

## TURISMO CULTURAL EN CUSCO (PERÚ): ¿CÓMO HACER SOSTENIBLE UN CONVENTO?

### CULTURAL TOURISM IN CUSCO (PERU): HOW TO MAKE A CONVENT SUSTAINABLE?

Jorge Bernal Peralta<sup>1</sup>, Ernesto Leo Rossi<sup>2</sup>, Giomar Moscoso Zegarra<sup>3</sup>

Clasificación: trabajo empírico - estudio de caso  
Recibido: 16-Agosto-2107 / Aceptado: 15-Noviembre- 2017

#### Resumen

El caso describe la situación que enfrenta fray Ernesto (director del Museo del Convento San Francisco de la ciudad de Cusco), producto de los altos costos operacionales del museo bajo su cargo y la poca visita de turistas. Además, se presenta la disyuntiva de Sadith Paz (jefa del proyecto), quien debe proponer un plan de *marketing*. El caso requiere analizar no solo el mercado y la organización, sino que, además, se deben estudiar las sugerencias que entregaron los intermediarios turísticos (agencias), para poder plantear nuevas estrategias de *marketing* que permitan mejorar el servicio que brinda actualmente el museo, aparte de los problemas que generaría la exposición y la presencia de turistas dentro del convento. Las propuestas de solución no solo se basan en lo comúnmente usado para este tipo de casos, sino en explorar las particularidades de la organización en favor de la experiencia del turista, ofreciendo no solo un momento de descubrimiento, asombro y cultura, sino la posibilidad de experimentar la sensación de ser uno más en la vocación de estos sacerdotes.

*Palabras clave:* plan de *marketing*, *marketing* turístico, estrategia de negocios, caso de enseñanza.

#### Abstract

The case describes the situation faced by Fray Ernesto (Director of the Museum of the San Francisco Convent of the city of Cusco), a product of the high operational costs of the museum under his charge and the little visit of tourists. Also, the dilemma of Sadith Paz (Head of the Project) is presented, who must propose a marketing plan. The case requires analyzing not only the market and the organization, but also, it is necessary to study the suggestions given by the tourist intermediaries (agencies). This analysis would serve to propose new marketing strategies that allow improving the service currently offered by the museum; In addition to the problems that would generate the exhibition and the presence of tourists inside the convent. The proposed solutions are not only based on what is commonly used for this type of case but to explore the particularities of the organization in favor of the tourist's experience. All these are aiming at offering not only a moment of discovery, astonishment, and culture but the possibility to experience the feeling of being one more, in the vocation of these priests.

*Keywords:* Marketing plan, touristic marketing, business strategy, teaching case.

<sup>1</sup> Escuela Universitaria de administración y Negocios, Universidad de Tarapacá. Av. 18 de septiembre 2222, Arica (Chile). Teléfono: +56582205698. Correo electrónico: jbernal@uta.cl.

<sup>2</sup> Escuela de Postgrado Neumann Business School. Av. Bolognesi 987, Tacna (Perú) (+5152) 426114-413098. Correo electrónico: eleo@neumann.edu.pe.

<sup>3</sup> Escuela de Postgrado Neumann Business School. Av. Bolognesi 987, Tacna (Perú) (+5152) 426114-413098. Correo electrónico: gmoscoso@neumann.edu.pe.

## Introducción del caso

Fray Ernesto es el superior de la Orden de los Franciscanos en el Convento de San Francisco de la Ciudad de Cusco (Perú) y director del Museo de la Orden de la misma ciudad. A pesar de que el 80 % del turismo que llega a la ciudad corresponde a turismo cultural, las visitas al museo han sido cada vez menores y el convento ha debido cubrir sus costos operacionales. Por ello, a finales del 2016 fray Ernesto contrató los servicios de Sadith Paz, ingeniera en administración de negocios, y le encomendó que hiciera un plan para que el museo se viera beneficiado por el turismo de la zona, o un plan de cierre definitivo, al no poder cubrir sus costos de operación.

Por tanto, Sadith debía tomar una decisión: desarrollar un plan de *marketing* lo suficientemente ambicioso para permitir desarrollar el potencial turístico del museo, o proponer las actividades para el cierre definitivo del museo.

Durante la primera semana en el proyecto, Sadith se reunió con su equipo y les indicó a los profesionales a su cargo que recabaran información sobre el turismo nacional, el turismo local (Cusco), los antecedentes del convento San Francisco y que encuestaran a las agencias de turismo de la ciudad.

## Antecedentes recopilados por el equipo de Sadith Paz

El informe de turismo nacional decía que el sector del turismo representa el principal motor de la economía peruana pues recoge la historia, cultura y tradición en diversos bienes y servicios, por lo que se estimó un crecimiento del 5,8 % para el año 2017. Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú, 2016), la participación del sector del turismo en el producto interno bruto (PIB) real del 2015 fue del 3,75 %, cifra que se ha mantenido desde el 2009, luego de alcanzar un máximo del 5 % en el 2008 (Gestión, 2016). Además, según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), las industrias de viajes y servicios relacionadas al turismo generaron un 9,7 % del PIB peruano al 2015, de manera directa e indirecta, por lo que superó a los sectores de manufactura, banca y educación. Las cifras que reflejan la importancia del turismo son el empleo directo e indirecto. Solo en el 2015 empleó a casi 1.500.000 de personas y presentó una tasa de crecimiento del 3 % anual, según cifras del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Pese a los resultados, tanto la inversión extranjera directa (IED) en el sector, como la diversificación de los circuitos turísticos no han sido muy alentadoras. El circuito turístico de la zona concentró el 85 % del turismo receptivo, según datos del Ministerio de Comercio Exte-

rior y Turismo (Mincetur, 2016), y de este, Cusco representó un 80 %. De enero a agosto del 2016, el incremento acumulado fue del 7,3 %, siendo los principales visitantes México (15,9 %), Ecuador (13,3 %), Estados Unidos (9,6 %), Colombia (8 %) y Chile (6,1 %). De esta manera, las llegadas provenientes de Latinoamérica representaron el 55,5 % del total de turistas en Perú.

El informe sobre el turismo en el Cusco destacó que a noviembre del 2014, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur) había contabilizado el ingreso de 2.800.000 turistas. Eso equivale a un incremento promedio del 9 %, en contraste con el flujo turístico registrado el año anterior. Este incremento de turistas siguió en alza. Es así como al terminal aéreo Alejandro Velasco Astete de Cusco, solo en enero del 2015 aterrizaron 209.333 personas. De esa cantidad, el 70 % son turistas, los otros viajan con fines laborales o comerciales. Machu Picchu es el destino preferido por los visitantes. A noviembre del 2015 a la maravilla de piedra ingresaron cerca de 1.250.000 turistas (Salcedo, 2016).

En tanto, los antecedentes recabados con respecto al convento son los siguientes: el Museo y las Catacumbas del Convento San Francisco pertenecen a la congregación religiosa del mismo nombre, fundada por San Francisco de Asís en el siglo XI (anexo 1). La Iglesia y Convento de San Francisco se encuentra ubicado en la plaza del mismo nombre y forman parte del Centro Histórico del Cusco. Se localiza aproximadamente a 300 metros al suroeste de la Plaza de Armas de la ciudad de Cusco, a una altura de 3.413 metros sobre el nivel del mar.

El horario de atención es de 9 a 12 y de 15 a 17 horas; el museo tiene cuadros del siglo XVII pintados por reconocidos artistas, esculturas coloniales, una importante arquitectura e incluso criptas; las pinturas tienen marcos hechos en pan de oro y han sido elaboradas por artistas como Diego Quispe Tito, Juan Espinosa de los Monteros, Diego de la Puente, Basilio Santa Cruz, entre otros. Además, entre las reliquias que tiene este museo se encuentra el lienzo del *Árbol Genealógico de la Familia Franciscana*, que es una obra que data del siglo XVII y fue hecha por Juan Espinosa de los Monteros. Este lienzo es el más grande de América y el tercero más grande del mundo, lo más preocupante es que varias de estas obras están recibiendo el impacto del tiempo al no haber recibido mantenimiento ni cuidado, por falta de presupuesto del convento.

Para poder conocer los atractivos del museo se tiene que hacer un recorrido de aproximadamente una hora por sus salas para apreciar los cuadros, las esculturas e incluso el coro alto, donde antes cantaban los integrantes de la orden franciscana; allí está la sillería perfectamente tallada, así como un facistol que servía para poner libros de más de medio metro de altura que contenían

canciones en latín. Cuenta con un solo guía, el mismo que realiza el servicio en un único idioma, además, están prohibidas las fotografías dentro del recinto (incluso sin *flash*), lo que impide a los turistas llevarse un recuerdo de la visita, pues solo se permiten fotos en el jardín interior. Otros espacios que también llaman la atención en el Convento de San Francisco son las criptas que están ubicadas debajo del mismo templo; estas albergan restos humanos, pues antiguamente funcionaban como cementerios públicos. Lamentablemente, solo el 5 % del total de los restos han sido tratados para su exposición y aún no han podido ser identificados con seguridad. En estas criptas se han hallado pinturas en las paredes que hacen referencia al purgatorio, así como frases que han sido escritas en latín. El convento de San Francisco no solo alberga un gran museo, sino también tiene espacios en los que esporádicamente se celebran eventos de gran envergadura, de índole local y regional, en las que el museo se limita a alquilar el ambiente (anexo 2).

Se observó que el área de comercialización y promoción en el museo y las catacumbas del Convento de San Francisco se encuentra en estado de aletargamiento. Las estrategias de comercialización y promoción utilizadas por el Museo de San Francisco de Cusco son las de venta receptiva y publicidad de boca en boca, publicaciones en internet con información muy escueta y sin actualización permanente. El museo y las catacumbas tienen como único objetivo observable la venta de entradas para cubrir gastos de personal y, en lo posible, gastos de mantenimiento.

Además, el informe entregado a Sadith incorporó los resultados de una encuesta realizada en enero del 2017 a las 30 principales agencias de viaje de la ciudad (Cusco). Los resultados son estos: los turistas internacionales que visitan la ciudad de Cusco representan un 73,33 % y los nacionales un 26,67 %. El 43,3 % de los turistas optan por el turismo cultural, el 33,3 % por el turismo de aventura y el 23,3 % eligen el turismo vivencial. Aunque el 70 % de las agencias de viaje han oído o conocen el Museo del Convento San Francisco, ninguna lo ofrece dentro de sus circuitos turísticos. La razón es porque el museo no es conocido (36,6 %), los horarios son reducidos (30 %), el servicio por parte del personal es deficiente (20 %) y no reúne los servicios que los turistas necesitan (3,33 %). Las agencias de turismo también manifiestan que el museo debería contar con una sala de espera (23,3 %), con una sala de video (23,3 %) y con tiendas de ventas de recuerdos (23,3 %), una cafetería (20 %) y con un área de cuidado de niños (10 %). El 50 % de las agencias dan a conocer que los horarios deberían ser ampliados de 8 a 20 horas debido a que muchos de los turistas que atienden pernoctan en la ciudad de Cusco dos o tres noches y se ocupan saliendo de la ciudad para poder ir a cono-

cer complejos como el Valle Sagrado y Machu Picchu, en el que están dos días y ya se quedan sin tiempo para visitar otros lugares (Paz, 2016). Además, las agencias de turismo manifestaron que desean tener tarifas preferenciales según la cantidad de visitantes (63,3 %), cursos de capacitación para los guías (16,7 %), visitas de cortesía (13,3 %) y pasajeros liberados (2 %). También consideran que la venta de entradas debería ser de manera virtual (63,3 %) o mediante una aplicación móvil (36,7 %).

### Una propuesta alentadora para fray Ernesto

Sadith Paz se reunió con fray Ernesto y le comentó todos sus hallazgos y los datos recopilados. En ese momento, Sadith le dijo: “padre, en un mes estaré en condiciones de presentarle una propuesta respecto al uso futuro del museo del convento”, a lo que fray Augusto respondió: “Imposible, el Inti Raymi (la fiesta más importante de Cusco) es dentro de dos meses, por tanto, necesito el plan para dentro de siete días para poder aprovechar esta fiesta”. Entonces, Sadith debía tomar una decisión: desarrollar un plan de *marketing* que fuera lo suficientemente ambicioso para permitir desarrollar el potencial turístico del museo, o proponer algunas actividades para el cierre definitivo del museo.

### Referencias

- Chambi Cruz, E. (2017). Museo y Catacumbas del Convento Máximo de San Francisco de Asís Cusco. Recuperado de <http://museocatacumbascusco.com/>.
- Comex Perú. (2016). Hacia el “Cancún peruano”. Comex Perú. Recuperado de <https://www.comex-peru.org.pe/articulo/hacia-el-%E2%80%9Ccancun-peruano%E2%80%9D>.
- Gestión. (2016). Perú espera llegar a los siete millones de turistas el 2021. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/peru-espera-llegar-siete-millones-turistas-2021-119815>.
- Mincetur (2016). Sistema de Información, Estadística de Turismo. Mincetur. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/index.html>.
- Paz, S. (2016). *Propuesta de reingeniería en el área comercialización y promoción del Convento y Museo de San Francisco de la ciudad de Cusco* (tesis de pregrado). Universidad de Tarapacá, Arica, Chile.
- Salcedo, J. V. (2016). Cusco se consolidó en 2015 como destino preferido de turistas, La Republica. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/907464-cusco-se-consolido-en-2015-como-destino-preferido-de-turistas>.

## Anexo 1. Filosofía del Convento San Francisco (Cusco)

### Misión del Museo y Catacumbas del Convento

Somos una institución al servicio de la sociedad que exhibe, comunica, conserva e investiga el patrimonio cultural, basado en las recomendaciones dadas por el Consejo Internacional de Museos (ICOM) y la Santa Sede. Nuestro fin supremo es la mejora continua y el servicio de calidad al visitante local, nacional e internacional.

### Visión del Museo y Catacumbas del Convento

Constituir la Red de Museos Franciscanos a nivel nacional, latinoamericano y mundial, alcanzando altos estándares de calidad basados en la investigación, difusión, conservación y rescate del patrimonio cultural en beneficio de la sociedad y la educación.

### Valores

Los valores que cultivan el personal que labora en el museo son:

- Responsabilidad. Protegiendo el patrimonio cultural del museo.
- Puntualidad. Brindando un servicio con eficiencia y eficacia a todo visitante.
- Transparencia. Informando acertadamente sobre el patrimonio que resguarda.
- Cultura de servicio. Atendiendo al visitante con calidad y amabilidad.
- Probidad. Basado en la honestidad del personal al visitante.
- Generosidad. Atendiendo con amabilidad a todo visitante del museo.

## Anexo 2. Ambientes posibles de alquilar

Fuente: Chambi, E. (2017). Museo y Catacumbas del Convento Máximo de San Francisco de Asís, Cusco.  
Webpage Powered by Instituto de investigación en turismo (Iitur)



**Figura 1. Sala Capitular (capacidad 80-130 personas)**

Fuente: <http://museocatacumbascusco.com/servicios.html>



**Figura 2. Sala de Profundis** (capacidad 70-120 personas)

Fuente: <http://museocatacumbasusco.com/servicios.html>



**Figura 3. Sala de Refectorio** (capacidad 180-230 personas)

Fuente: <http://museocatacumbasusco.com/servicios.html>



**Figura 4. Galerías:** El museo posee 4 galerías en el primer nivel y 4 galerías en el segundo nivel (total 8 galerías) (capacidad 80-100 personas)

Fuente: <http://museocatacumbascusco.com/servicios.html>



**Figura 5. Campanario** (capacidad 12-20 personas)

Fuente: <http://museocatacumbascusco.com/servicios.html>