

# TURISMO CULTURAL: ¿CÓMO HACER RENTABLE UN CONVENTO?

TEMA: CASOS

RESUMEN

El caso describe la situación que enfrenta Fray Augusto (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 (Administradora del Museo), quién debe proponer un plan de marketing o un plan de cierre para el museo. El caso requiere analizar no solo al mercado y a la organización, sino que además, se debe estudiar las sugerencias que entregaron los intermediarios turísticos (agencias), para poder plantear nuevas estrategias de marketing que permitan mejorar el servicio que actualmente brinda el museo. Las propuestas de solución no solo se basan en lo comúnmente usado para este tipo de casos, sino la de 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.

**PALABRA CLAVE:** Plan de Marketing; Marketing Turístico; Estrategia de Negocios

## *Introducción del caso*

A finales del 2016, Fray Augusto fue nombrado como 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 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, Fray Augusto contrató como Administradora del Museo a Sadith Paz, Administradora Turística Hotelera, y le encomendó que realizara un plan para que el museo pudiese verse beneficiado del turismo de la zona o un plan de cierre definitivo del museo, al no poder cubrir sus costos de operación.

Por tanto, Sadith debía tomar una decisión: ¿Desarrollar un plan de marketing que sea lo suficientemente ambicioso para permitir desarrollar el potencial turístico del Museo? o ¿Proponer las actividades que se deben desarrollar para el cierre definitivo del museo?

Durante su primera semana en el cargo, Sadith se reunió con su equipo y les ordenó a sus profesionales a cargo, recabar información sobre el turismo nacional, turismo local (Cusco), antecedentes del convento San Francisco y encuestar a las agencias de turismo de la ciudad.

## *Antecedentes recopilados por el equipo de Sadith*

El informe de turismo nacional, decía que el sector 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 (ComexPerú), la participación del sector turismo en el Producto Bruto Interno (PBI) real del 2015 fue del 3.75%, cifra que se ha mantenido desde el 2009, luego de alcanzar un máximo del 5% en año 2008. 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 (Producto Interno Bruto) peruano al año 2015, de manera directa e indirecta, con lo que superó a los sectores 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 1.5 millones 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 Exterior y Turismo (MINCETUR), y de este, Cusco representó un 80%. De enero a agosto de 2016, el incremento acumulado fue del 7.3%, siendo los principales visitantes México (15.9%), Ecuador (13.3%), Colombia (8%), Estados Unidos (9.6%) y Chile (6.1%). De esta manera, las llegadas provenientes de Latinoamérica representó el 55.5% del total de turistas al Perú.

El informe sobre el turismo en el Cusco, destacó que a noviembre del año 2014, la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) había contabilizado el ingreso de dos millones 800 mil 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 de 2015 aterrizaron 209 mil 333 personas. De esa cantidad, el 70% son turistas, los otros viajan con fines laborales o comerciales. Siendo Machu Picchu el destino preferido por los visitantes. A noviembre de 2015 a la maravilla de piedra (Machu Picchu) ingresaron cerca de un millón 250 mil turistas.

En tanto, los antecedentes recabados con respecto al convento son los siguientes: El museo y Catacumbas del Convento San Francisco, pertenecen a la congregación religiosa del mismo nombre, fundada por San Francisco de Asís en el siglo XI (Anexo N° 01: Filosofía de la Organización). La Iglesia y Convento de San Francisco, se encuentra ubicado en la Plaza del mismo nombre, formando parte del Centro Histórico del Cusco. Se localiza aproximadamente a 300 metros al suroeste de la Plaza de Armas de la ciudad de Cusco – Perú, 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 posee 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 posee este museo se encuentra el lienzo del “Árbol Genealógico de la Familia Franciscana” que es una obra que data del siglo XVII y fue elaborada por Juan Espinosa de los Monteros. Este lienzo es el más grande de América y el tercero más grande del mundo.

Para poder conocer los atractivos que posee el museo, se tiene que hacer un recorrido de aproximadamente una hora por las salas que posee, lo que permite apreciar los cuadros, las esculturas e incluso el coro alto, donde antes cantaban los integrantes de la orden franciscana y allí se encuentra 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. 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, ya que antiguamente funcionaban como cementerios públicos. 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 posee espacios donde esporádicamente se realizan eventos de gran envergadura de índole local y regional, donde el museo se limita

solo a alquilar el ambiente (Anexo N° 2: Ambientes disponibles, Fuente: Instituto de Investigación en Turismo IITUR).

Se observó que el área de comercialización y promoción en el museo y catacumbas del Convento de San Francisco se encuentra en un estado de aletargamiento. Las estrategias de comercialización y promoción utilizadas por el museo de San Francisco de Cusco son las de venta receptiva y la publicidad de boca en boca, publicación vía internet con información muy escueta y sin actualización permanente. El museo y catacumbas del convento San Francisco de Asís de la ciudad de Cusco tiene como único objetivo observable la venta de entradas para cubrir gastos de personal y en lo posible los 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), siendo estos sus resultados: 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 y/o conocen el Museo del Convento San Francisco de la ciudad de Cusco, ninguna de las agencias lo ofrece dentro de sus circuitos turísticos de la ciudad. La razón porque no lo ofrecen las agencias, 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 de contar con una sala de espera (23,3%), con una sala de video (23,3%) y con tiendas de ventas de souvenirs (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 8:00am hasta las 20:00 horas debido a que muchos de los turistas que atienden pernoctan en la ciudad de Cusco dos o tres noches y lo ocupan saliendo de la ciudad para poder ir a conocer complejos como el Valle Sagrado y Machu Picchu que les quita dos días y no hay más tiempo para visitar otros lugares, ya que estos abren tarde o cierran temprano. 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%). Además, 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 Augusto*

Sadith Paz, se reunió con Fray Augusto comentándole todos sus hallazgos y datos recopilados. Sadith, le dice: “Padre, en un mes estaré en condiciones de presentarle una propuesta respecto al uso futuro del museo del convento”, a lo que Fray Augusto le contesta: “Imposible, el Inti Raymi, (la fiesta más importante de Cusco) es dentro de dos meses, por tanto, necesito el plan para dentro de 7 días, para poder aprovechar esta fiesta”. Sadith, debía tomar una decisión “¿Desarrollar un plan de marketing que sea lo suficientemente ambicioso para permitir desarrollar el potencial turístico del Museo? ¿Proponer las actividades que se deben desarrollar para el cierre definitivo del museo?

## **ANEXO N° 01 - 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 02 - AMBIENTES POSIBLES DE ALQUILAR

FUENTE: MUSEO Y CATACUMBAS DEL CONVENTO MÁXIMO DE SAN FRANCISCO DE ASÍS  
CUSCO. WEBPAGE POWERED BY INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN TURISMO (IITUR)

*Sala Capitular (Capacidad para 80 - 130 personas)*



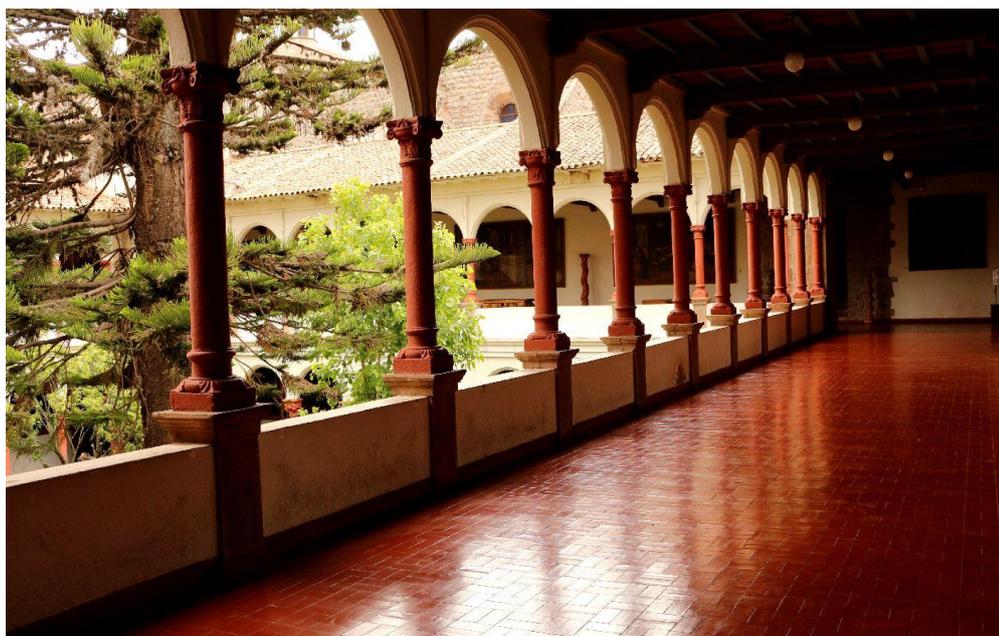
*Sala De Profundis (Capacidad para 70 - 120 personas)*



*Sala de Refectorio (Capacidad para 180 - 230 personas)*



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



*Campanario (Capacidad para 12 - 20 personas)*



## NOTA DE ENSEÑANZA

### TURISMO CULTURAL: ¿CÓMO HACER RENTABLE UN CONVENTO?

#### *Síntesis del Caso*

El caso describe la situación que enfrenta Fray Augusto (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 (Administradora del Museo), quién debe proponer un plan de marketing o un plan de cierre para el museo. El caso requiere analizar no solo al mercado y a la organización, sino que además, se debe estudiar las sugerencias que entregaron los intermediarios turísticos (agencias), para poder plantear nuevas estrategias de marketing que permitan mejorar el servicio que actualmente brinda el museo. Las propuestas de solución no solo se basan en lo comúnmente usado para este tipo de casos, sino la de 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.

#### *Objetivos*

Aprendizaje esperado: Diseñar un plan de marketing con el fin de mejorar los resultados comerciales de una organización.

Dimensión analítica: Este caso ayudará a los estudiantes a: Analizar el rol de la estrategia de marketing en una organización, comprender los desafíos de las tendencias actuales del marketing y comprender el modelo ampliado de marketing mix.

*El caso puede usarse en los temas siguientes:*

- Plan de marketing
- Marketing turístico
- Estrategia de negocios

*Preguntas Detonantes:*

1. ¿Cuál es la problemática del Museo?
2. ¿Cuál es la problemática de los mercados de interés?
3. ¿Cuáles son las oportunidades que posee el Museo?
4. ¿Cuáles son sus propuestas para el Museo?

*Plan de pizarrón:*

Se sugiere el siguiente plan de pizarrón, el que debe ser complementado con el análisis por parte del autor.

Diagnóstico	Alternativas	Análisis de las alternativas	Conclusiones
Análisis de la situación actual del sector y del Museo San Francisco	Identificación de soluciones proponiendo un estrategias de comercialización	Evaluación y discusión sobre: <ul style="list-style-type: none"><li>• Segmentación de mercado</li><li>• Estrategia de producto</li><li>• Estrategia de precio</li><li>• Estrategia de plaza</li><li>• Estrategia de promoción</li></ul>	Interesa que los estudiantes desarrollen competencias en el área de negocios y específicamente en marketing, ya sea: <ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicando la teoría de los modelos y planes de marketing</li><li>• Tomar decisiones</li><li>• Ejercer el juicio profesional</li><li>• Ejercer el pensamiento crítico</li></ul>

*Análisis por parte del autor:*

1. ¿Cuál es la problemática del museo?

- La principal problemática es el marketing operativo, al no vincularse con las agencias de viajes y operadores turísticos de la región y otros aliados estratégicos para la comercialización y promoción del centro turístico.
- Una ineficaz política de precios y forma de pago de las entradas al Museo, que no permite lograr la rentabilidad necesaria para cubrir los gastos operacionales del mismo.
- Problema de definición de producto (servicio), lo que no permite concentrar sus esfuerzos de marketing en lo realmente importante, imposibilitando un mayor posicionamiento del Convento en la mente de los turistas.
- Cuenta con un solo guía, el mismo que realiza el servicio en un único idioma (español), limitando a los turistas que no conocen el idioma a simplemente observar el museo.
- Horario Limitado: El horario de atención es demasiado restringido, ya que atiende de 9 a 12 y de 15 a 17 horas, lo que no permite que se ajuste a los horarios de los circuitos turísticos de la ciudad.
- Alquileres: Esporádicamente se realizan eventos externos de índole local o regional, donde el museo se limita solo a alquilar el ambiente y no presta ningún tipo de servicio adicional.

- Comercialización y Promoción: Las estrategias de comercialización y promoción utilizadas por el museo de San Francisco de Cusco, son de venta receptiva y la publicidad de boca en boca, la publicación vía internet es con información muy escueta y sin actualización permanente.

2. ¿Cuál es la problemática de los mercados de interés?

Más de 3.500 turistas por día visitan la ciudad de Cusco, si bien el destino preferido es la ciudadela de Machu Picchu, la permanencia regular de los paquetes turísticos es por lo menos de 3 días en la ciudad, lo que les permite visitar otros lugares en los dos días libres que tienen.

3. ¿Cuáles son las oportunidades que posee el museo?

- Ubicación: A solo 300 metros de la plaza principal de la ciudad.
- Colección: Cuenta con una gran cantidad de pinturas de la época del Virreinato y con el lienzo más grande de América y el 3º más grande del mundo.
- Criptas: En los interiores del convento se ubican las criptas sepulcrales dedicadas a los religiosos fundadores, en total son cinco criptas, la más grande, incluye compartimentos de restos y fosa común.
- Espacios para alquiler: Son de distintas dimensiones y hermosamente decoradas.
- Biblioteca

4. ¿Cuáles son sus propuestas para el museo?

Se debe establecer un Plan de Marketing que considere las siguientes etapas: Resumen ejecutivo; análisis de la situación; objetivos; estrategias propuestas; plan de acción; presupuesto y control. Algunas de las estrategias y acciones a considerar, son las siguientes:

- Contratar un community manager para la actualización y seguimiento de la página web y la cuenta en facebook.
- Ampliar el Horario
- Contratar más guías y con dominio de diferentes idiomas
- Convenios con las Agencias de Viaje.
- Convenios con empresas de eventos.
- Convenios con Colegios y Universidades.
- Implementar una tienda de souvenirs.
- Innovar en el circuito turístico: El tour nocturno, el tour teatralizado, tour académico, experiencia de convivencia en el convento (hacer todo lo que hacen los monjes por un día o más), etc.

*Planeación de actividades durante la sesión en la que se usará el caso:*

La discusión del caso se trabajará en un primer momento de manera individual, posteriormente en equipos de trabajo (de entre 4 y 5 integrantes) para finalmente terminar con una discusión grupal de toda la clase.

Aportaciones individuales: De manera individual los estudiantes leen el caso; deberán posteriormente identificar:

- Hechos
- Situación problemática
- Posibles soluciones

Como siguiente paso, deberán dejar una aportación en su espacio de discusión grupal.

Discusión en equipo: Una vez que en el espacio de discusión grupal se hayan realizado las aportaciones individuales, los alumnos deberán revisar las aportaciones individuales de sus compañeros de equipo y a partir de éstas se deberán discutir y encontrar relaciones y diferencias. Deberán ponerse de acuerdo en la problemática o dilema y de cómo fundamentar las posibles soluciones así como definir la estrategia de trabajo en equipo para la elaboración del informe que habrán de entregar.

Entrega de informe colaborativo. A partir de un cierto formato de informe, el equipo deberá de tomar en cuenta todas las aportaciones que generen valor para desarrollar el entregable. El informe debe contener los siguientes apartados:

- Portada
- Introducción
- Análisis de la situación actual del sector y de museo de San Francisco en particular
- Identificación de soluciones proponiendo un plan de marketing o estrategias de comercialización
- Conclusiones finales
- Bibliografía

Discusión plenaria: Cada equipo comparte su reporte y el profesor establece algunas preguntas detonantes para que se pueda dar una discusión entre todos los estudiantes de la clase (es decir todo el curso participa).

*Rúbrica de evaluación sugerida:*

Rúbrica global:

Pasos	Puntaje Máximo	Criterios de Evaluación
Paso 1 - Aportación Individual	20	El análisis individual contiene todos los elementos solicitados.
Paso 2 - Discusión en Equipo	25	Se encontró evidencia de que los integrantes del equipo participaron activamente en los espacios de discusión.
Paso 3 – Informe por Equipo	40	Se han cumplido satisfactoriamente los criterios del informe.
Paso 4 – Participación individual en la sesión plenaria	15	Se han hecho por lo menos 3 réplicas a las opiniones de los demás compañeros del curso. Las réplicas se encuentran claramente fundamentadas y cuentan con una actitud crítica.
<b>Total</b>	<b>100</b>	

Rúbrica del reporte en equipo:

Aspectos evaluables	Puntaje Máximo	Criterios de Evaluación
Presentación y formato	5	Los requisitos formales de presentación. Redacción, ortografía y aspectos de formato APA para la bibliografía.
Introducción del caso	5	Se presenta una síntesis del caso destacando los hechos críticos más relevantes.
Análisis del caso	15	Se destaca la situación actual del sector turístico y del museo San Francisco en particular.
Alternativas de solución propuesta	25	Este puede consistir en un plan de marketing o estrategias de comercialización. La evaluación de cada alternativa debe ser detallada.
Solución del caso indicando la postura del equipo y su justificación	30	La solución refleja un análisis crítico y exhaustivo de los hechos presentados en el caso, de la información teórica relacionada con el problema central y como plantean abordar los nuevos desafíos del museo.
Conclusiones finales	20	Se incluye una conclusión detallada respecto a la solución definida y se reflexiona en el proceso.
Total	100	

*Epílogo:*

El Museo ha realizado los siguientes cambios:

- Se amplió el horario de atención de 09.00 a 18.00 hrs.
- Servicio de guías: Aumentó a 8 guías turísticos bilingües (español e inglés).
- Visitas turísticas: La visitas tienen una duración de 50 minutos.
- Visitas turísticas especiales: Se realizan visitas nocturnas y teatralizadas, dando a conocer la parte mística y espiritual del convento. Se realizan una vez por mes, las escenas teatrales están basadas en cuentos, mitos, leyendas y tradiciones locales relacionadas con el convento. La iluminación es únicamente con velas.
- Tour académico: Se da a conocer la historia del museo, mientras se pasea por sus numerosas galerías. Un académico brinda información detallada de la historia del arte religioso. Está dirigida a profesionales y posee certificación.
- Promoción y venta de entradas: Se desarrolló e implementó una página web: <http://www.museocatacumbascusco.com/>, además tiene una cuenta de facebbok <https://www.facebook.com/museomaximofranciscocusco/>

Los ingresos han aumentado y alcanzan a cubrir los costos operacionales. También permite aportar recursos para las obras sociales que tiene la congregación. Si bien estuvieron cerca de cerrar el museo, hoy están satisfechos que siga funcionando y con un prometedor futuro.