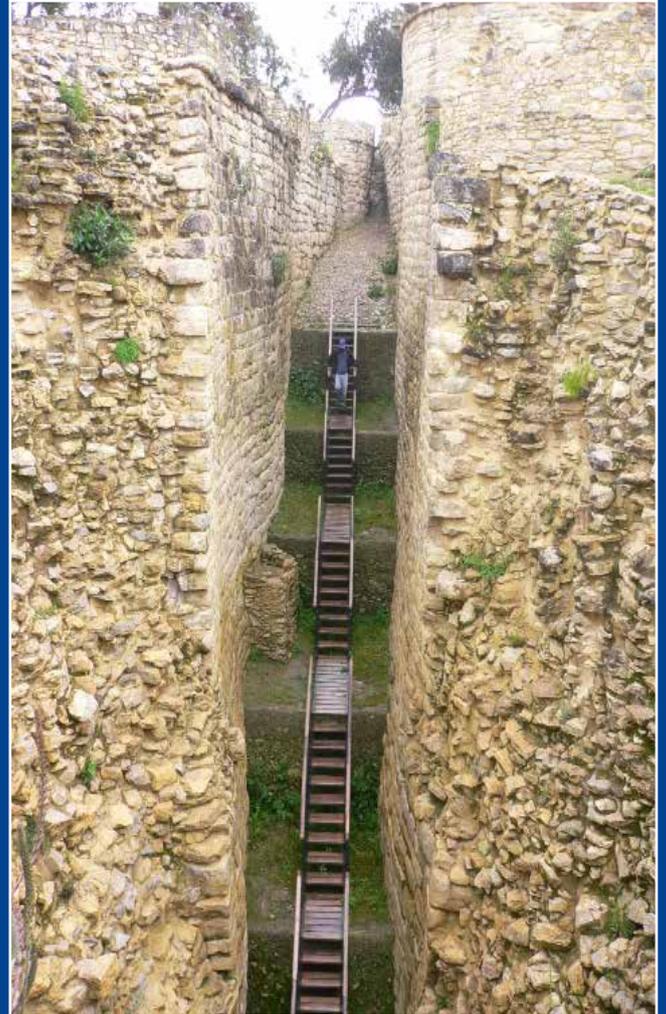


Entrada principal en evidente estado de deterioro.

La fortaleza no se doblegó. Esperó interminables años en medio de una tupida vegetación que impedía admirar su impresionante belleza e ignorar su historia. El olvido no podía continuar más, pues sus bases ya estaban siendo erosionadas por la lluvia. Nada justificaba el olvido ni la indiferencia. El momento de la acción había llegado y se trazó varios frentes de acción para recuperar el tiempo perdido.



Muralla deteriorada por la interperie.



Escaleras de material contrastante con el material original de la fortaleza.

# Ahora



Vista de la muralla recuperada.



Viviendas circulares recuperadas.

## Kuélap, el gran rescate

¿Qué nuevos destinos turísticos de primer nivel podemos encontrar en un sector altamente competitivo?, nos preguntamos al asumir el Mincetur.

### La respuesta fue Kuélap.

Kuélap responde a ese perfil, arqueología y paisaje, un legado de nuestros antepasados chachapoyas. Lucía imponente pero abandonada, expuesta a incendios y lluvias que horadaban sus paredes y cimientos. En el invierno sus imponentes murallas y sus angostos pasadizos, otrora secretos, se desmoronaban día tras día.

En nuestras primeras visitas observamos un panorama desolador. No era posible que continuara perdiendo su historia y grandiosidad.

Decidimos emprender su rescate, pero... no teníamos un plan maestro para el desarrollo turístico de esta joya. Tampoco había dinero. Acudimos a Pro Inversión, que aportó US\$ 143.000 para el plan que lo hizo el INC. Su concurso permitió contar con un documento de gestión que identificó varios proyectos, que se ejecutan hasta hoy. Las administraciones que me sucedieron siguen la línea de trabajo, pues las obras están proyectadas para realizarse hasta el 2013.

Se delineó tres frentes de acción. Primero, salir de la emergencia para evitar que la fortaleza se siguiera deteriorando. Segundo, tener un plan maestro que permitiera identificar proyectos de desarrollo en Kuélap y su entorno, a fin de contar con un destino preparado en su área de influencia. Tercero, coordinar con otros sectores para solucionar problemas sustantivos como la pavimentación de la carretera Pedro Ruiz-Chachapoyas (su viabilidad en el SNIP fue posible gracias a los flujos turísticos proyectados en las intervenciones del Mincetur). A fines de noviembre del 2007, se había asfaltado 21 kilómetros y pronto podría cerrarse el circuito contando con una vía asfaltada hasta Chachapoyas.



Maqueta virtual del Proyecto Teleférico de Kuélap.



Iniciamos las gestiones para que el aeropuerto de Chachapoyas fuera incorporado al paquete de aeropuertos concesionados en el norte del país. ¿El objetivo? Contar a mediano plazo con un terminal aéreo que facilite el arribo de turistas a un nuevo destino con enormes posibilidades de posicionamiento en el mercado local y extranjero.

En nuestro afán de potenciar a Kuélap y su entorno como segundo destino después de Machu Picchu, realizamos coordinaciones con el Fondo Ítalo-Peruano para contar con apoyo financiero que permitiera mejorar el acceso Tingo-Kuélap.

También, iniciamos el diseño del proyecto de construcción del sistema de transporte por telecabinas de Nuevo Tingo a Kuélap.

La finalidad del proyecto fue implementar en la zona una “inversión semilla” que desencadenara otras, sobre todo del sector privado. Una de las más importantes era el aeropuerto, que llegará a su fase de rentabilidad, por el flujo turístico a Chachapoyas. La gestión posterior logró un acuerdo en el consejo directivo de Pro Inversión, para organizar un primer recorrido turístico a Kuélap, pavimentando los tramos de carretera entre el aeropuerto y la ciudad de Chachapoyas y cruce Achamaqui-Tingo, y completar el recorrido vía telecabinas. Así se podría asegurar un vuelo diario en las mañanas al aeropuerto de Chachapoyas.

Debo destacar la voluntad política del presidente Alan García, expresada tras visitar Kuélap, de impulsar la construcción de este medio de transporte que será, además, un atractivo turístico adicional.

El plan maestro alumbró varios proyectos que se ejecutan en Kuélap y su área de influencia, que mostramos en el siguiente gráfico:



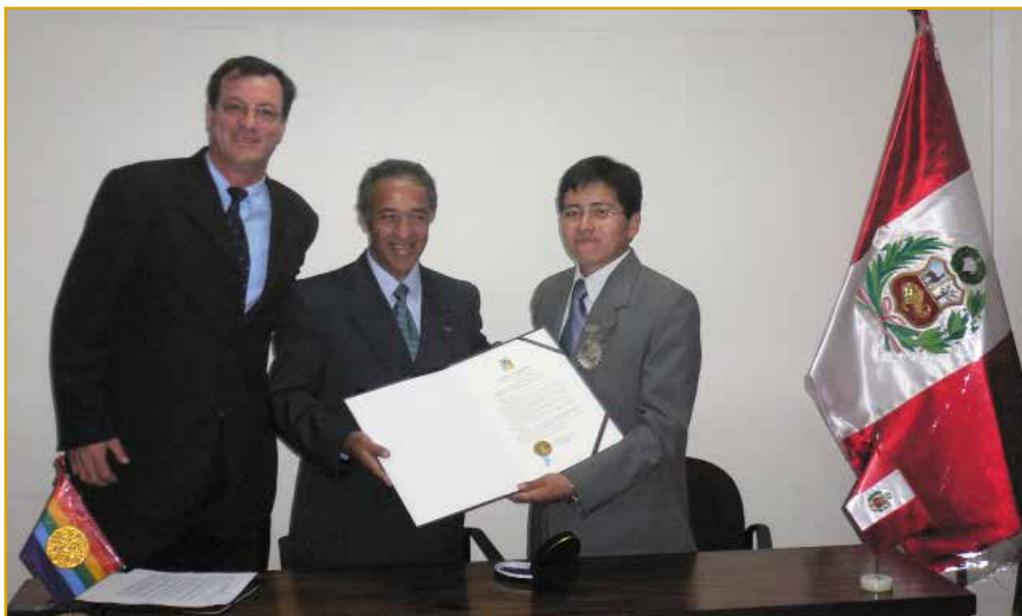
## Lago Titicaca, en la cima del mundo

El problema del lago Titicaca (Puno) es su contaminación por desechos urbanos y relaves mineros que amenazan el recurso turístico, fuente de vida de los habitantes de la región y una de las reservas hídricas más importantes del país. La sostenibilidad de un proyecto podía alcanzarse con un crecimiento ordenado de la ciudad de Puno y el manejo eficiente de desechos que no contaminen el medio ambiente.

Al ingresar al sector, encontramos proyectos, planes y programas para descontaminar el lago. El Estado había gastado millones de soles en estudios. En este contexto, por Ley 27814 se declaró de necesidad y utilidad pública la descontaminación de la bahía interior de Puno en el lago Titicaca, y, por D.S. 007-2002-Mincetur, se formó la comisión técnica multisectorial de alto nivel encargada de proponer un plan de recuperación ambiental del área.

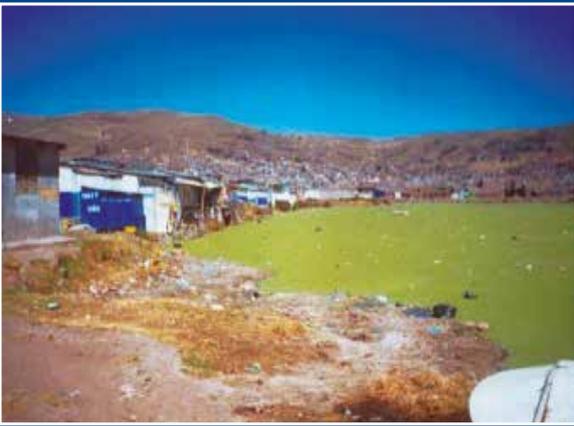
La comisión, que la preside el Mincetur (previa modificatoria según D.S. 008-2003-Mincetur), quedó integrada por el viceministro de Construcción y Saneamiento, viceministro de Pesquería, Instituto Nacional de Recursos Naturales, Instituto Nacional de Desarrollo, Dirección General de Salud Ambiental, Municipalidad de Puno, Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno, Consejo Nacional Ambiental, Consejo Regional de Administración Transitoria CTAR de Puno y la Universidad Nacional del Altiplano.

El grupo de trabajo hizo el diagnóstico ambiental, la identificación y evaluación de soluciones para la descontaminación, la formulación del plan maestro de recuperación ambiental, y la formulación de propuestas de disposiciones legales, administrativas y de gestión. Luego, al amparo de la Ley 27814, el Mincetur, mediante el Plan Copesco, y el Ministerio de Vivienda, a través de la Dirección de Saneamiento, consolidan su intervención en el área.



El director nacional de Desarrollo Turístico Jorge Chávez, el viceministro Ramiro Salas y Máximo Maguiña muestran la condecoración recibida de la Municipalidad Provincial de Puno.

## Antes...



Enorme capa de color verdoso de la que emanaba un fétido olor en un sector del lago más alto del mundo.

El descuido y la fetidez desmejoraban la prestancia del Lago Titicaca, segundo destino turístico más importante del país. El buen trato a los lugareños y a los visitantes tornaban imperativo eliminar los focos de contaminación. Tras el diagnóstico se dio paso a los trabajos de eliminación de residuos sólidos y aguas servidas, y luego la rehabilitación integral de la bahía de la ciudad de Puno.



## Ahora

Recuperación ambiental del espejo de agua.



Punto de encuentro para artistas y habitantes de la capital del altiplano.



Dique y paseo peatonal del espejo de agua recuperado.



Módulos para la exposición de obras de arte.

Con el proyecto de acondicionamiento turístico del lago Titicaca y la alianza con la Municipalidad Provincial de Puno y el Ministerio de Vivienda, además del financiamiento de la Cooperación Alemana para el Desarrollo (KFW), empiezan los procesos de intervención inicial. Se focalizan los trabajos en la bahía interior, en las áreas contiguas al muelle de Puno, donde se embarcan los turistas que van a las islas.

Éramos conscientes del elevado presupuesto para una solución integral, pero debíamos actuar. Por ello, se diseñó un plan piloto para 20 hectáreas del lago, en la zona más complicada, situada en el lado izquierdo del muelle, invadida por construcciones y desagües clandestinos. La Municipalidad Provincial de Puno, representada por su alcalde, Mariano Portugal, tuvo una participación decisiva en la ejecución y financiamiento del proyecto.

La estrategia consistió en aplicar técnicas estudiadas para descontaminar la bahía, recuperar los espacios urbanos públicos, y construir una avenida costanera que circunde el perímetro de la bahía, que además delimite los espacios intangibles y evite la conexión de desagües clandestinos al lago.

A noviembre del 2007, se continuaba ejecutando otras etapas del proyecto orientado a recuperar progresivamente la bahía.

En el propósito de conservar el lago Titicaca, estamos seguros de que habrá otras instituciones que se sumen a los esfuerzos del Mincetur, la Municipalidad Provincial de Puno y el Gobierno Regional de Puno.

#### **Componentes de la primera etapa:**

**Dique.** Construcción del dique de protección y aislamiento de un espejo de agua de 20 hectáreas del lago mayor, entre el puerto y la Universidad Nacional del Altiplano. Este componente ha servido de base estructural para el siguiente.

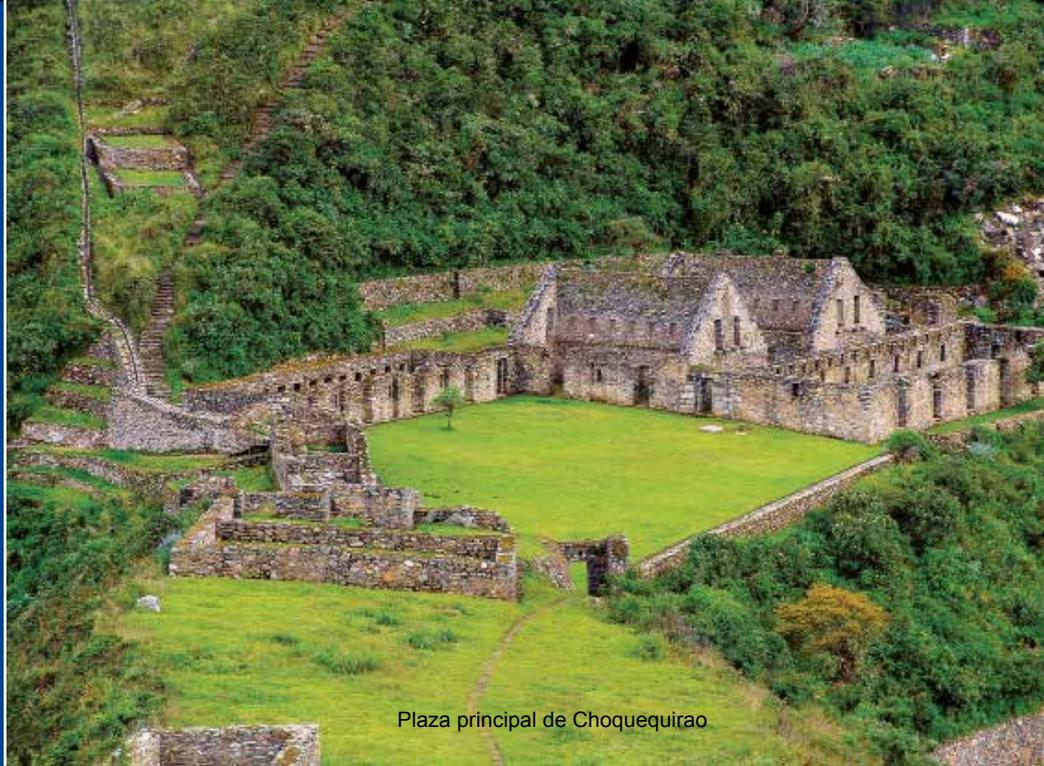
**Dique paseo peatonal.** Equipamiento y acondicionamiento turístico del dique Malecón Ecoturístico.

**Tratamiento y recuperación ambiental del espejo de agua de 20 hectáreas.** Desarrollo de un plan piloto de descontaminación (primera etapa) en un área de 20 hectáreas. Se halla al lado norte del muelle de Puno.

**Acondicionamiento y equipamiento turístico de las avenidas Costanera y Floral.** Equipamiento turístico-arquitectónico de las avenidas Costanera y Floral.

**Mejoramiento y tratamiento de la plaza Imperio de los Incas en el puerto de Puno.** Mejoramiento del área de ingreso al puerto de Puno, lugar de embarque de visitantes y nativos del lugar.

**Apertura del canal de Estévez.** Todavía no ejecutado. Se espera conseguir el flujo de aguas (corrientes) al interior de la bahía de Puno.



Plaza principal de Choquequirao

### Choquequirao, cerca de ti

Según algunos estudiosos el complejo arqueológico Choquequirao, ubicado en los departamentos de Apurímac y Cusco, se convertirá en uno de los destinos turísticos preferidos del Perú. ¿Las razones? Son muchas. Para empezar: su ubicación a tres mil metros sobre el nivel del mar, su impresionante arquitectura, sus paisajes y su espléndido clima, así como su biodiversidad. Un motivo más de orgullo para el país.



Andenería descubierta: sector Las Llamas.



Camino mejorado hacia el complejo arqueológico.



Hospedajes construidos a lo largo del camino.

## Choquequirao, nuevo tesoro inca

Choquequirao confirma la riqueza arqueológica nacional. Convenientemente aprovechada para el turismo sostenible, es una alternativa de desarrollo para la región y sobre todo para los poblados vecinos.

Nuestra administración intervino este monumento arqueológico, cuna de la resistencia inca, porque lo considera un recurso turístico de invalorable potencial, en que el legado cultural se combina con impresionantes paisajes.

En el 2002 se concretó una donación de cinco millones de euros del Gobierno Francés bajo la modalidad de canje de deuda por desarrollo duradero. Esta ayuda la gestionó la primera dama de la Nación, señora Eliane Karp. El canje se aprobó por D.S. 120-2002-EF del 12 de agosto del 2002.

Intervenciones anteriores que fueron la base de nuestros proyectos:

- En 1986, el Plan Copesco formula una propuesta de restauración y puesta en valor del complejo arqueológico Choquequirao.
- De 1993 al 2002 se realizan trabajos de restauración a cargo del proyecto especial Plan Copesco, pero con presupuestos discontinuos.
- En 1999 se formuló el plan maestro Choquequirao, orientado al desarrollo sostenido en la actividad turística.

### Plan maestro

Con los recursos del canje de deuda se hizo el plan maestro Choquequirao, que agrupa a siete programas. Incluyen estudios e investigaciones arqueológicas, equipamiento turístico y de servicios básicos (paradores, miradores, áreas de camping, servicios higiénicos y otros).

Su implementación estuvo a cargo de las unidades operativas del Plan Copesco, que tenía el plan maestro Choquequirao, aprobado por el Instituto Nacional de Cultura. Los trabajos empezaron en setiembre del 2003 y continuaban hasta fines del 2007, con recursos del Fondo de Desarrollo Turístico y del Gobierno Regional del Cusco.

Se ejecutan trabajos de puesta en valor del complejo arqueológico, que comprenden proyectos de restauración y conservación de cuatro sectores:

- ◆ **Sector II, talleres vivienda.** La investigación arqueológica ha determinado que este sector estaba destinado a talleres de vivienda de cerámica y metalurgia.
- ◆ **Sector VIII, andenes de las llamas.** Andenería de factura inca que presenta ornamentación con figuras geométricas y zoomorfas, que detallan una caravana de camélidos en tránsito. Estas andenerías son únicas en la arquitectura inca.
- ◆ **Sector IX Pikiwasi.** Las investigaciones concluyen que este sector se destinó a talleres de textilería, pues se han hallado evidencias de su uso en los recintos y áreas trabajadas.
- ◆ **Sector XI Paqchayoq.** Zona de andenerías agrícolas que comprenden un sistema de riego especializado.

Se han realizado obras importantes. Entre ellas: dos circuitos de acceso a Choquequirao (los más utilizados a la fecha: Cachora-Choquequirao y Huanipaca-Choquequirao), dos miradores turísticos, paradores turísticos con servicios de restaurante, tópico y comunicaciones, servicios higiénicos, áreas de camping y puestos de vigilancia.

## El reino de los cóndores

Cada vez son más los visitantes atraídos no solo por la impresionante profundidad del cañón del Colca, en el departamento de Arequipa, sino también por la vastedad de su panorama, la vida apacible de los poblados y sus costumbres. El momento cumbre de un paseo por esa agreste geografía es contemplar, de pronto, la aparición de los cóndores.



Trabajos de recuperación urbana integral del pueblo histórico de Yanque.



Una plazuela de ensueño.



Camino peatonal del circuito turístico Cruz del cóndor.



Señalización en todo el Valle de Colca.

## Arequipa y el valle del Colca, historia y profundidad

Arequipa y valle del Colca, uno de los destinos muy visitados del Perú, especialmente por el turismo receptivo, requería un proyecto que alentara el dinamismo de las instituciones locales y regionales, como se hizo. Tuvimos la participación decidida del Gobierno Regional de Arequipa, presidido entonces por Daniel Vera Ballón.

Los proyectos ejecutados tuvieron dos objetivos: mejorar las condiciones de visita al valle del Colca, destino de naturaleza y cultura, y ampliar la oferta de la ciudad de Arequipa, mejorando el Barrio del Solar. La estrategia fue generar un barrio gastronómico que ofrezca las exquisiteces de la comida arequipeña.

A continuación enumeramos los componentes del proyecto ejecutado:

### Cuadro de inversión

Componente	Inversión
Estudios preinversión	12.500,00
Señalización turística corredor vial del Colca	363.697,50
Mejoramiento mirador Cruz del Cóndor	745.166,00
Recuperación urbana del pueblo histórico de Yanque	491.136,50
Carretera desvío Vizcachani-Chivay	1'000.000,00
	2'612.500,00
Recursos directamente recaudados (2003)	512.500,00
Ley 27889 (2004)	2'100.000,00
<b>Total</b>	<b>2'612.500,00</b>

### Componentes:

**Señalización turística del corredor vial del Colca.** Se ajusta a las normas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, y del Ministerio de Vivienda y Construcción (manual de disposiciones de control del tránsito automotor para calles y carreteras), que en su anexo I, sobre señalización turística, detalla sus características. Asimismo, al manual de señalización turística del Perú elaborado por Prom-Perú.

**Ubicación.** Multidistrital: Callalli, Sibayo, Tutti, Coporaque, Ichupampa, Lari, Madrigal, Chivay, Yanque, Maca, Pinchollo, Achoma, Cabanaconde, ubicados en la provincia de Caylloma, departamento de Arequipa.

Ruta	Descripción	Código	Puntos
Ruta 1	Arequipa-Chivay (valle del Colca)	AC	19
Ruta 2	Chivay-Madrigal (margen derecha)	MD	12
Ruta 3	Chivay-Cabanaconde (margen izquierda)	MI	30
Ruta 4	Vizcachani-Callalli-Chivay (parte alta)	PA	27

Se colocará señalización a lo largo del circuito en sus diferentes rutas:

**Mirador Cruz del Cóndor.** Se ubica en el distrito de Cabanaconde. Se hizo dos servicios de estacionamiento y dos servicios higiénicos. Se mejoraron caminos

## Camino a los moches

Aunque parezca increíble no era fácil llegar al complejo arqueológico Huacas del Sol y de la Luna, en el departamento de La Libertad. Por ello, una de las primeras acciones fue asfaltar la vía de acceso, obra que Trujillo, recibió con beneplácito. Ahora modernos vehículos trasladan hasta allí a miles de turistas nacionales y extranjeros.



Antigua y abandonada ruta al complejo arqueológico.



Nueva vía adoquinada.



El presidente Alejandro Toledo entrega la obra.



Ministro de Relaciones Exteriores de Alemania, Joschka Fischer, visita las huacas del Sol y de la Luna. Le acompañan el canciller Diego García Sayán, el primer vicepresidente de la República Raúl Diez Canseco, y otras personalidades.

de herradura y miradores, se reforestaron y pusieron en marcha programas de preservación de especies nativas. Igualmente se crearon circuitos internos.

**Recuperación urbana del pueblo histórico de Yanque.** Este distrito está en Caylloma. Objetivos: registro de recursos turísticos, calificación urbana, diagnóstico socioeconómico, propuestas, listado de proyectos por intervenir (remodelación de la plaza, pavimento en calles, restauración y puesta en valor C.A. Uyo Uyo, mejoramiento de infraestructura básica, capacitación y promoción, etc.

**Carretera desvío Vizcachani-Chivay.** El Mincetur contribuyó con el financiamiento para el mejoramiento de esta vía, a cargo del gobierno regional.

### **Barrio del Solar**

Se restauraron las calles de este tradicional barrio arequipeño, utilizando la técnica de enchape con sillar. A través de un programa de capacitación a cargo de Cenfortur y la facilitación de créditos, el proyecto apuntó a promover el desarrollo de negocios de comida arequipeña con las familias de las viviendas intervenidas.



### **Huacas del Sol y de la Luna, grandeza mochica**

Cuando iniciamos este proyecto, que formaba parte de una intervención integral en el circuito turístico nororiental, vimos, además del objetivo central, uno adicional: establecer una alianza con el sector privado a través del Patronato Huacas del Valle de Moche, que venía trabajando varios años y que ha convertido este monumento en un ícono de la arqueología y el turismo en el norte país.

El Mincetur, a través del Plan Copesco Nacional, la Municipalidad Distrital de Moche y el Patronato Huacas del Valle de Moche, pidieron prioridad a la construcción de una carretera de acceso, y una adecuada señalización al complejo arqueológico de las huacas del Sol y de la Luna, a fin de mejorar su accesibilidad. Además, diseñó un plan de promoción turística para mejorar el nivel cultural, social y económico de la región.

### **Objetivos:**

- ◆ Facilitar el acceso al complejo considerando el entorno paisajístico mediante la utilización del sistema adoquinado.
- ◆ Mejorar la imagen urbana y de la campiña a lo largo del eje carretero; y por ende, mejorar las condiciones de vida del lugar.
- ◆ Contribuir a la dinámica económica de la campiña de Moche, mejorando la conectividad para la comercialización de productos.
- ◆ Consolidar alianzas interinstitucionales para desarrollar el turismo en el valle y llegar a su consolidación como producto turístico.
- ◆ Coadyuvar a la valorización del patrimonio histórico cultural por parte de la población, desarrollando la formación de su identidad cultural y conciencia turística.

**Financiamiento.** El Mincetur formuló el proyecto de inversión pública (Cod. SNIP Nº 8947) por S/2'705.397. En el 2004 se hizo una transferencia financiera de recursos directamente recaudados a la Municipalidad Distrital de Moche. En el 2005, el



Antiguo embarcadero en la localidad de Nauta.

### De la selva su encanto

La obra, aunque sencilla, era imprescindible, porque solo así se podía contemplar, desde el suelo, a más de cuarenta metros de altura, la majestuosidad de la selva y el encuentro de la confluencia de los ríos Marañón y Ucayali.



Nuevo embarcadero turístico construido por el Mincetur.



Mirador Donde nace el Amazonas.



Habitantes de Nauta y Grau agradecen la construcción de la obra.

Plan Copesco Nacional ejecutó la obra en la modalidad de encargo a través de la Municipalidad de Moche, con recursos provenientes de la Ley 27889. La supervisión estuvo a cargo de Plan Copesco Nacional. En el 2006 culminó el proyecto.

Las inversiones realizadas para ejecutar la obra son:

COMPONENTE	FINANCIAMIENTO	
Mejoramiento de la carretera de acceso a las Huacas del Sol y La Luna	PLAN COPESCO NACIONAL	S/. 1'772,016.79
	MUNICIP. DIST. MOCHE	S/. 120,000.00
	PATRONATO	S/. 20,000.00
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>S/. 1'912,016.79</b>	

### Donde Nace el Amazonas, Nauta-Iquitos, paraíso verde

En las coordinaciones con las autoridades locales y regionales de Loreto y de la comunidad Grau de Nauta, para identificar el proyecto, lo denominamos Donde Nace el Amazonas Nauta-Iquitos, pues ese nombre originaría la estrategia de promoción de este destino: ¡el gran río Amazonas!

Además, encierra una temática para un turismo especializado, considerando que el bronco y largo recorrido de sus aguas que convergen en Nauta tiene su origen en los nevados de Arequipa.

La confluencia de los ríos Ucayali y Marañón ocurre en la comunidad nativa Grau, por eso ubicamos el mirador allí. Los beneficiarios locales directos del proyecto son Nauta y la comunidad Grau, con un encadenamiento de servicios a través del embarcadero y el mirador. Esta cadena se vería reforzada por el asfaltado de la carretera Iquitos-Nauta, que generaba mejores condiciones para el desplazamiento del turismo a Nauta y a la Reserva de Pacaya-Samiria.

#### Componente I. Construcción del embarcadero turístico en la ciudad de Nauta.

**Monto:** S/.482.959,15 (aporte del Plan Copesco, S/.344.494,76, y del Gobierno Regional de Loreto, S/.138.464,39).

El nuevo embarcadero está situado en la zona del parque infantil de Nauta, margen izquierda del río Marañón, sobre el antiguo embarcadero. Se descartó un terreno donado por la Municipalidad de Nauta por no reunir las condiciones adecuadas para cimentación.

Consta de obras civiles (en tierra firme) y de metal-mecánica (sobre el río). Las obras en tierra son la edificación, que consta de sala de administración, área de artesanía, cafetería, sala de espera, área de descanso y servicios higiénicos. Adicionalmente, la protección del talud para el anclaje del estribo y viga de soporte del puente.

Las obras sobre el río son de estructura metálica. Consta de un pontón elíptico de apoyo de acceso intermedio, un puente basculante de dos tramos de 15 metros cada uno y un pontón de muelle principal, cimentado sobre pilotes de tubos de acero.

#### Componente II. Construcción del mirador turístico en el punto de nacimiento del Amazonas.

**Monto.** S/.1'166.190,11 (aporte del Plan Copesco, S/.831.843,41; y del Gobierno Regional de Loreto, S/.334.346,70).

# Antes...



Así encontramos en embarcadero turístico de Puerto Pizarro, en Tumbes.

Su potencial turístico fue ignorado durante décadas, pese a la belleza de sus playas de arena blanca y un intenso sol durante todo el año. Un conjunto de obras que no demandó mucha inversión pero sí un arduo trabajo, permitió poner al alcance de miles de veraneantes el circuito de playas de Tumbes.



Nuevo embarcadero turístico.

# Ahora



Malecón de Puerto Pizarro.



Venta de artesanías en el Malecón.

El mirador está en la localidad de Grau, porque es tierra firme y cercana al punto donde nace el río Amazonas. El mirador es una estructura mixta de metal-mecánica y obras civiles, cuya estructura consta de diez niveles construidos de acero, cimentado sobre pilotes de tubo de acero, con acabados de madera y una altura de 35 metros sobre el terreno.

En el mirador hay terrazas, sala de uso múltiple, área de artesanías, servicios higiénicos y cafetería, además de los espacios desde donde se contempla el horizonte.

### **Tumbes: sol, playas, manglares** **Playas del Norte**

Este proyecto comprende la construcción de infraestructura y planes de ordenamiento urbano en pueblos que son soporte de la actividad turística. Sus componentes son:

**Con financiamiento del Mincetur.** Plan de ordenamiento urbano de puerto Pizarro, construcción del embarcadero turístico de puerto Pizarro, mejoramiento de la imagen urbana de la caleta La Cruz.

**Con financiamiento de la Municipalidad Provincial de Tumbes.** Construcción de la vía de acceso a Playa Hermosa, a nivel de afirmado. El Mincetur ha elaborado el perfil para el Sistema Nacional de Inversión Pública y obtuvo su viabilidad. Se iniciaron las obras mediante un convenio de transferencia financiera de S/.1'909.202 a la Municipalidad Provincial de Tumbes.

### **Mejoramiento de la imagen de las ciudades fronterizas**

En el 2005, el Mincetur ejecutó el proyecto Mejora de Imagen de la Ciudad de Aguas Verdes, que consistió en obras de mejoramiento urbano con una inversión del sector por S/.500.000, del Gobierno Regional de Tumbes por S/.250.000 y de la Municipalidad Distrital de Aguas Verdes por S/.250.000. Para ello se firmó un convenio con estas instituciones.

### **Playa Hermosa**

El proyecto Playa Hermosa, ubicado en el distrito de Corrales y La Cruz, provincia de Tumbes, se creó por Ley 27782. La norma da el marco jurídico para su desarrollo y crea la autoridad autónoma para su administración.

Pro Inversión hizo el plan maestro y los estudios para la construcción de la infraestructura requerida. El proyecto considera un espacio de 69,9 hectáreas, de propiedad del Estado, a lo largo de seis kilómetros, donde se construirá hospedajes, restaurantes y otros servicios afines.

Para viabilizar el proyecto se requiere una inversión de 4,5 millones de dólares en infraestructura básica: carreteras de acceso, agua y desagüe. Las obras deberían ser ejecutadas por el Estado.

Avance del proyecto a noviembre del 2007:

### **Saneamiento físico-legal de los terrenos comprendidos en el área del Estado.**

De las 69,9 hectáreas que forman el proyecto Playa Hermosa, el 80% tiene saneamiento físico-legal. Asimismo, varios predios se han integrado al área del proyecto, los cuales han sido transferidos al Estado a través de la Superintendencia

## ¡Salud, su majestad...!

El pisco, orgullo del Perú, lleva el nombre de Pisco, un hermoso pueblo de la costa peruana, ubicado a 300 kilómetros del sur de la ciudad de Lima. Degustado y cantado por intelectuales y artistas, hoy su sabor y aroma se expanden por el mundo, acompañando a la gastronomía que ya tiene talla internacional. Servido puro, como pisco sour u otras preparaciones deleita exigentes paladares aquí y en restaurantes exclusivos.



El rey Juan Carlos de Borbón brinda con pisco sour con el primer vicepresidente de la República Raúl Diez Canseco, en Madrid. Acompaña la reina Sofía.



El presidente de Colombia Andrés Pastrana Arango observa la variedad de envases con pisco.



Exhibición del caballo peruano de paso en la Plaza de Sevilla, en España, durante la campaña de promoción del pisco.

de Bienes Nacionales. Los predios de la Municipalidad Provincial de Tumbes han sido transferidos al Mincetur, faltan algunos terrenos del fundo La Cruz, proceso en el que interviene el Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (Cofopri), para que luego, a través de la Superintendencia de Bienes Nacionales, sean inscritos en los Registros Públicos.

#### **Estudios a cargo de Pro Inversión:**

- ◆ Posibilidades de captación de agua potable y tratamiento de aguas residuales.
- ◆ Ordenamiento e impacto ambiental.
- ◆ Plan Maestro de Desarrollo del proyecto Playa Hermosa.
- ◆ Abastecimiento de energía.
- ◆ El proyecto ha sido transferido a la Municipalidad Provincial de Tumbes.

Nuestra opinión es que Pro Inversión siga asesorando a la Municipalidad de Tumbes y proceda con la implementación del proyecto en el área de 70 hectáreas, bajo la modalidad de venta de los terrenos. La ventaja comparativa de este proyecto es que tiene una ley, estudios básicos y una autoridad autónoma integrada por actores locales. Y, por ende, puede garantizar el desarrollo modelo de un destino de playa, evitando los desórdenes urbanos que vemos en proyectos similares.

#### **PROM-PERÚ**

La Comisión de Promoción del Perú (Prom-Perú), fue creada por Decreto Supremo 010-93-PCM del 19 de febrero de 1993. Por Ley 27790, incorporamos a Prom-Perú a la estructura orgánica del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Su nueva personería jurídica le permitió mayor flexibilidad y poder de decisión para formular, reformular o monitorear la política informativa en torno a la identidad-imagen del Perú, así como para orientar o reorientar la estrategia de promoción de las inversiones, el turismo y las exportaciones.

Durante mi gestión, utilizamos todos los instrumentos disponibles para planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos que nos condujeran a lograr objetivos y metas realistas. Esto es gerencia. Si había que hacer algo por el gran impulso de Prom-Perú, precisamente era inyectar gerencia y planificación estratégica. De esa manera, se fomentó decididamente el turismo en todos y para todos los niveles y se coordinó acciones con entidades públicas y privadas, a fin de obtener los recursos económicos necesarios para que el turismo alce vuelo.

La Ley 27889, que crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, respondió en gran medida a ese desafío. Bien podría marcar un hito en el devenir institucional de Prom-Perú, en el deseado anhelo de iniciar el despegue del sector en cuanto a promoción internacional y como instrumento financiero para desarrollar nuevos productos turísticos adaptados a las condiciones de los viajeros.

En ese enfoque, bajo nuestra gestión Prom-Perú dinamizó su labor e impulsó una serie de acciones en el marco del Plan Estratégico Institucional, cuyo objetivo fundamental fue implementar y monitorear un acometedor programa para



mejorar la percepción que sobre nuestro país tenían los mercados emisores. Entre los avances y logros más importantes obtenidos por la institución tenemos:

#### **Período julio 2001-julio 2002.**

##### **Investigación de mercados**

El objetivo fue contar con información actualizada que oriente las estrategias y acciones de los agentes involucrados en la actividad turística (públicos y privados), el Área de investigaciones de Mercados desarrolló investigaciones que permiten conocer las características de los potenciales viajeros de los mercados prioritarios, así como las de los turistas extranjeros y nacionales que viajaron por el Perú. Los resultados de esas investigaciones se encuentran en las siguientes publicaciones:

- Perfil del potencial turista alemán.
- Perfil del potencial turista chileno.
- Perfil del turista extranjero 2001.
- Perfil del potencial viajero nacional.
- Perfil del excursionista.
- Perfil del potencial turistas español.
- Perfil del potencial turista francés.

##### **Participación en eventos turísticos**

Las áreas de turismo y marketing llevaron a cabo la organización y participación en eventos turísticos a nivel nacional e internacional:

**Ferias internacionales.** La presencia en estos eventos hizo posible la presentación de la oferta turística peruana a los profesionales y al consumidor final. Fueron los siguientes, entre setiembre de 2001 y mayo de 2002: ABAV, Brasilia (Brasil); TOP RESA, Deauville (Francia); FIT, Buenos Aires (Argentina); SITV, Montreal (Canadá); WTM, Londres (Reino Unido); JATA, Tokio (Japón); Vakantiebeurs, Utrecht (Holanda); BITE, Cuenca (Ecuador); FITUR, Madrid (España); BIT, Milán (Italia); IATOS, Chicago (EE.UU.); ITB, Berlín (Alemania); FOIRE, París (Francia); Expomeeting, San José (Costa Rica); EIBTM, Ginebra (Suiza).

**Workshops y Fam Trips.** La organización y apoyo a Workshops y Fam Trips, permitieron realizar negociaciones directas entre operadores peruanos y extranjeros y que estos últimos participaran en viajes organizados, cuyo objetivo fue experimentar directamente los servicios y productos turísticos del Perú. Fueron en total 23 workshops y 5 Fam Trips.

**Press tours internacionales.** La organización y apoyo a periodistas de diversos medios de comunicación (canales de televisión; prensa especializada, entre otros), permitió la difusión de los atractivos turísticos del Perú alrededor del mundo. Fueron 58 Press Tours, en países como: Reino Unido, Alemania, México, España, Polonia, Italia, Francia, Bélgica, EE.UU., Canadá, Japón, Chile, Argentina, Ecuador, Venezuela, Colombia, Brasil, Holanda, Suecia, China, Rusia y Foro Unión Europea.

**Ferias nacionales.** Con el objetivo de promover el turismo interno y acercar a los profesionales del sector y los potenciales viajeros, se realizaron las siguientes ferias nacionales:

- I Mercado Turístico. Entre el 14 y 15 de julio en el Centro Comercial Jockey Plaza de Lima. Participaron 147 empresas y asistieron 15 mil personas.
- I Mercado Turístico Regional del Norte. Se realizó el 28 de setiembre de 2001, en el Hotel Los Conquistadores, Trujillo. Participaron 50 empresas y asistieron tres mil personas.
- II Mercado Turístico. Se realizó entre el 1 y 2 de diciembre de 2001, en el Centro Comercial San Miguel de Lima. Participaron 111 empresas y asistieron 16 mil personas.
- I Feria Turística Universitaria. El 14 de julio de 2002, en el campus de la Universidad de Lima. Participaron 47 empresas y asistieron dos mil estudiantes.

**Pres tours nacionales.** Se invitaron a un promedio de cinco representantes de medios de comunicación (canales de televisión y prensa escrita) por cada press tour, con el objetivo de familiarizarlos con los destinos turísticos del país. Los lugares seleccionados fueron: Arequipa, Cusco, Ollantaytambo (Cusco), Trujillo, Ica, Ayacucho, Piura, Huancayo-Huancavelica, Madre de Dios; Apurímac y Pucallpa.

**Oficinas de I-Perú.** Desde julio de 2001 se instalaron diez oficinas de I-Perú (Servicio de información y asistencia al turista), a través de las cuales se brindó directamente información clasificada a más de 28 mil turistas nacionales y extranjeros, además de la información proporcionada vía la central telefónica y los correos electrónicos.

Por otro lado, se dio asesoría a más de ocho mil turistas sobre la realización de trámites y procedimientos ante autoridades estatales o proveedores de servicios turísticos. Se atendieron 2.962 reclamos de turistas nacionales y extranjeros, relacionados a presuntas infracciones cometidas por los proveedores turísticos de acuerdo a la Ley de Protección al Consumidor.

**Estudio de la oferta turística existente.** Prom-Perú desarrolló entre mayo y julio el estudio de la oferta turística existente en los 24 departamentos. La investigación identificó fortalezas y debilidades de cada zona y, al mismo tiempo, recomendó las acciones a tomar por parte de los gobiernos regionales y locales y el sector privado.

**Manual de señalización turística.** Prom-Perú culminó el proceso de elaboración de un manual didáctico que incorpora una señalización moderna y de fácil aplicación. Este trabajo siguió lo iniciado en 1999, en que Prom-Perú encomendó una exhaustiva investigación sobre señalética de uso turístico a nivel mundial, con el objetivo de actualizar la existente en el Perú y mejorar la oferta de información al turista nacional y extranjero.

**Campaña de turismo interno.** A mediados de julio de 2002, Prom-Perú lanzó la campaña publicitaria de turismo interno "Perú lo tiene todo ¡Vívelo!", que tuvo por objetivo posicionar al Perú entre los potenciales turistas nacionales, como un destino turístico que ofrece múltiples alternativas y fomentar el turismo interno en todo momento del año, con especial énfasis en los fines de semana largos.

**Página web oficial de promoción turística.** La página web oficial de promoción turística [www.peru.org.pe](http://www.peru.org.pe), que fuera lanzada en el primer trimestre de 2001, se convirtió en una de las fuentes de información confiable sobre el Perú de mayor alcance y consulta. Se registraron un promedio de 70.000 visitantes mensuales.



**Mercadeo directo por Internet.** Mensualmente más de 19.000 contactos que formaban parte de la Base de Datos de Prom-Perú, entre operadores, prensa especializada y prestadores de servicios, recibían por vía electrónica el boletín Kilca. Éste contiene información sobre eventos turísticos, noticias, destinos y nuevos circuitos turísticos.

**Lanzamiento de la marca turística Perú.** Con el objetivo de establecer un mayor reconocimiento y diferenciación del Destino Perú en el mercado turístico internacional y alcanzar notoriedad frente a las otras imágenes del país y de los países de la competencia, Prom-Perú lanzó la Marca Turística del Perú. Un hito importante en la promoción de nuestro país en el exterior. Los estudios se iniciaron durante la gestión del desaparecido presidente Valentín Paniagua. Nosotros los complementamos y los ampliamos mediante una investigación exhaustiva del mercado potencial, del mercado existente y de la oferta turística del país. El Perú, así, plasmó la expresión de toda su riqueza en una marca, un distintivo que habla de los tres grandes pilares de esta nación: milenaria, naturaleza y culturas vivas.

**Prom-Perú desarrolló luego en el período siguiente,** una serie de acciones y actividades encuadradas en el Plan Estratégico Institucional. Veamos las principales acciones.

### Promoción del turismo receptivo.

- Se facilitó la presencia de 52 empresas de servicios turísticos del Perú en seis de las más influyentes ferias turísticas internacionales: World Travel Market (Londres, Inglaterra), primera feria de turismo del Reino Unido dirigida a profesionales del sector; Feria Internacional de Turismo de Madrid (FITUR), España, la más importante de habla hispana; BIT Milán, la feria de turismo más grande de Italia; ITB-Berlín, la más importante de Alemania; EIBTM (Ginebra, Suiza), la feria del mercado de reuniones más importante del mundo; y, Bolsa Internacional de Turismo del Ecuador (BITE), en Cuenca, Ecuador.
- Organización y desarrollo del Primer Encuentro Sudamericano de Ministros de Turismo y materialización del Proyecto "Sudamérica para los Sudamericanos". Este evento ferial se realizó en Lima y con la participación de los 10 países de la región: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay y Venezuela. Además, participaron 47 empresas peruanas en las ruedas de negocios (Workshops) y otras 50 entre tours operadores, hoteles y agencias de viaje en otras actividades promocionales. Asistieron a la feria alrededor de 12 mil visitantes. Eventos similares se llevaron a cabo en Caracas, Venezuela y Sao Paulo, Brasil, con resultados satisfactorios.
- Promoción de la publicación del libro *Pisco es Perú*. Su lanzamiento se realizó en España, donde paralelamente se llevó a cabo la rueda de negocios que reunió a numerosos empresarios peruanos productores del pisco con empresarios españoles. Este evento realizado junto con Prompex, contó con la participación de la entonces primera dama de la Nación del Perú, Eliane Karp.
- Primera Reunión de Jefes de Misiones Diplomáticas, realizada en Bruselas, Bélgica, con la participación de los embajadores del Perú destacados en

Europa, del primer vicepresidente de la República, Raúl Diez Canseco, y el ministro de Relaciones Exteriores, Allan Wagner. Para la cita se elaboró especialmente el “Manual de Promoción Turística 2003”, cuyo fin apuntó al uso permanente de todas las misiones diplomáticas establecidas en Europa. También se realizó el taller “Perú, socio estratégico de Europa”, en coordinación con la cancillería y el viceministerio de Turismo; participando además los representantes de Prompex y Proinversión.

- Convenio (mayo de 2003) con el grupo de viajes líder en el mercado español Viajes el Corte Inglés, que consistió en un acuerdo para lanzar en el mercado de España una campaña de promoción del Perú como destino turístico. Lo particular de la operación fue el uso intensivo de medios impresos y radiales, además de acciones de promoción en los centros comerciales de dominio de El Corte Inglés. En poco más de un semestre se vendió alrededor de 900 paquetes turísticos. Las ciudades españolas donde se obtuvo mayor recepción fueron Madrid, Barcelona y Zaragoza.
- Difusión de nuestros atractivos turísticos a través de Press Tours, diseñados especialmente para la prensa turística extranjera. Organización de Press Tours para la prensa turística canadiense, a la que se difundió los atractivos turísticos de las ciudades de Lima, Arequipa y Puno.
- Congreso Internacional Federación de Escritores y Periodistas Españoles de Turistas (FEPET), con la participación de 68 hombres de prensa españoles en la ruta Lima-Cusco-Puno.
- Apoyo a los Press Tours siguientes: 17 Press Tours para prensa extranjera de Venezuela, Italia, Inglaterra, México, Canadá, Estados Unidos, Argentina, Holanda, Ecuador, Alemania, Corea del Sur, Inglaterra y España. Press Tours coordinados:



Lanzamiento de la marca Perú. Primer vicepresidente de la República Raúl Diez Canseco con los ministros Luis Chang (Transportes) y Javier Reátegui (Producción) .



Press Tours Radio Nacional de Argentina; Press Tours Air Sea Guide y apoyo a una revista de Filipinas que efectuó reportajes sobre el circuito sur.

- Organización de cuatro Workshop realizados en Toronto (Canadá); Madrid y Barcelona (España); E.T.C. en Washington DC (EE.UU.); y Santiago (Chile). También apoyo a 10 Workshop en Suiza, Francia, EE.UU, Holanda, Alemania y Austria. Los Workshops constituyen reuniones de trabajo en las que se brinda información actualizada sobre el turismo peruano y también se realizan negociaciones directas entre operadores turísticos peruanos y extranjeros.
- Organización de dos Fam Trips (descubrir el destino Perú) procedentes de China, Holanda, Hungría, Grecia, Polonia, y apoyo a dos procedentes de Rusia y Noruega.
- Organización de cinco festivales gastronómicos realizados en Río de Janeiro y Sao Paulo (Brasil), Londres (Inglaterra), Madrid (España), y apoyo de seis festivales gastronómicos realizados en: Zurich (Suiza), New York (EE.UU), Panamá, Frankfurt (Alemania), Buenos Aires (Argentina) y Montreal (Canadá).
- V Reunión del Comité Técnico Binacional de Facilitación del Turismo Perú-Ecuador, realizado en Loja, Ecuador. Firma de acuerdos.
- XVIII Congreso Interamericano de Turismo organizado por la OEA en Guatemala. Se ratificó la sede en el Perú para el XIX Congreso.
- Estudios de investigación de mercado: "Estudio sistemático turista extranjero 2002" y "Perfil del turista extranjero 2002". Publicación y difusión de estudios: "Perfil del potencial turista chileno"; "Perfil del potencial turista español"; "Perfil del potencial turista alemán", "Perfil del potencial turista francés", y elaboración de herramientas para los sectores público y privado, promocionados a través de los medios de comunicación de diarios, revistas y radio.
- Participación del Perú, a través de talleres en vivo, artesanal, presentación de danzas, desfiles de trajes típicos, festivales gastronómicos, en la "Exposición de los Andes a la Amazonía", en las Galerías de Lafayette, en París, Francia.

### Promoción del turismo interno

- Promoción del turismo a través del calendario mensual de festividades turísticas del Perú, que incluyó información sobre las principales festividades religiosas y turísticas a nivel nacional y promoción de importantes eventos turísticos.
- Organización de Press Tours Nacional a la ciudad de Ica con representantes de medios de comunicación diversos como El Comercio, Ojo, El Peruano, Expreso, América Televisión y La República.
- Realización de nueve círculos de calidad para la consolidación funcional y administrativa del servicio I-Perú: Información y Asistencia al Turista; Programa de asesoramiento personalizado descentralizado a regiones, que consistió en brindar asesoría sobre temas de turismo a todos los departamentos del Perú. Reuniones con empresarios privados, gremios de turismo, gobiernos regionales

y municipalidades en las ciudades de Cusco y Pucallpa, a los que se unieron otras citas en Cajamarca, Lambayeque, La Libertad, Ancash y Arequipa.

- Organización de cuatro ferias turísticas para la promoción del turismo interno orientado a los universitarios. Estas ferias tuvieron gran acogida y se realizaron en la Universidad de Lima (participaron 46 empresas turísticas y asistieron unos 1.000 estudiantes), Universidad San Ignacio de Loyola (expusieron 61 empresas y asistieron 2.680 estudiantes), Universidad Agraria de La Molina y en la Universidad Ricardo Palma.
- Materialización de la I Feria Distrital en la Plaza Mayor de Santiago de Surco, donde expusieron 47 empresas y asistieron más de 10.000 personas. Organización del III Mercado Turístico en el distrito de San Isidro con la exposición de 91 empresas y la asistencia de más de 7 mil personas.
- Organización de Workshop Circuito Nor Oriental en Lima, que contó con la exposición de empresas de servicios turísticos de la región nororiental (Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Amazonas, San Martín y Loreto) a fin de promocionar sus productos a los tours operadores de Lima.
- Se formuló y aprobó el Reglamento de Organización y Funciones de la Comisión de Promoción del Perú, mediante Decreto Supremo 012-2003-Mincetur.
- Creación de las oficinas de información turística I-Perú en Aguas Calientes (Cusco), Huaraz, Iquitos (ciudad) y en Larcomar (Lima).



Primera Reunión de Jefes de Misiones Diplomáticas con autoridades y empresarios peruanos en Bruselas.





# PARTE 4

## Qué hacer



## QUÉ HACER

El Foro Económico Mundial (World Economic Forum's), creado en 1971 para contribuir en la resolución de los problemas socioeconómicos de nuestro tiempo, al medir los factores y las políticas que lo hacen atractivo para desarrollar el sector de viajes y turismo en distintos países (Travel & Tourism Competitiveness Report 2007- Informe 2007 sobre la Competitividad en Viajes y Turismo), enumera trece pilares de competitividad:

1. Normas y reglamentos sobre la política.
2. Reglamento ambiental.
3. Seguridad.
4. Salud e higiene.
5. Priorización de los viajes y el turismo.
6. Infraestructura del transporte aéreo.
7. Infraestructura del transporte terrestre.
8. Infraestructura del turismo.
9. Infraestructura de la informática y las telecomunicaciones (ICT, por sus siglas en inglés).
10. Competitividad en los precios.
11. Capital humano.
12. Percepción del turismo nacional.
13. Recursos naturales y culturales.

El índice aclara que, aunque los estados industrializados son los que predominan en cuanto a la calidad de los factores competitivos, los países más pobres tienen un potencial masivo para ser la fuerza principal en el turismo internacional.

### Índice de Competitividad en Viajes y Turismo

País/economía	Ubicación	Puntaje
Suiza	1	5,66
Austria	2	5,54
Alemania	3	5,48
Islandia	4	5,45
EE.UU.	5	5,43
Hong Kong SAR	6	5,33
Canadá	7	5,31
Singapur	8	5,31
Luxemburgo	9	5,31
Reino Unido	10	5,28
Dinamarca	11	5,27
Francia	12	5,23
Australia	13	5,21
Nueva Zelandia	14	5,20
España	15	5,18
Finlandia	16	5,16
Suecia	17	5,13
Emiratos Árabes Unidos	18	5,09
Holanda	19	5,08
Chipre	20	5,07

# Executive Summary

**Table 1: The Travel & Tourism Competitiveness Index**

Country/Economy	SUBINDEXES							
	OVERALL INDEX		T&T Regulatory framework		T&T Business environment and infrastructure		T&T Human, cultural, and natural resources	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Switzerland	1	5.63	1	5.34	2	5.55	3	5.39
Austria	2	5.43	4	5.26	3	5.27	7	5.16
Germany	3	5.41	6	5.67	3	5.43	9	5.13
Australia	4	5.34	30	5.23	11	5.18	1	5.61
Spain	5	5.30	28	5.24	5	5.32	4	5.33
United Kingdom	6	5.28	26	5.28	6	5.32	5	5.26
United States	7	5.28	49	4.75	1	5.58	2	5.52
Sweden	8	5.27	9	5.62	15	5.05	8	5.15
Canada	9	5.26	23	5.31	4	5.40	10	5.07
France	10	5.23	12	5.57	7	5.28	12	4.85
Iceland	11	5.16	3	5.26	9	5.21	36	4.40
Finland	12	5.11	5	5.74	23	4.80	14	4.78
Denmark	13	5.10	10	5.61	10	5.20	28	4.48
Hong Kong SAR	14	5.09	2	5.91	16	5.04	42	4.31
Portugal	15	5.09	14	5.50	22	4.83	11	4.93
Singapore	16	5.06	7	5.67	13	5.13	37	4.36
Norway	17	5.05	8	5.66	19	4.90	20	4.80
Netherlands	18	5.01	22	5.35	14	5.11	21	4.58
New Zealand	19	4.96	15	5.48	26	4.72	17	4.70
Luxembourg	20	4.95	24	5.28	12	5.17	35	4.41
Ireland	21	4.93	11	5.57	20	4.98	41	4.31
Greece	22	4.92	17	5.46	30	4.63	18	4.66
Japan	23	4.90	34	5.11	21	4.88	16	4.73
Cyprus	24	4.87	27	5.24	17	5.04	46	4.34
Malta	25	4.86	13	5.56	25	4.73	43	4.28
Estonia	26	4.85	18	5.41	18	4.91	45	4.22
Belgium	27	4.84	21	5.36	31	4.61	22	4.56
Italy	28	4.84	41	4.93	24	4.77	15	4.74
Barbados	29	4.77	16	5.46	32	4.58	48	4.26
Czech Republic	30	4.75	20	5.38	37	4.37	25	4.51
Korea, Rep.	31	4.68	38	5.02	34	4.52	29	4.49
Malaysia	32	4.63	37	5.04	39	4.31	23	4.55
Hungary	33	4.60	19	5.40	41	4.18	50	4.21
Croatia	34	4.59	39	5.02	38	4.32	32	4.43
Israel	35	4.51	32	5.12	35	4.39	59	4.07
Slovenia	36	4.49	42	4.97	33	4.53	61	3.98
Qatar	37	4.44	43	4.90	35	4.53	65	3.92
Slovak Republic	38	4.42	33	5.11	46	3.94	51	4.19
Turisia	39	4.41	25	5.28	49	3.85	57	4.08
United Arab Emirates	40	4.39	44	4.87	27	4.69	89	3.62
Mauritius	41	4.38	29	5.23	44	4.14	76	3.78
Thailand	42	4.37	63	4.46	42	4.17	30	4.48
Bulgaria	43	4.36	50	4.75	52	3.84	31	4.48
Costa Rica	44	4.35	48	4.76	56	3.76	24	4.52
Latvia	45	4.34	35	5.10	43	4.17	82	3.75
Puerto Rico	46	4.34	40	4.99	40	4.27	80	3.75
Lithuania	47	4.33	31	5.21	45	4.09	74	3.79
Bahrain	48	4.29	68	4.36	28	4.64	69	3.88
Brazil	49	4.29	84	4.11	67	3.55	6	5.21
Panama	50	4.29	52	4.66	47	3.94	47	4.25
Chile	51	4.27	45	4.36	54	3.82	54	4.14
Taiwan, China	52	4.23	69	4.32	29	4.63	79	3.75
Morocco	67	3.91	55	4.59	75	3.32	72	3.81
Panama	68	3.89	76	4.25	77	3.30	55	4.12
Romania	69	3.88	72	4.29	66	3.55	73	3.79
Peru	70	3.87	86	4.08	88	3.10	33	4.43
Colombia	71	3.86	95	4.03	83	3.20	38	4.35
Ghana	72	3.83	46	4.84	94	2.95	85	3.70
Sri Lanka	73	3.80	79	4.24	81	3.21	63	3.95
Trinidad and Tobago	74	3.79	87	4.08	50	3.86	104	3.44
Honduras	75	3.79	77	4.25	85	3.16	62	3.96
Oman	76	3.77	88	4.07	58	3.70	96	3.54
Ukraine	77	3.76	50	4.53	78	3.24	100	3.51
Serbia	78	3.76	73	4.27	72	3.36	88	3.64
Azerbaijan	79	3.72	62	4.49	79	3.24	105	3.44
Indonesia	80	3.70	108	3.78	86	3.16	53	4.17

Según el Foro Económico Mundial el Perú ocupa el puesto número 70 en el ranking de competitividad turística. (Económ.)



Lo expuesto nos lleva a la siguiente reflexión: si el turismo en el Perú está en pañales pese a que tenemos atractivos para multiplicar el número de visitantes, urge entender que el desarrollo del turismo requiere innovadoras políticas de Estado, a fin de mejorar el ambiente económico en que se desenvuelve y esperar, como respuesta, que los sectores público y privado mejoren la eficiencia operativa, los servicios y los niveles de precios.

Es indispensable revertir los factores negativos que dificultan el desempeño del turismo nacional y que son revelados por el reporte de competitividad de este foro.

Según el citado estudio, el Perú ocupó el lugar 81 entre 124 naciones evaluadas. De las trece áreas que componen el índice, estamos con luz roja en el tema de seguridad (110), de infraestructura terrestre (96), infraestructura aérea (puesto 88), salud e higiene (93), entre otros. También son señales de alarma las largas colas en el aeropuerto para entrar o salir del país, huelgas que obstaculizan las vías férreas o terrestres, paros que detienen los servicios de viaje, fechorías que ahuyentan a los turistas, etc.

Los resultados del Country Brand Index 2007, otro indicador de la prestigiosa agencia Future Brand, señalan otros ángulos de la misma problemática. Ubica al Perú en dos de las 22 categorías que constituyen el pulso: noveno en la lista de Autenticidad (culturas vivas, genuinas, auténticas, etc.) y el mismo lugar en la categoría Historia. Pero en rubros donde podemos destacar, como las categorías Belleza Natural y Gastronomía, no estamos considerados. Reducir lo más pronto los factores de mal desempeño supone mejorar la competitividad, y esto significará resultados beneficiosos. No olvidemos que esta industria es estratégica y esencial para el futuro, y que el turismo receptivo es una actividad de exportación no tradicional e importantísima fuente de divisas.

Estas son algunas propuestas que deberíamos abordar para ir despejando el camino hacia mejores horizontes:

### **Turismo de lujo**

¿Qué indujo a que ricos y famosos como Bill Gates, las estrellas de Hollywood Cameron Diaz, Olivia Newton John, Adrien Brody u Owen Wilson, así como la princesa Beatriz de Inglaterra, la cantante estadounidense Alicia Keys o Jenna Bush, la hija del presidente más poderoso del mundo, visitaran el Perú en el 2007? La respuesta podría ser que es el resultado de la campaña promocional de los últimos años orientada a conectar al segmento de mayor poder adquisitivo con una de nuestras zonas con más historia y cultura: el Cusco y Machu Picchu. En otras palabras: el resultado de un plan de desarrollo de marketing internacional que posiciona la marca-país en el inconsciente colectivo del turista solvente.

Recordemos que desde el 2002 el Perú cuenta con una marca turística que pretende sintetizar la variedad de los atractivos turísticos ecológicos, arqueológicos y de aventura, ubicados a lo largo de la costa, sierra y selva. El registro de la marca Perú fue el resultado de un estudio de mercado que promovió la alianza Estado-empresa privada. Esta investigación se realizó en el plano interno y en tres mercados prioritarios de turismo: Estados Unidos, Inglaterra y Alemania.

¿El resultado? El Perú es más conocido que antes.

“Las cifras han cambiado en los últimos siete años, el promedio de gasto de un turista de lujo pasó de US\$200 a US\$600 por día, gracias al esfuerzo del empresario privado apoyado por los recursos del Fondo Especial de Promoción, que ha permitido promover al Perú en los medios publicitarios internacionales más importantes”, manifestó, a fines de noviembre del 2007, Carlos Canales, ex presidente de la Cámara Nacional de Turismo y experimentado impulsor del turismo especializado.

La promoción interna y externa, con más recursos económicos y la capacidad de ejecutar una estrategia con protagonistas del sector, permite dar a conocer más allá de nuestras fronteras las fortalezas que ofrece el país como destino turístico. De allí la importancia de que las líneas directrices del plan de marketing turístico deben involucrar lo que específicamente atrae al visitante de lujo: calidad en el servicio, rapidez en la logística, comodidad en el desplazamiento, cultura e historia.

Los países, como las empresas, están cada vez más preocupados por la imagen y la reputación que proyectan. Así, para ayudar a definir y transmitir los mensajes deben recurrir a las agencias especializadas de promoción masiva en mercados prioritarios, que ayudan a comunicar de forma coherente la información que la opinión pública mundial demanda. La preocupación de las naciones surge de la exigencia por parte de la sociedad de ser transparentes. Los ciudadanos están cada vez más informados y no se conforman con saber qué hace un país, sino quieren saber qué aporta al entorno del que forma parte.

Actuar en estos frentes significa no solo lograr un aumento en el número de visitantes, sino también atraer a turistas que gasten más. Nuestra decisión se orientó al turismo de lujo. Al viajero de este segmento no necesariamente lo va a convencer la promesa de sentirse en “el último paraíso sobre la Tierra”, sino facilitarle el acceso a dichos atractivos sin que se sienta mezclado con el turismo de bajo presupuesto.

En la tarea de diseñar políticas para atraer a los turistas de lujo, fue decisiva la participación de los gremios del turismo y de los organismos del Estado (Mincetur y Ministerio de Relaciones Exteriores). Ambos tuvieron una visión compartida en el sentido de la necesidad de mejorar la calidad de los servicios para conquistar ese segmento de mercado. Quedó claro que de nada servía la promoción publicitaria internacional del Perú como destino turístico si no se mejoraba la calidad de la oferta. Esto suponía la realización de inversiones públicas y privadas, orientadas a satisfacer la demanda de ese segmento.

Este es el punto de partida de una agenda pendiente en cuanto a políticas de Estado sobre comunicación y promoción del turismo en mercados prioritarios. Si el turismo ha llegado para quedarse, los peruanos debemos plantearnos metas más ambiciosas como mejorar nuestras condiciones de oferta y atraer al turismo de calidad. Llegar a una meta “equis” de número de visitantes no debería angustiarnos si por “equis” de lujo, menor en cantidad, el país recibe igual o mayor monto en divisas.



### Institucionalidad

El segundo punto es el tema de la institucionalidad. Si queremos convertir al turismo en eje estratégico de la política económica del Perú para expandir nuestro desarrollo, debemos pensar en una conducción sectorial fuerte. Un liderazgo con mayores atribuciones en la gestión pública y que esté a la altura de los desafíos de la modernidad y de la hipercompetitividad, que es lo que marca el paso en los negocios globales.

Posesionar al turismo como un eje de desarrollo nacional es tarea de todos los sectores involucrados en la gestión, sobre todo del Estado. No se trata de hacer una reingeniería del sector público relacionado con el turismo, sino de poner orden en metas, estrategias y lineamientos de trabajo, además de adaptar en sus funciones específicas las piezas clave que lo dinamicen. Con una estructura lenta y desarticulada, no podemos trazarnos grandes objetivos y menos competir con operadores de resonancia mundial. Así, no se entiende la fusión de Prómper y Prom-Perú, teniendo en cuenta que el mercado y los canales de comercialización a los cuales se dirigen cada uno de ellos son diferentes.

Por eso, aunque con reparos de forma y no de fondo, comparto la idea de fortalecer el sector a través de la creación del Ministerio de Turismo. Este planteamiento lo hicimos al comenzar el gobierno del presidente Toledo, pero pudieron más las voces en contra de esa iniciativa. El Frente de Centro actualizó la propuesta en la campaña electoral del 2005 y 2006, y ahora es de casi la totalidad de los gremios del turismo. El fortalecimiento institucional del sector y contar con una voz en la cúpula del poder central permitirían aprovechar mejor las coyunturas internacionales que se presentan, optimizar inversiones en la mejora de calidad y, en situaciones difíciles, capear las contingencias. Más importante aún es forjar nuestro 'know how', que permita diferenciarnos de nuestros competidores próximos y tener solvencia en las negociaciones con los intermediarios. No olvidemos que estos, en los mercados emisores, constituyen una gama amplia que va desde los grandes hasta los medianos y pequeños operadores en diversas áreas del turismo.

Tener un ministerio y un Plan Nacional de Turismo realista permitiría armonizar las políticas públicas con la estructura intersectorial y multidisciplinaria (las redes de apoyo como el Mincetur, Prom-Perú, Instituto Nacional de Cultura, Cámara Nacional de Turismo, la Agencia de Promoción de la Inversión Privada y otras instituciones). Así daríamos el impulso necesario para el trabajo coordinado a fin de aumentar la infraestructura turística y liderar el proceso de diversificación continua.

En suma, vigorizar la institucionalidad del sector para conducir el desarrollo turístico, el planeamiento, el crecimiento de la oferta, el apoyo a la operación de los servicios y la promoción, articulando las acciones de diferentes instancias y niveles de Gobierno, es clave en este nuevo eje económico de desarrollo.

### Gestión

Un tercer componente de este esquema de prioridades es el fortalecimiento de la gestión en el sector público o privado. Los múltiples y continuos cambios han afectado al sector turístico en los últimos años, lo que debería conducir a que tanto instituciones como empresas acometan importantes procesos de innova-

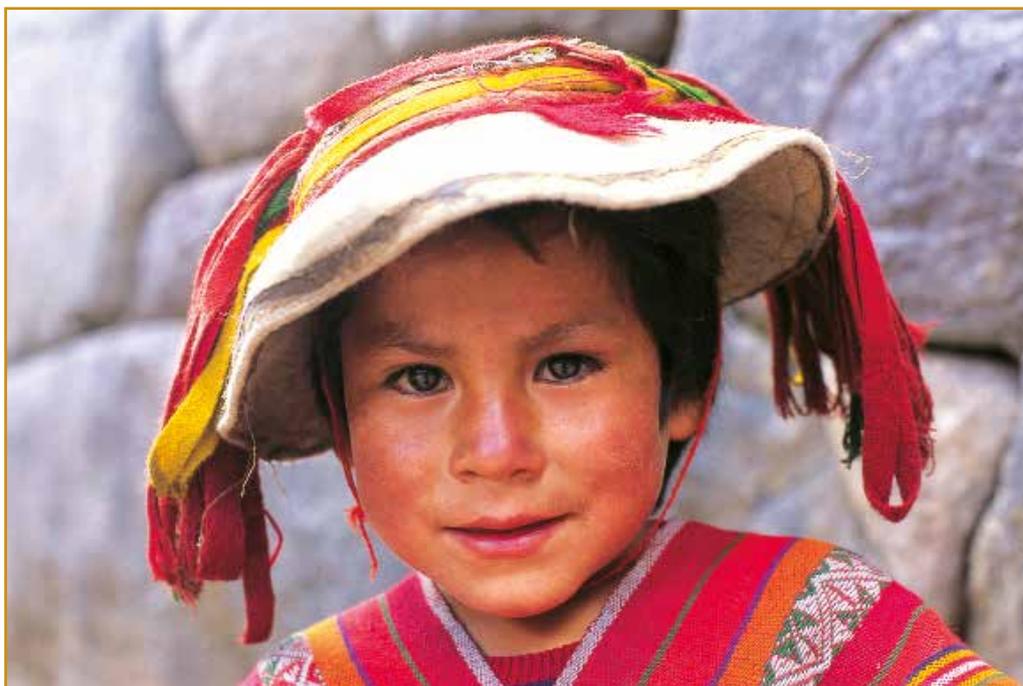
ción, tanto de productos y servicios como tecnológicos, además de realizar los cambios en sus estructuras organizativas. Pero no se ha seguido este rumbo.

La interdependencia global y sus efectos son una oportunidad para mejorar el difícil arte de competir. La revolución de las tecnologías de la información permite estar de manera virtual en cualquier lugar que nos proponamos. Precisamente, son los empresarios, gerentes, operadores de turismo los llamados a ampliar su visión y ajustar sus estrategias para mejorar la productividad en esta industria. Conocido es el hecho de que el instrumento eficaz para salir exitosos en cualquier escenario, por complejo que sea este, es la competitividad. Pero competitividad sin el respaldo de una estrategia de país no funciona.

Cuando hablo sobre la gestión turística, miro en las dos direcciones: gestión pública y gestión privada. Esto es importante. Así como no se concibe un plan de negocios sin la contrapartida del gerente eficaz, no imaginamos un plan estratégico turístico sin el concurso de buenos y experimentados gerentes. La base de un buen gerente es la eficiencia y la eficacia que tenga para lograr las metas de cualquier organización. En un entorno dinámico se requiere ser más competitivo (más gerencia); ningún detalle debe quedar suelto.

El contexto dominado por la interdependencia global puede ser una oportunidad para sacar ventaja. Por ejemplo, las permanentes crisis del Medio Oriente son buenas ocasiones para los países latinoamericanos de atraer turistas del Viejo Continente o de Asia que, en su momento y por razones de seguridad, cancelan sus viajes a esa región convulsionada por guerras y atentados terroristas.

Los empresarios, los gerentes, los operadores de turismo, es decir los que crean riqueza, son los llamados a innovar productos, servicios y ajustar sus cuadros organizativos para competir exitosamente, y corresponde a los representantes del





Estado dar la pauta, señalar la estrategia y la hoja de ruta que debe seguir el turismo. Se trata de brindar un mejor producto y un eficiente servicio, acorde con las exigencias del mercado internacional.

### Seguridad

El ataque terrorista contra el corazón financiero y militar de los Estados Unidos fue un golpe devastador para las empresas estadounidenses de aviación, las aseguradoras, el empleo, la industria de entretenimiento, el consumo, etc. El mundo cambió después de aquel aciago día y, por consiguiente, la industria turística mundial y nacional acusó el golpe, replanteando sus proyecciones de crecimiento y la manera como ofrece sus servicios; sobre todo, en lo que concierne a la seguridad. Desde entonces, este tema está en el tapete como un elemento clave en la política de Estado.

Salvando distancias de aquel terrible suceso, el cúmulo de actos delictivos que en forma cotidiana llegan a conocimiento del público causa amedrentamiento y desasosiego en los mercados emisores de turistas. Estas sensaciones negativas se acrecientan cuando la delincuencia toma por blanco a los turistas, y entonces el desprestigio crece.

En el caso del Perú, la percepción que tienen los turistas en todo el mundo es que somos uno de los países con mayor riesgo en Latinoamérica, “por tener uno de los niveles más altos de crimen y violencia”, por encima de Burundi y Uganda. Lo dice el Foro Económico Mundial. ¿Cuál ha sido nuestra respuesta? Tal vez aún no exista.

Es urgente la promoción de una cultura de protección al viajero, además de la aplicación estricta de las penas contempladas en la legislación. Ello incluye programas de vigilancia estricta en los centros turísticos y programas de seguridad policial en carreteras, ciudades y pueblos turísticos.

### Conectividad aérea

En nuestra gestión vimos la posibilidad del Perú para convertirse en hub de negocios de Sudamérica. Para que ello fuera posible, teníamos que resolver el tema de la conectividad aérea. Durante los festejos por el primer aniversario de la empresa internacional Lima Airport Partners, que inició durante nuestra gestión la construcción del nuevo aeropuerto internacional Jorge Chávez, destacamos que aumentan las posibilidades que tiene el Perú para convertirse en el hub de Sudamérica; es decir un centro de negocios de América del Sur, aprovechando su ubicación geográfica, atractivos turísticos y crecimiento de su infraestructura hotelera.

El tema conectividad en turismo es muy sensible. La quinta libertad, las restricciones en conectividad aeronáutica de algunos países, los costos aeroportuarios, dificultan el acceso de grandes líneas. No obstante, ante la escasez de información estadística sobre los asientos disponibles, había que evaluar posibles soluciones.

Y para remontar las cifras del turismo receptivo, primero debíamos encarar el tema de frecuencias de vuelos desde los principales mercados emisores de turismo al Perú. En ese sentido, concretamos las necesarias alianzas estratégicas con otros países.

Logramos que nuevas líneas aéreas, como Air Plus y Air Madrid, fijaran su atención en Lima como nuevo punto de destino. También, aumentar las frecuencias de países amigos como Argentina, Brasil, Venezuela y México, así como con Europa y Estados Unidos.



Se incluyó al Perú en las agendas de Lufthansa y Chartera Cóndor (Alemania), First Choice (Inglaterra) y Alitalia (Italia); se iniciaron negociaciones con el Gobierno de Australia para vuelos no regulares de Australia a Lima y la posibilidad de que la línea aérea Qantas amplíe su ruta de Santiago de Chile a Lima. Se gestionó con Iberia el incremento de tres frecuencias adicionales al Perú; además, se hizo gestiones con Colombia y Ecuador para iniciar las rutas Lima-Bogotá-Miami y Lima-Guayaquil-Miami, respectivamente.

En el 2003 realizamos avances en la integración regional, como el proyecto de hermanamiento entre Ciudad del Este (Asunción) y el Cusco, gracias al cual ambas capitales compartirían campañas de promoción y paquetes importantes para turistas que visitan Sudamérica. Una de las primeras acciones que dejamos para su materialización fueron los vuelos directos y de cabotaje en la ruta Lima-Cusco-La Paz-Asunción y viceversa.

En mayo del 2003 iniciamos un intercambio de relaciones turísticas con el Gobierno de la República Popular China, proceso que culminó después, en junio de 2005, con la denominación de país destino turístico para el mercado chino. Entre los objetivos que nos trazamos fue expresar a los funcionarios chinos el interés del Gobierno Peruano para que una línea aérea china establezca un servicio regular entre ambos países, en virtud de los acuerdos de transporte aéreo firmados por ambas partes.

Esta posición fue respaldada posteriormente por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), que señaló que México y Perú tienen la oportunidad de convertirse en uno de los puntos de conectividad de China con el hemisferio occidental. "Tengo la impresión de que México y Perú están más adelantados que otros (en América Latina) para definir por dónde van a desplazarse las líneas aéreas chinas", dijo Osvaldo Rosales, director de Comercio Internacional de la Cepal.

China será en la próxima década una "potencia de exportación de turistas", lo cual ofrece la oportunidad a México y a Latinoamérica en general de reorientar su industria turística a los requerimientos de un tipo de visitante nuevo, que incluye la comida, la cultura y comenzar a hacer negocios en su idioma, el mandarín. "El que sea capaz de anticiparse tendrá una cuota relevante de un mercado que está apenas gestándose", señaló.

La conectividad aérea impulsa la productividad nacional y el crecimiento económico. La infraestructura aeroportuaria también es fundamental para facilitar el acceso a los recursos turísticos nacionales. Por ello, la concesión del aeropuerto internacional Jorge Chávez, al operador Lima Airport Partners, marcó el inicio del mejoramiento de la infraestructura de aeropuertos en el país. Conclusión: mejorar la conectividad aérea y las vías de comunicación es indispensable para acceder a diferentes atractivos turísticos.

### **Turismo de reuniones de negocios**

Según el Foro Económico Mundial, Suiza, Austria y Alemania tienen los escenarios más atractivos para desarrollar la industria de viajes y turismo. El Travel & Tourism Competitiveness Report 2007 (Informe sobre Competitividad en Viajes y Turismo del 2007), que se difundió en marzo del 2007, Islandia, EE.UU., Hong Kong, Canadá, Singapur, Luxemburgo y Reino Unido completan la lista de los diez mejores escenarios.

El informe mide los factores que hacen atractivo a cada país para desarrollar la industria de viajes y turismo. Los negocios complementarios, legislación, infraestructura de primer nivel en cuanto a transporte y turismo y un enfoque orientado a nutrir los recursos humanos y naturales son referentes para configurar un buen entorno para este tipo de turismo.

En Latinoamérica, México ocupa un sitio privilegiado por ser una nación eminentemente turística. Como señala Artemio Santos, subdirector general de operación del Consejo de Promoción Turística de México, "no solo otorga facilidades respecto de instalaciones, equipamiento y transporte, sino en cuanto a actividades complementarias que se buscan realizar antes y después de la jornada de trabajo: áreas de sol y playa, aventura, ecología, gastronomía, etcétera".

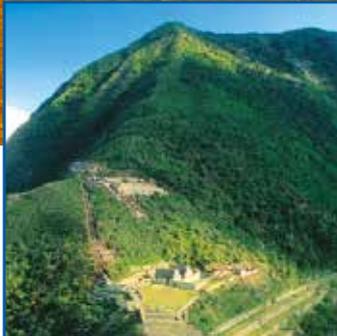
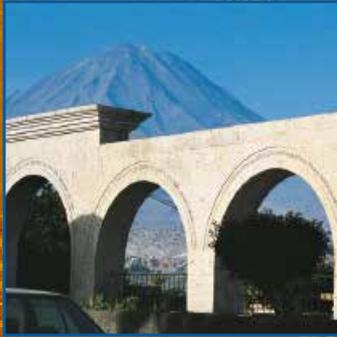
México decidió hace años aumentar la promoción y fomento de este tipo de turismo. Así, en el 2003 tenía 25 oficinas de congresos y visitantes en diferentes destinos, ahora llegan a 55. Cuenta con 18 oficinas en el mundo que complementan las tareas y capacitan a los tour operadores de los mercados emisores. ¿Cuál es el secreto del éxito? Simple: México decidió orientar su política al turismo de reuniones con medidas como una tasa 0% de IVA (IGV en el Perú) para eventos contratados desde el extranjero.

Algo de ello deberíamos tener en cuenta porque es hora de explorar y explotar el turismo especializado, que genera unos 300.000 millones de dólares anuales en todo el mundo. Un turista de negocios gasta, al menos, tres veces más de lo que gasta un turista convencional, y es un viajero que vuelve luego a los lugares en plan de vacaciones, ya sea solo o acompañado por su familia.

Río de Janeiro es la ciudad con más turistas de negocios en América Latina, seguida por Cancún, Buenos Aires y Santiago de Chile.

Quedan puntos pendientes de una agenda amplia sobre turismo. Por ejemplo, qué hacer para fortalecer el papel del turismo en el desarrollo del mercado interno, cómo integramos las pymes a las cadenas de valor, cómo cerramos la brecha que hay entre la demanda de capital humano capacitado con la desbordante oferta sin entrenamiento, cómo impulsamos el turismo rural, el termalismo, el turismo religioso, etcétera.







# PARTE 5

**No dejemos pasar  
la oportunidad**



## NO DEJEMOS PASAR LA OPORTUNIDAD

Con 11% de contribución al PBI mundial, el turismo es hoy, a comienzos del siglo XXI, la industria número 1 del mundo. Los datos y cifras del último Barómetro de la Organización Mundial del Turismo, que datan de noviembre del 2007, nos abruma: los ingresos por turismo internacional alcanzaron 733.000 millones de dólares, 2.000 millones diarios en el 2006; representa cerca de 35% de las exportaciones mundiales de servicios, y más del 70% en países menos adelantados; registró 846 millones de llegadas de turistas internacionales en el 2006 (6,5% de crecimiento anual entre 1950 y el 2006); ocupa a más de 260 millones de personas; y prevé para el 2020 la movilización de 1.600 millones de turistas.

En Latinoamérica, comparada con la media de crecimiento del resto del mundo (5%), su crecimiento ha sido mayor: 14% en Centroamérica y 13% en Sudamérica. Esta industria ha desplazado al sector agropecuario en cuanto a la generación de empleo. Es, pues, un sector en explosión y su proyección en términos generales señala una progresión sostenida de crecimiento. Si en 1950 eran 20 millones las personas que viajaban, en el 2020 el número de viajeros internacionales superará los 1.600 millones anuales.

Otros indicadores ratifican el atractivo a futuro de esta industria. Los especialistas señalan que para el 2030 1.200 millones de personas (15% de la población mundial) pertenecerán a la "clase media mundial", frente a los 400 millones de la actualidad. Este grupo tendrá un poder adquisitivo de entre US\$4.000 y US\$17.000 per cápita y podrá disfrutar de viajes internacionales, comprar automóviles, bienes de consumo duraderos...

La globalización, la tecnología y la ciencia continuarán acercando aun más a los potenciales turistas a la oferta de destinos. Harán lo propio la reducción de los costos de transporte, el aumento de la conectividad aérea, las comunicaciones digitales, las redes tecnológicas del siglo XXI, la incorporación de la mayoría de países en desarrollo a la economía de libre mercado, el aumento significativo del comercio internacional, el incremento de los flujos de capitales y otros factores.

En el Perú, según el Mincetur, en el 2007 ingresaron 1,4 millones de turistas, lo que significa un aumento de 7% con relación al 2006; se ha aumentado el número de días de turistas nacionales a internacionales en 9%; el ingreso de divisas creció en 10% llegando a US\$1.502 millones; actualmente vuelan 2.063 personas más por día que hace un año en rutas nacionales, representando un aumento de 32%; y los turistas extranjeros tienen mayores conexiones al Perú: en los últimos seis meses se ha incrementado en 29% el número de vuelos desde otros países.

Este sostenido crecimiento seguirá en la próxima década, y convertirá al turismo en la palanca que necesita la economía nacional en la generación de nueva riqueza y nuevos empleos, superando los 550 mil que en la actualidad giran en torno a este sector. Son razones fundadas como para que los peruanos tomemos partido por el turismo, cuya resonancia ha sido importante en los primeros años de este siglo; y, sin embargo, puede ser mejor en los próximos años si le inyectamos dinamismo, innovación, gerencia y criterios de sostenibilidad.

Para los organismos especializados, turismo sostenible, en todas sus formas y tipos de destinos, es: buena conservación de los recursos naturales y biológicos;

respeto por la diversidad cultural y los valores tradicionales de los pueblos; fomento de actividades económicas que generen oportunidades de empleo para las comunidades anfitrionas. En el caso del Perú, los principios de sostenibilidad (ambiental, económico y sociocultural) exigen la participación de todos los protagonistas, así como un liderazgo político firme para lograr una cooperación amplia. Requiere, por lo demás, un seguimiento constante de los impactos, bajo un enfoque de globalización de mercados, para introducir las medidas preventivas o correctivas que sean necesarias.

Si los recursos naturales y culturales no se tratan de forma responsable, pueden con el tiempo correr el riesgo de dejar de ser atractivos por su fragilidad ante niveles de alto consumo. Por eso, esta industria debe trabajar con un enfoque pragmático y en torno a soluciones realistas para minimizar el impacto que tendrán en el medio ambiente los millones de viajeros.

Los expertos, como el presidente del Consejo Mundial para los Viajes y el Turismo (World Travel & Tourism Council, consolidado como el foro global de la industria turística en el mundo), Jean-Claude Baumgarten, afirman que ya no se debe discutir cómo seguir creciendo, sino “cómo manejar el crecimiento, lo que genera nuevas prioridades”. El cambio climático o la conservación del clima será el gran desafío para esta industria en los próximos tiempos.

¿Cuál es la relación entre los viajes y los problemas como el calentamiento global? Machaconamente nos lo recuerdan científicos de las Naciones Unidas: la emisión de carbón, tanto por medios de transportes (especialmente aviones, cuyo tráfico no deja de incrementarse de manera exponencial) como por la construcción y el funcionamiento de algunos ámbitos de la hotelería. Los esfuerzos deben tender a desarrollar estas potencialidades, sin perjudicar el medio ambiente, permitiendo que las comunidades sean partícipes de los beneficios que otorga la actividad turística.

En conclusión, el turismo es para el Perú una de las vetas económicas de la mayor relevancia. Ofrece grandes oportunidades de inversión y mejores posibilidades de progreso para los habitantes de departamentos, provincias, distritos, poblados y comunidades más distantes, como el comunero puneño al que recordamos al iniciar este libro. Por ahora, después de Cusco y largamente Lima, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Áncash, Puno e Ica son las zonas arqueológicas más visitadas por turistas nacionales o extranjeros.

La diversidad de sus recursos están en condiciones de ganar mayor reconocimiento y más ventajas respecto de países vecinos. Su megadiversidad (84 de los 104 ecosistemas del mundo) y la amplísima oferta de atractivos (sea culturales, paisajísticos, históricos, de aventura, salud y misticismo, religiosos, etc.) hacen del Perú un país “único” y “exótico” como lo identificaron los ingleses en un estudio de mercado. En términos económicos, estos recursos podrían convertir al turismo en la mayor actividad económica del siglo XXI.

No nos habíamos dado cuenta de ello o no podíamos creerlo hasta no ver cómo las estrellas de Hollywood y el hombre más rico del mundo, Bill Gates, quedaban maravillados con Machu Picchu, motivando el envío de despachos informativos y generando una resonancia mundial que el mayor de los esfuerzos de Prom-Perú no lograría.





El cuadro refleja el dinamismo turístico de América.

Obviamente son numerosos los desafíos que se deben salvar para consolidar una oferta turística de calidad, integrada, sostenible y con mayor grado de profesionalización. Corresponde al Estado eliminar los obstáculos para su despegue, promover estudios detallados del mercado y facilitar las inversiones. Pero, sobre todo, como en el tratado de Sun Tzu, “El Arte de la guerra”, tener “mil ojos y mil oídos” para percibir las tendencias. Por ejemplo, cada vez más son las voces que sostienen que el turismo se encamina hacia una economía de la experiencia (vivencias) que sustituirá paulatinamente a la economía de los servicios. El empeño debería estar orientado a promover experiencias únicas.

Por otro lado, el turista actual tiene experiencia viajera, diversidad de gustos y preferencias, preocupación por el entorno y fragmentación de los períodos vacacionales. De allí que es imperioso que los peruanos tomemos conciencia del turismo y su evolución, de su dinámica y los beneficios que genera. De su contribución como valioso vehículo para elevar el nivel de vida de la población.

Caracterizado por su transversabilidad (involucra infraestructura, temas laborales, medio ambiente, bienes nacionales, fronteras, etc.) y efecto multiplicador, el turismo será en el siglo XXI la palanca financiera o la fortaleza de los países emergentes para consolidar las transformaciones económicas que necesitan para superar el subdesarrollo.

Lo esencial es fortalecer la gestión del sector privado como la del público. El Estado tiene que liderar el sector, especialmente en todo impulso inicial por pequeño que sea; pero el sector privado tiene que comprometerse a tomar la posta una vez que se le entregue las condiciones, la normatividad y las facilidades necesarias.

Alempazar este testimonio dijimos que “el turismo es vida” porque tonifica el espíritu, inyecta frescura a nuestras emociones y porque, entre millones de personas de diversos credos y temperamentos, promueve la paz, la cultura, el entendimiento. Es también riqueza porque está demostrado que mueve la economía, moviliza empresas, dinamiza el comercio, el mercado interno, etcétera.



Concluidos los proyectos mencionados en este libro, además de otros que posiblemente se encuentren en proceso de maduración, se consolidará la diversidad de nuestra oferta turística en sus dos ejes: en aquellas actividades vinculadas directamente con el turismo (alojamiento, transporte, agencias de viaje, museos) y en las que se relacionan indirectamente (gastronomía, salones de entretenimiento y más). Entonces, Cusco y Machu Picchu, que copan el 90% del turismo receptivo y cuyas capacidades de acogida tienen un límite, dejarán de ser la única opción, ya que se habrán creado nuevos espacios que se adecuarán a las exigencias de miles de visitantes.

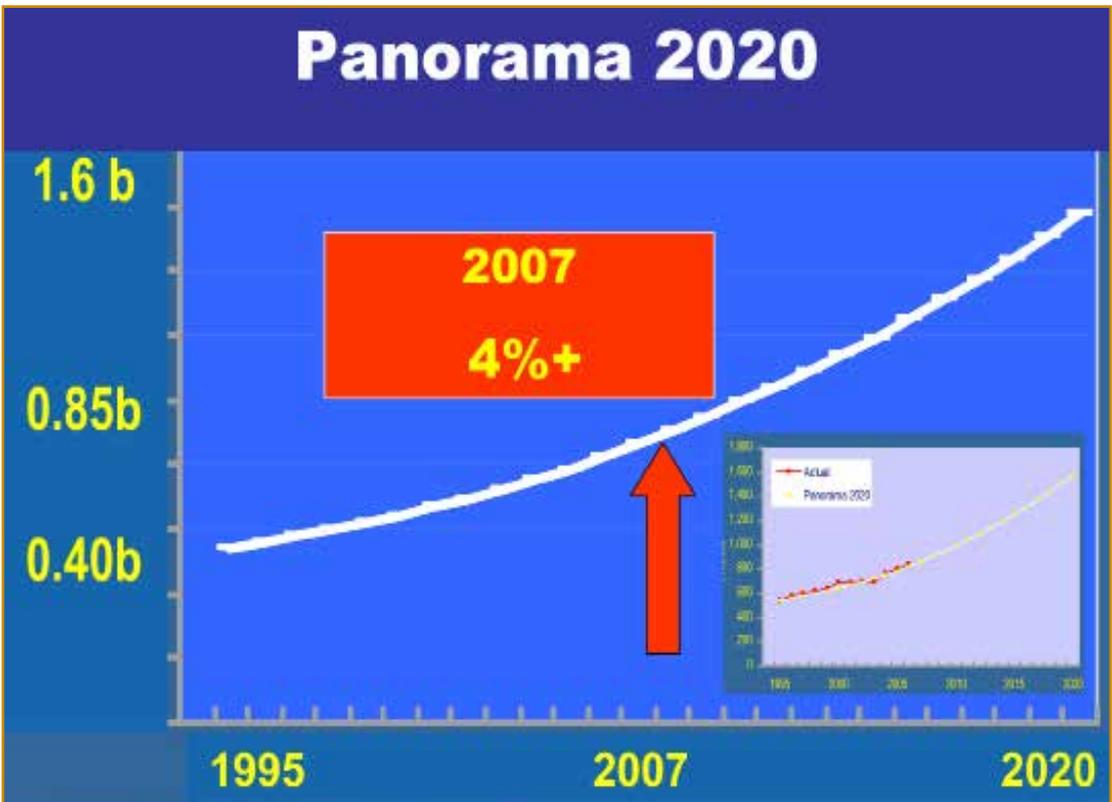
La primera década del siglo XXI nos encuentra ante el inevitable desafío de transformar y convertir nuestra gran diversidad de recursos turísticos en nuevos productos atractivos y de gran calidad, que tengan las condiciones y ofrezcan las garantías necesarias para poder ser comercializados en los exigentes segmentos del mercado internacional.

En el futuro, las opciones turísticas en los ámbitos territoriales y económicos del país desconcentrarán los atractivos saturados por la demanda de mercados emisores clásicos. Pero no hay que buscar la complementariedad como factor de segunda opción del principal, sino que los nuevos destinos, productos o circuitos turísticos deben ser la opción principal. En todo caso, aprovechemos hoy los destinos de gran demanda para promover la información y el desarrollo de rutas que incluyan sitios culturales tradicionales e históricos cercanos (como Puno respecto de Cusco), buscando un desarrollo regional incluyente.

A partir de este hecho, podríamos encaminarnos a lograr ¡cinco millones de turistas para el 2011! y duplicar esa cifra para el 2021. De allí que es imperioso que los peruanos, al tomar partido por la industria del turismo, continuemos la senda emprendida por los pioneros, a fin de que nuestro producto turístico sea de mejor calidad y más competitivo en el mercado internacional. Lo sustantivo es no caer en la autocomplacencia por los buenos resultados económicos que anualmente se obtengan.

La decimoséptima reunión de la Asamblea General de la Organización Mundial del Turismo, efectuada en Cartagena de Indias, Colombia, el 29 de noviembre del 2007, votó por el Perú como anfitrión en el 2008 del Día Mundial del Turismo, que se celebrará cada 27 de setiembre. Esta es una excelente oportunidad para sacar provecho mediático. Se suma a la cumbre del APEC 2008 (en la que participarán los líderes de las 21 economías más importantes de la Cuenca del Pacífico) y la Quinta Cumbre de Jefes de Estado y Gobiernos de la Comunidad Europea, América Latina y el Caribe (ALC-UE). Si proyectamos una imagen de país ordenado, estable y emprendedor, habremos ganado la lotería.

Finalmente, les transmitiré mi gran esperanza: en el 2021, el Perú será un país líder en la industria turística de Latinoamérica. Habrá diversificado sus mercados, mejorado sus productos, afirmados sus destinos y sus empresas serán más competentes. El turismo no solo será factor de cohesión social, sino que también será reconocido como pieza clave en el porvenir económico, en el fortalecimiento del orgullo e identidad nacional y su crecimiento se habrá dado respetando los principios de sostenibilidad que el mundo moderno reclama.



Proyección al 2020 de viajeros en el mundo. El desafío del Perú es captar un porcentaje cada vez mayor de este enorme flujo.



«Nada de lo logrado hubiese sido posible sin el respaldo del primer Gabinete Ministerial presidido por el doctor Roberto Dañino con quien tuve el honor de compartir, trabajar y tomar decisiones sobre políticas de Estado. En este Gabinete como en los sucesivos hubo un gran espíritu de colaboración y compañerismo que recordaré siempre...».

