

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



MODELO DE GESTIÓN COMUNITARIA DE
APROVECHAMIENTO TURÍSTICO EN EL SANTUARIO
HISTÓRICO BOSQUE DE PÓMAC DE LAMBAYEQUE

Tesis que presentan los bachilleres

JOSÉ RICARDO HERNÁNDEZ CABRERA
ELVIS OSWALDO LÓPEZ LÓPEZ

Para optar el título profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Asesora

Dra. HILDA ANGELICA DEL CARPIO RAMOS

Lambayeque – Perú

Septiembre - 2017

**MODELO DE GESTIÓN COMUNITARIA DE APROVECHAMIENTO
TURÍSTICO EN EL SANTUARIO HISTÓRICO BOSQUE DE PÓMAC
DE LAMBAYEQUE**

**Decreto de sustentación N°
De fecha**

.....
José Ricardo Hernández Cabrera
Bachiller

.....
Elvis Oswaldo López López
Bachiller

.....
Dra. Hilda Angélica Del Carpio Ramos
Asesora

Presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Administración.

Aprobado por el jurado:

.....
Lic. Adm. Angelita Requena Fuentes
Presidente

.....
Lic. Adm. Juan Zapata Sandoval
Secretario

.....
Lic. Adm. Víctor Saavedra Ramírez
Vocal

Agradecimientos

A la Dra. Hilda Angélica Del Carpio Ramos, asesora de nuestra tesis, por su trascendental orientación al desarrollo de la presente investigación.

Al SERNANP, institución que día a día viene mejorando para salvaguardar las Áreas Naturales Protegidas de nuestro departamento, agradecerles por brindarnos el apoyo necesario, que fue muy importante en la etapa de investigación.

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico a Dios creador de todas las cosas, que me ha dado toda la fuerza para seguir adelante, por ello, con todo respeto y afecto le dedico este trabajo.

A mis padres José y Elena, pilares fundamentales en mi crecimiento personal y profesional que en el transcurso de mi vida han velado por mi educación y bienestar siendo mi apoyo en todo momento.

A mis hermanos Rosalía y Arturo, que siempre han estado brindándome su apoyo, además por haber depositado su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi capacidad.

Elvis

Este trabajo, es el resultado de muchas horas de esfuerzo, por lo cual va dedicado a personas que admiro por su calidad humana y que demuestran ser un ejemplo a seguir:

A mis padres Adán e Hilda, quienes fueron durante toda mi carrera profesional el principal soporte y apoyo; además de ser quienes me inculcaron los valores del respeto y la responsabilidad.

A mis hermanos Walter y Luis que se esfuerzan cada día por lograr las metas que se han trazado. Decirles que este es el resultado de que cuando la persona se propone pueden hacer realidad sus objetivos.

A mi tía Doris, por ser una gran persona y por el apoyo que me brindó en todo momento.

José Ricardo

Índices

Resumen	10
Abstract.....	10
Introducción.....	11
Capítulo I: El Objeto de Estudio	13
1.1 Contextualización del SHBP y el turismo natural y cultural.....	13
1.2 Características y Manifestaciones del Problema de Investigación.....	15
Capítulo II: Marco Teórico.....	19
2.1 Definiciones sobre Santuario histórico y Turismo Rural Comunitario	19
2.2 Estrategia administrativa de aprovechamiento turístico.....	21
2.3 Modelos de Gestión comunitaria en el sector turismo	23
2.3.1 Modelo de gestión	23
2.3.2 Modelo de gestión comunitaria de aprovechamiento turístico.....	24
- Modelos de Gestión de Desarrollo Turístico Sustentable.	24
- Modelos de gestión de turismo rural comunitario.....	25
- Modelos de gestión administrativa turística.....	26
Capítulo III: Metodología.....	29
3.1 Métodos	29
3.2 Medios y Materiales.....	31
Capítulo IV: Resultados y Discusión	32
4.1 Características del Santuario Histórico Bosque de Pómac.....	32
4.1.1 Definición.	32
4.1.2 Ubicación del SHBP.....	33
4.1.3 Hábitats del SHBP.....	34
4.1.4 Acceso al SHBP.	36
4.1.5 Zona de Amortiguamiento.....	38
4.1.6 Recurso turístico cultural del SHBP.....	42
4.1.7 Recurso turístico natural del SHBP.....	46
4.1.8 Entorno de los negocios turísticos en el SHBP.	48
4.1.9 Factores externos de la actividad turística en el SHBP.	54
4.1.10 Factores internos de la actividad turística en el SHBP.....	56
4.1.11 Perfil competitivo del turismo en el SHBP.	58
4.2. Atención Turística en el SHBP.....	59

4.2.1 Definición del Producto: Circuito turístico del SHBP.....	60
4.2.2 Demanda turística interna del SHBP.....	69
4.2.3 Demanda turística externa del SHBP.	70
4.2.4 Demanda efectiva del SHBP.....	73
4.2.5 Oferta turística del SHBP.	74
4.2.6 Oferta del operador turístico.....	79
4.2.7 Brecha de Servicios Turísticos en el SHBP.....	80
4.3 Percepción sobre aprovechamiento turístico de los recursos del SHBP.....	81
4.4 Estrategias administrativas de aprovechamiento turístico de recursos en el SHBP...	86
4.5 Discusión.....	91
Capítulo V: Modelo de Gestión Comunitaria de Aprovechamiento Turístico en el Santuario Histórico Bosque de Pómac.....	94
5.1 Categoría del Modelo.....	95
5.2 Variables previas.....	95
V1 Demanda turística.....	96
V2 Necesidades de la comunidad.....	97
V3 Organización comunitaria.....	99
V4 Infraestructura.....	102
5.3 Variables de proceso.....	105
V5 Gestión.....	105
V6 Alianza estratégica.....	108
V7 Estrategia administrativa.....	110
V8 Promoción turística.....	112
5.4 Variables de resultado.....	114
V9 Producto turístico.....	114
V10 Cadena de valor de circuito turístico.....	117
V11 Beneficios.....	120
Conclusiones.....	123
Recomendaciones.....	124
Referencias.....	125
Anexos.....	132

Índice de Tablas

<i>Tabla 1: Población y Muestra de estudio</i>	31
<i>Tabla 2. Descripción de las Rutas de acceso al SHBP</i>	38
<i>Tabla 3. Población de Caseríos de Zona de Amortiguamiento del SHBP</i>	39
<i>Tabla 4: Lambayeque. Incidencia de la pobreza total, 2009- 2015 (%)</i>	41
<i>Tabla 5: Matriz EFE del Santuario Histórico Bosque de Pómac</i>	55
<i>Tabla 6: Matriz EFI del Santuario Histórico Bosque de Pómac</i>	57
<i>Tabla 7: Perfil Competitivo del turismo en el SHBP</i>	59
<i>Tabla 8: Demanda turística interna del SHBP (2011 – 2016)</i>	70
<i>Tabla 9: Demanda turística externa del SHBP (2011 – 2016)</i>	71
<i>Tabla 10: Método de Cuadrados Mínimos para el cálculo de la demanda proyectada</i>	72
<i>Tabla 11: Proyección hasta 2023 de Turistas que visitarían el SHBP según Método Mínimos Cuadrados</i>	73
<i>Tabla 12: Proyecciones Demanda de turistas 2016 - 2021</i>	74
<i>Tabla 13: Brecha de Servicios Turísticos en el SHBP, 2016 - 2022</i>	80
<i>Tabla 14. Datos generales de los encuestados</i>	81
<i>Tabla 15. Aspectos sociales de la población</i>	83
<i>Tabla 16. Percepción de la Comunidad sobre el turista en SHBP</i>	84
<i>Tabla 17. Percepción del poblador sobre la actividad turística comunitaria o rural</i>	85

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Ubicación del SHBP en Perú</i>	33
<i>Figura 2: Rutas de acceso al SHBP</i>	37
<i>Figura 3: Ave Cucarachero con ceja (cantorchilus superciliaris)</i>	47
<i>Figura 4: Zorro de sechura (Pseudalopex sechurae)</i>	47
<i>Figura 5: Lagartija azul "Dicrodon guttulatum"</i>	47
<i>Figura 6: Circuito 1ª de acceso al SHBP</i>	61
<i>Figura 7: Circuito 1b de acceso al SHBP</i>	62
<i>Figura 8: Circuito 2a de acceso al SHBP</i>	63
<i>Figura 9: Circuito 2b de acceso al SHBP</i>	64
<i>Figura 10: Circuito 3 de acceso al SHBP</i>	65
<i>Figura 11: Circuito 4 de acceso al SHBP</i>	66
<i>Figura 12: Circuito 5 de acceso al SHBP</i>	67
<i>Figura 13: Circuito 6 de acceso al SHBP</i>	68
<i>Figura 14: Ruta Aves</i>	69
<i>Figura 15: Emprendimientos en Zona de Amortiguamiento - SHBP</i>	79
<i>Figura 16. Estrategias administrativas necesarias para el aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP</i>	88
<i>Figura 17: Modelo de Gestión Comunitaria de Aprovechamiento Turístico en el SHBP</i> ... 90	
<i>Figura 18: Diseño de un Modelo de Gestión Comunitaria de Aprovechamiento Turístico en el SHBP de Lambayeque</i>	94
<i>Figura 19: Estrategias sobre Demanda turística</i>	96
<i>Figura 20: Estrategias sobre necesidades de la comunidad</i>	97
<i>Figura 21: Necesidades de la comunidad según el MGCAT- SHBP</i>	98
<i>Figura 22: Estrategias sobre organización comunitaria</i>	100
<i>Figura 23: Estrategias administrativas: Infraestructura</i>	102
<i>Figura 24: Estrategias administrativas: Gestión</i>	105
<i>Figura 25: Estrategias administrativas: Alianza estratégica</i>	108
<i>Figura 26: Estrategia administrativa</i>	110
<i>Figura 27: Estrategias administrativas de Promoción turística</i>	112
<i>Figura 28: Estrategias administrativas: Producto Turístico</i>	115
<i>Figura 29: Estrategias de la cadena de valor de circuito turístico</i>	117
<i>Figura 30: Beneficios</i>	120

Índice de Fotos

<i>Foto 1. Bosque seco denso del SHBP en donde se aprecia el Algarrobo</i>	34
<i>Foto 2. Bosque seco ralo del SHBP en donde se aprecia el Sapote.</i>	34
<i>Foto 3. Chaparral del SHBP en donde aprecia el Vichayo</i>	35
<i>Foto 4. Matorral del SHBP en donde aprecia el Vichayo</i>	35
<i>Foto 5. Zona de cactus del SHBP</i>	35
<i>Foto 6. Bosque ribereño del SHBP</i>	36
<i>Foto 7. Cauce del Río La Leche</i>	36
<i>Foto 8. Huaca Sontillo del Complejo Arqueológico Sicán – SHBP</i>	43
<i>Foto 9. Huaca Lenrcanlech del Complejo Arqueológico Sicán – SHBP</i>	43
<i>Foto 10. Huaca Las Ventanas del Complejo Arqueológico Sicán – SHBP</i>	44
<i>Foto 11. Huaca El Oro del Complejo Arqueológico Sicán - SHBP</i>	44
<i>Foto 12. Mirador Las Salinas del Complejo Arqueológico Sicán - SHBP</i>	44
<i>Foto 13. Casa Karl Weiss del SHBP</i>	45
<i>Foto 14. Árbol Milenario del SHBP</i>	45
<i>Foto 15. Zona de interpretación del SHBP</i>	46
<i>Foto 16. Sapote, pertenece a la flora del Bosque de Pómac</i>	48
<i>Foto 17. Entrada al Hospedaje Bosque de Pómac–Sector La Zaranda</i>	75
<i>Foto 18. Entrada al Ecolodge Huaca de Piedra</i>	76
<i>Foto 19. Entrada del restaurant Sazón Milenaria</i>	77
<i>Foto 20. Sicán Jem</i>	77

Resumen

La presente Tesis tiene como principal fundamento diseñar un modelo de gestión para formular estrategias administrativas destinadas al turismo que permita aprovechar los recursos naturales y culturales del Santuario Histórico Bosque de Pómac (SHBP), en beneficio general de su población, patrimonio cultural y del área natural. A partir del marco teórico obtenido sobre Bosques naturales, Estrategias administrativas y Modelos de gestión comunitaria, se formula la hipótesis sustentada en la escuela de pensamiento estratégico de Galván para diseñar el modelo de gestión de interés. Para el estudio empírico se utilizó el diseño cualitativo con uso de estudio de caso del SHBP, y cuantitativo con uso de encuesta aplicada a una muestra de 64 residentes de la población de la Zona de Amortiguamiento conformada por los sectores Pómac III con 420 habitantes y La Zaranda con 1050, cuyos datos se procesaron mediante el paquete estadístico IBM-SPSS, versión 22. La principal conclusión obtenida es que con el apoyo de la escuela de Galván se ha diseñado un modelo de gestión comunitario que permita generar estrategias administrativas de aprovechamiento turístico en el Santuario Histórico Bosque de Pómac dado que su poblador tiene interés de conocer y desarrollar actividades de turismo comunitario.

Palabras clave: Santuario Histórico Bosque de Pómac, modelo de gestión comunitaria, aprovechamiento turístico, recursos naturales, recursos culturales.

Abstract

This thesis has as its main foundation design a management model to develop management strategies for tourism that could exploit the natural and cultural resources Pómac Forest Historical Sanctuary (SHBP), In the general benefit of its population, cultural heritage and natural area. Based on the theoretical framework obtained on Natural Forests, Administrative Strategies and Models of Community Management, The hypothesis formulated in Galván's strategic school of thought is formulated to design the management model of interest. For the empirical study, the qualitative design was used using a case study of the SHBP, and quantitative with the use of a survey applied to a sample of 64 residents of the buffer zone formed by the sectors Pómac III with 420 inhabitants and La Zaranda with 1050, whose data were processed using IBM-SPSS statistical package, version 22. The main conclusion is that with the support of the school Galván has designed a model of community management that will generate management strategies for tourist development in the Pómac Forest Historical Sanctuary as its resident has an interest to know and develop tourism activities.

Keywords: Historic Sanctuary of Pómac Forest, community management model, tourism use, natural resources, cultural resources.

Introducción

El turismo es un fenómeno económico y social a nivel mundial, caracterizado por registrar altas tasas de crecimiento generando así un impacto positivo en los lugares donde se desarrolla dicha actividad. En los últimos años, debido al fenómeno del cambio climático, la conciencia ambiental está aumentando y con ello los turistas buscan nuevas alternativas de turismo que armonicen con la naturaleza, el patrimonio cultural y el descanso.

En este marco, el Perú se caracteriza por tener una riqueza biológica y arqueológica; así por ejemplo en la Región Lambayeque al norte del país, se ubica el SHBP que combina la naturaleza con la historia y por lo tanto, las actividades turísticas representan para los habitantes de los sectores aledaños, una oportunidad de desarrollo para enfrentar la pobreza; sin embargo, el bajo nivel de preparación y el poco apoyo que reciben de parte de las autoridades locales y de la academia, no les permite contar con las estrategias adecuadas para generar oferta turística comunitaria.

Se analizaron antecedentes para argumentar el problema objeto de estudio, encontrándose que la mayoría de ellos proponen los modelos de gestión para desarrollar el turismo o analizar la demanda, tales como los referidos al paisaje natural de Fatule (2014), Ríos (2014), Alberca (2014), Coquinche (2014), Inuca & Quilo (2013); sobre recursos naturales, arqueológicos y de cultura viva se tiene a Revilla (2012), Díaz & Vargas (2014), Moreno (2014), Barturén, (2014), Morcia (2013) y Cienfuegos (2012); sobre turismo se tiene a Tello (2013); sobre turismo sostenible de Yarushka (2014), Arias (2013), Barrantes & Fiestas (2013); sobre Turismo responsable, se tienen los estudios de Espinoza (2014), Salvador (2014); sobre desarrollo económico local se tiene Echeverre (2015), SECO (2014), Santillán (2013), Córdova & Sánchez (2013); sobre desarrollo local se tiene Morejón (2015), Feijó (2014), Pailiacho (2013); Souza (2013), Domareski, Dos Anjos, & Gadotti (2013); sobre propuestas se tiene a Ramírez (2015), Andrade (2013), Balseca & Romo (2013); Cedeño (2012), CODESPA (2011); entre otros.

El hecho de no encontrar investigaciones sobre modelos de gestión para analizar y optimizar la oferta de los servicios turísticos como medio económico para enfrentar la pobreza; hace propicia la oportunidad para que en la presente Tesis se plantee como problema

principal: ¿Cómo formular estrategias administrativas de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP en beneficio de su comunidad, del área natural y patrimonio cultural? Generando la siguiente Hipótesis: Un modelo de gestión elaborado bajo la escuela de la Configuración de Galván (2003) permite formular estrategias administrativas de aprovechamiento turístico comunitario de los recursos naturales y culturales del SHBP en beneficio del paisaje natural y patrimonial y del bienestar y costumbres de su población.

El objetivo se enfoca en elaborar un modelo de gestión comunitaria que permita a la comunidad aledaña formular estrategias administrativas que le permita el aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP en beneficio de su propio bienestar, promoviendo el cuidado del patrimonio y el ambiente, y la preservación de sus costumbres. Para ello, se propone previamente, analizar las características y atención turística del Santuario; medir la percepción de la comunidad sobre el aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP; y determinar las estrategias administrativas de aprovechamiento más convenientes que se puedan aplicar en santuarios o bosques naturales cuidando el paisaje natural cultural y las costumbres de la población.

La estructura la tesis consta de cinco capítulos, las conclusiones y recomendaciones. El primer capítulo objeto de estudio se refiere al aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP con fines de desarrollo local y sostenibilidad. En el segundo, marco teórico se brinda definiciones sobre santuario histórico, turismo rural comunitario; se analiza las estrategias administrativas de aprovechamiento turístico; se tratan los diferentes modelos de gestión turística. En el tercer capítulo se describe la metodología empleada; en el cuarto resultados y discusión se presentan las características del SHBP, la atención turística de los servicios que se brinda, la percepción sobre el aprovechamiento turístico de los recursos que tiene la comunidad del Santuario, las estrategias administrativas de aprovechamiento de los recursos naturales y culturales. Finalmente, en el quinto capítulo se presenta el modelo de gestión comunitaria para el aprovechamiento turístico de los recursos según la escuela del pensamiento estratégico de Galván, y en donde se refleja claramente las estrategias administrativas de las que hará uso la población de la Zona de amortiguamiento del SHBP.

Capítulo I: El Objeto de Estudio

1.1 Contextualización del SHBP y el turismo natural y cultural

El turismo es una industria estratégica para la lucha contra la pobreza por su importante generación de empleos. De otro lado, como industria que es, genera el 5% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero y dado que existen proyecciones que estiman su crecimiento hasta el 2030, se debe tener en cuenta estrategias que contribuyan a la mitigación de los efectos del turismo sobre el cambio climático y a la adaptación de la actividad turística ante las repercusiones que se puedan generar (Pulido & López, 2014). Ante esta amenaza, el turismo natural y el cultural, representan una excelente alternativa.

Según Tello (2013) el turismo natural (rural) y el turismo cultural (paisajístico e histórico) son de alta preferencia por los turistas extranjeros. Según la Organización Mundial del Turismo, además del turismo de aventura y ecoturismo, el turismo rural y el cultural, vienen siendo considerados como alternativa de desarrollo económico por ser fuente, cada vez mayor de divisas para un país (Díaz & Díaz, 2009).

Generalmente, el ambiente donde se suele aprovechar turísticamente los recursos naturales, se denomina Áreas Naturales Protegidas que cuentan con paisajes naturales de gran belleza y que vienen siendo explotados económicamente en favor de la misma área natural y de sus habitantes.

En el mundo, algunas de las áreas naturales protegidas que existen son: Reserva Natural de Sanjiangyuan (China), Reserva Marina de las Islas Galápagos (Ecuador), Parque Nacional de Yose (Campos, 2016), Mite (Estados Unidos), Reserva de la Biosfera de la Mariposa Monarca (México), Parque Nacional Los Glaciares (Argentina), Gran Barrera Del Coral (Australia), etc. (Campos, 2016).

En el Perú, las áreas naturales protegidas son espacios continentales o marinos del país, reconocidos para conservar y proteger la diversidad biológica y otros valores de interés ecológico y científico, como los paisajes naturales y formaciones geológicas (Normas Legales, 1997). Entre las 77 áreas naturales protegidas, destaca el Santuario Histórico de Machu Picchu (Cuzco), Reserva Nacional del Titicaca (Puno), Parque Nacional Huascarán

(Huaraz); Reserva Nacional de Paracas (Ica) y el Santuario Histórico Bosque de Pómac - SHBP (MINCETUR, 2015).

El Bosque de Pómac tiene la ventaja de contar además con recursos culturales como los restos arquitectónicos de 36 pirámides de la Cultura Sicán, lo que le ha dado su denominación de Santuario Histórico. Es extenso y presenta partes que se acentúa sobre predios de propiedad privada (SERNANP; SPDA, 2009) cuyos habitantes, de escasos recursos económicos, ponen en riesgo el ecosistema y el paisaje natural, al realizar actividades depredadoras y deforestación, para lograr su subsistencia, al vender los árboles, utilizarlos como leña.

En este contexto, revertir la amenaza por deforestación y depredación del SHBP por parte de su propia población, significa crear fuente de trabajo alternativa a la incipiente agricultura y ganadería. Tal puede ser el caso de las actividades turísticas, teniendo como oferta turística la gran diversidad biológica y el patrimonio histórico cultural que posee; hechos que se evidencian con las estadísticas que muestran que el SHBP fue visitado por 13 867 turistas nacionales en el año 2014; 18 561 en el año 2015; y 4 945 en el primer trimestre del año 2016, y por 1 364; 1 220 y 306, turistas extranjeros, respectivamente. Cifra que justifica la necesidad de contar con estrategias administrativas.

Asimismo, en el Bosque existen modelos de emprendimientos de turismo rural comunitario al formar parte de la Ruta Moche como resultado de la aplicación de algún modelo turístico; sin embargo, no se encuentran fortalecidos (MINCETUR, 2015) y por lo tanto, aún sin posibilidades de apaciguar la pobreza que se vive en el lugar. Contrario a ello, los bosques de Lambayeque que presentan emprendimientos en desarrollo son Túcume y Chaparrí (Raffo & Wust, 2007).

Se puede afirmar entonces que el SHBP, a pesar de contar con excelentes recursos naturales y culturales que podrían ser aprovechados turísticamente para mejorar la economía local como se hacen en otros lugares similares (Cedeño, 2012), no cuenta con suficiente ni adecuada oferta turística que permita generarle desarrollo. Se observa también que a pesar de contar con algún modelo de gestión, este se centra en el despliegue de la actividad turística y no en la gestión administrativa que sirva de soporte a dicha actividad.

Por estas razones, el objeto de esta investigación se centra en el estudio del modelo de gestión que sea capaz de formular estrategias administrativas de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP en beneficio general de su comunidad y del área.

1.2 Características y Manifestaciones del Problema de Investigación

Para abordar el tema se analizaron 85 antecedentes de índole nacional e internacional predominando los de Ecuador. Los estudios tratan sobre diversos enfoques para intervenir en la actividad turística, tales como el turismo natural, turismo rural comunitario, turismo cultural y el turismo sostenible o responsable. Algunos de estos estudios tratan la actividad turística como un medio de subsistencia para las comunidades; otros, generalmente internacionales, parten del desarrollo local como enfoque, muy pocos toman como lineamiento la competitividad, y con ello, se adentran al campo de la ciencia administrativa como es el caso de los modelos de gestión. Lo que se puede apreciar es que proponen el modelo de gestión para desarrollar el turismo como actividad en sus diferentes modalidades más no para plantear estrategias administrativas que tengan en cuenta el desarrollo sostenible y económico local de una comunidad rural con gran riqueza natural y cultural dentro de una zona caracterizada como área natural protegida.

Sobre propuestas de turismo natural en Perú se tiene el trabajo de tratamiento de paisaje natural (Fatule, 2014); inventario de recursos turísticos (Ríos, 2014); potencial turístico de una localidad con paisajes naturales, como es el caso de Ayabaca (Alberca, 2014) y recursos naturales, arqueológicos y de cultura viva (Revilla, 2012).

Entre los estudios que proponen el turismo rural comunitario en Perú, se tiene la alternativa para el desarrollo sostenible de un caserío (Díaz & Vargas, 2014); la visión integral de la actividad turística comunitaria (Moreno, 2014); la contribución del programa viviendas saludables (Barturén, 2014); turismo no convencional vinculado directamente a la naturaleza, cultura y gastronomía del pueblo de Pozuzo de Oxapampa, integrando a la comunidad y a los productores locales (Morcia, 2013); y el empleo de la modalidad del agroturismo (Cienfuegos, 2012). En Ecuador se han encontrado antecedentes que proponen el turismo comunitario y sustentable que se refieren a inventariar y valorar los recursos paisajísticos de

la Comunidad Kichwa “Río Indillama” con intervención estatal (Coquinche, 2014); turismo comunitario basado en la convivencia familiar, cultural, tradicional y visitas a sitios sagrados y naturales de Pijal Bajo (Inuca & Quilo, 2013); turismo rural en la comuna de Maullín dada sus características geográficas, demográficas, socioeconómicas y percepción de los habitantes de la misma (Arteche & Infante, 2010).

Pocos son los estudios de turismo cultural, en el país se tiene el trabajo sobre la ruta que hiciera Pizarro en la sierra y costa norte del Perú como potencial turístico (Gastelo, 2010), y en Ecuador se encontró el proyecto turístico cultural en el cantón Esmeraldas de Ecuador basado en el diagnóstico del potencial turístico y elaboración de inventario del patrimonio cultural (Tello, 2013).

Entre los trabajos de turismo sostenible se tiene, el estudio relacionado con la participación del estado mediante proyectos para el desarrollo sostenible del turismo (Yarushka, 2014); uso de un sistema de indicadores para analizar los recursos culturales y naturales del Santuario Histórico Bosque de Pómac (Arias, 2013); economía verde y potencial del sector turismo en áreas naturales protegidas en el marco regulatorio nacional (Barrantes & Fiestas, 2013); promoción turística sostenible en Chaparrí y la comunidad Santa Catalina de Chongoyape de Lambayeque (García F. , 2010). Por su parte, sobre Turismo responsable, se tienen los estudios del empleo modelo de Canvas (Espinoza, 2014), turismo sostenible para empoderar las comunidades y el medioambiente en Quito (Salvador, 2014), y en Venezuela se tiene el trabajo de desarrollo del turismo sostenible con participación de la comunidad local y ONG de participación solidaria, en Caracas (Pérez, 2012).

Entre las investigaciones que se basan en el desarrollo económico local se tiene, la práctica de actividades eco-turísticas según la metodología de Eurosite (Echeverre, 2015); el modelo de gestión público-privado de destinos turísticos mediante la institucionalización de la organización de destino (SECO, 2014); el planeamiento de ecoturismo (Santillán, 2013); la planificación de los recursos naturales y culturales del distrito de Lagunas de Lambayeque a través del desarrollo del Ecoturismo (Córdova & Sánchez, 2013); turismo rural comunitario en Mórrope de Lambayeque basado en el modelo de gestión municipal con participación del sector privado y comunidad (Medina & Gomes, 2012); percepción de los potenciales turistas respecto a la Región Ayacucho, inventario turístico e identificación de elementos potenciales

para impulsar el turismo (Beltrán, 2011); turismo sostenible basado en la gestión turística municipal en el distrito de Zaña de Lambayeque (Boullanger & Manay, 2011); el turismo rural comunitario en la región Cusco aplicando planeamiento estratégico con énfasis en la construcción de infraestructura, creación de productos innovadores, implementación de planes de marketing, capacitación sobre calidad y la atención del turista, y la creación de una asociación de emprendimientos rurales comunitarios para la implementación y control del plan y gestión de alianzas con los entes públicos, privados y ONG's (Sepúlveda, Basurto, & Vizcarra, 2010) y planeamiento estratégico para la administración de los recursos turísticos (Olivera, Negrón, Muñoz, & Paucar, 2008)

Entre las investigaciones referidas al desarrollo local en otros países se tiene, ecoturismo sostenible para aprovechar los recursos paisajísticos de Cabecera Cantonal Machachi de Ecuador (Morejón, 2015); desarrollo turístico sustentable para el fortalecimiento económico de la comuna Salango del Cantón Puerto López provincia de Manabi, Ecuador, mediante la identificación de las condiciones socio económicas de la parroquia, debilidades y potencialidades turísticas (Feijó, 2014); turismo sostenible para el aprovechamiento del patrimonio natural y cultural de la micro-cuenca del río Chimborazo, Ecuador, basado en el diagnóstico situacional del territorio y experiencias exitosas de 24 guías metodológicas nacionales e internacionales (Pailiacho, 2013); turismo sostenible y capacidad de los recursos humanos de las mypes receptoras del Nordeste de Brasil (Souza, 2013); destinos turísticos del municipio de Foz do Iguaçu, Paraná de Brasil, basados en diferentes modelos de competitividad, tales como Porter, Esser, Crouch y Ritchie, Dwyer y Kim, Health e Índice de Competitividad Turística, (Domareski, Dos Anjos, & Gadotti, 2013); desarrollo turístico comunitario en el Recinto Los ángeles, La Unión de Ecuador basado en plan de factibilidad de canotaje (Jaramillo, 2012); turismo rural como actividad económica complementaria en el Ejido San Cristóbal la Vega - México, con la finalidad de contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población, mediante estudio de mercado (Vicente, 2011).

Sobre modelo de gestión se tiene, la propuesta de gestión administrativa turística para el Complejo Turístico Bambú Eco-Resort de Ecuador (Ramírez, 2015); el desarrollo de la Ruta Turística del Cantón Bolívar de Quito, Ecuador, con el apoyo de la Alcaldía, comunidad y la colonia de Bolivarenses residentes, con el principal objetivo de generar una fuente de

ingreso que promueva el desarrollo de la población (Andrade, 2013); modelo de gestión administrativa para el correcto desarrollo del centro turístico comunitario dentro de las comunidades nativas para brindar servicios de hospedaje, alimentación tradicional y realización de actividades propias de la zona en Ecuador (Balseca & Romo, 2013); el modelo de gestión para parques, plazas y plazoletas en el Centro Histórico de la ciudad de Cuenca, Ecuador, como instrumento de ayuda para el correcto desarrollo y funcionamiento de los espacios públicos, a más de brindar cierta organización en las entidades que llevan a cabo la ardua tarea de la gestión de dichos espacios (Briones & Castillo, 2012); modelo de gestión que propone un orden y estructura fundamentado en las teorías sistémicas de calidad para el desarrollo sostenible de los pueblos indígenas de Ecuador (Cedeño, 2012); modelo de gestión del turismo rural comunitario para generación de recursos propios en las poblaciones indígenas aymaras, quechuas y quechuas de Bolivia, Ecuador y Perú mediante estudio de mercado, análisis de la cadena de valor turística, aprovechamiento de sus atractivos turísticos, paquetes turísticos, la promoción comercial, oferta organizada y generación de aprendizajes (CODESPA, 2011)

Se puede decir entonces que, la actividad turística está relacionada con el desarrollo económico, también en las áreas rurales (Tufinio, 2014) en términos de participación en el PBI per cápita (Meza, 2014) y con demanda internacional (Diaz & Diaz, 2009); sin embargo, ningún estudio plantea estrategias administrativas para el aprovechamiento de los recursos racional y sostenible por parte de la comunidad rural y que tengan como visión el mejoramiento de la calidad de vida y la protección de su medio natural y cultural.

Capítulo II: Marco Teórico

La base teórica está conformada por dos apartados: En la primera parte las definiciones de bosque natural, recursos naturales, recursos culturales (patrimonio cultural), santuario histórico, turismo rural comunitario, modelo de gestión comunitaria de aprovechamiento turístico y estrategia. En la segunda parte los modelos de gestión que existen para desarrollar la actividad turística, que han sido sistematizados por los autores de la presente Tesis, en tres partes, el de desarrollo sustentable, el rural comunitario y la gestión administrativa turística.

2.1 Definiciones sobre Santuario histórico y Turismo Rural Comunitario

Bosque natural

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, bosque natural está compuesto por árboles autóctonos y puede subdividirse en Bosque no alterado por la intervención humana, Bosque alterado por la intervención humana y plantaciones. En el primer caso, que es el que más tiene relación con el SHBP, el bosque presenta una composición natural de especies, presencia de madera muerta, estructura de edad y procesos de regeneración naturales (FAO, s.f.).

Recursos naturales

Según la Ley Orgánica 26821, recursos naturales se refiere a todo componente de la naturaleza susceptible de ser aprovechado por el ser humano para la satisfacción de sus necesidades, como por ejemplo, las aguas superficiales y subterráneas; el suelo, subsuelo y las tierras para uso agrícola, pecuario, forestal y de protección; la diversidad biológica (flora, fauna, microorganismos, recursos genéticos y los ecosistemas que dan soporte a la vida), los hidrocarburíferos, hidroenergéticos, eólicos, solares, geotérmicos y similares; la atmósfera y el espectro radioeléctrico; los minerales y otros, considerados como tales (Normas Legales, 1997)

Patrimonio cultural

Según la Ley 28296 los recursos que conforman el Patrimonio Cultural de la Nación son aquellas manifestaciones del quehacer humano que cuentan con importancia,

valor y significado paleontológico, arqueológico, arquitectónico, histórico, artístico, militar, social, antropológico, tradicional, religioso, etnológico, científico, tecnológico o intelectual; y que sido declarados como tal con norma expresa (Normas Legales, 2004).

Santuario histórico

Se entiende por Santuario histórico a la jurisdicción que comprende áreas que protegen de manera intangible los recursos naturales (paisajes, vida silvestre), patrimonio monumental y arqueológico que se constituyen en valores de la Nación (Solano, 2009). Se describe por sus características demográficas, sociales, económicas, inventario de recursos naturales y culturales.

Turismo Rural Comunitario

Según MINCETUR (2007) el Turismo Rural Comunitario (TRC), conocido también como Turismo Comunitario en el Perú forma parte del Turismo No Convencional y presenta tres tipos: Agroturismo, Ecoturismo y Turismo vivencial; se define como *“toda actividad turística, recreativa y complementaria, que se desarrolla en el medio rural de manera sostenible con la participación de las comunidades campesinas y/o nativas”* (P.4). Para su implementación requiere de la existencia de alguna de las siguientes labores: agropecuarias, pecuaria, agrícola, cultivos tradicionales, agroecología forestal, agroforestal, agrosilvopastoril¹, manejo de fauna, comunidades, recursos naturales y culturales capaces de generar un interés en el visitante y/o especialista.

Otras condiciones importantes son, que el TRC sea considerado como fuente de ingresos complementaria a las labores habituales, pudiendo convertirse en una actividad principal; que exista liderazgo, interés e involucramiento de la comunidad. Para ello, se requiere de oferta turística, representada por infraestructura básica mínima, servicios de alojamiento, alimentación e instalaciones complementarias, esparcimiento y recreación potenciales o actuales adecuadas al entorno sin que se

¹ conjunto de técnicas de uso de la tierra que implica la combinación o asociación deliberada de un componente leñoso (forestales o frutales) con ganadería y/o cultivos en el mismo terreno, con interacciones significativas ecológicas y/o económicas” (Russo, 1993).

ponga en peligro el patrimonio natural, cultural y humano de las comunidades; y que, los productos se basen en los conocimientos, valores y destrezas tradicionales y que cubran las necesidades del mercado. De otro lado, es indispensable la existencia de una demanda turística representada por los turistas locales, nacionales y extranjeros.

2.2 Estrategia administrativa de aprovechamiento turístico

Según el Diccionario de la lengua española, estrategia “*Es un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento* (RAE, 2014). Lo cual significa que es la fuente de las decisiones dentro de una empresa.

Según Mintzberg la estrategia se utiliza como pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. Como Pauta, la estrategia se refiere a Plan, al curso de acción pre elaborado para lograr un propósito, en consecuencia como una guía para el comportamiento futuro. Como Pauta, menciona que la estrategia se construye a partir de los datos del pasado para asegurar el logro del propósito. Indica también que algunas estrategias no tienen que ser plenamente deliberadas, algunas pueden ser emergentes, de manera que con el aprendizaje, se van formando patrones, llegando a la conclusión que dirigir una estrategia es tener en cuenta, el pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio, al mismo tiempo; concluye afirmando que para él, la estrategia representa la fuerza mediadora entre un entorno dinámico y un sistema operativo estable (Mintzberg, Minstzberg y la Dirección, 1991).

La estrategia presenta cuatro características: Establece una dirección, señalando el rumbo de la organización, para que sea coherente con su ambiente. Concentra esfuerzo, promoviendo la coordinación de actividades para evitar duplicar o desperdiciar esfuerzos. Define la organización, permitiendo que los colaboradores entiendan la organización y la distinga de otras. Proporciona consistencia, brindando orden, entendimiento y explicación de sus productos (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Si tomamos en cuenta que estas estrategias se diseñan previamente para la gestión concurrente, podemos decir que forman parte de la primera etapa de la ciencia administrativa, denominada planificación, específicamente del planeamiento estratégico (David, 2013).

Existen modelos de gestión turística que lo han utilizado:

- Planeamiento estratégico para el turismo rural comunitario en Cuatro Lagunas Cusco. Los autores analizan la situación global del turismo rural, posteriormente desarrollaron los siguientes métodos de planeamiento estratégico: Análisis PESTE, FODA, EFI, EFE, Matriz de Perfil Competitivo, aplicados al lugar de la investigación. El estudio permitió elaborar estrategias administrativas para el desarrollo turístico (Olivera, Negrón, Muñoz, & Paucar, 2008).
- Plan estratégico para el desarrollo del turismo rural comunitario en la Región Cusco. Formula como estrategias, el desarrollo de la infraestructura, creación de productos innovadores, capacitaciones al talento humano, mejora de la calidad y de la atención al turista (Sepúlveda, Basurto, & Vizcarra, 2010).
- Propuesta de acción para el desarrollo del turismo rural en la provincia de Sullana. Propone el diagnóstico y planeamiento estratégico para dinamizar la productividad agrícola tradicional a partir de la recopilación de costumbres y transmisión de información por medio de las diversas vías de comunicación, que permita generar nuevas fuentes de ingreso para las familias rurales, el manejo sostenible de los recursos naturales y brindar una experiencia auténtica al turista resaltando el fortalecimiento que se debe realizar en la imagen y conceptualización del atractivo turístico, acompañada de una adecuada atención al cliente. Asimismo desarrolla una estrategia de marketing para posicionar su lugar de estudio en el mercado regional, nacional e internacional, para lo cual desarrolla lineamientos que permitan su implementación. (Cienfuegos, 2012).
- Marketing en el turismo rural comunitario de CODESPA. Propone desarrollar una estrategia de marketing mix (precio, plaza, promoción y producto) que permita colocar los productos en el mercado. Además propone elaborar una base de datos, visita a operadores, participación en eventos, entre otros lineamientos. (CODESPA, 2011)

En esta Tesis, estrategia administrativa de aprovechamiento turístico de recursos se define como el lineamiento conductor básico que permite a los representantes rurales de una comunidad de bajos recursos, organizarse y concertar con actores aliados públicos, privados

y académicos para aprovechar las oportunidades que generan los recursos naturales y culturales de su zona; señalar el rumbo de su emprendimiento mediante el aprovechamiento turístico; definir el tipo de organización comunitaria a formar, contar con orden y conocimiento de los procesos de gestión y de los servicios turísticos que ofrecerán para mejorar su calidad de vida, cuidando el patrimonio natural y cultural y el ambiente.

2.3 Modelos de Gestión comunitaria en el sector turismo

2.3.1 Modelo de gestión

El concepto de modelo de gestión nace en el ámbito empresarial y se define como el proceso encaminado a la formulación, toma y evaluación de decisiones, dentro de una entidad, según el estilo de gerencia y los niveles organizacionales que se adopten (Briones & Castillo, 2012). En el sector turismo, la definición se utiliza como política de promoción del turismo y no como una acción empresarial.

En la presente Tesis, se define Modelo de gestión como el diseño de procesos encaminados a la formulación, ejecución, logro y evaluación de decisiones públicas, privadas y comunitarias, las mismas que requieren de estrategias de alto, medio y básico, niveles de gerencia, respectivamente.

En el Perú existen cuatro tipos de modelos de gestión (MINCETUR, 2007), la gestión pública, la privada, la mixta y la comunitaria. En la primera participan las municipalidades distritales y provinciales con la dotación de infraestructura básica, ordenamiento territorial y la zonificación de áreas turísticas y gestión de residuos. La gestión privada, por su parte, participa en forma de empresa municipal, empresarios privados y parte de los miembros de una comunidad. En tanto que la mixta, incluye emprendedores locales cualquier otra forma de empresa como el organismo no gubernamentales (ONG), los empresarios privados y/o gobierno local. Y, finalmente, en la comunitaria participa la comunidad en la toma de decisiones y beneficios, con el apoyo del gobierno local y ONGs.

2.3.2 Modelo de gestión comunitaria de aprovechamiento turístico

En la presente Tesis, Modelo de Gestión Comunitaria de aprovechamiento turístico, se define como el diseño del conjunto de procesos encaminados a la formulación, ejecución, logro y evaluación de decisiones para generar estrategias administrativas que permitan la creación o incremento de oferta turística como organización, infraestructura, servicios de alojamiento, alimentación, instalaciones, esparcimiento, recreaciones adecuadas, que serán administrados por los representantes organizados y otros involucrados de una comunidad rural, con apoyo del gobierno local y otros actores académicos y privados, para aprovechar turísticamente, los recursos naturales y culturales del ámbito de la misma comunidad, como Turismo Rural Comunitario, bajo la forma de Agroturismo, Ecoturismo y Turismo vivencial, en beneficio económico y social de su población y de patrimonio ambiental, las mismas que requieren de estrategias administrativas que guíen la gestión en dirección a la atención de la demanda turística local, nacional y extranjera.

Entre las investigaciones referidas a los modelos de gestión en el sector turismo se tiene los de desarrollo sustentable, rural comunitario y gestión administrativa.

- Modelos de Gestión de Desarrollo Turístico Sustentable.

Estos modelos han sido mayormente desarrollados en Ecuador:

Modelo de desarrollo turístico sustentable para el fortalecimiento económico de la comuna Salango del cantón Puerto López-Provincia de Manabí. Tiene como finalidad determinar las causas que limitan el desarrollo de la comunidad, y a partir de ello plantear y desarrollar una propuesta que contempla las dimensiones, ambiental, económico y social, de tal modo que permita mejorar las condiciones de la comuna Salango quienes serán los principales beneficiados (Feijó, 2014).

Ecoturismo sostenible para aprovechar los recursos paisajísticos, de Cabecera Cantonal Machachi. Su importancia radica en potenciar los atractivos turísticos existentes, acompañado de un desarrollo de emprendimientos turísticos y un plan de ordenamiento territorial, de esta manera, se pretende consolidar el ecoturismo en la

comunidad con el propósito de que los turistas cuenten con información suficiente para desarrollar estas actividades ampliando el número de visitas (Morejón, 2015).

Modelo Gestión Turística Sostenible para el aprovechamiento del patrimonio natural y cultural de la Micro-cuenca del Río Chimborazo. Se basa en el desarrollo de productos turísticos a partir del diagnóstico situacional turístico del territorio y un planeamiento estratégico y operativo que tiene como fuente las experiencias exitosas de 24 guías metodológicas nacionales e internacionales que fueron evaluadas con criterios sociales, económicos, ambientales, culturales, de participación de visitantes y ajustadas a la realidad territorial de la micro-cuenca y su comunidad; este modelo es importante porque aporta indicadores para evaluar el avance de los proyectos que se generan (Pailiacho, 2013).

La idea central que tiene cada uno de los modelos es aprovechar los recursos turísticos asegurando el desarrollo sostenible de las zonas con el propósito de que sea la comunidad la principal benefactora; sin embargo no menciona que sea la actora administrativa del modelo.

- Modelos de gestión de turismo rural comunitario.

Este modelo se usa en las zonas rurales de Ecuador, Bolivia, México y Perú:

Modelo Gestión del turismo rural comunitario de CODESPA. Es importante porque impulsa iniciativas de turismo rural de calidad, tales como paquetes turísticos, promoción comercial, con el objetivo de generar ingresos adicionales para comunidades indígenas de la provincia de Chimborazo (Ecuador), el departamento de Cusco (Perú) y el lago Titicaca (Bolivia) (CODESPA, 2011)

Modelo Turismo rural como estrategia de desarrollo local en el ejido de San Cristóbal la Vega, Valle Nacional, Tuxtepec, Oaxaca (México). Tiene el propósito de desarrollar el turismo rural, es decir el trabajo con la comunidad, como actividad económica complementaria con la finalidad de contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población; para ello considera un producto que vincula elementos de

identidad campesina, costumbres, tradiciones, experiencias y forma de vida rural y mejoras en la infraestructura básica (Vicente, 2011).

Modelo Turismo comunitario en Pijal Bajo (Ecuador). Identifica las necesidades de infraestructura turística, servicios básicos, publicidad, personal capacitado y manuales de operación, con la participación de un equipo de gestión comunitaria para aprovechar las riquezas turísticas, ambientales y culturales, definiendo servicios y actividades turísticas. (Inuca & Quilo, 2013).

Modelo Gestión comunitaria en la nacionalidad Andoa de la Amazonía Ecuatoriana. Se basa en las teorías de la administración (Análisis de las necesidades, liderazgo, planificación estratégica, gestión de recursos e impulso del talento humano, elaboración de proyectos), aplicadas a la comunidad para generar bienes y servicios turísticos (Cedeño, 2012).

Modelo Viviendas saludables para el turismo rural comunitario en el Caserío Huaca de Piedra, Íllimo (Perú). Describe los beneficios de las viviendas saludables en armonía con el medio ambiente, que incluya cocinas mejoradas, baños con sistema, biodigestor, oportunidad de brindar servicios de alimentación y alojamiento al turista, que permite que los pobladores desarrollen emprendimientos como actividad económica (Barturén, 2014).

Contrario al modelo de gestión de desarrollo turístico sustentable, el presente modelo de gestión de turismo rural comunitario tiene como propósito aprovechar los recursos, con el fin de que la comunidad se involucre en la gestión, cuide los recursos, prevalezca sus costumbres y se beneficie generando ingresos económicos.

- Modelos de gestión administrativa turística.

Estos modelos también se han desarrollado en las comunidades de Ecuador:

Modelo de Gestión para el desarrollo de la ruta turística de los atractivos naturales y patrimoniales del cantón Bolívar provincia del Carchi. Se centra en plantear actividades de marketing como la promoción y difusión de los atractivos naturales y

patrimoniales de la ruta turística del cantón, así como el diseño de un organigrama y manual de organización y funciones que permitan actuar de manera coordinada (Andrade, 2013).

Modelo Gestión administrativa para el desarrollo del turismo comunitario en la comunidad Kichwa “Sinchi Pura” – Parroquia Talag - Cantón Tena-Provincia Napo. Se centra en plantear estrategias administrativas de mejora continua del turismo comunitario de la localidad, tales como fortalecimiento de directivas, indicadores de gestión, y filosofía organizacional (Balseca & Romo, 2013).

Modelo de gestión administrativa turística aplicado al complejo Bambú Eco-Resort. Se centra en la aplicación de administración de valor, procedimientos de financiación y liderazgo para facilitar a los turistas una propiedad vacacional de acuerdo a su realidad económica (Ramírez, 2015).

Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas de Galván (2003). El autor ofrece una interesante propuesta de formación de estrategias basado en 8 escuelas:

- 1- Perspectiva de la planificación, se refiere a un proceso intencionado, deliberado, racional, normativo, mecanicista, para generar y seleccionar estrategias que maximicen el beneficio de la empresa, plasmados en planes.
- 2- Visionaria, considera la formación de estrategias como un proceso que no requiere de análisis, sus principales rasgos son asunción de riesgos e iniciativa propia, innovación tecnológica y de productos, crecimiento y flexibilidad; es decir, que sigue la intuición del líder.
- 3- Cognitiva que considera la formación de estrategias como un proceso mental, basado en los conocimientos del estratega.
- 4- Aprendizaje, considera la formulación de estrategias como un proceso permanente de aprendizaje a lo largo del tiempo de una manera emergente por medio de iniciativas adoptadas desde diferentes partes de la organización debido a la naturaleza compleja del entorno y al grado de difusión del conocimiento de la organización. Aquí el líder no desarrolla estrategias deliberadas.

- 5- Política, se refiere a la generación de estrategia colectiva que depende de las alianzas de los grupos de interés internos y externos como un proceso de negociación, puede tener su núcleo dentro de la organización (micro-política: no existe un actor dominante, sino más bien un conjunto de grupos o coaliciones que compiten entre sí por el control de la organización) o fuera de ella (macro-política: la organización promueve su propio bienestar a través del desarrollo de estrategias agresivas deliberadas de naturaleza política).
- 6- Cultural, se refiere a la formación de estrategias como el proceso colectivo basado en las creencias de los miembros de una organización. La cultura y especialmente la ideología, no alienta el cambio estratégico sino que más bien promueve el mantenimiento de la estrategia existente, adoptando la forma de perspectiva y no de posición o de táctica.
- 7- Entorno, como proceso de reacción al entorno donde el actor principal son las fuerzas externas de la organización
- 8- Configuración se refiere al proceso de transformación y adaptación a un tipo de entorno determinado; puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de visión intuitiva, de conocimiento individual o de aprendizaje o política de colectivos, puede estar guiado por un liderazgo personalizado, por la cultura de la organización o por el entorno; y las estrategias resultantes pueden adoptar la forma de planes o modelos, tácticas, posiciones o perspectivas, pero todo debe encontrarse en su propio momento y en su propio contexto.

A diferencia del modelo de gestión de turismo rural comunitario, mencionados en el acápite anterior, los modelos de gestión administrativa turística tienen como idea central la gestión administrativa para aprovechar turísticamente los recursos de una comunidad, además del tratamiento del modelo netamente turístico. La propuesta de Galván (2003) es interesante a pesar que se orienta a un grupo de emprendedores natos con calificativos de líder, estrategas, etc.; sin embargo se podría adaptar para un grupo comunal de diferentes características y que ni siquiera tiene idea de que puede desarrollar alguna estrategia administrativa.

Capítulo III: Metodología

3.1 Métodos

El diseño de investigación utilizado es mixto. En un primer momento es cualitativo, utilizando el método Estudio de caso, considerado por Polit, citado en Barturén (2014) como una investigación a profundidad de una sola persona, familia, grupos reducidos de personas o instituciones. En esta Tesis se trabajó como estudio de caso el Santuario Histórico Bosque de Pómac del cual se analizó sus características geográficas, demográficas, económicas, sus recursos naturales y culturales, los factores internos y externos y el perfil competitivo del turismo, así como la atención turística a través del estudio de la demanda y oferta turística que llevaron a determinar la brecha de servicios turísticos y por lo tanto la necesidad de cerrarla en beneficio de la propia comunidad de la zona.

En un segundo momento se utilizó el diseño cuantitativo en el nivel descriptivo para medir la condición y la percepción de los habitantes de la zona con respecto al aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP.

Finalmente, se recurre nuevamente a la investigación cualitativa para determinar las estrategias administrativas de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP y su correspondiente modelo de gestión comunitaria que las haga posible y en el que además se cuide el paisaje natural y cultural y las costumbres de la población.

Para la investigación cuantitativa de nivel descriptivo se utilizó la técnica de encuesta, cuyo cuestionario se presenta en el Anexo 1.

El cuestionario presenta tres partes (dimensiones): Datos generales, Aspecto Social y Turismo. Las 4 preguntas referidas a Datos (1-4) y las 9 preguntas referidas al Aspecto Social (5-13) se formularon según el interés de la investigación para conocer los resultados por zona y el perfil social de la comunidad que participaría en actividades económicas de aprovechamiento turístico en el SHBP. Estas 13 preguntas fueron validadas por el Dr. Lindon Vela Meléndez, experto en el tema (Anexo 2).

Las 15 preguntas de la dimensión Turismo (14-29) fueron validadas de forma racional según los aportes de Arias (2013), Jaramillo (2012), Ramón (2012) y se orientaron a conocer la capacidad y las necesidades de la comunidad para poder participar en actividades económicas de aprovechamiento turístico en el SHBP, tales como si los pobladores tienen conocimiento acerca de la actividad turística que se desarrolla en torno al SHBP; a conocer su percepción acerca de los turistas, los días de mayor afluencia, las actividades que realizan los visitantes y los lugares que estos conocen; y la opinión de los encuestados. Por otro lado, se indagó el interés de la comunidad por participar de la actividad turística, así como el tipo de servicio podría ofrecer y si conocen que instituciones podrían de apoyar a fomentar la actividad.

Los resultados de este cuestionario eran considerados de gran relevancia para la investigación, ya que con ello se llegaría a conocer si los habitantes de la Zona disponen o necesitan de infraestructura turística adecuada (viviendas rústicas con habitaciones amplias, servicios de alimentación, disposición de servicios básicos como energía y agua potable), si están en condición o requieren de estrategias para desarrollar turismo comunitario, y sobre todo si están de acuerdo en desarrollar dicha actividad, lo cual estaba establecido como un requisito para continuar con la investigación, es decir con la determinación de estrategias administrativas de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SBP y su correspondiente modelo que las genera.

La población del estudio se determinó de la siguiente manera: En la Zona de amortiguamiento se localizan 14 caseríos pertenecientes. De todos, solo dos de ellos, Pómac III y La Zaranda se encuentran próximos a los accesos al Santuario, presentan Puestos de Control y cuentan con viviendas que presentan servicios básicos, la población se dedica a la elaboración de productos elaborados de algodón nativo y productos derivados de la apicultura y de la algarrobina por lo que ya están familiarizados con el turismo que se viene desarrollando en la zona; situación, diferente al de los otros caseríos los cuales requieren de una inversión pública y de una incorporación a largo plazo. Por lo tanto estos fueron los criterios que se utilizaron para seleccionar la población objetivo con un total de 1470 habitantes (Tabla 1) y 64 de Muestra según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N - 1) + Z^2pq}$$

$$n = \frac{1470 * 1.64^2 * 0.5 * 0.5}{0.1^2(1470 - 1) + 1.64^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 64$$

Tabla 1: Población y Muestra de estudio

Caseríos	Pobladores	porcentaje	Total de encuestados
Pómac III	420	29	19
La Zaranda	1050	71	45
Total	1470	100	64

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Medios y Materiales

Las encuestas fueron aplicadas la primera semana de diciembre del año 2016 por los autores de la presente investigación a personas que cumplieran las características requeridas para el desarrollo del trabajo: que vivan en los caseríos seleccionados y que tengan el rango de edad considerado para el análisis. En Anexo 3 se presentan fotos de algunas de las aplicaciones del Cuestionario.

Se utilizó para ello el cuestionario de preguntas impreso en hoja bond color blanco. La población demostró una buena predisposición y contestó todas las preguntas.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el software estadístico IBM SPSS versión 22 y una laptop Toshiba Toshiba Qosmio Core I7, Ingenieros, Doteros.

Capítulo IV: Resultados y Discusión

En el presente capítulo se presenta las características del SHBP, la determinación de la atención turística en la zona en base al análisis de la demanda y oferta turística y al cálculo de la brecha de servicios; luego, se expone los resultados de la percepción de la comunidad del SHBP con respecto al aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales. También se trae a colación las estrategias administrativas que serían necesarias para el aprovechamiento de dichos recursos en el SHBP.

4.1 Características del Santuario Histórico Bosque de Pómac

La caracterización del Santuario Histórico Bosque de Pómac se inicia con su definición, a la que le sigue una descripción de la ubicación, hábitat, accesibilidad de la zona de amortiguamiento, luego se presenta los recursos culturales y naturales que presenta el Santuario para finalmente precisar la actividad turística que comprende el entorno del negocio turístico, los factores externos e internos de la actividad turística y el perfil competitivo.

4.1.1 Definición.

El SHBP es un área natural protegida (ANP) en la que se encuentra especies propias de eco-región natural, además de 36 monumentos arqueológicos de la cultura Sicán o Lambayeque. (SERNANP, s.f.). Fue creado mediante Decreto Supremo N° 034 – 2001 – AG, publicado el 04 de junio del 2001 en el Diario El Peruano. El ANP se encuentra entre las 71 áreas que constituyen el Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado. Se extiende sobre una planicie a 70 metros sobre el nivel del mar, atravesado de este a oeste por el río Lercanlech. (SERNANP, 2011)

El Santuario tiene por finalidad conservar la unidad paisajístico-cultural que conforma el bosque de Pómac con el complejo arqueológico de Sicán, así como detener los procesos de cambios irreversibles del ecosistema asegurando los usos compatibles con su conservación (Normas Legales, 2001).

El clima del Bosque es seco, cálido y soleado, las lluvias son esporádicas y sólo son abundantes durante el Fenómeno El Niño (Gobierno Regional de Lambayeque, 2010),

siendo una de las regiones más áridas del planeta. La temporada más cálida es de diciembre a mayo con temperaturas máximas que se registran entre febrero y marzo de 33.1°C en promedio, y de 34.4°C como máximo. La menor temperatura se registra entre los meses de julio y agosto, con 11.5°C (SERNANP, 2010).

En el SHBP se ha registrado un total de 89 especies de aves pertenecientes a 33 familias; protege un total de 16 especies endémicas de la Región Tumbesina de Endemismo y cinco especies endémicas del Perú; tiene registrado 7 especies de mamíferos, además de un total de 20 especies de reptiles (SERNANP, 2010).

4.1.2 Ubicación del SHBP.

El Santuario Histórico Bosque de Pómac (SHBP) con 5 887.38 Km, está ubicado en la parte noroeste del Perú (Figura 1), en el departamento de Lambayeque, provincia de Ferreñafe, distrito de Pítipo, a 31.5 Km de la ciudad de Chiclayo (SERNANP, s.f.).



Figura 1: Ubicación del SHBP en Perú

**Fuente: Google Maps
Elaboración Propia**

4.1.3 Hábitats del SHBP.

En el Santuario Histórico Bosque de Pómac existen las siguientes categorías:

1.- Bosque seco denso (Foto 1).- En este hábitat predomina el Algarrobo (*Prosopis pallida*) con una cobertura total que incluye arbustos de Cuncuno (*Vallesia glabra*) en menor proporción; se encuentra mayormente en la parte sur del río Lercanlech y en el extremo noroeste, en la zona de Poma III (SERNANP, 2013).



Foto 1. Bosque seco denso del SHBP en donde se aprecia el Algarrobo
Tomada por los autores el día 29 de noviembre del 2016

2.- Bosque seco ralo (Foto 2).- Predomina el Sapote (*Capparis scabrída*) que se encuentra mayormente en la parte sureste del Santuario Histórico Bosque de Pómac, entre el río Lercanlech y los cerros. (SERNANP, 2013)



Foto 2. Bosque seco ralo del SHBP en donde se aprecia el Sapote.
Tomada por los autores el día 29 de noviembre del 2016

3.- Chaparral (Foto 3).- Este hábitat está compuesto predominantemente por los arbustos de Vichayo (*Capparis ovalifolia*) y Overo (*Cordia lutea*). Presenta una cobertura arbórea de aproximadamente 20% y se encuentra en la parte sur del Santuario Histórico Bosque de Pómac, en una franja en la base de los cerros, entre el bosque seco ralo y la zona de cactáceas. (SERNANP, 2013)



Foto 3. Chaparral del SHBP en donde aprecia el Vichayo
Tomada por los autores el día 29 de noviembre del 2016

4.- Matorral (Foto 4).- Predomina los arbustos de Vichayo y Canutillo o Palo Negro (*Grabowskia boerhaviifolia*) y en menor proporción el Sapote (SERNANP, 2013).



Foto 4. Matorral del SHBP en donde aprecia el Vichayo
Tomada por los autores el día 29 de noviembre del 2016

5.- Zona de cactus (Foto 5). Está situado en los cerros en el extremo sur del Santuario Histórico Bosque de Pómac (SERNANP, 2013), conformado por diferentes tipos de cactus (*Cactaceae*).



Foto 5. Zona de cactus del SHBP
Tomada por los autores el día 29 de noviembre del 2016

6.- Bosque ribereño (Foto 6).- También es llamado “Bosques de galería” y se ubica en una estrecha franja adyacente a ambas orillas del río Lercanlech (SERNANP, 2013).



Foto 6. Bosque ribereño del SHBP
Tomada por los autores el día 29 de noviembre del 2016

7.- Cauce de río (Foto 7). Se incluye en este hábitat también los canales de regadío que atraviesan el Santuario Histórico Bosque de Pómac. (SERNANP, 2013)



Foto 7. Cauce del Río La Leche
Tomada por los autores el día 29 de noviembre del 2016

4.1.4 Acceso al SHBP.

El Santuario Histórico Bosque de Pómac presenta dos rutas de acceso. La primera tiene como punto inicial el Aeropuerto Internacional Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzáles, o las diversas empresas de transporte terrestre turístico nacional que se encuentran en la ciudad de Chiclayo. De aquí se parte hacia la ciudad de Lambayeque en donde se encuentra el “Museo Arqueológico Nacional Brüning” y el “Museo Tumbas Reales de Sipán” que alberga los restos de uno de los principales gobernantes del antiguo Perú. Luego, se llega a Mochumi y Túcume, este último alberga 26 pirámides pre-incas construidas de adobe, y un moderno museo de sitio

que explica su riqueza patrimonial e histórica. Luego continua Íllimo, y por último Pacora, donde se tomará un desvío por una trocha carrozable, que conducirá al caserío de Pómac III, que es la entrada al SHBP.

La segunda ruta también empieza en Chiclayo, siguiendo la carretera Noreste se llega a Picsi, luego a Ferreñafe donde se encuentra el “Museo Señor de Sicán” que alberga el patrimonio arqueológico del SHBP, sigue a Pítipo para posteriormente recorrer una trocha que conduce al Centro de Interpretación del SHBP, entrada principal. Esta ruta es la más utilizada por los turistas, se puede recorrer en movilidad de servicio público en 45 minutos.

En la Figura 2 se muestra las dos rutas descritas y en la Tabla 2 se especifica los tramos, medios de transporte, vía de acceso, distancia y tiempo de recorrido.

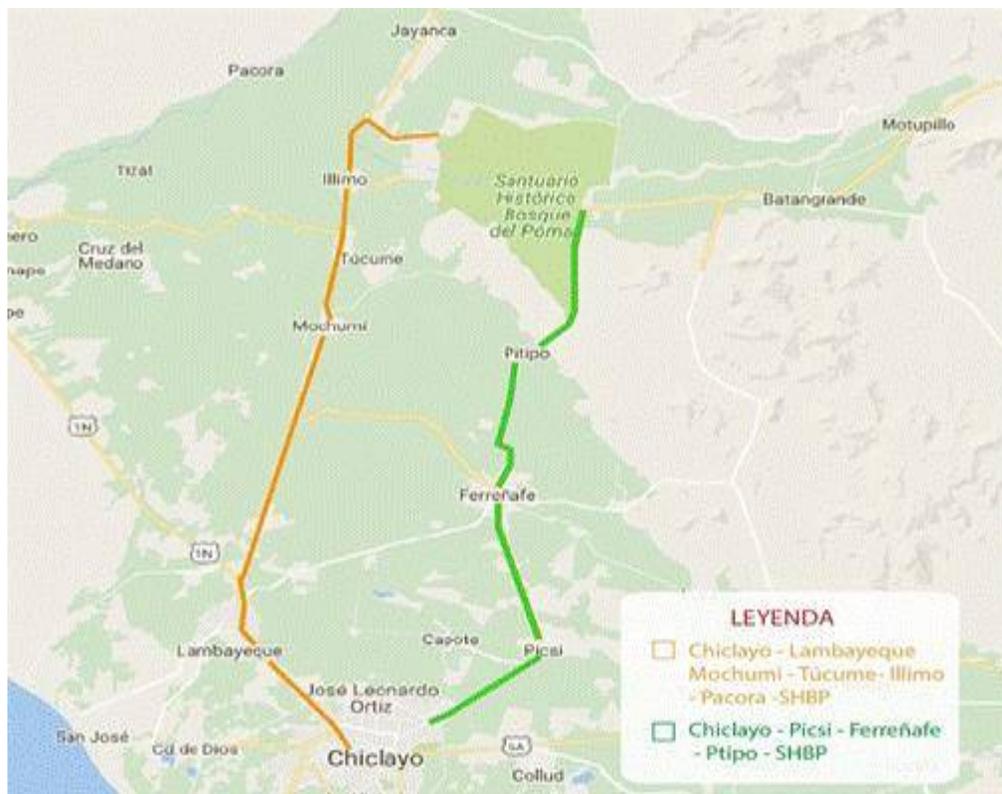


Figura 2: Rutas de acceso al SHBP

Fuente: Google Maps
Elaboración Propia

Tabla 2. Descripción de las Rutas de acceso al SHBP

Tramo	Acceso	Medio de Transporte	Vía de acceso	Distancia en KM / Tiempo
Chiclayo-Ferreñafe - Bosque de Pómac	Terrestre	Bus público	Asfaltada	41km/45 min
Chiclayo - Túcume	Terrestre	Automóvil Particular	Asfaltada	33 km/25min
Túcume - Bosque de Pómac	Terrestre	Automóvil Particular	Trocha Carrozable	2.5 km/20 min
Chiclayo - Illimo	Terrestre	Automóvil Particular	Asfaltada	37km/28 min
Illimo – Centro Poblado Cruz Verde	Terrestre	Automóvil Particular	Asfaltada	2.5 km/2 min
Centro Poblado Cruz Verde-Caserío Huaca de Piedra	Terrestre	Automóvil Particular	Afirmada	2.5 km/4 min
Chiclayo-Pacora - Bosque de Pómac	Terrestre	Automóvil Particular	Trocha Carrozable	2.5 km / 20 min

Fuente: MINCETUR
Elaboración Propia

4.1.5 Zona de Amortiguamiento.

Según el Reglamento de Ley de Áreas Naturales Protegidas, las zonas de amortiguamiento *“Son aquellos espacios adyacentes a las Áreas Naturales Protegidas del SINANPE, que por su naturaleza y ubicación, requieren un tratamiento especial que garantice la conservación del Área Natural Protegida”* (Normas Legales, 2001).

Características demográficas

La Zona de Amortiguamiento del SHBP comprende cinco distritos: Pítipo (23 572 habitantes), Túcume (22 722), Jayanca (17 523), Íllimo (9 328) y Pacora (7 190). Todos ellos suman una población total de 57 613 habs., que representan el 4,57% de la población del departamento de Lambayeque (INEI, 2015), como se aprecia en la Tabla 3.

Tabla 3. Población de Caseríos de Zona de Amortiguamiento del SHBP

Zona de influencia		Zona de amortiguamiento			Población Distrito	Población Distrito	Población Distrito	
PROVINCIA	DISTRITOS	CASERÍOS	2014 N° de habs.	2015 N° de habs.	2016 N° de habs.	2014	2015	2016
LAMBAYEQUE	TÚCUME	Sapamé	547 *	549 *	553 *	22722	22805	22989
		Santa Rosa de las Salinas	340 *	342 *	344 *			
		Los Sánchez	133 *	133 *	134 *			
	ÍLLIMO	Culpón Alto	282 *	280 *	282 *	9376	9328	9403
	PACORA	Huaca Rivera	251 *	251 *	253 *	7195	7190	7664
	JAYANCA	Santa Clara	1591 *	1610	1623 *	17321	17523	17664
		Ojo de Toro	830 *	840	847 *			
El Verde		643 *	650	655 *				
FERREÑAFE	PÍTIPO	La Zaranda	1033 *	1050	1058 *	23192	23572	23762
		Cachinche	836 *	850	857 *			
		Huaca Partida	570 *	580	585 *			
		Los Aguilares	482 *	490	494 *			
		Pómac III	413 *	420	423 *			
		La Curva	305 *	310	312 *			
TOTAL			8256	8355	8420	79806	80418	81482

Fuente: INEI – Población nominalmente censada 2007, (Municipalidad Distrital de Pítipo, 2015)

Elaborado por Área de Estadística e Informática. GERESA Lambayeque

(*) Proyecciones

En el distrito de Túcume se encuentran ubicados tres caseríos: Santa Rosa de las Salinas, Sapamé y Los Sánchez, que según proyecciones del Área de Estadística e Informática de la Gerencia Regional de Salud (GERESA) Lambayeque, presentan 344, 553 y 134 habitantes, respectivamente. En el distrito de Íllimo se ubica el Caserío Culpón Alto con 282 habitantes. En el Distrito de Pacora se encuentra el Caserío Huaca Rivera con 253 habitantes. Finalmente, en el distrito de Jayanca se cuenta con los caseríos Santa Clara, Ojo de Toro y El Verde que cuentan con 1610, 840 y 650 habitantes, respectivamente.

Por su parte, en el distrito de Pítipo, ubicado en la Provincia de Ferreñafe, se encuentran seis caseríos: La Zaranda, Cachinche, Huaca Partida, Los Aguilares, Pómac III y la Curva, que cuentan con 1050, 850, 580, 490, 420 y 310 habitantes, respectivamente. También cuenta con la Comunidad del Eco Caserío Muchick “Naylamp” de Pómac III (SERPERUANO, s.f.)

Características económicas

La principal actividad económica de los pobladores de la zona, es la agricultura incipiente. Según el Plan de Desarrollo Local Concertado del distrito de Pítipo, la agricultura es la primera fuente de trabajo que involucra el 72.2 % de la PEA ocupada del distrito. Pese a ser la principal fuente de ingresos, no cuenta con la infraestructura adecuada para desarrollarla adecuadamente. Los principales cultivos son el arroz, caña de azúcar, maíz amarillo duro, sandilla, cebolla, entre otros (Municipalidad Distrital de Pítipo, 2015).

Otra actividad que realizan es la pecuaria, también incipiente, siendo las principales especies de ganado que crían, el vacuno, ovino, caprino y porcino, además de animales menores como aves de corral, cuyes, conejos, etc. (Municipalidad Distrital de Pítipo, 2015).

Nivel de Pobreza

La pobreza en la Zona Amortiguamiento del SHBP se ve reflejada en las viviendas, las cuales están construidas con materiales como: el adobe, esteras, tejas y calaminas, además de carecer de los servicios básicos como agua potable y alcantarillado, que han sido reemplazados por norias para la obtención de agua y por pozos ciegos o negros, para la eliminación de residuos (SERNANP, 2011).

El tipo campestre de las viviendas; es decir, grandes pero con escasa infraestructura tecnológica puede ser propicio para el uso turístico rural, principalmente para los visitantes que desean tener contacto con la naturaleza, la historia y desarrollar un vínculo directo con los habitantes de la zona; lo que se constituye en fortalezas y oportunidades que se deben tener en cuenta para el aprovechamiento turístico de la zona.

Sin embargo, de acuerdo al nivel de pobreza, existen viviendas con alto nivel de hacinamiento (más de tres personas por habitación, excluyendo cocina y pasadizos) que contribuye a la presencia de otro tipo de problemas de carácter social, como la violencia, la mayor incidencia de enfermedades y la promiscuidad (SERNANP,

2011). Con estas características, la población no tendría posibilidades de ofrecer parte de su vivienda para alojamiento turístico; pero sí para dedicarse a otro tipo de actividades en el mismo rubro.

Según el informe técnico del INEI: "Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015", los índices de pobreza en Lambayeque han ido disminuyendo a partir del año 2010, cuyo índice se ubicó entre los rangos de 33,61 a 41,41 puntos porcentuales y en el año 2015 bajo al rango de 16,81 a 20,81%. (INEI, 2016).

Esto significa que a nivel departamental la condición de la población ha mejorado, sin embargo en el interior aún existen limitaciones que deben ser solucionadas por el gobierno mediante inversión pública para dotar de saneamiento básico a toda la zona de Amortiguamiento del SHBP y de programas educativos y de salud. En la tabla 4 se presenta la incidencia de la pobreza a nivel de departamento de Lambayeque en el período 2009-2015, en porcentaje.

Tabla 4: Lambayeque. Incidencia de la pobreza total, 2009- 2015 (%)

Años	Intervalo inferior	Intervalo superior
2009	30.66	36.31
2010	33.61	41.41
2011	26.43	30.59
2012	24.4	28.48
2013	19.55	23.43
2014	19.17	23.23
2015	16.81	20.81

Fuente: (INEI, 2016)

Elaboración Propia

Importancia de la Zona de Amortiguamiento - SHBP para el sector turismo

Las características del SHBP referidas a su ubicación, acceso, patrimonio natural y cultural, así como al estilo campestre de la población y tipo de vivienda de la Zona de Amortiguamiento revisten de importancia para incursionar en la actividad económica turística como medio para aliviar su nivel de pobreza, organizando y fortaleciendo a la población y diseñando productos turísticos de interés.

Sin embargo, las condiciones limitadas en que viven los habitantes, implica hacer uso de coordinaciones con ellos y gestión con entidades gubernamentales y no gubernamentales para invertir en infraestructura social que signifique una mayor calidad de vida y una mejor atención a los visitantes, mediante un modelo de gestión turístico que contenga estrategias administrativas, claramente definidas. Modelo que se estima oportuno toda vez que se conoce que las principales motivaciones de viaje del turista nacional y extranjero son el descanso, el relax, disfrutar de paisajes naturales, culturales y las vivencias directas con la comunidad rural (MINCETUR, 2015), por lo que se debe incorporar estrategias administrativas para aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas, de manera que se establezcan las bases de un perfil competitivo turístico en esta zona.

4.1.6 Recurso turístico cultural del SHBP.

El recurso cultural está conformado principalmente por los Complejos Arqueológicos de Sicán, Complejo Apícola Karl Weiss, las Huacas Lucía-Chólope, y Soledad, así como el Árbol Milenario y la Zona de Interpretación.

Complejo Arqueológico Sicán

Este Complejo fue el epicentro de la Cultura Lambayeque importante por su relación con el desarrollo cultural del Perú Antiguo por el uso de la tecnología del bronce arsenical (SERNANP, 2011) y por ser la más grande construcción de monumentos de adobe de América del Sur (Shimada, 1995), tales como:

- **Huaca Sontillo (Foto 8)**

Edificación que se ubica en la parte norte del SHBP, se caracteriza por tener una larga plataforma en el lado norte (Shimada, 1995). Se encuentra próximo al Puesto de Control Pómac III, se puede llegar caminando, en bicicleta o en vehículo.



Foto 8. Huaca Sontillo del Complejo Arqueológico Sicán – SHBP

Leyenda: Foto tomada por los autores a las 11:53 horas del día 12-10-16

- **Huaca Lenrcanlech (Foto 9)**

Este monumento del año 1 100 d.C., es el más alto dentro del complejo con una altura de 40 m; se encuentra localizada en la parte céntrica del SHBP, se caracteriza por ser trunca y porque podría haber sido un lugar donde se realizaban rituales públicos (Chirinos & Zarate, 2011). El ingreso se realiza por el sector Pómac III y se puede llegar caminando, en bicicleta o en vehículo.



Foto 9. Huaca Lenrcanlech del Complejo Arqueológico Sicán – SHBP

Leyenda: Foto tomada por los autores a las 10:37 horas del día 12-10-16

- **Huaca Las Ventanas (Foto 10)**

En esta Huaca, de espacios amplios y ambientes cerrados, se desarrollaban actividades político administrativas; se encuentra ubicada cerca al río La Leche (Chirinos & Zarate, 2011). Reviste de importancia porque en ella se encontró el Tumi de Oro o cuchillo de Íllimo (Shimada, 1995). La ruta de llegada a este monumento se realiza por el Caserío La Curva; pero cuando el cauce del río se encuentra elevado, se ingresa por el Caserío Pómac III.



Foto 10. Huaca Las Ventanas del Complejo Arqueológico Sicán – SHBP
Leyenda: Tomada por los autores a las 10:53 horas del día 12-10-16

- **Huaca El Oro (Foto 11)**

Esta Huaca se localiza al suroeste del Complejo (Chirinos & Zarate, 2011). En ella se encontró la tumba de un personaje de la elite de la cultura Lambayeque, adornado con una máscara de oro, orejeras y largos aretes, y entre sus ofrendas tenía abundantes objetos de cerámica, oro y piedras preciosas (Shimada, 1995).



Foto 11. Huaca El Oro del Complejo Arqueológico Sicán - SHBP
Leyenda: Tomada por los autores a las 10:43 horas del día 12-10-16

- **Mirador Las Salinas (Foto 12)**

Su ingreso se da por el Caserío La Curva. Desde el Mirador se puede observar el Bosque; cuenta con un espacio para estacionar los vehículos.



Foto 12. Mirador Las Salinas del Complejo Arqueológico Sicán - SHBP
Leyenda: Tomada por los autores a las 09:55 horas del día 12-10-16

Complejo Apícola Karl Weiss (Foto 13)

Es un complejo productivo de una hectárea aproximadamente, ubicado en el sector La Merced. Es importante porque introdujo la actividad de crianza de la abeja europea a gran escala (SERNANP, 2010). Lleva su nombre porque allí se alojaba el ingeniero Karl Weiss.



Foto 13. Casa Karl Weiss del SHBP

Leyenda: Tomada por los autores a las 10:24 horas del día 12-10-16

Árbol Milenario (Foto 14)

Se encuentra a minutos de la zona de interpretación y se ubica en la ruta principal, cerca del Río La Leche, por lo que se puede llegar caminando, en bicicleta o en vehículo.



Foto 14. Árbol Milenario del SHBP

Leyenda: Tomada por los autores a las 09:35 horas del día 12-10-16

Zona de Interpretación (Foto 15)

Ubicado en la entrada por el Caserío La Curva. En este lugar se explica la importancia que tiene el bosque en el aspecto, cultural, histórico, arqueológico, ecológico.



Foto 15. Zona de interpretación del SHBP

Leyenda: Tomada por los autores a las 09:05 horas del día 12-10-16

Huacas Lucía – Chólope.

Este importante Complejo Monumental de carácter religioso del período Formativo Medio y Tardío; conserva los restos del “Templo de las Columnas” de la huaca Lucía y está asociado a amplios sistemas de hornos de producción. Se encuentra en la zona norte del SHBP, en el margen derecho del Río La Leche, al interior del sector Pómac, en una extensión aproximada de 20 Hectáreas (SERNANP, 2011). No forma parte de la Ruta de acceso de los turistas.

Huaca Soledad.

Está ubicada al norte del SHBP en una extensión de 150 hectáreas, está relacionada con la Cultura Moche, en su fase tardía y fue utilizada como cementerio (500 a 700 d. C) (SERNANP, 2011). No forma parte de la Ruta de acceso de los turistas.

4.1.7 Recurso turístico natural del SHBP

El recurso natural está conformado por la fauna y la flora

Fauna

El SHBP cuenta con una gran cantidad de especies, específicamente aves, las cuales se convierten en uno de los principales motivos por el cual turistas lleguen al santuario, con el objetivo de obtener material fotográfico. La fauna está representada por:

Aves.- Se ha registrado un total de 89 especies pertenecientes a 33 familias. Se tiene Tyrannidae con 14 especies, Accipitridae con 7 especies y Emberizidae con 6 especies. También existen 16 especies endémicas de la región tumbesina y cinco especies endémicas del Perú. El SHBP. Asimismo, es la única área protegida donde ocurre la Cortarrama Peruana y la Golondrina de Tumbes (SERNANP, 2010). En la figura 3 se muestra una especie reconocida.



Figura 3: *Ave Cucarachero con ceja (cantorchilus superciliaris)*
Fuente: (Andina, s.f.)

Mamíferos.- Se ha registrado un total de 7 especies de mamíferos pertenecientes a cinco Órdenes y siete Familias. El Orden con mayor número de individuos es el de los carnívoros con tres especies. (SERNANP, 2010). En la figura 4 se muestra una especie reconocida.

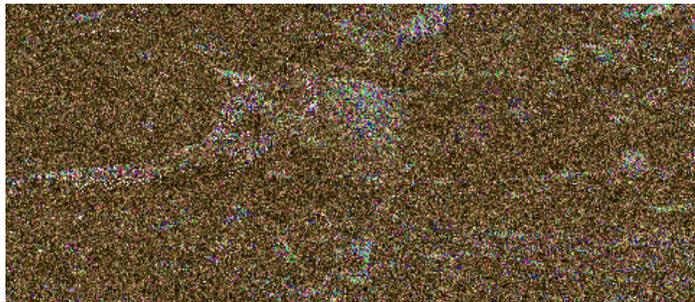


Figura 4: *Zorro de sechura (Pseudalopex sechurae)*
Fuente: (SERNANP, s.f.)

Reptiles y anfibios.- Se ha registrado un total de 20 especies de reptiles. De estos, nueve pertenecen a los saurios y están representados por cuatro familias, y once a las serpientes y están representadas por cinco familias. Asimismo, se ha registrado una especie de anfibio. (SERNANP, 2010). En el Figura 5 se aprecia una de las especies de reptil que alberga el SHBP.



Figura 5: *Lagartija azul "Dicrodon guttulatum"*
Fuente: (Blogger, 2010)

Flora

En lo que a la flora corresponde, existen 05 especies de flora endémica de Bosque Seco Ecuatorial y una especie de herbácea endémica para el Perú (SERNANP, 2010): Sapote (*Capparis Scabrida*) que se muestra en la Foto 16, Charan (*Caesalpinea paipái*), Algarrobo (*Pallida Ferreyra*), Chope (*Cryptocarpus pyriformis H.B.K.*), Lipe (*Scutia spicata var. Spicata Weberbauer*); y en Perú: Hierba blanca (*Alternanthera halimifolia*). (SERNANP, 2011).



Foto 16. Sapote, pertenece a la flora del Bosque de Pómac
Fuente: Elaboración Propia

4.1.8 Entorno de los negocios turísticos en el SHBP.

Una manera eficiente para comprender los cambios del entorno, y analizar los factores que influyen en la organización, es la utilización del método P.E.S.T que por sus siglas (Político, Económico, Social, Tecnológico), se pueda tomar una mejor decisión a partir de la investigación (Olivera, Negrón, Muñoz, & Paucar, 2008); (Sepúlveda, Basurto, & Vizcarra, 2010)

Aspecto político - legal

En el marco político-legal se tiene una serie de organismos y normas nacionales e internacionales que promueven el turismo

- Organismos internacionales

La Organización Mundial del Turismo (OMT) que es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos (UNWTO, 2015). Aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la

sostenibilidad ambiental, ofreciendo apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas. (UNWTO, 2015).

The World Travel & Tourism Council (WTTC) es el único organismo global que reúne a todos los principales actores en el sector de viajes y turismo (líneas aéreas, hoteles, cruceros, alquiler de coches, agencias de viajes, operadores turísticos, GDS, y tecnología), lo que les permite hablar con una sola voz a los gobiernos y organismos internacionales. (WTTC, s.f.)

International Federation for Information Technologies and Travel & Tourism (IFITT), es la comunidad mundial independiente líder de la discusión, el intercambio y el desarrollo de conocimientos sobre el uso e impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el sector de los viajes y el turismo y experiencia (IFITT, s.f.)

International institute for peace (IIPT) es una organización sin fines de lucro dedicada a fomentar y facilitar las iniciativas de turismo que contribuyen a la comprensión internacional y la cooperación, una mejor calidad de medio ambiente, la conservación del patrimonio, ya través de estas iniciativas, ayudando a traer un mundo pacífico y sostenible. Se basa en una visión de la industria, los viajes y el turismo más grande del mundo, convirtiéndose en la primera industria mundial de la paz del mundo; y la creencia de que cada viajero es potencialmente un "Embajador para la Paz" (IIPT, s.f.).

- **Principales normas internacionales del turismo**

Dos son los principales lineamientos normativos internacionales: El Código Ético Mundial para el Turismo, que es un conjunto de principios concebido para orientar a los principales actores del desarrollo turístico. (UNWTO, 2016)

El otro documento es la Carta Mundial del Turismo Sostenible, que se elaboró en el marco de la cumbre ST+20, reeditando el compromiso que fue lanzado en la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, celebrada en 1995 en Lanzarote. Fue en esta conferencia donde surgió el término y el concepto de Turismo

Sostenible que, junto con la declaración, supuso un importante cambio de rumbo en la industria del turismo y en el desarrollo de esta actividad, incluyendo los propios destinos, hacia formas más responsables de hacer y concebir el turismo. (Sostenible, s.f.)

- **Organismos a nivel nacional**

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), se encarga de dirigir, coordinar, elaborar y ejecutar, entre otros los planes y programas nacionales sectoriales de desarrollo en materia de turismo y artesanía; promover el incremento del turismo interno y receptivo, la orientación de las inversiones en actividades turísticas e incentivar la capacitación técnica y profesional en el ámbito del turismo (MINCETUR, 2016)

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERU es un organismo técnico especializado promueve y difunde la imagen del Perú en materia turística, de conformidad con las políticas, estrategias y objetivos sectoriales (PROMPERU, s.f.).

El Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado - SERNANP es el ente rector del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado – SINANPE, realiza su trabajo en coordinación con gobiernos regionales, locales y propietarios de predios reconocidos como áreas de conservación privada; está encargado de de dirigir y establecer los criterios técnicos y administrativos para la conservación de las Áreas Naturales Protegidas (ANP) y de cautelar el mantenimiento de la diversidad biológica (SERNANP, s.f.).

El Plan COPESCO formula, coordina, dirige, ejecuta y supervisa proyectos de inversión de interés turístico a nivel nacional; además de prestar apoyo técnico especializado para la ejecución de proyectos turísticos a los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y otras entidades públicas que lo requieran. (Plan COPESCO)

La Asociación Peruana de Turismo de Aventura, Ecoturismo y Turismo Responsable (APTAE), es una organización sin fines de lucro, que tiene como objetivo difundir, fomentar y promocionar el turismo de aventura y/o ecoturismo en el país alentando el desarrollo del turismo interno y receptivo. También quiere establecer condiciones apropiadas para que la práctica de este tipo de turismo conserve las expresiones de la naturaleza, así como organizar servicios y actividades para el beneficio de sus asociados y la capacitación de los mismos. (APTAE, s.f.)

La Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR) representa a las personas naturales y jurídicas especializadas en turismo receptivo e interno a nivel nacional, así como a las instituciones, asociaciones y organismos nacionales y/o extranjeros que se encuentren vinculados de manera directa con el turismo en el Perú y puedan contribuir en su desarrollo (APOTUR, s.f.)

- **Principales normas nacionales de turismo**

El Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), que es una herramienta que marca la pauta de las necesidades de actuación conjunta intersectorial. (MINCETUR, 2015)

La Ley N° 28015 de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria” (Normas Legales, 2003).

La Ley N° 29408, General de Turismo, que tiene por objeto promover, incentivar y normar el desarrollo sostenible de la actividad turística en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local), en coordinación con los distintos actores vinculados al sector (Normas Legales, 2009).

Ley N° 28304 de Promoción del Desarrollo Económico y Productivo, tiene por objeto impulsar la creación, establecimiento, crecimiento y el desarrollo de la competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Descentralizada (MYPE Descentralizada) con la finalidad de insertarlas en la economía subnacional, nacional e internacional, de manera que los recursos de los departamentos y regiones sean utilizados eficientemente según su disponibilidad y potencial, se promueva la descentralización productiva, se desarrollen los corredores económicos y ciudades intermedias, y se fortalezcan las cadenas de valor (Normas Legales, 2004).

El Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR), es un componente del Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR, está inspirado en la noción de un producto turístico de calidad, debe combinar atractivos, servicios, y facilidades de manera tal que motive la decisión de viaje de los turistas al lugar donde se ofrece dicho producto, y que esa decisión se repita (MINCETUR, s.f.).

Aspecto económico

El turismo en Perú es uno de los principales sectores que generan divisas al país, mostrando una tendencia creciente durante el periodo 2011-2015, representando el 3,9% del PBI nacional, en las actividades económicas de transporte de pasajeros, abastecimiento de alimentos, bebidas, alojamiento, industria cultural, recreativa y deportiva; agencias de viajes, producción, comercio de artesanía, entre otros. (MINCETUR, 2016)

En el año 2015 las tres actividades económicas que contribuyeron al fortalecimiento del turismo con un 63,6% son, el transporte de pasajeros (carretera, aéreo, acuático, ferroviario y alquiler de vehículos), la provisión de alimentos, bebidas y el alojamiento para visitantes. Del mismo modo, la producción y comercio de artesanía, las agencias de viaje contribuyeron con el 23%; en tanto que el consumo turístico interior representó el 6,9% (MINCETUR, 2016).

En general, en este año llegaron 4,4 millones de visitantes internacionales, es decir, 1,1 millones más que en el 2011, lo que equivale a un crecimiento acumulado de 32,8% durante este periodo (MINCETUR, 2016).

Aspecto social

- Empleo

Según "la encuesta Demanda ocupacional en el sector turismo", se puede determinar que el crecimiento de la producción nacional tiene relación directa con el empleo formal. Este aspecto se refleja en el sector restaurantes y hoteles, ya que en los últimos años mantuvo una relación positiva, es decir, a medida que la producción aumenta también aumenta el empleo, y viceversa, sobretodo, en empresas medianas de 50 y más trabajadores. En el 2012, el empleo en el sector restaurantes y hoteles representó el 6,5% del total, es decir, concentra a 1 millón 13 mil trabajadores. (MINTRA, 2014)

Según la ENAHO, el empleo en la actividad turística ascendió en el año 2011 a 1 millón 25 mil trabajadores, representando el 6,7% del empleo total en el Perú; es decir, es una actividad con una baja participación en el empleo. El 47,5% de los trabajadores de la actividad turística trabaja por cuenta propia, es decir, se desempeña como empleador o como independiente (autoempleo). El turismo muestra un porcentaje relativamente bajo de trabajadores asalariados respecto al promedio nacional (38,8% y 43,5%, respectivamente). (MINTRA, 2013)

- Conflictos sociales

En el país los problemas sociales son constantes en el tiempo como el ocurrido el 2015 en Tingo María, o el que se viene desencadenando en Las Bambas, además en la Región Cusco en el 2015 se desencadenaron 23 conflictos sociales. En, la actualidad el Perú tiene 36 conflictos sociales, la cifra más alta de América Latina, que dificultan el desarrollo de actividades que traen bienestar económico al país como el turismo (Fallen, 2016).

Aspecto Tecnológico

En los últimos años la tecnología ha contribuido al desarrollo del turismo de una manera potencial. La aparición del internet ha permitido que las personas puedan estar conectadas de una forma rápida, teniendo una diversidad de información sobre los sitios que esperan conocer, la cual servirá para la elección del destino.

Según (Parra, 2006), el internet es el medio que permite a las empresas turísticas realizar promoción, publicidad, distribución, ventas de sus servicios; así como mantenerse conectado con sus clientes ofreciéndoles nuevos productos que satisfagan la demanda.

Al ser este el principal medio de marketing, las páginas web resultan ser una vitrina para los negocios. El uso de redes sociales como el Facebook, Twitter, TripAdvisor, se ha vuelto una prioridad por la facilidad de uso, su capacidad de poder medir el impacto de las publicaciones y ser el medio de mayor uso entre las nuevas generaciones de turistas. *“Las redes sociales ocupan un lugar privilegiado para las empresas turísticas, ya que al momento de elegir un destino para vacacionar, los usuarios buscan a través de éstas hoteles, aerolíneas, tiendas, cines, museos, centros comerciales, líneas de autobuses, spas y restaurantes”* (p.4) (Mena, 2013)

El auge en los últimos años de las aplicaciones móviles para celulares, representa otra opción para que los viajeros puedan obtener datos del atractivo turístico, aspecto que las empresas del sector turismo pueden aprovechar ofreciendo una mayor variedad de beneficios, de acuerdo a la necesidad del cliente. El viajero de hoy se informa antes de viajar, averigua toda la información que pueda obtener, compara con otros sitios y toma la decisión de acuerdo a sus intereses.

4.1.9 Factores externos de la actividad turística en el SHBP.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, otorgándoles un peso decimal que no en su totalidad no sobrepasa la unidad (David, 2013). Aplicando dicha herramienta en el SHBP, se obtienen los datos que se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5: Matriz EFE del Santuario Histórico Bosque de Pómac

Matriz EFE	Peso	Calificación*	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. El sector turismo representa el 3,9% del PBI nacional	0.08	1	0.08
2. Incremento de la llegada de turistas extranjeros al país, lo que representa un incremento acumulado de 32,8%.	0.09	1	0.09
3. Aumento del dinamismo del turismo interno con un crecimiento acumulado de 14%.	0.09	1	0.09
4. Aumento de la oferta laboral en el sector turismo, acorde al incremento de la producción en ese sector.	0.10	1	0.1
5. Lanzamiento del producto turístico "Bosques y Pirámides", que tiene como objetivo, incluir al SHBP en la ruta turística.	0.12	1	0.12
6. El Perú cuenta con leyes, normativas y lineamientos relacionadas al turismo que propician el desarrollo de la actividad	0.11	1	0.11
7. Reconocimiento del Perú como uno de los destinos turísticos más importantes del mundo	0.08	1	0.08
Amenazas			
1- El turismo muestra un porcentaje relativamente bajo de trabajadores asalariados respecto al promedio nacional (38,8% y 43,5%, respectivamente)	0.07	1	0.07
2- Debilidad de los gobiernos regionales para asumir su competencias en turismo	0.08	1	0.08
3- Poca promoción de los destinos emergentes del país, por parte del estado.	0.07	1	0.07
4- Incremento de la Delincuencia	0.05	2	0.10
5- Aumento de los Conflictos sociales en diversas ciudades del país.	0.06	2	0.06
Total Fortalezas y Amenazas	1.0		1.64

Fuente: (David, 2013)

Elaboración Propia

*: 4= Responde muy bien. 3= Responde bien. 2= Responde promedio. 1= Responde mal

Del análisis realizado a los datos de la Matriz EFE, se afirma que el SHBP cuenta con varias oportunidades interesantes para fomentar la actividad turística, tales como, el lanzamiento regional del producto turístico "Bosques y Pirámides" que tiene como objetivo incluir al SHBP en la ruta turística, el hecho de contar con leyes, normativas y lineamientos relacionadas al turismo que propician el desarrollo de la actividad, así como el aumento de la oferta laboral en el sector turismo acorde al incremento de la producción en ese sector, entre otros; lo que se respalda con el incremento de la llegada de turistas extranjeros al Perú teniendo en cuenta que parte de este grupo suele pernoctar más de un día, por el aumento en el dinamismo del turismo interno que se viene registrando en los últimos años, por la participación del sector turismo en el PBI nacional, por el reconocimiento del Perú como destino turístico, y por el aumento de la oferta laboral en el sector turismo.

Esta realidad significa que la probabilidad de éxito en los programas o proyectos de emprendimiento turístico en el SHBP es del 61%, y que repercutiría favorablemente en el desarrollo de la comunidad de manera sostenible; sin embargo frente a ello, el SHBP no está en condiciones de aprovechar las oportunidades ni hacer frente a las amenazas; obteniendo un puntaje ponderado de 1.64 que está muy por debajo de la media de éxito de 2.5 establecido por David (2013), lo que se interpreta como una muy baja capacidad de respuesta de parte del sector turismo en el SHBP, debido a que los principales actores turísticos (gobierno regional, municipal) no se están promoviendo el aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales de Pómac por la ausencia de modelos de gestión turística que permitan la implantación de estrategias administrativas a favor del desarrollo local sostenido del SHBP.

4.1.10 Factores internos de la actividad turística en el SHBP.

La Matriz de Evaluación EFI en la Tabla 5, es una forma resumida de evaluar los factores internos de la gestión estratégica de un negocio, dado que resume las fortalezas y debilidades más importantes (García A. , 2013), asignándoles una clasificación y otorgándoles un peso decimal que no en su totalidad no sobrepasa la unidad (David, 2013). Aplicando esta herramienta en el SHBP, se obtienen los datos que se presentan en la Tabla 6.

Del análisis realizado a los datos de la Matriz EFI, se afirma que el SHBP cuenta con pocas fortalezas las mismas que versan sobre sus recursos naturales tales como la preparación milenaria de productos con insumos propios de la zona (algodón nativo, algarrobo loche, etc.) cuya tecnología tradicional puede ser transferida a los turistas; y contar con infraestructura rural en donde el turista se pueda hospedar, son actividades de notorio interés por parte de éstos.

Así también, que la comunidad conozca el camino de acceso a los diferentes recursos naturales (flora, fauna) y culturales (patrimonio histórico), es otra ventaja que se puede aprovechar para guiar a los turistas en los diferentes circuitos que se conformen, principal interés de éstos. Con ambas fortalezas los programas o proyectos de aprovechamiento turísticos solo lograrían un 34% de éxito.

Tabla 6: Matriz EFI del Santuario Histórico Bosque de Pómac

Matriz EFI	Peso	Calificación*	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Elaboración de productos con insumos propios de la zona (algodón nativo, algarrobo, loche)	0.11	4	0.44
2. Comunidad conoce el acceso a los recursos naturales y culturales del SHBP	0.11	4	0.44
3. Cuentan con las herramientas para el desarrollo de sus actividades empresariales.	0.14	1	0.14
4. Tienen adecuada infraestructura para el desarrollo del turismo rural comunitario	0.12	3	0.36
5. Reciben asesoramiento en gestión de negocios.	0.12	1	0.12
Debilidades			
1- Existencia de empresas informales	0.10	1	0.10
2- Baja inversión y financiamiento para la implementación de sus negocios.	0.10	1	0.10
3- Ausencia de comunicación tecnológica (Internet, cable, etc.)	0.05	1	0.05
4- Poca fidelización de los turistas	0.05	2	0.15
5- Falta de organización comunitaria para el desarrollo del turismo	0.10	2	0.20
Total Fortalezas y Debilidades	1.00		2.1

Fuente: (David, 2013)

Elaboración Propia

***: 4= Responde muy bien. 3= Responde bien. 2= Responde promedio. 1= Responde mal**

Existen otras fortalezas que están centralizadas en muy pocos negocios, como es el caso de contar con herramientas empresariales y recibir asesoramiento gerencial. También existen desventajas, que son de fácil intervención como es el caso de la falta de organización comunitaria y poca fidelización al turista, y algunas debilidades serias representadas por la baja inversión y financiamiento para la instalación de negocios, la presencia de empresas informales y la ausencia de internet y cable.

Esta realidad significa que desde la parte interna de los negocios de Pómac la probabilidad de éxito en los programas o proyectos de emprendimiento turístico sería de del 75%, y que repercutiría favorablemente en el desarrollo de la comunidad de manera sostenible; sin embargo frente a ello, el SHBP no está en condiciones de aprovechar las fortalezas ni hacer frente a las debilidades; obteniendo un puntaje ponderado de 2.1 que aunque es mayor que el peso ponderado de los factores externos, todavía está por debajo de la media de éxito de 2.5 establecido por David (2013), lo que se interpreta como una baja capacidad de respuesta de parte de la comunidad de Pómac para aprovechar turísticamente los recursos naturales y culturales del SHBP, debido a que no cuentan con un modelo de gestión turística que

permitan la implantación de estrategias administrativas a favor del desarrollo local sostenido del SHBP.

4.1.11 Perfil competitivo del turismo en el SHBP.

La Matriz del Perfil Competitivo, permite identificar los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica que una empresa como muestra (David, 2013). En este sentido, las características del SHBP que le permiten competir como destino turístico y ser un sitio privilegiado le generan un alto potencial para el desarrollo de emprendimientos para ofrecer un servicio adecuado a los visitantes. Asimismo, existe en la zona negocios como hospedajes, centros de recreación, restaurantes, pero no todos cubren las expectativas de los turistas. Por lo tanto, luego del análisis, se ha considerado una puntuación de 0.45 para el potencial turístico del SHBP, así como para la actividad complementaria que podría aportar el sector privado.

Un factor relevante para el desarrollo del análisis competitivo, es el estado de conservación del atractivo turístico, el cual se encuentra en condiciones adecuadas para que los visitantes puedan realizar visitas a través de los circuitos turísticos. Por lo tanto se le asignó una puntuación de 0.36, que ubica al santuario como un espacio adecuado donde se puede desarrollar el turismo. Del mismo modo, el factor Organización comunitaria, tiene una ponderación de 0.36, ya que de lograr desarrollarse un turismo que involucre a la comunidad, los habitantes se beneficiarían de la actividad y se podría desarrollar un producto turístico adicional, al que ya brinda el SHBP. Ampliando de este modo la oferta turística de la zona.

Al factor Accesibilidad al recurso turístico se le consideró una puntuación de 0.33, ya que cuenta con carreteras que están en buen estado hasta cierto punto del tramo, pero que llegando al santuario, ya no cuentan con asfaltado. Esta situación se da por las dos rutas de ingreso tanto por la zona de Pítipo, como de Pómac. Aún faltan por mejorar muchos aspectos de la calidad producto turístico, por lo que se le ha considerado una puntuación de 0.32, con la implementación de un modelo de gestión que permita desarrollar planes y estrategias administrativas, y así alcanzar objetivos

que permitan desarrollar un producto turístico, diversificando de este modo la oferta turística. Parte de esto es la infraestructura, la cual tiene un puntaje es de 0.26. En la Tabla 7 se presenta el Perfil Competitivo en el SHBP.

Tabla 7: Perfil Competitivo del turismo en el SHBP

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DE LA INDUSTRIA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Infraestructura adecuada para acogida de visitantes	0.13	2	0.26
Calidad de producto turístico	0.16	2	0.32
Fidelización de turistas	0.09	2	0.18
Organización comunitaria	0.18	2	0.36
desarrollo empresarial de la zona	0.15	3	0.45
nivel de accesibilidad al recurso turístico	0.11	3	0.33
Estado de conservación del recurso turístico	0.18	2	0.36
total	1.00		2.26

Fuente: Elaboración Propia

**Nota: 4= Responde muy bien.
3= Responde bien.
2= Responde promedio.
1= Responde mal**

4.2. Atención Turística en el SHBP

En este apartado se muestra la demanda que existe para el SHBP con lo cual se pretende demostrar que está en crecimiento y por lo tanto determinar que es una oportunidad para brindar servicios turísticos planificados, organizados y mejorados, frente a los escasos servicios turísticos que oferta la Zona de amortiguamiento.

Entre las principales motivaciones de viaje del turista nacional se tiene el descanso y el relax, quien acompañado de la familia busca disfrutar de paisajes naturales y culturales (patrimonio histórico) y del clima cálido. Las actividades turísticas que más realizan son: paseos, observar flora y fauna, vivencias culturales y de las visitas comunales; por su parte, el extranjero tiene como principal motivación el turismo de vacaciones destacando los destinos que muestran culturas diferentes a las suyas (MINCETUR, 2015). Ambos, son requisitos que presenta el SHBP al combinar la parte histórica con la cultural y natural, contar

una variedad de recursos de flora y fauna, ofrecer el avistamiento de las aves y presentar condiciones para que la comunidad pueda ofrecer servicios turísticos como medio de mejorar su nivel de vida.

Para determinar la atención turística que presenta en la zona de amortiguamiento con respecto al SHBP, primero se ha definido un solo producto turístico de interés abstraído de la caracterización realizada en el apartado anterior, luego se analiza la demanda interna, externa y total; posteriormente se estudia la oferta turística existente, y finalmente se calcula la brecha de servicios turísticos.

4.2.1 Definición del Producto: Circuito turístico del SHBP.

El producto turístico del SHBP se obtiene de sus recursos naturales y culturales ya descritos, y está representado por el circuito turístico, habiéndose identificado ocho: Circuito 1a, Circuito 1b, Circuito 2a, Circuito 2b, Circuito 3, Circuito 4, Circuito 5, Circuito 6 (SERNANP, 2010), más la Ruta de las aves.

1.- Circuito 1a

El circuito inicia en el Centro de Visitantes o Centro de interpretación, ubicado en el caserío de La Curva, ingresando por la carretera de Pítipo. Este es un espacio diseñado para que el visitante comprenda la importancia del Santuario en el aspecto histórico, cultural y natural. El primer atractivo turístico que podemos visitar es el Árbol Milenario ubicado a 1.3 km., (3 minutos aproximadamente en vehículo), además cuenta con un estacionamiento al costado de la vía; del mismo modo se puede realizar el recorrido caminando o usando bicicletas o caballos, el siguiente atractivo es Huaca Las Ventanas situado a 5 km (12 minutos aproximadamente en auto), atravesando el río La Leche. Luego se retorna por la misma vía para dirigirse a la Casa Karl Weiss, a una distancia de 2 km (9 minutos aproximadamente en auto); tomando un desvío señalizado. La Figura 6 muestra el Circuito.

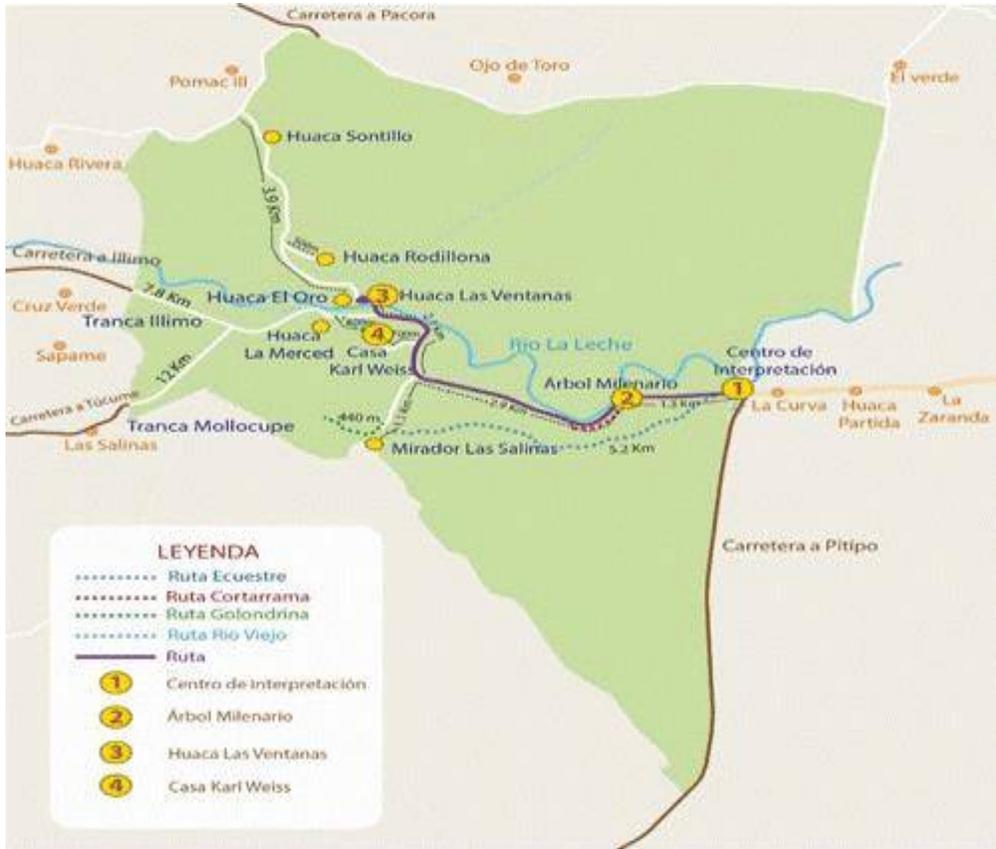


Figura 6: Circuito 1ª de acceso al SHBP

Fuente: Google Maps, SERNANP

Elaboración Propia

2.- Circuito 1b

La ruta alternativa del primer circuito, presenta los atractivos en distinto orden de visita. Los visitantes se podrán trasladar en vehículo privado, caballo, bicicleta o a pie, de acuerdo al tiempo que dispongan. El punto inicial del recorrido es el Centro de Interpretación; se atraviesa el río La Leche para llegar a Huaca Las Ventanas, lugar donde se encontró el Tumi de Oro, a 6.3 km (15 minutos aproximadamente en auto). Se regresa por la misma ruta para tomar un desvío señalado y dirigirse a la casa Karl Weiss a 2 km, con un tiempo aproximadamente de 9 minutos en auto. Finalizando el recorrido en el Árbol Milenario, tomando la ruta este, en dirección al punto de inicio a 6.2 Km. (10 minutos aproximadamente en auto). En la Figura 7 muestra este Circuito.



Figura 7: Circuito 1b de acceso al SHBP

Fuente: Google Maps, SERNANP

Elaboración Propia

3.- Circuito 2a: Entrada por La Curva: Tranca Benítez

Este circuito comienza en el Centro de Interpretación del caserío La Curva, dirigiéndose por la carretera de Pítipo. La ruta en el SHBP puede realizarse en vehículo privado, bicicleta, caballo o caminando. El primer atractivo turístico a visitar es el Árbol Milenario a 1.3 km (3 minutos aproximadamente en auto). El próximo atractivo es Huaca Las Ventanas, pasando el rio La Leche a 6.3 km (15 minutos aproximadamente en auto). Posteriormente se regresa por la misma vía, hasta el complejo apícola Casa Karl Weiss, tomado un desvío señalado. Siguiendo la ruta este, se llega al Mirador Las Salinas ubicado en el Cerro del mismo nombre, desde donde se puede apreciar una extensa parte del bosque seco. En la parte baja existe un área de descanso rústico y una zona de estacionamiento (Figura 8).



Figura 8: Circuito 2a de acceso al SHBP

Fuente: Google Maps, SERNANP

Elaboración Propia

4.- Circuito 2b

La ruta alterna al circuito 2a, recorre los mismos lugares pero en diverso orden de visita.

El punto de partida es el Centro de Interpretación. El primer atractivo turístico es el Mirador Las Salinas, por lo cual se toma un desvío señalizado. El siguiente lugar a visitar es la Casa Karl Weiss a 4.5 km (15 minutos aproximadamente en auto), dirigiéndose por el lado oeste del Bosque; para posteriormente cruzar el río La Leche y llegar a Huaca Las Ventanas a 9 minutos, desde donde se puede visualizar la armonía entre las pirámides del Complejo Sicán y el bosque. Se retorna por la misma ruta para finalizar en el Árbol Milenario (6.3 km). La Figura 9 muestra este circuito.



Figura 9: Circuito 2b de acceso al SHBP

Fuente: Google Maps, SERNANP

Elaboración Propia

5.- Circuito 3 Entrada por Tranca Íllimo ó Tranca Mollocupe

El circuito 3 empieza en la zona oeste del SHBP, que presenta diversas alternativas de ingreso: La Curva por Pítipo, La Tranca por Íllimo, y La Tranca Mollocupe por Tucume.

Es recomendable entrar en vehículo, por ser una trocha carrozable y de gran distancia, desde los distritos mencionados.

El primer atractivo turístico es el Complejo Arqueológico Sicán ubicado a 7.8 km desde Íllimo y a 12 km desde Tucume. Luego se toma la ruta este del bosque, atravesando el rio La Leche, para llegar a la Casa Karl Weiss (9 minutos en auto) y como siguiente punto de visita llegar al Mirador Las Salinas (9 minutos en auto). Se finaliza el recorrido en el Centro de Interpretación a 5.3 km. Además se puede recorrer a caballo, bicicleta o caminata (Figura 10).



Figura 10: Circuito 3 de acceso al SHBP

Fuente: Google Maps, SERNANP

Elaboración Propia

6.- Circuito 4

El circuito 4 inicia en la zona oeste del SHBP, para lo cual existen dos alternativas de ingreso. Por La Tranca Íllimo o por La Tranca Mollocupe en Túcume. En ambos casos es recomendable entrar en vehículo, al ser una trocha carrozable y de gran distancia. El primer atractivo turístico por conocer es el complejo arqueológico Sicán (7.8 km desde Illimo y 12 km desde Túcume). Como siguiente parada se toma la ruta este del bosque, atravesando el río La Leche, para llegar a la Casa Karl Weiss (9 minutos en auto). El Mirador Las Salinas se ubica en la zona sur del Santuario a 9 minutos en auto, tomando un desvío señalado. El último atractivo turístico es el Árbol Milenario ubicado en la zona este a 4 km (10 minutos. en auto). Se finaliza en el centro de interpretación del caserío de La Curva, los visitantes la pueden recorrer a caballo, bicicleta o caminata. En la Figura 11 se muestra este circuito.



Figura 11: Circuito 4 de acceso al SHBP

Fuente: Google Maps, SERNANP

Elaboración Propia

7.- Circuito 5

La ruta comienza en la zona norte del santuario, por la Tranca Pómac III, al cual se llega por una trocha carrozable desde el distrito de Pacora. El primer atractivo por visitar es el Complejo Arqueológico Sicán, ubicado a 3.9 km (12 minutos en auto). Previamente en el trayecto se podrá observar la Huaca Sontillo, así como Huaca La Rodillona. Como siguiente parada se toma la ruta este del bosque, atravesando el río La Leche, para llegar a la Casa Karl Weiss (9 minutos en auto). Del mismo modo para llegar al Mirador Las Salinas se toma un desvío señalado. El último atractivo es el Árbol Milenario a 4 km (10 minutos en auto), ubicado en la zona este, para luego finalizar el recorrido en el Centro de Interpretación. Debido a que la ruta es larga se recomienda usar un vehículo como medio de transporte. La Figura 12 muestra este circuito.



Figura 12: Circuito 5 de acceso al SHBP

Fuente: Google Maps, SERNANP

Elaboración Propia

8.- Circuito 6

El circuito empieza en la zona norte del santuario, por la Tranca Pómac III, ubicada en el caserío del mismo nombre, al cual se llega por una trocha carrozable desde el distrito de Pacora. El atractivo a conocer es el Complejo Arqueológico Sicán a 3.9 km (12 minutos en auto), sitio donde se desarrolló la cultura del mismo nombre, para lo cual se toma la ruta sur del punto de inicio. Durante el trayecto se podrán conocer la Huaca Sontillo y Huaca La Rodillona. Los visitantes se podrán trasladar en vehículo privado, caballo, bicicleta o a pie, de acuerdo al tiempo que dispongan (Figura 13).

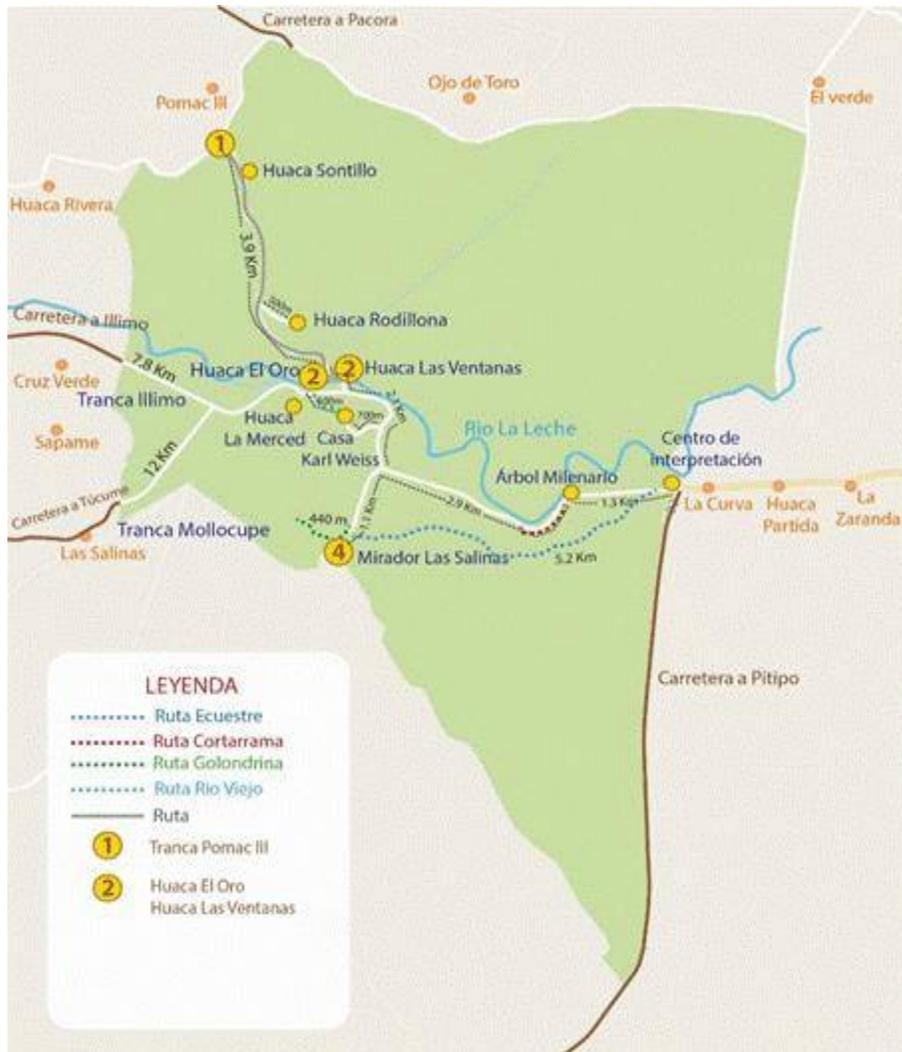


Figura 13: Circuito 6 de acceso al SHBP

Fuente: Google Maps, SERNANP

Elaboración Propia

9.- Ruta de las aves

Para la observación de aves, se encuentra: La Ruta de La Cortarrama, que empieza en el Árbol Milenario y en el trayecto se pueden observar especies endémicas. La Ruta Golondrina, ubicado cerca del mirador Las Salinas y la Ruta Río Viejo, el cual inicia en la casa Karl Weiss y termina en el complejo arqueológico Sicán (Figura 14).

Tabla 8: Demanda turística interna del SHBP (2011 – 2016)

Mes / Año	Número de turistas nacionales que llegan al SHBP					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Enero	952	913	1 170	594	1 352	1 756
Febrero	939	789	1 680	811	1 073	1 403
Marzo	807	859	1 501	354	609	1 786
Abril	1 556	1 638	904	1 010	1 846	762
Mayo	1 313	1 701	1 637	1 307	1 478	1 803
Junio	1 339	1 383	1 469	1 404	1 466	2 032
Julio	2 157	2 134	1 989	2 157	2 501	3 309
Agosto	2 145	1 737	1 991	1 619	1 666	1 839
Septiembre	1 643	1 918	2 102	1 471	2 113	2 404
Octubre	1 985	1 623	2 101	1 447	2 252	
Noviembre	2 031	1 816	2 040	1 077	1 273	
Diciembre	630	1 190	667	616	932	
Total	17 497	17 701	19 251	13 867	18 561	17 094

Fuente: MINCETUR

Elaboración Propia

Los datos de la Tabla demuestran que existe demanda para el SHBP aún con las limitaciones que presenta Pómac, lo que significa que es una excelente oportunidad de negocio para mejorar la atención al turista y para mejorar los ingresos de la comunidad.

4.2.3 Demanda turística externa del SHBP.

La concurrencia de visitantes que provienen de diferentes partes del mundo refleja la buena perspectiva que tienen en el exterior de visitar el SHBP, esta frecuencia si bien no ha sido ascendente en los últimos años, más bien se ha mantenido inestable variando de año en año. Algunas razones por las cuales no se ha venido trabajando en conjunto, es el poco interés de los operadores turísticos en trabajar con las comunidades de la zona, además que se venía brindando el debido asesoramiento en materia de negocios a los pobladores que querían emprender sus ideas de negocio que tenían como razón principal al turismo.

Por las razones explicadas los pobladores en alianza con la entidad estatales y privadas como ONG, se logró un avance en materia desarrollando POMAC TOURS, un operador turístico propio del SHBP, el cual busca lograr aumentar la producción turística en torno al SHBP, logrando actualmente cumplir con estándares óptimos de calidad de servicio que se brinda a los visitantes extranjeros.

La llegada de turistas extranjeros es considerablemente menor al de los nacionales. El 2012 fue el año en el que se recibió la mayor cantidad con 1604 visitantes, pero esta cantidad ha sufrido un descenso en los años posteriores. En el 2013, 2014, 2015, se registró 1525, 1364, 1220, personas respectivamente. La Tabla 9 muestra con detalle estas cifras.

Tabla 9: Demanda turística externa del SHBP (2011 – 2016)

Mes / Año	Número de turistas extranjeros que llegan al SHBP					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Enero	84	99	117	76	158	125
Febrero	102	107	119	75	58	74
Marzo	84	113	107	81	75	107
Abril	100	97	108	356	68	88
Mayo	111	112	88	108	77	93
Junio	70	116	196	91	72	155
Julio	119	190	123	68	154	193
Agosto	96	133	207	110	126	216
Septiembre	132	178	139	124	134	136
Octubre	172	172	115	130	138	
Noviembre	175	185	147	89	89	
Diciembre	95	102	59	56	71	
Total	1 340	1 604	1 525	1 364	1 220	1 187

**Fuente: MINCETUR
Elaboración Propia**

A pesar que no se cuenta con datos de los últimos meses del año 2016, se puede apreciar que existe demanda de turistas extranjeros para el SHBP, lo que refuerza la oportunidad de negocio para mejorar la atención al turista y generar fuente de empleo e ingresos a la comunidad.

Demanda proyectada del SHBP (2004-2020)

Para el trabajo de investigación se ha considerado apropiado realizar proyecciones de los datos obtenidos de visitas al Santuario Histórico Bosque de Pómac utilizando el Método de los Mínimos Cuadrados (Tabla 10), desde el año 2004, cuya información se ha obtenido de la base de datos de MINCETUR. Para lo cual se ha considerado el total de turistas nacionales y extranjeros. Los resultados permitirán conocer cuántos visitantes que llegarían en años posteriores e identificar la afluencia por día.

El registro de ingreso de turistas al santuario tuvo un aumento desde el 2004 al 2007, de 12113 a 17607 personas, pero se registró una disminución entre los años 2008 al 2010 debido a la crisis mundial, que afecto en gran medida al sector turismo. En los posteriores años el flujo de visitantes regreso a sus índices normales situándose entre 18 mil y 20 mil turistas, excepto en el 2014 que llegaron 15231 visitantes.

Tabla 10: Método de Cuadrados Mínimos para el cálculo de la demanda proyectada

Año	periodo (x)	Total Turistas Nacionales e internacionales del SHBP (y)	xy	x ²
2004	1	12113	12113	1
2005	2	13590	27180	4
2006	3	12927	38781	9
2007	4	18506	74024	16
2008	5	17607	88035	25
2009	6	14886	89316	36
2010	7	13708	95956	49
2011	8	18837	150696	64
2012	9	19305	173745	81
2013	10	20776	207760	100
2014	11	15231	167541	121
2015	12	19781	237372	144
Totales	78	197267	1362519	650

Fuente: Elaboración Propia

Fórmula:

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2} \quad a = \bar{y} - b\bar{x}$$

Aplicando la fórmula, se obtienen los datos proyectados de turistas hasta el año 2023 que se presentan en la Tabla 11 en donde se observa que las proyecciones para el año 2015 fueron de 20 501 turistas mientras que para el 2016 se esperaba la llegada de 21 239 visitantes. De acuerdo a las proyecciones realizadas y de mantenerse la tendencia positiva registrada en años anteriores al 2017, el número de turistas se incrementaría cada año, llegando a 26 409 para el 2023.

Tabla 11: Proyección hasta 2023 de Turistas que visitarían el SHBP según Método Mínimos Cuadrados

Años	Periodo	Proyección de llegada de turistas
2004	1	12377
2005	2	13116
2006	3	13854
2007	4	14593
2008	5	15331
2009	6	16070
2010	7	16808
2011	8	17545
2012	9	18285
2013	10	19024
2014	11	19762
2015	12	20501
2016	13	21239
2017	14	21978
2018	15	22716
2019	16	23455
2020	17	24193
2021	18	24932
2022	19	25670
2023	20	26409

Fuente de la fórmula: (Heizer & Render, 2009)

Fuente: Elaboración Propia

4.2.4 Demanda efectiva del SHBP

Conocer la demanda efectiva; es decir la cantidad de turistas que llegan es importante, ya que con este dato se podrán formular estrategias que permitan desarrollar la actividad turística en la zona aprovechando los recursos por la propia comunidad. Para este aspecto se consideró aplicar la fórmula que se detalla a continuación, la cual está compuesta por la cantidad de turistas extranjeros y nacionales, además del número de sábados o fines de semana que existen en el año, al ser estos los días con mayor afluencia de turistas.

$$\frac{\text{Total turistas nacionales}}{\# \text{ de sábados}} + \frac{\text{Total turistas extranjeros}}{\# \text{ de sábados}} = \text{Total}$$

$$\frac{18561}{52} + \frac{1220}{52} = \frac{19781}{52} = 380 \text{ turistas / Sábado o fines de semana}$$

Los datos que se han considerado para la aplicación de la fórmula son del año 2015 (Tabla 9). Los resultados indican que ese año se recibió, en promedio, una afluencia máxima de 380 turistas tanto nacionales como extranjeros por cada sábado. Para los siguientes años se aplica la misma fórmula, basándose en los datos proyectados de la tabla 11, de tal manera que en la Tabla 12 se muestran las proyecciones de 2016-2021.

Tabla 12: Proyecciones Demanda de turistas 2016 - 2021

Año	Demanda Proyectada	N° de Sábados al año	Total de turistas por sábado
2016	21239	52	408
2017	21978	52	423
2018	22716	52	437
2019	23455	52	451
2020	24193	52	465
2021	24932	52	479
2022	25670	52	494

Fuente: Elaboración Propia

Se puede determinar entonces que existe suficiente demanda de turistas nacionales e internacionales que visitan el SHBP de la Región Lambayeque, principalmente el árbol milenario y las huacas; que existe una tendencia al crecimiento de la demanda de Circuitos turísticos en los siguientes años, y que se requiere de servicios adicionales como alimentación y hospedaje. Estos son aspectos que deben ser aprovechados por la comunidad para cubrir las necesidades evidentes de los turistas y de esta manera, mejorar su calidad de vida.

4.2.5 Oferta turística del SHBP.

A primera impresión, en la zona de amortiguamiento del SHBP existe una dinámica empresarial debido a la demanda existente; sin embargo, la situación, la cantidad y la calidad de los servicios no están aseguradas. De entre los negocios, desataca un solo operador turístico que será tomado como referencia para analizar la oferta.

APROTUR (Asociación de Orientadores Turísticos)

APROTUR está ubicada en el caserío La Zaranda, con Registro Único de Contribuyente (RUC) en trámite y como no cuenta con local propio, los contactos se realizan telefónicamente. Brinda el servicio de guiado por los circuitos turísticos del

SHBP (tiene una capacidad de atención de servicio de guiado para 100 personas diariamente), alquilan bicicletas y caballos, ofrecer productos elaborados a base de la materia prima de la localidad, vender tejidos elaborados con algodón nativo, y ofrece demostraciones de preparación de miel de abeja y algarrobina, así como la venta de los mismos. Debido a la falta de coordinación entre sus miembros, no han llegado a complementarse como entidad generadora de ingresos además de no contar con número de RUC.

Hospedaje Restaurant Campestre Bosque de Pómac

Ubicado en La Zaranda, con RUC 20480703961, ofrece los servicios de comida criolla, piscina, canchas deportivas, con 10 habitaciones simples, dobles y matrimoniales con baño privado, Playa de estacionamiento, Paseo a caballo y cuatrimoto, juegos (futbol de mesa, sapito, columpios). En la foto 17 se muestra la entrada al hospedaje.



Foto 17. Entrada al Hospedaje Bosque de Pómac–Sector La Zaranda

Leyenda: Tomada por los autores a las 13:32 horas del día 29-11-16

Ecolodge Huaca de Piedra

Ubicado en el caserío Huaca de Piedra del distrito de Íllimo, con RUC 20539056094, cuenta con web site llamado huaca de piedra lodge. Para su construcción se utilizaron materiales como adobe, caña y arena, al estilo de la cultura de la zona. Cuenta con 8 habitaciones triples, una piscina y un restaurant donde se degusta de platos típicos. Del mismo modo ofrecen la venta de productos como artesanías, alquilan el salón del

Ec lodge para eventos corporativos, institucionales, reuniones y capacitaciones. En la foto 18 se muestra la entrada al Ec lodge.



Foto 18. Entrada al Ec lodge Huaca de Piedra

Leyenda: Foto tomada por los autores a las 16:03 horas del día 29-11-16

Empresa Gastronómica Sabores de Pómac

La empresa se encuentra ubicada en el sector Pómac III y atiende previa reservación. Además cuenta con un local para 50 personas. Ofrece platos típicos de la zona como el arroz con pato, cabrito, entre otros. El local no cuenta con infraestructura adecuada para atender al público. De la misma forma no dispone de un cartel que permita diferenciar al negocio de las demás viviendas de la zona, haciendo difícil su ubicación. El negocio sigue en funcionamiento a pesar de que su número de RUC se encuentra de baja.

Restaurant touristic Sazón Milenario S.A.C.

Se encuentra ubicado en el centro de interpretación, con RUC: 20600584546. Ofrece diversos platos típicos de la región elaborada en base a insumos propios de la zona; funciona en coordinación con el operador turístico Pómac Tours; sus instalaciones cuentan con una capacidad para 200 personas, ya que cuando llegan grupos grandes de visitantes, usan la pérgola del centro de interpretación. En días de semana reciben una promedio de 15 personas. La mayor cantidad de turistas llegan los fines de semana y feriados. En la foto 19 se muestra la entrada al restaurante.



Foto 19. Entrada del restaurant Sazón Milenaria

Leyenda: Foto tomada por los autores a las 14:14 horas del día 29-11-16

Asociaciones de tejedoras

Existen varias asociaciones en la zona de amortiguamiento como los son Manos con Talento, Sicán Jem, Kinder Sicán. Se dedican a la venta de artesanía: Productos elaborados en base a algodón nativo (carteras, prendas de vestir, bolsos, morrales, manteles, chale, llaveros entre otros). En la foto 20 se muestra la el interior del local de Sican Jem



Foto 20. Sicán Jem

Leyenda: Foto tomada por los autores a las 12:02 horas del día 13-12-16

Pómac tours

Es el único operador turístico propio de la Zona de Amortiguamiento, ubicado en el caserío La Curva, con RUC 20600046048 y conformado por personas de la Zona para promocionar los atractivos turísticos, enfocados en el SHBP. En la actualidad no cuenta con local propio, los contactos se realizan a través de llamada telefónica. Trabajan de manera articulada con las instituciones SERNANP, Museo Nacional de Sicán, además de establecer una alianza con la comunidad (el servicio de restaurant y guiado son ofrecidos por los habitantes propios de la zona), quienes son parte fundamental del servicio turístico. Ofrece los servicios de Guiado en los Circuitos, donde se ubica principalmente, el Árbol Milenario, el Mirador Turístico, Casa Karl Weiss, las Pirámides y para el avistamiento de aves se ofrece “la Ruta de Aves”. Ofrece también camping y vende productos artesanales como miel, algarrobina y sus derivados.

Tiene una capacidad de atención de 160 personas para brindar el servicio de guiado en los diferentes circuitos (8 guías registrados y capacitados para atender a 20 turistas cada uno a un costo de S/30 soles por recorrido que se realiza en aproximadamente tres horas durante el horario de 8:00 a 15:00 horas) y para el ejercicio de camping 40 personas como máximo. En los días de semana (lunes a viernes) se cuenta con la presencia 3 guías permanentes, y los fines de semana (sábado y domingo) debido al mayor número de visitantes, se cuenta con 6 guías.

Mapa de los negocios

El resumen de los negocios de la zona de amortiguamiento del SHBP se muestra en la figura 15. Además existen circuitos definidos por el SERNANP que no son tomados en cuenta por el operador, ya que solo realiza el recorrido por los atractivos ya mencionados.



Figura 15: Emprendimientos en Zona de Amortiguamiento - SHBP
Fuente: Google Maps, SERNANP
Elaboración Propia

4.2.6 Oferta del operador turístico.

Para conocer la capacidad ofertante que tiene la zona para ofrecer Guiado de Circuitos turísticos, se desarrolló una estimación para obtener el número de turistas que los operadores pueden atender con los Circuitos en SHBP, tomando en cuenta el número de operadores turísticos, el número de guías por operador y el número de turísticas que pueden atender cada uno:

- Número de Operadores turísticos = 1 (Pómac Tours)
- Número de Guías para brindar el Circuito turístico = 8 de Pómac Tours
- Número de turistas que pueden atender por guía = 20

$1 \text{ operador turístico} * 8 \text{ guías} * 20 \text{ personas / guía} = 160 \text{ personas / día}$
--

Total: 160 personas / día

De acuerdo a esta estimación, la zona que cuenta con un solo operador turístico tiene la capacidad de atender por día, a un aproximado de 160 personas en el servicio de Guiado de Circuitos Turísticos.

4.2.7 Brecha de Servicios Turísticos en el SHBP

El déficit de atención turística significa que la demanda supera a la capacidad de la oferta, generando la necesidad y la oportunidad de negocios para cerrar la brecha de servicios turísticos que existe en la Zona de Amortiguamiento del SHBP. Se obtiene con la siguiente fórmula: *Demanda – Oferta = Brecha*

Si se reemplaza la fórmula con datos del año 2015, se tiene en promedio, un déficit de atención de 220 turistas por cada sábado o fin de semana (380 turistas / sábado – 160 turistas/ sábado = 220 turistas por sábado). Si se aplica la misma fórmula en las proyecciones de la Tabla 11, se encuentra el déficit de los años 2016-2022, cuyos resultados se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13: Brecha de Servicios Turísticos en el SHBP, 2016 - 2022

Año	Demanda por día sábado	Oferta por día sábado	Déficit por día sábado	Déficit por los sábados del mes	Brecha de Guías turísticos	↑ / año
2016	408	160	248	992	50	0
2017	423	160	263	1052	53	3
2018	437	160	277	1108	55	2
2019	451	160	291	1164	58	3
2020	465	160	305	1220	61	3
2021	479	160	319	1276	64	3
2022	494	160	334	1336	67	3

Fuente: Elaboración Propia

El resultado indica que en el SHBP existe un déficit en la atención turística por mes, que en el 2018 será de 1108 turistas que visitan solo los días sábados o fines de semana y que se va incrementando hasta 1336 en el año 2022; lo que significa una necesidad de cubrir una brecha de 55 Guías turísticos en el año 2018 y 67 en el año 2022; lo que equivale a un aumento promedio de tres Guías turísticos por año que se irían incorporando a la organización comunitaria. Además se debe tener en cuenta que el efecto lateral que trae es el incremento de servicios adicionales como el hospedaje y la alimentación.

Los resultados demuestran que se trata sin duda, de una oportunidad para generar fuente de trabajo mediante el aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales para ofrecer el producto Circuito turístico por parte de los miembros de la comunidad, teniendo la ventaja de que el producto ya se encuentra definido. Falta ahora, conocer el interés que muestra la comunidad y en qué condiciones se encuentra su capacidad de gestión para acceder a brindar este tipo de servicios.

4.3 Percepción sobre aprovechamiento turístico de los recursos del SHBP

Para evaluar la percepción que la comunidad de la Zona de Amortiguamiento tiene sobre el turista y sobre el aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP, se aplicó un cuestionario con preguntas de tres dimensiones: Datos generales, Aspecto Social y Turismo. Los datos que se obtuvieron se muestran a continuación.

Datos generales

Los resultados del procesamiento de datos se presentan en la Tabla 14, y se puede afirmar que la mayoría de los encuestados pertenecen a la Zona denominada La Zaranda, cuentan entre 26 a 49 años de edad, son mayormente mujeres y de estado civil casado.

Tabla 14. Datos generales de los encuestados

Zona de vivienda	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Pómac III	19	29,7	29,7
La Zaranda	45	70,3	100,0
Total	64	100,0	
Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18-25	11	17,2	17,2
26-49	41	64,1	81,3
50-70	12	18,8	100,0
Total	64	100,0	
Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	36	56,3	56,3
Masculino	28	43,8	100,0
Total	64	100,0	
Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casado	28	43,8	43,8
Soltero	23	35,9	79,7
Conviviente	12	18,8	98,4
Viudo	1	1,6	100,0
Total	64	100,0	

Fuente: Cuestionario - Hoja de Procesamiento IBM SPSS Statistics 22
Elaboración propia

De esta información se puede interpretar que de existir condiciones para establecer un negocio de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP, éste se haría mayormente con personas que se encuentran en ese rango de edad, que son mayormente mujeres y que tienen la necesidad de instalarlo por presentar una carga familiar, que deviene de estar casadas. Asimismo, se podría organizar una asociación con fines de negocio turístico comunitario entre La Zaranda y el Sector Pómac III, teniendo mayor participación la primera.

Aspecto social

Los resultados del procesamiento de datos con respecto al Aspecto social de las Zonas La Zaranda y el Sector Pómac III se presentan en la Tabla 15. Se puede afirmar que la mayoría de los encuestados tiene grado de instrucción Secundaria completa, no pertenecen a ninguna asociación, el tipo de vivienda es rústico que cuentan con sala comedor, cocina y dormitorios, de bajo nivel de ingresos, que realizan otro tipo de actividad, mayormente referentes a negocios pequeños como bodegas, y que todos utilizan agua potable, cuentan con celular y no tienen internet.

Se puede interpretar que si existen condiciones sociales para establecer un negocio de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP, éste se haría mayormente con personas que tienen Secundaria completa para poderles explicar el proceso de asociación y negociación turística basados en sus propias viviendas y sobre los pequeños negocios que poseen, a los que se les tendrá que acondicionar batería de baños certificados e infraestructura para Internet.

Aspecto Turismo

La percepción de la comunidad con respecto al turista en el SHBP se presentan en la Tabla 15, y se puede afirmar que la mayoría de los encuestados afirma que sí existe turismo en el SHBP por cuanto permanentemente los fines de semana grupos de más de 30 turistas visitan la zona acompañados de guías de turismo, que recorren todos los atractivos turísticos del SHBP, el Árbol Milenario, Pirámides prehispánicas, Mirador, avistamiento de aves, la flora, y realizando caminatas, campamentos, o visitando centros artesanales.

Tabla 15. Aspectos sociales de la población

Grado de instrucción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Profesional	2	3,1	3,1
Técnico	18	28,1	31,3
Secundaria completa	26	40,6	71,9
Secundaria incompleta	3	4,7	76,6
Primaria	15	23,4	100,0
Total	64	100,0	
Organización a la que pertenece	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Asociación Ganadera	5	7,8	7,8
Caballos de paso	2	3,1	10,9
Otro	8	12,5	23,4
Ninguna	49	76,6	100,0
Total	64	100,0	
Tipo de vivienda	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Material noble	3	4,7	4,7
Rústico	61	95,3	100,0
Total	64	100,0	
Habitaciones de la vivienda	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sala, comedor y cocina	3	4,7	4,7
Sala-comedor, cocina y dormitorios	61	95,3	100,0
Total	64	100,0	
Tipo de agua que usa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Agua potable	64	100,0	100,0
Uso de Telefonía	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Celular	64	100,0	100,0
Uso de Internet	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	8	12,5	12,5
No	56	87,5	100,0
Total	64	100,0	
Nivel de Ingresos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Medio	21	32,8	32,8
bajo	43	67,2	100,0
Total	64	100,0	
Tipo de actividad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Agrícola	14	21,9	21,9
Ganadera	5	7,8	29,7
Artesanía	4	6,3	35,9
Turismo	4	6,3	42,2
Otros (bodegas, docente)	37	57,8	100,0
Total	64	100,0	

Fuente: Cuestionario - Hoja de Procesamiento IBM SPSS Statistics 22
Elaboración propia

El habitante de las Zonas de Amortiguamiento, observa también que el turista se lleva una buena opinión de la visita. De esta información se puede interpretar que sí existe percepción favorable de la comunidad con respecto a los turistas, lo cual es propicio

para establecer un negocio de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP (Tabla 16).

Tabla 16. Percepción de la Comunidad sobre el turista en SHBP

Turismo en SHBP	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí, existe turismo	44	68,8	68,8
Sí, con poca difusión	20	31,3	100,0
Total	64	100,0	
Visita de turistas en SHBP	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	64	100,0	100,0
Turistas en SHBP	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Con guías	55	85,9	85,9
Solos	9	14,1	100,0
Total	64	100,0	
Día más frecuente de turistas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Lunes-viernes	4	6,3	6,3
Fin de semana	51	79,7	85,9
Feriado	9	14,1	100,0
Total	64	100,0	
Número promedio de turistas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1-10	9	14,1	14,1
11-20	13	20,3	34,4
21-30	2	3,1	37,5
+30	40	62,5	100,0
Total	64	100,0	
Turistas causan incomodidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No	64	100,0	100,0
Actividad que más realizan los turistas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Varios atractivos con SHBP	60	93,8	93,8
Varios atractivos sin SHBP	4	6,3	100,0
Total	64	100,0	
Opinión de los turistas sobre SHBP	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Buena	53	82,8	82,8
Regular	11	17,2	100,0
Total	64	100,0	
Principales atractivos que visitan los turistas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Todos	64	100,0	100,0

**Fuente: Cuestionario - Hoja de Procesamiento IBM SPSS Statistics 22
Elaboración propia**

Asimismo, la percepción del poblador con respecto a la actividad turística comunitaria o rural se presenta en la Tabla 17, y se puede afirmar que la mayoría no conoce sobre el tema, pero que con apoyo técnico, capacitación y fomento realizarían actividades de turismo rural, especialmente como guías turísticos de los diversos

recorridos que deseen realizar los turistas, ya que lo consideran una excelente oportunidad de negocio y se cuenta con el respaldo del gobierno.

Tabla 17. Percepción del poblador sobre la actividad turística comunitaria o rural

Sabe algo de Turismo rural	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	16	25,0	25,0
No	48	75,0	100,0
Total	64	100,0	
Necesidad para hacer Turismo rural	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Capacitación	4	6,3	6,3
Infraestructura-vivienda	6	9,4	15,6
Alianzas	5	7,8	23,4
No sabe	49	76,6	100,0
Total	64	100,0	
Con apoyo técnico se haría Turismo rural	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	54	84,4	84,4
No	9	14,1	98,4
No sabe	1	1,6	100,0
Total	64	100,0	
Servicio que puede prestar la comunidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alojamiento	7	10,9	10,9
Guía	37	57,8	68,8
Transporte	1	1,6	70,3
Alimentos	8	12,5	82,8
Alquiler bicicletas	2	3,1	85,9
No sabe	9	14,1	100,0
Total	64	100,0	
Turismo, oportunidad de negocio	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	61	95,3	95,3
No	3	4,7	100,0
Total	64	100,0	
Autoridades, fomentan turismo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	39	60,9	61,9
No	24	37,5	100,0
Total	63	98,4	
No contestó	1	1,6	
Total	64	100,0	
Recomendaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Fomento al turismo	29	45,3	45,3
Apoyo económico	13	20,3	65,6
Capacitación	22	34,4	100,0
Total	64	100,0	

Fuente: Cuestionario - Hoja de Procesamiento IBM SPSS Statistics 22

Elaboración propia

Resulta importante conocer el hecho de que el poblador tiene interés de conocer sobre el turismo rural comunitario porque se constituye en una excelente oportunidad de negocios, como forma de vida, como fuente de ingresos y como medio para mejorar su condición de

vida, además porque le permite cuidar el medio ambiente, los recursos naturales y culturales del SHBP, así como conservar y transmitir su cultura. El no saber sobre el tema ha aumentado su inquietud y deseo por aprender del mismo para poder implementarlo en sus propias instalaciones, ya que sería su propio patrimonio el que entraría como parte de la oferta turística que se engrandecerá con la alianza de todos ellos bajo la modalidad de Asociación como ente normativo, asimismo, constituirse la familia como fuente de la oferta laboral de Guías de turismo basado en estrategias administrativas, ya que se avizora que el principal producto a ofrecer es el circuito turístico, el mismo que permite el conocimiento y reconocimiento de todos los atractivos turísticos por parte de los visitantes locales, nacionales y extranjeros.

Dada esta realidad de expectativa, se requiere de estrategias administrativas que permitan a la comunidad de la Zona de Amortiguamiento, poco conocedora de la gestión turística, adentrarse al aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales que presenta el SHBP.

4.4 Estrategias administrativas de aprovechamiento turístico de recursos en el SHBP

La actividad relacionada con el Turismo Rural Comunitario (MINCETUR, 2007) o simplemente Turismo Comunitario (TC) permite el desarrollo de la actividad turística mediante el uso de los recursos naturales y culturales del SHBP de alto atractivo turístico debido a que los primeros representan una riqueza en flora, fauna y paisaje, en tanto que los segundos son exponentes genuinos de la importante Cultura Sicán. En este aspecto se requieren estrategias administrativas de organización y protección del patrimonio natural y cultural, de tal manera que su aprovechamiento no deteriore su estado natural y físico (Olivera, Negrón, Muñoz, & Paucar, 2008).

Esta TR también permite el desarrollo de tres formas turísticas, el Agroturismo, el Ecoturismo y el Turismo vivencial, siempre que sean gestionados por los miembros de la misma comunidad y que no requieran de mucha complejidad en su gestión como lo ostentan los otros modelos de gestión como el de desarrollo turístico sustentable y el de administración turística. Por lo tanto, se necesitarán estrategias administrativas de organización, de protección de las costumbres de la comunidad y de Marketing (CODESPA, 2011).

La organización comunitaria será la encargada de evaluar permanentemente la satisfacción del turista, sus gustos y necesidades, sus expectativas de turismo, el tipo de turista, su estancia, etc., por lo que se necesitarán estrategias de marketing para analizar la demanda, la oferta y el déficit de atención turística. Asimismo, implícito al estudio de la demanda y la oferta se encuentra el análisis de las condiciones de los servicios turísticos, lo que lleva a contar con estrategias organización, marketing, de liderazgo y concertación para fomentar y aumentar la infraestructura básica adecuada (Sepúlveda, Basurto, & Vizcarra, 2010).

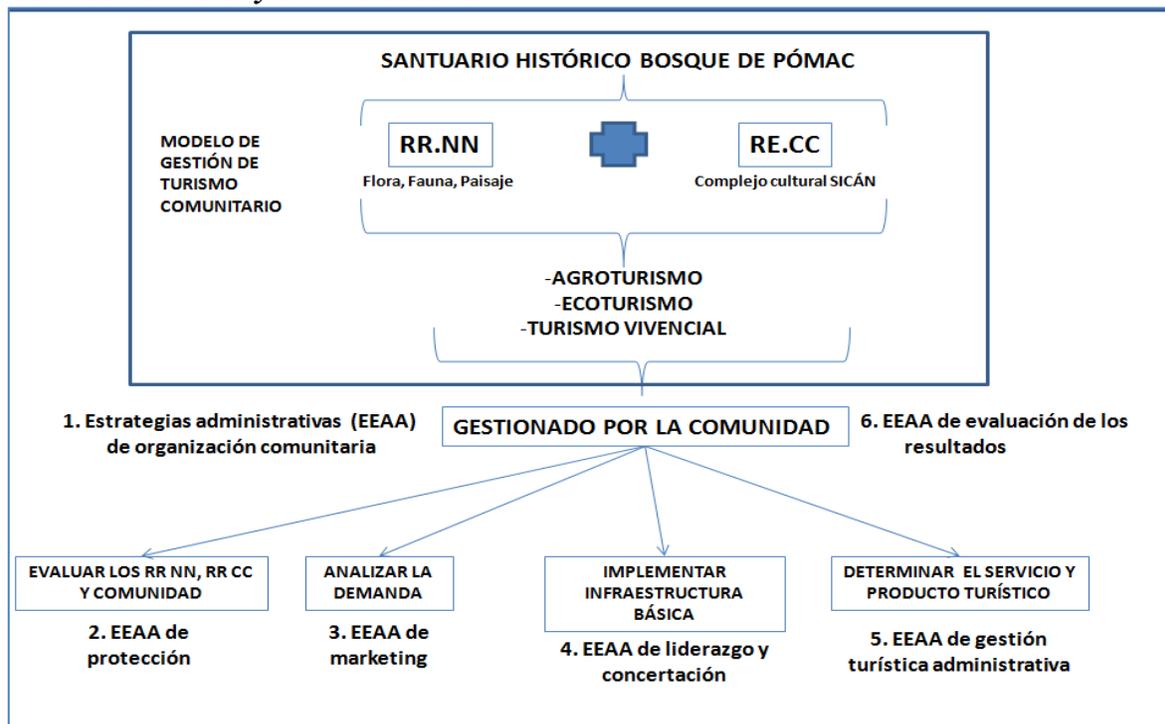
Uno de los servicios turísticos que perfectamente encaja en cualquiera de las tres formas del TC es el de Guía Turístico cuya acción se centra en conducir a un grupo de turistas (No más de 20) por los Circuitos Turísticos elegidos en un recorrido de tres horas de acompañamiento seguro, de explicación, asistencia, apoyo e ilustración sobre los lugares a visitar, acampar o escalar. El Guía que es el recurso humano estratégico, requiere de una organización simple que lo lidere, oriente, gestione su capacitación e innovación de su servicio, en busca de la mejor atención al turista. En este aspecto, se necesita una estrategia de gestión turística directiva con los siguientes lineamientos: Gestión (Planificación, organización y control), se trata de una estrategia administrativa propiamente dicha, de Promoción turística y Alianza estratégica (Cienfuegos, 2012).

El primer producto a promocionar es el Circuito turístico que es un protocolo de visitas de los diferentes lugares donde se puede observar e interactuar con la comunidad, observar la flora, fauna y monumentos culturales, adquirir alimentos y artículos artesanales y sentir el ambiente puro y cálido del Bosque. Para producir este producto, se requiere de una estrategia administrativa de valor que ponga en marcha una cadena de gestión simple pero que otorgue alto margen de servicio (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Finalmente se requiere de estrategias administrativas de evaluación para medir cómo resultados el beneficio del turista, la comunidad y el ambiente del SHBP (David, 2013).

En la Figura 16 se muestra las estrategias administrativas para el aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP.

Figura 16. Estrategias administrativas necesarias para el aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP



Elaboración propia

Fuente: (MINCETUR, 2007); (Barturén, 2014); (CODESPA, 2011); (SERNANP, 2010); (Olivera, Negrón, Muñoz, & Paucar, 2008); (Cienfuegos, 2012); (Sepúlveda, Basurto, & Vizcarra, 2010); (David, 2013) (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

De esta manera se requieren de seis tipos de estrategias administrativas para el aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP: de organización, de protección, de marketing, de liderazgo y concertación, de gestión turística administrativa y de evaluación.

Si bien es cierto el TC ha ayudado a determinar las estrategias administrativas que son necesarias para aprovechar turísticamente los recursos naturales y culturales, sin embargo, se precisa de un modelo de gestión propio que se adapte a la realidad del SHBP, a la inexperiencia de su comunidad y alto interés y compromiso de intervenir en las actividades turísticas, siempre que reciban apoyo de otros actores como por ejemplo, la Municipalidad, la Universidad y otros organismos.

Se considera que las escuelas que plantea Galván (2003) son apropiadas para diseñar un modelo de gestión turístico comunitario, que permita generar las estrategias

administrativas de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales en el SHBP ya determinadas, toda vez que permitieron agrupar una serie de lineamientos, actividades e indicadores en Variables. Así se obtuvo: acciones de planificación, visionario, política y entorno en Variables Previas; las acciones de cognitiva y aprendizaje en Variables de Proceso; y las acciones de cultural y configuración en Variables de Resultado.

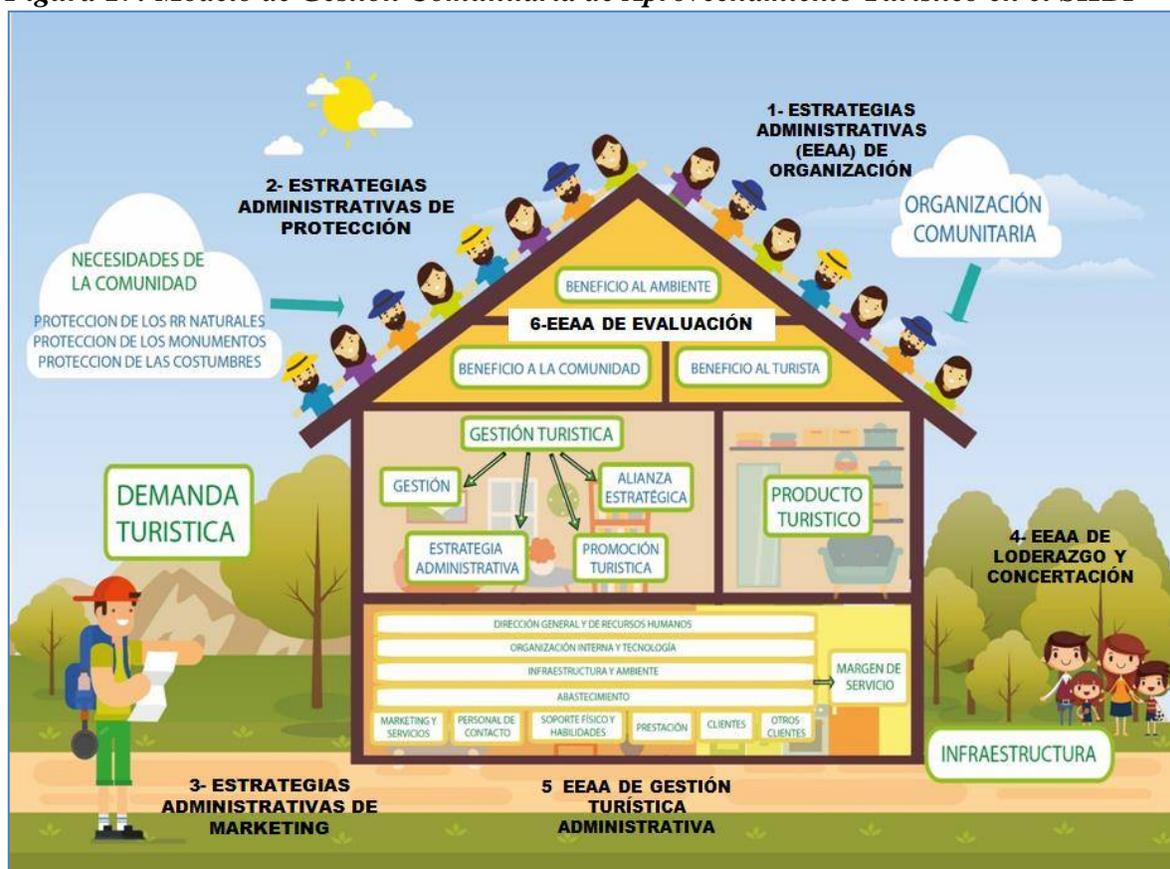
De esta manera las variables previas comprenden el estudio de la Demanda turística que generarán las estrategias administrativas de marketing; las Necesidades de la comunidad que generarán estrategias administrativas de protección; la Organización comunitaria que generará estrategias administrativas de organización comunitaria; y la Infraestructura turística que generará estrategias administrativas de liderazgo y concertación.

Mientras que, las variables de proceso se refiere a Gestión, Alianza estratégica, Estrategia Administrativa propiamente dicha y Promoción turística, que generarán estrategias de gestión turística administrativa. Además destaca el marketing y sus herramientas, los cuales contribuyen al desarrollo del turismo en las comunidades.

Finalmente, las variables de resultado son el Producto turístico, la Cadena de Valor del servicio turístico que generarán estrategias de gestión turística administrativa; Beneficios y la retroalimentación, que generarán estrategias administrativas de evaluación de los resultados, expresada en indicadores y diseño de acciones de mejora

De esta manera, el Modelo de Gestión Comunitaria de Aprovechamiento Turístico en el Santuario Histórico Bosque de Pómac de Lambayeque, está representado por una categoría, once variables e indicadores de gestión; que forman parte de las estrategias administrativas que se aplicarán en el sector turismo. En la Figura 17 se presenta el diseño del modelo propuesto.

Figura 17: Modelo de Gestión Comunitaria de Aprovechamiento Turístico en el SHBP



Elaboración Propia

Fuente: (Galván, 2003).

Se puede decir entonces que, para poder formular las seis estrategias administrativas se requiere del Modelo de Gestión Comunitaria de Aprovechamiento Turístico en el SHBP diseñado a partir de los aportes de Galván (2003), quien utiliza la planificación como punto de partida y como consecuencia de ello, la capacitación y aprendizaje, que vienen a ser como el aseguramiento de que lo programado se cumpla, y se completa con la cultura y la configuración que representan el modo de vida que desea vivir una comunidad satisfaciendo sus propias necesidades y la de sus clientes después de ejecutar lo programado, y que con mecanismos de evaluación, permita la configuración de la planificación inicial.

Al aplicar lo planteado, se necesita que el modelo sea sostenible y perdure en el tiempo, por lo cual es importante considerar las escuelas Visionaria y Cognitiva, que se enfocan en el líder, por lo tanto el modelo propuesto considera realizar diversas acciones para

desarrollar capacidades y habilidades en los pobladores, quienes serán los principales actores de su propio desarrollo.

El proceso de Aprendizaje, que si bien no se menciona como una estrategia, es una característica que debe ser propia en la forma de actuar de los impulsores del modelo. Las acciones realizadas para este aspecto se deben enfocar en la mejora continua, por lo cual se tiene que ser autocrítico y analítico. Con el mismo propósito, la escuela de Configuración establece un proceso de transformación.

La escuela Cultural se ve reflejada en los logros de la organización, los cuales llevan a obtener beneficios para los colaboradores (la comunidad rural), la demanda, la organización, los recursos (naturales y culturales) y el ambiente.

4.5 Discusión

La caracterización del SHBP se logró como consecuencia de seguir pasos particularmente propuestos por los tesisistas: 1° Definición, ubicación, hábitats, accesibilidad y zona de amortiguamiento del SHBP; 2° Presentación de los recursos turísticos tanto culturales como naturales que presenta el Santuario; 3° Descripción de la actividad turística de Pómac (Entorno del negocio turístico, los factores externos e internos de la actividad turística y el perfil competitivo). Al respecto, se encontró la caracterización del SHBP de Morrejón (2015) que solo considera Datos generales del sitio, ubicación, límites del lugar, flora, fauna e inventario turístico; así también la caracterización de Andrade (2013) que analizó solamente los atractivos naturales, turísticos, establecimientos gastronómicos, servicios de comunicación y accesibilidad a la zona. Por ello, la caracterización del SHBP que se expone en la presente Tesis, es más completa y responde a los propósitos de la investigación en la que se agrega las características de la población.

De la misma manera, el procedimiento para determinar la atención turística fue particular de los Tesisistas, quienes siguieron los siguientes pasos: 1° definición del producto turístico de interés, el mismo que recayó en el Circuito turístico (Nueve). 2° se determinó la demanda de este producto que fue abstraída de las estadísticas oficiales en lo concerniente a las visitas nacionales y de extranjeros al SHBP; los cálculos se realizaron en función al mayor día de afluencia turística, con la finalidad de identificar la cantidad de turistas que se espera

atender; y los datos fueron proyectados a siete años, para conocer la demanda futura. 3° Se determinó la oferta de Circuitos turísticos en el SHBP, cuyos datos se obtuvieron de la bibliografía especializada y de la consulta a la comunidad. 4° Mediante formula simple (Oferta de Circuito turístico del único operador turístico del SHBP menos Demanda efectiva de Circuito turístico del SHBP) se calculó el déficit de atención del Circuito turístico y la brecha de los servicios turísticos del SHBP, expresados en el número de Guías Turísticas que se requieren para atender la demanda desde el 2018 hasta el 2022.

Ninguno de los antecedentes consultados como Feijó (2014), Pailiacho (2013) Inuca & Quilo (2013), Cienfuegos (2012), Andrade (2013), Morejón (2015) llegaron a los resultados arribados por los tesisas, toda vez que ellos se han valido del análisis de la capacidad instalada de las empresas locales que se ubican en la zona de amortiguamiento, enfocándose principalmente en los operadores turísticos. Además para un mayor entendimiento se elaboró un mapa de negocios del sector turístico, especificando de este modo su localización geográfica y potencial.

De otro lado, los resultados obtenidos a partir de la encuesta son casi parecidos a los de Inuca & Quilo (2013) quienes afirman que el desarrollo de la actividad turística comunitaria brinda oportunidades a los pobladores de la zona, a pesar de que ellos encuestaron a los turistas. En cambio, Tufinio (2014) utiliza una herramienta aplicada a la realidad turística pero no abarca elementos específicos del turismo comunitario, de allí que los resultados son diferentes. En tanto que con Jaramillo (2012) y Alberca (2014), existen similitudes con los resultados obtenidos de la presente investigación, al ser dirigidas a la población de estudio, en beneficio del recinto turístico.

Con respecto a las estrategias administrativas que los tesisas plantean como necesarias para que la comunidad de la Zona de Amortiguamiento aproveche turísticamente los recursos naturales y culturales del SHBP se basan en el Modelo de Gestión Turístico Rural y Comunitario propuesto por CODESPA (2011), Vicente (2011), Inuca & Quilo (2013), Cedeño (2012) y Barturén (2014) porque consideran el desarrollo sustentable, el agroturismo, ecoturismo y el turismo vivencial, que se adecúan más a las características de la actividad turística, más no así a la gestión propiamente administrativa, por ello, que se propone un diseño de modelo de gestión comunitaria basado en las escuelas de Galván, el cual guiará de

una manera más propia la formulación de las estrategias administrativas determinadas, recogiendo como un todo y en orden secuencial 1° Planificación, 2° Visionario, 3° Cognitiva, 4° Aprendizaje, 5° Política, 6° Cultural, 7° Entorno y 8° Configuración.

El modelo propuesto, si bien se basa en Galván (2003) se alimenta de los aportes de las estrategias administrativas de David (2013) y Cienfuegos (2012) para analizar los factores externos e internos del SHBP como una unidad económica, de los cuales surge las variables previas y que dan lugar al plan estratégico; de las estrategias de desarrollo de infraestructura de Sepúlveda, Basurto, & Vizcarra (2010) y la creación de productos innovadores, capacitaciones al talento humano, mejora de la calidad y de la atención al turista de (Olivera, Negrón, Muñoz, & Paucar, 2008).

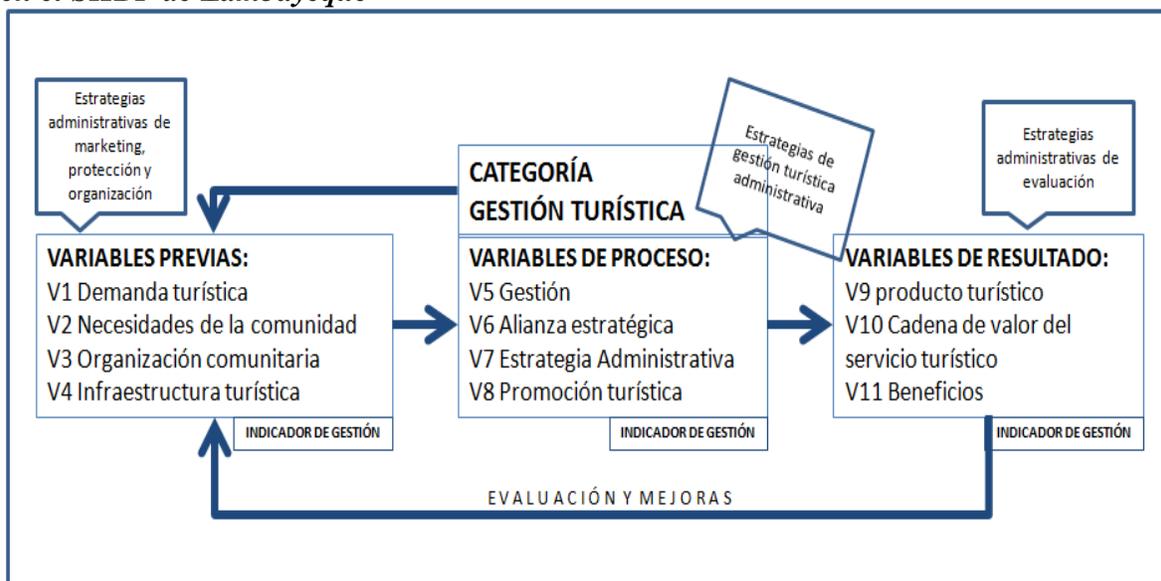
En definitiva, la organización de las variables propias del modelo propuesto, así como los lineamientos, estrategias administrativas y acciones incluidas, se han logrado, gracias a la clasificación de Galván (2003), por lo que se puede considerar la Hipótesis como verdadera.

Capítulo V: Modelo de Gestión Comunitaria de Aprovechamiento Turístico en el Santuario Histórico Bosque de Pómac

Se describe el Modelo de Gestión Comunitario de Aprovechamiento Turístico en el SHBP, propuesto, que permite formular estrategias administrativas adecuadas a la realidad de la comunidad de la Zona de Amortiguamiento en beneficio general de su población, demanda turística y del patrimonio natural y cultural.

El diseño del modelo (Figura 18), se centra en una categoría, cuatro variables previas que sirven de insumo y son generadoras de las estrategias administrativas de marketing, de protección y de organización; cuatro variables de proceso que generan las estrategia de gestión turística administrativa, y tres variables de resultado que generan las estrategias administrativas de evaluación. Con ello se pretende guiar la acción de los miembros de la comunidad interesados en aprovechar turísticamente los recursos naturales y culturales del SHBP con fines de mejorar su calidad de vida y proteger su patrimonio y costumbres ancestrales.

Figura 18: Diseño de un Modelo de Gestión Comunitaria de Aprovechamiento Turístico en el SHBP de Lambayeque



Fuente: Elaborado por los autores con la colaboración de la Dra. Hilda Angélica Del Carpio Ramos².

² La Dra. Hilda Angélica Del Carpio Ramos es docente de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú y es docente colaboradora en la Universidad de Salamanca, España.

5.1 Categoría del Modelo

El Modelo tiene como categoría central la Gestión turística que es la que planifica, de la cual se desprenden todas las variables, guiando el cumplimiento de las acciones según el orden de las variables previas, variables de proceso y variables de resultado; evaluadas por indicadores para medir la gestión sobre Demanda turística, Necesidades de la comunidad, Organización comunitaria e Infraestructura turística, como variables previas; y Producto turístico, Cadena de Valor del servicio turístico y Beneficios, como variables de resultado.

La categoría Gestión turística presenta cuatro variables de proceso: Gestión, Alianza estratégica, Estrategia administrativa y Promoción turística. Estas variables tienen como misión el logro de las acciones de las variables previas (entradas o insumos) y de las variables de resultado (salidas), de manera cíclica y sistémica.

Es la variable Gestión la que investiga la Demanda turística, determina las Necesidades de la comunidad, el nivel de organización y el estado de la infraestructura; establece los Beneficios y evalúa las acciones mediante indicadores para mejorarlas.

La variable Alianza estratégica es la que recomienda la Organización comunitaria para el aprovechamiento turístico de los recursos turísticos del SHBP.

La variable Estrategia administrativa es la que concerta con las diferentes entidades y empresas la Infraestructura turística y reglamenta la Cadena del servicio con la participación de los diferentes actores.

Es la variable Promoción turística la que define, valora, publica, difunde, educa y perfecciona el Producto turístico.

5.2 Variables previas

Las variables previas están expresadas por: Demanda turística, Necesidades de la comunidad, Organización comunitaria e Infraestructura turística.

V1 Demanda turística

El estudio de la demanda turística es el punto de partida y de su resultado se establece la continuidad o no del modelo, ya que consiste en el análisis del volumen de visitas, extraído de una investigación previa, basada en datos oficiales de turistas que acuden a un determinado centro turístico en un determinado periodo de tiempo. Las estrategias administrativas de marketing se observan en la Figura 19.

Figura 19: Estrategias sobre Demanda turística



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias administrativas

1. Obtención de datos estadísticos a partir de fuentes oficiales, entidades públicas (MINCETUR, s.f.) y privadas así como de las universidades, ONG's, etc.
2. Proyección de datos estadísticos mediante la aplicación de fórmulas matemáticas que permitan entender la demanda futura. (Elaboración Propia)
3. Análisis e interpretación, de acuerdo a los resultados obtenidos de la demanda presente y futura se contrastará con la capacidad de respuesta de la comunidad.

Acciones

1. Obtención de datos estadísticos
 - Recopilación de la data estadística de las instituciones públicas
 - Recopilación de la data estadística de las instituciones privadas
 - Procesamiento de los datos para obtener la demanda presente
2. Proyección de datos estadísticos
 - Pasar datos estadísticos a un programa de computación
 - Calcular la demanda futura
3. Análisis e interpretación

Presentación de la demanda turística presente y futura
Analizar la tendencia de la demanda turística

Indicadores:

% de acciones cumplidas.

V2 Necesidades de la comunidad

Analizada la demanda turística, se realiza el estudio de la situación actual de la población en diversos aspectos: cultural, social y económico, obteniéndose a través de la investigación de la data recabada por instituciones estatales (municipalidades, SERNANP, INEI) ligadas a la población de interés, además de información obtenida y analizada de la zona por los mismos investigadores. A través de estas estrategias se logra determinar la capacidad de respuesta de la comunidad para atender la demanda turística en el SHBP participando en programas o proyectos de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del Santuario, cuya demanda ya se ha obtenido. De este modo la comunidad puede satisfacer necesidades económicas para mejorar su condición de vida, asegurando la protección de los recursos naturales, del patrimonio histórico y de sus costumbres. Las estrategias administrativas de esta variable se presentan en la Figura 20.

Figura 20: Estrategias sobre necesidades de la comunidad



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias

1. Análisis situacional sobre los aspectos económicos, tecnológicos, ambientales (Cienfuegos, 2012), sociales, y sobre la actividad turística (Feijó, 2014).
2. Elaboración de cuestionarios validados, para indagar en la comunidad sobre sus necesidades, de manera que permita profundizar los datos del lineamiento anterior.

3. Elaboración de talleres, en función a la data obtenida, se podrán determinar los talleres que se realizarán posteriormente, enfocándose así en solucionar las necesidades de la comunidad.
4. Mejorar las condiciones de vida, se trata de diseñar indicadores para medir la situación inicial de las necesidades y su evolución al final de un período de gestión para determinar el grado de satisfacción de las necesidades y la mejora de la condición de vida de la comunidad.

En lo que se refiere a las condiciones de vida de la población involucrada, el modelo considera tres necesidades importantes, el resguardo de los recursos naturales (Morejón, 2015) del patrimonio (CODESPA, 2011) y de las costumbres (Barturén, 2014). Por tal motivo, se toman como referente para convertirlas en oportunidades o ventajas competitivas turísticas (Figura 21).

Figura 21: Necesidades de la comunidad según el MGCAT- SHBP



Fuente: Elaboración Propia

Acciones

1. Acciones para la protección de los recursos naturales

Selección de la comunidad de interés

Análisis riesgo ambiental.

Programas de sensibilización de conservación a pobladores

Plan de gestión de riesgo de desastres

Capacitaciones orientadas a la sostenibilidad y recuperación de los ecosistemas.

Programa de mantenimiento, implementación y conservación de los atractivos turísticos naturales

Ordenamiento de actividad turística

Protección medio ambiente

Información a turistas sobre fauna y flora de la zona.

Diseño de rutas acordes a la conservación del santuario.

Inventario de recursos naturales.

Fondo para protección de recursos naturales.

2. Acciones para la protección de los monumentos

Programas de sensibilización de conservación a pobladores

Interpretación del patrimonio a través de charlas, materiales de difusión, claro y ameno (recursos turísticos, historia).

Capacitaciones orientadas a la preservación de los monumentos arqueológicos
intercambio cultural

Plan de mitigación de impactos socio culturales.

Estrategias para agregar valor turístico a los monumentos.

Inventario de recursos arqueológicos

Concursos de pintura, fotografía, cuento, dirigido a la conservación de los monumentos.

Intercambios culturales para concientización

Convenios con la Escuela Profesional de Arqueología.

3. Acciones para la protección de las costumbres

Plan recuperación, preservación de costumbres.

Recopilación de costumbres y transmisión de información a través de medios digitales e impresos.

Intercambio cultural.

Plan de convivencia de los turistas con costumbres de los pobladores

Convenio con la Escuela Profesional de Sociología

Indicadores

% de ingresos destinados a la conservación.

% de acciones cumplidas para la protección de los recursos naturales.

% de acciones cumplidas para la protección de los monumentos.

% de acciones cumplidas para la protección de las costumbres.

V3 Organización comunitaria

En la ejecución del modelo es de vital importancia la organización comunitaria para realizar actividades económicas del sector turismo por medio de programas o

proyectos de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y turísticos del SHBP, ya que serán los pobladores los principales actores del modelo y de esta manera obtener los resultados esperados.

La organización comunitaria, contempla como punto de partida la sensibilización turística a la población; luego procede el análisis de la realidad, el planeamiento, la asociatividad, la asignación de responsabilidades y funciones, que impulsaran la actividad turística y el fortalecimiento de la comunidad (Figura 22).

Figura 22: Estrategias sobre organización comunitaria



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias administrativas

1. Sensibilización turística, para concientizar a la población involucrada sobre su participación en programas o proyectos de aprovechamiento turístico de recursos naturales y culturales del SHBP, de tal manera que se lleve a la organización (CODESPA, 2011).
2. Organización de la comunidad, para establecer un vínculo entre los pobladores que serán los actores del proyecto o programa turístico según el modelo de gestión comunitaria, mediante la asignación de roles (CODESPA, 2011).
3. Diagnóstico para analizar y evaluar la situación actual de la localidad que permita detectar las limitaciones que existen. (Elaboración Propia)
4. Elaboración del plan comunitario para seguir una serie de pasos identificados previamente con la finalidad de lograr el objetivo (Balseca & Romo, 2013).
5. Asociatividad empresarial orientada al turismo en la zona mediante alianzas (CODESPA, 2011), tipo cooperativas (Barturén, 2014) con diversos agentes.
6. Estructura organizativa para establecer el organigrama y participación de los habitantes dentro del desarrollo turístico (Andrade, 2013).
7. Fortalecimiento comunal para asegurar la sostenibilidad de la organización a través del tiempo con capacidades directivas (Balseca & Romo, 2013), de procesos (Cienfuegos, 2012) y gerenciales (Beltrán, 2011).

Acciones

1. Sensibilización turística, seguir los siguientes pasos:
 - Contacto con la comunidad seleccionada
 - Mapeo de asociaciones y emprendedores en materia turística
 - Talleres de sensibilización a la comunidad y empresarios de la zona.
2. Organización de la comunidad, seguir los siguientes pasos:
 - Formación del comité
 - Establecimiento de Roles y funciones.
3. Diagnóstico, seguir los siguientes pasos:
 - Identificación de las fortalezas y debilidades, oportunidades y Amenazas
4. Elaboración de plan comunitario, seguir los siguientes pasos:
 - Formulación de la prospectiva (misión, visión y valores)
 - Formulación de políticas de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales
 - Formulación de políticas de participación de la comunidad en el programa o proyecto turístico
5. Asociatividad empresarial, se debe seguir los siguientes pasos:
 - Promoción de la asociatividad empresarial comunitaria
 - Diseño del tipo de asociación
6. Estructura organizativa seguir los siguientes pasos:
 - Elaboración de los estatutos de la asociación
 - Elaboración del reglamento interno de la asociación
 - Elaboración del reglamento de ética y buenas prácticas.
7. Fortalecimiento comunal, seguir los siguientes pasos.
 - Capacitación en organización, gestión, dirección comunal y gestión de emprendimientos
 - Fortalecimiento de directivas a los seleccionados en los cargos directivos
 - Desarrollo de capacidades blandas, Motivación y Pasantías de turismo

Indicadores

- % de acciones cumplidas.

V4 Infraestructura

Este es otro de los pilares fundamentales del modelo, ya que forma parte del servicio que se brindara al turista, y por lo tanto tiene que estar en las mejores condiciones. Se propone en primer lugar realizar un análisis de la infraestructura de la zona, el cual se vea reflejado en la elaboración de planes y proyectos de inversión básica, así como de otras acciones que ayuden a mejorar aspectos que se necesitan como consecuencia del análisis. También se resalta la importancia de la capacitación para conservar y mantener dicho aspecto. A continuación se presenta una serie de características que se proponen realizar (Figura 23):

Figura 23: Estrategias administrativas: Infraestructura



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias administrativas

1. Análisis de servicios básicos, para conocer con que servicios (luz, agua y desagüe), cuentan los pobladores de la zona (Barturén, 2014).
2. Plan de mejora de infraestructura, para mejorar las condiciones de las viviendas involucradas en el turismo comunitario (Cienfuegos, 2012)
3. Área de Primeros auxilios, para contar con botiquín e indicaciones de uso adecuado en cada vivienda donde se atiendan a los turistas (Barturén, 2014)
4. Servicios públicos (Inuca & Quilo, 2013) para brindar una adecuada atención a los turistas (Morejón, 2015).
5. Equipamiento turístico, para la generación y asociación de empresas dedicadas al turismo que permitan atender la demanda turística. Los cuales deben de estar adecuadamente equipados para atenderlos (Morejón, 2015).
6. Capacitación, para contribuir a la conservación de los bienes públicos. (CODESPA, 2011)

7. Vías de comunicación, para mejorar la accesibilidad al atractivo turístico (Cienfuegos, 2012).
8. Mitigación y rehabilitación de desastres, para prevenir los desastres que puedan dejar afecto el centro turístico, a través de medidas de prevención que contengan los estragos de la naturaleza (MINSA, 2006).

Acciones

1. Análisis de servicios básicos, seguir los siguientes pasos:
 - Evaluar si las viviendas que forman parte de la comunidad seleccionada cuentan con
 - Agua potable
 - Alcantarillado
 - Luz interior y pública
 - Telecomunicaciones (telefonía, internet, cable)
 - Cocina
 - Baños en condiciones optimas
 - Habitaciones ventiladas e iluminadas
2. Plan de mejora de infraestructura, seguir los siguientes pasos:

En función al resultado anterior, elaboración del plan de mejora de infraestructura

Coordinación con autoridades locales para ejecutar el plan de mejora de servicios e infraestructura básica: agua, desagüe, energía eléctrica, comunicaciones, salud.

Asesoramiento técnico a pobladores para la mejora de servicios e instalaciones turísticas: red de alojamientos, servicio de transporte, centros de información, áreas de esparcimiento entre otros.

Uso de biodigestor (Sustituye a las fosas y letrinas) para implementar en la viviendas donde sea necesaria.

Implementación de cocina mejorada

Mejora de viviendas y habitaciones conservando el diseño cultural de la zona.
3. Área de Primeros auxilios

Implementación de botiquín de primeros auxilios en todas las viviendas participantes en el programa o proyecto de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP.

4. Servicios públicos, seguir los siguientes pasos:
 - Establecimiento de señalización.
 - Establecimiento de Policía turística.
 - Elaboración de paneles con información de los atractivos turísticos, así como de los servicios, como medios de Información turística.
 - Construcción de casetas de información turística en pueblos aledaños
5. Equipamiento turístico, seguir los siguientes pasos:
 - Creación de condiciones de hospedaje (camas, mesas, sillas, menaje, cocinas) rurales
 - Creación de Restaurantes certificados
 - Creación de centros de esparcimiento
6. Capacitación
 - Diseñar programas de capacitación para la conservación de la infraestructura
7. Vías de comunicación
 - Elaboración de proyecto de inversión pública para mejoramiento de carreteras
 - Coordinación para financiamiento y ejecución de proyectos de inversión
8. Mitigación y rehabilitación de desastres, seguir los siguientes pasos:
 - Identificación de peligros naturales.
 - Análisis de vulnerabilidades.
 - Estimación de riesgos.
 - Incorporación de la Prevención en la Planificación y el Desarrollo.
 - Educación y Capacitación.
 - Atención de Emergencias.
 - Rehabilitación de Zonas Afectadas.

Indicadores:

- % de acciones cumplidas para el mejoramiento de la infraestructura
- % del cumplimiento de estándares de calidad en la infraestructura de los negocios

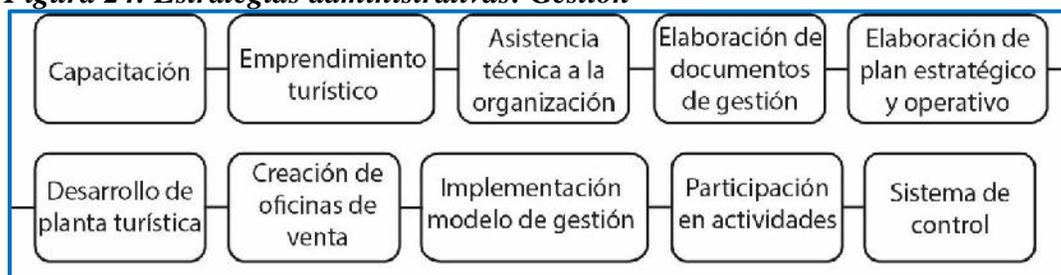
5.3 Variables de proceso

Las variables de proceso son: Gestión, Alianza estratégica, Estrategia administrativa y Promoción turística. Estas variables tienen como misión el logro de las acciones de las variables previas (entradas insumos), de las variables de resultado (salidas), de manera cíclica y sistémica.

V5 Gestión

La importancia de la gestión, radica en el empoderamiento que se da a los pobladores, para que ejecuten el programa o proyecto de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP, según el modelo de gestión turística comunitaria. Para ello se requiere de asistencia técnica, así como la elaboración e implementación de planes y organización y evaluación del trabajo. Es importante medir periódicamente los avances que se tienen, ya que así se podrán tomar decisiones y poder redirigir los esfuerzos. Se propone tomar en cuenta los siguientes apartados como los más importantes (Figura 24):

Figura 24: Estrategias administrativas: Gestión



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias

1. Capacitación., para brindar a los pobladores las herramientas y conocimientos necesarios para su desempeño (Barturén, 2014) frente a los turistas (Cienfuegos, 2012), así como la óptima gestión de la organización comunitaria (Cedeño, 2012).
2. Emprendimiento turístico (Barturén, 2014), mediante el apoyo que se le debe brindar a los pobladores que tengan iniciativas de negocio vinculadas a este sector.

3. Asistencia técnica a la organización (CODESPA, 2011), a través de la contribución de expertos para la mejora de la organización, así como de los productos ofrecidos.
4. Elaboración de documentos de gestión, para el adecuado funcionamiento de los procesos administrativos aplicados a la comunidad. (CODESPA, 2011),
5. Elaboración de plan estratégico y operativo mediante una hoja de ruta que permita a la organización analizar el marco legal vigente (Andrade, 2013) y cumplir con los objetivos planteados en el modelo (Balseca & Romo, 2013).
6. Desarrollo de planta turística para el conocimiento previo obtenido en las capacitaciones (Morejón, 2015).
7. Creación de oficinas de venta – infraestructura comercial (CODESPA, 2011), para establecer puntos de comercialización de productos turísticos, ofrecidos por la comunidad.
8. Implementación modelo de gestión (CODESPA, 2011) con pobladores de la comunidad.
9. Participación en actividades (Cienfuegos, 2012) para complementar el fomento de los servicios ofrecidos.
10. Sistema de control, mediante indicadores de gestión (Balseca & Romo, 2013) para evaluar el programa y por ende del modelo

Acciones

1. Capacitación
 - Elaboración de programas de capacitación a la asociación para elaborar los reglamentos, manuales, planes, atención al turista, gestión turística, infraestructura comunitaria liderazgo, producción y comercialización de bienes, contabilidad y financiamiento.
 - Elaborar programa de capacitación en el trabajo para servicio de guiado
 - Talleres de cultura organizacional
2. Emprendimiento turístico
 - Elaboración de proyectos o programas de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales del SHBP hasta cubrir la demanda total.
3. Asistencia técnica a la organización

- Intercambios culturales con otras comunidades
- Elaboración de proyectos de inversión pública
- 4. Elaboración de documentos de gestión
 - Elaboración del reglamento de organización y funciones del negocio.
 - Diseño del organigrama básico y funcional.
 - Determinación de funciones específicas y perfiles de los cargos.
 - Elaboración del reglamento de responsabilidad ambiental.
 - Elaboración del reglamento de cuidado del patrimonio histórico
- 5. Elaboración de plan estratégico y operativo
 - Formulación de las estrategias administrativas del Negocio para el aprovechamiento de los recursos turísticos según la filosofía organizacional de la Asociación
 - Formulación de los procesos y operaciones del Negocio
 - Formulación de la programación anual del Negocio
 - Formulación de la logística anual del Negocio
 - Formulación de la planilla anual del Negocio
 - Formulación del presupuesto anual del Negocio
 - Formulación de la estructura de costos y gastos
- 6. Desarrollo de planta turística
 - Gestión de restaurantes y hospedaje
 - Gestión de fabricación de productos artesanales
 - Establecer servicios turísticos
- 7. Creación de oficinas de venta – infraestructura comercial
 - Contacto con turistas
 - Reservas y Venta
 - Información y coordinación con operadores turísticos
 - Actividades de recepción
 - Venta productos locales
- 8. Implementación modelo de gestión
 - Nombre, tamaño, delimitación, representante y RUC del Negocio
 - Mercado, líneas de servicios, capacidad de oferta, capital

- Definición del porcentaje de utilidad
 - Formulación de la política de precios
 - Ejecución del Plan estratégico y operativo
9. Participación en actividades
- Actividades relacionadas en universidades, gobiernos locales, regionales y nacionales, y en otras asociaciones privadas.
 - Ferias nacionales e internacionales
 - Realizadas por otras Asociaciones del mismo giro
10. Sistema de control
- Implementación de indicadores de gestión en cada una de las variables

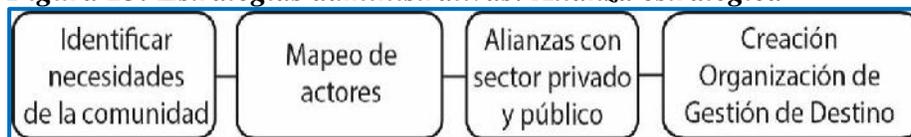
Indicadores:

- % de acciones cumplidas.

V6 Alianza estratégica

Para poder competir con otros destinos turísticos, así como poder impulsar la actividad turística, es necesario de la asociación con aliados estratégicos que permitan ampliar las oportunidades del modelo. Es importante analizar las necesidades en una primera instancia con la comunidad. De esta manera se podrá buscar aliados, de acuerdo a las prioridades que se tengan y fortalecer estos vínculos a lo largo del tiempo (Figura 25)

Figura 25: Estrategias administrativas: Alianza estratégica



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias administrativas

1. Identificar necesidades de la comunidad para comprender la situación actual y establecer los parámetros bajo los cuales se van a realizar las negociaciones. (CODESPA, 2011)

2. Mapeo de actores (CODESPA, 2011) para identificación de las organizaciones locales, regionales y nacionales, vinculadas al sector, con las que se puede realizar acuerdos de apoyo mutuo.
3. Alianzas con sector privado y público (CODESPA, 2011) para establecer puntos de negociación con los agentes involucrado.
4. Creación Organización de Gestión de Destino (Cienfuegos, 2012) para formalizar una alianza público – privada que contribuyan a la gestión del turismo en cada zona donde se desarrolla esta actividad.

Acciones

1. Identificar necesidades de la comunidad
 - Consulta ciudadana para determinar el tipo de apoyo que la comunidad requiere para el establecimiento del Negocio de aprovechamiento turístico de recursos naturales y culturales según el modelo de gestión turística comunitaria (económico, conocimientos de gestión turística, gestión administrativa, idiomas, trato al turista, etc.)
2. Mapeo de actores
 - Identificación de asociaciones y actores turísticos públicos y privados
 - Establecer estrategias de negociación
 - Contacto con asociaciones
 - Presentación de la propuesta
 - Elaboración de planes estratégicos y operativos
3. Alianzas con sector privado y público
 - Contacto con gobiernos locales, regionales para elaboración y ejecución de proyectos de inversión pública para mejoramiento de servicios básicos de la comunidad y para ampliación de carreteras de acceso al SHBP.
 - Contacto con universidades, ONG, cooperación internacional para capacitación en gestión turística y administrativa.
 - Contacto con entidad gubernamental competente para manejar el cuidado de los recursos naturales y culturales del SHBP
 - Convenio con Empresas privadas (empresas de transporte, financieras, etc.) para establecer los puntos de contacto y paquetes turísticos.

- Sistema de Seguimiento de compromisos
4. Creación Organización de Gestión de Destino
- Formalizar una alianza público – privada con gobiernos locales, regionales, nacional, empresas, etc.

Indicadores

- % de acciones cumplidas.

V7 Estrategia administrativa

Para lograr las metas del modelo es importante seguir el proceso administrativo, primer lugar planificar los servicios, organizar el personal de producción y atención del servicio, dirigir y controlar el servicio brindado mediante indicadores de calidad turística (Figura 26).

Figura 26: Estrategia administrativa



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias administrativas

1. Planificación (Cedeño, 2012), que consiste en establecer la programación (Beltrán, 2011) de la producción.
2. Organización, que consiste en sistematizar producción y comercialización del servicio turístico (Andrade, 2013) y la necesaria capacitación para ello (CODESPA, 2011).
3. Dirección, que consiste en brindar el servicio turístico cuidando la alta satisfacción del turista nacional y extranjero y de la comunidad en lo que se refiere al aprovechamiento de los recursos naturales y culturales, pero velando por la seguridad de los mismos, del ambiente y de las costumbres de la población. Además de establecer los procesos en formación de estrategias. (Galván, 2003)
4. Control, que consiste en monitorear los procedimientos, supervisar los procesos y asegurar la calidad del servicio turístico (CODESPA, 2011).

Acciones

1. Planificación
 - Diseño del servicio turístico
 - Establecimiento del precio del servicio turístico
 - Formular la programación anual de ventas del servicio turístico
 - Formular las necesidades para la producción del servicio turístico
 - Formular las fuentes de abastecimiento para la producción del servicio turístico
2. Organización
 - Elaborar el mapa de producción y comercialización del servicio turístico
 - Diseñar los procesos de producción del servicio turístico
 - Diseñar los procesos de comercialización del servicio turístico
 - Estandarizar los procedimientos de producción y comercialización del servicio turístico
 - Elaborar flujograma de procedimientos
 - Capacitar en sistema de información gerencial
3. Dirección
 - Cumplimiento de las metas anuales de ventas del servicio turístico
 - Fortalecimiento de operador turístico
 - Supervisión y orientación en la atención del servicio
 - Implementación de los procesos establecidos por el líder y los miembros de la organización
 - Alianzas con grupos de interés internos como externos
 - Establecimiento de políticas estratégicas
4. Control
 - Elaborar indicadores de calidad turística y de gestión
 - Elaborar manual de Evaluación del impacto
 - Evaluar manual de evaluación de competitividad

Indicadores

- % de acciones cumplidas

V8 Promoción turística

Para el desarrollo de la promoción turística es importante conocer la realidad en la que se encuentran los pobladores y la actividad empresarial en la zona mediante la técnica de la encuesta, ya que de este modo nos permitirá conocer la actividad turística. En el caso particular del SHBP en donde se ha llegado a la conclusión que la demanda está asegurada y no la oferta, las acciones de promoción están dirigidas a la comunidad de manera que se incentive la instalación de negocios de aprovechamiento turístico según el modelo de gestión turística comunitaria.

En base a la información obtenida, se podrá analizar la realidad de la comunidad para aplicar un conjunto de estrategias de promoción turística. De este modo se espera que se pueda recibir una mayor cantidad de visitantes, así como crear y fortalecer una marca turística. En este aspecto se tendrá que involucrar personas especialistas en la materia, quienes serán los encargados de brindar asesoría y generar una participación activa de los propios habitantes, quienes conocen mejor la realidad del Santuario. Los lineamientos de esta Variable se precisan en la Figura 27.

Figura 27: Estrategias administrativas de Promoción turística



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias administrativas

1. Investigación de Mercado (Cienfuegos, 2012) con el propósito de generar la información que pueda contribuir a la toma de decisiones
2. Diseño de estrategia de promoción en función al marketing mix (CODESPA, 2011).
3. Imagen y Conceptualización (Cienfuegos, 2012).para crear una identidad para el producto turístico que se ofrece.

4. Desarrollo de campañas para concientizar a pobladores acerca de los bienes y servicios ofrecidos y de la importancia de su participación (Cienfuegos, 2012).
5. Posicionamiento del destino para definir al producto turístico como potencial centro de visita, generando conciencia en la comunidad (Inuca & Quilo, 2013).
6. Intercambio cultural (CODESPA, 2011) para fortalecer los conocimientos adquiridos en el desarrollo de nuestra realidad turística.
7. Puntos de venta (CODESPA, 2011) para ofrecer los productos turísticos diseñados con la finalidad de obtener ingresos de los mismos.

Acciones

1. Investigación de Mercado
 - Selección y elaboración de la o las herramientas
 - Validación de herramientas
 - Aplicación de herramientas
2. Diseño de estrategia de marketing mix
 - Diseño de la promoción turística con fines de concientización en la población para generar mayor capacidad de respuesta y mayor cobertura y calidad de atención.
3. Imagen y Conceptualización
 - Creación de identidad corporativa tanto del negocio como de la asociación
 - Diseño de tarifarios, políticas de venta, reserva y cancelación.
 - Desarrollo de marca: creación de logo, imagen, slogan
4. Desarrollo de campañas
 - Creación y diseño de campaña publicitaria, desarrollo de concepto
 - Elaboración de material impreso (folletos, guías, anuncios, carteles) y audiovisual (videos, reportajes) acerca de información turística, platos típicos, costumbres, etc., tanto para la oferta como para la demanda.
5. Posicionamiento del destino
 - Difusión de la marca a través de medios de comunicación (tv, radio, redes sociales, periódicos, revistas) dirigido a la oferta y demanda.
 - Desarrollo de eventos culturales, tradicionales, concursos.

- Medición y evaluación periódica de campaña
- 6. Intercambio cultural
 - Visitas de operadores turísticos
 - Visitas a comunidades donde se desarrolle el turismo rural comunitario.
- 7. Puntos de venta.
 - Creación de centros de información turística para la demanda
 - Creación de stands informativos para la demanda

Indicadores

- % de acciones cumplidas

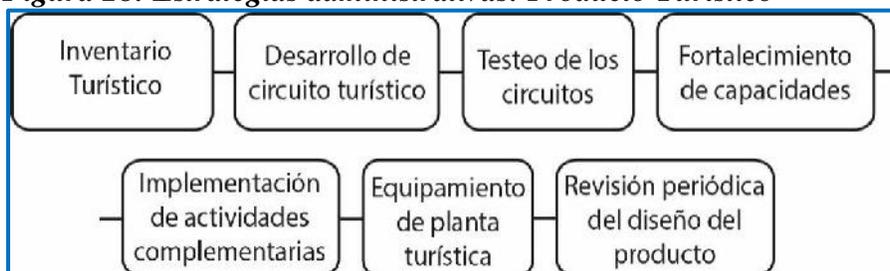
5.4 Variables de resultado

Las variables de resultado son: Producto turístico, Fortalecimiento de la cadena de valor de circuito turístico y Beneficios. Estas variables tienen como objetivo describir el desarrollo de actividades, que permita el desarrollo de la organización.

V9 Producto turístico

Para analizar los atractivos que puede ofrecer la zona es necesario la elaboración de un inventario turístico que resalte los mejores puntos de visita por los turistas, para posteriormente desarrollar un circuito turístico y realizar el respectivo testeo de los mismos, además se deben fortalecer las capacidades a través de talleres a la población de interés, se debe implementar adecuadamente a la planta turística con el equipo necesario y por último realizar revisiones periódicas del diseño del producto mediante aplicación de formularios y elaborando indicadores de control. Las estrategias de esta Variable se muestran en la Figura 28.

Figura 28: Estrategias administrativas: Producto Turístico



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias administrativas

1. Inventario Turístico (CODESPA, 2011) para identificar las características de los atractivos turísticos que posee la zona de investigación. De esta manera se podrá definir el producto turístico del SHBP.
2. Desarrollo de circuito turístico (CODESPA, 2011) para definir las rutas de acceso al santuario.
3. Testeo de los circuitos (CODESPA, 2011) para comprobar si el circuito es viable o no.
4. Fortalecimiento de capacidad para incrementar las capacidades en atención al cliente de los pobladores (Galván, 2003).
5. Implementación de actividades complementarias de restaurantes (Barturén, 2014) y hospedaje (Balseca & Romo, 2013) para proporcionar un valor agregado al producto turístico, y de esta forma cubrir las necesidades básicas de los visitantes.
6. Equipamiento de planta turística (Morejón, 2015) para que los pobladores conozcan cómo administrar los recursos financieros, de manera que sirva para la implementación del equipamiento necesario para la actividad.
7. Revisión periódica del diseño del producto para la debida implementación del producto turístico (Galván, 2003).

Acciones

1. Inventario Turístico
 - Análisis de los atractivos turísticos
 - Elaboración de inventario de atractivos turísticos arqueológicos y naturales

- Análisis de la zona turística (aspecto histórico, social, ambiental y turístico)
- Análisis de servicios ofrecidos por la comunidad
- 2. Desarrollo de circuito turístico
 - Descripción de servicios y actividades.
 - Diseño del circuito turístico (rutas naturales, culturales y arqueológicas)
 - Elaboración de los programas (tours o recorridos)
 - Análisis de capacidad de carga (# de turistas)
- 3. Testeo de los circuitos
 - Evaluación de circuitos turísticos
 - Retroalimentación de turistas
 - Implementación de mejoras
- 4. Fortalecimiento de capacidades
 - Desarrollo de talleres, capacitaciones dictados por un experto.
 - Talleres a la comunidad sobre atención al turista
 - Establecer un proceso de retroalimentación
- 5. Implementación de actividades complementarias
 - Implementación de restaurantes - gastronomía local (adecuado manipulación de alimentos, productos locales)
 - Implementación de alojamiento
- 6. Equipamiento de planta turística
 - Análisis de la planta turística de la zona
 - Identificación de necesidades
 - Capacitación en obtención de créditos y sus usos
- 7. Revisión periódica del diseño del producto
 - Elaboración de Indicadores de control
 - Llenado de formularios
 - Análisis de indicadores

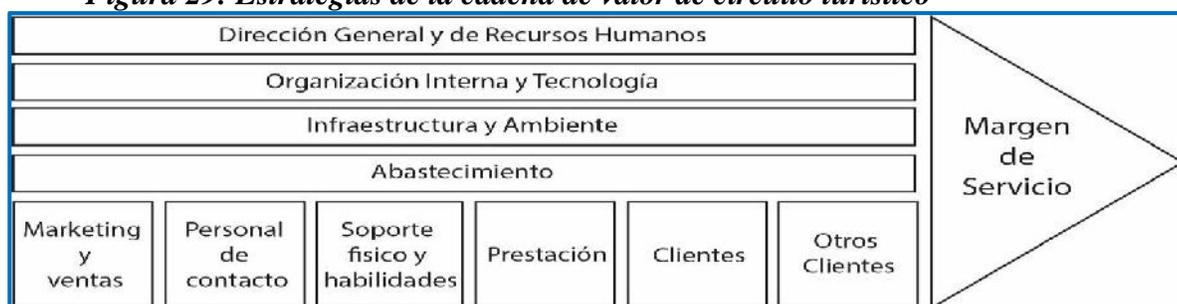
Indicadores

- % de acciones cumplidas

V10 Cadena de valor de circuito turístico

Con el objetivo de fortalecer el modelo, se toma en consideración todos los actores que participan en la generación y atención del servicio turístico. Las estrategias administrativas de esta Variable se presentan en la Figura 29.

Figura 29: Estrategias de la cadena de valor de circuito turístico



Fuente: (Alonso, 2008)

Elaboración Propia

Estrategias administrativas

- 1) Dirección General y de Recursos Humanos.- La principal función de la dirección general, es desarrollar la gestión del factor humano, además contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida. (Alonso, 2008)
- 2) Organización interna y tecnología.- Debe estar alineada a los objetivos de gestión definidos por la dirección general y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada. La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas. (Alonso, 2008)
- 3) Infraestructura y ambiente.- Se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad entre la organización y el cliente, como: Edificios, locales, instalaciones, comodidades y mantenimiento, moldean el ambiente marco del servicio. (Alonso, 2008)
- 4) Abastecimiento.- Su importante función radica en lo que respecta a la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de

capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del target (mercado objetivo). (Alonso, 2008)

- 5) Marketing y ventas.- Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales. (Alonso, 2008)
- 6) Personal de contacto.- El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente. (Alonso, 2008)
- 7) Soporte físico y habilidades.- Es el soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación. (Alonso, 2008)
- 8) Prestación.- La concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende. (Alonso, 2008)
- 9) Clientes.- Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad de servicio que se presta. (Alonso, 2008)
- 10) Otros clientes.- Existen modelos de prestación de servicio en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar. (Alonso, 2008)

Acciones

- 1) Dirección General y de Recursos Humanos
 - Desarrollar la gestión del factor humano.
 - Talleres de sensibilización a la comunidad y empresarios a la zona
 - Establecimiento de roles y funciones
- 2) Organización interna y tecnología
 - Definir la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.
 - Diseñar los procesos de comercialización del servicio turístico
 - Elaborar flujograma de procedimientos
 - Capacitar en sistema de información gerencial

- 3) Infraestructura y ambiente
 - Diseñar el espacio físico en el cual va tener lugar la prestación.
- 4) Abastecimiento
 - Adquisición de materiales, insumos y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio.
- 5) Marketing y ventas
 - Diseño de la promoción turística con fines de concientización en la población para generar mayor capacidad de respuesta y mayor cobertura y calidad de atención
 - Creación de centros de información turística para la demanda
 - Creación de stands informativos para la demanda
- 6) Personal de contacto
 - Descripción de servicios y actividades.
 - Diseño del circuito turístico (rutas naturales, culturales y arqueológicas)
 - Elaboración de los programas (tours o recorridos)
 - Análisis de capacidad de carga (# de turistas)
- 7) Soporte físico y habilidades
 - Fortalecimiento de capacidades
 - Capacitación a guías turísticos
 - Establecimiento de Roles y funciones
 - Elaboración de material impreso.
- 8) Prestación
 - Guiado para turistas
 - Servicio de Transporte a través de los circuitos
 - Creación de puntos de alimentación para turistas
 - Instalación de Servicios Públicos
 - Seguridad
- 9) Clientes
 - Recopilación de la data estadística de las instituciones públicas y privadas
 - Procesamiento de los datos para obtener la demanda presente
 - Presentación de la demanda turística presente y futura

- Analizar la tendencia de la demanda turística

10) Otros clientes

- Atención a clientes en espera

Indicadores

% de acciones cumplidas para el fortalecimiento de la cadena turística

V11 Beneficios

Entre las principales finalidades de aprovechamiento turístico se resalta el hecho de que es una actividad económica amable con el medio ambiente, contribuye considerablemente a las comunidades que la practican con ingresos importantes; además del beneficio que perciben los visitantes ya que disfrutan de los atractivos turísticos que ofrece el santuario. (Figura 30)

Figura 30: Beneficios



Fuente: Elaboración Propia

Estrategias administrativas

1. Beneficio al medio ambiente (Barturén, 2014) para contrarrestar el cambio climático y ordenar la actividad turística (Feijó, 2014).
2. Beneficio a la comunidad (Beltrán, 2011) ya que el impulso del turismo en la zona, el establecimiento de asociaciones y la implantación del negocio de aprovechamiento turístico en función al modelo de gestión comunitaria, llevará a que las comunidades mejoren su calidad de vida, además de la formación que obtendrán en temas relacionados a las formulación y aplicación de estrategias administrativas, gestión turística y conservación de recursos naturales y culturales.
3. Beneficio al turista debido a que los esfuerzos de la comunidad (Barturén, 2014) van dirigidos al turista, motivo por el cual la satisfacción durante su estadía es una prioridad.

Acciones

1. Beneficio al medio ambiente

- Implementación del uso de combustible limpio para labores de cocina
- Planificación del desarrollo territorial y ordenamiento actividad turística
- Campañas de concientización ambiental a pobladores y turistas
- Concursos de fotografía, dibujo, ensayo, poesía, con temática de la naturaleza
- Obtención de financiamiento para conservación del medio ambiente ambienta
- Talleres reciclaje y reutilización para pobladores de la zona
- Elaboración de Planes de prevención para mitigar los impactos de la naturaleza
- Buenas prácticas

2. Beneficio a la comunidad

- Integración y fortalecimiento de la comunidad
- Aumento de la canasta familiar
- Desarrollo del liderazgo de jóvenes y mujeres
- Construcción o modificación para una vivienda saludable
- Mejora de la calidad de vida, desarrollo y bienestar
- Capacitaciones en gestión de negocios, turismo y liderazgo
- Creación de fuentes de empleo
- Generación y redistribución de riqueza
- Participación activa en la toma de decisiones
- Empoderamiento de la comunidad
- Mayor identidad cultural
- Uso eficiente de recursos

3. Beneficio al turista

- Mayor comodidad para el turista
- Consumo de la gastronomía local a base de productos oriundos
- Contacto y observación de la naturaleza
- Descanso y vivencia comunitaria
- Involucramiento del turista en las actividades de la comunidad cotidianas y culturales

- Conocimiento de la cultura, costumbres y tradiciones de Pómac
- Experiencias vivenciales
- Desarrollo de actividades al aire libre (rutas de senderismo, paseos a caballo)
- Intercambio cultural

Indicadores

- % de acciones en beneficio del medio ambiente

Conclusiones

- El SHBP presenta suficientes recursos culturales y naturales que pueden ser aprovechados turísticamente por la población de la Zona de Amortiguamiento específicamente de los Caseríos La Zaranda y Pómac III, cuya principal ocupación es la agricultura y ganadería incipiente que los mantiene en estado de pobreza. La ubicación del SHBP es accesible y no genera dificultad para su recorrido.
- Los emprendimientos de turismo que se realicen en el SHBP cuentan con una probabilidad del 61% pese a las pocas capacidades de respuesta de la comunidad debido principalmente a que no se cuenta con un modelo de gestión turística que permita la implantación de estrategias administrativas a favor del desarrollo local sostenido del SHBP y de este modo contar con un mayor perfil competitivo.
- En la actualidad, existe un déficit de atención turística en el SHBP debido a que la demanda interna y externa de turistas supera la oferta turística generando la necesidad y oportunidad de abrir negocios para cerrar la brecha de servicios de los Circuitos Turísticos, principalmente.
- Por su parte la comunidad con educación Secundaria requiere de actividades de Turismo Comunitario para asociarse y dedicarse a la actividad del turismo comunitario o rural porque constituye una fuente de ingresos como medio para mejorar su condición de vida, además porque le permite cuidar el medio ambiente, los recursos naturales y culturales del SHBP, conservar y transmitir su cultura; y finalmente porque perciben que el turista queda satisfecho con la visita del SHBP.
- Las estrategias administrativas que se requieren para que la comunidad de La Zaranda y Pómac III aproveche turísticamente los recursos del SHBP mediante las formas de Turismo Rural y Comunitario, con uso del Guía Turístico del producto Circuito Turístico son de seis tipos: de organización comunitaria, de protección del patrimonio natural y cultural, y costumbres de la comunidad, de marketing; de liderazgo y concertación; de gestión turística administrativa y valor; y de evaluación.
- Las escuelas de Galván (2003) son las más apropiadas para diseñar un modelo de gestión turístico, comunitario que permita generar las estrategias administrativas de aprovechamiento turístico de los recursos naturales y culturales en el SHBP ya determinados que permitieron obtener como Variables previas: acciones de

planificación, visionario, política y entorno. Como variables de proceso: acciones cognitivas y aprendizaje. Variables de resultado: acciones culturales y de configuración.

- El modelo de Gestión Comunitaria de Aprovechamiento Turístico en el Santuario Histórico Bosque de Pómac de Lambayeque, está representado por una categoría, once variables e indicadores de gestión; que forman parte de las estrategias administrativas que se aplicarán en el sector turismo. Con ello la hipótesis queda probada.

Recomendaciones

- Aplicar el modelo para evaluar su eficacia mediante la realización de investigaciones tecnológicas.
- Realizar investigaciones para comparar el perfil competitivo del SHBP con otras realidades similares.
- Realizar investigaciones para determinar el perfil y las necesidades del turista que visita el SHBP, que permita completar los servicios que podrían ofrecerse.
- Analizar con la comunidad las oportunidades de crecimiento y desarrollo; aspectos que se reflejarían en un planes de negocios, documentos que servirán como guías para la implementación adecuada de los emprendimientos en la zona.

Referencias

- Alberca, F. (2014). *Potencial turístico de Ayabaca como destino cultural. Una nueva metodología. 2013*. Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología. Lima: Repositorio Académico. Obtenido de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/1453>
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 83-96. Obtenido de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Andina. (s.f.). Obtenido de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-observadores-aves-podran-apreciar-70-especies-endemicas-bosque-pomac-459931.aspx>
- Andrade, W. (2013). *Modelo de gestión para el desarrollo de la ruta turística de los atractivos naturales y patrimoniales del cantón Bolívar provincia del Carchi*. Universidad Central del Ecuador, Escuela de Economía. Quito: UCE. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1344>
- APOTUR. (s.f.). Obtenido de <http://apoturperu.org/quienes-somos/>
- APTAE. (s.f.). *aptae.pe*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <http://www.aptae.pe/es/nosotros/quienes-somos>
- Arias, R. (2013). *Sistema de gestión de recursos culturales y naturales Santuario Bosque de Pómac, Lambayeque, Perú*. Universidad de Piura, Facultad de Ingeniería. Piura: Repositorio Institucional PIRHUA. Obtenido de <http://pirhua.udep.edu.pe/handle/123456789/1856?show=full>
- Arteche, V., & Infante, D. (2010). *Potencial del turismo rural en la comuna de Maullín*. Universidad Austral de Chile, Escuela de Ingeniería Comercial. Puerto Montt: Sistema de Bibliotecas UACH. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/bpmfea786p/doc/bpmfea786p.pdf>
- Balseca, C., & Romo, J. (2013). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo del turismo comunitario en la comunidad Kichwa "Sinchi Pura" – Parroquia Talag - Cantón Tena-Provincia Napo*. Universidad Politécnica Salesiana sede Quito. Ecuador: Repositorio Digital. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5795>
- Barrantes, R., & Fiestas, J. (2013). El camino hacia una economía verde: el caso de la infraestructura de turismo en áreas naturales protegidas. *Ciencias Sociales*, 40(73), 77-102. doi:ISSN: 0252-1865
- Barturén, M. (2014). *Viviendas saludables para el turismo rural comunitario en el Caserío Huaca de Piedra, Íllimo 2012*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Medicina. Chiclayo: Repositorio de Tesis - USAT. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/286>
- Beltrán, M. (2011). *Impulso de la gestión turística e imagen regional para el desarrollo de Ayacucho*. Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima: Repositorio Académico. Obtenido de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/870>
- Blogger*. (10 de Septiembre de 2010). Recuperado el 21 de Enero de 2016, de Blogger: <http://sernanp-bosquedepomac.blogspot.pe/2010/09/la-fauna-del-bosque-de-pomac.html>

- Boulanger, F., & Manay, R. (2011). *Municipio Turístico; modelo de gestión para el desarrollo turístico sostenible del distrito de Zaña*. Tesis de Grado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel.
- Briones, A., & Castillo, J. (2012). *Modelo de gestión para espacios públicos parques, plazas y plazuelas del centro histórico de la ciudad de Cuenca y su aplicación a un espacio público estancial específico*. Universidad de Cuenca, Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Cuenca: Repositorio Digital. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/603>
- Campos, A. (6 de Mayo de 2016). *Cultura Colectiva*. Recuperado de <http://culturacolectiva.com/las-areas-naturales-protegidas-mas-hermosas-del-mundo-primera-parte/>
- Cedeño, C. (2012). *Modelo de gestión comunitaria en la nacionalidad Andoa de la Amazonía Ecuatoriana*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Programa de Maestría en Dirección de Empresas. Quito: UASB-DIGITAL. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10644/3177>
- Chirinos, H., & Zarate, E. (2011). *Historia de la construcción en Lambayeque. Periodos Prehispanico y Virreynal*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Civil, Lima. Recuperado el 7 de Diciembre de 2016
- Cienfuegos, C. (2012). *Una propuesta de acción para el desarrollo del turismo rural en la provincia de Sullana: Diagnóstico y planeamiento estratégico*. Universidad de Piura, Facultad de Ciencias y Humanidades. Piura: Repositorio Institucional PIRHUA. Obtenido de <http://pirhua.udep.edu.pe/handle/123456789/1723>
- CODESPA. (2011). *Modelo de gestión del turismo rural comunitario de CODESPA*. Lima. Obtenido de <http://www.codespa.org/blog/publicaciones-notas-tecnicas/modelo-de-gestion-del-turismo-rural-comunitario-de-codespa-una-experiencia-regional-andina/>
- Coquinche, H. (2014). *Evaluación y propuesta de usos de recursos paisajísticos en la comunidad Kichwa Río Indillama como insumo para el desarrollo de un proyecto de Turismo Comunitario*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Hospitalidad, Arte Culinario y Turismo. Quito: Repositorio Digital USFQ. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2893>
- Córdova, E., & Sánchez, A. (2013). *Plan de gestión de ecoturismo para el distrito de Lagunas, provincia de Chiclayo - Lambayeque*. Tesis de Grado, Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales, Lambayeque.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). Juárez, México: Pearson. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/con-estrategica-%20fred%20david.pdf>
- Del Carpio, H. (2013). *Sistemas de Información Gerencial para estudiantes de Administración* (Vol. [en prensa]). Lambayeque, Perú: Centro de Investigación - FACEAC. UNPRG.
- Díaz, E., & Vargas, K. (2014). *Formulación de una propuesta de turismo rural comunitario como alternativa para el desarrollo sostenible del Caserío Huaca de Piedra, distrito de Íllimo*. Tesis de Grado, Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales, Pimentel.
- Díaz, E., & Vargas, K. (2014). *Formulación de una propuesta de turismo rural comunitario como alternativa para el desarrollo sostenible del Caserío Huaca de Piedra, distrito de Íllimo*. Tesis de Grado, Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales, Pimentel.

- Díaz, M., & Díaz, S. (2009). *Desarrollo del turismo rural en la sierra de Piura: Montero y Canchaque*. Universidad de Piura, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Piura: Repositorio Institucional PIRHUA. Obtenido de <http://pirhua.udep.edu.pe/handle/123456789/2127>
- Domareski, T., Dos Anjos, F., & Gadotti, S. (2013). Competitividad de destinos turísticos. Estudio de caso de Foz do Iguazu (Paraná, Brasil). *Cuadernos de Turismo*(31), 83-103. Obtenido de <http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/170761/145981>
- Echeverre, Y. (2015). *Propuesta de desarrollo ecoturístico para conservar los recursos naturales en el Santuario Histórico Bosque de Pómac Pitipo - Ferreñafe*. Tesis de Grado, Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales, Pimentel.
- Espinoza, A. (2014). *Desarrollo estratégico de turismo en Ecuador*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración para el Desarrollo. Quito: Repositorio Digital. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3304>
- Fallen, J. (25 de Febrero de 2016). Al menos cinco conflictos sociales requieren atención urgente. *El Comercio*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2016, de <http://elcomercio.pe/sociedad/peru/al-menos-cinco-conflictos-sociales-requieren-atencion-urgente-noticia-1881752>
- FAO. (s.f.). Obtenido de <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/X0105S/X0105S10.pdf>
- Fatule, J. (2014). *Paisaje cultural, identidades locales y turismo en el Valle Sagrado de los Incas: El caso de la ciudad de Písac*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Lima: Repositorio Digital de Tesis PUCP. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6669>
- Feijó, T. (2014). *Modelo de desarrollo turístico sustentable para el fortalecimiento económico de la comuna Salango del cantón Puerto López-Provincia de Manabí*. Universidad Privada Antenor Orrego, Escuela de Postgrado. Trujillo: Repositorio. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/735>
- Fiestas, J., & Barrantes, R. (2013). El camino hacia una economía verde : el caso de la infraestructura de turismo en áreas naturales protegidas. *Ciencias Sociales*, 40(73), 77-102. doi:ISSN: 0252-1865
- Galván, I. (2003). *Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/1.pdf>
- García, A. (2013). *Estrategias Empresariales*. Bilineata Publishing. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=2QnSAwAAQBAJ&pg=PT114&dq=matriz+efi&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjYsZPklvbPAhVMTCYKHa5JBJEQ6AEIJDAC#v=onepage&q=matriz%20efi&f=false>
- García, F. (2010). *La promoción turística sostenible : Chaparrí y la Comunidad Santa Catalina de Chongoyape*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. Lima: Repositorio Digital de Tesis PUCP. Obtenido de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/41067?show=full>
- Gastelo, D. (2010). *El recorrido Saña-Cajamarca como segmento de turismo histórico-cultural*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Lima: Repositorio Digital. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1436>
- Gobierno Regional de Lambayeque. (2010). *Estudio de Biodiversidad Continental de Lambayeque*. Chiclayo .

- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administracion de Operaciones* (Septima ed.). Mexico: Pearson Educación.
- IFITT. (s.f.). *International Federation for Information Technologies and Travel & Tourism*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <http://www.ifitt.org/meet-ifitt/>
- IIPT. (s.f.). *International institute for peace*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <http://www.iipt.org/AboutUs.html>
- INEI. (2015). *INEI*. Obtenido de INEI Web Site: <https://www.inei.gob.pe/>
- INEI. (2016). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015*. Informe técnico, Lima. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf
- Inuca, S., & Quilo, M. (2013). *Propuesta para mejorar, fortalecer el turismo comunitario en la comunidad de Pijal Bajo*. Universidad Central del Ecuador, Escuela de Economía. Ecuador: Quito UCE. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2348>
- Jaramillo, C. (2012). *Plan de desarrollo turístico comunitario en el recinto de Los Angeles Parroquia La Unión Cantón Quinindé*. Tesis de grado, Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/456>
- Medina, E., & Gomes, M. (2012). *Modelo de gestión municipal para el desarrollo del turismo rural comunitario en el distrito de Mórrope*. Tesis de Grado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel.
- Mena, M. (2013). *Innovación en la Promoción Turística en Medios y Redes Sociales*. EOI. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/embatur/files/2013/09/Redes-Sociales-y-Turismo-comentario-critico1.pdf>
- Meza, A. (2014). *El auge del turismo y sus efectos en el ingreso de los hogares peruanos del año 2009 al 2012*. Universidad de Piura, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Piura: Repositorio Institucional PIRHUA. Obtenido de <http://pirhua.udep.edu.pe/handle/123456789/1975>
- MINCETUR. (2007). *Lineamientos para el desarrollo del Turismo Rural Comunitario en el Perú*. Lima: Dirección de Desarrollo de Producto Turístico. Dirección Nacional de Desarrollo Turístico. Viceministerio de Turismo.
- MINCETUR. (2015). Obtenido de <http://ww2.mincetur.gob.pe>
- MINCETUR. (2015). *Perfil del turista extranjero 2014*.
- MINCETUR. (2015). *Perfil Vacacionista Nacional 2014*.
- MINCETUR. (2015). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025*. Obtenido de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf
- MINCETUR. (2016). *Medición Económica del Turismo*. Lima. Obtenido de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf
- MINCETUR. (s.f.). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <http://ww2.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/funciones-y-normatividad/>
- MINCETUR. (s.f.). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado el 17 de Octubre de 2016, de <http://ww2.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/plan-nacional-de-calidad-turistica/>

- MINCETUR. (s.f.). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido de <http://ww2.mincetur.gob.pe>
- MINSA. (2006). Recuperado el 2017, de MINSA: http://www.minsa.gob.pe/ogdn/cd1/pdf/pli_26/contenido.pdf
- MINTRA. (2013). *Estudio de la Actividad Turística: Identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional*. Lima. Obtenido de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2013/estudio_actividad_turistica_ocupacionesdemandadasniveelnacional.pdf
- MINTRA. (2014). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector turismo (Restaurantes, Hoteles y Agencias de Viaje)*.
- Mintzberg, H. (1991). *Minstzberg y la Dirección*. Madrid: ediciones Díaz de Santos, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=CZX1NRqyPkMC&pg=PA27&dq=henry+mintzberg+estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiVwITBt9LNAhVGGx4KHXEEA74Q6AEIKTAC#v=onepage&q=henry%20mintzberg%20estrategia&f=false>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica S.A. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=TfYIg8P1ybwC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Morcía, F. (2013). *La cocina de Pozuzo como eje central de una ruta gastronómica para su desarrollo turístico*. Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Ciencias de la Comunicación Turismo y Psicología. Lima: Repositorio Académico. Obtenido de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/1464>
- Morejón, A. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión turística sostenible para la consolidación del ecoturismo en la cabecera cantonal Machachi del Cantón Mejía*. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Agrícolas. Ecuador: Quito UCE. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/4527>
- Moreno, F. (2014). *Propuesta de desarrollo para el turismo rural en las comunidades campesinas de la Región Puno*. Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias sociales. Lima: CYBERTESIS Universidad Nacional de Ingeniería. Obtenido de <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/1171>
- Municipalidad Distrital de Pítipo. (2015). *Pítipo Plan de Desarrollo Local Concertado 2015-2021*. Pítipo.
- Normas Legales. (25 de Junio de 1997). Ley N° 26821 Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. *Diario Oficial El Peruano*, págs. 150333-150336. Obtenido de http://www.ana.gob.pe/media/95192/ley_26821.pdf
- Normas Legales. (1997). Ley N° 26834. Ley de Áreas Naturales Protegidas. *Diario Oficial El Peruano*.
- Normas Legales. (4 de Junio de 2001). Decreto Supremo N° 034-2001-AG. Crean el "Santuario Histórico Bosque de Pómac" en la Zona Reservada Batán Grande. *Diario Oficial El Peruano*, págs. 203918-203920.
- Normas Legales. (2001). *Reglamento de la Ley de áreas Naturales Protegidas Decreto Supremo N° 038-2001-AG*. Obtenido de <http://www.fonamperu.org/general/bosques/documentos/RANP.pdf>

- Normas Legales. (3 de Julio de 2003). Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa - Ley N° 28015. *Diario El Peruano*. Obtenido de http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf
- Normas Legales. (21 de Julio de 2004). Ley N° 28296 Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación. *Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/94/PLAN_94_LEY%20N%C2%BA%2028296_2008.pdf
- Normas Legales. (2009). Ley N° 29408 Ley General de Turismo. *Diario Oficial El Peruano*. Obtenido de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/marco_general/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf
- Normas Legales. (27 de Julio de 2004). LEY 28304. Promoción del Desarrollo Económico y Productivo. *Diario El Peruano*. Recuperado el 17 de Octubre de 2016, de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28304.pdf>
- Olivera, M., Negrón, C., Muñoz, J., & Paucar, E. (2008). *Planeamiento estratégico para el turismo rural comunitario en Cuatro Lagunas Cusco*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. Lima: Repositorio Digital de Tesis PUCP. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1624>
- Pailiacho, C. (2013). *Diseño de un Modelo de Gestión Turística Sostenible para el aprovechamiento del Patrimonio Natural y Cultural de la Microcuenca del Río Chimborazo*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Recursos Naturales. Riobamba: Repositorio Institucional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2764>
- Parra, E. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid: S.A. McGraw-Hill/Interamerica de España. Obtenido de https://www.mhe.es/universidad/economia/8448148878/archivos/general_colaboracion2.pdf
- Pérez, A. (2012). *Plan de participación comunitaria para el desarrollo del turismo sostenible y el aprovechamiento del atractivo natural "Relámpago del Catatumbo". Caso: Ologá (Sur del Lago de Maracaibo)*. Universidad Nueva Esparta, Escuela de Administración de Empresas Turísticas. Caracas: Repositorio institucional UNE. Obtenido de <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/handle/123456789/1902>
- Plan COPESCO. (s.f.). *planopesconacional.gob*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <http://www.planopesconacional.gob.pe/quienes-somos.html>
- PROMPERU. (s.f.). *PROMPERU*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <http://www.promperu.gob.pe/>
- Pulido, J., & López, Y. (2014). Turismo y cambio climático: Propuesta de un marco estratégico de acción. *Revista de Economía Mundial*(36), 257-283. Obtenido de <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/8863>
- RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española* (Vigesimotercera ed.). Madrid: Asociación de Academias de la Lengua Española (ASALE).
- Raffo, C., & Wust, W. (2007). *Turismo Rural Comunitario. Perú*. Lima: PROMPERU y MINCETUR.
- Ramírez, A. (2015). *Modelo de gestión administrativa turística aplicado al complejo Bambú Eco-Resort; que posibilita a los servicios del sector de la educación a adquirir bajo su realidad económica una propiedad vacacional en tiempo compartido*. Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil, Unidad de Postgrados. Guayaquil: Repositorio Digital. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9195>

- Ramón, J. (2012). *Actitudes de los residentes hacia el turismo en destinos turísticos consolidados: el caso de Ibiza*. Tesis doctoral, Universitat de les Illes Balears, Departament d'economia de l'empresa. Obtenido de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/104266/tjrc1de1.pdf?sequence=1>
- Revilla, M. (2012). Evaluación de los recursos turísticos del distrito de Magdalena, Chachapoyas, Región Amazonas, Perú. *Ciencia y Tecnología*, 8(22). Obtenido de <http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/204>
- Ríos, J. (2014). *Inventario de recursos turísticos potenciales para su desarrollo en comunidades de la carretera Bellavista- Mazán (Barrio Florido, Costanera), Región Loreto, Perú*. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Facultad de Agronomía. Iquitos: Repositorio UNAP. Obtenido de <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/handle/unapiquitos/249>
- Russo, R. (1993). Los sistemas agrosilvopastoriles en el contexto de una agricultura sostenible. *IX Congreso Nacional Agronómico y de Recursos Naturales*. San José. Obtenido de <http://usi.earth.ac.cr/glas/sp/90010027.pdf>
- Salvador, M. (2014). *Turismo sostenible en el Ecuador*. Universidad San Francisco de Quito, Colegio Comunicación y Artes Contemporáneas. Quito: Repositorio Digital USFQ. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3408>
- Santillán, M. (2013). *El ecoturismo como factor de desarrollo local del distrito de Olmos*. Tesis de Grado, Universidad Señor de Sipán, Facultad de Ciencias Empresariales, Pímentel.
- SECO, C. S. (2014). *Lecciones de la implementación del modelo de gestión público-privado de destinos turísticos en el Perú*. Swisscontact, Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico. Lima: Arkabas. Obtenido de <http://www.swisscontact.org.pe/sites/default/files/Lecciones%20de%20la%20implementaci%C3%B3n.pdf>
- Sepúlveda, H., Basurto, R., & Vizcarra, Y. (2010). *Plan estratégico para el desarrollo del turismo rural comunitario en la Región Cusco*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. Lima: Repositorio Digital de Tesis PUCP. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4561>
- SERNANP. (s.f.). Obtenido de Sernanp.gob.pe: <http://www.sernanp.gob.pe/bosque-de-pomac>
- SERNANP. (s.f.). Obtenido de <http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/noticia.jsp?ID=1511>
- SERNANP. (2010). *Plan de uso turístico del Santuario Histórico Bosque de Pómac*. Lima. Obtenido de http://www.tfcaperu.org/SHBP_plan_uso_turistico_2010.pdf
- SERNANP. (2011). *Plan Maestro Santuario Histórico Bosque de Pómac 2011-2016* (Primera ed.). Lima, Perú. Obtenido de http://old.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/biblioteca/Bosque_de_Pomac/PLAN_MAESTRO_SHBP_2011-2016.pdf
- SERNANP. (2013). *Guía de Aves Sabtuario Histórico Bosque de Pómac*. Obtenido de <http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2014/02/Gu%C3%ADa-de-aves-Santuario-Hist%C3%B3rico-de-P%C3%B3mac.pdf>
- SERNANP. (s.f.). *SERNANP*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <http://www.sernanp.gob.pe/quienes-somos>
- SERNANP; SPDA. (2009). *Legislación sobre áreas naturales protegidas*. (SERNANP, Productor) Recuperado el 22 de mayo de 2016, de <http://legislacionanp.org.pe/category/articulos/?id=213>

- SERPERUANO. (s.f.). *SERPERUANO*. Obtenido de <http://www.serperuano.com/2012/08/comunidades-de-la-zona-de-amortiguamiento-del-santuario-historico-bosque-de-pomac-participaron-en-la-semana-turistica-y-cultural-del-loche/>
- Shimada, I. (1995). *Cultura Sican*. En I. Shimada, *Cultura Sican*. Lima, Perú: Ausonia. Recuperado el 8 de Diciembre de 2016, de http://www.biblioteca.fundacionbbva.pe/libros/libro_000051.pdf
- Solano, P. (2009). *Marcos regulatorios nacionales de Áreas Protegidas: Perú*. Lima, Perú: IUCN. Obtenido de http://cmsdata.iucn.org/downloads/peru_es.pdf
- Sostenible, C. M. (s.f.). *cartamundialdeturismosostenible2015*. Obtenido de <http://cartamundialdeturismosostenible2015.com/>
- Souza, M. (2013). *Turismo y desarrollo endógeno. El caso de las empresas turísticas receptoras en Ceará - Brasil*. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Madrid: Repositorio UAM. Obtenido de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/660207>
- Tello, K. (2013). *Diseño de un proyecto turístico cultural en el cantón Esmeraldas, provincia de Esmeraldas*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Recursos Naturales. Riobamba: Repositorio Institucional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/2386/1/23T0347%20TELLO%20KAREN.pdf>
- Tufinio, M. (2014). *El turismo y el desarrollo económico de la campiña de Moche*. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo: Repositorio Digital Universidad Nacional de Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/123456789/659>
- UNWTO. (Octubre de 2015). *World Tourism Organization*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/aboutunwtoesoctober2015web.pdf>
- UNWTO. (16 de Septiembre de 2016). *World Tourism Organization*. Obtenido de <http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>
- Vicente, K. (2011). *El turismo rural como estrategia de desarrollo local en el ejido de San Cristóbal la Vega; Valle Nacional; Tuxtepec, Oaxaca*. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Turismo. México, D.F.: Repositorio Digital Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/13434>
- WTTC. (s.f.). *World Travel and Tourism Council*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2016, de <http://sp.wttc.org/about/>
- Yarushka, P. (2014). La aplicación del turismo sostenible en la Reserva Paisajística Nor Yauyos Cochas. *Logos*, 4(2), 1-11. Obtenido de <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/view/604>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario



**ENCUESTA A LOS POBLADORES DE LA ZONA DE AMORTIGUAMIENTO DEL
SANTUARIO HISTÓRICO BOSQUE DE PÓMAC. CASERÍOS POMAC III Y LA
ZARANDA**



La presente encuesta forma parte de la Tesis **MODELO DE GESTIÓN COMUNITARIA DE APROVECHAMIENTO TURÍSTICO EN EL SANTUARIO HISTÓRICO BOSQUE DE PÓMAC DE LAMBAYEQUE**

El objetivo de la Encuesta es analizar las condiciones y percepción sobre la actividad de Turismo rural comunitario en la zona de amortiguamiento del Santuario Histórico Bosque de Pómac, con el fin de formular estrategias administrativas de aprovechamiento turístico y elaborar el modelo de gestión que las genere.

PARTE I. DATOS GENERALES

Por favor llene los espacios en blanco

1. Zona de vivienda.....
2. Edad: años
3. Sexo: Femenino () Masculino ()
4. Estado Civil: Casado () Soltero () Conviviente () Viudo ()

PARTE II. ASPECTO SOCIAL

Lea detenidamente cada una de las declaraciones y marque con un x aquella con la que esté de acuerdo

5. Grado de instrucción educativa
Superior universitario () Técnico () Secundaria Completa () Secundaria Incompleta () Primaria () Analfabeto ()
 6. Tipo de organización a la que pertenezca:
Comunidad campesina () asociación de ganaderos () Asociación criadores de caballos de paso () otro () ninguna ()
 7. Material de la vivienda
Material noble () rústico () otros () _____
 8. Con qué habitaciones cuenta su vivienda:
Sala () Comedor () Cocina () Dormitorio ()
 9. Fuente de Agua:
Cisterna () Noria () Caño comunal () Agua potable ()
 10. Telefonía:
Fijo () Celular ()
 11. Utiliza internet:
Si () No ()
 12. Los ingresos anuales de su familia son:
a) Mayor a S/3,000 b) Entre S/1,000 a S/3,000 c) Menores de S/1,000
 13. Actividad principal: Agrícola () Ganadera () Artesanía () Turismo ()
- Otros

TURISMO

14. ¿Qué percepción tiene usted del turismo en general que se desarrolla en el SHBP?
- Si existe turismo en el SHBP
 - Existe pero con poca difusión
 - No existe turismo evidente
15. ¿Visitan turistas esta zona?
Si () No ()
16. ¿Los turistas vienen solos o acompañados de un guía.
Solos () Con Guías ()
17. ¿En qué días ha visto más turistas en esta zona?
- Lunes a Viernes ()
 - Fines de semana ()
 - Feriado ()
18. ¿Cuántos turistas en promedio ha visto por la zona?
- 1-10 días ()
 - 11-20 días ()
 - 21-30 días ()
 - 31-40 días ()
19. ¿Causa incomodidad la visita de turistas en la zona?
Si () No ()
20. ¿Qué actividades realizan los turistas en esta zona?
- Caminatas ()
 - Campamento ()
 - Áreas de recreación ()
 - Visita al SHBP ()
 - Artesanía ()
 - Bailes típicos ()
21. ¿Cuáles son los principales atractivos turísticos del Santuario Histórico Bosque de Pómac?
- Árbol Milenario
 - Pirámides Prehispánicas
 - Avistamiento de Aves
 - Naturaleza
 - Otros.....
22. ¿Qué percepción cree usted que se llevan los turistas que visitan el santuario?
a) Buena b) Regular c) Mala
23. ¿Ha escuchado usted hablar del turismo comunitario?
Si () No ()
24. ¿Qué necesitan para trabajar en turismo comunitario?
- Capacitaciones
 - Infraestructura en sus viviendas
 - Alianzas entre pobladores
 - Otro

Especificar.....

25.- Si usted dispusiera de apoyo técnico ¿Desarrollaría la actividad turística rural como una actividad complementaria a la actual?

Si () No ()

26.- ¿A usted le gustaría trabajar en alguna actividad vinculada al turismo donde pueda prestar los servicios de?

- Alojamiento ()
- Guía turística ()
- Transporte ()
- Alimentos ()
- Alquiler de Bicicletas ()

27.- ¿Cree ud que el turismo incrementa las oportunidades de negocio para los pobladores de la zona y para la pequeña y mediana empresa?

Si () No () ¿Por qué?.....

28.- ¿Cree usted que las autoridades (gobierno regional, local), ayudan a fomentar el turismo en la zona.

Si () No ()
¿Cuales?.....

29.- ¿Qué recomienda para que usted realice una actividad económica de turismo en el SHBP?

Anexo 2. Validación de las preguntas del Cuestionario (Datos Generales y Aspecto social)

I. III.- DATOS DEL EXPERTO

APELLIDOS: VELA MELENDEZ
 NOMBRES: LINDON
 PROFESION: ECONOMISTA
 EXPERIENCIA: 10 AÑOS EN GESTIÓN PÚBLICA RELACIONADA CON EL DESARROLLO ECONOMICO.

II. IV.- SOLICITUD DE VALIDACIÓN

Se requiere que el experto evalúe y valide las preguntas de la primera parte Datos y segunda parte Aspecto social del Cuestionario arriba presentado

Preguntas	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es ambigua?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1.	X					
2.	X					
3.	X					
4.	X					
5.	X					
6.	X					
7.	X					
8.	X					
9.	X					
10.	X					
11.	X					
12.	X					
13.	X					

APRECIACION FINAL DE LA VALIDACION.

En mi condición de revisor del instrumento DOY LA CONFORMIDAD CORRESPONDIENTE.



Anexo 3: Aplicación de cuestionario



Fotos tomadas la primera semana de diciembre 2016 durante la aplicación de los cuestionarios