

## LA COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN EL DESARROLLO TURÍSTICO LOCAL

Edwin Vílchez Medina

### Resumen

El artículo analiza los factores que influyen en la generación de dinámicas de desarrollo turístico local, las mismas que involucran la participación de instituciones públicas de carácter local, regional y nacional, así como las de organizaciones empresariales de carácter privado. Por ello, es necesario estudiar los factores, según las dimensiones del micro y del macro entorno, que en mayor o menor medida tienen incidencia en el éxito o fracaso de los proyectos empresariales, amparados en el uso de mecanismos de cooperación público-privada, con especial referencia a nuestras comunidades.

Palabras clave: Desarrollo turístico, proyectos empresariales de turismo, cooperación público-privada para el desarrollo.

### Abstract

The article analyzes the factors that influence the dynamic generation of local tourism development. The dynamics of development involving the participation of institutions from local, regional and national levels, as well as the involvement of private business organizations. Therefore, it is necessary to study the factors, according to the dimensions of the micro and the macro environment, to a greater or lesser extent have an impact on the success or failure of business projects, protected by the use of mechanisms of public-private cooperation, with particular reference to our communities.

Keywords: tourism development, tourism business projects, public-private cooperation for development.

## Introducción

Tuve la ocasión asistir a uno de los conciertos del festival «Rock en Río 2010» en la localidad de Arganda del Rey (a unos 30 Km. de la capital española, en la comunidad de Madrid), y me llamó especialmente la atención que en este municipio alejado de la capital, que no dispone de ninguna singularidad o atractivo que suscite especialmente la atención de los turistas, se construyera, sobre una superficie de 20 hectáreas, dos megaescenarios, un conjunto de restaurantes, un conjunto de tiendas con merchandising, áreas VIP, zonas para personas de movilidad reducida, zona para niños, una gran discoteca electrónica, atracciones mecánicas, tres tirolinas, unidades de policía y cruz roja, espacio para desfile de modas, entre otros servicios destinados al ocio. Se construyó una gran infraestructura que además contaba con una

fuente de aguas bailarinas, amplias zonas de parking y una zona para una gran flota de autobuses que transportarían a los asistentes desde Madrid. Se cuidó hasta el último detalle, jugando con los materiales empleados para completar una imagen visual innovadora de todo el conjunto. Este tinglado estaba pensado para albergar a 100.000 personas, en cada uno de los 4 días de eventos y conciertos, compuestos por un selecto cartel de bandas de rock. Llama especialmente la atención que en este sitio, un tanto árido y alejado donde no había «nada», se pudiera montar este inmenso lío. Obviamente, detrás de este proyecto, sobresale el nombre de su promotor, Roberto Medina<sup>1</sup>, y un conjunto de personas impulsoras. Llamaremos a todas estas personas los emprendedores. Gracias a los emprendedores será posible satisfacer las necesidades de ocio y diversión de 400.000 personas que se desplazarán al lugar, con todo



lo que ello implica en economías: generación de puestos de trabajo y efectos multiplicadores<sup>2</sup> sobre la localidad de Arganda del Rey, sobre la zona de influencia, e indirectamente en todo el país. El proyecto es el resultado de un minucioso y pormenorizado plan de cooperación público-privado entre la parte empresarial del proyecto (emprendedores, inversores, sponsors, patrocinadores, entre otras empresas participantes) y la parte pública (compuesta por el municipio de Arganda del Rey, la Comunidad de Madrid, los ministerios competentes e instituciones afines, entre otras).

El festival de rock es también turismo, supone el disfrute de unas actividades de ocio por el que unas personas se han desplazado desde un lugar distinto al de su residencia habitual y posiblemente incluya una estancia o pernoctación. Claro que este tipo de turismo es su forma más compleja, la temática, dado que los emprendedores han tenido que producir todos los servicios necesarios (servicios de ocio, de alimentación, de transporte, entre otros) en un municipio que no los tenía y para unos pocos días. A partir de este ejemplo, podemos abordar la cooperación público-privada en el desarrollo turístico de una localidad desde un enfoque de marketing internacional (por la importancia que tiene la estrategia y conocimiento del consumidor) y desde un enfoque de capital social (por las relaciones humanas de colaboración

que implica entre la localidad y el resto del mundo).

¿Se puede enseñar a un municipio cómo generar riqueza con el turismo? ¿Es un proceso de autoaprendizaje o es un proceso que debe ser estimulado por el estado? ¿Existen unas pautas básicas a tener en cuenta? Sin duda, los municipios actualmente aspiran a alcanzar una dinámica ascendente, intentando sumarse a la tendencia de crecimiento que tiene el país en los últimos años. Probablemente lleguen campanadas a los municipios en el sentido de que el turismo es riqueza, y ciertamente lo es. La campaña «Turismo es riqueza - 2006-2007», de la Organización Mundial del Turismo (OMT) intentaba fomentar su práctica en todo el mundo, porque se sabe, sobre bases suficientemente contrastadas, que el turismo genera economías (800,000 millones de dólares al año y en el año 2020, el doble); crea empresas y puestos de trabajo (millones de puestos de trabajo, en su mayoría en la pequeña y mediana empresa); estimula el comercio (el 40% del comercio mundial y el 6% del comercio mundial total); genera desarrollo (el crecimiento es más rápido en los mercados emergentes, se generan nuevas rentas, se mejoran las condiciones sociales, se fomenta la igualdad entre los sexos, se promueve la iniciativa empresarial, se estimula la preocupación por la calidad y la formación continua); mejora los ingresos comunales (apoya a las empresas lo-

cales, mejora las instalaciones básicas y los servicios, expande la infraestructura, aumenta el nivel de vida, ayuda a la regeneración urbana y rural); mejora el bienestar (de residentes locales y turistas); impulsa la paz, la convivencia entre culturas, la tolerancia y la vida sostenible. Como actividad económica, el turismo fomenta la inversión y la creación de puestos de trabajo de forma muy dinámica, gracias a sus efectos multiplicadores. En el Perú, se estima que el impacto del turismo está en torno al 7,4% del PBI y genera unos 910.000 empleos (de los cuales 364.000 son directos), según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC)<sup>3</sup>. Los municipios que se enfrentan al reto de generar riqueza a través del turismo deben tener en cuenta unos factores que en mayor o menor medida influirán en la consecución o no consecución del objetivo. Pero seamos honestos, no todos lo conseguirán, pensar en ello sería una utopía, dado que la competencia es fuerte y la demanda no necesariamente crece ilimitadamente. Intentaremos abordar cada uno de ellos, agrupándolos en dos dimensiones, según la teoría de capital social<sup>4</sup>: una dimensión micro o local y una dimensión macro o global.

### **Los dilemas de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba**

Según MOYANO (2005), las alteraciones más significativas que pueden producirse en el desarrollo local

son los llamados dilemas de «abajo hacia arriba» (bottom up) y de «arriba hacia abajo» (top-down).

El primer dilema, de «abajo hacia arriba» o dimensión microentorno o local, se refiere a las relaciones entre las comunidades locales (representadas por sus autoridades ediles) y el estado (representadas por sus organizaciones e instituciones centrales y regionales). Las relaciones intracomunitarias en nuestras poblaciones peruanas, especialmente las andinas, suelen manifestarse como altas; aquí se encuentran el espíritu emprendedor, los deseos de bienestar y desarrollo de la comunidad, quizás sea una de las principales fortalezas para emprender proyectos turísticos. El nivel de las relaciones extracomunitarias, por el contrario, es decir, cuando la comunidad busca los canales formales del estado, los medios y recursos para emprender sus proyectos, es bajo. Se sabe en general, que las principales exigencias giran en torno a los presupuestos municipales que suelen ser reducidos y a la carencia o mala calidad de la infraestructura básica (vías de comunicación, redes de luz, alcantarillado y agua potable). Esto último constituye una de las principales debilidades; sin embargo, en los últimos años se ha avanzado en este sentido, aunque queda un largo camino por recorrer. La situación extrema en este dilema se denomina «familismo amoral», cuando una parte de la comunidad intenta benefi-

Gráfico N° 1

### Dilema "Arriba hacia abajo"



ciarse de estas relaciones por encima del resto. La estrategia recomienda aprovechar los altos niveles de integración que caracterizan a las relaciones sociales como recurso (identificación de los agentes sociales) para generar dinámicas de desarrollo (p.e. proyectos de turismo) y estimular el proceso de comunicación con las instituciones. (Ver gráfico N° 1)

El segundo dilema es el de «arriba hacia abajo». Nuestro país se caracteriza por un nivel cooperación estado-sociedad civil alto, pero la mayoría de las políticas y programas quedan sólo en buenas intenciones. El nivel de eficiencia y credibilidad de las instituciones del estado suele ser bajo, lo cual es una de las características de los países en desarrollo. En el sector turismo podemos afirmar que, si bien se ha mejorado la calidad de la información, empleando fondos en campañas de promoción en el exterior<sup>5</sup> y se intenta planificar, las políti-

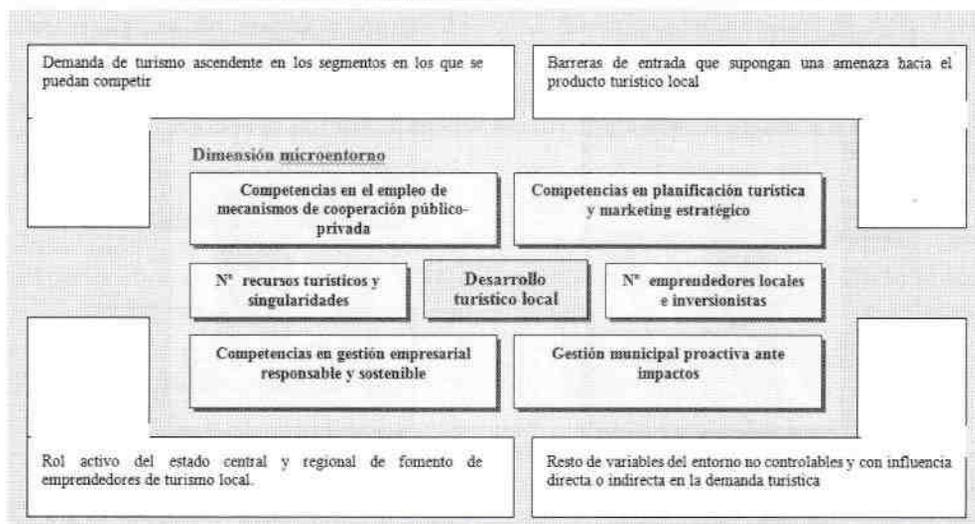
cas de marketing y su desarrollo favorecen especialmente a los grandes distribuidores del sector, y a los destinos y recursos de turismo ya posicionados en el mercado. La situación extrema que se presenta en este dilema «arriba hacia abajo», es el llamado «estado depredador», referido a la corrupción, utilización o consumo de recursos públicos para favorecer a dirigentes y a sus redes corruptas, muy frecuentes en algunos países subsaharianos del continente africano<sup>6</sup>. La estrategia a seguir consiste en potenciar el nivel de cooperación de instituciones mediante un proceso transparente de actuación y una política de comunicación efectiva hacia las comunidades. (Ver gráfico N° 2).

### La dimensión microentorno o local del desarrollo

La dinámica del desarrollo local es especialmente compleja cuando las actividades empresariales alte-

Gráfico N° 2

## Factores del macroentorno y microentorno que influyen el desarrollo turístico local



ran el estilo de vida de los pobladores. Hay que imaginar lo que significa la afluencia masiva de visitantes a una pequeña localidad que no está habituada a las aglomeraciones, al ruido y a una gran demanda de víveres o alimentación, entre otros impactos. La actividad turística genera impactos positivos y negativos. Por regla general, los positivos aparecen antes (p.e. el aumento de los ingresos comunales o una actividad inmobiliaria incipiente, entre otros). Cuando la actividad turística genera impactos negativos, estos pueden ser irreversibles (daños medioambientales, desorden urbanístico y territorial, masificación, rechazo por parte de los residentes locales hacia el turista y deshumanización de la actividad). El enfoque local o «micro», además de la observación externa con ayuda de algu-

nos indicadores, permiten comprender la aparición de estos impactos y gestionarlos a tiempo; evitando los impactos negativos o ayudando a que sus secuelas sean mínimas. Los factores a tener en cuenta en la dimensión microentorno son:

**Número de recursos turísticos y singularidades.** Por costumbre y por conveniencia, hemos asociado la práctica turística en el Perú al turismo cultural, aunque también, en menor medida, el turismo de naturaleza. Afortunadamente existen grandes recursos en ambos casos, un patrimonio singular por la herencia inca o precolombina, pero debo afirmar también, que ya no es suficiente, pues los turistas quieren más. Egipto ya sólo vende sus pirámides y su patrimonio histórico, ahora además vende sus recursos de playa, mar y biodiversidad sub-

acuática. Y el valor añadido en torno a sus singularidades histórico-naturales se completa con una amplia oferta de servicios innovadores (desde variados cruceros por el Nilo hasta campos de golf con magníficas vistas a la pirámide de Keops). En nuestro caso, este es nuestro frente más débil y sobre el cual los emprendedores deberán añadir su propio aporte creativo, ya que no es suficiente disponer de unas estupendas vistas naturales, unos conjuntos arqueológicos de indudable valor histórico, o una manifestación cultural singular que observar, el turista quiere ser sorprendido y quiere sentirse emocionado o participe de dicha experiencia. Cualquier impronta o añadido bajo la forma de un servicio de alojamiento, de restauración, excursión o transporte que se sume al resto del conjunto, le dotará de mayor valor frente al mercado y a la competencia. En este punto los emprendedores locales y sus municipios, deberán sopesar si disponen de dichas singularidades y, si la respuesta es afirmativa, empezar a trabajar en crear el valor añadido complementario.

**Número de emprendedores locales e inversionistas.** Como en el caso del festival «Rock en Río», pero a una escala más reducida y sencilla de actuación, una localidad requiere de estas personas, y mientras mayor sea su número mejor. Se trata de establecer sinergias de trabajo en equipo entre todos los proyectos y empresas participantes que

permitan «remar en la misma dirección», compartir intereses y objetivos comunes, permitiendo a los pobladores encontrar en la asociación, agremiación o agrupación, el sustento o fuerza social suficiente para establecer contactos con las instituciones. Por regla general, estas empresas suelen ser MYPES; estamos descartando en este apartado los grandes proyectos que requieren ingentes cantidades de capital, cuya dinámica se explica mejor desde una dimensión macro que local. Las MYPES suelen acudir al inversionista externo para financiarse, aunque es recomendable la presencia de residentes locales en dichas organizaciones, que facilitan la resolución de problemas por su mejor conocimiento del entorno local.

**Mecanismos de cooperación público-privada.** Se emplean los habituales mecanismos contractuales, mercantiles o de servicios (consorcios, contratos de colaboración, asociaciones de interés mutuo, franquicias, etc.). Cuando los emprendedores son los gestores del proyecto, las entidades públicas locales los autorizan a través de licencias, una vez cumplimentados el resto de exigencias formales (exigidos por las leyes). Dependiendo de la magnitud o envergadura del proyecto, se firman convenios de protocolo al que se le añaden los contratos de contraprestación de servicios. Es importante que dichos contratos y convenios estén amparados sobre una base de legitimidad institucional (mayoría

de votos entre concejales), legal (gobiernos elegidos a través del voto y dentro de un calendario formal donde puedan tomar decisiones) y de transparencia ante la comunidad (de permanente comunicación entre y hacia los residentes locales). Cuando la iniciativa surge de la misma entidad pública local, el procedimiento es más riguroso, por cuanto implica comprometer recursos públicos (licitaciones, SNIP, etc.).

**Planificación turística y marketing estratégico.** La elaboración de planes es siempre el paso más importante si se quiere poner en práctica un proyecto turístico competitivo. Si el ámbito es local, cobra igual relevancia; además, las variables deben resultar más fácilmente identificables y mensurables. Siempre será clave que el plan responda a las preguntas: ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos llegar? ¿Cómo llegaremos allí? Frente a los planes turísticos de cada emprendedor, el municipio debe establecer un plan de conjunto cuya naturaleza incluya herramientas estratégicas sólidas y sostenibles en el tiempo, basadas en dos pilares fundamentales: la segmentación de mercados y el posicionamiento del producto turístico.

**Gestión empresarial responsable y sostenible.** Si bien es cierto que las empresas crean actividades (outputs) con fines lucrativos, su gestión debe ser responsable por la cantidad de impactos negativos que pueden generar y que pueden echar

por tierra las intenciones de desarrollo turístico de todo el municipio. Este equilibrio entre beneficios sociales, beneficios empresariales, manejo de los recursos y el tiempo, es la sostenibilidad. Por desgracia, ya disponemos de ejemplos de impactos negativos generados por una mala praxis y una carencia de planificación (p.e. El caso del municipio de Aguas Calientes, próximo a Machupicchu, donde no existe un ordenamiento urbanístico, volumétrico ni territorial, el crecimiento ha sido caótico, ni siquiera el agua empleada en los servicios turísticos es potable y supone un riesgo para los turistas).

**Gestión Municipal proactiva ante impactos.** Que se anticipe a los impactos negativos y potencie los impactos positivos hacia sus residentes y visitantes, además de una gestión responsable de los recursos históricos y de naturaleza. El municipio es el responsable de la función de control en la ejecución táctica de los planes turísticos, recopilando información sobre impactos a través de los indicadores apropiados (p.e. vertidos tóxicos, tratamiento de desechos, masificación, inseguridad, estado del patrimonio histórico, calidad de biodiversidad, por citar algunos). Por otro lado, la dependencia a los modestos presupuestos estatales y a la recaudación por concepto de arbitrios y otros impuestos directos, suele resultar insuficiente para acometer obras de infraestructura básica y mejoramiento general. Esto podría tentar a utilizar

instrumentos recaudatorios que irritan al visitante (peajes, derecho de parking en las vías públicas, entradas, entre otros), sobrepasando competencias, bordeando la legalidad y encareciendo indebidamente el precio del producto turístico, con consecuencias muy negativas sobre la demanda. El municipio debe buscar fórmulas creativas para financiarse; se sabe que subir el precio turístico nunca ha sido una buena política por la intensa competencia existente en el mercado. Esto se aprecia mejor en tiempos de crisis o cuando los desastres naturales provocan la cancelación de paquetes y una caída vertiginosa de la demanda.

### **La dimensión macro y la transformación de las dinámicas de desarrollo**

En el Perú, las cifras del turismo siguen siendo modestas, en términos generales, e implican un escaso desarrollo turístico. Perú no ocupa una posición competitiva acorde con su oferta cultural o con su megadiversidad. ¿Por qué? El artículo no pretende responder a la pregunta, pero sí anotar que el estado no debe estar cumpliendo sus deberes para que la situación no haya mejorado significativamente, desde el primer documento que se dio a conocer del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), del cual ya han pasado más de 10 años<sup>7</sup>. Algunas teorías que intentan explicar este fenómeno sugieren: el Perú se ha

convertido en un destino caro, no se ha identificado una correcta definición de lo que es el producto turístico, no se han segmentado adecuadamente los mercados, es un negocio de unas pocas empresas (oligopolio), no se ha optimizado el uso del fondo de promoción turística, el excesivo centralismo no ha ayudado a descentralizar los destinos, siempre existen factores externos que lo impiden, se ha menospreciado al turismo interno, entre otras. Todas tienen algo de razón, pero prefiero pensar que el estado no dispone de un verdadero sector turismo. Ciertamente, existen muchas carteras con competencias en el sector y no siempre coordinan entre ellas, especialmente en las grandes decisiones estratégicas. Y si las instituciones no pueden «remar hacia el mismo lado», los escasos avances que se den no resultarán significativos, y no se producirán dinámicas de desarrollo. En este panorama, la cooperación de «arriba hacia abajo» en el turismo resulta muy difícil. Los factores a tener en cuenta en la dimensión macroentorno, son:

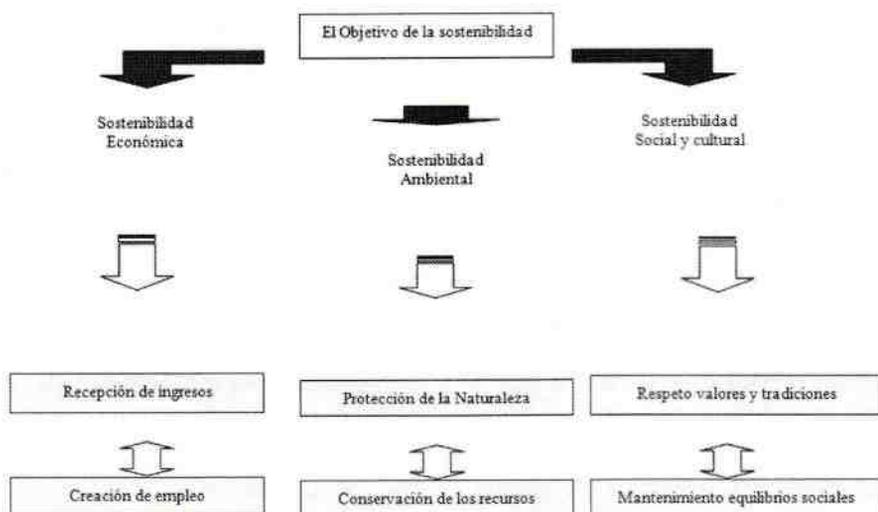
**Rol activo del estado central y regional de fomento de emprendedores de turismo local.** Si buscamos el apartado más cercano al desarrollo turístico local a través de emprendedores, en la web oficial del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINETUR), sólo encontraremos unos lineamientos generales del turismo rural comunitario y ninguna herramienta de ayuda a em-

prendedores o a sus autoridades ediles. Este mismo déficit lo encontramos en los gobiernos regionales, a pesar de contar en sus organigramas con direcciones dedicadas a las MYPES. Sin embargo, en instituciones como el Ministerio del Trabajo, el Ministerio de la Producción o la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), por indicar algunas, sí se ha detectado una orientación hacia el emprendedor. Si el estado no cree en el desarrollo turístico local, ¿cómo se puede aspirar a un desarrollo turístico regional o a un desarrollo turístico nacional? Se deben implementar todas las herramientas que faciliten el fomento de MYPES, dinamizar la sinergia entre las instituciones estatales con com-

petencia en actividades turísticas y los emprendedores locales, articulando redes descentralizadas que brinden ayuda efectiva a los emprendedores de las comunidades y a sus gobiernos locales. Esta ayuda debe comprender la capacitación, la formalización de empresas, el asociacionismo, la planificación y la gestión empresarial y gestión de impactos. Internet es un vehículo de información muy interesante y asequible para muchas comunidades; es recomendable potenciar sus contenidos para llegar hasta las comunidades más alejadas. Para lograr que los proyectos sean sostenibles, no debe descuidarse los factores económicos, ambientales y sociales. (Ver gráfico N° 3).

Gráfico N° 3

### Los tres pilares de la sostenibilidad



Fuente: OMT (1999)

***Demanda de turismo ascendente en los segmentos en los que se puedan competir.***

Las cifras y los enfoques pueden llegar a ser engañosos, podemos pensar erróneamente que nos interesa convertir al Perú en un destino exclusivo de unos pocos afortunados que puedan pagar unos precios exclusivamente «altos», y pensar en la sostenibilidad al impedir el acceso «masivo» por diferencia de renta. De hecho, algunos funcionarios del estado piensan en este discurso; por supuesto que los empresarios beneficiados lo defienden a ultranza. ¿Pero que hay del resto de segmentos de demanda? De hecho, estas demandas serán atendidas por otros destinos turísticos. También se sabe que destinos responsables han apostado por la cantidad y no les ha ido nada mal (Egipto recibe más de 9 millones de turistas, México recibe más de 23 millones y el patrimonio no ha sufrido deterioros importantes; ambos países compiten con Perú como destinos culturales). El problema no es la cantidad de turistas, el problema es nuestra capacidad de gestión de dichas demandas. Se debe efectuar una selección de los turistas que nos interesan, una segmentación de mercados basada en nuestras propias necesidades de desarrollo sostenible, atendiendo a todos los «niveles renta» en función de los productos que desarrollemos, gestionando los impactos que vayan surgiendo.

***Resto de variables del entorno no controlables y con influencia directa o indirecta en la demanda turística.***

Los problemas surgen cuando comunidades y sus gobiernos locales acuden infructuosamente a las instituciones públicas y privadas para afianzar estas dinámicas de desarrollo turístico (créditos, ayudas institucionales, subvenciones, asesorías, facilitación, acceso a mecanismos de comercialización, etc.). Es comprensible que en un país en desarrollo no se puedan atender todas las necesidades. Sin embargo, el estado tampoco parece entender estas dinámicas; ya se ha comentado la grave desarticulación institucional en torno al turismo. Parece que el estado destina todos sus esfuerzos a los grandes actores del sector (grandes distribuidores, grandes empresas, grandes operadores del transporte), menospreciando a los pequeños, y por añadidura, a los residentes locales de muchas comunidades que no llegan a atender estas demandas de turistas. La promoción turística que se efectúa en el exterior, orientada a vender los grandes iconos que posee el Perú (Machupicchu, Líneas de Nazca y Sipán, entre otros), favorecen a los grandes distribuidores de productos turísticos (paquetes cerrados). ¿Puede alcanzar esta promoción a un emprendedor local que acaba de lanzar al mercado unos servicios turísticos? La promoción debería tener una orientación descentralizada, basada en una segmentación de mer-

cados lo más amplia posible o delegar dicha labor a sus regiones o gobiernos locales, si se ve incapaz de acometerla. En cierto modo, el estado no acierta en su visión del desarrollo turístico descuidando las dinámicas de desarrollo locales, lo cual se refleja en su promoción al exterior, por ser su lado más visible.

**Barreras de entrada que supongan una amenaza hacia el producto turístico local.** El turismo interno probablemente sea la clave del desarrollo turístico local, y no se le otorga la misma importancia que al turismo receptivo, siendo los turistas nacionales los primeros en generar demandas y desarrollar nuevos productos que a la postre serán disfrutados por turistas extranjeros. Piénsese en esos viajes cortos que realizamos a los alrededores de nuestra región o provincia, visitando poblaciones y lugares pintorescos que después comentaremos a familiares y amigos. Estas localidades se iniciarán en la actividad turística generando sus primeros proyectos empresariales, por ejemplo, regentando bodegas con productos de primera necesidad, una oferta de restaurantes, hospedajes, tiendas de artesanías, entre otros servicios añadidos. La comunidad local, a través de la oferta de estos primeros servicios, sentirán la necesidad de ser partícipes de su propio desarrollo turístico, orientando también sus demandas y buscando aquellas que les supongan mejores ingresos y un mayor bienestar.

## Conclusiones y Recomendaciones

- No existe una fórmula que garantice el éxito. Las dinámicas de desarrollo, que se han descrito brevemente en este artículo, tienen unas pautas que son más o menos comunes independientemente de factores culturales o geográficos de cada comunidad. Tampoco existen singularidades que resulten excepcionales a lo estudiado por la ciencia. Las teorías de capital social abordan los comportamientos étnicos relacionados a las prácticas empresariales (nivel micro) y el estudio de las relaciones estado-sociedad civil (nivel macro) que pueden aplicarse también a nuestras comunidades.
- En el Perú se estima que existen 2'336,496 MYPEs informales y 880,983 MYPEs formales. (Ver gráfico N° 4). Las MYPES del sector comercio y servicios (que incluyen las actividades de turismo) representan la mayor parte del total de empresas. Las regiones más emprendedoras, además de Lima y Callao, son Arequipa, La Libertad y Junín. Parece prioritario su fomento en actividades de turismo, vinculadas a un gobierno local. Y no debe ser una tarea exclusivamente del nivel «micro», pues resulta obvio que el nivel «macro» es también fundamental. Por lo mismo, se debe exigir al estado una ma-

Gráfico N° 4

**Perú 2006: Estimación del número de MYPE formales e informales a nivel nacional**

Tipo de Empresa	Número de empresas		
	Formales	Informales	Totales
Microempresa	846,517	2'321,234	3'167,751
Pequeña empresa	34,466	15,262	49,728
<b>MYPE</b>	<b>880,983</b>	<b>2'336,496</b>	<b>3'217,479</b>

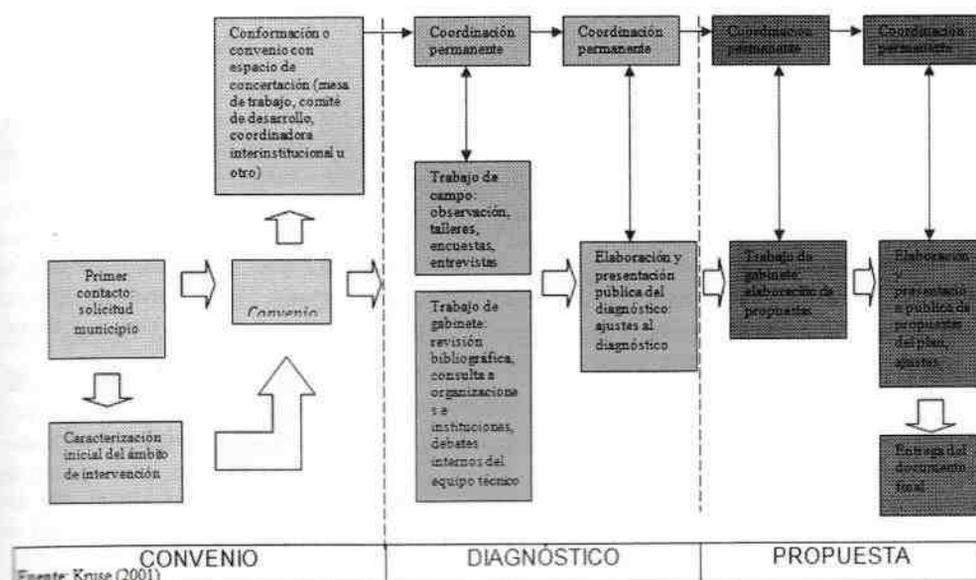
Fuente: ENAHO INEI 2006. SUNAT 2006.  
Elaboración. MTPE. DNMYPE.

yor atención a los emprendedores locales y a sus gobiernos locales, desplegando una batería de mecanismos y ayudas, especialmente informativas.

- Para que un emprendedor inicie el proceso de planificación sostenible, se recomienda acudir a

herramientas que han sido suficientemente testadas, dado que las herramientas comunicativas sí requieren adaptarse a la cultura e idiosincrasia de cada lugar. Por ejemplo, ver la siguiente metodología «Convenio-Diagnóstico-Propuesta»:

**Esquema Convenio-Diagnóstico-Propuesta para la elaboración de planes de desarrollo local**



## BIBLIOGRAFÍA

KRUSE, Claus, coord.. (2001): *Planificación del desarrollo local en la región andina. Guía metodológica para la elaboración de planes de desarrollo locales*. DED Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica, Centro Bartolomé de las Casas, Asociación Protestante de Cooperación para el Desarrollo. Cusco.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1999): *Agenda para planificadores locales. Turístico Sostenible y Gestión Municipal. Agentes para planificadores locales*, Organización Mundial del Turismo (OMT), Madrid.

MOYANO E., Eduardo (2005): *Capital social y desarrollo de zonas rurales*, IESA Working Paper Series. Documentos de trabajo. Instituto de estudios sociales de Andalucía (IESA-CSIC). Junta de Andalucía, Sevilla.

## NOTAS

<sup>1</sup> El mismo que organizó la primera edición mítica en la ciudad de Río de Janeiro, que a la postre reforzaría su selección como sede de los próximos juegos olímpicos.

<sup>2</sup> Conjunto de incrementos que se producen en la Renta Nacional de un sistema económico, a consecuencia de un incremento externo en el consumo, la inversión o el gasto público.

<sup>3</sup> Ver: <http://www.tnews.com.pe/noticias/unot290410.htm>

<sup>4</sup> Como parte de las teorías que estudian el problema del desarrollo.

<sup>5</sup> Y también, aunque en menor medida, campañas de promoción dirigidas al turismo interno.

<sup>6</sup> El Perú no ha sido ajeno al problema. Es de dominio público las redes corruptas que existieron durante la última etapa del gobierno de Alberto Fujimori por el uso de bienes y recursos públicos.

<sup>7</sup> El artículo de Carlos Gamero Esparza, «La pata coja del turismo en el Perú», señala que el primer PENTUR se elaboró en el año 1999 con financiación de la cooperación japonesa (JICA). Ver en: Revista Vivat Academia, Universidad de Alcalá, N° 59, Octubre del año 2004.