

# PERFIL DE LOS NEGOCIOS TURÍSTICOS EN CUSCO





## PERFIL DE LOS NEGOCIOS TURÍSTICOS EN CUSCO

## PERFIL DE LOS NEGOCIOS TURÍSTICOS EN CUSCO

Publicación elaborada por el proyecto Promoción de la Competitividad en la Cadena de Valor del Turismo en Cusco – TURACCION, ejecutado por la Organización de Gestión de Destino Turístico – OGD Cusco, en el marco del programa SECOMPETITIVO de la Cooperación Suiza – SECO.

### HELVETAS Swiss Intercooperation

#### Programa SECOMPETITIVO

Iván Mifflin B., Coordinador Nacional  
Amarilda Luque L., Asesora Técnica

### Cooperación Suiza – SECO

Martin Peter, Director de la Cooperación Suiza - SECO  
Mauricio Chiaravalli, Oficina Nacional Senior  
Romina Cruz, consultora comunicaciones

Esta publicación se ha realizado con apoyo del programa SECOMPETITIVO de la Cooperación Suiza – SECO.  
Visite: [www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco](http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco)

### Organización de Gestión de Destino Turístico – OGD Cusco

#### EQUIPO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

José Fernando Santoyo V.  
Porfirio Urquiza V.  
Yohny Martínez T.  
Fabiola Rozas F.

### ANÁLISIS Y DESARROLLO DE CONTENIDOS

Elmer Barrio de Mendoza  
William Sánchez A.

### CORRECCIÓN DE ESTILO

José Luis Carrillo M.

### DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Hugo Poémape

### FOTOGRAFÍAS

Banco de fotos de Cooperación Suiza – SECO, fotógrafo Diego Pérez.  
Banco de fotos de la OGD Cusco.  
Fotógrafo Manuel Chávez Rodríguez.

### AGRADECIMIENTO

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cusco – DIRCETUR Cusco  
Asociación de Agencias de Turismo de Cusco – AATC  
Centro Bartolomé de las Casas – CBC  
Empresarios del Turismo

### EDITOR

HELVETAS Swiss Intercooperation  
Dirección: Av. Ricardo Palma 857, Miraflores, Lima, Perú  
Teléfonos: +51 1 4440401 / 4440493  
Web: [www.peru.helvetas.org](http://www.peru.helvetas.org)

1a. Edición: noviembre 2017

HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ N° 2017-16509

Se terminó de imprimir en noviembre del 2017 en:  
Gráfica Esbelia Quijano S.R.L.  
Jr. Recuay 243  
Breña - Lima

## TABLA DE CONTENIDO

5	Prólogo
7	Siglas
9	Resumen ejecutivo
14	Introducción
15	Análisis de contexto
28	Proceso de levantamiento de información
29	Análisis de la información
29	Información integrada
47	Precisiones subsectoriales
47	Para hospedajes
51	Para restaurantes
55	Para agencias de viajes
60	Factores transversales relevantes
60	Características de los conductores de los negocios turísticos
61	Características generales de los negocios turísticos
61	Aspectos operacionales
62	Capital humano
63	Buenas prácticas ambientales
63	Dificultad de los procedimientos
63	Valores de la empresa y reformas requeridas por el destino
66	Conclusiones y recomendaciones principales



## PRÓLOGO

El turismo es un fenómeno social dinámico y en constante evolución que produce múltiples ventajas, pues dinamiza la economía local, genera empleo y mejora la calidad de vida de los habitantes, además, acentúa los beneficios culturales y ambientales al valorar y fortalecer la identidad local, y generar una incidencia mínima en el ambiente.

La región Cusco no es una excepción: allí el turismo ha mostrado un crecimiento notable y sostenido que ha duplicado los flujos turísticos en los últimos siete años, lo cual se ha traducido en mayor demanda de servicios turísticos y el incremento de la oferta de productos turísticos –cada vez más diversificados–, la demanda de capital humano y la inversión.

Para dar una mirada más integral a la perspectiva del desarrollo turístico, es necesario hacer hincapié en la competitividad y sostenibilidad turística como ejes indivisibles que se deben incluir en toda apuesta por y hacia el sector turismo, pues su relevancia cualitativa y cuantitativa evidencia un gran potencial que puede ser aprovechado de manera inclusiva y sostenible, no sin antes superar los evidentes desafíos de manera amplia e institucionalizada.

Ante los desafíos, el ente gestor de turismo de Cusco – OGD Cusco, con el apoyo del programa SECOMPETITIVO de la Cooperación Suiza – SECO, promueven e implementan la iniciativa TURACCIÓN (Mejora de la Competitividad en la Cadena de Valor del Turismo en Cusco), alineada a los esfuerzos sistemáticos del Estado para promover la formalización de la economía y mejorar la competitividad nacional en sectores como el turismo, para que se constituya en motor de crecimiento sostenido y generación de empleo.

Esta iniciativa de intervención interinstitucional está alcanzando importantes resultados en: a) la mejora del clima de inversiones para la apertura y operación de negocios turísticos, modernizando y simplificando los instrumentos de gestión municipal (gracias a la eliminación de las barreras burocráticas), automatizando los procesos de tramitología y fortaleciendo las capacidades municipales, todo ello con el propósito de contribuir –marcadamente– a la formalización de las actividades turísticas y, por ende, escalable a toda actividad económica; b) la mejora de la competitividad y sostenibilidad de las empresas turísticas comprometidas en un proceso sistémico de certificación de calidad y sostenibilidad que está agregando valor a sus operaciones y mejorando sus estrategias de articulación comercial con un enfoque de demanda de mercados internacionales,

a través de criterios y estándares de operación globales; y, c) el apoyo a la construcción de una institucionalidad público-privada para la gestión del destino turístico y desarrollo territorial.

El sector turismo en Cusco, necesita la concurrencia amplia y la apertura necesaria desde todas las instituciones y organizaciones involucradas con el turismo, y en esta iniciativa denominada *TURACCIÓN*, estamos obligados a remarcar el valioso soporte, compromiso y confianza otorgada por: la Asociación de Agencias de Turismo de Cusco – AATC, el Centro Bartolomé de las Casas – CBC, las empresas turísticas comprometidas y, desde el sector público, a la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Cusco – DIRCETUR Cusco.

Como producto de este proceso catalizador de estrategias, metodologías y compromisos, se publica el Perfil de los Negocios Turísticos en Cusco, con el propósito de contribuir –con información relevante y actualizada– a la efectiva toma de decisiones públicas y privadas que hagan posible el diseño, la ejecución y el seguimiento de una agenda regional de desarrollo turístico.

José Fernando Santoyo Vargas  
Gerente OGD Cusco

## SIGLAS

CALTUR	Plan Nacional de Calidad Turística del Perú
CENEC	Censo Nacional Económico del INEI
COPESCO	Unidad Ejecutora del MINCETUR que formula, coordina, dirige, ejecuta y supervisa proyectos de inversión de interés turístico a nivel nacional
DGIETA	Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía del MINCETUR
DIRCETUR	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
EDO	Encuesta de Demanda Ocupacional
INC	Instituto Nacional de Cultura
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
OGD	Organización de Gestión de Destino Turístico
SECO	Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza
VMT	Viceministerio de Turismo
WEF	World Economic Forum / Foro Económico Mundial
WTTC	Consejo Mundial de Viajes y Turismo



## RESUMEN EJECUTIVO

El Perfil de los Negocios Turísticos en Cusco fue promovido por la Organización de Gestión de Destino Turístico Cusco (OGD Cusco). Su objetivo consistió en establecer una línea de base para las empresas interesadas en participar al proceso de certificación de calidad que desarrolló el proyecto.

El universo estudiado –que estrictamente correspondió a las empresas evaluadas para su elegibilidad a la certificación promovida por la OGD Cusco– alcanzó un total de 1543 negocios, divididos en 610 de alojamiento, 623 de alimentos y bebidas y 310 de organización de viajes y operación turística.

El trabajo de campo se desarrolló del 1 de junio al 27 de julio de 2016 en tres provincias y seis distritos al mismo tiempo, e involucró a más de 50 encuestadores.

El primer nivel del estudio estuvo referido a la información integrada. Aquí merece destacarse que las unidades investigadas fueron principalmente empresas individuales o familiares. Menos de la quinta parte se reconoció empresa societaria.

Con relación al contacto con los clientes, la mayoría de los negocios indagados utilizó solo el canal físico y no el virtual. Este dato es consistente con el aún reducido uso de las principales plataformas comerciales y de los sistemas operativos de gestión informatizados.

Respecto al financiamiento de la operación, las principales fuentes empleadas fueron propias (re inversión, ahorro y aporte de propietarios). Luego se mencionaron los préstamos bancarios o similares. La inversión externa de capital fue muy exigua. En lo que concierne a infraestructura, casi una tercera parte la declaró propia (dato que aumentó en hospedajes), y dos terceras partes, alquilada.

En lo que atañe al personal que laboraba en la empresa, el promedio de trabajadores permanentes era 5, cifra que aumentó en los negocios de alojamiento. El promedio de personal contratado alcanzó 6 trabajadores por empresa, y el de freelance era de 3,5 (fundamentalmente en agencias de viajes).



En cuanto a la distribución por género, se halló un promedio de varones por empresa de 3,8, mientras el de mujeres fue de 3,2, relación cercana a la paridad que solo tiene una brecha significativa en agencias de viajes (4,3 varones por 2,7 mujeres). El promedio de trabajadores sin estudios era 2,3 (dato relativamente homogéneo en cada subsector). El correspondiente a trabajadores con educación secundaria fue 2,5 e igualmente uniforme en los tres tipos de empresa. El número promedio de trabajadores con educación técnica llegaba a 4,8, y aquí sí se verificó una diferencia significativa a favor del subsector alojamiento: 5,9 por empresa. Finalmente, el número promedio de trabajadores con formación universitaria por empresa entrevistada era 3,5, con una declinación perceptible en el subsector restaurantes, cuyo promedio fue 2,8.

Con relación a las buenas prácticas ambientales, la gran mayoría afirmó que ahorraba energía eléctrica y agua, y hacía reciclaje. La segregación de residuos (dos quintas partes) y la utilización de alguna fuente alternativa de energía (poco más de la décima parte) eran aún prácticas minoritarias.

Respecto a los procedimientos obligatorios, cuatro trámites se percibían complicados o muy complicados: constitución de la empresa y obtención del certificado de Defensa Civil, de licencia de construcción y de licencia de funcionamiento.

En materia de valores, el respeto, la puntualidad y el trabajo en equipo aparecieron como prioritarios. Solo poco más de la mitad de los entrevistados reconoció la honestidad y la responsabilidad como valores presentes en su organización. El valor ausente fue la solidaridad.

En lo que concierne a las reformas que se requerirían para mejorar el desempeño competitivo del destino Cusco, más de las dos terceras partes de los entrevistados hicieron referencia a la mejora de la capacitación y de la formación profesional y técnica; más de la mitad apuntó al desarrollo de la formalización y también al incremento de la seguridad ciudadana; casi dos quintas partes señalaron la mejora de la infraestructura regional, y menos de la tercera parte aludió a la promoción de la investigación e innovación y a la articulación público-privada.

Por último, en lo que atañe al sentido original del estudio, el 96% de los establecimientos estudiados manifestó su interés en participar en un proceso de certificación que mejore su capacidad competitiva como negocios y la posición competitiva del destino.

El segundo nivel del estudio fue el subsectorial. Aquí se hicieron precisiones diferenciales destacables, que perfilaron específicamente la realidad de hospedajes, restaurantes y agencias de

viajes. Y un tercer nivel fue el de los factores transversales relevantes (edad de los conductores, género, nivel de instrucción, tipo de empresa, duración, financiamiento, valores, buenas prácticas y otros), primer espacio conclusivo del documento, a manera de síntesis priorizada.

Finalmente el documento incluye un conjunto de conclusiones y recomendaciones.



# DIAGNÓSTICO ESTADÍSTICO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DEL CUSCO

Que participaron en el proceso de elegibilidad para la certificación de calidad promovida por la OGD Cusco

INTRODUCCIÓN  
ANÁLISIS DE CONTEXTO

## INTRODUCCIÓN

Aquí se presenta el trabajo exploratorio de investigación más importante que ha realizado la OGD Cusco, cuyo origen fue identificar a las empresas turísticas regionales de tres subsectores (alojamiento, alimentos y bebidas y organización de viajes) que estuvieran en disposición y capacidad de incorporarse a un proceso de certificación de calidad y sostenibilidad para mejorar su operación y gestión, promovido por la OGD Cusco.

Lo que al principio fue un esfuerzo de registro terminó convirtiéndose en un levantamiento de información estadística amplio y valioso, además de georreferenciada, cuya síntesis es esta publicación.

Además de un breve análisis de contexto, esta publicación contiene los principales resultados del estudio en tres líneas de evaluación: análisis integral, precisiones específicas por subsector y apuntes relevantes por factores transversales.

A pesar del gran alcance de la investigación, que incluye 1543 negocios turísticos, no es este un estudio cuantitativo a partir de una muestra estadística representativa, sino un diagnóstico estadístico situacional de empresas potencialmente participantes de un proceso de certificación. Es eso lo que establece sus límites conclusivos.

La información disponible es muy rica y ayudará al proceso de toma de decisiones de los actores turísticos regionales, al mismo tiempo que servirá de base para construir un Observatorio Turístico Regional que podrá dar continuidad a este primer trabajo y que sin duda afinará métodos, técnicas y procedimientos.

La OGD Cusco agradece a las empresas participantes en el proceso de levantamiento de información por confiar y entregar esta información.

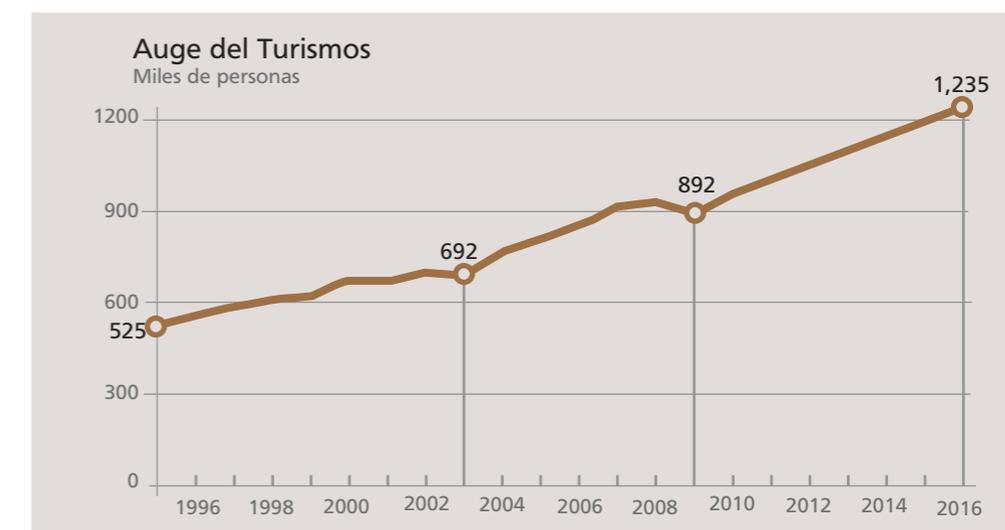
La institución agradece la atención que este trabajo merezca.



## ANÁLISIS DE CONTEXTO

1. Según la Organización Mundial del Turismo, este sector representa el 10.2% del PBI mundial y da empleo a aproximadamente una de cada 10 personas. Durante 2016 generó exportaciones que alcanzaron el 6,6% del total mundial y alrededor del 30% del total de exportaciones de servicios. Ese mismo año, el Producto Bruto Mundial del turismo se incrementó en 3,1%, tasa superior al crecimiento de la economía mundial (2.5%). Y según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC por sus siglas en inglés), contribuyó con US\$ 7,6 trillones a la economía global.
2. Pese al entorno en el que se desarrolló, en 2016 el turismo internacional aumentó 3,9 % y movilizó a 1235 millones de personas, alrededor de 46 millones más que el año anterior. El 2016 ha sido el séptimo año consecutivo de crecimiento sostenido del sector tras la crisis económica y financiera mundial de 2009.

Gráfico 1.  
LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES, 1996-2016



Fuente: Organización Mundial del Turismo. Publicado por el diario español El País.

3. De acuerdo con el último Reporte de Competitividad en Turismo y Viajes del Foro Económico Mundial (WEF), el cual evalúa a 136 economías que representan el 98% del Producto Bru-

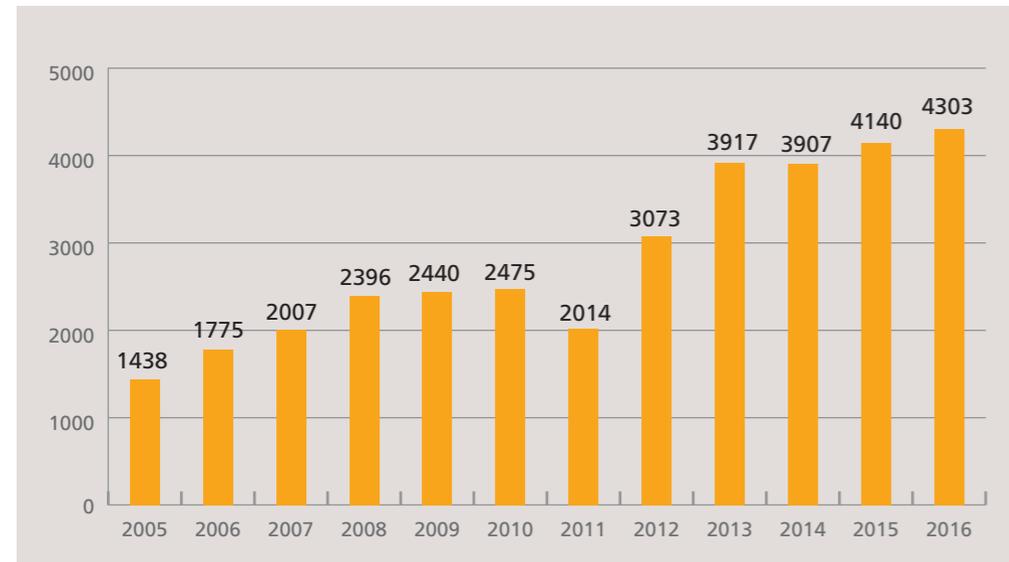
to Mundial, España encabeza por segunda vez el ranking de competitividad en viajes y turismo, seguida por Francia (2), Alemania (3), Japón (4), Reino Unido (5), Estados Unidos (6), Australia (7), Italia (8), Canadá (9) y Suiza (10). En Latinoamérica destacan México (22), Brasil (27), Panamá (35), Costa Rica (38), Chile (48), Argentina (50) y Perú (51).

4. En el Perú, el ingreso de divisas generadas por el turismo receptivo ha mostrado un comportamiento positivo durante la última década: en el periodo 2005-2015 representó el 59% del total de ingresos por divisas. En 2016, el ingreso de divisas generado por el turismo receptivo ascendió a US\$ 4303 millones, esto es, un incremento del 3,7% con respecto a 2015. El turismo es por tanto, a 2016, el tercer generador de divisas en el Perú, luego de la minería e hidrocarburos (US\$ 23 862 millones) y de la agricultura US\$ 5543 millones).



Gráfico 2.

INGRESOS GENERADOS POR EL TURISMO RECEPTIVO, 2005-2016 (MILLONES DE US\$)\*

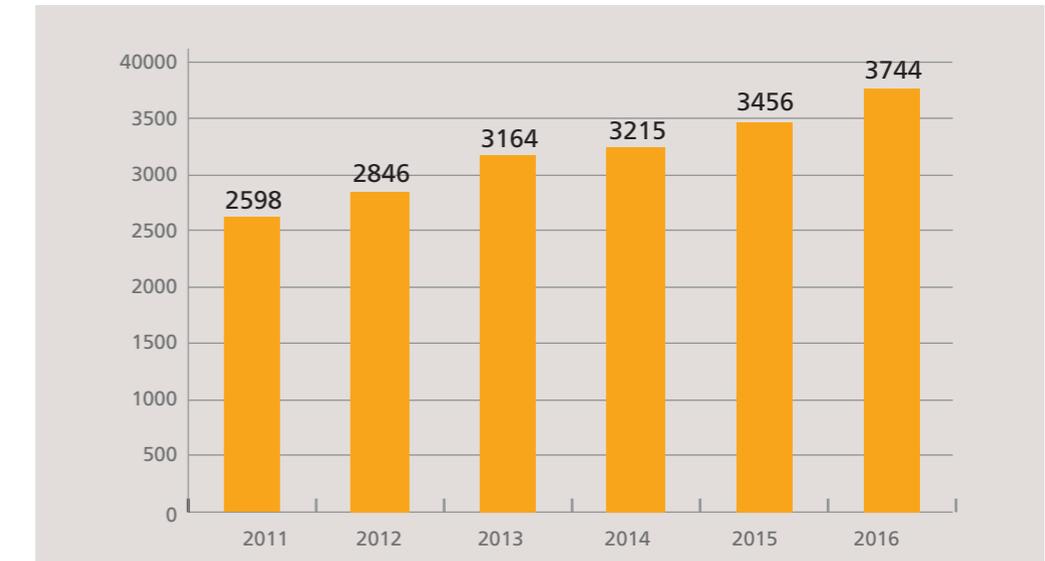


Fuente: MINCETUR-BCRP.

\* Estadísticas de acuerdo con lo publicado por el Banco Central de Reserva del Perú, en la balanza de pagos, en el rubro de servicios, que es equivalente a la suma de las cuentas de crédito (ingresos) de viajes y transporte de pasajeros.

5. El crecimiento de las llegadas internacionales ha sido sostenido en los últimos años, aunque con un incremento heterogéneo. Los años de mayor crecimiento fueron 2013 y 2016, que registraron tasas de 11,2% y 8,3%, respectivamente.

Gráfico 3.  
LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES, 2011-2016 (MILES)



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

6. Durante el periodo 2011-2016, más de 19 millones de turistas internacionales visitaron nuestro país. En 2016 llegaron al Perú 3 744 461 visitantes de otros países. De ellos, 54% (2 014 277) ingresaron por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, porcentaje consistente desde 2010.
7. Interesa saber que 50% de esos turistas internacionales provinieron de cinco países sudamericanos (Chile, Ecuador, Colombia, Argentina y Brasil), lo que significa una oportunidad para el Perú y sugiere la necesidad de emprender nuevas estrategias para captar a este creciente segmento de visitantes para generar en el país una oferta diversificada y atractiva para naciones con similares atractivos pero con diferente cultura.



8. De acuerdo con el estudio elaborado por Promperú, el Perfil del Turista Extranjero (PTE) de 2015, el 61% de quienes vinieron al Perú lo hicieron por vacaciones o recreación, el 14% para visitar familiares y amigos, el 13% por negocios y el 12% por otros motivos (salud, asistir a seminarios o congresos, entre otros).
9. Según el mismo documento, conocer Machu Picchu continúa siendo la razón más importante para visitar el Perú (el 73% del total de encuestados así lo menciona). Este es un hecho que se conecta directamente con la motivación por el tema cultura ancestral (el 47% lo considera indispensable en su itinerario).
10. Por otro lado, el estudio consigna un resultado sumamente importante: el Perú ocupa el segundo lugar donde más gasta el turista extranjero en la región (US\$ 1106, en promedio).
11. En relación con el turismo doméstico, en 2016 los arribos }de turistas nacionales (43 538 364 en total, de acuerdo con el MINCETUR) representaron cerca del 84,5% de las llegadas totales y mantuvieron una tendencia similar a lo largo de los últimos años; los meses de mayor afluencia fueron los de verano, julio y octubre. (ver Cuadro 1)

12. Se debe destacar que el incremento de la oferta hotelera en el Perú (3,3% entre 2015 y 2016) no es un fenómeno restringido a los mercados hoteleros tradicionales, tales como las ciudades de Lima o Cusco, sino que abarca además mercados secundarios del norte, centro y sur del país. El Perú ofreció en 2016 un total de 467 277 camas, de las cuales el mayor número se concentró en las regiones de Lima, Cusco y Arequipa. (ver Cuadro 2)
13. También de acuerdo con el último Reporte WEF del Índice de Competitividad en Viajes y Turismo, el Perú mejora siete posiciones (del puesto 58 al 51) gracias, sobre todo, a su potencial de atractivos: en recursos naturales ocupa la posición 4, y en recursos culturales, la 24; igualmente, muestra una buena posición en apertura internacional (12). Se encuentra en posición media en infraestructura de servicios turísticos (45) y recursos humanos y mercado de trabajo (62).
14. El país ocupa una posición media-baja en priorización de viajes y turismo (69), infraestructura para el transporte aéreo (73), sostenibilidad ambiental (73) y entorno de negocios (83) y, lamentablemente, demuestra serias debilidades en salud e higiene (91), seguridad (108), infraestructura portuaria y terrestre (109) y precios competitivos (127), factores de alta sensibilidad en la decisión de viaje.



Cuadro 1.  
PERÚ: ARRIBO DE VISITANTES NACIONALES Y EXTRANJEROS A ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE (2010-2016)

Mes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Enero	2 481 001	2 875 789	3 368 321	3 763 983	3 808 764	3 945 745	4 414 595
Febrero	2 287 053	2 776 543	3 243 486	3 574 904	3 729 868	3 847 901	4 280 097
Marzo	2 378 428	2 950 707	3 321 767	3 795 193	3 840 445	3 933 064	4 304 128
Abril	2 448 616	2 894 167	3 322 076	3 551 958	3 758 052	3 750 047	4 088 536
Mayo	2 575 576	2 990 604	3 420 816	3 823 393	3 864 022	3 991 329	4 277 516
Junio	2 510 546	2 954 453	3 451 280	3 784 671	3 693 579	3 862 869	3 958 486
Julio	2 881 218	3 373 290	3 726 624	4 090 222	4 040 421	4 268 598	4 636 808
Agosto	2 838 218	3 262 290	3 783 340	4 061 474	4 139 075	4 177 889	4 557 244
Septiembre	2 602 236	3 063 591	3 652 406	3 741 596	3 804 523	3 896 233	4 188 265
Octubre	2 877 754	3 306 183	3 752 538	3 936 455	3 984 180	4 267 096	4 562 187
Noviembre	2 762 187	3 147 613	3 644 934	3 795 730	3 991 403	4 039 453	4 218 823
Diciembre	2 768 497	3 163 567	3 623 744	3 775 002	3 921 618	4 184 837	4 017 189
Total	31 411 392	36 758 797	42 311 332	45 694 581	46 575 932	48 165 061	51 503 874

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.



Cuadro 2.  
PERÚ: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE (2010-2016)

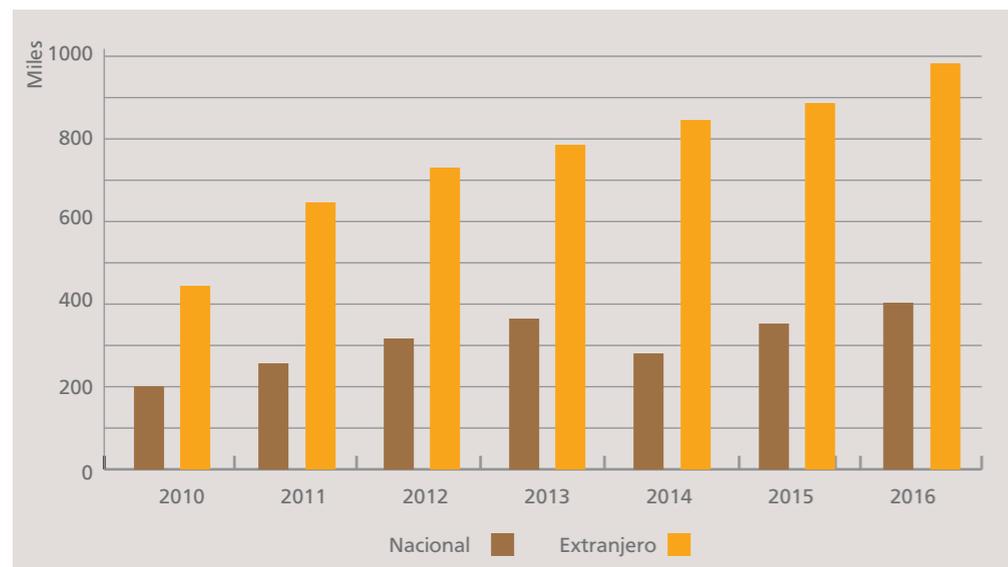
Mes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Enero	13 012	14 005	14 936	16 121	17 357	18 816	20 757
Febrero	13 095	14 123	15 010	16 241	17 514	18 974	20 869
Marzo	13 195	14 210	15 112	16 361	17 658	19 164	20 989
Abril	13 270	14 283	15 233	16 453	17 813	19 322	21 076
Mayo	13 376	14 372	15 331	16 550	17 971	19 486	21 178
Junio	13 437	14 483	15 467	16 677	18 143	19 614	20 980
Julio	13 534	14 567	15 576	16 786	18 280	19 757	21 079
Agosto	13 615	14 644	15 694	16 913	18 414	19 933	21 167
Septiembre	13 720	14 696	15 825	17 026	18 547	20 139	21 278
Octubre	13 781	14 748	15 923	17 106	18 665	20 301	21 261
Noviembre	13 852	14 773	15 976	17 176	18 729	20 455	21 254
Diciembre	13 874	14 776	16 028	17 232	18 764	20 570	21 236
Promedio	13 480	14 473	15 509	16 720	18 155	19 711	21 094

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

15. Es preciso además anotar que, de acuerdo con la OMT, nuestro país recibe alrededor de 3,5 millones de turistas internacionales que generan divisas por US\$ 3319 millones, con un gasto promedio de US\$ 960 por viajero. Por otro lado, según la Cuenta Satélite del Turismo Peruano (de muy reciente cierre), la actividad turística en el país genera un producto equivalente a US\$ 23 500 millones (3,9% del PBI peruano) y 542000 empleos directos (4,1% de la población total ocupada).

16. En lo que concierne al Cusco, es reiterativo que el principal atractivo visitado por turistas (1 419 000 en 2016) sigue siendo la ciudadela de Machu Picchu, seguido del paquete que ofrecen operadores turísticos como City Tour y que comprende el centro histórico de la ciudad, los parques arqueológicos como Sacsayhuamán, Tambomachay, Pucapucara y el Valle Sagrado de Los Incas, con Pisaq, Ollantaytambo y Chinchero.

Gráfico 4.  
LLEGADA DE VISITANTES AL SANTUARIO HISTÓRICO DE MACHU PICCHU



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

17. En 2016 arribaron al Cusco 1 972 985 visitantes extranjeros (entre 2010 y 2016 el crecimiento total ha sido del 105%, y el crecimiento promedio anual, de 13%), de los cuales aproximadamente un millón visitó Machu Picchu. Un dato que merece ser destacado es que, según Promperú, de los visitantes extranjeros que ingresan en el país por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el 85% visita Machu Picchu, mientras que hace lo propio solo un pequeño porcentaje de los que ingresan por fronteras terrestres.



Cuadro 3.  
ARRIBO DE VISITANTES EXTRANJEROS AL PERÚ Y CUSCO (2010-2016)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cusco	961 398	1 228 843	1 445 139	1 555 327	1 713 466	1 888 964	1 972 985
Lima	2 321 797	3 031 231	4 099 255	4 732 021	3 722 208	3 635 466	4 082 036

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

18. En cuanto a la capacidad hotelera del Cusco, la región cuenta, de acuerdo con información oficial, con 1976 establecimientos, 24 105 habitaciones y 44 964 camas, que garantizan un hospedaje de calidad para los turistas que la visitan. En lo que concierne al Aeropuerto Internacional Alejandro Velasco Astete, entre 2010 y 2015 recibió, en promedio, 12,2% pasajeros más que en el periodo anterior; en 2015 alcanzó la cifra de 2,9 millones, 16,2% superior a la de 2014.

Cuadro 4.  
PERÚ: CAPACIDAD INSTALADA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE COLECTIVO Y PRIVADO (2016)

	CLASIFICADOS			NO CLASIFICADOS			TOTAL DEPARTAMENTAL		
	N.º de establecimientos	N.º de habitaciones	N.º de plazas	N.º de establecimientos	N.º de habitaciones	N.º de plazas	N.º de establecimientos	N.º de habitaciones	N.º de plazas
Cusco	249	7 360	13 805	1 727	16 745	31 159	1 976	24 105	44 964
Perú	2 850	75 153	136 148	18 524	194 665	331 129	21 374	269 818	467 277

Fuente: MINCETUR/VMT/DGIETA – Sistema de Información de Estadística de Turismo (SET).  
Elaboración: MINCETUR/VMT/DGIETA y DIRCETUR.

19. El Perfil del Turista Extranjero y el Perfil del Turista Nacional que visitan Cusco, elaborados por Promperú en alianza con la OGD Cusco en 2016, establecen con relación a los turistas extranjeros, entre otras cosas, que: 9 de cada 10 cuentan con educación superior; más de la mitad de ellos planifica su viaje con más de 2 meses de anticipación; casi tres quintas partes viajaron al Cusco de modo independiente; casi el 90% buscó información previa por internet; más de 9 de cada 10 viajaron por vacaciones o recreación; más de cuatro quintas partes arri-

baron por vía aérea y más de 9 de cada 10 visitaron el Cusco por primera vez. En promedio, los turistas extranjeros permanecen 5 noches y gastan casi 700 dólares estadounidenses, lo que supone un gasto promedio diario de US\$ 140.

- 20. Con relación a los turistas nacionales, el estudio establece principalmente que: más de 8 de cada 10 cuentan con educación superior; la tercera parte planifica su viaje con uno a 2 meses de anticipación, aunque proporciones similares lo hacen con más de 2 meses y con 7 días o menos; casi cuatro quintas partes viajaron de modo completamente independiente; dos quintas partes buscaron información previa por internet; dos terceras partes viajaron con motivo de vacaciones o recreación; tres cuartas partes arribaron por vía aérea y más de tres quintas partes repitieron su viaje. En promedio, el turista nacional permanece cuatro noches y gasta S/ 1276, lo que significa un gasto promedio diario de S/ 319.
- 21. El estudio Nivel de satisfacción del turista que visita Cusco, elaborado recientemente por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR-VMT-DGIETA), informa que casi las cuatro quintas de quienes lo hacen son extranjeros y apenas una quinta parte, nacionales. Entre norteamericanos, sudamericanos y europeos se alcanza el 85% del total; y casi el 70% de los nacionales procede de Lima.
- 22. La distribución por género es paritaria, y el 60% se concentra entre los 25 y los 44 años de edad. Con relación al grado de instrucción, el 79% de los extranjeros y el 61% de los nacionales declaran contar con educación superior.
- 23. El 82,7% de los nacionales y el 95% de los extranjeros indican que viajan por vacaciones. El 60,9% de los primeros y el 90,3% de los segundos declaran que esta es su primera visita al Cusco. La permanencia promedio de los nacionales es de 6 noches, y la de los extranjeros, 7.
- 24. En lo que atañe al nivel de satisfacción general con la visita al Cusco, este llega a 87,7 sobre 100 puntos en total (83,8 para los nacionales y 88,7 para los extranjeros). Se asume, para el efecto, que el indicador mínimo de una experiencia de calidad es 80/100. Respecto a la ciudad, la percepción de satisfacción es claramente positiva en materia de hospitalidad y trato; en promedio, positiva en lo que atañe a la seguridad (aunque no lo es para los turistas nacionales); media en limpieza; baja en servicio de transporte local y muy baja en relación con el tránsito vehicular.
- 25. El estudio consigna que el 36,5% de los turistas (17,4% de los nacionales y 41,4% de los extranjeros) sintió que la experiencia superó sus expectativas; en el caso de estos últimos, especialmente después de visitar Machu Picchu. Asimismo, el 61% (77,2% de los nacionales y



56,7% de los extranjeros) consideró que la experiencia cumplió con sus expectativas. Si se toma en consideración el top2box (superó+cumplió expectativas), el 97,5% se sintió satisfecho con la visita.

26. En lo relativo a la evaluación de los servicios turísticos en el Cusco, los visitantes calificaron con 81,1 puntos su satisfacción global, apenas por encima del límite inferior de una percepción positiva; sin embargo, los nacionales asignaron 77,5 puntos de calificación promedio, es decir, solo una satisfacción media. Cada servicio –el alojamiento pagado, los restaurantes, el transporte aéreo, las agencias de viajes, los lugares de compras y los lugares de diversión nocturna– fue calificado en promedio con valores ligeramente superiores a 80 puntos,

aunque los nacionales solo pusieron esa nota al transporte aéreo. Quienes viajaron por tierra asignaron al transporte apenas una calificación media. En el desagregado, el puntaje obtenido por los guías es de 85,7, pero aquí también la calificación de los nacionales es inferior (78).

- 27. La satisfacción general con la visita a Machu Picchu es calificada con 91,6 puntos, pero tanto el tren (79,1) como el bus a la ciudadela (extranjeros, 80,2; nacionales, 79,2) bordean la calificación media. Si bien el ingreso y los servicios que se brindan en ella son calificados de manera positiva (86,7 y 87,4 respectivamente), no alcanzan la calificación general.
- 28. De los siete rubros evaluados en el servicio del tren, seis se encuentran en el rango medio de satisfacción y uno (tarifa del ticket) en el rango bajo. Es decir, la tarifa se percibe cara con relación al servicio. Respecto a los servicios que brinda Machu Picchu aparecen dos debilidades claras (alimentos y bebidas, y venta de souvenirs), y hay una falencia alarmante (servicios higiénicos), aspectos cuya solución solo reclama voluntad y decisión de los responsables.

### Experiencia





PROCESO DE LEVANTAMIENTO  
DE INFORMACIÓN  
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

## PROCESO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

El presente Perfil de los Negocios Turísticos en Cusco fue promovido por el ente gestor OGD Cusco (Organización de Gestión de Destino Turístico Cusco), con el propósito de identificar a empresas turísticas elegibles para un proceso de certificación.

Con tal fin, se desarrollaron tres formatos de cuestionario estructurado para establecimientos de hospedaje, restaurantes y afines, y agencias de viajes y turismo, todos con una misma columna vertebral de variables y un conjunto de variables específicas por subsector.

El universo investigado –que estrictamente corresponde a las empresas evaluadas para su elegibilidad a la certificación promovida por la OGD Cusco– alcanza un total de 1543 negocios, divididos en 610 de alojamiento, 623 de alimentos y bebidas y 310 de organización de viajes y operación turística, y constituye una parte importantísima del total estimado de empresas turísticas en el Cusco<sup>1</sup> aunque no representa estadísticamente a ese total.

El trabajo de campo se desarrolló del 1 de junio al 27 de julio de 2016 en tres provincias y seis distritos al mismo tiempo, requirió en promedio dos visitas a cada empresa, involucró a más de 50 encuestadores y apuntó a entrevistar a los gestores de cada negocio. La supervisión de campo fue contingente y aleatoria, y el control, posterior y muestral.

La información levantada fue digitada y registrada en una base de datos SPSS, y en ese proceso, de acuerdo con lo informado por la OGD Cusco, se hizo una primera revisión de consistencia, aunque lamentablemente no se cuenta con un documento que detalle el proceso de recolección de datos, la codificación posterior y el control de rangos y consistencias aplicadas. Este ha sido el insumo principal para la elaboración del informe, cuyo punto de partida fue la tabulación final y el análisis de consistencia definitivo, que ha permitido la depuración de la data recibida.

Es necesario precisar que la no inclusión explícita del subsector transporte implica un límite a la comprensión de la cadena de valor del turismo en el Cusco, específicamente en lo que concierne al flujo aeroportuario y los servicios de traslado a Machu Picchu, aspecto que deberá ser contemplado en futuros estudios. Del mismo modo, habrá que tomar en cuenta la gestión de la visita a los atractivos del destino, asunto de vital importancia en la cadena de valor del turismo en general y especialmente en destinos de alto valor patrimonial.

<sup>1</sup> De acuerdo con la última información oficial (INEI-CENEC, 2008), había 3395 negocios turísticos en las provincias de Cusco, Calca y Urubamba, divididos en 722 empresas de alojamiento, 2273 de alimentos y bebidas y 400 agencias de viajes y similares.



## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### INFORMACIÓN INTEGRADA

Del total de informantes (1543), casi la mitad se identificó como dueño o propietario del negocio, la tercera parte como gerente o administrador, y una quinta parte como ejecutivo, funcionario o familiar.

En cuanto a la condición del declarante, casi tres quintas partes están comprendidas en el rango de edad que va de los 26 a los 45 años, con predominio, en los tres casos, del rango de 26 a 35 años (29% en hoteles, 34% en restaurantes y 42% en agencias de viajes). Este es un dato contundente que acredita la preeminencia de los jóvenes en la conducción de las empresas turísticas en el Cusco, más aún si tomamos en cuenta que el segmento de 18 a 25 años representa, en promedio, más del 13% en agencias de viajes.

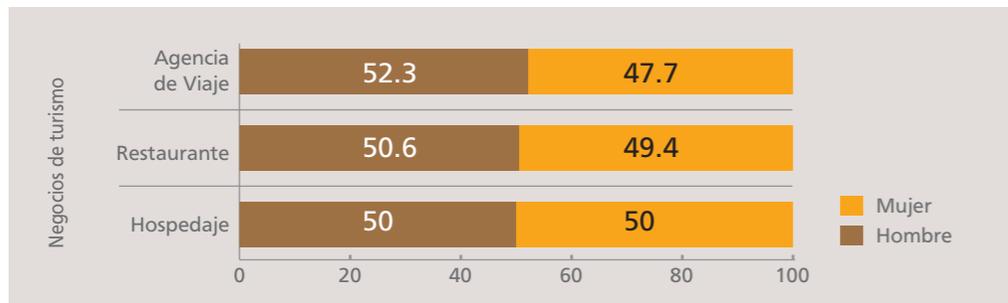
Gráfico 5.  
CONDUCTOR DEL NEGOCIO POR GRUPOS DE EDAD SEGÚN CLASE DE NEGOCIO TURÍSTICO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

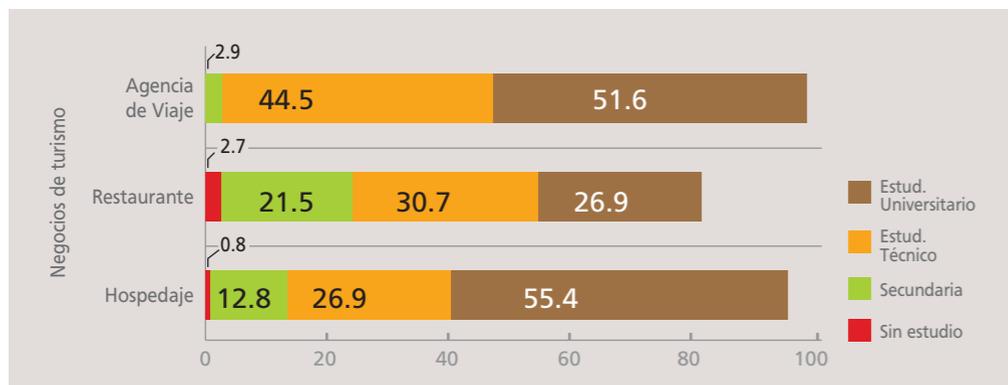
En lo que atañe al género, la distribución es plenamente paritaria, y en lo que concierne al grado de instrucción, la mitad de los declarantes cuenta con nivel universitario y la tercera parte con grado técnico.

Gráfico 6.  
CONDUCTOR DEL NEGOCIO POR SEXO SEGÚN CLASE DE NEGOCIO TURÍSTICO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

Gráfico 7.  
CONDUCTOR DEL NEGOCIO POR NIVEL EDUCATIVO SEGÚN CLASE DE NEGOCIO TURÍSTICO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

Con relación al tipo de empresa, tres cuartas partes se declaran empresa individual (44%) o empresa familiar (31%), y menos de la quinta parte se reconoce como empresa societaria. Es preciso anotar que en agencias de viajes el formato de empresa individual alcanza casi tres quintas partes del total. Esta información permite identificar un gran espacio para el desarrollo empresarial.



Gráfico 8.  
NEGOCIO POR TIPO DE EMPRESA SEGÚN CLASE DE NEGOCIO TURÍSTICO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

Por otro lado, más del 40% de los negocios estudiados tiene no más de dos años de operación (más de 50% en el caso de restaurantes), lo que indica que un importante segmento aún no se ha consolidado, razón por la cual requeriría recibir servicios de desarrollo empresarial.

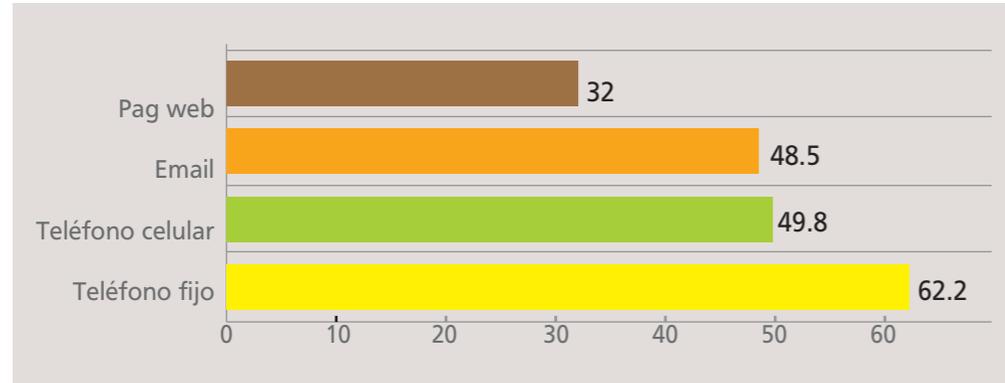
Gráfico 9.  
NEGOCIO POR AÑO DE INICIO DE OPERACIONES SEGÚN CLASE DE NEGOCIO TURÍSTICO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

Solo algo más de tres quintas partes de las empresas estudiadas cuentan con teléfono fijo, y apenas la mitad con teléfono celular. Del mismo modo, apenas la mitad tiene correo electrónico y solo la quinta parte sitio web. En todos los casos, el subsector restaurantes arrastra el promedio hacia abajo, en tanto los hospedajes y las agencias de viajes declaran contar con estos recursos en porcentajes mucho más altos.

Gráfico 10.  
ACCESO A SERVICIOS DE COMUNICACIÓN DE LOS NEGOCIOS DE TURISMO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

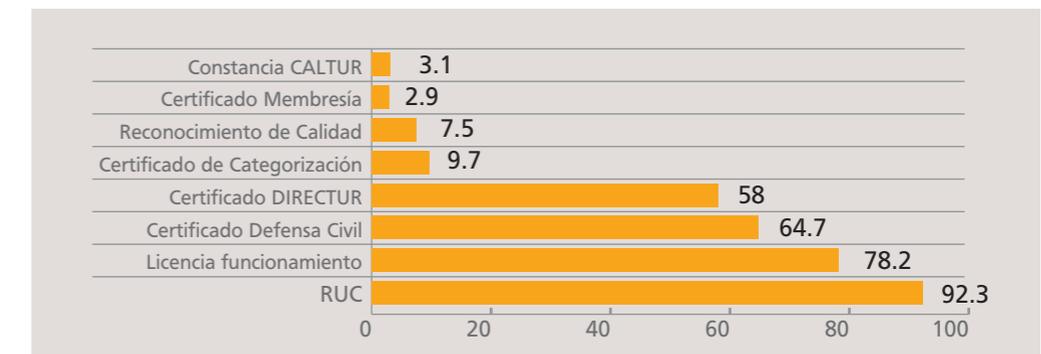
Respecto a la documentación que posee el negocio, casi cuatro quintas partes de los establecimientos declaran contar con licencia de funcionamiento. Nuevamente, una tercera parte de los restaurantes afirma no tenerla, lo que reduce el promedio global. En cuanto al certificado de Defensa Civil, dos terceras partes de los negocios entrevistados admiten contar con él. En este caso los hospedajes ejercen claro liderazgo, ya que casi cuatro quintas partes tienen el certificado vigente. Con relación al Registro Único del Contribuyente (RUC), más del 92% dispone de él y más del 5% lo está tramitando.

Tres quintas partes de los encuestados afirman contar con certificado de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. Como resulta evidente, las agencias de viajes (77,4%) y los hospedajes (68,7%) le asignan mayor valor que los restaurantes (37,9%) a este documento.

Menos de la décima parte de los negocios estudiados, en promedio, dispone de algún reconocimiento de calidad o certificado de categorización. Sin embargo, las empresas de alojamiento no responden a ese promedio: el 12% de ellas cuenta con reconocimiento de calidad y el 21% con certificado de categorización.



Gráfico 11.  
DOCUMENTOS CON LOS QUE CUENTAN LOS NEGOCIOS DE TURISMO (%)



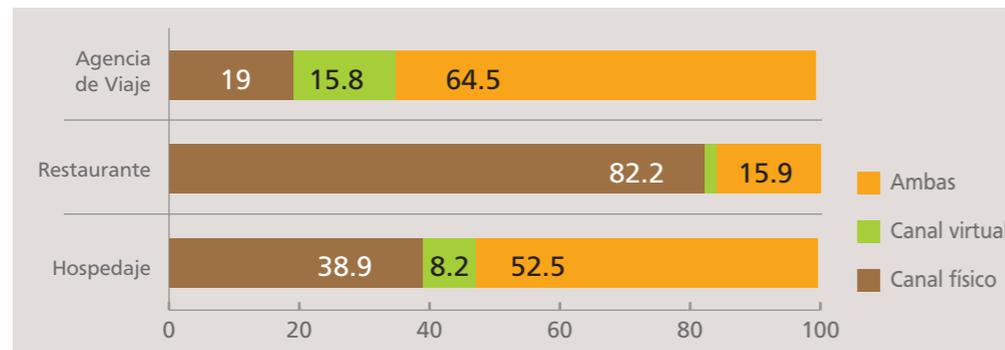
Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

Dos quintas partes del universo estudiado mantienen contacto con sus clientes tanto mediante canal físico como a través de canal virtual; en el caso de las agencias esto ocurre con dos terceras partes, y en el de los alojamientos, con más de la mitad. Más de la mitad se contacta solo física-



mente, aunque en el caso de los restaurantes lo hacen más de las cuatro quintas partes. Y menos de la décima parte del universo investigado se contacta con sus clientes únicamente por canal virtual (menos del 2% de los restaurantes). Salta a la vista, entonces, que hay un espacio importante para la introducción de tecnología, sobre todo en los restaurantes y negocios afines.

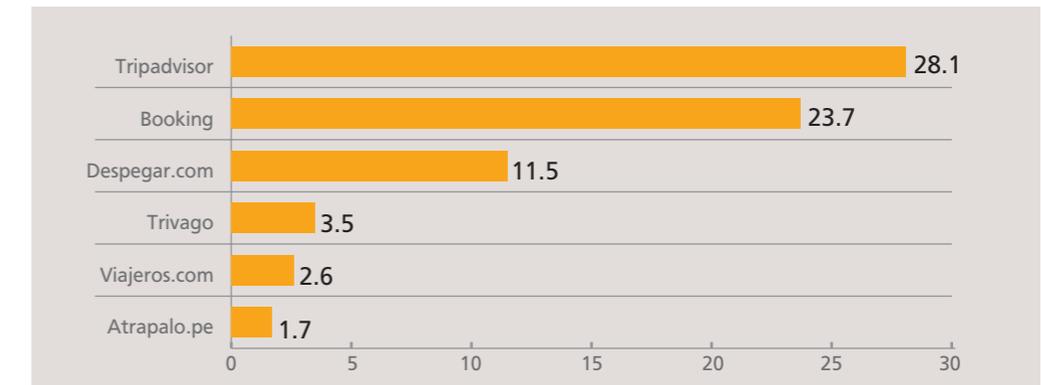
Gráfico 12.  
FORMA COMO LOS NEGOCIOS DE TURISMO, SEGÚN CLASE,  
SE CONTACTAN CON SUS CLIENTES (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

Con relación a las principales plataformas, casi una cuarta parte de los estudiados utiliza Booking (más de la mitad de los alojamientos); algo más del 28%, Tripadvisor (la tercera parte de los hoteles y agencias entrevistadas), y poco más del 11%, Despegar.com. Las otras no tienen referencia significativa. En sentido contrario, más de las dos quintas partes del total (casi cuatro quintas partes de los restaurantes) no usan ninguna plataforma.

Gráfico 13.  
PLATAFORMAS DE VENTAS UTILIZADAS (%)



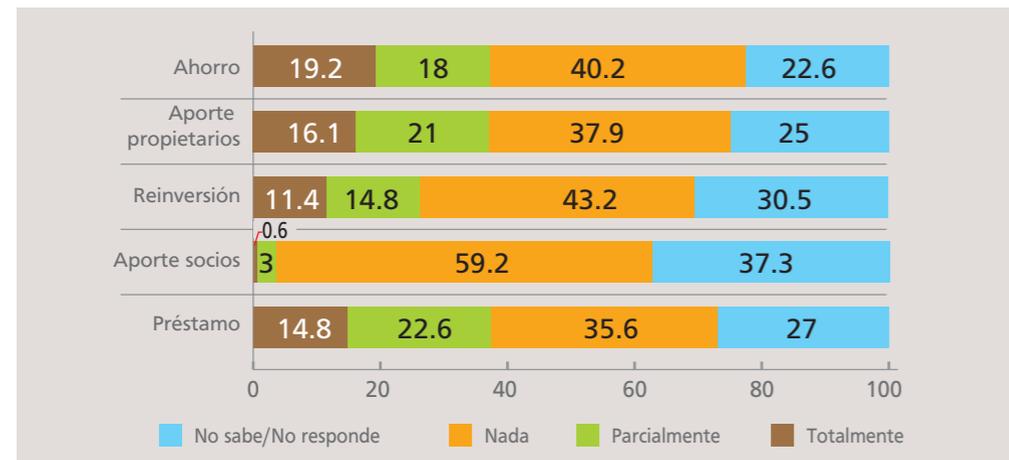
Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.



Respecto al financiamiento de la operación del último año, los declarantes afirmaron que sus principales fuentes habían sido: préstamo (15% como única fuente y 23% como fuente parcial), reinversión (11% totalmente y 15% parcialmente), aporte de los propietarios (16% totalmente y 21% parcialmente) y ahorros (19% totalmente y 18% parcialmente). No existen prácticamente otras modalidades de financiación, y tampoco es destacable alguna diferencia por subsector.

En materia de infraestructura, casi una tercera parte la declara propia, y dos terceras partes, alquilada. No obstante, hay importantes diferencias por subsector: en los hospedajes la infraestructura propia alcanza el 57% de los negocios investigados, mientras que en restaurantes llega a 18% y en agencias de viajes, a apenas 8%.

Gráfico 14.  
FUENTE PRINCIPAL DE FINANCIAMIENTO DE LOS NEGOCIOS DE TURISMO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

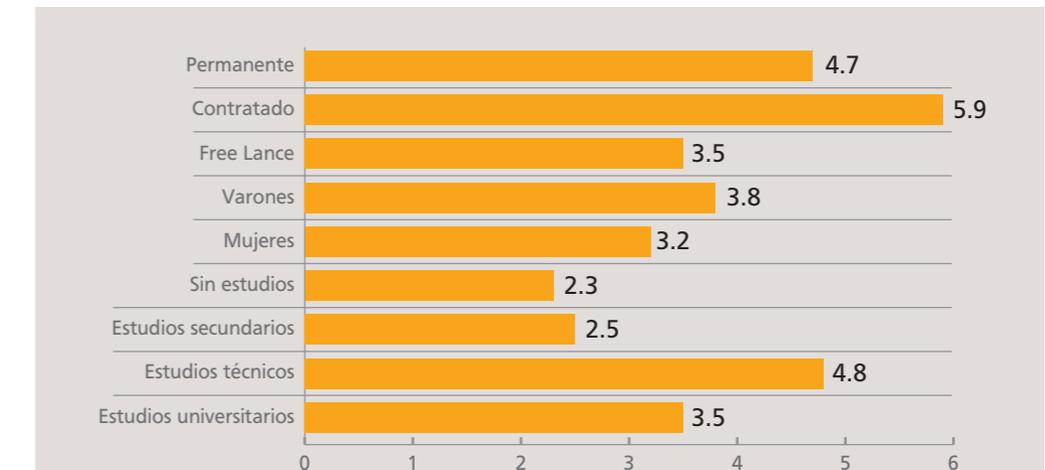
En cuanto a los trabajadores por empresa estudiada, el promedio es 5, en un rango de 1 a 250. Como es obvio, son los negocios de alojamiento los que cuentan con la mayor cantidad de empleados permanentes. Mientras, el promedio de trabajadores contratados es 6 por empresa, en un rango de 1 a 85. Finalmente, en promedio, cada empresa contrata de 3 a 4 trabajadores freelance, en un rango de 1 a 80. En este último caso llevan la delantera las agencias de viajes, lo que se explica por su vínculo directo con el servicio de los guías profesionales.



En materia de distribución por género, el promedio de varones por empresa es de 3,8 (1:149)<sup>2</sup>, y el de mujeres, 3,2 (1:130), relación cercana a la paridad que solo muestra una brecha significativa en las agencias de viajes (4,3 varones por 2,7 mujeres).

Al considerar el criterio nivel de instrucción se encuentra que el promedio de trabajadores sin estudios en los negocios investigados es 2,3 (1:10), dato relativamente homogéneo en cada subsector. En tanto, el correspondiente a trabajadores con educación secundaria es 2,5 (1:32), y es igualmente uniforme en los tres tipos de empresa. El número promedio de trabajadores con educación técnica es 4,8 (1:200), pero aquí sí hay una diferencia significativa a favor del subsector alojamiento: 5,9 trabajadores con nivel técnico por empresa (1:200). Finalmente, el número promedio de trabajadores con formación universitaria por empresa entrevistada es 3,5 (1:100), con una declinación perceptible en el subsector restaurantes, cuyo promedio es 2,8 (1:100).

Gráfico 15.  
PERSONAL QUE LABORA ACTUALMENTE EN LOS NEGOCIOS DE TURISMO  
(PROMEDIO DE PERSONAS POR NEGOCIO DE TURISMO)



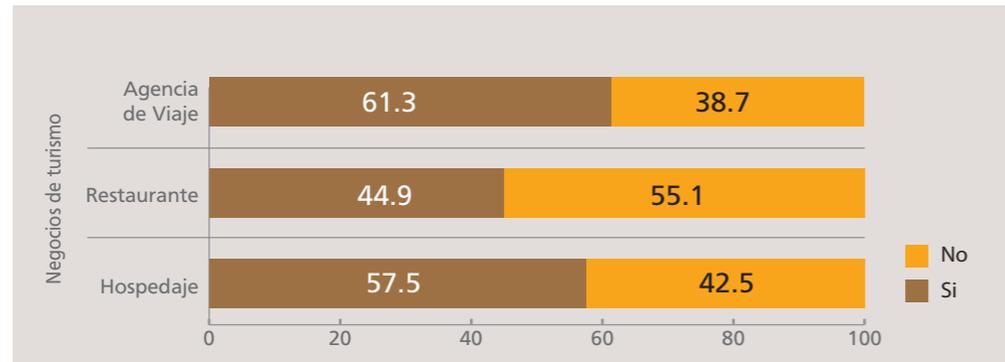
Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

En materia de capacitación del personal, el 53,2% de los establecimientos encuestados declara brindar estos servicios a sus trabajadores, sea por cuenta propia o recurriendo a terceros. Esta declaración es marcadamente mayor en el caso de las agencias (más de tres quintas partes) y de los hospedajes (casi tres quintas partes) que en los restaurantes (menos de la mitad). Y aunque la

<sup>2</sup> Donde el primer valor es el mínimo y el segundo es el máximo registrado

frecuencia con que se desarrolla este servicio es variable (mensual, bimestral, semestral y anual), la más mencionada es la mensual (37% en promedio), sobre todo en restaurantes (45% en promedio).

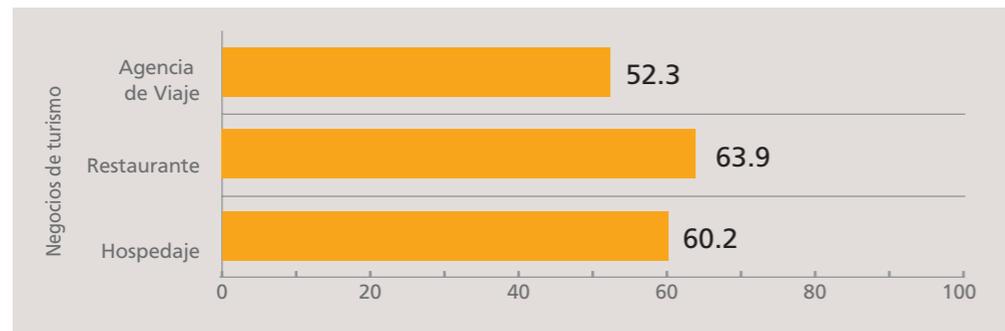
Gráfico 16.  
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL SEGÚN CLASE DE NEGOCIO DE TURISMO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

Por otro lado, más del 60% de los declarantes admiten que se necesita capacitación técnica para la mejor operación de su establecimiento (con énfasis en hoteles y restaurantes). En cambio, solo el 45% expresa necesitar capacitación en gestión (en agencias la demanda supera el 50%).

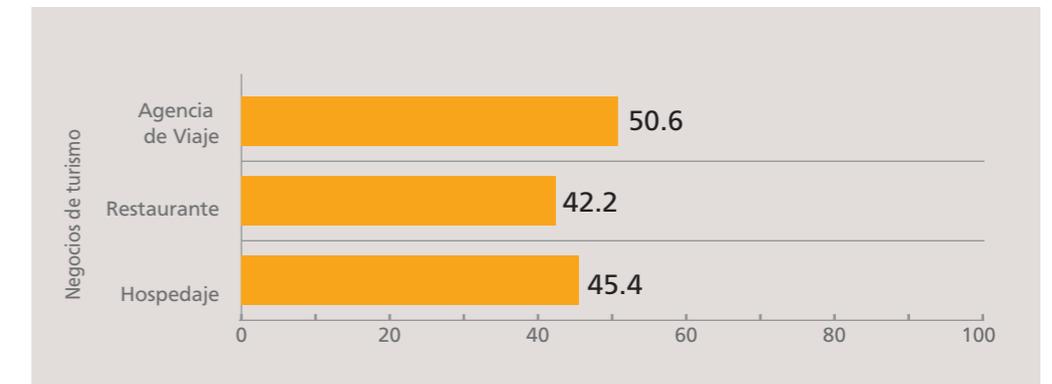
Gráfico 17.  
REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN PARA TÉCNICOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO SEGÚN CLASE DE NEGOCIOS DE TURISMO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.



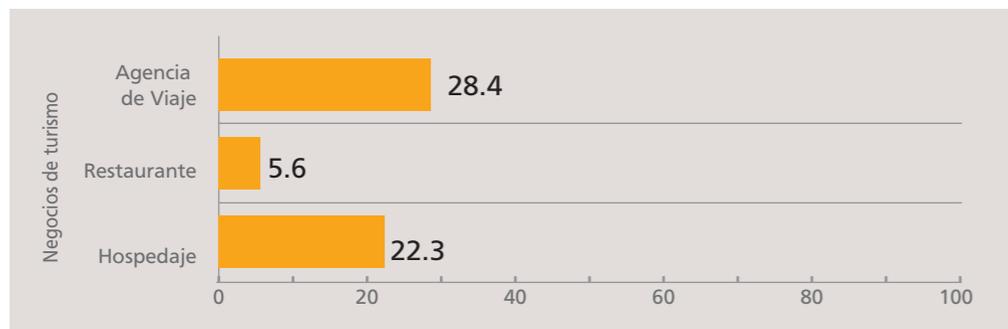
Gráfico 18.  
REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO SEGÚN CLASE DE NEGOCIOS DE TURISMO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

En lo que concierne al uso de medios tecnológicos de gestión operacional, solo el 17% responde que los utiliza; destacan en este rubro las agencias de viajes (28%) y los hospedajes (22%). A su vez, menos del 6% de los restaurantes evaluados usa algún sistema tecnológico para la gestión de su servicio.

Gráfico 19.  
USO DE MEDIOS TECNOLÓGICOS PARA LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE NEGOCIOS DE TURISMO (%)

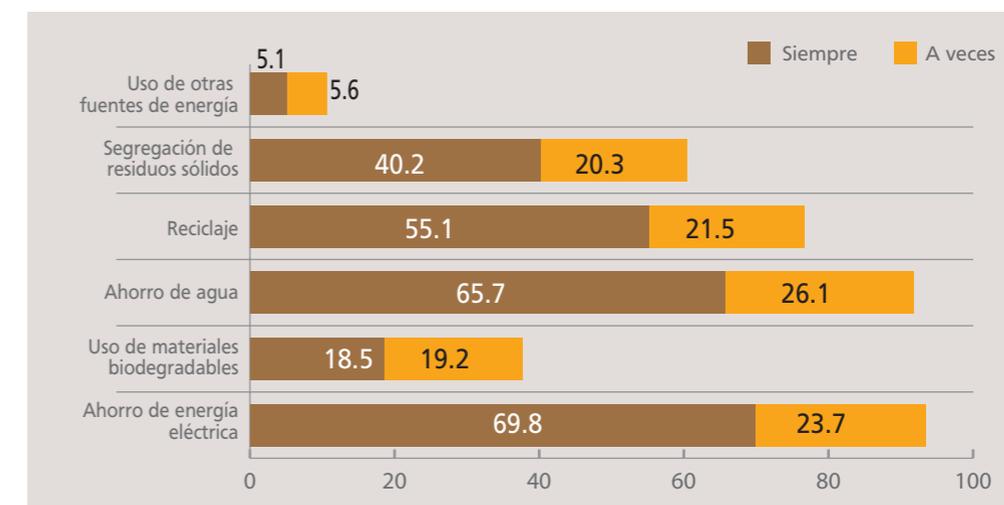


Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

Respecto a las buenas prácticas ambientales, casi 94% afirma ahorrar energía eléctrica (70% siempre y 24% eventualmente); casi dos quintas partes usan materiales biodegradables (18,5% siempre y 19,2% a veces); más del 90% afirma ahorrar agua (dos terceras partes siempre y más de una cuarta parte a veces), con clara diferencia a favor de los alojamientos; más de la mitad practica el reciclaje (casi dos terceras partes de las agencias y casi tres quintas partes de los hospedajes); casi tres quintas partes aplican la segregación de residuos (excepto en restaurantes, donde esta práctica apenas supera el 35%), y menos del 11% utiliza regular o eventualmente otra fuente alternativa de energía.



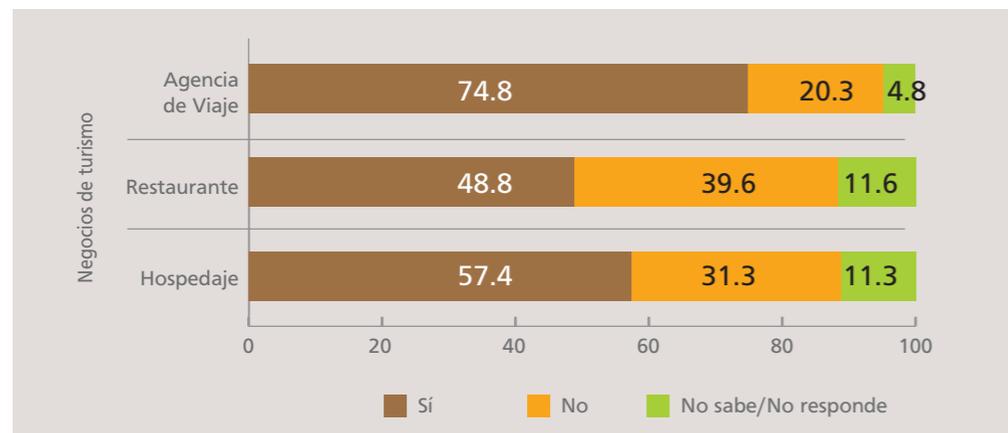
Gráfico 20.  
PRÁCTICAS AMBIENTALES IMPLEMENTADAS EN LOS NEGOCIOS TURÍSTICOS (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

Finalmente, menos de tres cuartas partes de los negocios estudiados conocen el concepto y la práctica de alguna modalidad de certificación en turismo.

Gráfico 21.  
CONOCIMIENTO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EN TURISMO  
SEGÚN CLASE DE NEGOCIO DE TURISMO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

Respecto a la facilidad o dificultad de los principales procedimientos y trámites que demandan la creación y el funcionamiento del negocio, la percepción de los declarantes es la siguiente:

La mitad de los entrevistados considera que la constitución de la empresa es un trámite muy complicado, y algo más de dos quintas partes lo ve como normal o simple. La percepción de dificultad se acrecienta en los restaurantes (51%) y se reduce en las agencias (45,5%).

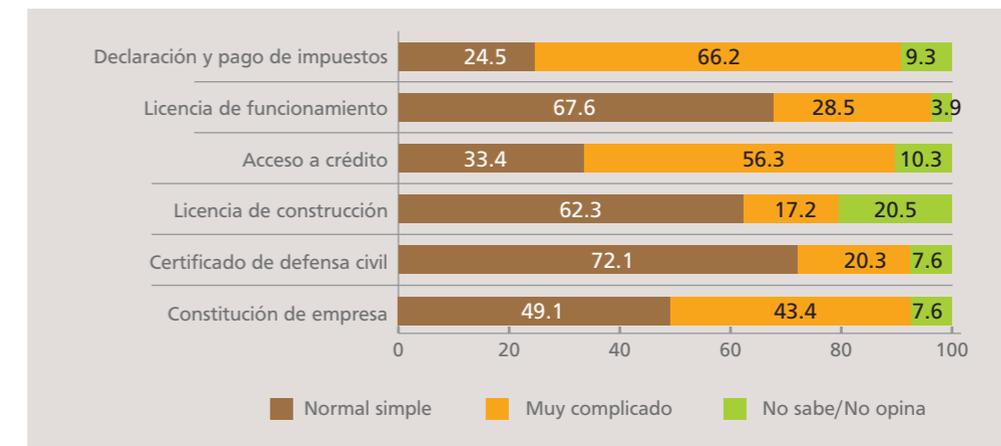
Casi tres cuartas partes perciben que obtener el certificado de Defensa Civil es muy complicado, y solo una quinta parte cree que se trata de un trámite normal o simple. En las agencias de viajes esta percepción de dificultad es menor –alcanza a las dos terceras partes de los encuestados–, debido sin duda a la menor complejidad de sus instalaciones físicas y a su menor aforo.

Más de tres quintas partes de los informantes señalan que obtener licencia de construcción es un procedimiento muy complicado, percepción que se reduce en las agencias, seguramente por las mismas razones explicadas en el párrafo anterior. Pero dos terceras partes de los declarantes, sin diferencia significativa por subsector, estiman que obtener la licencia de funcionamiento es muy difícil.



En lo que concierne al acceso a recursos financieros, solo la tercera parte lo percibe complicado. Y cuando de declaración y pago de impuestos se trata, solo la cuarta parte cree que esta es una gestión difícil. Como en los casos anteriores, aquí tampoco se puede distinguir diferencias importantes por subsector.

Gráfico 22.  
PERCEPCIÓN DEL TIEMPO DE TRAMITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS DE LOS NEGOCIOS DE TURISMO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.

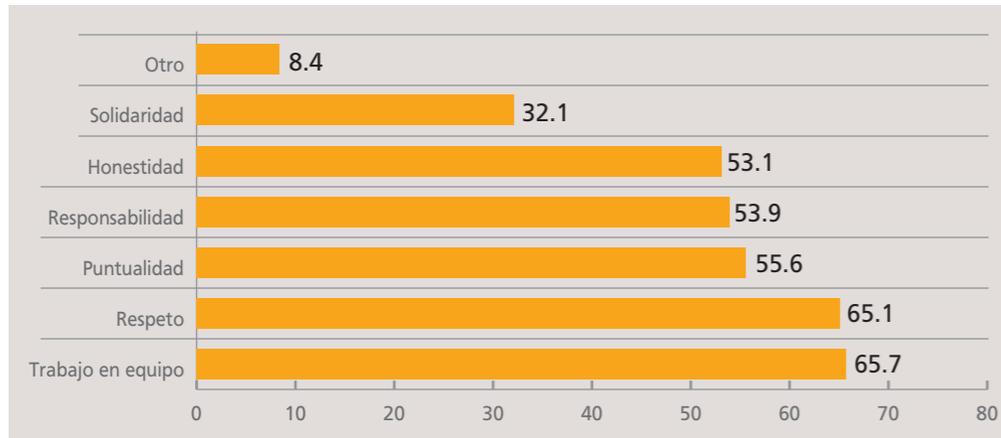
En materia de valores, dos terceras partes de los entrevistados aseguran practicar el respeto en su organización. En hospedajes este valor es reconocido por encima del 70%, pero en agencias solo lo es por un poco más de la mitad.

La puntualidad aparece como un valor practicado por un 55% de los encuestados, con énfasis en las agencias de viaje, donde más de tres quintos del total lo reconocen. La solidaridad, en cambio, es un valor escaso: menos de la tercera parte de los entrevistados afirma practicarla.

El trabajo en equipo sí es identificado como un valor por dos terceras partes de los estudiados, con relativa uniformidad subsectorial. Solo poco más de la mitad de los entrevistados reconoce la honestidad y la responsabilidad como valores presentes en su organización.

Es obvio que existe un déficit de valores, como ha puesto en evidencia el estudio, más aún si se considera que se trata de declaraciones y no de constataciones.

Gráfico 23.  
VALORES MÁS PRACTICADOS EN LAS EMPRESAS DE TURISMO (%)

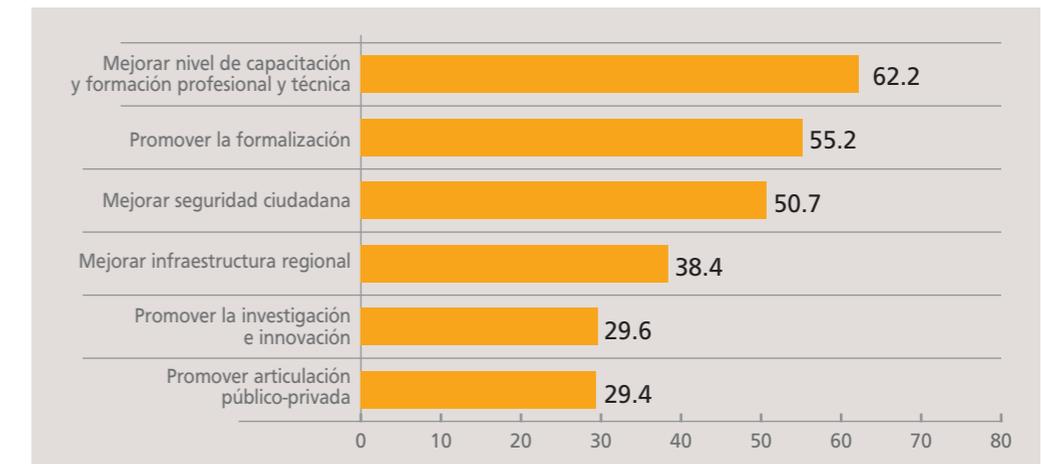


Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.



El estudio también indaga por las reformas que se requerirían para mejorar el desempeño competitivo del destino Cusco, y encuentra que casi dos terceras partes de los entrevistados aluden a la mejora de la capacitación y de la formación profesional y técnica; más de la mitad apunta al desarrollo de la formalización y al incremento de la seguridad ciudadana; casi dos quintas partes hacen referencia a la mejora de la infraestructura regional, y menos de la tercera parte a la promoción de la investigación e innovación, del mismo modo que a la articulación público-privada.

Gráfico 24.  
REFORMAS QUE SE DEBE EJECUTAR PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD DEL TURISMO EN LA REGIÓN CUSCO (%)

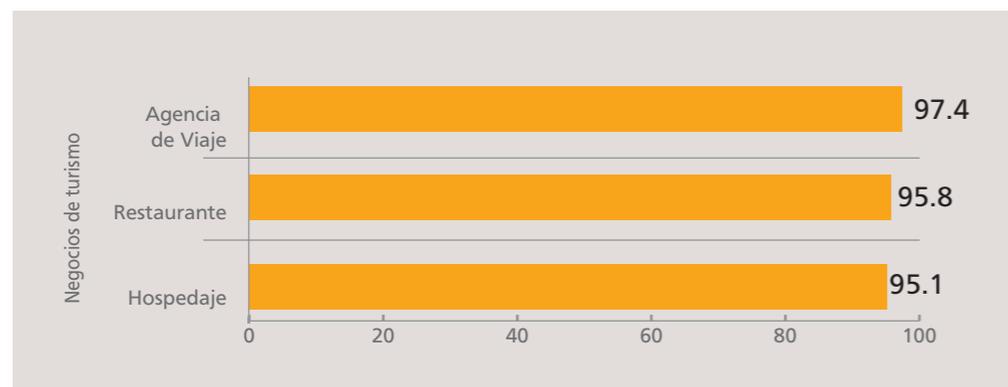


Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.



Por último, en lo que concierne al sentido original del estudio, el 96% de los establecimientos estudiados manifestó su interés en participar en un proceso de certificación que mejore su capacidad competitiva como negocios y la posición competitiva del destino.

Gráfico 25.  
INTERÉS EN PARTICIPAR DE PROCESOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN EN NEGOCIOS DE TURISMO CON CERTIFICACIÓN, SEGÚN CLASE DE NEGOCIO DE TURISMO (%)



Fuente: Estudio Regional OGD Cusco.



## PRECISIONES SUBSECTORIALES

### PARA HOSPEDAJES

El universo investigado (610 establecimientos) es significativo respecto al subsector alojamiento en el Cusco, en tanto comprende proporcionalmente todas sus modalidades y categorías.

#### H Datos generales

- El promedio de edad del conductor del negocio hotelero en el Cusco es 40 años, con una absoluta paridad de género (aunque existen diferencias no significativas por categoría). Además, más de las cuatro quintas partes cuentan con grado de instrucción superior (26,9% de nivel técnico y 55,4% de nivel universitario). Este último aspecto es claramente destacable en establecimientos de 4 y 5 estrellas.
- Con relación a la calificación del hospedaje, más de la cuarta parte de los establecimientos estudiados estuvo constituida por hoteles; casi dos cuartas partes por hostales, y la cuarta parte por alojamientos básicos, lo que completó casi el 92% del universo del estudio. Más de la décima parte de los hoteles y dos cuartas partes de los hostales estudiados carecen de categorización por estrellas.
- Más de la tercera parte de los establecimientos se reconoce como empresa familiar y casi dos cuartas partes como empresa individual. Apenas la quinta parte se ve como empresa societaria, lo que es un claro indicativo del tipo de organización predominante en la oferta de hospedaje del Cusco.
- Respecto a la vigencia del negocio, la tercera parte de los emprendimientos estudiados tiene no más de dos años de operación frente dos quintas partes que superan los cinco años. Este dato expresa el grado de consolidación



de los negocios en el tiempo, que no llega a ser muy alto, a pesar de que el año promedio de inicio de operaciones sea 2010.

#### H Aspectos operacionales

- El 52,5% de los establecimientos son contactados por sus clientes tanto por canal físico como por canal virtual (en los hoteles de 5 estrellas es el 100%); el 38,9% solo por canal físico, y el 8,2% únicamente por canal virtual. En cuanto al uso de plataformas de venta, el 53,3% utiliza Booking (100% en el caso de hoteles de 4 y 5 estrellas); el 35,6%, Tripadvisor (100% en el caso de hoteles de 4 y 5 estrellas); el 26,2%, Despegar.com y otras plataformas en porcentajes de un dígito. En promedio, el 59,8% de los establecimientos estudiados usan alguna plataforma.

- Con relación a la fuente de financiamiento del último año de operación, el 40,3% de los establecimientos estudiados afirma haber recurrido a los ahorros generados (20,3% como única fuente y 20% como una de sus fuentes); el 38,6%, a algún tipo de préstamo (14,3% como única fuente y 24,3% como una entre otras); el 36,4%, al aporte de los propietarios (14,3% como única fuente y 22,1% como una de sus fuentes), y el 27,2% sostiene que ha hecho una reinversión (12,3% como única fuente y 14,9% como una entre otras). Modalidades diferentes de financiación (aporte de socios y otras) son escasamente significativas.
- En cuanto a la infraestructura, 56,1% la declara propia, y 41,1%, alquilada. La mayor concentración de la infraestructura propia se da en los hoteles de 3 estrellas (75%) y de una estrella (71,4%).
- En agosto de 2015, el promedio de ocupabilidad fue de 61,4%, cifra similar a la registrada en los diferentes tipos

y categorías de establecimientos con un mejor desempeño de los hoteles de 4 estrellas (78,2%), mientras que en mayo de 2016 fue de 53,8%, igualmente similar en los diferentes tipos y categorías de establecimientos con un mejor desempeño de los hoteles de 4 estrellas (82,6%). La mayor ocupabilidad promedio de agosto guarda consistencia con el hecho de que ese mes se registra la “temporada alta” del turismo en el Cusco.

## H Capital humano

- Con relación al personal, el promedio de trabajadores permanentes por establecimiento es casi 6 (más de 80 en los hoteles de 5 estrellas). El promedio de personal contratado bajo diversas modalidades es 8 por establecimiento (en hoteles de 4 y 5 estrellas supera los 60). Se encontró, asimismo, una paridad aproximada en el promedio de hombres y mujeres por establecimiento (4,3-3,9), que solo se rompe en los hoteles de 5 estrellas: 70,9 hombres por 39,4 mujeres.
- En cuanto al nivel educativo del personal, el promedio tiende a concentrarse en aquellos con estudios técnicos (5,9 por establecimiento, 36,7 en hoteles de 4 estrellas y 73,3 en los de 5 estrellas) y los que han llevado estudios universitarios (13,3 y 28,3 respectivamente).
- En materia de capacitación de los trabajadores, el 57,5% de los establecimientos encuestados declara brindar este servicio sea por cuenta propia o de terceros. En el caso de los hoteles de 4 y 5 estrellas, 100% afirma ofrecer capacitación a sus empleados. En lo que concierne a la frecuencia con que estos se brindan, es variable (mensual, bimestral, semestral o anual), y en ellos predominan los temas relacionados con la atención al cliente, principalmente en general pero también aplicada a áreas específicas del proceso de alojamiento. Esta constatación coincide con los

resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de los últimos años.

- Por otro lado, más del 60% de los declarantes admitió que se necesitaba capacitación técnica para la mejor operación de su establecimiento (con énfasis en hoteles y hostales de 3 estrellas, donde las dos terceras partes manifestó que se trataba de una urgencia). Sin embargo, cuando se les inquirió por los aspectos que estimaban prioritarios, volvieron a aludir específicamente a la atención al cliente, calidad del servicio, *housekeeping* y alimentos y bebidas, y sistemas hoteleros, pero en el marco de una gran dispersión. En cambio, menos del 50% dijo que requería capacitación en gestión (en hoteles de 5 estrellas, menos del 30%). También en este caso hubo una gran dispersión al momento de especificar la necesidad y poca concentración en administración y marketing.
- Respecto al uso de medios tecnológicos, poco más de la quinta parte reconoce que utiliza alguno (con importante concentración en hoteles de 4 y 5 estrellas), a pesar de que existe un gran nivel de imprecisión al momento de identificar cuál.

## H Buenas prácticas ambientales

- En cuanto a las buenas prácticas ambientales de los establecimientos, tres cuartas partes aseguran haber implementado de modo permanente algún método de ahorro de energía (en el caso de los hoteles de 4 y 5 estrellas, así lo declara el 100% de los entrevistados).
- Casi una quinta parte de los negocios afirma usar regularmente materiales biodegradables (mucho más de la mitad en el caso de los hoteles de 4 y 5 estrellas).



- Más del 70% desarrolla prácticas continuas de ahorro de agua (un esfuerzo que se presenta bastante uniforme en todas las categorías, especialmente en los hoteles de 4 estrellas).
- Casi tres quintas partes implementan un programa regular de reciclaje (otra línea que se percibe homogénea al margen de la categoría), y más de dos quintas partes practican permanentemente la segregación de residuos sólidos (otra vez, una constatación uniforme con una breve ventaja en el caso de los hoteles de 4 estrellas).
- Aunque el uso regular de fuentes alternativas de energía solo se da en menos del 7% de los establecimientos estudiados, lo cierto es que casi el 100% de los negocios encuestados utiliza de modo continuo alguna buena práctica ambiental, tendencia claramente consolidada en la oferta de alojamiento en el Cusco.
- Lo anterior guarda correlato con que casi tres quintas partes de los establecimientos objeto de la investigación identifican lo que representa una certificación de calidad en turismo.

## H Dificultad de los procedimientos

- En lo que concierne a la dificultad de los procedimientos de obligatorio (o frecuente) cumplimiento, algo menos de la mitad de los entrevistados consideró que la constitución de la empresa fue muy complicada, percepción que se va reduciendo conforme aumenta la categoría del establecimiento.
- Obtener el certificado de Defensa Civil es percibido como muy complicado por las tres cuartas partes de los encuestados (contrariamente al procedimiento anterior, esta consideración se va haciendo mayor conforme aumenta la categorización).

- Dos terceras partes de los establecimientos estiman que también es muy complicado tramitar la licencia de construcción, sensación que se agudiza cuanto mayor es la categoría del negocio.
- Algo más del 30% estima que el acceso al financiamiento es bastante difícil, percepción que va disminuyendo a medida que se incrementa la categoría del establecimiento.
- Más de dos terceras partes de los declarantes consideran que es muy complicado conseguir la licencia de funcionamiento. Así lo afirman básicamente quienes tienen o laboran en los hoteles de 4 y 5 estrellas.
- Finalmente, solo una cuarta parte percibe que la declaración y pago de impuestos es muy complicada, percepción que se reduce a 0 en los hoteles de 4 y 5 estrellas.



## H Valores de la empresa y reformas que requiere el destino

- Con relación a los valores de la empresa, casi tres cuartas partes declaran practicar la honestidad como valor institucional; más de dos terceras partes de los establecimientos estudiados enarbolan también el respeto, y casi dos terceras partes afirman que trabajan en equipo.
- Más de la mitad declara aplicar la puntualidad, proporción similar a la que proclama la responsabilidad como valor. A su vez, la tercera parte alude a la solidaridad.
- En cuanto a las reformas que habría que ejecutar para mejorar la competitividad del destino, más de tres quintas partes privilegian la capacitación y la formación técnica y profesional, y más de la mitad identifica que también resulta esencial mejorar la seguridad ciudadana y promover la formalización.

- Más de dos quintas partes de los encuestados piensan que mejorar la infraestructura regional es clave, y cerca de la tercera parte percibe lo mismo respecto a promover la articulación público-privada y fomentar la investigación y la innovación.
- Por último, con relación al propósito original de la investigación, más del 95% de los entrevistados manifestó su disposición a incorporarse a un proceso de certificación.

## PARA RESTAURANTES

Del total de restaurantes objeto de estudio (623), solo 14 declararon contar con alguna categoría (6 de un tenedor, 4 de dos tenedores y también 4 de tres tenedores). En consecuencia, toda conclusión referente a establecimientos categorizados es relativa.

## 🍴 Datos generales

- Más de cuatro quintas partes de los encuestados fueron el director-propietario o el administrador-gerente, y menos de una quinta parte otro directivo.
- El promedio de edad de los conductores del negocio de restaurantes en el Cusco es 38 años, con clara paridad de género (aunque existen diferencias notoriamente significativas en las categorías de uno y 2 tenedores), y casi tres cuartas partes de ellos cuentan con grado de instrucción superior (30,7% de nivel técnico y 42,1% de nivel universitario). Este último aspecto es más notorio en los establecimientos categorizados.
- El 38,8% de los establecimientos se reconoce como empresa familiar, el 44,5% como empresa individual y apenas el 11,7% como empresa societaria (condición concentrada).



en los restaurantes categorizados), lo que es un claro indicativo del tipo de organización predominante en la oferta de alimentos y bebidas del Cusco.

- Con relación a la vigencia del negocio, el 53,4% de los emprendimientos estudiados tiene no más de dos años de operación, frente al 24,6% que supera los cinco años. Este dato expresa que el grado de consolidación de los negocios en el tiempo no es alto, a pesar de que el año promedio de inicio de operaciones es 2011.



### Aspectos operacionales

- En lo que atañe a la capacidad instalada, el promedio de mesas en los establecimientos estudiados es 12,6, y el de sillas, 47. En restaurantes de 2 y 3 tenedores, el promedio supera las 20 mesas y se aproxima a las 80 sillas.

- Por otro lado, la capacidad de aforo promedio es de 54,7 pax, aunque en restaurantes de 2 y 3 tenedores es mucho mayor (80,5 y 100 pax<sup>3</sup> respectivamente).
- Más de cuatro quintas partes de los establecimientos estudiados son contactados por sus clientes solo por canal físico, menos del 2% únicamente por canal virtual y casi el 16% por ambos (en el caso de los restaurantes categorizados, del 50% al 75% usan los dos canales).
- En cuanto al uso de plataformas de venta, solo la quinta parte de los establecimientos estudiados utiliza alguna, siendo Tripadvisor, sin duda, la más empleada (17,2%). Esta proporción es mayor en los restaurantes categorizados (75% de los de 3 tenedores usa alguna plataforma, y 50% de los de 2 y 3 tenedores utiliza Tripadvisor).
- En relación con el financiamiento del último año de operación, el aporte de propietarios es la fuente más destacada (17,5% totalmente y 22,6% parcialmente en los establecimientos estudiados), seguido por los ahorros acumulados (16,9% totalmente y 17,3% parcialmente) y por el crédito financiero (16,2% totalmente y 23,4% parcialmente).
- Otra modalidad de financiamiento es la reinversión (8,8% totalmente y 13% parcialmente). Ninguna otra resulta significativa. En cuanto a la infraestructura, un 18% la declara propia, y un 81,2%, alquilada.
- En agosto de 2015, el promedio de ocupabilidad fue 59%, similar en los diferentes tipos y categorías de establecimientos, con un mejor desempeño de los restaurantes de 2 tenedores (73,3%). En mayo de 2016 este índice fue 50,6%, igualmente similar en los diferentes tipos y categorías de establecimientos y con un mejor desempeño de los restaurantes de 3 tenedores (60%). La mayor ocupabilidad promedio de agosto guarda consis-

<sup>3</sup> El término pax es muy usado en turismo. Originalmente refería a pasajero(s), pero actualmente lo hace también a clientes de hospedajes, restaurantes y otros.

tencia con que este mes se registra la “temporada alta” del turismo en el Cusco.



### Capital humano

- Con relación al personal, se encontró un promedio de algo más de 4 personas que laboran permanentemente (casi 30 en restaurantes de 3 tenedores). El personal contratado bajo diversas modalidades presenta un promedio de casi 5 por establecimiento (7 en restaurantes de 2 tenedores), en tanto que el personal freelance alcanza un poco más de 2 (en los restaurantes de 3 tenedores estudiados no existe esta última modalidad).
- En promedio, se registró paridad de género en el personal de los restaurantes evaluados (3 varones por 2,8 mujeres), que solo se rompe en aquellos de 3 tenedores (16,5 hombres por 6,3 mujeres).
- En cuanto al nivel educativo del personal, el promedio tiende a concentrarse en aquellos que poseen estudios técnicos (4 por establecimiento, 17,3 en restaurantes de 3 tenedores) y quienes cuentan con estudios universitarios (2,8 y 5,5 respectivamente).
- En materia de capacitación del personal, casi el 45% de los establecimientos encuestados declara brindarla, sea por cuenta propia o de terceros. En el caso de los restaurantes de 3 tenedores, 100% dice impartirla. Respecto de la frecuencia con la que se ofrece la capacitación, predomina la mensual (45% en promedio y 100% en los restaurantes de 2 tenedores). El resto se distribuye casi homogéneamente entre la periodicidad bimestral, semestral y anual. Los temas de capacitación son de diverso tipo, aunque prevalece aquella que apunta a la mejora en la atención al cliente, principalmente general pero también aplicada a áreas específicas del servicio de alimentos y bebidas. Esta

constatación coincide con los resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en los últimos años.

- Por otro lado, casi dos terceras partes de los declarantes admitieron que se necesitaba capacitación técnica para la mejor operación de su establecimiento (con énfasis en restaurantes de 2 tenedores, donde la totalidad de los entrevistados lo manifestó como una necesidad imperiosa). Sin embargo, cuando se inquirió por aspectos específicos, la respuesta se concentró otra vez en el rubro atención al cliente, seguido de manejo de idiomas para el mismo propósito y manipulación de alimentos, pero en el marco de una gran dispersión.
- En cambio, poco más de dos cuartas partes de los entrevistados manifestaron expresamente que necesitaban capacitación en gestión (en restaurantes de 2 tenedores no aparece declaración al respecto, y en los de 3 tenedores



solo hizo alusión a ella la cuarta parte). También en este caso hubo una gran dispersión al momento de especificar la necesidad y poca concentración en administración y mercadeo y un poco en publicidad.

- Respecto al uso de medios tecnológicos, menos del 6% reconoce utilizar alguno (la cuarta parte de los restaurantes de 3 tenedores), no obstante que existe un altísimo grado de imprecisión en la identificación del medio específico.



### Buenas prácticas ambientales

- En lo que atañe a las buenas prácticas ambientales de los establecimientos, dos terceras partes de los declarantes aseguran haber implementado de modo permanente algún método de ahorro de energía (100% en el caso de los restaurantes de 3 tenedores). Asimismo, dos terceras partes de los establecimientos estudiados desarrollan prácticas continuas de ahorro de agua (un esfuerzo que se presenta bastante uniforme en todas las categorías, especialmente en los restaurantes de 3 tenedores).
- Más de la mitad de los restaurantes estudiados implementa un programa regular de reciclaje (nuevamente, el énfasis recae en los de 3 tenedores, donde alcanza el 75%). Una cantidad superior a la tercera parte hace permanentemente segregación de residuos sólidos, aspecto en el que destacan los restaurantes de 2 tenedores con el 75% de aplicación).
- Menos de la quinta parte de los negocios afirma utilizar regularmente materiales biodegradables, y apenas poco más del 3% hace uso regular de fuentes alternativas de energía (con ventaja clara, en ambos casos, para los restaurantes de un tenedor, donde llega a la tercera parte).
- En resumen, más del 96% de los negocios encuestados declara utilizar de modo continuo alguna buena práctica

ambiental, tendencia en proceso de consolidación en la oferta de alimentos y bebidas en el Cusco.

- Lo anterior guarda correlato con que casi la mitad de los establecimientos objeto de la investigación identifica lo que representa una certificación de calidad en turismo.



### Dificultad de los procedimientos

- Tres cuartas partes de los entrevistados consideran que el trámite obligatorio más complicado con el que tienen que lidiar es la obtención del certificado de Defensa Civil, seguido de un 70% que piensa que la licencia de funcionamiento es otro trámite engorroso. En ninguno de ambos casos la percepción es significativamente diferente según la categoría del establecimiento.



- Más de las tres quintas partes de los declarantes estiman que gestionar la licencia de construcción es dificultoso, y más de la mitad entiende que la constitución de la empresa también lo es. En los dos casos, la percepción de dificultad es mayor en los restaurantes de 3 tenedores.
- Solo la tercera parte de los establecimientos estudiados considera que el acceso al crédito formal es difícil, y apenas la cuarta parte estima que lo es la declaración y pago de impuestos. Los restaurantes de 2 y 3 tenedores afirman que estos trámites no son complicados.



### Valores de la empresa y reformas requeridas por el destino

- Con relación a los valores más practicados en la empresa, más de dos terceras partes identifican al trabajo en equipo como el principal, y dos terceras partes hacen lo mismo con el respeto. No existen diferencias significativas entre categorizados y no categorizados, ni entre categorías.
- Puntualidad, honestidad y responsabilidad, en orden decreciente, son reconocidos por más de la mitad de los entrevistados, mientras que la solidaridad no llega a ser enarbolada por un tercio de ellos. Tampoco existen diferencias significativas entre categorizados y no categorizados, ni entre categorías.
- En cuanto a las reformas que se deberían ejecutar para mejorar la competitividad del destino, dos terceras partes de los declarantes proponen el fortalecimiento de la capacitación y la formación técnica y profesional como medida principal; y alrededor de la mitad, en orden decreciente, plantea promover la formalización y mejorar la seguridad ciudadana.
- Poco más de la tercera parte de los informantes considera vital mejorar la infraestructura regional, y algo más de la

cuarta parte, en orden decreciente, propone promover la articulación público-privada y fomentar la investigación y la innovación.

- Por último, con respecto al propósito original de la investigación, casi el 96% de los entrevistados manifestó su disposición a incorporarse a un proceso de certificación.

## PARA AGENCIAS DE VIAJES

Del total de agencias objeto de estudio (310 empresas), solo 5 no consignaron dato alguno respecto a si eran agencias minoristas, mayoristas u operadores, razón por la cual las conclusiones por segmento son pertinentes.



### Datos generales

- La edad promedio de los conductores de las agencias de viajes en el Cusco es 35,2 años, con visible paridad de género (aunque existe mayoría femenina distinguible en todos los segmentos, excepto en las agencias mayoristas). Por grado de instrucción, más del 95% cuenta con educación superior (44,5 % de nivel técnico y 51,6% de nivel universitario). Este último aspecto aparece nítidamente en todos los segmentos.
- El 29,7% de las agencias se reconoce como empresa individual y apenas el 57,4% como empresa societaria (condición concentrada en operadores y agencias mayoristas), lo que es un claro indicativo del tipo de organización predominante en la organización de viajes del Cusco.
- Con relación a la vigencia del negocio, el 38,4% de los emprendimientos estudiados tiene no más de dos años de operación, y 39% supera los cinco años. Este dato expresa

el grado de consolidación –medio– de los negocios en el tiempo. El año promedio de inicio de operaciones es 2007.

## Aspectos operacionales

- Casi el 92% de los negocios estudiados declara que se dedica a la venta de paquetes turísticos, y casi el 75% a la recepción y traslado de visitantes. Ambas constituyen las principales actividades declaradas.
- Más de la mitad de los entrevistados desarrolla, en ese orden, intermediación de servicios (transporte aéreo, alojamiento, alimentación, etcétera) y promoción nacional e internacional del destino. Un poco menos de la mitad realiza diseño y desarrollo de nuevos productos turísticos.



- Apenas algo más de la décima parte de los establecimientos estudiados organiza y/o promueve eventos, principalmente congresos y convenciones. Otras actividades son, cuantitativamente, muy poco relevantes.
- Más de nueve décimas partes de los entrevistados declara desarrollar turismo receptivo; más de una décima parte, turismo emisor, y dos quintas partes, turismo nacional. Esta información es consistente con la jerarquía internacional del destino Cusco.
- Casi tres cuartas partes de los entrevistados señalaron que la etiqueta principal de su cartera es el turismo cultural. Sin embargo, la modalidad con mayor crecimiento parece ser el turismo de aventura (tres quintas partes admitieron desarrollarlo). El turismo ecológico (20,3%), el turismo rural (16,8%) y el turismo místico (14,2%) son las otras modalidades más destacadas por las agencias de viajes del Cusco.
- Más de cuatro quintas partes de las agencias estudiadas operan con servicios de transporte terrestre (las mayoristas llegan al 100%). En promedio, el 70% trabaja con transporte ferroviario (porcentaje que se incrementa en el caso de operadores y mayoristas).
- Más de tres cuartas partes de los entrevistados contratan guías de turismo (las mayoristas llegan al 100%). Más de tres quintas partes hacen lo mismo, en ese orden, con los servicios de alojamiento y alimentación.
- Más de la cuarta parte trabaja con transporte por acémilas, y un poco menos con porteadores. Del mismo modo, más de 25% contrata servicios de alquiler de equipos. Como resulta evidente, esta información está concentrada en los operadores.
- Menos de la quinta parte de los establecimientos encuestados para esta investigación son contactados por sus clientes solo por canal físico, casi el 16% únicamente por

canal virtual y casi dos terceras partes por ambos (más de cuatro quintas partes en el caso de las mayoristas).

- En cuanto al uso de plataformas de venta, el 56,8% de los establecimientos estudiados usa alguna, siendo Tripadvisor, sin duda, la más utilizada (35,2%), con claro énfasis en los operadores (casi la mitad de los entrevistados la usan). En segundo lugar aparece Booking, que, aun cuando es utilizada por la décima parte de los encuestados, está presente en la cuarta parte de las agencias mayoristas. Despegar.com y Viajeros.com, en ese orden, bordean el 5%. Otras plataformas tienen todavía menos significación cuantitativa.
- Con relación al financiamiento del último año de operación, los ahorros acumulados fueron la fuente más destacada (21,6% totalmente y 15,2% parcialmente), seguida por el aporte de propietarios (17,1% totalmente y 15,5% parcialmente), la reinversión (14,8% como única fuente y



18,4% como una de las fuentes) y el crédito financiero (13,2% totalmente y 17,4% parcialmente).

- Ninguna otra fuente de financiamiento es significativa. En cuanto a la propiedad de la infraestructura, un 8,4% la declara propia, y un 87,4%, alquilada.

## Capital humano

- En lo que concierne al personal, cada establecimiento cuenta, en promedio, con casi 4 trabajadores permanentes (en el caso de los mayoristas esta cifra sube a 14). El personal contratado bajo diversas modalidades es en promedio casi 5 por negocio, y el freelance, 6 a 7 (en las agencias mayoristas estos últimos llegan a 25 a 26 personas por empresa).
- En promedio, en el personal de las agencias evaluadas hay relativa paridad de género (poco más de 4 varones por 3 mujeres).
- En cuanto al nivel educativo del personal, el promedio cuenta con estudios técnicos (4 por establecimiento, 9 en agencias mayoristas) y con estudios universitarios (poco menos de 4 y poco más de 11 respectivamente).
- En materia de capacitación del personal, más de dos terceras partes de los negocios encuestados declaran brindar este servicio a sus trabajadores, sea por cuenta propia o de terceros. En el caso de las agencias mayoristas, esta proporción alcanza a más de cuatro quintas partes de los encuestados. La capacitación más frecuente es la mensual, que se practica, en promedio, en poco más de la tercera parte de los negocios estudiados. El resto se distribuye con cierta homogeneidad entre la periodicidad bimestral (21,1%), semestral (22,1%) y anual (24,2%). Con relación a la frecuencia anual de la capacitación, esta se aplica en dos cuartas partes de las agencias mayoristas.

Los temas de capacitación son de diverso tipo, aunque predomina la atención al cliente, principalmente general pero también aplicada a áreas específicas del servicio de organización de viajes. Esta constatación coincide con los resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de los últimos años.

- Por otro lado, más de la mitad de los declarantes admitió que se necesitaba capacitación técnica para su mejor operación (con énfasis en las agencias mayoristas, donde tres cuartas partes de los entrevistados aludió a ella como una urgencia). Sin embargo, cuando se inquiriere por los rubros más necesarios, la respuesta mayoritaria se refiere a la atención al cliente, seguida de manejo de idiomas, pero en el marco de una gran dispersión. Igualmente, poco más de la mitad de los entrevistados expresa necesitar capacitación en gestión. También en este caso se registró una gran dispersión al momento de especificar la necesidad, pero hubo, sí, una notoria concentración en marketing y una menor, de nuevo en atención al cliente.
- Respecto al empleo de medios tecnológicos, algo más del 28% reconoce utilizar alguno (casi tres cuartas partes en las mayoristas), con una visible preferencia por Amadeus.



### Buenas prácticas ambientales

- En cuanto a las buenas prácticas ambientales de los establecimientos, casi dos terceras partes de los declarantes aseguran haber implementado de modo permanente algún método de ahorro de energía. Una proporción ligeramente menor aplica un programa regular de reciclaje (aquí el énfasis recae en los operadores, donde alcanza a casi tres cuartas partes de los entrevistados).



- Mucho más de la mitad de las agencias estudiadas desarrolla prácticas continuas de ahorro de agua (esfuerzo mucho más notorio en los operadores, entre los que alcanza a cerca de las dos terceras partes del total). Más de dos quintas partes de las agencias estudiadas practican permanentemente segregación de residuos sólidos (nuevamente destacan los operadores, que aplican esta práctica en mayor grado).
- Sin embargo, menos de la cuarta parte de los negocios afirma usar regularmente materiales biodegradables (se debe anotar que los operadores no destacan particularmente), y apenas el 5,5% hace uso regular de fuentes alternativas de energía (los operadores se acercan al 10%).
- En resumen, casi el 97% de los negocios encuestados declara que utiliza de modo continuo alguna buena práctica ambiental, tendencia que debería continuar consolidándose.

- Lo anterior guarda correlato con que tres cuartas partes uniformes de las agencias objeto de la investigación identifican lo que representa una certificación de calidad en turismo.



### Dificultad de los procedimientos

- Casi dos terceras partes de los entrevistados consideran que el trámite obligatorio más complicado con el que tienen que lidiar es la obtención del certificado de Defensa Civil, seguido de más de tres quintas partes que piensan que la licencia de funcionamiento es otro trámite engorroso. Las agencias minoristas sufren más (67,3%) este segundo trámite.
- Bastante más de la mitad de los declarantes estima que gestionar la licencia de construcción es dificultoso, y no



mucho menos de la mitad piensa lo mismo respecto a la constitución de la empresa. En los dos casos, la percepción de dificultad es mayor en las agencias minoristas.

- Solo un poco menos de la tercera parte de los negocios estudiados estima difícil el acceso al crédito formal (curiosamente, más de dos quintas partes de las agencias mayoristas tienen esa percepción), y algo menos de la cuarta parte ve como complicada la declaración y pago de impuestos (aunque para las mayoristas este es, más bien, el procedimiento menos complejo).



### Valores de la empresa y reformas requeridas por el destino

- Con relación a los valores más practicados en la empresa, casi dos terceras partes identifican la puntualidad y el trabajo en equipo, en ese orden, como los más importantes. Se debe anotar que la puntualidad es menos apreciada en las agencias mayoristas (41,7%).
- En un segundo grupo aparece la responsabilidad como valor fundamental: así lo reconocieron bastante más de tres quintas partes de los declarantes. A continuación viene el respeto, que fue declarado valor empresarial igualmente por casi tres quintas partes de los negocios estudiados. Aquí también, más de dos terceras partes de los mayoristas enarbolaron este valor. Cierra este bloque la honestidad: menos de la mitad de los informantes la reconocieron como valor principal, aunque tres cuartas partes de las agencias mayoristas sí lo hicieron.
- Finalmente aparece la solidaridad, valor reconocido por apenas poco más del 28% de los entrevistados. Aunque la mitad de los mayoristas sostiene que se trata de un valor relevante, está claro que aparece relegado en las agencias del Cusco.

- En cuanto a las reformas que habría que ejecutar para mejorar la competitividad del destino, casi dos terceras partes de los declarantes plantean promover la formalización como medida principal y, en segundo lugar, más de la mitad recomienda el fortalecimiento de la capacitación y la formación técnica y profesional.
- Bastante más de dos quintas partes plantean mejorar la seguridad ciudadana, y mucho más de la tercera parte, optimizar la infraestructura regional.
- Casi la tercera parte, en orden decreciente, sugiere promover la articulación público-privada y fomentar la investigación y la innovación.
- Por último, en relación con el propósito original de la investigación, más del 97% de los entrevistados manifestó su disposición a incorporarse a un proceso de certificación.



## FACTORES TRANSVERSALES RELEVANTES

### Características de los conductores de los negocios turísticos

- La edad promedio de los conductores de los negocios estudiados está en el rango de 35 a 40 años. Dentro de este rango, quienes conducen las agencias de viajes tienden al valor menor (35), y los que dirigen los hospedajes, al valor mayor (40). En ninguno de los tres segmentos existe diferencia significativa interna por tipo o categoría del negocio.
- Se verifica una marcada paridad de género en la conducción de los negocios estudiados, en los tres segmentos investigados. Sin embargo, merece consideración una data diferencial: en los hoteles y hostales de una estrella hay una abrumadora preeminencia femenina mientras, que en los de 4 estrellas predominan los hombres. En los restaurantes categorizados, la preeminencia masculina es muy marcada. En las agencias mayoristas y operadores se encuentra una ligera prevalencia masculina, mientras que en las minoristas el número de mujeres es un poco mayor.
- Con relación al grado de instrucción de los conductores de los negocios investigados, resulta obvia la preeminencia de profesionales, técnicos o universitarios, tanto en el nivel sectorial como en el subsectorial. En los hospedajes de 3, 4 y 5 estrellas es muy señalada la predominancia de profesionales universitarios. Se puede decir lo mismo de los restaurantes de 3 tenedores, aunque tomando en cuenta la reducida dimensión del universo. En las agencias existe una gran paridad entre los profesionales técnicos y los universitarios.

### Características generales de los negocios turísticos

- En cuanto al tipo de empresa predominante, cerca de la mitad es individual, y casi la tercera parte, familiar. La primera modalidad es particularmente importante en agencias de viaje, mientras que en hospedajes y restaurantes el porcentaje de empresas familiares es relativamente cercano al de empresas individuales. Sin embargo, en alojamientos de 3, 4 y 5 estrellas el peso del tipo societario es altísimo y creciente según más alta sea la categoría. Sucede claramente lo mismo en los restaurantes categorizados y, un poco menos, con los operadores y las agencias mayoristas.
- En promedio, una cuarta parte de los negocios estudiados tiene una duración de 2 a 5 años y más de una quinta parte, de 3 a 5 años. Al respecto, en cuanto a hospedajes la única diferencia significativa es que el porcentaje es bastante mayor en alojamientos de una y 2 estrellas. En las agencias mayoristas, por otro lado, la tercera parte declara tener más de 20 años.

### Aspectos operacionales

- Aunque existe una masa importante que utiliza paralelamente el canal físico y el canal virtual para sus ventas, lo cierto es que la combinación de ambas modalidades aún no alcanza niveles compatibles con la modernidad sectorial. El caso de los restaurantes, que abrumadoramente prefieren aún el uso del canal físico, es muy revelador. Esto se confirma con el escaso uso de plataformas comerciales, entre las que únicamente destacan (aun cuando son minoritarias salvo en los negocios categorizados al mayor nivel) Booking para los hospedajes y Trip Advisor para los restaurantes y agencias.



- En cuanto al financiamiento de los negocios estudiados, se ha podido determinar que el aporte de los propietarios, los préstamos bancarios o financieros y la aplicación de los ahorros propios del negocio han sido las fuentes más importantes en el último año de operación. Sin embargo, entre total y parcialmente, cada uno de los tres apenas supera una tercera parte del universo estudiado.
- Más de una cuarta parte ha acudido a la reinversión como fuente total o parcial de financiamiento y, aunque así no ha sido declarado, es razonable asumir que esta fuente debería estar vinculada al ahorro propio identificado en el párrafo anterior.
- El aporte de capital de socios actuales o nuevos prácticamente no tiene registro cuantitativo, lo que evidencia una gran debilidad en la captación sectorial de inversiones y establece una brecha que es preciso atender.



- Lo anterior se hace más evidente cuando más de la mitad de los hoteles y casi la quinta parte de los restaurantes cuentan con infraestructura propia que, evidentemente, no es usada intensivamente como instrumento de capitalización o de respaldo financiero, dados los datos anteriores.
- También está claro que la debilidad descrita afecta principalmente a los negocios no categorizados y a aquellos de menor categoría.

## Capital humano

- En cuanto a los recursos humanos sectoriales, el promedio de trabajadores permanentes es inferior a 5, y el de trabajadores contratados es casi 6. El promedio es ligeramente más alto, en ambos casos, en hospedajes, obviamente arrastrado por los hoteles de 4 y 5 estrellas.
- El promedio del personal freelance es de 3.5, pero en agencias es casi el doble, sin duda por la contratación en

primer lugar de guías y luego de porteadores y proveedores de otros servicios.

- La composición promedio del personal por género arroja un resultado paritario, a pesar de que existe una brecha significativa, a favor de los varones, en las agencias de viajes. Una diferencia similar se puede reconocer en hoteles de 4 y 5 estrellas, y en restaurantes de 3 tenedores.
- Por nivel educativo, se percibe una fuerte predominancia de personal con estudios técnicos en primer lugar y con estudios universitarios en segundo lugar, lo que parece constituir una tendencia de mediano y largo plazo y que resulta más marcada conforme mayor sea la categoría del negocio.
- Las necesidades de capacitación y desarrollo que se ha logrado identificar se concentran mucho, en los tres segmentos y en coincidencia con la data del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en técnicas de atención al cliente, tanto generales como aplicadas a funciones específicas.

- En el nivel técnico y de gestión, esto se repite pero aparecen brevemente otros temas perceptibles como idiomas, marketing, publicidad y gestión de software especializado.

## Buenas prácticas ambientales

- Aunque casi la totalidad de los negocios estudiados (97%) declaran desarrollar alguna buena práctica ambiental, cuando se trata de explicitar prácticas específicas la proporción se reduce ostensiblemente.
- Menos del 70% reconoce desarrollar prácticas de ahorro de energía, y dos terceras partes admiten aplicar prácticas de ahorro de agua. Bastante más de la mitad practica el reciclaje y dos cuartas partes la segregación de residuos sólidos. Menos de la quinta parte usa materiales biodegradables y apenas el 5% utiliza fuentes alternativas de energía.
- Casi tres quintas partes conocen el concepto y reconocen la importancia de la certificación de calidad como factor de competitividad, aunque la identificación de certificaciones concretas es muy escasa.

## Dificultad de los procedimientos

- Los procedimientos percibidos como claramente complicados por los negocios estudiados son, de lejos, la obtención del certificado de Defensa Civil y de la licencia de funcionamiento.
- La licencia de construcción y, un poco más atrás, la constitución de la empresa, son considerados procedimientos asequibles aunque algo dificultosos.

- El acceso al crédito financiero y la declaración y pago de impuestos se consideran, en promedio, sencillos. Obviamente, a mayor categoría menor complicación.

## Valores de la empresa y reformas requeridas por el destino

- Los valores principales reconocidos por los declarantes son el trabajo en equipo y el respeto. Así lo manifestaron dos tercios de los entrevistados.
- La puntualidad, la honestidad y la responsabilidad son reconocidos como valores intermedios. Más de la mitad de los entrevistados así lo manifestaron.
- De los valores indagados, la solidaridad aparece como un valor accesorio. Solo una tercera parte de los entrevistados lo identificó como importante.
- Los negocios estudiados estiman que la mejora de la formación y la capacitación del recurso humano es la reforma más importante que se debe impulsar para elevar la competitividad del destino. Las agencias de viajes, sin dejar de considerarla importante, la colocan después del impulso a la formalización, que a su vez ocupa el segundo lugar para hoteles y restaurantes.
- Para la mitad de los entrevistados, mejorar la seguridad ciudadana es determinante, y casi dos quintas partes consideraron lo mismo respecto a la mejora de la infraestructura regional.
- Promover la articulación público-privada y la investigación y la innovación es percibida como una tarea trascendente por menos del 30% de los declarantes.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PRINCIPALES

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PRINCIPALES

**1.** Se trata de un estudio exploratorio en tanto herramienta estadística para un propósito de certificación, y constructivo en la medida en que su dimensión y alcance, así como sus límites, fueron definiéndose en el mismo proceso. No obstante ello, contiene una gran riqueza informativa que debe ser el *kick off* de un proceso sistemático de registro estadístico de la cadena de valor del turismo del Cusco. A partir de esta experiencia se podrá desarrollar nuevos estudios secuenciales con un diseño previo altamente pertinente.

**2.** Con relación a la tipología predominante de las empresas turísticas en el Cusco, se puede diagnosticar una ausencia evidente de información sobre los beneficios de la adopción de formatos societarios, que se traduce igualmente en la estructura del financiamiento empresarial. Será conveniente, al respecto, iniciar a corto plazo procesos de inducción con este propósito, dirigidos a los emprendedores turísticos del Cusco, acompañados de los servicios de desarrollo empresarial correspondientes.

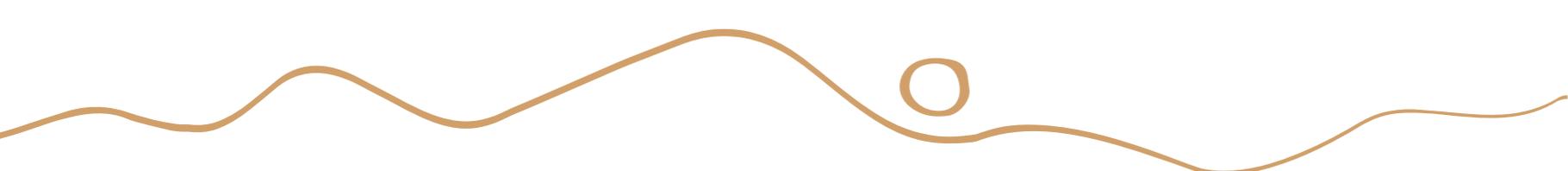
**3.** En lo que concierne a las trabas derivadas de la densidad de ciertos trámites y procedimientos, todo indica que hay una percepción marcadamente negativa de tres casos principales: i) licencia de funcionamiento; ii) certificado de Defensa Civil y iii) licencia de construcción. Será pertinente desarrollar un rápido proceso de identificación de puntos críticos y “cuellos de botella”, y montar una estructura de asesoría para los negocios turísticos, sobre todo las micro y pequeñas empresas.

**4.** De acuerdo a la data previa, los valores más reconocidos (honestidad, puntualidad, respeto, trabajo en equipo) por las empresas investigadas no alcanzan porcentajes altamente significativos, salvo en segmentos específicos. Respecto a los valores que los negocios turísticos del Cusco reconocen como fundamentales, existen dos tipos de problemas: i) aquellos vinculados al porcentaje que asume como principal cada uno de los valores por los que se indagó (honestidad, puntualidad, respeto, trabajo en equipo, responsabilidad, solidaridad), que en ningún subsector es cercano al total del universo estudiado pero sí en segmentos específicos, y ii) aquellos relacionados con valores desconsiderados en el universo investigado. En este último caso destaca la ausencia de



interés de los empresarios por la solidaridad, que podría conducirlos a colisionar con tendencias marcadas en el mercado turístico. Será recomendable hacer una campaña de difusión de valores entre los empresarios turísticos del Cusco, estableciendo su vínculo específico con las respuestas probables del mercado nacional e internacional.

**5.** Con relación a las prioridades referidas a la elevación de la competitividad del destino, abunda la opinión de que la mejora del capital humano es crucial. El propio estudio determina que esta debe focalizarse en atención al cliente, tanto general como aplicada a los procesos críticos del negocio, dato que coincide con los resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional del Ministerio de Trabajo. Aunque explícitamente no aparece un gran requerimiento específico de capacitación en gestión, la sola identificación expresa de priorizar el desarrollo del capital humano permite inferir una demanda implícita –aunque no declarada– de desarrollo de competencias gerenciales. Es urgente e imprescindible organizar un alineamiento de la oferta educativa disponible respecto a las necesidades de desarrollo de los recursos humanos del turismo en el Cusco, y proponer una nueva oferta específica al respecto, así como el desarrollo del sistema de evaluación y certificación de competencias laborales.



**6.** Respecto al uso adecuado de la tecnología, el estudio identifica un gran déficit en el universo indagado en, por lo menos, tres aspectos: i) disponibilidad de medios tecnológicos óptimos de información y comunicación; ii) escaso uso y aprovechamiento de plataformas comerciales y similares; y, iii) mínima presencia de sistemas informatizados de gestión en los negocios turísticos del Cusco. Obviamente, este problema es menor en los negocios de mayor inversión total. Sobre este punto se sugiere impulsar un evento específico (anual o semestral) bajo el formato de workshop, que brinde información de la oferta tecnológica disponible y actualizada a los negocios turísticos del Cusco, a precios promocionales, que incluyan obligatoriamente capacitación y acompañamiento.

**7.** El estudio, en sus elementos conclusivos, dicta que existe una indudable necesidad global del destino de desarrollar políticas, estrategias y herramientas de calidad y sostenibilidad para el óptimo posicionamiento de los negocios turísticos del Cusco, en el marco de un apropiado posicionamiento del destino Cusco. Para el efecto, es indispensable seguir construyendo información confiable de fuente privada y continuar con procesos de certificación o similares, que constituyan valor agregado a la oferta de las empresas y a la imagen del destino.



Organización de Gestión de Destino Turístico  
[www.ogdturcusco.org](http://www.ogdturcusco.org)