

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Industria Arequipeña del Turismo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Lisette Magaly Benavente Rivero**

**Julia Irene Meza Aguirre**

**Christian Manuel Ureta Salas**

**Emerson Raúl Zafra Salas**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Santiago de Surco, marzo 2018**

## **Agradecimientos**

Cuando empezamos este reto no sólo no nos conocíamos, sino que además no sabíamos lo duro que iba a ser el camino. Hoy que vemos cómo la extrañeza se convirtió en amistad eterna y las dificultades se convirtieron en motivaciones por las que hoy conseguimos estar aquí; sólo nos queda decir gracias a todos los que hicimos traspasar, correr, entusiasmar, reír, enojar, extrañar, suspirar, acompañar y soñar. A todos ellos que saben quiénes son, nuestra mayor gratitud.

## **Dedicatorias**

A Dios, por darnos fuerza en este largo camino. A Ángela por ser no solo mi compañera sino mi mayor soporte y fortaleza. A Sofía, quien alienta mi día a día y me da las fuerzas para seguir adelante. A mi madre, por ser incondicional en cada faceta de mi vida.

Christian Ureta

A mi madre por tanta paciencia, amor y enseñanzas. A mis hermanos por estar en todo momento, en las buenas y en las malas. A la razón de mis razones, porque esto es para ti y porque fuiste tú quien me motivo cada día. Gracias por existir Valentina

Emerson Zafra

A mis padres, por ser el pilar fundamental de mi vida y porque cada uno de mis logros son reflejo de su incansable apoyo y aliento. A Erick, mi compañero de vida, quien me enseñó que en base a disciplina, voluntad y fe, nada en esta vida es imposible. A mi pequeña Gaby, por el tiempo que nos perdimos.

Julia Meza

Agradezco a Dios por las lecciones aprendidas y a mis padres, por sus palabras, ejemplos y vivencias, que aunque pueden sacar más de una carcajada a uno, tienen inmersos: voluntad, perseverancia, esfuerzo y sobre todo humildad. Gracias por guiar mi camino.

Lisette Benavente

## Resumen Ejecutivo

El turismo en el Perú es un sector que contribuye al crecimiento y desarrollo en aspectos económicos y sociales. Su tendencia creciente, en relación al flujo de visitantes durante la última década ha servido para que las actividades diversas, relacionadas a brindar un producto turístico cada vez más atractivo para una demanda creciente del turismo receptor e interno, se diversifiquen generando más puestos de trabajo y mayores ingresos para el país. Sin embargo, durante los últimos años, la dinámica de crecimiento de la industria turística en todo el país se ha visto afectada y Arequipa es una de las principales regiones que ha sido también impactada por la desaceleración del turismo, situación resultante debido a esfuerzos insuficientes en el desarrollo de una oferta turística competitiva que pueda hacer frente a nuevas tendencias de demanda turística y nuevos destinos turísticos alrededor del mundo.

El análisis realizado para el sector turismo en la región está orientado a identificar las oportunidades determinantes que puedan ser aprovechadas para plantear estrategias que puedan ser aplicadas tomando en cuenta las capacidades reales del sector en la región. Por lo tanto es importante para la región Arequipa contar con un Planeamiento Estratégico adecuadamente planteado y elaborado que señale el camino para lograr una pronta reactivación de oferta turística única, atractiva y competitiva, generadora de mayores ingresos para Arequipa, de tal forma que la industria del turismo se convierta en la principal actividad de soporte a la economía de la región, superando la dependencia económica de sectores tradicionales, como la minería y construcción.

## **Abstract**

Tourism in Peru is a sector that contributes to growth and development in economic and social aspects. Its growing trend, in relation to the flow of visitors during the last decade, has served to diversify the various activities related to providing a tourist product increasingly attractive to a growing demand for domestic and receiving tourism, generating more jobs and higher income for the country. However, during the last years the growth dynamics of the tourism industry throughout the country has been affected, and Arequipa is one of the main regions that has also been impacted by the slowdown in tourism, a situation that has been the result of insufficient efforts in the development of a competitive tourism offer that can cope with new tourist demand trends and new tourist destinations around the world.

The analysis carried out for the tourism sector in the region is aimed at identifying the key opportunities that can be harnessed to propose strategies that can be applied taking into account the real capacities of the sector in the region. It is therefore important for the Arequipa region to have a properly planned and elaborated Strategic Planning that can point the way to a quick reactivation of a unique, attractive and competitive tourism offer, generating greater income for Arequipa so that the tourism industry can become the main activity to support the economy of the region, overcoming the economic dependence of traditional sectors such as mining and construction.

## Tabla de Contenidos

|   |            |
|---|------------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>  | <b>vii</b> |
| <b>Lista de Figuras.....</b>  | <b>ix</b>  |
| <b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>                  | <b>xi</b>  |
| <b>Capítulo I: Situación General del Sector Turismo .....</b>           | <b>1</b>   |
| 1.1. Situación General .....  | 1          |
| 1.2. Conclusiones .....   | 13         |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>    | <b>15</b>  |
| 2.1. Antecedentes .....   | 15         |
| 2.2. Visión .....   | 15         |
| 2.3. Misión .....   | 16         |
| 2.4. Valores .....  | 16         |
| 2.5. Código de Ética.....   | 17         |
| 2.6. Conclusiones .....   | 18         |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>                            | <b>20</b>  |
| 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....                      | 20         |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) ..... | 20         |
| 3.1.2. Potencial nacional.....  | 22         |
| 3.1.3. Principios cardinales.....                                       | 31         |
| 3.1.4. Influencia del análisis en el sector turismo en Arequipa.....    | 33         |
| 3.2. Análisis Competitivo del País .....                                | 34         |
| 3.2.1. Condiciones de los factores .....                                | 35         |
| 3.2.2. Condiciones de la demanda.....                                   | 37         |
| 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....        | 39         |
| 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....                            | 42         |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2.5. Influencia del análisis en el sector turismo.....                    | 43        |
| 3.3. Análisis del Entorno PESTE .....                                       | 43        |
| 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....               | 44        |
| 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....                            | 47        |
| 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....                | 51        |
| 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)-.....                         | 55        |
| 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....                            | 56        |
| 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....                    | 57        |
| 3.5. Turismo en Arequipa y sus Competidores .....                           | 59        |
| 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....                         | 59        |
| 3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....                         | 60        |
| 3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....                                      | 60        |
| 3.5.4. Amenaza de los entrantes .....                                       | 61        |
| 3.5.5. Rivalidad de los competidores .....                                  | 61        |
| 3.6. Turismo en Arequipa y sus Referentes .....                             | 63        |
| 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)..... | 64        |
| 3.8. Conclusiones .....   | 67        |
| <b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>                                 | <b>69</b> |
| 4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....   | 69        |
| 4.1.1. Administración y gerencia (A).....                                   | 69        |
| 4.1.2. Marketing y ventas (M).....  | 73        |
| 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....                   | 78        |
| 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....                                    | 83        |
| 4.1.5. Recursos humanos (H) .....   | 84        |
| 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....                    | 86        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....                                   | 87         |
| 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....                                  | 88         |
| 4.3. Conclusiones .....   | 89         |
| <b>Capítulo V: Intereses de la Industria del Turismo y Objetivos de Largo Plazo .....</b> | <b>90</b>  |
| 5.1. Intereses de la Industria Arequipeña del Turismo.....                                | 90         |
| 5.2. Potencial de la Industria del Turismo en Arequipa.....                               | 90         |
| 5.3. Principios Cardinales del Turismo en Arequipa .....                                  | 96         |
| 5.4. Matriz de Intereses de la Industria del Turismo en Arequipa (MIO).....               | 99         |
| 5.5. Objetivos de Largo Plazo .....   | 99         |
| 5.6. Conclusiones .....   | 101        |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>  | <b>103</b> |
| 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....                | 103        |
| 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....              | 103        |
| 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....   | 106        |
| 6.4. Matriz Interna Externa (IE).....   | 108        |
| 6.5. Matriz Gran Estrategias (GE).....  | 109        |
| 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (DE) .....  | 110        |
| 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE).....                           | 110        |
| 6.8. Matriz de Rumelt (MR).....   | 111        |
| 6.9. Matriz de Ética (ME) .....   | 111        |
| 6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.....                              | 111        |
| 6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (EOLP) .....                  | 117        |
| 6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....    | 117        |
| 6.13. Conclusiones .....  | 117        |
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>                                     | <b>120</b> |

|  |            |
|--|------------|
| 7.1. Objetivos de Corto Plazo .....  | 120        |
| 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....                           | 124        |
| 7.3. Políticas de cada Estrategia.....   | 124        |
| 7.4. Estructura Organizacional del Turismo en la Región Arequipa .....                 | 126        |
| 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....                           | 128        |
| 7.6. Recursos Humanos y Motivación .....   | 128        |
| 7.7. Gestión del Cambio.....   | 130        |
| 7.8. Conclusiones .....  | 130        |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>                                     | <b>132</b> |
| 8.1. Perspectivas de Control.....  | 132        |
| 8.1.1. Aprendizaje interno .....   | 132        |
| 8.1.2. Procesos.....   | 132        |
| 8.1.3. Clientes.....   | 132        |
| 8.1.4. Financiera .....  | 133        |
| 8.2. Tablero de Control Balanceado.....  | 133        |
| 8.3. Conclusiones .....  | 133        |
| <b>Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo en Arequipa .....</b>                | <b>136</b> |
| 9.1. Análisis Competitivo del Sector Turismo en la Región.....                         | 136        |
| 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo en la Región ..... | 138        |
| 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Turismo .....   | 139        |
| 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....    | 140        |
| 9.5. Conclusiones .....  | 141        |
| <b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>                                 | <b>143</b> |
| 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....   | 143        |
| 10.2. Conclusiones Finales.....  | 143        |

10.3. Recomendaciones Finales ..... 144

10.4. Futuro del Turismo en la Región Arequipa..... 145

**Referencias 148**



### Lista de Tablas

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1  | <i>Evolución del Turismo en el Mundo, Flujo Turístico e Ingresos</i> .....          | 2  |
| Tabla 2  | <i>Llegadas de Turistas Internacionales según Regiones</i> .....                    | 3  |
| Tabla 3  | <i>Ingreso Económico por Turismo Internacional según Regiones</i> .....             | 3  |
| Tabla 4  | <i>Ranking por Países con Mayor Flujo de Turistas en América</i> .....              | 4  |
| Tabla 5  | <i>Ranking por Turismo Emisor (en Millones)</i> .....                               | 5  |
| Tabla 6  | <i>Matriz de Intereses Nacionales Perú</i> .....                                    | 22 |
| Tabla 7  | <i>Incremento de Crecimiento Habitacional del País (en Millones)</i> .....          | 23 |
| Tabla 8  | <i>Población Censada 1940 - 2007</i> .....  | 25 |
| Tabla 9  | <i>Distribución de la Población por Grupo de Edad y Proyección al 2025</i> .....    | 27 |
| Tabla 10 | <i>Índice de Competitividad Regional Arequipa 2014 - 2016</i> .....                 | 41 |
| Tabla 11 | <i>Indicadores Estratégicos del PENTUR 2016 – 2025</i> .....                        | 45 |
| Tabla 12 | <i>Producto Bruto Interno por Sectores Económicos</i> .....                         | 47 |
| Tabla 13 | <i>Clasificación Funcional del Gasto del Presupuesto 2017</i> .....                 | 48 |
| Tabla 14 | <i>Población Censada (en Millones)</i> .....  | 51 |
| Tabla 15 | <i>Población Censada Urbana</i> .....   | 52 |
| Tabla 16 | <i>Población Censada (en Millones)</i> .....  | 53 |
| Tabla 17 | <i>Población Económicamente Activa, Según Actividades (en Miles de Millones)</i> .. | 53 |
| Tabla 18 | <i>Reglamentación Ambiental para Sector Turismo en el Perú</i> .....                | 57 |
| Tabla 19 | <i>Matriz MEF E</i> .....   | 58 |
| Tabla 20 | <i>Matriz Perfil de Competitividad</i> .....  | 65 |
| Tabla 21 | <i>Matriz de Perfil de Referencial (MPR) del Sector Turismo</i> .....               | 66 |
| Tabla 22 | <i>Acciones de Formalización Ante el GRCETUR</i> .....                              | 71 |
| Tabla 23 | <i>Acciones para la Facilitación de Trámites ante el GRCETUR</i> .....              | 71 |
| Tabla 24 | <i>Inventario de Recursos Turísticos de Arequipa</i> .....                          | 74 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Tabla 25 | <i>Rutas Turísticas de la Región Arequipa - 2013</i> .....                         | 76  |
| Tabla 26 | <i>Inventario de Recursos Turísticos de Arequipa por Provincias</i> .....          | 79  |
| Tabla 27 | <i>Accesibilidad a la Región Arequipa</i> .....                                    | 80  |
| Tabla 28 | <i>Condiciones de Ruta</i> .....   | 80  |
| Tabla 29 | <i>Establecimientos de Hospedaje Categorizados</i> .....                           | 81  |
| Tabla 30 | <i>Planta Hotelera de Arequipa (2013)</i> .....                                    | 82  |
| Tabla 31 | <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Turismo</i> .....   | 88  |
| Tabla 32 | <i>Organización e Institucionalización del Turismo en la Región Arequipa</i> ..... | 97  |
| Tabla 33 | <i>Matriz de Interés de la Industria Arequipeña del Turismo</i> .....              | 100 |
| Tabla 34 | <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)</i> .....    | 104 |
| Tabla 35 | <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....  | 105 |
| Tabla 36 | <i>Ponderaciones Matrices EFE y EFI</i> .....                                      | 109 |
| Tabla 37 | <i>Estrategias Matrices IE</i> .....   | 109 |
| Tabla 38 | <i>Matriz de Decisión Estratégica (DE)</i> .....                                   | 112 |
| Tabla 39 | <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)</i> .....                 | 113 |
| Tabla 40 | <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....   | 114 |
| Tabla 41 | <i>Matriz de Ética</i> .....   | 115 |
| Tabla 42 | <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias</i> .....                    | 116 |
| Tabla 43 | <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....                 | 118 |
| Tabla 44 | <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....                           | 119 |
| Tabla 45 | <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....                     | 125 |
| Tabla 46 | <i>Políticas de cada Estrategia</i> .....  | 127 |
| Tabla 47 | <i>Balance Scorecard del Sector Turismo de la Región Arequipa</i> .....            | 134 |
| Tabla 48 | <i>Plan Estratégico Integral</i> .....   | 147 |

## Lista de Figuras

|                   |  |    |
|-------------------|--|----|
| <i>Figura 0.</i>  | Modelo secuencial del proceso estratégico.....                             | ix |
| <i>Figura 1.</i>  | Turismo receptor por motivos en el mundo.....                              | 6  |
| <i>Figura 2.</i>  | Turismo receptor por motivos en América.....                               | 6  |
| <i>Figura 3.</i>  | Índice de competitividad turística.....                                    | 7  |
| <i>Figura 4.</i>  | Turismo receptor en Perú según motivo y región de procedencia.....         | 8  |
| <i>Figura 5.</i>  | Tasa de crecimiento del PBI por regiones.....                              | 9  |
| <i>Figura 6.</i>  | Estructura del PBI de la región Arequipa por sectores económicos.....      | 10 |
| <i>Figura 7.</i>  | Arribo de turistas a establecimientos de hospedaje en Arequipa.....        | 11 |
| <i>Figura 8.</i>  | Número de establecimientos hoteleros clasificados en Arequipa.....         | 12 |
| <i>Figura 9.</i>  | Turismo receptor y países emisores en Arequipa.....                        | 12 |
| <i>Figura 10.</i> | Turismo receptor y ciudades emisoras en Arequipa.....                      | 13 |
| <i>Figura 11.</i> | Población del Perú incluido campo.....                                     | 24 |
| <i>Figura 12.</i> | Densidad Poblacional por provincias (habitantes por km <sup>2</sup> )..... | 26 |
| <i>Figura 13.</i> | Crecimiento del PBI regional (variación porcentual).....                   | 28 |
| <i>Figura 14.</i> | Inflación América del Sur.....   | 29 |
| <i>Figura 15.</i> | Porter y la ventaja competitiva.....                                       | 35 |
| <i>Figura 16.</i> | Índice de competitividad de la región Arequipa.....                        | 35 |
| <i>Figura 17.</i> | Evolución PBI turístico nacional.....                                      | 38 |
| <i>Figura 18.</i> | PBI turístico por actividad económica 2015.....                            | 39 |
| <i>Figura 19.</i> | Índice de competitividad regional.....                                     | 40 |
| <i>Figura 20.</i> | Distribución de multilatinas según país.....                               | 42 |
| <i>Figura 21.</i> | Principales intervenciones.....  | 49 |
| <i>Figura 22.</i> | Clasificación del presupuesto geográficamente.....                         | 49 |
| <i>Figura 23.</i> | Presupuesto 2017 per cápita.....   | 50 |

|                   |   |     |
|-------------------|---|-----|
| <i>Figura 24.</i> | Suman 388 los ataques terroristas en el mundo en lo que va de 2017. ....          | 54  |
| <i>Figura 25.</i> | Organigrama estructural del gobierno regional de Arequipa. ....                   | 70  |
| <i>Figura 26.</i> | Diseño de Isologo de la marca destino Arequipa .....                              | 77  |
| <i>Figura 27.</i> | Empleos directos e indirectos creados por el sector viajes y turismo (miles) .... | 86  |
| <i>Figura 28.</i> | Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). ....        | 106 |
| <i>Figura 29.</i> | Matriz Boston Consulting Group (BCG).....   | 107 |
| <i>Figura 30.</i> | Matriz Interna-Externa (IE). ....   | 108 |
| <i>Figura 31.</i> | Matriz de la Gran Estrategia (GE). ....   | 110 |
| <i>Figura 32.</i> | Estructura organización del turismo. ....   | 129 |
| <i>Figura 33.</i> | Análisis competitivo del sector.....  | 136 |



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

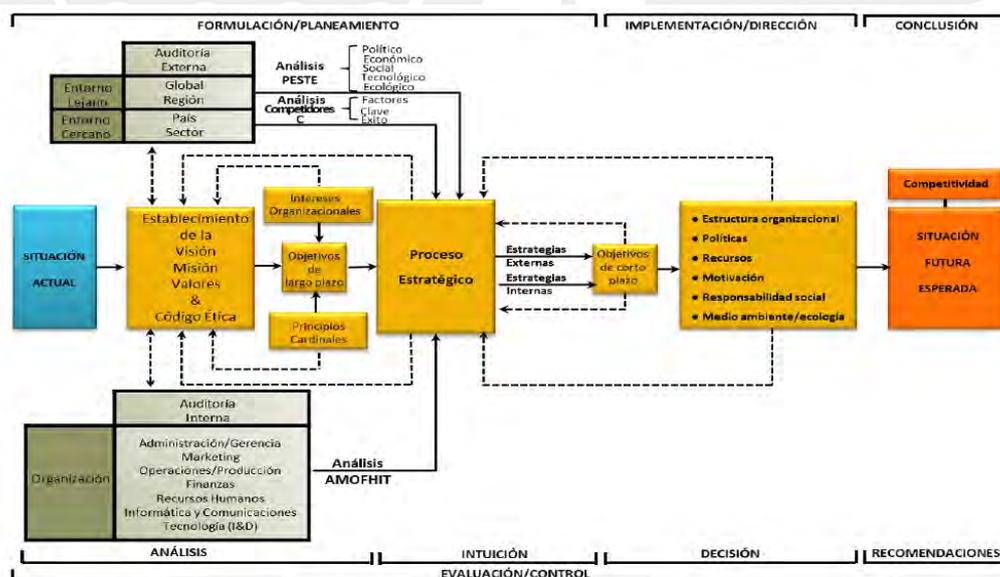


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.  
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

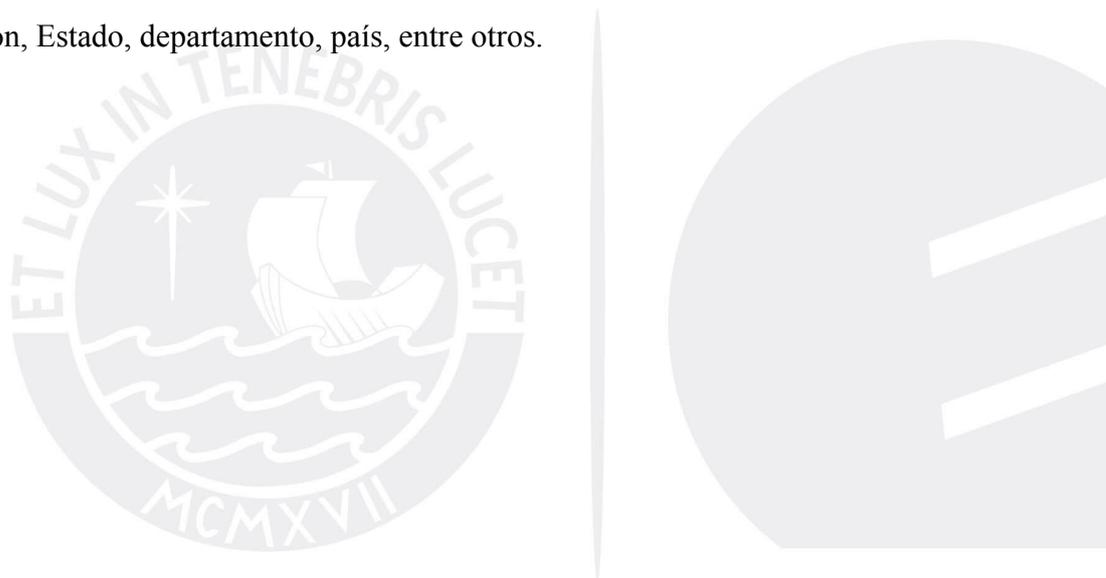
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General del Sector Turismo

### 1.1. Situación General

*Impacto del turismo en el mundo.* De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo [OMT], el turismo en el mundo continúa representando uno de los sectores económicos con mayor contribución en la economía global, impulsa el desarrollo y crecimiento de comunidades y genera no sólo beneficios económicos sino también sociales. Es así que el turismo constituyó en el 2015, el 10% del Producto Bruto Interno (PBI) mundial y el 7% del comercio internacional, y además debido a la diversificación de sus actividades generó uno de cada 11 empleos, entre directos e indirectos, en todo el mundo (OMT, 2015).

El flujo de intercambio turístico internacional ha mostrado un importante crecimiento durante los últimos años, lo cual ha significado también la descentralización de los destinos turísticos tradicionales dando lugar a que nuevos destinos capten un mayor interés (OMT, 2016). Según el *Panorama OMT del Turismo Internacional* (OMT, 2016), la actividad turística tuvo un crecimiento constante a partir del año 1990, a partir de dicho año, luego de una década, el número de turistas tuvo un incremento del 55% y, así mismo, los ingresos económicos provenientes del sector, tuvieron un crecimiento de USD 435 millones a USD 674 millones, lo cual representó un incremento del 83%. En el periodo comprendido entre los años 2000 y 2015 el incremento del flujo de turistas ascendió en 76%, sin embargo, los ingresos por turismo tuvieron un incremento exponencial que representó el 154% con respecto a las cifras del año 2000, lo cual pudo ser explicado por un mayor gasto del turista (ver Tabla 1).

La Organización Mundial del Turismo reveló también que en el periodo comprendido entre los años 2014 y 2015, Europa tuvo el mayor número de llegadas de turistas internacionales, seguido de Asia y América; sin embargo, de acuerdo a las variaciones de crecimiento entre los periodos 2013 y 2015, América supera a Europa y Asia en el

incremento de llegadas de turistas.

Tabla 1

*Evolución del Turismo en el Mundo, Flujo Turístico e Ingresos*

|   | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | Variación (%) |       |       |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------|-------|
|   |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |       |       | 13/12         | 14/13 | 15/14 |
| Llegadas de turistas (Millones)             | 435  | 527  | 674  | 809  | 911  | 928  | 892  | 950  | 994   | 1,040 | 1,088 | 1,134 | 1,186 | 4.6           | 4.2   | 4.6   |
| Ingreso por turismo (Miles de millones USD) | 271  | 415  | 495  | 706  | 896  | 987  | 905  | 986  | 1,104 | 1,146 | 1,241 | 1,309 | 1,260 | 8.3           | 5.5   | -3.7  |

*Nota.* Tomado de “Panorama OMT del turismo internacional,” por la Organización Mundial del Turismo [OMT], 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

La variación de los arribos de turistas a América del Sur disminuyó entre 2014 y 2015 con respecto al 2013 y 2014, similar que América del Norte, teniendo un comportamiento contrario al flujo turístico del Caribe y América Central. Asimismo, se puede indicar que tanto en África como en Medio Oriente el crecimiento del turismo fue muy pobre, incluso presentó una disminución en llegada de turistas, sobre todo debido los problemas sociales que se tienen en la zona y que se encuentran relacionados con el terrorismo, entre otros (ver Tabla 2).

Los ingresos económicos por turismo internacional representaron en el 2014 y 2015 mayores cifras económicas para Europa en comparación a Asia y América; sin embargo, entre los años 2014 y 2015, Europa tuvo una disminución en su variación de ingresos, cayendo en un punto porcentual al igual que Asia; caso contrario sucedió con América del Norte, El Caribe, América Central y América del Sur que tuvieron una variación incremental de un punto porcentual (ver Tabla 3).

Tabla 2

*Llegadas de Turistas Internacionales según Regiones*

|                   | Llegadas de turistas<br>(en Millones) |      |      | Cuota de<br>mercado<br>(%) | Variación (%) |           |           |
|-------------------|---------------------------------------|------|------|----------------------------|---------------|-----------|-----------|
|                   | 2010                                  | 2014 | 2015 |                            | 2015          | 2013/2012 | 2014/2013 |
| Mundo             | 950                                   | 1134 | 1186 | 100                        | 4.6           | 4.2       | 4.6       |
| Europa            | 489                                   | 580  | 607  | 51.2                       | 4.8           | 2.3       | 4.7       |
| Asia Pacífico     | 205                                   | 264  | 279  | 23.5                       | 6.9           | 5.7       | 5.6       |
| América           | 150                                   | 181  | 192  | 16.2                       | 3             | 8.5       | 5.9       |
| América del Norte | 99                                    | 120  | 127  | 10.8                       | 3.6           | 9.7       | 5.5       |
| El Caribe         | 19                                    | 22   | 23   | 2.0                        | 2.7           | 5.5       | 7.4       |
| América Central   | 8                                     | 10   | 10   | 0.9                        | 2.6           | 5.6       | 7.1       |
| América del Sur   | 23                                    | 29   | 31   | 2.6                        | 1.4           | 7.1       | 5.8       |
| África            | 50                                    | 55   | 53   | 4.5                        | 4.4           | 1.1       | -3.3      |
| Oriente Medio     | 55                                    | 52   | 53   | 4.5                        | -2.9          | 6.7       | 1.7       |

*Nota.* Adaptado de “Panorama OMT del turismo internacional,” por la Organización Mundial del Turismo [OMT], 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

Tabla 3

*Ingreso Económico por Turismo Internacional según Regiones*

|                   | % Variación |           |           |           | Cuota de<br>mercado<br>(%) | Ingresos (USD)<br>Miles de Millones |       |
|-------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|----------------------------|-------------------------------------|-------|
|                   | 2012/2011   | 2013/2012 | 2014/2013 | 2015/2014 |                            | 2015                                | 2014  |
| Mundo             | 4,3         | 5,9       | 5,1       | 4,4       | 100                        | 1,309                               | 1,260 |
| Europa            | 1,8         | 4,1       | 4,3       | 3         | 35.8                       | 513.5                               | 450.7 |
| Asia Pacífico     | 7,6         | 9,3       | 5,3       | 4         | 33.20                      | 420.1                               | 418.3 |
| América           | 4,7         | 6,7       | 6,4       | 7,8       | 24.10                      | 288.0                               | 303.7 |
| América del Norte | 5           | 7,4       | 6,6       | 8,2       | 18.90                      | 225.0                               | 238.5 |
| El Caribe         | 1,2         | 3,7       | 4,8       | 5,8       | 2.20                       | 26.7                                | 28.1  |
| América Central   | 7,8         | 7,2       | 6,2       | 7,3       | 0.90                       | 10.6                                | 11.5  |
| América del Sur   | 4,8         | 3,4       | 6,2       | 7         | 2.0                        | 25.7                                | 25.6  |
| África            | 6,2         | 2,4       | 2,4       | 2,4       | 2.60                       | 36.1                                | 33.1  |
| Oriente Medio     | 1,8         | -4,6      | 7,4       | 4,3       | 4.30                       | 51.6                                | 54.4  |

*Nota.* Adaptado de “Panorama OMT del turismo internacional,” por la Organización Mundial del Turismo [OMT], 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

Una revisión con mayor detalle en el comportamiento del sector turismo en el año 2015, indicó que Estados Unidos tuvo la mayor afluencia de turistas en relación al total y con una diferencia bastante grande con respecto a los demás países del continente; sin embargo, cabe señalar que la variación de crecimiento de turismo entre los años 2014 y 2015 cayó considerablemente, al igual que en Brasil y Argentina (ver Tabla 4). Chile, Perú y Panamá son los países cuya variación de crecimiento en dicho periodo mostró el mejor comportamiento, producto de una mayor promoción y mejores condiciones para atracción de turistas (OMT, 2016).

Tabla 4

*Ranking por Países con Mayor Flujo de Turistas en América*

| Destino<br>Países con mayor flujo de turistas | Llegada de turistas internacionales<br>(en Miles) |         |         |         | Variación (%) |       |       | Cuota % |
|---|---|---------|---------|---------|---------------|-------|-------|---------|
|   | 2010  | 2013    | 2014    | 2015    | 13/12         | 14/13 | 15/14 | 2015    |
| América                                       | 150,195   | 167,560 | 181,851 | 192,564 | 3.0           | 8.5   | 5.9   | 100     |
| Estados Unidos                                | 60,010  | 69,995  | 75,022  | 77,510  | 5.0           | 7.2   | 3.3   | 40.3    |
| Brasil  | 5,161   | 5,813   | 6,430   | 6,306   | 2.4           | 10.6  | -1.9  | 3.3     |
| Argentina                                     | 5,325   | 5,246   | 5,931   | 5,736   | 6.1           | 13.1  | -3.3  | 3.0     |
| Rep. Dominicana                               | 4,125   | 4,690   | 5,141   | 5,600   | 2.8           | 9.6   | 8.9   | 2.9     |
| Chile   | 2,801   | 3,576   | 3,674   | 4,478   | 0.6           | 2.7   | 21.9  | 2.3     |
| Perú  | 2,299   | 3,164   | 3,215   | 3,456   | 11.2          | 1.6   | 7.5   | 1.8     |
| Panamá  | 1,324   | 1,658   | 1,745   | 2,109   | 3.2           | 5.2   | 20.9  | 1.1     |

*Nota.* Adaptado de "Panorama OMT del Turismo Internacional," por la Organización Mundial del Turismo [OMT], 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

Adicionalmente, con respecto a los mercados emisores, durante el año 2015, el ranking presentado en *Panorama OMT del Turismo Internacional* (OMT, 2016), mostró que China y Estados Unidos lideraban el ranking por turismo emisor en el mundo, por presentar la mayor cantidad de salidas de turistas y mayor gasto turístico. Cabe resaltar que el país asiático superó en índices superiores del 50% con respecto a la salida de turistas y el gasto

que éstos realizaron, poniendo en evidencia al turista asiático como principal mercado objetivo (ver Tabla 5).

Tabla 5

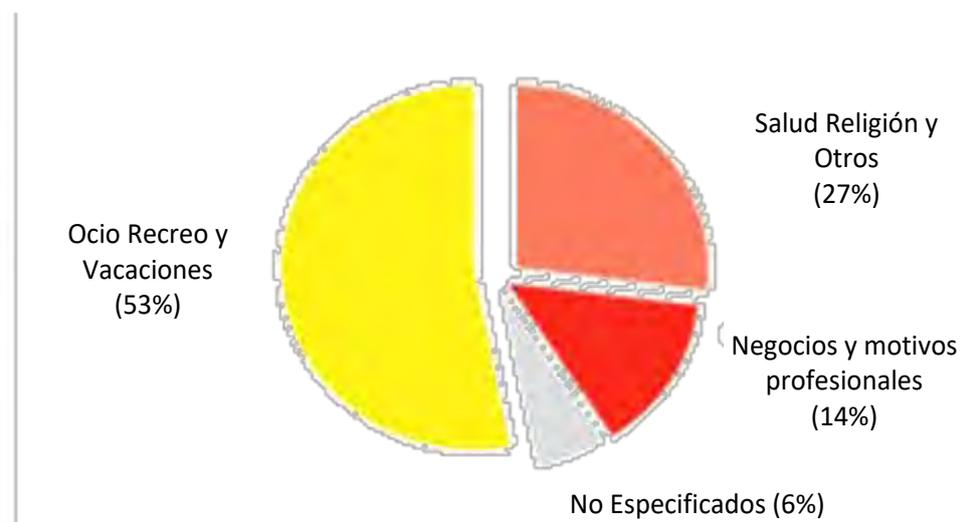
*Ranking por Turismo Emisor (en Millones)*

| Rango | País           | Población<br>2015 | Cuota del<br>Mercado | Salidas<br>Internacionales |       |
|-------|----------------|-------------------|----------------------|----------------------------|-------|
|       |                |                   |                      | 2014                       | 2015  |
| 1     | China          | 1,375             | 23.2                 | 116                        | 127.9 |
| 2     | Estados Unidos | 322               | 9                    | 68.2                       | 73.5  |
| 3     | Alemania       | 82                | 6.2                  | 83                         | -     |
| 4     | Reino Unido    | 65                | 5                    | 58.4                       | 64.2  |
| 5     | Francia        | 64                | 3                    | 28.2                       | -     |
| 6     | Rusia          | 146               | 2.8                  | 46.9                       | 36.8  |
| 7     | Canadá         | 36                | 2.3                  | 33.5                       | 32.3  |
| 8     | Corea del Sur  | 51                | 2                    | 16.1                       | 19.3  |
| 9     | Italia         | 61                | 1.9                  | 27.2                       | 27.5  |
| 10    | Australia      | 24                | 1.9                  | 9.1                        | 9.5   |

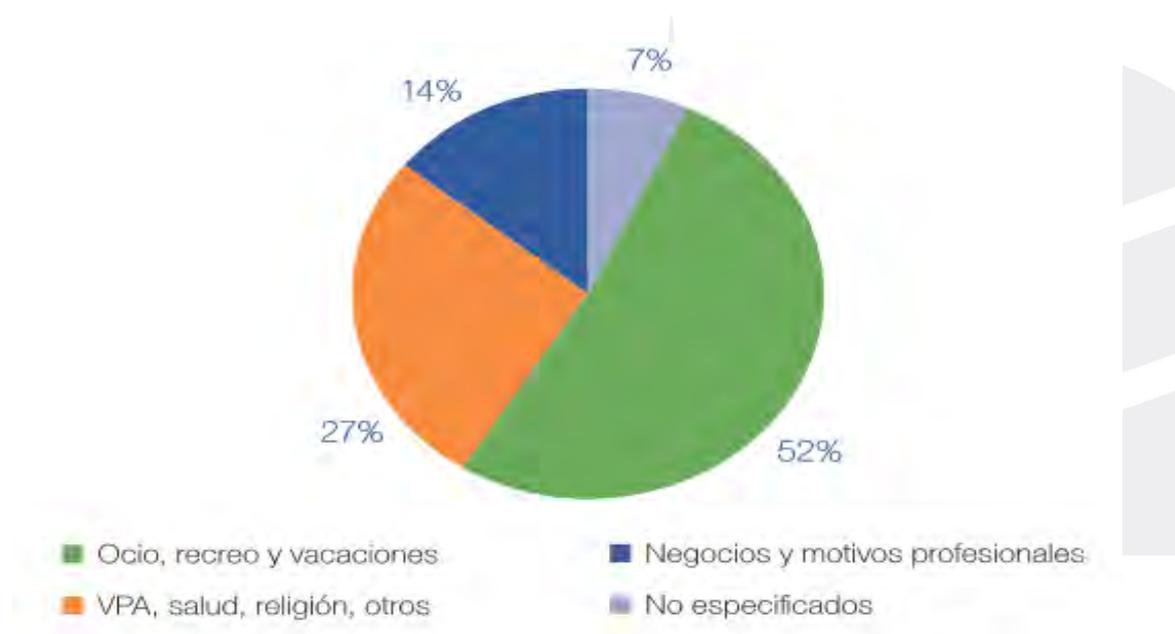
*Nota.* Adaptado de “Panorama OMT del turismo internacional,” por la Organización Mundial del Turismo [OMT], 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

El flujo de turistas en el mundo, como parte del turismo receptor (ver Figura 1), se ha desarrollado por tres importantes motivos: (a) vacaciones y recreo, con el 53%; (b) salud y religión, con el 27% y (c) negocios, con el 14%; representando un importante potencial a desarrollar en los mercados internacionales (OMT, 2016).

Adicionalmente, de acuerdo con el informe *Turismo en las Américas* (OMT, 2013); se puede indicar que en América el comportamiento es muy similar al presentado en el turismo mundial, por lo que el motivo “vacaciones” fue también el que contó con mayor porcentaje de flujo por turismo receptor (ver Figura 2).



*Figura 1.* Turismo receptor por motivos en el mundo. Tomado del “Panorama OMT del turismo internacional,” por la Organización Mundial del Turismo [OMT], 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).



*Figura 2.* Turismo receptor por motivos en América. Tomado de “Turismo en las Américas,” por Organización Mundial del Turismo [OMT], 2013 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415878>).

**Impacto del turismo en el Perú.** El turismo es reconocido como una de las principales actividades económicas del país por su impacto positivo en la generación de divisas, aporte al PBI y en el empleo directo e indirecto (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015a).

Según la *Medición económica del Turismo* publicada por MINCETUR (2016a), el PBI turístico en el Perú en el año 2015 representó el 3.9% del PBI total es decir 23,500 millones de nuevos soles, los que fueron generados por actividades relacionadas con el turismo como hotelería, alimentación, transporte y comercio.

Por otro lado, *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2017* (World Economic Forum [WEF], 2017) ubicó a Perú en el puesto 51 de un total de 136 países evaluados a partir de diferentes variables relacionadas a las mejores condiciones para el desarrollo de la actividad turística como seguridad, salud e higiene, infraestructura, entre otras. El reporte señaló un mejor desempeño del país con respecto a la última evaluación realizada en el año 2015 en donde una mejor puntuación general de 3.9 a 4 refleja una mejor gestión del país sobre las condiciones y su competitividad; además, el ranking destacó su posicionamiento con respecto a la variable de recursos naturales y culturales, y como variable con más baja calificación (WEF, 2017) (ver Figura 3).

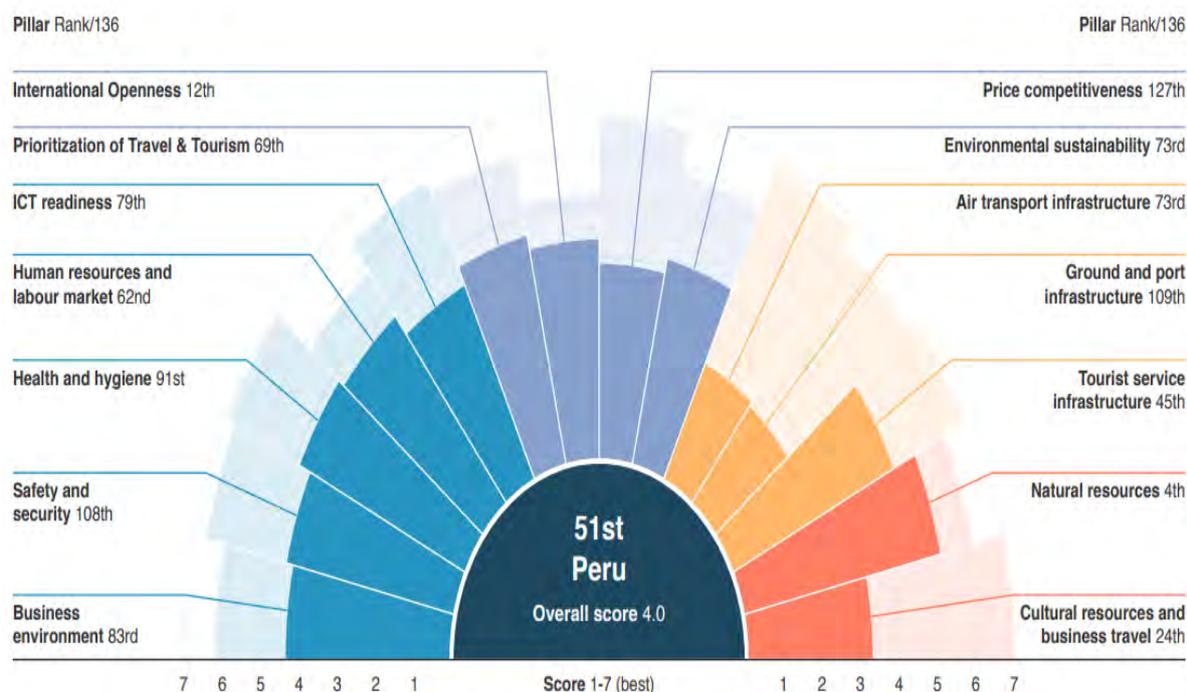


Figura 3. Índice de competitividad turística.

Tomado de "The Travel and Tourism Competitiveness Report 2017," por World Economic Forum, 2017 ([http://reports.weforum.org/pdf/ttci-2017/WEF\\_TTCI\\_2017\\_Profile\\_PER.pdf](http://reports.weforum.org/pdf/ttci-2017/WEF_TTCI_2017_Profile_PER.pdf)).

Sobre las características del turismo receptor en Perú, el informe *Perfil del Turista Extranjero* (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2015) presentó un interesante desempeño en la atracción de turistas por negocios, en el que China fue el país con mayor emisión de visitantes. Por este motivo, el turismo por negocios en el país se encuentra concentrado en Lima, debido a la ubicación de importantes empresas multinacionales con sede en la capital, su ubicación estratégica en el continente y su cercanía a todos los países de la región.

Aproximadamente, el 65% de los turistas anglosajones, americanos, europeos y asiáticos que arriban al país lo hacen para realizar turismo vacacional; por lo tanto, predomina el potencial por este tipo de turismo, motivo por el cual los visitantes de Oceanía y África prefieren llegar al país (ver Figura 4).



*Figura 4.* Turismo receptor en Perú según motivo y región de procedencia. Tomado del “Perfil del Turista Extranjero en el Perú,” por Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2015 ([http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_38\\_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf)).

**Impacto del sector turismo en Arequipa.** En los últimos años, el turismo en la región Arequipa se ha caracterizado por generar una tasa de crecimiento superior al PBI promedio nacional, del que aportó como sector 4.9% entre los años 2013 y 2014 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a). Sin embargo, esta tendencia puede variar, debido a

diversos factores que han afectado la sostenibilidad de los indicadores alcanzados en sus diferentes sectores económicos.

En el año 2014, el PBI de Arequipa creció en 0.80%, por debajo del potencial obtenido entre los años 2008 y 2012; sin embargo, el índice de crecimiento ubica la región por encima de los indicadores de crecimiento de otras regiones como Ucayali, Cusco, Cajamarca, Moquegua, Ancash y Madre de Dios (ver Figura 5) (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa [CCIA], 2015a). La contracción del indicador de crecimiento del PBI arequipeño respondió a la disminución de la producción minera, y un menor dinamismo del sector construcción (CCIA, 2015a).

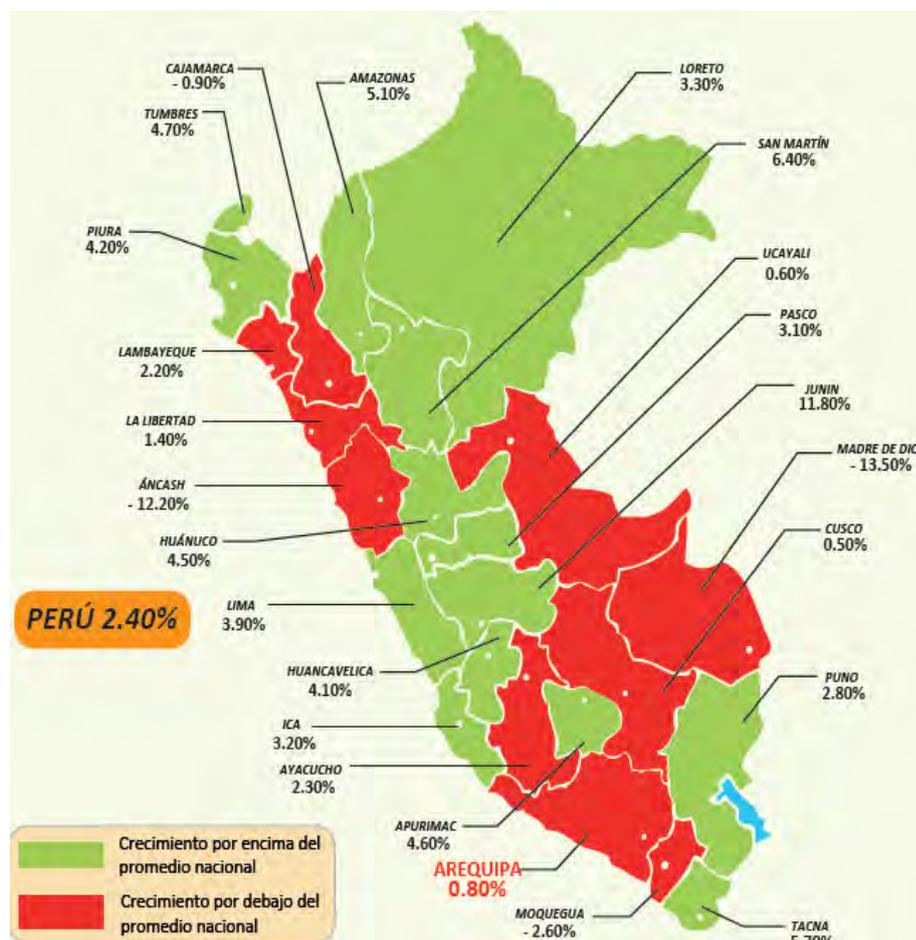
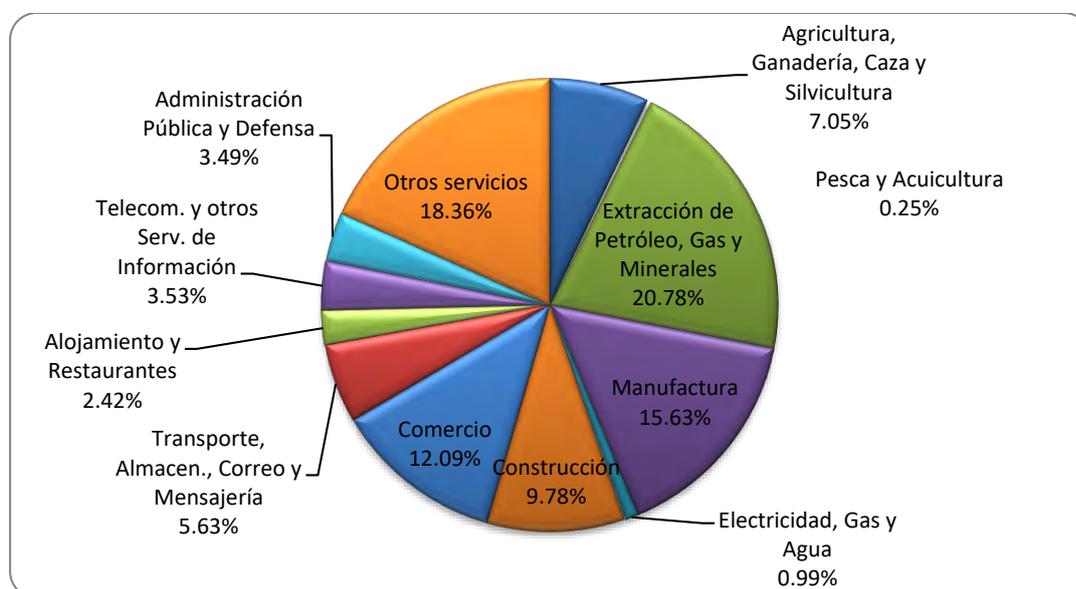


Figura 5. Tasa de crecimiento del PIB por regiones.

Tomado de "Indicadores Económicos II Trimestre 2015" por la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), 2015a (<http://www.camara-arequipa.org.pe/?q=publicaciones/indicadores-economicos/ii-trimestre-2015>).

Con respecto a la contribución de cada uno de los sectores económicos al PBI de Arequipa registrados en el año 2014, el sector turismo, representado por las actividades de alojamiento y hospedaje, aportó el 2.42% del PBI regional (ver Figura 6) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a). Tomando en cuenta lo señalado, se puede observar una importante oportunidad y, a la vez, una necesidad de poder conseguir mayores contribuciones al PBI regional a partir de sectores económicos no tradicionales como el turismo, en vista de que la minería y la construcción han sido sectores que han sufrido contracción de sus indicadores en los últimos años.



*Figura 6.* Estructura del PBI de la región Arequipa por sectores económicos. Tomado de “Indicadores Económicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

La Región Arequipa presenta un gran potencial turístico; por un lado, se tiene el centro histórico de la ciudad de Arequipa que ha sido declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], (por sus siglas en inglés); y de otro lado, cuenta con valiosos recursos y productos turísticos. Además, es importante tener en cuenta que se encuentra cerca de la Región Cusco, lo que constituye una ventaja que debe aprovecharse conformando un destino

turístico que optimice la complementariedad de ambas regiones (Banco Central Reserva del Perú [BCRP], 2016a).

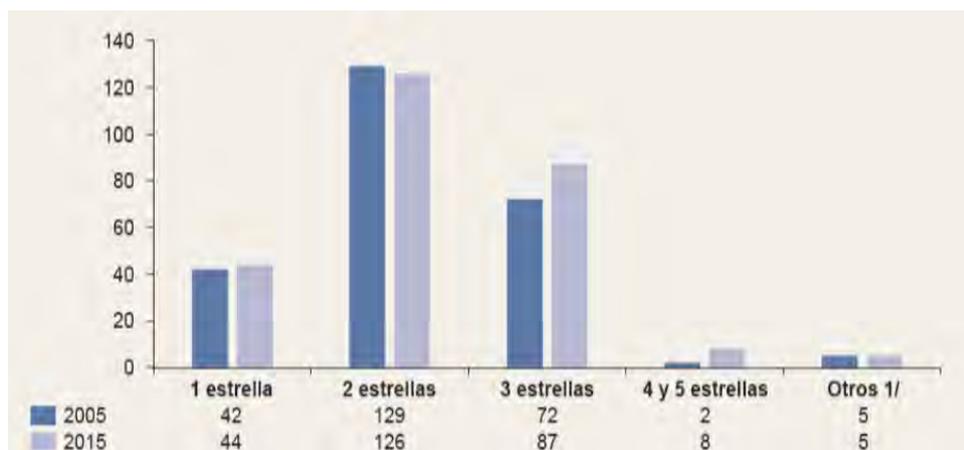
En el periodo comprendido entre los años 2005 y 2015, el arribo de turistas a la Región Arequipa, entre nacionales y extranjeros, tuvo un incremento vertiginoso de 103.6% (ver Figura 7). Sin embargo, para el periodo entre 2014 y 2015, el arribo de turistas disminuyó en 6.4%, en donde el arribo de turistas nacionales cae en 3% y de extranjeros disminuye también en 1.7% (BCRP, 2016a)



*Figura 7.* Arribo de turistas a establecimientos de hospedaje en Arequipa. Tomado del “Informe económico y social región Arequipa 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>).

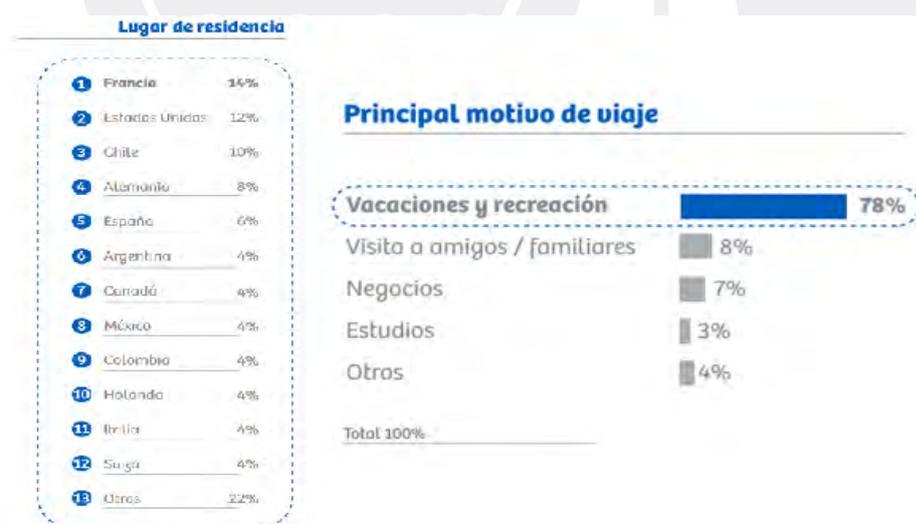
Para el 2015, la proporción de turistas nacionales representó el 82% del total, cifra bastante significativa en comparación al 17% que representan los turistas extranjeros. La proporción de turistas extranjeros que llegaron a Arequipa, en relación con el total de turistas extranjeros que visitaron el país, se contrajo de 16% a 4% entre el 2005 y 2015, lo cual demuestra el poco trabajo y descuido en desarrollar el sector (BCRP, 2016a).

Asimismo, en el periodo comprendido entre los años 2005 y 2015, los establecimientos hoteleros clasificados y no clasificados se incrementaron en 86%. De dicho total, el número de establecimientos clasificados se incrementó en 8%, dentro de los cuales el número de hoteles de tres a más estrellas fue el más representativo de este grupo (BCRP, 2016a) (ver Figura 8).



*Figura 8.* Número de establecimientos hoteleros clasificados en Arequipa. Tomado del “Informe económico y social región Arequipa 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>).

Finalmente se puede indicar que, en Arequipa, el motivo principal de visita de turistas extranjeros es por vacaciones y recreación (78%), seguido por visita a familiares y por negocio, en donde estos últimos motivos representan en promedio el 8% de los motivos de visita a la región (ver Figura 9). Asimismo, los países que emiten la mayor cantidad de turistas a la región son Francia, Estados Unidos y Chile, que, en conjunto, representan el 36% del total por turismo emisor (PROMPERÚ, 2016).



*Figura 9.* Turismo receptor y países emisores en Arequipa. Tomado de “Conociendo al turista que visita Arequipa,” por la Comisión de Promoción del Perú [PROMPERU], 2016 (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Arequipa>).

Respecto al turismo interno, Lima es el principal departamento emisor de turismo concentrando el 55%, seguido de Cusco y Tacna, cada uno con 8% del total (ver Figura 10). El principal motivo de viaje de este tipo de turismo es por motivo vacaciones, donde se concentra el 50%, los motivos de visita a familiares y negocios representan cada uno el 22% aproximadamente (PROMPERÚ, 2016).



*Figura 10.* Turismo receptor y ciudades emisoras en Arequipa. Tomado de “Conociendo al turista que visita Arequipa,” por la Comisión de Promoción del Perú [PROMPERU], 2016 (<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Arequipa>).

## 1.2. Conclusiones

El turismo es la tercera actividad que más influye por su creciente impacto al PBI mundial, y, por lo tanto, existe un alto potencial para dinamizar su desarrollo e impulsar la economía mundial; su tendencia creciente y sostenida a nivel mundial y nacional durante los últimos años ponen en evidencia que dicha actividad proyecta un buen desempeño a futuro dado que la económica y poder adquisitivo en el mundo se ha incrementado con los años y la aparición de nuevas ofertas y destinos turísticos también se han presentado en dicho contexto. La Región Arequipa es la segunda que tiene el mejor crecimiento del PBI a nivel nacional, por detrás de Lima; impulsado principalmente por el desarrollo del sector minero, el sector de servicios y manufactura. Sin embargo, una desaceleración en las actividades tradicionales

impactó en la economía de la región, por lo que se hace evidente la necesidad del desarrollo de otros sectores económicos. Es necesario, entonces, impulsar el crecimiento y desarrollo del sector turismo de la región arequipeña, dado que existen muchas actividades relacionadas directas e indirectamente al turismo; por ello la necesidad de elaborar e implementar un Plan Estratégico dirigido al sector.



## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

El presente capítulo, describe la visión, misión, los valores y código de ética como pilares sobre los cuales se funda el planeamiento estratégico.

### 2.1. Antecedentes

Según la Organización Mundial del Turismo [OMT], al 2030 el 57% de turistas internacionales tendrán como destinos de interés a países emergentes y se proyecta un crecimiento promedio del turismo internacional a nivel mundial de 3.3% anual (OMT, 2016). Como precedente se puede señalar que la región Arequipa cuenta con un Plan Estratégico Regional de Turismo presentado en el año 2010 y vigente para el periodo correspondiente para el 2011 y 2015, para el cual el Gobierno Regional de Arequipa, en mayo del año 2017, mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 232-2017-GRA (2017), dispuso una actualización teniendo en cuenta la actual coyuntura social, política, económica de la región y el país, el desarrollo de productos turísticos, crecimiento del sector empresarial y el flujo turístico. Esta iniciativa sigue en proceso bajo la conformación de un equipo técnico que permita formular y actualizar el Plan Estratégico Regional de Turismo de Arequipa, mientras tanto la región carece de dicho instrumento de planeamiento y gestión que permita impulsar el desarrollo y crecimiento de la industria del turismo.

### 2.2. Visión

A partir del contexto planteado, se propone la siguiente visión para la industria turística de la región de Arequipa: Para el 2027, la región Arequipa se ubicará entre los diez primeros destinos turísticos con mayores ingresos económicos en Latinoamérica.

Una clasificación y evaluación de las regiones que perciben mayores ingresos económicos provenientes de las actividades turísticas es la ofrecida por Mastercard, compañía de tecnología de pagos globales, que desde el año 2009 presenta su estudio sobre el Índice Anual de Ciudades Globales de Destino (GDCI) que contempla a 132 destinos en el mundo.

En base al volumen y gasto del visitante internacional para cada destino, es que el informe anual permite conocer la clasificación de destinos para cada uno de los cinco continentes en el mundo, siendo 19 ciudades las que corresponden a América Latina y el Caribe. Con respecto al año 2016, en términos del gasto de los visitantes, Punta Cana lideró la clasificación en Latinoamérica con USD 3,830 millones, seguida por Lima con USD 2,820 millones y en la décima posición ocupada por Montevideo con USD 570 millones (Mastercard Newsroom, 2017). En base a los índices y ranking latinoamericano de visitantes y gastos elaborado por Mastercard, se podrá conocer al año 2027 el éxito de la visión planteada para el presente Plan Estratégico.

### **2.3. Misión**

De igual manera, en base al contexto indicado, se propone la siguiente misión para la industria turística de la región de Arequipa: Ofrecer al turista una propuesta turística diversa y de alta calidad. La mayor preocupación es la responsabilidad social; por ello, se desarrollarán todas las actividades del sector de forma sustentable y competitiva, cumpliendo con los valores y principios éticos, impulsadas por una adecuada inversión en infraestructura turística y tecnológica, beneficiando económica y socialmente a todos los actores del sector y contribuyendo al crecimiento de la región y del país.

### **2.4. Valores**

Los principales valores que se plantean como base en el comportamiento de las autoridades y pobladores para el desarrollo de sus actividades turísticas para todos los actores involucrados en la industria y que buscan afianzar la relación positiva en toda la cadena de valor, buscando el bienestar común son:

1. Respeto por las personas, de manera que permita retomar y fortalecer las buenas prácticas y las buenas costumbres de la región, estas propiciarán un entorno de amabilidad y cordialidad entre pobladores y autoridades.
2. Honestidad, a través de la cual se promueva la transparencia en todas las actividades y funciones de las personas en la región.
3. Integridad, que establezca el sentido de consecución en el pensamiento, emoción, transmisión, información y acción de todas las actividades de pobladores y autoridades de la región Arequipa.
4. Equilibrio, entre tradición e innovación en los servicios que se brinda.
5. Compromiso, de pobladores y autoridades para con la región de manera equitativa, recíproca y bilateral, y permita una mutua colaboración en beneficio de todos que fortalezca y consolide la visión y misión de la región, logrando la sostenibilidad y consecución de los objetivos establecidos para la región Arequipa.

## 2.5. Código de Ética

En la actualidad, se ha identificado que el *Código de ética para el turismo*, elaborado en la Asamblea General de la OMT en el año 1999, proporciona el marco ético de base para el desarrollo de las actividades turísticas en el mundo que está dirigido al gobierno, las empresas turísticas, las comunidades y los turistas; y que tiene como objetivo incrementar la rentabilidad de los participantes en el sector, pero sin afectar a la sociedad y el medio ambiente (OMT, 1999). Tomando en consideración dicho marco, se propone el siguiente Código de Ética para el sector turístico en la región de Arequipa, el cual pretende orientar a los principales gestores y protagonistas en el desarrollo de la actividad turística de la región:

1. Guardar respeto por las normas, leyes y reglamentos de las zonas turísticas de Arequipa.

2. Ser responsable en la ejecución de las actividades turísticas, de manera que minimize los posibles impactos en las comunidades, las áreas naturales y el entorno cultural de arequipeños, que provengan de las actividades turísticas.
3. Planificación y desarrollo sostenible orientado a la comunidad local.
4. Honestidad e integridad durante la ejecución en funciones relacionadas con las actividades turísticas.
5. Respeto y protección al poblador local y al turista.

## **2.6. Conclusiones**

Actualmente, el Gobierno regional de Arequipa no cuenta con una visión específica que impulse el sector turismo en la región; muy por el contrario, muestra una visión que atiende diversos aspectos que aquejan a la región Arequipa y que no se encuentra definida dentro de un horizonte de tiempo. La visión y misión planteadas en el presente plan estratégico definirán el rumbo que la industria turística de la región Arequipa deberá seguir hasta el año 2027, para así transformar esta industria en uno de los sectores económicos más importantes para la región.

Si bien es cierto que la visión planteada es ambiciosa y retadora, es necesario que las actividades económicas involucradas con el sector turismo se encuentren alineadas con la visión propuesta para asegurar el alcance de la misma. Un factor importante para alcanzar la visión es la articulación del sector público y privado a través del cual se pueda destinar recursos que faciliten el desarrollo de todas las actividades involucradas en la prestación de servicios turísticos de la región.

En cuanto a la misión propuesta, se encuentra formulada en base al desarrollo sustentable del turismo en la región; y, para ello, es necesario generar una conciencia turística que permita mantener la riqueza y patrimonio cultural y natural para el disfrute de las generaciones futuras. Finalmente, es prioritario que tanto las autoridades como los pobladores

conozcan e interioricen los valores para que, a través de ellos, trabajen en función de la misión y visión que ha sido desarrollada buscando el bien común de toda la región y de toda la comunidad vinculada.



### Capítulo III: Evaluación Externa

Para el desarrollo del presente capítulo, se realiza la siguiente secuencia de análisis:

(a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis de competitividad nacional, y (c) análisis PESTE.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

##### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Un marco alineado hacia los intereses nacionales ha sido propuesto por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], el que, al elaborar el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional [PEDN], entrega los objetivos, metas y prioridades para el desarrollo del país, bajo una articulación entre los principales actores de orden público, privado y social. En el mes de junio del año 2016, durante el gobierno del presidente Ollanta Humala, se realizó la revisión y actualización del PEDN (CEPLAN, 2016), por el que se plantea el *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021*, cuya finalidad contribuye a: (a) afianzar el crecimiento con inclusión social en democracia; (b) alinear la igualdad de derechos, oportunidades y metas sociales con los Objetivos de Desarrollo del Milenio; (c) alcanzar la concertación económica y social en el ámbito nacional, regional y local; y (d) lograr el reencuentro histórico con el Perú rural. El plan señalado, contiene complementariedad entre los ejes estratégicos propuestos por el plan anterior y están definidos por:

***Derechos humanos e inclusión social.*** Este primer eje estratégico busca garantizar el cumplimiento y respeto por la igualdad de los derechos humanos y la inclusión social en toda la población, de tal forma que se eliminen las brechas e inequidades que puedan limitar un desarrollo en iguales condiciones (CEPLAN, 2016).

***Oportunidades y acceso a los servicios.*** Tiene como objetivo garantizar a toda la población el acceso a los servicios de atención de salud y educación, agua, saneamiento y

electricidad, sobre todo en zonas rurales y urbano – marginales, con la finalidad de brindar iguales condiciones de desarrollo en los diferentes sectores de la población, bajo un enfoque de suministro de servicios de calidad sostenida en el tiempo (CEPLAN, 2016).

***Estado y gobernabilidad.*** El objetivo fundamental de este eje estratégico está orientado a consolidar y desarrollar un marco de gobierno democrático, que atienda las necesidades de la población bajo un cumplimiento estricto de los derechos humanos. Dentro de las prioridades específicas de este eje se encuentran las acciones para garantizar la seguridad ciudadana y el orden interno, así como el fortalecimiento del estado de derecho (CEPLAN, 2016).

***Economía diversificada, competitividad y empleo.*** Está enfocada en promover un crecimiento económico sostenible sobre la base de un intensivo desarrollo en ciencia, tecnología e innovación capaz de poder integrarse en un mercado global. Para el año 2021, las prioridades de este eje se encuentran enfocadas en una diversificación productiva, competitividad exportadora y calidad de empleo (CEPLAN, 2016).

***Desarrollo territorial e infraestructura productiva.*** Potenciar los recursos naturales y las capacidades de la población. Estas son primordiales para lograr una competitividad territorial única, priorizando una infraestructura de calidad en las ciudades (CEPLAN, 2016).

***Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres.*** La prioridad de este eje estratégico para el año 2021 está orientada al cuidado de los recursos naturales y de la diversidad biológica, promoviendo la conservación y el uso responsable, de modo que se genere un ambiente saludable donde participen y se beneficien los pobladores locales que en colaboración con las entidades estatales competentes garanticen la calidad y el equilibrio ambiental a través de los cuales las localidades directamente involucradas y consecuentemente el país, se puedan encaminar hacia el desarrollo sostenible (CEPLAN, 2016).

Por otro lado, a partir del *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*, el segundo gobierno de Alan García, en el año 2014, ratificó los cuatro grandes objetivos del Acuerdo Nacional que fue suscrito el 22 de julio del 2002 durante el gobierno de Alejandro Toledo, los cuales son: (a) democracia y estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (“Acuerdo Nacional,” 2014).

A continuación, se muestra las relaciones que representan los intereses de Perú respecto a países con intereses opuestos y comunes, tomando en cuenta los principales aspectos relacionados con el *Plan de Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado*, y el Acuerdo Nacional suscrito en el año 2002 (ver Tabla 6).

Tabla 6

*Matriz de Intereses Nacionales Perú*

| Interés Nacional                    | Intensidad de Interés      |  |  |                         |
|-------------------------------------|----------------------------|--|--|-------------------------|
|                                     | Supervivencia<br>(Crítico) | Vital<br>(Peligroso)                     | Importante<br>(Serio)                    | Periférico<br>(Molesto) |
| Seguridad nacional                  |                            | Chile                                    | Colombia<br>Brasil<br>Ecuador<br>Bolivia |                         |
| Economía y Competitividad           |                            | Estados Unidos<br>China                  | Unión Europea                            | Chile                   |
| Oportunidades y accesos a servicios |                            |  | Todos los países                         |                         |
| Democracia y Estado de derecho      |                            |  | Colombia<br>Brasil                       |                         |
| Recursos Naturales y ambiente       |                            | Estados Unidos<br>China<br>Unión Europea | Estados Unidos<br>Corea                  | Chile                   |

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D’Alessio, 2015. México: Pearson.

### 3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con lo indicado por D’Alessio (2015), para determinar el potencial nacional es necesario abordar los siguientes siete elementos: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

**Demográfico.** Según reportes proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2009a), durante el último censo realizado en el año 2007, la población total nacional ascendía a 28'220,764 personas, lo cual significó un leve incremento de la tasa de crecimiento promedio anual (1.6%) con respecto al censo anterior realizado en el año 2005. Sin embargo, los indicadores de crecimiento entre los años 1940 y 1933, muestran un comportamiento incremental significativo sobre todo durante el periodo 1961-1981 por encima de 2.6%, lo cual implicó para el país pasar de una población total de 10 millones en el año 1961 a contar luego con más de 18 millones de habitantes a partir del año 1981 (ver Tabla 7).

Tabla 7

*Incremento de Crecimiento Habitacional del País (en Millones)*

| Año  | Total      | Incremento Intercensal | Incremento Anual | Tasa de Crecimiento promedio Anual |
|------|------------|------------------------|------------------|------------------------------------|
| 1940 | 7'023,111  |                        |                  |                                    |
|      |            | 3'397,246              | 161,774          | 1.9                                |
| 1961 | 10'420,357 |                        |                  |                                    |
|      |            | 3'701,207              | 336,473          | 2.8                                |
| 1972 | 14'121,564 |                        |                  |                                    |
|      |            | 3'640,667              | 404,519          | 2.6                                |
| 1981 | 17'762,231 |                        |                  |                                    |
|      |            | 4'877,212              | 406,434          | 2.0                                |
| 1993 | 22'639,443 |                        |                  |                                    |
|      |            | 4'579,821              | 381,652          | 1.5                                |
| 2005 | 27'219,264 |                        |                  |                                    |
|      |            | 1'001,500              | 500,750          | 1.6                                |
| 2007 | 28'220,764 |                        |                  |                                    |

*Nota.* Tomado de "Estadísticas," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Según proyecciones realizadas por el INEI, la población total peruana tendría una tendencia incremental significativa hacia el año 2050. A partir del año 2002, hasta la proyección realizada para el año 2017, se considera un incremento porcentual anual promedio de 1.05%, lo que significa pasar de una población total de 26.7 millones a 31.8 millones de habitantes y, para el año 2050, la población total ascendería a 40 millones de habitantes en territorio nacional peruano (INEI, 2009a).

La proyección de la población nacional realizada por el INEI al año 2015, considera que, dentro de la agrupación departamental, Lima se mantiene con la mayor concentración de habitantes con más de 9.8 millones. Alrededor de 10 departamentos se sitúan por debajo de Lima con una cantidad superior al millón de habitantes, dentro de los cuales Arequipa representa el 4.1% con respecto al total de la población nacional, cifra bastante inferior si se compara con Lima, que representa 31.6% (INEI, 2009b) (ver Figura 11).

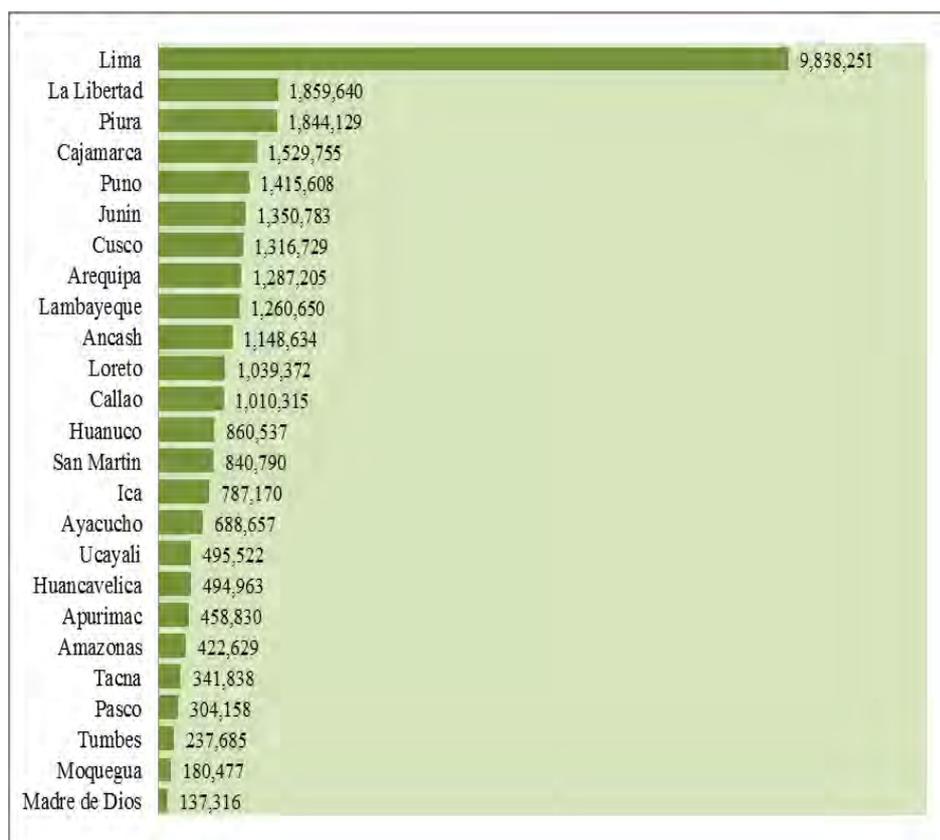


Figura 11. Población del Perú incluido campo.

Tomado de “Perú: estimaciones y proyecciones de población 1950-2050” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2009b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

De acuerdo al *Informe Económico y Social Región Arequipa* emitido por el BCRP, el último Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2007 indicó que la región de Arequipa reportó una población de 1.2 millones de habitantes, y un crecimiento poblacional promedio anual de 2.2% durante el periodo comprendido entre 1940 y 2007; sin embargo, durante el último periodo intercensal (1993-2007) se produce una caída en la tasa de

crecimiento llegando al 1.6%. Este es el mismo escenario que experimenta el crecimiento poblacional del país (BCRP, 2016a) (ver Tabla 8).

La región ha tenido una variación importante en su distribución geográfica, en donde su área rural ha disminuido considerablemente desde el año 1940, año en que esta área

Tabla 8

*Población Censada 1940 - 2007*

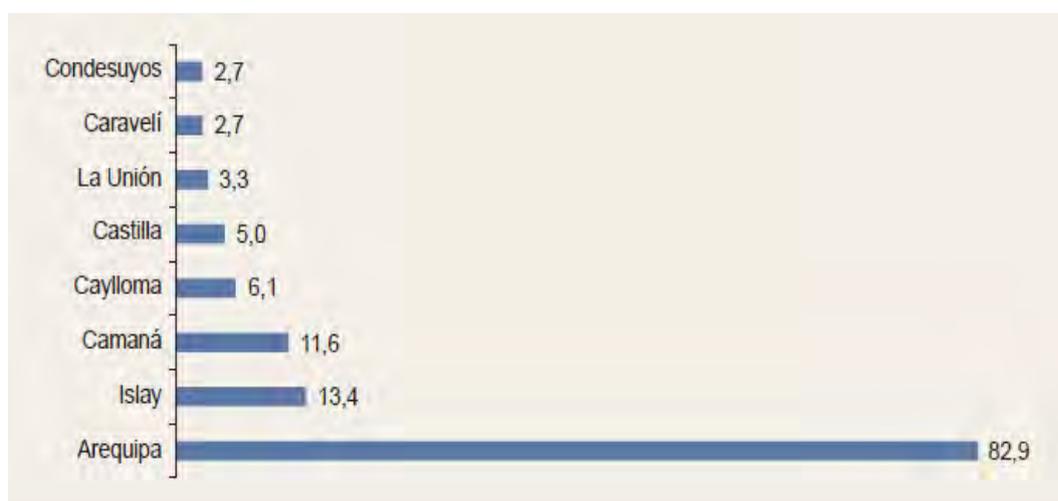
|                    | Población Censada 1940 – 2007<br>(En Miles) |       |        |        |        |        |
|--------------------|---|-------|--------|--------|--------|--------|
|                    | 1940  | 1961  | 1972   | 1981   | 1993   | 2007   |
| Perú               | 6,208                                       | 9,907 | 13,638 | 17,006 | 22,048 | 27,419 |
| Lima Metropolitana | 645   | 1,846 | 3.303  | 4,606  | 6,346  | 8,483  |
| Arequipa           | 283   | 389   | 530    | 707    | 917    | 1,152  |
| Urbana             | 155   | 251   | 421    | 584    | 786    | 1,044  |
| Rural              | 108   | 136   | 109    | 123    | 131    | 108    |

*Nota.* Tomado del “Informe Económico y Social Región Arequipa,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>).

representaba el 40% de la población total y, que años más tarde, de acuerdo a los resultados del censo realizado en el año 2007, esta área representó el 9.4% de la población, por lo que se puede precisar que la mayor concentración de la población se encuentra ubicada en el área urbana de la región, lo que, al mismo tiempo, genera también mayores esfuerzos por mantener una mejor gestión urbana para mantener un orden y desarrollo de aspectos colaterales relacionados a dicho crecimiento como la seguridad, servicios básicos y una infraestructura urbana idónea (BCRP, 2016a). En términos de tasa de crecimiento con respecto a la población rural y urbana, de acuerdo con el último censo realizado en el 2007, se puede indicar un evidente crecimiento de la población urbana entre los años 1940 y 2007, llegando a los 1.044 millones de habitantes; mientras que el crecimiento de la población rural más bien muestra una tendencia constante en dicho periodo (BCRP, 2016a).

La región arequipeña se encuentra conformada por ocho provincias, siendo estas: (a) Arequipa; (b) Camaná; (c) Caravelí; (d) Castilla; (e) Caylloma; (f) Condesuyos; (g) Islay; y (h) La Unión. Asimismo, se puede indicar que Arequipa es la provincia que concentra el 75% de la población total de la región, con una significativa densidad poblacional cercana a 83

habitantes por kilómetro cuadrado por lo que es considerada la más grande en población, así como también en superficie (BCRP, 2016a). La segunda provincia de mayor concentración poblacional es la provincia de Caylloma con 6.4% de la población total, le sigue Camaná con el 4.6% y luego Islay con el 4.5%. A excepción de Arequipa, las demás provincias de la región representan una densidad poblacional bastante inferior (entre 13.4 y 2.7 habitantes por kilómetro cuadrado) con respecto al indicador obtenido en el último censo realizado en el año 2007 (BCRP, 2016a) (ver Figura 12).



*Figura 12.* Densidad Poblacional por provincias (habitantes por km<sup>2</sup>)  
Tomado del “Informe Económico y Social Región Arequipa,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>).

De acuerdo con lo mostrado en los resultados de distribución de la población por grupo de edad de la región, según el INEI (2009b) en el año 1993, el 63.5% de la población era mayormente joven entre los 0 y 29 años. En el año 2007 esta misma proporción se mantiene, no obstante, disminuye a 54.6%. Asimismo, El INEI proyecta que para el año 2025 esta proporción de la población disminuya aún más llegando a un 46.2% debido principalmente a una mayor proporción repartida para la población adulta; es decir, los adultos de más de 45 años proyectan un incremento del 7% entre 1993 y 2025 (INEI, 2009b) (ver Tabla 9).

**Geográfico.** El Perú se encuentra ubicado, en relación con la Línea Ecuatorial, en el hemisferio sur, en la zona centro occidental de América del Sur. En la actualidad, los límites fronterizos del Perú están conformados por cinco países sudamericanos:

- Por el Norte, con Ecuador y Colombia;
- Por el Este, con Brasil y con Bolivia;
- Por el sur, con Chile; y
- Por el Oeste, con el Océano Pacífico.

Tabla 9

*Distribución de la Población por Grupo de Edad y Proyección al 2025*

| Distribución de la Población por grupo de edad y proyección al 2025 |       |       |                 |
|---|-------|-------|-----------------|
| Porcentaje  |       |       |                 |
|   | 1993  | 2007  | Proyección 2025 |
| 0 – 14  | 33.1  | 26.4  | 22.1            |
| 15 – 29   | 3.0.4 | 28.2  | 24.1            |
| 30 – 44   | 18.8  | 21.7  | 21.9            |
| 45 – 59   | 10.7  | 13.4  | 17.5            |
| 60 y mas  | 7.5   | 10.3  | 14.5            |
| Total   | 100.0 | 100.0 | 100.0           |

*Nota.* Tomado de “Perú: estimaciones y proyecciones de población 1950-2050,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2009b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Su extensión territorial alcanza hasta 1’285,215 km<sup>2</sup>; además, se encuentra distribuida en 10.7% asignado a la región costeña, 31.8% a la región andina y 57.5% a la región selva (Ministerio de Relaciones exteriores [MRE], 2015). Debido a su ubicación geográfica, dentro de la zona tropical Sur, el Perú debería presentar un clima cálido y húmedo, sin embargo, debido a la existencia de fenómenos y accidentes geográficos, dentro del territorio nacional existe una variedad de microclimas (MRE, 2015).

**Económico.** Como consecuencia de una acertada política económica, durante los últimos años el Perú ha podido mantener un crecimiento económico sostenido; es así que, según el *Reporte de Inflación Diciembre*, emitido por el BCRP (2017), los principales indicadores macroeconómicos han reflejado una mejor perspectiva en comparación a los

demás países de la región Sur del continente, incluso por encima de Chile, Colombia y México; de igual forma, de acuerdo a las proyecciones para el año 2017 se espera un incremento en su variación porcentual de 4.3%, lo que permite seguir liderando en este indicador con respecto a países limítrofes y otros del continente americano (ver Figura 13).

Al cierre del año 2016, el *Reporte de Inflación* indicó también que la tasa de crecimiento se ha aproximado a su desempeño potencial, resultando así, entre enero y setiembre, una tasa de 4.2%, como consecuencia principalmente de un mayor dinamismo de las exportaciones tradicionales, dicho crecimiento ha sido motivado en su mayoría por la producción en la minería metálica (BCRP, 2017). La proyección contemplada para el año 2017, se mantiene también favorable debido a que se prevé un mayor dinamismo de la inversión privada (ver Figura 13).



*Figura 13.* Crecimiento del PBI regional (variación porcentual).

Tomado del “Reporte de Inflación 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>).

En relación con los indicadores de inflación la tendencia que ha reflejado, a partir del año 2006, ha sido variable. Siendo así que, durante el año 2009, se registró la tasa más baja del periodo 2006-2015; sin embargo, en los años siguientes la variación porcentual sufrió un

incremento importante llegando a 4.74%, cifra similar con la que se cerró en el 2015 (BCRP, 2017). Con respecto a los demás países de la región, el BCRP (2017) indicó que el Perú sería el tercer país en reportar índices de inflación bajos durante el 2016, no obstante, por encima de Chile y Ecuador, pero con mejores resultados que Brasil, México y Colombia. Para el año 2017, se proyecta que Perú reporte el índice de inflación más bajo que los países con el que se compara en el año 2016 (ver Figura 14).

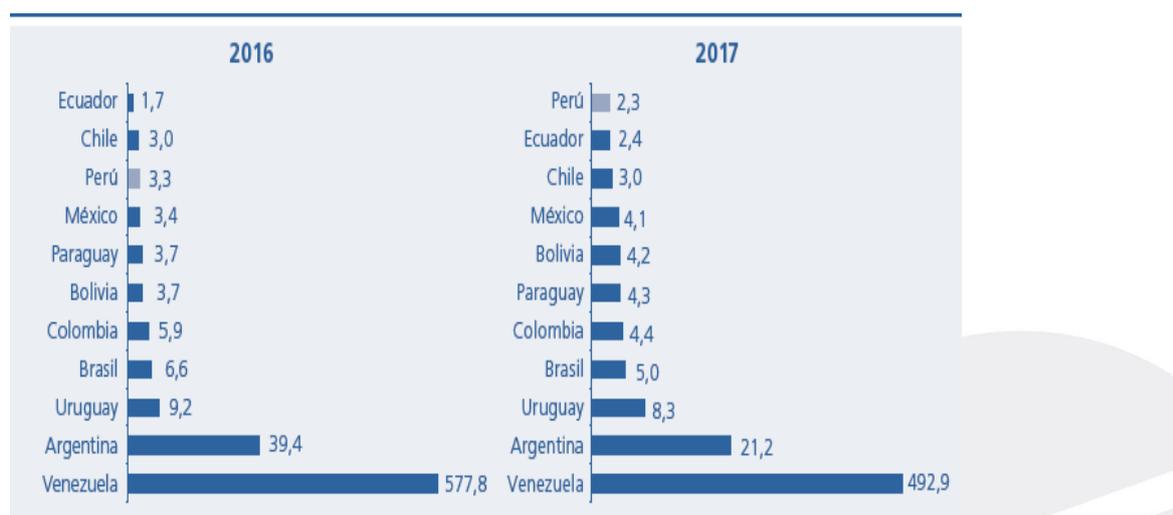


Figura 14. Inflación América del Sur.

Tomado del “Reporte de Inflación Diciembre 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>).

**Tecnológico – científico.** Es fundamental promover la inversión para un desarrollo constante de nuevas tecnologías y considerarlo como eje que dinamice su crecimiento económico. Los indicadores señalados para el año 2007, en referencia a los Gastos en Investigación y Desarrollo (I&D) y en función a un porcentaje del PBI, ilustra la extensa brecha que afronta Perú con relación a la importancia de I&D, mientras que Corea y Taiwán asignan el 3.47% y 2.57% de su PBI respectivamente (Banco Mundial [BM], 2007). Perú, en el año 2014, según señaló la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT], solo asignó el 0.14% del PBI como nivel de inversión en I&D; además, considerando que a nivel mundial el aporte promedio es de 2.17% como nivel de inversión en investigación, la

diferencia es bastante amplia a pesar de haber mejorado esta cifra en comparación de años anteriores; lo cual permite entender la razón de las deficiencias que afronta Perú en la potenciación de una propia tecnología, generando una mayor dependencia de países desarrollados (RICYT, 2015).

***Histórico – psicológico – sociológico.*** El Perú es un país privilegiado. Gracias a un valioso aporte de diversidad histórica y cultural, es una sociedad múltiples razas y etnias. Dentro del territorio nacional se han desarrollado culturas milenarias como la Mochica, Wari, Paracas, entre otras, y cuyo legado se mantiene hasta el día de hoy. En la población peruana se tiene un fuerte predominio de la etnia quechua, seguido del mestizo (Turismo sostenible, 2009). Por otro lado, el ciudadano peruano es bastante apreciado a nivel mundial, debido a su cordialidad, emprendimiento y alto deseo de superación. Como sociedad, aún falta superar marcadas desigualdades que pueden observarse sobre todo en las grandes diferencias entre los sectores rurales y urbanos entre regiones, donde el alcance de los recursos no es uniforme.

***Organizacional – administrativo.*** De acuerdo con lo señalado en la Constitución Política del Perú, firmada en el año 1993, se establece que el Perú es una república soberana, independiente, democrática y social. El Estado es único e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado y se organiza bajo el principio de la separación de poderes (Congreso de la República del Perú, 1993).

El territorio peruano está conformado por 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1638 distritos (Congreso de la República del Perú, 1993). De acuerdo con lo indicado en la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002), el territorio peruano se encuentra organizado en 25 regiones. Estos gobiernos tienen por finalidad fomentar el desarrollo regional sostenible, promover la inversión, así como garantizar la igualdad de derechos y oportunidades de sus habitantes.

**Militar.** Según lo señalado por el Ministerio de Defensa [MINDEF], con el objetivo de mantener y promover un entorno de paz y seguridad, el Perú tiene y ha mantenido una capacidad operativa constituida por las tres fuerzas militares: (a) Marina de Guerra del Perú, (b) Ejército Peruano, (c) Fuerza Aérea del Perú. Las fuerzas armadas del Perú se encuentran bajo la autoridad del presidente de la República por medio del Ministerio de Defensa, que es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas, que ejerce responsabilidad administrativa para preparar y desarrollar los institutos de las fuerzas armadas y poder estar así preparados para su movilización en situaciones de emergencia (Decreto Legislativo N° 1134, 2012). Según el informe *2017 Firepower Index* realizado por The Global Firepower sobre los ejércitos en el mundo, de un total de 131 países considera al Perú en el puesto 39, por debajo de Brasil y Argentina, pero por encima de Chile, Colombia y Ecuador. Dicho ranking mide 50 factores donde se evalúa la calidad de las fuerzas militares, cantidad de personas que lo integran, su armamento y su infraestructura operativa, lo cual redundará en el presupuesto nacional que se destina (The Global Firepower, 2017).

### **3.1.3. Principios cardinales**

A continuación, para identificar las amenazas y oportunidades del sector, se utilizarán los cuatro principios cardinales, información que servirá de insumo para el desarrollo de la matriz de intereses del sector turismo.

**Influencia de tercera parte.** La *Medición económica del turismo* emitido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, indicó que, debido a un contexto predominante de globalización económica, las negociaciones y los acuerdos comerciales son fundamentales para permitir el acceso a mercados globales y cuyas relaciones de comercio permitan generar mayor empleo y el desarrollo económico de un país. Al respecto, el Perú mantiene un enfoque claro a apertura comercial, por lo que durante los últimos años el Gobierno ha realizado iniciativas que han permitido ampliar significativamente la red de Acuerdos

Comerciales. Estos acuerdos han permitido mostrar al Perú como un país atractivo no solo para realizar inversiones en sectores tradicionales como la minería e hidrocarburos, sino también en alimentos confección, comercio, entre otros; lo que ha permitido un impacto positivo en la calidad de vida de los peruanos a través de un mayor nivel de empleo y facilitando los flujos de inversión tanto nacional como extranjera (MINCETUR, 2016a).

De acuerdo con lo indicado por el MINCETUR (2017), entre los Acuerdos Comerciales vigentes que mantiene el Perú, se encuentran los Tratados de Libre Comercio [TLC] con los países de Chile, México, Honduras, Estados Unidos, Canadá, Panamá, Cuba, Singapur, Corea del Sur, China, Japón, Tailandia, Guatemala (por entrar en vigencia); Mercado Común del Sur [MERCOSUR] con los países de Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay. En el año 2005, fue puesto en ejecución el Acuerdo de Complementación Económica N° 58 (ACE 58) con los Gobiernos que forman parte del MERCOSUR, lo que permitió que a fines del 2011 el intercambio comercial alcanzara la cifra de 5,873 millones de dólares (MINCETUR, 2017).

Por otro lado, dentro de los acuerdos que están por entrar en vigencia, se encuentra el Acuerdo de Asociación Transpacífico [TPP] conformada por 12 economías miembros del Foro de Cooperación Asia-Pacífico [APEC], este acuerdo tiene como objetivo “construir un acuerdo inclusivo y de alta calidad que sea soporte para el crecimiento económico, el desarrollo y la generación de empleo de los países miembros” (Acuerdos Comerciales del Perú, 2016, párr.2).

**Lazos pasados y futuros.** La cultura peruana se ha visto influenciada principalmente por la española, manteniendo así una historia en común, lo cual, a pesar de los antecedentes de la colonización del Perú, permite que hasta el día de hoy ambos países mantengan vínculos de cooperación y fuertes relaciones de inversión. La cultura en el Perú es diversa debido al legado de las primeras civilizaciones que habitaron el territorio como las culturas pre incas y

la cultura inca, que con la influencia española le han dado al país la identidad multicultural que la caracteriza.

***Contrabalance de intereses.*** Las iniciativas para mejorar las relaciones con los países vecinos han sido uno de los principales objetivos que el Gobierno, durante el transcurso de los años, ha gestionado y ejecutado a través de tratados internacionales. Hasta el año 2014, el Perú tuvo que afrontar una controversia limítrofe debido a la delimitación de la frontera marítima con Chile, la que luego de una sentencia dictada por la Corte Internacional de Justicia se resolvió el caso, adjudicando al Perú un área marítima total de aproximadamente 50,000 km<sup>2</sup>. “Es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común” (D'Alessio, 2015, p. 32)

***Conservación de los enemigos.*** De acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2015), “en vista que los Estados prudentes no acumulen más enemigos de los que puedan manejar hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio, pierdo estrategias, innovación, etcétera” (p.95). Lo que evidencia la historia es que Chile y Perú han sido considerados mutuamente como rivales eternos, lo que hoy en día aún se mantiene a través de una competencia constante en las inversiones e iniciativas comerciales a nivel global. Asimismo, Perú mantiene competencia con otros países vecinos y limitantes, lo cual genera un clima competitivo en desarrollo de tecnología, innovación, infraestructura, así como el ampliar sus acuerdos comerciales con potencias mundiales como la Unión Europea y el bloque asiático.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el sector turismo en Arequipa**

De acuerdo con el análisis realizado, se puede indicar que actualmente existen las condiciones necesarias y adecuadas para que la actividad turística en Arequipa adquiera un alto desempeño y tenga un mayor impacto en la economía de la Región. Las proyecciones de

incremento de las tasas de crecimiento poblacional a nivel local y mundial, favorecen las perspectivas para generar un mayor volumen en turismo receptivo e interno. La conveniente potencialidad geográfica y amplia diversidad gastronómica y cultural hacen posible que puedan desarrollarse diferentes ofertas turísticas, descentralizando los focos tradicionales de atracción turística, optando por conformar un circuito turístico interesante.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Con la finalidad de realizar el análisis competitivo de Arequipa, es necesario identificar los atributos que determinan la competitividad de las empresas en el Perú; para lo cual se revisará el *Índice de Competitividad Regional*, del Instituto Peruano de Economía [IPE] y el modelo de la ventaja competitiva nacional desarrollado por Porter (2009).

El *Índice de Competitividad Regional* hace un análisis de la realidad competitiva de las 24 regiones del Perú, proporcionando una visión única de cada una, su productividad y prosperidad (IPE, 2016). El informe está basado en seis pilares que permiten establecer e identificar la situación actual de cada región, haciendo un benchmarking entre ellas, lo cual facilita determinar las fortalezas y debilidades de cada región con la finalidad de establecer cuáles son los puntos que reforzar y cuáles son los puntos que mejorar por cada una (IPE, 2016).

Con respecto al modelo de la ventaja competitiva nacional, ésta proporcionará información referida a las variables que facilitan a la región Arequipa a superar sus limitaciones, innovar constantemente y establecer ventajas competitivas que la favorezcan y distingan de las demás regiones, pudiendo colocarla en una zona expectante y al mismo nivel que los mejores destinos turísticos del mundo. Según Porter (2009) la ventaja competitiva está determinada por: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, y (d) sectores conexos y de apoyo (ver Figura 15).

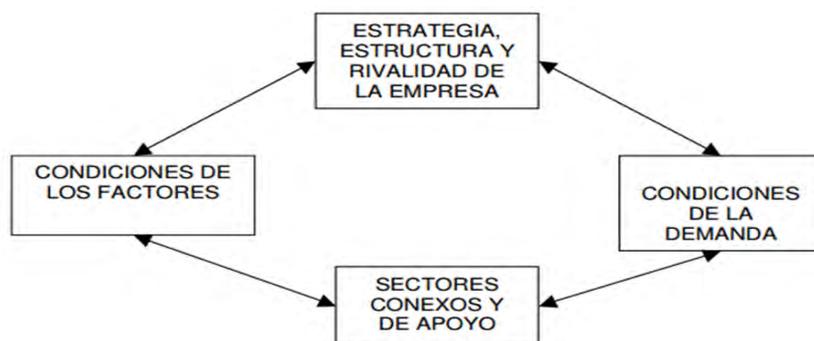


Figura 15. Porter y la ventaja competitiva.

Tomado de *The Competitive advantage of nations: With a new introduction* (p. 127), por Michael Porter, 1998a, New York, NY: The Free Press.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

Las características que tiene la región y sobre las que se da origen a las ventajas comparativas son factores que, dependiendo de la disponibilidad de estas, pueden ser transformadas en ventajas competitivas. De acuerdo con esto, se puede mencionar que el *Índice de Competitividad Regional* evidencia la evolución que la región Arequipa ha tenido en los últimos años y también pone al descubierto aquellos pilares en los que se hace necesario trabajar e invertir para que la región no sólo mantenga su posición competitiva, sino que además consiga escalar posiciones y se consolide poco a poco como la de mayor competitividad en el Perú (IPE, 2016) (ver Figura 16).

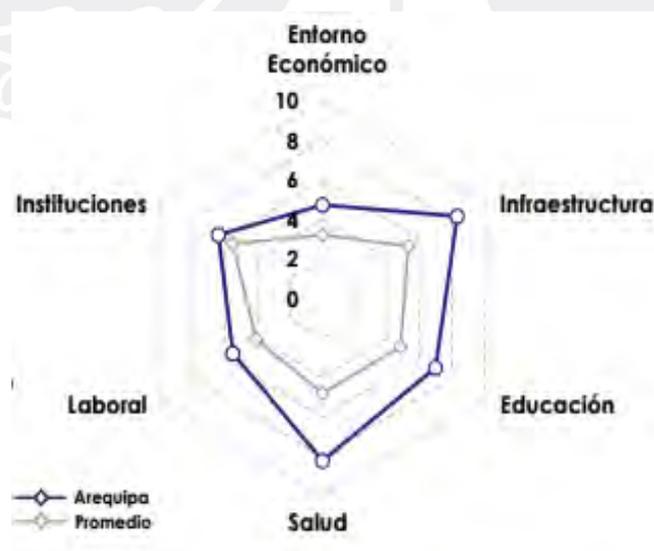


Figura 16. Índice de competitividad de la región Arequipa

Tomado de "Índice de Competitividad Regional 2016," por Instituto Peruano de Economía, 2016 (<http://www.ipe.org.pe/content/indice-de-competitividad-regional-incore>).

En consecuencia, y luego de haber detallado los pilares sobre los que se sostiene y se elabora el *Índice de Competitividad Regional 2016*, se evidencia que la región Arequipa presenta brechas importantes en algunos pilares como entorno económico, donde pese a tener la primera posición a nivel nacional en indicadores como la disponibilidad de servicios financieros y la segunda en PBI real y acceso al crédito, en el balance global se sitúa detrás de Lima y Moquegua (primer y segundo lugar respectivamente) esto debido a que el indicador de presupuesto público per cápita asciende a S/ 2,962 y posiciona a la región Arequipa en el puesto catorce, mientras que Lima ocupa el primer lugar con S/ 7,222, donde la media país de S/ 4,453. Sin embargo, la tarea realmente urgente se encuentra en el indicador Instituciones, que ubica a la región en la posición catorce debido a los altos índices de criminalidad, baja ejecución de la inversión pública y fondos públicos no concursados (IPE, 2016).

Adicionalmente, a pesar del lento crecimiento de la economía peruana, Arequipa experimentó un crecimiento de 4% en el año 2015 y se espera un crecimiento superior al 5% para el 2017, impulsado principalmente por el incremento de la producción de cobre y la mejora del precio del metal; a su vez, se espera la recuperación de varios sectores de la región, gracias a mejoras en infraestructura portuaria (Matarani) y al incremento de inversiones privadas en diversos sectores como el comercio, agricultura e industria (Mercados & Regiones, 2017)

También es importante destacar que Arequipa es una región privilegiada pues cuenta con dos regiones naturales que son la costa y sierra, así como también es atravesada por la Cordillera de los Andes; motivo por el cual presenta gran actividad volcánica y relieve bastante accidentado. Su ubicación es estratégica y gracias a su fácil acceso terrestre, aéreo y marítimo la convierte en la región más importante del sur del Perú. La región Arequipa se ubica al suroeste del Perú, limitando con las regiones de Ica, Ayacucho, Apurímac, Cusco,

Puno y Moquegua, así como también limita con el Océano Pacífico con quien tiene 528 km de costa, por lo cual es la región con la mayor extensión litoral del Perú.

La región Arequipa destaca también por sus paisajes naturales, dados por los dos cañones profundos que son, el cañón del Colca y el cañón de Cotahuasi y por el sistema hidrográfico de la región. Arequipa está compuesto por 14 ríos dentro de los cuales destaca el Chili, Colca, Tambo y Majes.

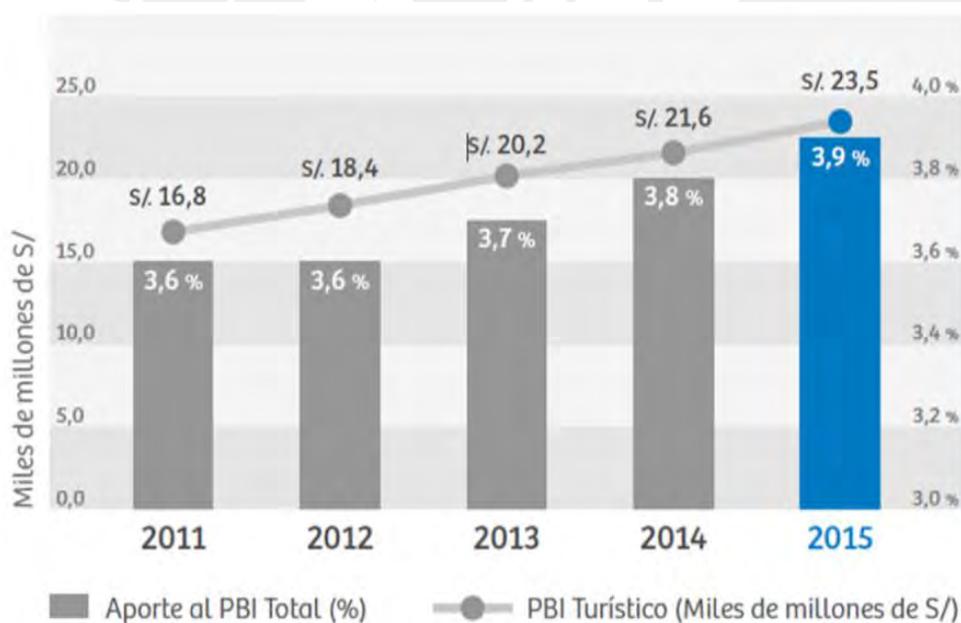
### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

De acuerdo con lo previsto por Credicorp Capital en su Reporte Macroeconómico Trimestral la demanda interna en el Perú crecerá de 1% alcanzado en el 2016 a casi 3% en el 2017 (“Credicorp Capital,” 2017). Las diferentes empresas de la región Arequipa tienen que sentirse motivadas por el desarrollo de nuevos y mejores productos y servicios no sólo pensados en satisfacer las necesidades del mercado local y nacional, sino que ahora deben apuntar a la satisfacción de necesidades globales. Este desarrollo tiene que ir de la mano con el desarrollo y potenciamiento de los factores de competitividad, puesto que para que se puedan conseguir y, sobre todo, ser atractivas para los actores locales, tienen que concretarse tanto las inversiones públicas como las inversiones privadas programadas para este año, poniendo especial énfasis en aquellos factores que permitan encaminar las acciones desplegadas hacia el objetivo principal (“Credicorp Capital,” 2017).

El consumo turístico interior en el Perú durante el 2015 fue del 6.9% del gasto total de la economía, el cual está conformado por el gasto turístico interior y el gasto receptivo, con participaciones del 62% y 31% respectivamente; cabe mencionar que, si se compara el turismo receptivo con las exportaciones no tradicionales, se puede evidenciar que el segundo sector con importantes aportes de divisas al país es el turismo receptivo, el cual ascendió a USD 4,151 millones el 2015, lo que representa un crecimiento del 47.5% con respecto al 2011. En el periodo 2015 el PBI turístico significó un aporte S/23.5 millones, cifra que

representa el 3.9% del PBI nacional, el cual ha sido producto de actividades económicas como alojamiento, venta de artesanía, alimentación, transporte de pasajeros, agencias de viajes, centros turísticos culturales, entre otros. (MINCETUR, 2016a) (ver Figura 17).

En el periodo 2015 fueron tres las actividades económicas que aportaron el 63,6% al resultado final de este indicador: (a) transporte de pasajeros con 27%, (b) alimentación o provisión de alimentos y bebidas con 22.6%, y (c) alojamiento para visitantes con 14%. Asimismo, reporte hace referencia a otras actividades con una participación del 15.7%; sin embargo, este indicador es la suma de un conjunto de actividades y servicios anexos al turismo, como seguros, finanzas, entre otros; que por presentar porcentajes pequeños no resultan ser significativos de manera unitaria para el resultado final. Cabe mencionar que, cuando se indica el transporte de pasajeros, unicamente se hace referencia a medios de transporte con relación directa al turismo como alquiler de vehículos, transporte aéreo, ferroviario, acuático y terrestre (MINCETUR, 2016a) (ver Figura 18).



*Figura 17.* Evolución PBI turístico nacional.

Tomado del “Medición económica del Turismo,” por Ministerio del Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016a ([http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO.pdf)).



*Figura 18.* PBI turístico por actividad económica 2015.

Tomado del “Medición económica del Turismo,” por Ministerio del Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016a ([http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO.pdf)).

El número de turistas que visitan el Perú se ha ido incrementando cada año hasta alcanzar los 15.2 millones de visitantes de los cuales 10.8 millones provienen del turismo interno mientras que la diferencia de 4.4 millones corresponden a visitas de turistas extranjeros. Sin embargo, el porcentaje de turistas que visitan el Perú con respecto a la cantidad mundial de turistas en el periodo 2015 alcanza sólo el 0.29% cifra que puede considerarse pequeña, pero que para el país es muy importante en términos económicos, sobre todo si se toma en cuenta que la actividad turística le aportó S/ 23.5 mil millones en el mismo periodo, que traducido en términos de PBI es el 3.8% (MINCETUR, 2016a).

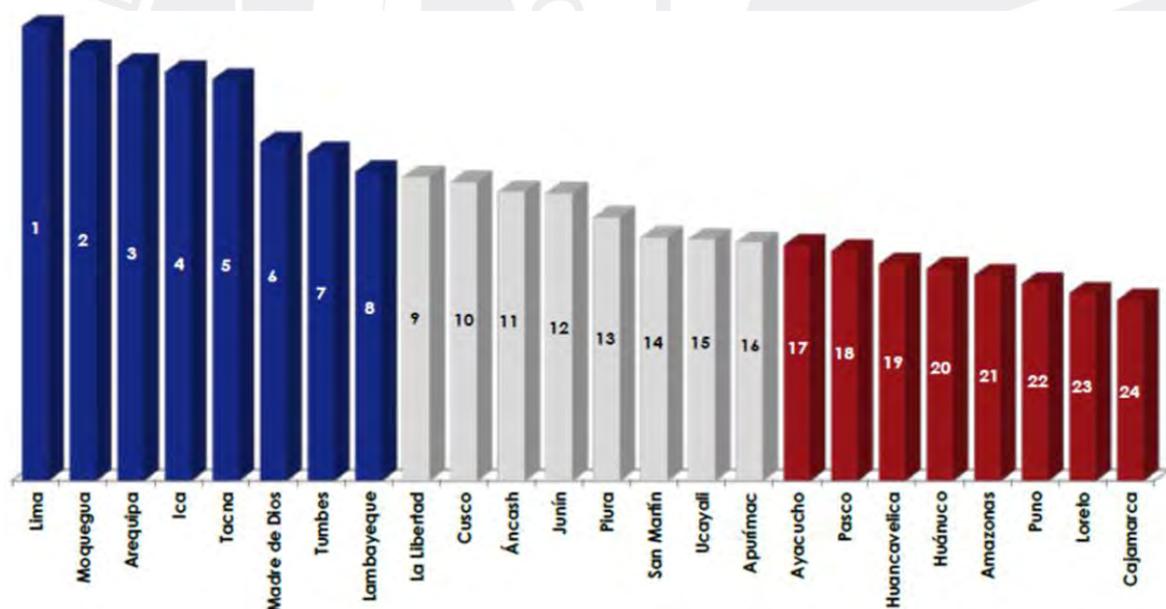
Los resultados que se viene obteniendo en la actividad turística, la han llevado a ser considerada como un valioso instrumento mediante el cual se pueden concretar varios objetivos relacionados directamente con el desarrollo del país, ya que no sólo genera ingresos que permiten conservar el patrimonio cultural, sino que, además, promueve la creación de nuevos puestos de trabajo, desarrollando la capacidad de demandar la inversión en bienes materiales y no materiales por parte de la sociedad, empresas, y Estado (MINCETUR, 2016a).

### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

El comportamiento y realidad del país afectan e inciden directamente en la forma

como las diferentes regiones no sólo competirán, sino que además se gestionarán de cara al desarrollo; de acuerdo al *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017* emitido por el Instituto Peruano de Economía [IPE] (ver Figura 19).

El IPE (2017) indicó que una de las ventajas con que cuenta el Perú es su geografía accidentada, la cual es un atractivo turístico natural propicio para practicar turismo de aventura y moviliza y atrae a muchos visitantes amantes del surf, campamento, caminatas, montañismo, senderismo, excursionismo, sandboard, canotaje, entre otros. Por lo mencionado, resulta evidente que el turismo de aventura es un motor importante del turismo, que se traduce en un reto para ampliar, diversificar e incorporar a la actual oferta existente haciendo que los sectores público y privado mejoren las condiciones e infraestructura para este tipo de turismo, considerando además el potencial aún no explotado de actividades como la espeleología, la astronomía, birdwatching, así como el cada vez más practicado turismo vivencial (IPE, 2017).



*Figura 19.* Índice de competitividad regional. Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2017,” por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<http://www.ipe.org.pe/content/indice-de-competitividad-regional-incore>).

Adicionalmente, es oportuno indicar que, dentro de la política de fortalecimiento y

diversificación de la actual oferta turística, el país ha venido trabajando en el desarrollo de nuevos productos turísticos relacionados directamente con la gastronomía, trabajo que ha visto reflejados sus esfuerzos durante los últimos cuatro años que Perú ha sido elegido como el mejor destino turístico del planeta; sin embargo, el trabajo no queda ahí, el MINCETUR está desarrollando productos complementarios con la gastronomía a los cuales ha denominado “rutas”, que si bien es cierto no son parte propia del atractivo turístico gastronómico, complementan muy bien la oferta actual del mercado, visitas temáticas como la ruta del cacao, la ruta del café o la ruta del pisco son las nuevas puestas en valor que se espera tengan buena acogida y ayuden a impulsar aún más el bien ganado reconocimiento mundial (IPE, 2017). Mención aparte es el trabajo que se viene desarrollando en las fuentes naturales de aguas termales que, si bien es cierto son muy valoradas y apreciadas por sus propiedades medicinales, están aún en proyecto debido a los muchos agentes que intervienen en el tema y que todavía no logran ponerse de acuerdo.

Al analizar el *Índice de Competitividad Regional – INCORE 2017*, se puede evidenciar que, así como la región Arequipa ha mostrado algunos avances, también ha mostrado algunos retrocesos e igualdad en los últimos tres años. La tarea pendiente e inmediata a trabajar es la que se refiere al pilar de instituciones donde aún no se consigue ingresar dentro de los diez mejores del país (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Índice de Competitividad Regional Arequipa 2014 - 2016*

| Datos             | 2016         |                     | 2015         |                     | 2014         |                     |
|-------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|
|                   | Puesto de 24 | Puntaje (de 0 a 10) | Puesto de 24 | Puntaje (de 0 a 10) | Puesto de 24 | Puntaje (de 0 a 10) |
| Índice Total      | 3            | 6.7                 | 5            | 6.4                 | 3            | 6.4                 |
| Entorno Económico | 3            | 4.8                 | 3            | 4.7                 | 3            | 4.9                 |
| Infraestructura   | 2            | 8.5                 | 2            | 8.3                 | 2            | 8.1                 |
| Salud             | 4            | 7.4                 | 4            | 7.4                 | 2            | 7.4                 |
| Educación         | 4            | 7.9                 | 5            | 7.5                 | 5            | 7.3                 |
| Laboral           | 5            | 5.9                 | 6            | 5.2                 | 4            | 5.9                 |
| Instituciones     | 13           | 6.0                 | 15           | 5.2                 | 17           | 4.4                 |

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2017,” por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<http://www.ipe.org.pe/content/indice-de-competitividad-regional-incore>).

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Actualmente, Perú únicamente cuenta con apenas cinco empresas que gozan de capacidad competitiva internacional tal y como lo evidencia América Economía en su *Ranking Multilatinas*, en el cual se mide la evolución y desarrollo del proceso de globalización de las empresas de origen latinoamericano (ver Figura 20). Este ranking elaborado cada año por la prestigiosa revista América Economía considera cuatro variables que son las que determinan la ubicación de cada empresa en el ranking: (a) fuerza comercial (25%), empleados en el exterior (25%), cobertura geográfica (20%) y expansión (30%). En él sólo figuran empresas con ventas que superan los USD 250 millones al año y tienen operaciones en por lo menos dos países diferentes al país de origen elaborado. Vale decir que, comparado con otros países de la región, Perú ocupa el penúltimo lugar de Sudamérica con el 5% y sólo por encima de Venezuela con el 1% (América Economía Intelligence, 2016).

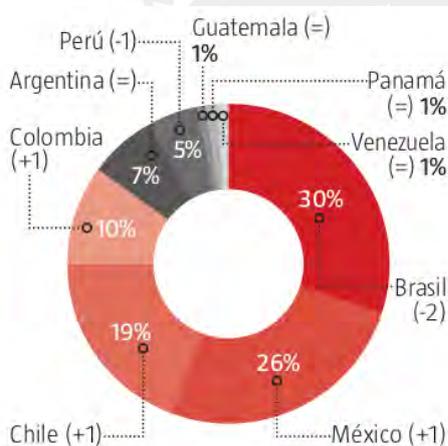


Figura 20. Distribución de multilatinas según país.

Tomado de "Ranking Multilatinas 2016," por América Economía Intelligence, 2016 (<http://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/graficos>).

Es importante tener en cuenta que el turismo en el Perú debe estar encaminado y apoyado en el desarrollo potencial de otros sectores económicos del país tales como minería, inversiones, industria, infraestructura, construcción, transporte, comunicación y comercio. Se debe tener en cuenta también que el gobierno viene a ser el agente más importante en el

proceso de gestión de recursos asignados para el desarrollo del turismo, así como de todos los demás sectores; este a su vez cuenta con el apoyo descentralizado de los gobiernos regionales, provinciales y distritales.

### **3.2.5. Influencia del análisis en el sector turismo**

A pesar del crecimiento del turismo a nivel nacional y de los indicadores positivos que la región Arequipa presenta en el Índice de competitividad Regional – INCORE 2017; según la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, a octubre del 2016, Arequipa experimentó una contracción de 6.3% de arribo de turistas, debido a que se redujo en 9.3% el arribo de turistas nacionales que seleccionan a Arequipa como destino turístico y que, a pesar de presentarse dicha contracción, el Cañón del Colca fue el destino turístico de la región Arequipa que mayor número de visitas nacionales (44.5%) y extranjeros (5.6%) presentó hasta octubre del 2016, motivo por el cual se puede indicar que el Cañón del Colca viene tomando mayor importancia e interés por el turista nacional y extranjero (CCIA, 2017)

Queda demostrado que la región Arequipa cuenta con una importante cantidad de atractivos turísticos que han sido brindados por su privilegiada ubicación en el Perú, ejemplo de ello es el Cañón del Colca. Todos estos recursos representan un valioso patrimonio que requiere de inversión para el mejoramiento y fortalecimiento del área turística de la región, más aún en estos momentos donde la economía peruana aún sigue mostrando índices de crecimiento relevantes a nivel de Latinoamérica. Sin embargo, es necesario que se mejore el pilar de institucionalidad y se continúe fortaleciendo el pilar de infraestructura en toda la región.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

Con el fin de obtener los factores determinantes de éxito para el sector turismo de la región de Arequipa, se analizará las macro variables del ámbito político, económico, social,

tecnológico y ecológico del entorno en el que se desarrollará el presente planeamiento estratégico.

### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

El Perú es consciente del potencial turístico que tiene, es por esta razón que a lo largo de los años se han ido formulando leyes que buscan promover el avance y crecimiento de esta actividad, basado en esto, se enumeran las leyes que tuvieron mayor relevancia en los últimos 80 años: (a) la Ley de creación del turismo en el Perú 7663 de 1932, (b) la Ley de creación de la corporación nacional de turismo del Perú 10556 de 1946, (c) la Ley de creación de la corporación de turismo en el Perú 14947 de 1964, (d) la Ley general de turismo 24027 de 1984, (e) la Ley para el desarrollo de la actividad turística 26961 de 1998, (f) la Ley sobre modificaciones tributarias para desarrollar actividad turística de 1998, y (g) la Ley general de turismo 29408 del 16 de septiembre del 2009.

Durante el gobierno del presidente Alan García Pérez se emitió la vigente Ley General de Turismo, Ley 29408 (2009), la cual en el Artículo 1° “Declara de interés nacional el turismo y su tratamiento como política prioritaria del Estado para el desarrollo del país. Tanto los ministerios, gobiernos regionales, gobiernos locales y las entidades públicas vinculadas a las necesidades de infraestructura y servicios para el desarrollo sostenible de la actividad turista deben considerar en sus planes, presupuestos, programas, proyectos y acciones, los requerimientos del sector turismo formulados por el ente rector de esta actividad” (Ley 29408, 2009). Adicionalmente, esta ley tiene como objetivo “el promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de la actividad turística. Su aplicación es obligatoria en los tres niveles de gobierno, nacional regional y local, en coordinación con los distintos actores vinculados al sector” (Ley 29408, 2009). Finalmente, se debe señalar que esta ley cuenta once principios que regulan esta actividad los cuales son desarrollo sostenible, inclusión, no discriminación, fomento de la inversión privada, descentralización, calidad,

competitividad, comercio justo en el turismo, cultura turística, identidad y conservación.

Adicionalmente, se puede indicar que el MINCETUR presentó a finales del 2015 el *Plan Estratégico Nacional de Turismo* [PENTUR] para el periodo del 2016 al 2025, el cual se crea con objetivo de avanzar el crecimiento y posicionamiento del Perú en el mercado nacional e internacional como un destino sostenible y competitivo (ver Tabla 11).

Por este motivo, el Ministerio propone trabajar bajo cuatro pilares que asegurarán la ejecución de estos objetivos tanto a corto como a largo plazo, (a) diversificación y consolidación de mercados; (b) diversificación y consolidación de la oferta; (c) facilitación turística; (d) la institucionalidad del sector. Son estos pilares los que a su vez están alineados con las exigencias actuales del mercado y son los que deberán de sustentar la inversión en infraestructura turística para estar acorde con el crecimiento que se plantea (MINCETUR, 2016b).

Tabla 11

*Indicadores Estratégicos del PENTUR 2016 – 2025*

| Indicador  | 2015<br>(año Base) | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2025      |
|--|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Llegadas de turistas internacionales                       | 3'455,709          | 3'723,164 | 4'013,069 | 4'322,133 | 4'655,507 | 5'032,761 | 5'444,977 | 7'617,049 |
| Ingreso de divisas por turismo receptivo (millones de USD) | 4,151              | 4,424     | 4,751     | 5,129     | 5,547     | 5,958     | 6,967     | 8,940     |
| Empleo turístico   | 1,257              | 1,283     | 1,309     | 1,33,     | 1,354     | 1,377     | 1,400     | 1,541     |
| Flujo de viajes por turismo interno                        | 39.8               | 41.6      | 43.5      | 45.5      | 47.7      | 50.1      | 52.6      | 62.6      |

*Nota.* Tomado del “Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR 2016 – 2025,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016b ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)).

Adicionalmente, es relevante analizar el contexto relacionado al índice de corrupción, para lo cual Transparency Internacional [TI] en su reporte *Corruption Perceptions Index 2017*, calificó al Perú con una puntuación de 35 sobre 100, ubicándose en el puesto 101 de 176 países; siendo el país noveno país en América del Sur, solo por delante de Guyana con

108 puntos, Bolivia con 113, Ecuador con 120, Paraguay con 123 y Venezuela con 166 puntos (TI, 2016). En la actualidad, en todo el continente se viene afrontando problemas relacionados a corrupción, como son los casos de pago de sobornos de la constructora Odebrecht, así como la empresa Petrobras, casos que no solo han afectado a Brasil sino también a varios países de América del Sur, afectando también el entorno de Perú. Se puede señalar también que, debido a estas prácticas poco éticas, no solo se han violado las leyes de cada país con una corrupción sistémica, sino también ha limitado el crecimiento económico de cada uno, generado además desconfianza regional por las malas acciones de los mandatarios de los tres últimos gobiernos.

Por otro lado, el Ministerio del Interior [MININTER] (2017) publicó el Decreto Supremo N° 002-2017-IN (2017) que aprueba dar un Permiso Temporal de Permanencia (PTP) por el plazo de un año prorrogable a ciudadanos venezolanos que hayan ingresado al Perú legalmente antes de que Venezuela sea excluida del Convenio Mercosur. La disposición, además, permite a los inmigrantes trabajar de manera legal y formal en el país dentro del marco de la legislación nacional y hasta que la situación política del país vecino se regularice. También es importante mencionar que el Poder Ejecutivo recientemente estableció siete cambios considerables en la Ley de Migraciones que entró en vigencia desde el mes de marzo del presente. (Decreto Legislativo N°1350)

En adición a ello, Donald Trump ha firmado también una orden ejecutiva que tiene como fin cambiar las consideraciones para la emisión de la visa de permiso de trabajo temporal para profesionales calificados, ya durante el desarrollo de la campaña presidencial Donald Trump prometió eliminar completamente la visa H-1B indicando que la misma perjudicaba a los estadounidenses debido a la alta importación de mano de obra barata. (“Estados Unidos: Donald Trump firma orden ejecutiva que busca cambios a la visa H-1B para profesionales calificados,” 2017).

### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Con respecto al panorama económico mundial, el crecimiento del PBI durante el 2017 muestra que Asia tendrá un crecimiento de 5.2% de PBI, Oriente Medio y Norte de África crecerá 2.8%, mientras que Latinoamérica tendrá un crecimiento de 1.7% (WEF, 2017).

Asimismo, según el BCRP (2016b), en el reporte anual de las principales variables macroeconómicas que se muestran en la *Memoria 2016*, el crecimiento del PBI en el año 2016 fue de 3.9%; el cual fue impulsado principalmente por los sectores primarios (9.8 %), en especial el sector minero metálico, que creció 21.2 %, mientras que el sector de servicios, comercio y manufactura no primaria, que está asociado al turismo, sufrieron una desaceleración pasando de 3,9 a 1,8 el sector comercio y de 4,2 a 3,9 el sector servicios (BCRP, 2016b). El sector de manufactura no primaria presentó una contracción de 2 % en su crecimiento (ver Tabla 12).

Tabla 12

#### *Producto Bruto Interno por Sectores Económicos*

|                         | 2014  | 2015  | 2016  | 2007-2016 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-----------|
| Agropecuario            | 1.9   | 3.2   | 1.8   | 3.5       |
| Agrícola                | 0.7   | 2.0   | 0.7   | 1.9       |
| Pecuario                | 5.8   | 5.2   | 3.9   | 3.7       |
| Pesca                   | -27.9 | 15.9  | -10.1 | -1.6      |
| Minería e hidrocarburos | -0.9  | 9.5   | 16.3  | 4.7       |
| Minería Metálica        | -2.2  | 15.7  | 21.2  | 4.3       |
| Hidrocarburos           | 4.0   | -11.5 | -5.1  | 3.8       |
| Manufactura             | -3.6  | -1.5  | -1.5  | 3.0       |
| Recursos Primarios      | -9.3  | 1.8   | -0.5  | -0.2      |
| Manufactura no primaria | -1.5  | -2.6  | -2.0  | 4.1       |
| Electricidad y agua     | 4.9   | 5.9   | 7.3   | 6.3       |
| Construcción            | 1.9   | -5.8  | -3.1  | 7.6       |
| Comercio                | 4.4   | 3.9   | 1.8   | 6.5       |
| Servicios               | 5.0   | 4.2   | 3.9   | 6.3       |
| Producto Bruto Interno  | 2.4   | 3.3   | 3.9   | 5.5       |
| PBI Primario            | -2.2  | 6.8   | 9.8   | 3.5       |
| PBI no Primario         | 3.6   | 2.4   | 2.3   | 6.1       |

*Nota.* Tomado de “Memoria anual 2016,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>).

Con respecto al presupuesto nacional, el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] señaló en la *Guía de Orientación al ciudadano*, la aprobación de la Ley 30518, Ley de Presupuesto Público del año 2017 en la cual se aprueba un presupuesto de 115,041 millones de soles. Cabe mencionar que, de este presupuesto, se invertirá 46.5% en inversiones sociales como el mayor gasto y el segundo mayor gasto asciende a 22.3% en Intervenciones Productivas (MEF, 2017). Asimismo, y teniendo en consideración que Perú es uno de los destinos turísticos más importantes de América, el Estado sólo invierte en turismo y comercio el 0.9% de este presupuesto (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Clasificación Funcional del Gasto del Presupuesto 2017*

|   | Presupuesto 2017 |              | Categoría Económica |            |
|---|------------------|--------------|---------------------|------------|
|   | Millones S/      | Estructura % | G. Corriente        | G. Capital |
| Intervenciones Sociales                         | 53,487           | 46.          | 41,027              | 12,460     |
| a. Educación                                    | 26,178           | 22.8%        | 21,580              | 4,598      |
| b. Salud  | 13,789           | 12.0         | 12,520              | 1,269      |
| c. Saneamiento                                  | 5,574            | 4.8          | 186                 | 5,388      |
| d. Protección Social                            | 5,781            | 5.0          | 5,704               |            |
| e. Cultura y Deporte                            | 1,750            | 1.5          | 737                 | 1,013      |
| f. Trabajo                                      | 414              | 0.4          | 299                 | 115        |
| Intervenciones Productivas                      | 25,688           | 22.3         | 9,092               | 16,596     |
| a. Transporte y Comunicación                    | 14,542           | 12.6         | 3,441               | 11,102     |
| b. Agropecuaria                                 | 3,653            | 3.2          | 1,155               | 2,498      |
| c. Ambiente                                     | 2,462            | 2.1          | 2,078               | 384        |
| d. Vivienda y Desarrollo Urbano                 | 2,254            | 2.0          | 673                 | 1,581      |
| e. Energía y Minas                              | 1,125            | 1.0          | 657                 | 468        |
| f. Comercio y Turismo                           | 1,014            | 0.9          | 689                 | 325        |
| g. Producción                                   | 638              | 0.6          | 398                 | 240        |
| Intervenciones en Seguridad, Justicia y Defensa | 19,244           | 16.7         | 17,440              | 1,804      |
| a. Orden Público y Seguridad                    | 9,361            | 8.1          | 8,649               | 712        |
| b. Justicia                                     | 4,997            | 4.3          | 4,369               | 628        |
| c. Defensa y Seguridad Nacional                 | 4,886            | 4.2          | 4,423               | 463        |
| Intervenciones Administrativas                  | 16,622           | 14.4         | 13,723              | 2,899      |
| a. Planeamiento y Gestión                       | 15,327           | 13.3         | 12,482              | 2,844      |
| b. Relaciones Exteriores                        | 714              | 0.6          | 712                 | 2          |
| c. Legislativa                                  | 581              | 0.5          | 529                 | 53         |
| Total, Gasto No Financiero Ni Previsional       | 115,041          | 100          | 81,282              | 33,759     |

*Nota.* Tomado de “Guía de Orientación al ciudadano Ley del presupuesto 2017,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017

([https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/GUIA\\_ORIENTACION\\_LEY\\_PRESUPUESTO\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/GUIA_ORIENTACION_LEY_PRESUPUESTO_2017.pdf)).

Sobre esto, se debe indicar que el presupuesto antes mencionado, debe seguir el lineamiento mostrados a continuación, y lograr un incremento de 0.3 millones de turistas en el presente año (MINCETUR, 2016b). Adicionalmente, según los mostrado más adelante, el presupuesto para el 2017 antes mencionado se divide en tres grandes clasificaciones geográficas el cual debe ser descentralizado ya que el mayor gasto debe ser distribuido al interior del país (49%); además, el 37% será destinado a Lima y Callao; finalmente, se tiene un gasto multidepartamental el cual incluye sectores de alcance nacional como Economía, Justicia, PCM, Relaciones Exteriores, Trabajo, Comercio Exterior, Organismos Autónomos, dicho porcentaje será de 14% (MEF, 2017) (ver Figura 21, Figura 22 y Figura 23).

| PRINCIPALES INTERVENCIONES   |   |
|--|---|
| 9. Aprovechamiento de las Oportunidades Comerciales Brindada por los Principales Socios del Perú, a través de la operatividad de las 36 Oficinas Comerciales del Perú en el Exterior e implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior: <b>S/ 194 millones.</b> | 10. Mejorar la competitividad de nuestros destinos turísticos: <b>S/ 351 millones</b> |
| 11. Imagen Perú, a través del Desarrollo y Promoción de la Marca Perú: <b>S/ 43 millones.</b>  |   |

**LOGRÁNDOSE**

Aumentar el número extranjeros, que llegan al Perú, de 3.7 millones (2016) a 4.0 millones (2017).

Figura 21. Principales intervenciones.

Tomado del “Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR 2016 – 2025,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016b ([http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)).

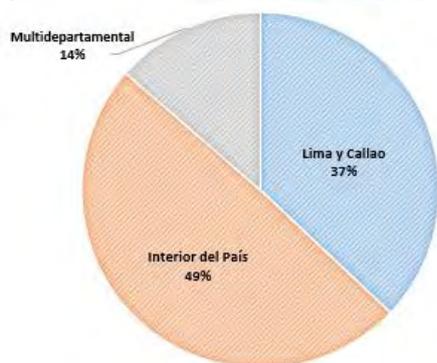


Figura 22. Clasificación del presupuesto geográficamente.

Tomado de “Guía de Orientación al ciudadano Ley del presupuesto 2017,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017

([https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/GUIA\\_ORIENTACION\\_LEY\\_PRESUPUESTO\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/GUIA_ORIENTACION_LEY_PRESUPUESTO_2017.pdf)).

Anualmente, The Economist elabora un ranking donde mide el costo de vida en las principales ciudades del mundo, esta medición muestra en orden descendente las ciudades más costosas del mundo lo que impacta directamente en el turismo debido a que este estudio se realiza tomando como base el precio de por lo menos ciento sesenta productos entre los que destacan alimentos, artículos para el cuidado personal, ropa y bebidas. Para que el análisis no tenga sesgo por el tipo de moneda, los precios se presentan en dólares americanos, es así que teniendo una escala que va de mayor a menor costo de vida, califica en orden a Montevideo, Ciudad de Guatemala, San José, Sao Paulo, Buenos Aires, Ciudad de México, Quito, Lima, Santiago de Chile, Río de Janeiro, Bogotá y Caracas (“Measuring the cost of living worldwide,” 2017).



Figura 23. Presupuesto 2017 per cápita.

Tomado de “Guía de Orientación al ciudadano Ley del presupuesto 2017,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017

([https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/GUIA\\_ORIENTACION\\_LEY\\_PRESUPUESTO\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/GUIA_ORIENTACION_LEY_PRESUPUESTO_2017.pdf)).

Adicionalmente, se debe tener en consideración el reporte *Doing Business* del Banco Mundial (2017), donde se indica que actualmente el Perú se encuentra en el puesto 54 de 190, por encima de todos los países sudamericanos a excepción de Colombia que se encuentra en la posición 53; este ranking indica que el país cuenta con un estándar promedio mundial alto en lo referente a facilidades para hacer negocio, apertura de un negocio, manejo de permiso, obtención de electricidad, registro de propiedad, entre otros; asimismo, se cuenta con políticas gubernamentales las cuales aseguran que la facilidad para hacer negocios actualmente sea la ideal Finalmente, la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2017) indicó que la industria del turismo mundial actualmente representa el 10% del PBI mundial, adicionalmente contribuye con el 10% de todos los trabajos del planeta. Asimismo, también se indica que el crecimiento que tendrá la industria será continuo hasta el 2030, a pesar de continuas crisis económicas y sociales en más de un continente en los últimos años.

### 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

De acuerdo a la información del INEI (2009a), en el último censo oficial realizado en el año 2007, el país contaba con un total de 28'220,764 cifra que se ha incrementado en cuatro veces más desde el año 1940, sin embargo, es importante notar que desde el año 2005 el crecimiento poblacional en el país es menor en comparación al crecimiento reportado en la década de los noventa (INEI, 2009a) (ver Tabla 14).

Tabla 14

#### *Población Censada (en Millones)*

| Año  | Total      | Población Censada | Omitida   |
|------|------------|-------------------|-----------|
| 1940 | 7'023,111  | 6'207,967         | 815,144   |
| 1961 | 10'420,357 | 9'906,746         | 513,611   |
| 1972 | 14'121,564 | 13'538,208        | 583,356   |
| 1981 | 17'762,231 | 17'005,210        | 757,021   |
| 1993 | 22'639,443 | 22'048,356        | 591,087   |
| 2005 | 27'219,264 | 26'152,265        | 1'066,999 |
| 2007 | 28'220,764 | 27'412,157        | 808,607   |

*Nota.* Tomado de "Estadísticas," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Además, a partir de dicho censo, se determinó que la región limeña, como capital, concentró el 40% de la población urbana en el país, el que desde el año 1940 se incrementó considerablemente. Como se puede apreciar, la mayoría de regiones mostraron con el transcurrir de los años un mejor desarrollo en relación a su estructura poblacional; siendo Piura, La Libertad y Arequipa, las regiones con mayor población urbana en el país, dentro de las cuales destaca Arequipa como la región con mayor población urbana del sur del país (INEI, 2009a) (ver Tabla 15).

Sin embargo, si se considera el censo a la población rural, Arequipa se traslada a la octava posición entre el total de las regiones del país siendo superada por regiones como Cajamarca, Puno, entre otros; mientras que Lima, Piura y La Libertad continúan permaneciendo en su posición como las tres primeras regiones con mayor cantidad poblacional (INEI, 2009a). Por lo tanto, es determinante que en esta evaluación se consideren los indicadores de crecimiento y concentración poblacional, dado que el potencial de capital humano representa una fortaleza de cada región para las diferentes actividades productivas (ver Tabla 16).

Tabla 15

*Población Censada Urbana*

| Departamento               | Población Urbana Censada (en Millones) |           |           |            |            |            |
|----------------------------|--|-----------|-----------|------------|------------|------------|
|                            | 1940                                   | 1961      | 1972      | 1981       | 1993       | 2007 a/    |
| Total                      | 2,197,133                              | 4,698,178 | 8,058,495 | 11,091,923 | 15,458,599 | 20,810,288 |
| Lima                       | 630,173                                | 1,752,277 | 3,241,051 | 4,542,911  | 6,178,820  | 8,275,823  |
| Piura                      | 145,276                                | 297,828   | 462,865   | 697,191    | 976,798    | 1,243,841  |
| La Libertad 1/             | 122,177                                | 246,847   | 473,465   | 631,529    | 870,390    | 1,218,922  |
| Arequipa                   | 155,144                                | 250,746   | 420,801   | 583,927    | 785,858    | 1,044,392  |
| Lambayeque                 | 98,501                                 | 211,616   | 373,990   | 518,631    | 709,608    | 885,234    |
| Prov. Const. del Callao 2/ | 81,268                                 | 204,990   | 313,316   | 440,446    | 639,232    | 876,877    |
| Otros departamentos        | 964,594                                | 1,733,874 | 2,773,007 | 3,677,288  | 5,297,893  | 7,265,199  |

*Nota.* Tomado de “Estadísticas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Tabla 16

*Población Censada (en Millones)*

| Departamento | 1940      | 1961      | 1972       | 1981       | 1993       | 2007 a/    |
|--------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Total        | 6'207,967 | 9'906,746 | 13'538,208 | 17'005,210 | 22'048,356 | 27'412,157 |
| Lima         | 828,298   | 2'031,051 | 3'472,564  | 4'745,877  | 6'386,308  | 8'445,211  |
| Piura        | 408,605   | 668,941   | 854,972    | 1'125,865  | 1'388,264  | 1'676,315  |
| La Libertad  | 395,233   | 597,925   | 799,977    | 982,074    | 1'270,261  | 1'617,050  |
| Cajamarca    | 482,431   | 731,256   | 902,912    | 1'026,444  | 1'259,808  | 1'387,809  |
| Puno         | 548,371   | 686,260   | 776,173    | 890,258    | 1'079,849  | 1'268,441  |
| Junín        | 338,502   | 521,210   | 696,641    | 852,238    | 1'035,841  | 1'225,474  |
| Cusco        | 486,592   | 611,972   | 715,237    | 832,504    | 1'028,763  | 1'171,403  |
| Arequipa     | 263,077   | 388,881   | 529,566    | 706,580    | 916,806    | 1'152,303  |
| Áncash       | 2'456,858 | 3'669,250 | 4'790,166  | 5'843,370  | 7'682,456  | 9'468,151  |

*Nota.* Tomado de “Estadísticas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Por otro lado, con respecto a la información sobre la población económicamente activa en el país, en el 2015, la mayor proporción las personas ocupadas en alguna actividad económica se encuentran concentradas en la agricultura, pesca y minería con el 27% del total, similar a la concentración en otros servicios. Esta proporción se ha mantenido desde el 2009 de igual manera la población que está incluida en la actividad de comercio representó el 18%, actividad que ha mostrado una mejor tendencia de atracción por la población que desea incorporarse como económicamente activa (INEI, 2009a) (ver Tabla 17).

Tabla 17

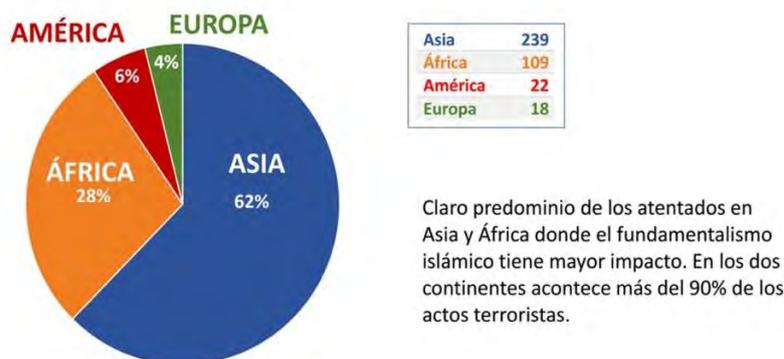
*Población Económicamente Activa, Según Actividades (en Miles de Millones)*

| Principales características | 2009     | 2010     | 2011     | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Total                       | 14 757.7 | 15 089.9 | 15 307.3 | 15 541.5 | 15 683.6 | 15 796.9 | 15 918.9 |
| Ramas de actividad 2/       |          |          |          |          |          |          |          |
| Agricultura/Pesca/Minería   | 4 115.4  | 4 042.3  | 4 142.7  | 4 038.9  | 4 047.9  | 4 113.6  | 4 282.8  |
| Manufactura                 | 1 604.5  | 1 640.7  | 1 548.2  | 1 626.5  | 1 590.2  | 1 506.5  | 1 501.8  |
| Construcción                | 738.2    | 842.1    | 866.2    | 917.6    | 974.7    | 1 014.4  | 1 043.6  |
| Comercio                    | 2 542.0  | 2 648.3  | 2 789.4  | 2 938.8  | 3 009.3  | 3 007.2  | 2 889.6  |
| Transp. y Comunicaciones    | 1 110.7  | 1 130.4  | 1 226.0  | 1 190.3  | 1 205.1  | 1 270.0  | 1 314.6  |
| Otros Servicios 3/          | 4 646.9  | 4 785.9  | 4 734.9  | 4 829.4  | 4 856.5  | 4 885.2  | 4 886.5  |

*Nota.* Tomado de “Estadísticas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2009a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

En relación al contexto de seguridad mundial, el terrorismo es un flagelo que en la actualidad continúa creando un ambiente tenso entre las sociedades en diferentes partes del

mundo, originando así una problemática de orden social, que durante el 2017 viene afectando en mayor magnitud a Asia y África, en donde se concentran más del 90% de ataques terroristas debido a la cantidad de atentados y víctimas que se han suscitado (Caocci, 2017) (ver Figura 24).



*Figura 24.* Suman 388 los ataques terroristas en el mundo en lo que va de 2017. Tomado de “Suman 388 los ataques terroristas en el mundo en lo que va de 2017,” por Caocci, 2017 (<http://www.infobae.com/america/mundo/2017/05/23/suman-388-atentados-en-el-mundo-en-lo-que-va-de-2017/>).

Asimismo, según lo informado por el INEI, los hechos delictivos han disminuido en el área urbana, de acuerdo con los datos reportados entre setiembre 2016 y febrero 2017 el 26.5% de la población a partir de los 15 años, entre setiembre de 2016 y febrero 2017, fue víctima de algún hecho delictivo en el área urbana del país siendo el dato más preocupante que estos hechos tienen lugar en las ciudades que tienen la mayor actividad productiva, turística y comercial (“INEI: El 26.5% de peruanos”, 2017). Es por esto que a partir de este año los Presidentes Regionales y alcaldes serán suspendidos si no formulan planes de seguridad ciudadana, la norma fue dada por el Poder Ejecutivo y busca regular la cooperación de la Policía Nacional con los municipios y regiones para fortalecer lucha contra la delincuencia, así como los altos índices de criminalidad. Finalmente, en base al *Informe de Tendencias Globales de Euromonitor Internacional* emitido por el World Travel Market [WTM] se resalta que actualmente son los países emergentes los que vienen tomando mayor impulso en la industria del turismo mundial, en especial los BRICS (Brasil, Rusia, India,

China y Sudáfrica), los SLIMMA (Sri Lanka, Indonesia, Malasia, México y Argentina ) y los TUSKCNS (Tailandia, Emiratos Árabes Unidos, Corea del Sur, Chile, Nigeria y Singapur);basado en esto y teniendo en consideración que son cuatro los países americanos que pertenecen a estos bloques, se facilita la visita de turismo a otros países de la región (WTM, 2015).

### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)-**

Actualmente, según el foro mundial de economía en su reporte *The Global Information Technology Report 2016* indicó que el Perú se encontraba en el puesto 90 en lo que refiere al Índice de Preparación de Red, teniendo una valoración de 3.8 y manteniéndose en el mismo ranking que en el año 2015 y mejorando la valoración que se tenía en el 2013 de 3.4 cuando ocupaba el lugar 103. Se tiene que tener en consideración que Singapur lidera el listado con una puntuación de 6.0, manteniendo el primer lugar que ya lo tenía en el año 2015 (WEF, 2016).

Adicionalmente, se puede indicar que dicho informe se basa en diez pilares que sustentan estos resultados, siendo los más importantes los siguientes: (a) política y regulatorias; donde la poca eficacia de las instituciones, problemas con el poder judicial, falta de protección intelectual impactan en la calificación, (b) entorno empresarial e innovación, el cual debido al número de días que demora la apertura de una empresa en el país, la mala gestión de las escuelas y la nula adquisición de tecnología avanzada por el Gobierno así como la poca disponibilidad de equipos tecnológicos en el sector público impactan en la calificación, (c) la accesibilidad, dado que las tarifas de los servicios son excesivas tanto en telefonía móvil como en internet y banda ancha, debido a la falta de regulaciones gubernamentales y que no generan que la tecnología en el país se encuentre por debajo de países vecinos como Chile o Colombia, (d) el uso de las TIC's aún no viene siendo promovido eficientemente por el Estado debido esto la posición por debajo de los primeros

100 países, y (e) impactos sociales, se puede identificar que en el Perú la influencia de las TIC en el acceso a los servicios básicos, al acceso a internet en las escuelas, al uso de las TIC en la eficiencia del gobierno y el Índice de participación electrónica, el país se sitúa, en promedio, entre los 100 últimos países del ranking, siendo la característica de mayor oportunidad de mejora lo referente a la eficiencia del gobierno con el uso de las TIC (WEF, 2016).

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

En la actualidad, el Perú se encuentra dentro de los cinco países más vulnerables del mundo, debido a los impactos y consecuencias del cambio climático en todo el territorio nacional. Según el Ministerio Nacional del Ambiente [MINAM] (2015), a través de la *Estrategia Nacional ante el Cambio Climático* indicó que el Perú posee gran riqueza en glaciares (70%) y cuenta con el 70% de todos climas a nivel mundial. Por otro lado, indicó también que la variación de la temperatura mínima en el territorio nacional aumentaría en 1.4 °C hacia el 2030, equivalente a un incremento de 0.47°C por década, y que las lluvias decrecerían en el territorio nacional en los próximos 30 años (MINAM, 2015).

Los cambios en las condiciones climáticas pueden traer consecuencias funestas para el país, ya que impactaría directamente en la diversidad biológica y en los ecosistemas naturales, en la distribución geográfica de los recursos naturales, en toda la infraestructura económica social, en la seguridad alimentaria de la nación y por consecuente terminaría afectando al bienestar del individuo y su familia. Todos estos motivos, llevaron al Estado Peruano a desarrollar diversas políticas y normas legales que contribuyen a la gestión del cambio climático desde la planificación para el aseguramiento de presupuestos y recursos financieros. En este sentido, también el MINCETUR (2016c), en conjunto con la Dirección Nacional de Turismo, generó una serie de Normas Legales, las cuales se implementaron en el Reglamento Ambiental para el Sector Turismo en el Perú (ver Tabla 18).

Tabla 18

*Reglamentación Ambiental para Sector Turismo en el Perú*

| Tipo Documento                         | Descripción   |
|--|---|
| Ley                                    | Ley 27446 - Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) y su Reglamento        |
| Términos de Referencia Básicos         | Para estudios de Impacto Ambiental Semidetallados (EIA) - EIA Categoría III                           |
| Norma                                  | Registro de entidades autorizadas para elaborar EIA y otros instrumentos aplicables al Sector Turismo |
| Proyecto de Reglamento                 | Reglamento Ambiental para el Desarrollo del turismo   |
| Manual de Buenas prácticas ambientales | Buenas prácticas Ambientales y Manuales Técnicas de Difusión  |
| Registro de entidades Autorizadas      | Para elaborar EIAs y otros instrumentos para el sector turismo  |

*Nota.* Tomado de “Gestión Ambiental y Sostenibilidad Turística,” por MINCETUR, 2016c (<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/gestion-medioambiental/>).

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A continuación, se presenta la matriz MEFE, donde se lista los factores determinantes del éxito, representado en oportunidades, las que consideramos que podrían beneficiar al turismo en Arequipa y las amenazas que se debe evitar (D’Alessio, 2015). Para la elaboración de la matriz donde se analizan los factores externos se realizó una evaluación y resumen de toda la información considerada en el análisis PESTE; luego de esta auditoría se procedió a listar las oportunidades y amenazas propias del entorno y que podrían significar beneficios o perjuicios para la industria turística de la Región Arequipa y ante los que se deben desarrollar capacidades que permitan responder de manera ofensiva o defensiva, según corresponda, a estos factores (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Matriz MEFÉ*

| Factores determinantes de éxito |   | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|---|------|-------|-------------|
| <i>Oportunidades</i>            |   |      |       |             |
| 1                               | Crecimiento sostenido de la economía mundial y nacional   | 0.2  | 3     | 0.6         |
| 2                               | Crecimiento de la demanda de turismo a nivel mundial y nacional   | 0.2  | 3     | 0.6         |
| 3                               | Facilidad para hacer negocios   | 0.1  | 3     | 0.3         |
| 4                               | Reducción de visitas turísticas a Estados Unidos, Europa, Asia y África por coyuntura política y seguridad nacional | 0.08 | 2     | 0.16        |
| 5                               | Mayor desarrollo de tecnologías de información y comunicaciones e internet en el mundo                              | 0.1  | 2     | 0.2         |
| <i>SubTotal</i>                 |   | 0.68 |       | 1.86        |
| <i>Amenazas</i>                 |   |      |       |             |
| 1                               | Aparición de nuevos atractivos turísticos y mejor posicionamiento de algunos ya existentes.                         | 0.1  | 2     | 0.2         |
| 2                               | Reducción de interés de viajes por visitas interactivas y desarrollo de plataformas simuladoras de viajes.          | 0.04 | 3     | 0.12        |
| 3                               | Fenómenos naturales adversos, cambio climático y Fenómeno del Niño.   | 0.08 | 2     | 0.16        |
| 4                               | Incremento de delincuencia y conflictos sociales en la región.  | 0.07 | 3     | 0.21        |
| 5                               | Índice de corrupción elevado que afecta las iniciativas de inversión privada en el sector turismo.                  | 0.03 | 3     | 0.09        |
| <i>SubTotal</i>                 |   | 0.32 |       | 0.78        |
| Total                           |   | 1.00 |       | 2.64        |

*Nota.* Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*”, por D’Alessio, 2015. México. F. México: Pearson.

Dentro de las oportunidades podemos observar que el acceso a las tecnologías de información ha incrementado en la actualidad, situación que aún no viene siendo aprovechada en la Región Arequipa para impulsar el sector turismo. Por otro lado, es importante mencionar que los últimos sucesos de violencia en Asia, África y Europa han ocasionado que el número de visitantes se vea afectado y se reduzca como consecuencia de la sensación de inseguridad. Asimismo, las decisiones políticas de Donald Trump han generado que existe una notable reducción de turistas que incluso podría incrementarse de mantener algunas posiciones particulares con respecto a mexicanos y musulmanes.

Dentro de las amenazas identificadas, los fenómenos climatológicos adversos como el Fenómeno de El Niño, asociado a la deficiente infraestructura vial que existe hoy en día y la falta de capacidad de respuesta del Gobierno Regional y local; hacen que estos factores sean considerados como una limitante para el desarrollo y crecimiento del turismo, ya que durante época húmeda (noviembre a marzo) el flujo de turistas en la Región de Arequipa suele ser reducida. Otro factor limitante identificado es el incremento de la delincuencia y conflictos sociales en el país, este último asociado al desarrollo del sector minero en su mayoría. De , se desprende que hay muchas oportunidades de crecimiento y muchas amenazas que mitigar, en la actualidad el sector está respondiendo de forma promedio regular.

### **3.5. Turismo en Arequipa y sus Competidores**

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Existen dos lineamientos bajo el que se analiza el tema de proveedores, el primero está referido a que en la actualidad, el país no cuenta con una asociación especializada en operaciones turísticas que vea el negocio de forma macro o en su defecto regional, esto se evidencia en la cantidad de empresas participantes en el mercado de prestaciones turísticas y la creciente informalidad bajo la que operan; adicionalmente es preciso tener en consideración el impacto negativo que genera la baja calidad en servicio al cliente y el poco interés de los involucrados en invertir y mejorar este factor. El segundo lineamiento tiene que ver con la prestación de servicios a entidades estatales, ya que para poder brindarle cualquier servicio al Estado de manera directa, este servicio debe de ser licitado públicamente mediante la Ley de Contrataciones del Estado (Decreto Legislativo N° 1017, 2008) y su reglamento, lo que hace muy difícil una relación directa entre los proveedores y la Región Arequipa y permite que todas las empresas no solo desarrollen sus actividades sin considerar la importancia de la calidad en la prestación, sino que además deja la posibilidad abierta de que puedan aparecer nuevos proveedores que al trabajar incluso al margen de la normatividad

encuentran en la posibilidad de ofrecer servicios cada vez más económicos, una gran oportunidad de hacerse de un lugar en el mercado. Tenemos entonces poder limitado de proveedores.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación que tienen los compradores en la región Arequipa es bajo, esto debido principalmente a que no existe concentración de compradores frente a las empresas que facilite una negociación en lo referente a la prestación propia de los servicios turísticos; adicional a esto, es importante tener en cuenta que no existe información pública de las empresas prestadoras de servicio lo que fomenta un ambiente de desconocimiento producto de la desinformación que restan poder de negociación considerable.

Otro aspecto importante que considerar es el hecho de que los compradores tienen alternativas turísticas, servicios, y precios ya establecidos para las que no existen reemplazos, es decir, no hay opción a la negociación ya que en caso el comprador opte por no tomar alguna alternativa, simplemente no la toma y el servicio se sigue prestando indistintamente de la posición del comprador, esto se debe también a la demanda que hay por estos servicios.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Cuando el valor de un producto resulta no ser relevante, existe una mayor posibilidad de aparición de sustitutos, esto significa que tanto las características como el precio del producto tienen que ser únicos; además se debe tener en cuenta que la demanda y el precio de los productos se vuelve más elástica a medida que vayan apareciendo mayor cantidad de sustitutos (Porter, 2009). Considerando lo anterior, es preciso mencionar que en el caso del turismo, reemplazar la experiencia y vivencias de un viaje puede ser una tarea sumamente complicada; sin embargo el avance tecnológico ha permitido que en la actualidad existan alternativas de distracción y de ocio como los desarrolladores de visitas virtuales e interactivas, páginas web especializadas soportadas por realidad virtual y plataformas

*streaming* que aparecen como opciones atractivas y novedosas que demandan menor inversión de tiempo y que despiertan en el mercado la no necesidad de salir de casa y por consiguiente no optar por los servicios turísticos no solo de la región Arequipa; sino de todo el mundo.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Tanto en el Perú como en el mundo ya están establecidos y son conocidos por todos los atractivos turísticos de cada localidad, esto no significa que no se puedan desarrollar nuevos atractivos, como el gastronómico en el Perú, sin embargo, en lo que se refiere a entrantes en el rubro turístico, no existe mucha probabilidad de que esto se concrete, por el contrario, existe mucha posibilidad de que los actuales participantes se potencien y desarrollen, pero este análisis corresponde a la fuerza referida a los competidores y no a los entrantes.

#### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

Considerando que la situación futura deseada (visión) para la industria turística de la región Arequipa establece posicionarla entre los diez primeros destinos turísticos de Latinoamérica, dentro de este alcance se puede identificar competidores que no solo trabajan en desarrollar capacidades que los permita mantenerse su posición actual sino mejorar su posicionamiento en función del incremento de sus visitas, producto de la calidad y variedad de sus servicios turísticos.

Según INEI (2017), el crecimiento del turismo en base a los indicadores relacionados a la actividad alojamiento y restaurantes, viene en incremento desde el 2007 de forma continua, representando el 3% del PBI. Adicionalmente se puede indicar que la actividad en los últimos años ha tenido un crecimiento promedio de 6.5% con respecto a su valor agregado, alcanzando su máximo promedio en el 2011 (11.1%) y un menor promedio en el 2009 (0.6%).

Asimismo, se tiene que tener en consideración que son seis las regiones que representan el 80% de la industria, y esas se mantienen a lo largo de los últimos 10 años, siendo Lima la que representa el 65.5%, Cusco el 5.5%, Arequipa el 3.7%, La Libertad el 3.2%, Ancash el 3% y Piura el 2.8%. Por todo ello, se concluye que la rivalidad entre competidores dentro del país es considerablemente alta.

Se ha mencionado como competidor importante a la región del Cusco, esto debido a que contiene atractivos turísticos resaltantes, adicionalmente debido a que es considerado como patrimonio histórico de la humanidad, además de ser el principal punto de ingreso para trasladarse a la ciudadela incaica de Machu Picchu, considerada como una de las maravillas del mundo moderno. Otras razones que hacen que la experiencia de los visitantes sea inolvidable, es la belleza del valle sagrado de los Incas, sus complejos arqueológicos ubicados a lo largo de la región, así como la amplia infraestructura religiosa con más de 17 iglesias que datan del siglo XVII en su gran mayoría, Aunados con el conjunto de museos que la misma ciudad ofrece (Turismo Cusco, 2015).

Adicionalmente, se considera un competidor importante la Región del Caribe en Colombia, teniendo como ciudad principal a Cartagena de las Indias, cuyo nombre oficial es Distrito Turístico y Cultural de Cartagena de Indias (nombrada patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1984) y cuenta con una arquitectura conservando su centro histórico, con coloniales que resaltan con el color de las flores colgadas en cada uno de sus balcones, con seis iglesias coloniales que datan del siglo XVI y que aún mantienen su arquitectura en perfectas condiciones, adicionalmente cuenta con monumentos históricos donde destaca el Castillo de San Felipe de Barajas, siendo esta la más grande de las fortalezas españolas construidas en el continente Americano, asimismo cuenta con diez museos donde se ofrece historia, cultura y entretenimiento por su temática (Descubre Cartagena, s.f.).

Asimismo, se ha considerado el Estado de Puebla, con su capital Puebla de Zaragoza

como otro competidor directo, (nombrado patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1987), ubicada al pie del volcán Popocatepetl el cual cuenta con una altura de 5,500 msnm, dentro de un valle de volcanes cercanos a la misma. La gastronomía de Puebla es reconocida internacionalmente debido a su historia, sabor, variedad, resultando de la fusión de la tradición culinaria de origen mexicana, así como de las influencias españolas, francesas y árabes, aportando no solo ingredientes sino utensilios que enriquecieron la diversidad culinaria, considerada como una de las más representativas de México, adicionalmente es reconocida por su amplia variedad de panes y dulces típicos (Ciudad de Puebla, s.f.).

### **3.6. Turismo en Arequipa y sus Referentes**

Los principales referentes que se han encontrado para la región Arequipa es la Región de Lacio en Italia, que tiene como principal atractivo la ciudad de Roma (nombrado patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1987), la cual parece una sala de exposición de un museo gigante al aire libre, un collage de plazas auténtico, mercados abiertos y sitios históricos impresionantes, la cual mezcla historia, religión, gastronomía, contando con monumentos históricos de más de 1,500 años. Adicionalmente cuenta con la ciudad del Vaticano, capital de la religión católica a nivel mundial (Descubre Italia, s.f.).

Adicionalmente se consideró al Estado de Arizona con su Capital Arizona, principalmente por la presencia del Gran Cañón, el mismo que se ubica en el Parque Nacional del Gran Cañón y está surcado por el gigantesco cañón cavado por el río Colorado, con una profundidad de 1,500 metros es el desfiladero más espectacular del mundo. Según la UNESCO, “en sus estratos horizontales está plasmada la historia geológica de los últimos dos mil millones de años. También se hallan en este sitio vestigios de los esfuerzos de adaptación del hombre prehistórico a un entorno particularmente inhóspito” (UNESCO, s.f.). Este atractivo cuenta con una pasarela de vidrio llamada Grand Canyon Skywalk , la cual permite encontrarse a 1,300 metros sobre el vacío (UNESCO, s.f.).

Finalmente, se considera como referente la Región de París en Francia, con su capital París; esto debido que es una de las regiones más visitadas de Europa por la historia que recorren sus calles y plazas, por contar con los museos más importantes del mundo, como el Museo del Louvre que destaca por sus incontables galerías de arte; además por sus diferentes palacios siendo el más resaltante el Palacio de Versalles construido por Luis XIV en el siglo XVII. Asimismo destaca por su diversa infraestructura histórica como la Torre Eiffel, el Arco de Triunfo, Catedral de Notre-Dame. Finalmente, París cuenta con una amplia gastronomía debido a su multiculturalidad y su ubicación en Europa, siendo un referente en este rubro también (Descubrir París, s.f.).

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

***Matriz Perfil de Competitividad (MPC).*** La matriz MPC selecciona cuidadosamente los factores claves de éxito considerando principalmente aquellos a través de los cuales se pueda generar un desarrollo sostenible y sustentable ecológicamente de la región y que además permitan no sólo colocar a Arequipa como referente en el sector, sino que además hagan de esta un destino muy competitivo. Para esta elaboración se han considerado los destinos turísticos del Perú con mejores y mayores resultados (ver Tabla 20).

***Matriz Perfil Referencial (MPR).*** La elaboración de la MPR considera como punto de partida para el análisis a los referentes sudamericanos por sus buenas prácticas y que motivan el poder imitar aquellas buenas prácticas potenciando y desarrollando capacidades operativas y administrativas que sean base y soporte del crecimiento y consolidación del turismo de la región. Si bien es cierto Arequipa posee en algunos casos mejor puntuación en algunos factores que otras ciudades que son más visitadas, los resultados reflejan el comportamiento como un todo y no de forma aislada o particular, por lo que, en definitiva, se hace necesario enfocar esfuerzos para alcanzar el desarrollo necesario para alcanzar los resultados esperados (ver Tabla 21).

Tabla 20

*Matriz Perfil de Competitividad*

| Factores Clave de Éxito  | Peso | Región Arequipa |             | Región Cusco |             | Región del Caribe<br>Cartagena de las Indias |             | Estado de Puebla<br>Puebla de Zaragoza |             |
|--|------|-----------------|-------------|--------------|-------------|--|-------------|--|-------------|
|  |      | Valor           | Ponderación | Valor        | Ponderación | Valor  | Ponderación | Valor                                  | Ponderación |
| 1 Infraestructura turística y transporte                                   | 0.13 | 3               | 0.39        | 3            | 0.39        | 4  | 0.52        | 4                                      | 0.52        |
| 2 Facilidad para hacer negocios  | 0.11 | 3               | 0.33        | 4            | 0.44        | 4  | 0.44        | 3                                      | 0.33        |
| 3 Recurso humano capacitado  | 0.11 | 2               | 0.22        | 3            | 0.33        | 3  | 0.33        | 3                                      | 0.33        |
| 4 Posicionamiento de los atractivos turísticos                             | 0.08 | 2               | 0.16        | 2            | 0.18        | 2  | 0.16        | 2                                      | 0.16        |
| 5 Ubicación geográfica estratégica   | 0.11 | 4               | 0.44        | 4            | 0.44        | 3  | 0.33        | 3                                      | 0.33        |
| 6 Interacción entre las actividades turísticas y su entorno (stakeholders) | 0.09 | 3               | 0.27        | 2            | 0.18        | 3  | 0.27        | 3                                      | 0.27        |
| 7 Internet, tecnología y comunicaciones                                    | 0.11 | 2               | 0.22        | 3            | 0.33        | 3  | 0.33        | 3                                      | 0.33        |
| 8 Formalidad en los negocios   | 0.07 | 1               | 0.07        | 1            | 0.07        | 2  | 0.14        | 2                                      | 0.14        |
| 9 Seguridad  | 0.13 | 3               | 0.39        | 1            | 0.13        | 1  | 0.13        | 1                                      | 0.13        |
| 10 Sostenibilidad y sustentabilidad ambiental                              | 0.06 | 2               | 0.12        | 3            | 0.18        | 1  | 0.06        | 2                                      | 0.12        |
| Total  | 1.00 |                 | 2.61        |              | 2.65        |  | 2.71        |  | 2.66        |

*Nota.* Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad Menor; 1. Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015. México. F. México: Pearson

Tabla 21

*Matriz de Perfil de Referencial (MPR) del Sector Turismo*

| Factores Clave de Éxito  | Peso | Región Arequipa |             | Región de Lacio |             | Estado de Arizona |                | Región de Paris. |             |
|--|------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-------------------|----------------|------------------|-------------|
|  |      | Perú            | Perú        | Roma            | Italia      | Arizona           | Estados Unidos | Paris            | Francia     |
|  |      | Valor           | Ponderación | Valor           | Ponderación | Valor             | Ponderación    | Valor            | Ponderación |
| 1 Infraestructura turística y transporte                                   | 0.13 | 3               | 0.39        | 4               | 0.52        | 4                 | 0.52           | 4                | 0.52        |
| 2 Facilidad para hacer negocios  | 0.11 | 3               | 0.33        | 4               | 0.44        | 4                 | 0.44           | 4                | 0.44        |
| 3 Recurso humano capacitado  | 0.11 | 2               | 0.22        | 4               | 0.44        | 4                 | 0.44           | 4                | 0.44        |
| 4 Posicionamiento de los atractivos turísticos                             | 0.08 | 2               | 0.16        | 4               | 0.32        | 4                 | 0.32           | 4                | 0.32        |
| 5 Ubicación geográfica estratégica   | 0.11 | 4               | 0.44        | 4               | 0.44        | 4                 | 0.44           | 4                | 0.44        |
| 6 Interacción entre las actividades turísticas y su entorno (stakeholders) | 0.09 | 3               | 0.27        | 4               | 0.36        | 4                 | 0.36           | 4                | 0.36        |
| 7 Internet, tecnología y comunicaciones                                    | 0.11 | 2               | 0.22        | 4               | 0.44        | 4                 | 0.44           | 4                | 0.44        |
| 8 Formalidad en los negocios   | 0.07 | 1               | 0.07        | 4               | 0.28        | 4                 | 0.28           | 4                | 0.28        |
| 9 Seguridad  | 0.13 | 3               | 0.39        | 4               | 0.52        | 2                 | 0.26           | 4                | 0.52        |
| 10 Sostenibilidad y sustentabilidad ambiental                              | 0.06 | 2               | 0.12        | 3               | 0.18        | 3                 | 0.18           | 3                | 0.18        |
| Total  | 1.00 |                 | 2.61        |                 | 3.94        |                   | 3.68           |                  | 3.94        |

*Nota.* Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad Menor; 1. Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015. México. F. México: Pearson

### 3.8. Conclusiones

Es necesario que los esfuerzos de la región se enfoquen en sacar el máximo provecho de sus ventajas comparativas y transformarlas en sólidas ventajas competitivas a través de las cuales se pueda alcanzar el desarrollo de las localidades, pueblos y ciudades de la región. De acuerdo al análisis PESTE y la matriz de Perfil de Competitividad, la Región Arequipa cuenta con ubicación geográfica privilegiada y estratégica, ventaja comparativa que debe ser adecuadamente aprovechada y explotada de forma sostenible, para posicionar los atractivos turísticos de la región como el Cañón de Cotahuasi, Valle de los Volcanes y el amplio inventario de recursos naturales de la región; evitándose de esta forma que los turistas se concentren solo en la provincia de Arequipa o en el valle del Colca. Esto puede lograrse a través de un Plan estratégico de marketing y comercialización de los recursos turísticos de la Región, lo que podría generar el desarrollo de distintos tipos de turismo y podría satisfacer el incremento de la demanda e interés por parte de turistas nacionales y extranjeros, quienes buscan experimentar nuevas alternativas de turismo no tradicionales; como por ejemplo el turismo de aventura, vivencial, entre otros; donde la región cuenta con el potencial para su desarrollo.

Por otro lado, así como hay oportunidades, también se ha logrado identificar amenazas; para lo cual es necesario que se identifique las debilidades que la región deberá atender oportunamente para lograr enfrentar las posibles amenazas como por ejemplo los fenómenos climáticos adversos y el incremento de la delincuencia en el país; esto último podría mermar en la imagen de la región y hacerla menos atractiva ante los ojos del mundo.

Finalmente, la región no solo debe enfocarse en promocionar mejor los atractivos turísticos, sino también trabajar en la mejora sustancial de sus debilidades en cuanto a infraestructura; involucrando dentro de sus actividades a las autoridades

nacionales y locales, pobladores e inversión privada para la ejecución de un plan de desarrollo del turismo de carácter responsable, sostenido y consciente, sobre todo pensando en el largo plazo, que permita posicionar a Arequipa en los ojos del mundo haciéndola atractiva y ofreciendo las condiciones necesarias para recibir al turismo tanto nacional como el extranjero.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

A continuación, se identifican las fortalezas y debilidades del sector turismo de la región Arequipa a partir del análisis interno de siete áreas funcionales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

Actualmente, la administración y gerencia del sector turismo en la región Arequipa, considera una estructura organizacional que corresponde principalmente a organizaciones públicas del Estado. En ese sentido, se muestra a continuación el organigrama estructural del Gobierno Regional de Arequipa [GRA], el cual incluye a la Gerencia de Regional de Comercio Exterior y Turismo [GRCETUR] como órgano de dirección a cargo de la implementación y ejecución de las políticas nacionales y regionales relacionadas con promover, orientar y regular la actividad turística en la región (Ordenanza regional N°183) (ver Figura 25). Asimismo, con la finalidad de asegurar un mejor cumplimiento de sus funciones, la Gerencia de Regional de Comercio Exterior y Turismo, realiza coordinaciones con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y, además, con organismos públicos y privados dedicados a la actividad turística de la región, dentro de los cuales se encuentra: la Asociación Gastronómica de Arequipa (AGAR), la Asociación de Agencias de Viajes de Arequipa [AVIT Arequipa], la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines de Arequipa [AHORA Arequipa]. También, de acuerdo con la Ordenanza Regional 359, el Gobierno Regional de Arequipa, dispuso la creación de una marga regional con alcance global, responsabilidad que estaría a cargo de PromArequipa, la cual fue creada con el propósito difundir y promocionar el turismo en la región.



En referencia a la administración y gestión del turismo en la región, la Memoria Institucional del Gobierno Regional de Arequipa (2016) reportó a través de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo [GR CETUR] un incremento de esfuerzos para la formalización, gestión de trámites y capacitación para empresas y empleados que se desarrollan dentro del sector Turismo (GRA, 2016) (ver Tabla 22 y Tabla 23).

Tabla 22

*Acciones de Formalización Ante el GR CETUR*

| Formalización   | Unidad     | Año 2015 | Año 2016 |
|---|------------|----------|----------|
| Mesas de Formalización                                  | Número     | 0        | 3        |
| Operativos Inopinados                                   | Número     | 4        | 20       |
| Empresas Fiscalizadas                                   | Número     | 48       | 475      |
| Empresas informales cerradas                            | Número     | 0        | 14       |
| Empresas que levantaron observaciones o se formalizaron | Porcentaje | 5.00%    | 60.00%   |

*Nota.* Tomado de "Memoria Institucional 2016, Pliego 443 Gobierno Regional de Arequipa," por Gobierno Regional de Arequipa [GRA], 2016 ([http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms\\_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlaneamientoOrganizacion.InformeGestionInstitucional/MEMO-2016.pdf](http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlaneamientoOrganizacion.InformeGestionInstitucional/MEMO-2016.pdf)).

Tabla 23

*Acciones para la Facilitación de Trámites ante el GR CETUR*

| Facilidad de Trámites   | Unidad             | 2015  | 2016   |
|---|--------------------|-------|--------|
| Trámites de hospedajes, restaurantes y agencias de viaje            | Número             | 176   | 442    |
| Trámites de carnet de guía de turismo                               | Número             | 61    | 223    |
| Tiempo de trámite de expedientes hospedajes, restaurants y agencias | Número de días     | 15    | 07     |
| Tiempo de trámite de carnet de guía de turismo                      | Número de días     | 0     | 14     |
| Cursos de Capacitación en Turismo                                   | Número de cursos   | 5.00% | 60.00% |
| Personas Capacitadas en Turismo                                     | Número de personas | 96    | 748    |

*Nota.* Tomado de "Memoria Institucional 2016, Pliego 443 Gobierno Regional de Arequipa," por Gobierno Regional de Arequipa [GRA], 2016 ([http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms\\_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlaneamientoOrganizacion.InformeGestionInstitucional/MEMO-2016.pdf](http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlaneamientoOrganizacion.InformeGestionInstitucional/MEMO-2016.pdf)).

Es importante resaltar que, en la Memoria Institucional (GRA, 2016), el GRCETUR de la Región de Arequipa obtuvo la viabilidad del perfil de dos proyectos turísticos: Ruta del Pisco y la Ruta Gastronómica, donde uno de ellos contaría con el financiamiento del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] y el Plan COPESCO, ente ejecutor de proyectos de inversión pública de interés turístico del MINCETUR. Otras rutas turísticas han sido impulsadas durante el 2016 a través de acuerdos regionales, para su creación y/o formulación; para lo cual se constituyó una Comisión de Turismo y Promoción del Empleo. Tanto la Memoria Institucional del periodo 2015 y 2016 del Gobierno Regional de Arequipa, no desarrolla ni presenta proyectos de desarrollo futuro de un plan ante desastres naturales que pueda afectar los recursos turísticos de la región.

Por otro lado, de acuerdo con la Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR (2016), los gobiernos regionales tienen a su cargo la implementación del Plan Estratégico Nacional de Turismo [PENTUR] a través de Planes Estratégicos Regionales de Turismo [PERTUR], para el cual intervienen actores públicos y privados del sector turismo de la región, el mismo que a la fecha, en la región Arequipa carece de actualización; por lo que, a partir de la Resolución Ejecutiva Regional 232-2017-GRA/GR, se ha dispuesto la conformación de un Equipo Técnico Especializado conformado por: (a) la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo, (b) la Oficina Regional de Planeamiento, el Presupuesto y Ordenamiento Territorial, (c) la Oficina de Planeamiento y Desarrollo Institucional, (d) el Concejo Regional de Arequipa, (e) el Sector Privado de la Región Arequipa, y (f) el Sector Académico de la Región Arequipa; quienes tendrán a cargo la conducción del proceso de formulación y actualización del PERTUR de la región. Teniendo en consideración este análisis, se identificaron como fortalezas de este sector:

- Estructura organizacional y responsabilidades definidas para el impulso, desarrollo y promoción del Sector Turismo en la región Arequipa.

- A nivel regional, se cuenta con asociaciones de empresas del sector turismo, claramente definidas y que participan en el desarrollo de productos turísticos de la región.

Finalmente, a pesar de que hay un incremento de esfuerzos de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo de la Región de Arequipa, esta debe desarrollarse bajo el alineamiento de un Plan Estratégico Regional del Turismo [PERTUR], el cual aún no ha sido actualizado y que ayudaría a direccionar esfuerzos y sinergias con el PENTUR y este a su vez con el MINCETUR. Asimismo, la inversión turística de la región debe diversificarse y no concentrarse solo en la provincia de Arequipa. El Gobierno Regional de Arequipa debe invertir en el desarrollo de Planes de Prevención ante desastres naturales para sus circuitos turísticos, los cuales no se encuentran al momento ni en cartera de proyectos. Por tanto, estas serían debilidades que viene experimentando el sector turismo de la región Arequipa.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

La Región Arequipa cuenta con un gran potencial como destino turístico. Sus valiosos recursos y productos turísticos con gran atractivo cultural y natural no han sido promocionados en su totalidad, existen un inventario amplio con recursos naturales en regiones de costa y sierra, poco difundidos y conocidos, pero con potencial para ser considerados en la elección de los visitantes. La oferta turística se encuentra concentrada fundamentalmente en las provincias de Arequipa y Caylloma, la primera por el atractivo de su centro histórico el mismo que cuenta con el distintivo de Patrimonio Cultural de Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y la segunda provincia por tener contar con el Circuito del Cañón del Colca.

Según lo señalado por MINCETUR (2016d), de los 3,303 recursos turísticos inventariados a nivel nacional, 242 pertenecen a la Región Arequipa, concentrada

principalmente en la provincia de Caylloma (entre los que predomina el Valle del Colca), de los cuales la mayor cantidad está dentro de la categoría manifestaciones culturales con 49%, además de sitios naturales con 41%; debido a ello, se puede señalar que la oferta en la región esta principalmente basada en el turismo cultural y de naturaleza (ver Tabla 24).

Tabla 24

*Inventario de Recursos Turísticos de Arequipa*

| Recursos turísticos   | Cantidad | %     | Detalle   |
|---|----------|-------|---|
| Sitios naturales  | 99       | 40.91 | Valles, montañas, cañones, caídas de agua, lugares pintorescos                            |
| Manifestaciones Culturales                                      | 119      | 49.17 | Arquitectura y espacios urbanos, lugares históricos, museo, pueblos, sitios arqueológicos |
| Folklore  | 2        | 0.83  | Creencias populares, música y danza   |
| Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas | 13       | 5.37  | Bodegas, jardines botánicos, viveros  |
| Acontecimientos programados                                     | 9        | 3.72  | Fiestas patronales, fiestas religiosas, carnavales  |
| Total   | 242      |       |   |

*Nota.* Tomado de "Mapa de Ubicación y Recursos Turísticos y Emprendimientos de Turismo Rural Comunitario," por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016d ([http://mgis.mincetur.gob.pe/turismo/resource/descargables/DE-01\\_ManualUsuarioSigMincetur\\_V01R02.pdf](http://mgis.mincetur.gob.pe/turismo/resource/descargables/DE-01_ManualUsuarioSigMincetur_V01R02.pdf)).

La Región Arequipa cuenta con una oferta turística muy variada que puede dividirse en dos grupos. El primer grupo, que incluye los atractivos turísticos más ofertados y por consiguiente los más visitados, considera a: (a) la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca, (b) Yanque (Cruz del Cóndor, Pinchollo, Maca, Achoma), (c) Chivay (Colca, La Calera), (d) la Plaza de armas de Arequipa, (e) el Monasterio de Santa Catalina, (f) la Catedral, Iglesia Cúpula y Claustros de la Compañía de Jesús, (g) la Andenería del distrito de Paucarpata, (h) Los Barrios Tradicional de San Lázaro y Yanahuara, (i) el Mirador de Carmen Alto, (j) el Molino de Sabandía, Mirador de Yanahuara, (k) La Mansión del Fundador, y (l) la Plaza y el Mirador de Sachaca y Balneario de Tingo; y un segundo grupo, los menos ofertados, que si bien es cierto no han sido debidamente potenciados ni desarrollados, poseen características y únicas que podrían agregar diversidad al portafolio

turístico actual de la región, incrementar sus visitas y, por consiguiente, ingresos económicos para el sector. Entre los atractivos turísticos menos ofertados y con gran potencial se tiene: (a) Colca Alternativo, que muestra una variación de recorridos, tiempos, modalidades de turismo y recursos turísticos que poseen los diferentes pueblos tradicionales ubicados desde épocas prehispánicas en ambos márgenes del Cañón del Colca; (b) Río Majes, (c) el Cañón de Cotahuasi, (d) el Cañón de Majes, (e) el Puerto Inka, (f) Toro Muerto, (g) el Valle de los Volcanes, (h) Playas del litoral Arequipeño, y, finalmente, (i) Ascensión al Misti. Dentro de los recursos turísticos es rescatable la cantidad de recursos naturales constituidos por los cañones y volcanes presentes en la región.

La gastronomía es otro aspecto distintivo de la región Arequipa, dado que concentra un abanico amplio de platos típicos que aún conservan cocina ancestral. En la actualidad, se han registrado más de 194 platos típicos en toda la región entre los que se considera que 40 son entradas, 11 caldos, 11 chupes, 70 guisos, 51 postres y 11 bebidas; esta oferta gastronómica es ofrecida en establecimientos tradicionales más conocidas como picanterías que permiten que el turista aprecie la ambientación tradicional en forma conjunta a la degustación de los platos de la región. Por este aspecto relevante es que en el año 2014 el Ministerio de Cultura declaró a la picantería arequipeña como Patrimonio Cultural de la Nación (BCRP, 2016a).

Las iniciativas de promoción a nivel nacional e internacional de la gastronomía de la región arequipeña aún son incipientes, recién a partir del año 2007 se realizó el primer Festival Gastronómico, pero solo concentrado en la provincia de Arequipa, promovido por la Asociación Gastronómica de Arequipa [AGAR] conformada en el año 2006 que organiza un festival al año. Sin embargo, durante el año 2016, el Gobierno Regional de Arequipa emitió acuerdos regionales para poder impulsar la gastronomía arequipeña a través de nuevos productos turísticos conocidos como la Ruta Gastronómica, la Ruta del Olivo, la Ruta del

Camarón de río y la Ruta del Pisco; esta última ya salió al mercado turístico en julio 2017 y consta del recorrido de 17 bodegas de pisco y viñedos en las provincias de Castilla, Caylloma y Arequipa (ver Tabla 25).

Tabla 25

*Rutas Turísticas de la Región Arequipa - 2013*

| Rutas turísticas                                 | Puntos de visita   |
|--|--|
| La Ruta del Loncco                               | Chiguata, Paucarpata, Sabandía, Characato, Socabaya, Quequeña, Yarabamba, Pocsi, Mollebaya y Polobaya  |
| Ruta Turística de Chiguata                       | Volcanes Misti y Pichu Pichu, andenería inca y la Iglesia Espíritu Santo   |
| La Ruta Turística Cultural de Mario Vargas Llosa | Casa de nacimiento de Mario Vargas Llosa, Biblioteca Regional, entre otros.  |
| Ruta de las “Calaveritas”                        | Ruta de ascenso al volcán Misti  |
| Ruta del Camarón                                 | Viñedo de Pisco Camaná, Cerro “Dinosaurio dormido” y “Llama de Characata” y pueblo de Socso  |
| Ruta del Paladar                                 | Diversos puntos donde se disfruta la diversidad de platos Arequipeños  |
| Ruta Religiosa a Chapi (Polobaya)                | Peregrinación a pie al Santuario de la Virgen de Chapi   |
| Ruta del origen del Amazonas & Mismi             | Río Apacheta   |
| Ruta Cultural                                    | 15 museos y espacios culturales, como el museo de arte contemporáneo, la Casona de Moral, la Casa Numismática de Arequipa, el monasterio de Santa Catalina, entre otros. |
| Ruta del origen del Pisco “Tres Oasis”           | Iglesia de la Compañía de Jesús, Monasterio de la Recoleta y bodegas artesanales y semi industriales   |
| Ruta Textil                                      | Diferentes lugares y/o comunidades textiles  |

*Nota.* Tomado de "Resumen Ejecutivo. Diagnóstico de la Actividad Turística en la Provincia de Arequipa. Plan Estratégico para el desarrollo turístico de la provincia de Arequipa 2021," por Universidad San Ignacio de Loyola [USIL], 2013 ([http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1370/1/2013\\_USIL\\_Diagnostico%20de%20la%20actividad%20turistica%20en%20la%20provincia%20de%20Arequipa.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1370/1/2013_USIL_Diagnostico%20de%20la%20actividad%20turistica%20en%20la%20provincia%20de%20Arequipa.pdf)).

A pesar de contar con nuevos productos turísticos, en la actualidad la región no cuenta con un sólido plan comercial y de marketing que permita difundir a nivel global los diferentes atractivos y productos turísticos que permitan atraer a una mayor cantidad de visitantes. Si bien es cierto, recientemente la Gerencia Regional consideró declarar como interés regional el registro de la Marca Destino Arequipa como signo distintivo de identidad y diferenciación de la imagen de la Región Arequipa (Ordenanza Regional N°359-Arequipa), donde PromArequipa sería la entidad a cargo de impulsar la promoción de la marca, aún existe la

tarea pendiente para la formulación de un plan integral comercial y de marketing que cuente con objetivos que permitan tener resultados favorables para el sector en el corto y mediano plazo (ver Figura 26).



Figura 26. Diseño de Isologo de la marca destino Arequipa Tomado de “Crear Marca Arequipa para impulsar turismo e inversión en la región,” por El Buho, 2017 (<http://elbuho.pe/2017/09/29/crearon-marca-arequipa-impulsar-turismo-e-inversion-la-region/>).

En relación a la promoción y marketing del turismo en la región, hasta la fecha vienen siendo realizadas con un débil impacto y alcance nacional e internacional. Las iniciativas más recientes en la promoción para el lanzamiento de nuevos productos turísticos como es el caso de la Ruta del Pisco, que involucra a las provincias de Caylloma, Arequipa y Castilla, o la promoción de la Ruta Cultural Mario Vargas Llosa, desarrollada en la provincia de Arequipa, han tenido poca notoriedad y difusión, los esfuerzos se mantuvieron solo en el lanzamiento mas no se observa mayor despliegue de actividades en la continuidad con el marketing y promoción de estos y otros productos turísticos.

En referencia a las ventas asociadas a las actividades turísticas en la región Arequipa, es pertinente conocer el flujo de turistas que arriban a la región y su gasto promedio durante su promedio de estadía. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], la región Arequipa albergó durante el 2016, un total de 1'806,085 turistas, representando un crecimiento no muy significativo de 0.96% a comparación de las cifras reportadas en el 2015. Esto se debe a una mayor afluencia de turistas extranjeros en la región que pasó de 17.3% a 20.5% en el 2016 y a una contracción de los turistas nacionales en la región de 82.7% en el 2015 a 79.5% en el 2016. Otro dato importante es que el turista permanece 1.4 días en la región de Arequipa y, según PROMPERÚ, el turista que visitó la región de Arequipa durante el 2016, tiene como principal motivo de viaje: vacaciones y recreación; donde su gasto promedio fue de S/ 645.00 para el caso del turista nacional y S/ 832.00, para el turista extranjero.

Por tanto, se puede concluir que durante el 2016, la industria del turismo en la Región Arequipa generó un total aproximado de S/ 1'234.154 millones de ingresos por ventas de servicios y productos turísticos. Al respecto, sobre marketing y ventas se desprenden las siguientes fortalezas:

- Recursos turísticos naturales con alto valor potencial.
- Amplia variedad gastronómica.
- Lanzamiento de la Marca Destino Arequipa.

Una debilidad del sector es la falta de un Plan Regional Integrado para el Comercio y Marketing de productos turísticos para el corto, mediano y largo plazo; cuyos resultados se verá reflejado en las cifras de crecimiento de afluencia turística en la región.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

El desarrollo y crecimiento del turismo en la región depende mucho de las condiciones en operaciones e infraestructura del sector. Al respecto, los servicios de

infraestructura de transporte y servicios básicos son principalmente proporcionados por el Estado, mientras que los servicios turísticos directos ofrecidos al visitante como hospedaje, alimentación y agencias de viajes pertenecen al sector privado. La región Arequipa tiene una variedad de recursos turísticos distribuidos en sus ocho provincias; por tanto, es importante que el desarrollo y comunicación vial de la región permita acceder a ellos (ver Tabla 26).

Tabla 26

*Inventario de Recursos Turísticos de Arequipa por Provincias*

| Nro. | Provincias | Cantidad | %     |
|------|------------|----------|-------|
| 1    | Arequipa   | 63       | 26.58 |
| 2    | Camaná     | 25       | 10.55 |
| 3    | Caravelí   | 9        | 3.80  |
| 4    | Castilla   | 10       | 4.22  |
| 5    | Caylloma   | 75       | 31.65 |
| 6    | Condesuyos | 7        | 2.95  |
| 7    | Islay      | 8        | 3.38  |
| 8    | La Unión   | 40       | 16.88 |
|      | Total      | 237      | 100   |

*Nota.* Tomado de "Resumen Ejecutivo. Diagnóstico de la Actividad Turística en la Provincia de Arequipa. Plan Estratégico para el desarrollo turístico de la provincia de Arequipa 2021," por Universidad san Ignacio de Loyola [USIL], 2013 ([http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1370/1/2013\\_USIL\\_Diagnostico%20de%20la%20actividad%20turistica%20en%20la%20provincia%20de%20Arequipa.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1370/1/2013_USIL_Diagnostico%20de%20la%20actividad%20turistica%20en%20la%20provincia%20de%20Arequipa.pdf)).

La región Arequipa cuenta con infraestructura que la hace accesible al mundo; sin embargo, de estas, solo el transporte aéreo y terrestre impacta directamente al sector turismo. La región cuenta con un solo aeropuerto, Aeropuerto Alfredo Rodríguez Ballón, que en la actualidad soporta un tráfico aéreo importante debido al incremento anual del flujo de pasajeros. Al respecto, se observa que la región tiene un gran potencial para poder aprovechar, en el sector turismo, su infraestructura ferroviaria y marítima y mejorar las condiciones y capacidades de su aeropuerto para así proyectar su categoría internacional (ver Tabla 27).

En cuanto a la red vial de la región, esta es muy amplia y permite la conexión entre las más importantes capitales provinciales de la región, así como con otras regiones; sin embargo, las condiciones de las vías no son las más adecuadas y, por lo tanto, impactan en la decisión del turista para poder desplazarse en los diferentes destinos turísticos de la región (ver Tabla 28).

Tabla 27

*Accesibilidad a la Región Arequipa*

| Accesibilidad   | Características  |
|-----------------|--|
| Aeropuerto      | Cuenta con el Aeropuerto Internacional Alfredo Rodríguez Ballón, ubicado en la provincial de Arequipa. Dado en concesión desde el 2011 al consorcio “Aeropuertos Andinos del Sur”. Opera vuelos nacionales e internacionales (Chile). Cuenta con aeródromos para vuelos internos a Camaná, Mollendo y Yauca. |
| Red Vial        | Cuenta con la carretera Panamericana Sur, principal eje de comunicación para conectar al sur con otras regiones<br>Cuenta con diferentes rutas que conectan la provincia de Arequipa con otras provincias. Estado/Condición 50% buenas, 38% regular y 12% malas.   |
| Puerto          | El más representativo: Matarani, ubicado en la provincia de Islay. Bajo la concesión del “Terminal Internacional del Sur” (TISUR)  |
| Red Ferroviaria | Compuesto por la ruta Cusco-Puno-Arequipa-Matarani-Mollendo  |

*Nota.* Tomado de "Resumen Ejecutivo. Diagnóstico de la Actividad Turística en la Provincia de Arequipa. Plan Estratégico para el desarrollo turístico de la provincia de Arequipa 2021," Universidad san Ignacio de Loyola [USIL], 2013 ([http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1370/1/2013\\_USIL\\_Diagnostico%20de%20la%20actividad%20turistica%20en%20la%20provincia%20de%20Arequipa.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1370/1/2013_USIL_Diagnostico%20de%20la%20actividad%20turistica%20en%20la%20provincia%20de%20Arequipa.pdf)).

Tabla 28

*Condiciones de Ruta*

| Ruta                   | Carretera            | Condiciones |
|------------------------|----------------------|-------------|
| Arequipa – Mollendo    | Asfaltada            | Buenas      |
| Arequipa – Camaná      | Asfaltada            | Buenas      |
| Arequipa – Chivay      | Asfaltada y afirmada | Regular     |
| Atico – Caravelí       | Afirmada             | Regular     |
| Arequipa – Aplao       | Asfaltada            | Buenas      |
| Aplao – Andagua        | Afirmada             | Malas       |
| Aplao – Chuquibamba    | Asfaltada            | Buenas      |
| Chuquibamba - La Unión | Afirmada             | Regular     |

*Nota.* Tomado de “Plan Estratégico Regional de Turismo Arequipa 2011-2015,” por Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo Arequipa [GRCETUR], 2010.

Con respecto a los servicios turísticos ofrecidos directamente al visitante relacionados con su estadía, las empresas de hospedaje de la región Arequipa que se encuentran categorizadas, al año 2010, son en total 406, de las cuales casi el 86% se encuentran concentrados en la provincia de Arequipa seguido de la provincia de Camaná que concentra el 6.2% de hoteles de la región (ver Tabla 29).

Tabla 29

*Establecimientos de Hospedaje Categorizados*

| Provincia  | Cantidad | Habitaciones | Camas | Trabajadores |
|------------|----------|--------------|-------|--------------|
| Arequipa   | 348      | 5667         | 10265 | 1560         |
| Camaná     | 13       | 225          | 510   | 58           |
| Caravelí   | 8        | 170          | 302   | 50           |
| Castilla   | 1        | 10           | 17    | 1            |
| Caylloma   | 25       | 601          | 1234  | 139          |
| Condesuyos | 0        | 0            | 0     | 0            |
| Islay      | 11       | 244          | 472   | 37           |
| La Unión   | 0        | 0            | 0     | 0            |
| Total      | 406      | 6917         | 12800 | 1845         |

*Nota.* Tomado de “Plan Estratégico Regional de Turismo Arequipa 2011-2015,” por Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo Arequipa [GR CETUR], 2010.

El total de establecimientos de hospedaje se encuentra distribuido solo en seis de las ocho provincias de la región, por lo tanto, es fundamental el incremento de la oferta de establecimientos de hospedaje que pueda servir de soporte a un mayor flujo turístico esperado. Es importante destacar también que, según la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL, 2013), el 38.69% de la planta hotelera de la región de Arequipa son hospedajes no categorizados (ver Tabla 30). En cuanto a la oferta de establecimientos de agencias de viaje, al año 2010, son sólo 246 las empresas que se encuentran registradas en la Gerencia de Regional de Comercio Exterior y Turismo de Arequipa, mientras que muchas otras están fuera del registro en la entidad (GR CETUR, 2010).

En todas las actividades que abarca la oferta de turismo de la Región Arequipa se proveen una serie de bienes y servicios que están integrados y que forman parte de una amplia red de operaciones en donde participan diferentes actores, relacionados a la hotelería,

transporte, edificación, alimentación entre otras varias otras actividades relacionadas, y cuyas funciones son tan dinámicas que exige la existencia de relaciones interinstitucionales entre las diferentes zonas de influencia de la actividad turística.

Tabla 30

*Planta Hotelera de Arequipa (2013)*

| Clasificación/ Categoría                       | Provincia Arequipa | Región Arequipa |
|--|--------------------|-----------------|
| Hoteles 5 estrellas                            | 3                  | 3               |
| Hoteles 4 estrellas                            | 3                  | 4               |
| Apart Hotel 4 estrellas                        | 1                  | 1               |
| Apart Hotel 3 estrellas                        | 2                  | 2               |
| Hoteles 3 estrellas                            | 45                 | 58              |
| Hoteles 2 estrellas                            | 37                 | 55              |
| Hoteles 1 estrellas                            | 7                  | 7               |
| Hostales 3 estrellas                           | 61                 | 67              |
| Hostales 2 estrellas                           | 163                | 191             |
| Hostales 1 estrella                            | 74                 | 86              |
| Ecolodge                                       | -                  | 3               |
| Albergue                                       | -                  | 3               |
| Establecimientos de hospedaje no categorizados | 269                | 303             |
| Total  | 665                | 783             |

*Nota.* Tomado de "Resumen Ejecutivo. Diagnóstico de la Actividad Turística en la Provincia de Arequipa. Plan Estratégico para el desarrollo turístico de la provincia de Arequipa 2021," por Universidad San Ignacio de Loyola [USIL], 2013 ([http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1370/1/2013\\_USIL\\_Diagnostico%20de%20la%20actividad%20turistica%20en%20la%20provincia%20de%20Arequipa.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1370/1/2013_USIL_Diagnostico%20de%20la%20actividad%20turistica%20en%20la%20provincia%20de%20Arequipa.pdf)).

Es por ello que el proceso operativo se apoya en instituciones que se encuentran involucradas con la actividad turística y actividades relacionadas al sector turismo como son:

(a) Instituciones Públicas y Gobiernos Locales, (b) Organismos de Cooperación

Internacional, (c) Organizaciones No Gubernamentales, (d) Organismos Público-Privados, (e)

Instituciones Educativas, y (f) Asociaciones Privadas y Gremios Turísticos. Dentro de esta

amplia red de gestores de la actividad turística en la región se encuentran aquellas que ejercen

un rol directo sobre la actividad y otras una intervención indirecta. A continuación, se

resume las fortalezas de la industria turística de la región Arequipa en este sector:

- La región cuenta con infraestructura para su accesibilidad aérea, marítima y

terrestre (red vial y ferroviaria). Se considera como potencial de desarrollo para el sector turístico su infraestructura marítima y ferroviaria.

- Vasta planta hotelera para dar atención a diversos tipos de segmentos turísticos. Sin embargo, un potencial a desarrollar es el sector hotelero clasificado de 4 y 5 estrellas, ya que solo representa 1% del total de infraestructura hotelera de la región.
- La red de conexión vial entre sus provincias. Muchas de ellas asfaltadas, lo que permite acceder a los recursos turísticos de la región.

Dentro de las debilidades identificadas se encuentran:

- El actual estado de sus accesos y carreteras que son parte de sus circuitos turísticos, esto de acuerdo a lo indicado en la actualización del inventario de la red vial de la región Arequipa (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2015).
- Asimismo, debe asegurarse que la infraestructura de sus circuitos turísticos se encuentre en niveles aceptables para el visitante.
- Presencia de informalidad en agencias de viajes y de transportes (GRCETUR, 2010).

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

El presupuesto general regional de Arequipa estuvo concentrado en 31 programas presupuestales los cuales representaron el 59% del presupuesto con un monto de S/999 millones, y de los cuales el 0.6% estuvo asignado al Programa de la Mejora de la Competitividad de los Destinos Turísticos y que al cierre de año solo se ejecutó el 48% de dicho presupuesto (Congreso de la República, 2017).

Para el año 2017, dentro de la cartera de proyectos de inversión, el Gobierno Regional de Arequipa, está destinando S/ 5'453,269 para el mejoramiento de los servicios turísticos públicos en la Ruta del Pisco de la región, y S/ 40,493 en el Mejoramiento del Santuario de

Chapi, como parte del Circuito Turístico de la Ruta del Loncco Arequipeño.

Según INEI (2016), los ingresos percibidos en la región Arequipa, por turismo interno y receptivo ascendieron a S/ 1'234.154 millones, provenientes de un gasto promedio de S/ 645 por turistas nacionales y S/ 832 por extranjeros, lo que equivale a USD 380 millones, considerando un tipo de cambio de S/ 3.25.

Por otro lado, el Fondo de Población de la Naciones Unidas (UNFPA, 2015) presentó los ingresos y egresos del turismo receptivo a nivel nacional (ver Tabla 31); del cual se puede rescatar que la proporción de egresos de divisas a nivel nacional, con respecto a los ingresos, es de 63.4%. Tomando este valor para el cálculo de la rentabilidad sobre las ventas del sector turismo en la región de Arequipa, se tiene como resultado USD 139 millones generados durante el 2016.

De acuerdo con este análisis, se identifica como fortaleza en el sector que la región Arequipa cuenta con presupuesto designado para el desarrollo del sector turístico; sin embargo, se puede observar que este presupuesto se concentra en la provincia de Arequipa; por tanto, es necesario impulsar equitativamente la inversión en turismo para las demás provincias de la región arequipeña. Una debilidad identificada a partir del análisis de este sector es que actualmente la región no cuenta con información financiera consolidada del sector turismo.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

Actualmente, la región Arequipa es una de las regiones del Perú que ha alcanzado el mayor desarrollo a nivel nacional, situación que ha sido soportada no sólo en el gran potencial productivo que ha desarrollado a través de los años, sino también en el capital humano que posee altos niveles educativos en términos relativos.

La Región Arequipa se posiciona como la región del Perú que tiene la proporción más grande de la población económicamente activa (PEA) con educación superior, alcanzando

niveles del 40%; sin embargo, estos índices compuestos por carreras universitarias y técnicas aportan un número reducido de profesionales relacionados con el sector turismo, situación que contradictoriamente genera una demanda no atendida de profesionales para la industria (BCRP, 2016a).

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2011), el sector servicios en la región de Arequipa, agrupa a las actividades de servicios gubernamentales, financieros, restaurantes y hoteles, entre otros, por lo que este sector es el que más empleo genera en la región. Durante el 2009, el sector servicios tuvo el 40.6% de la PEA ocupada de la región.

Respecto a las capacidades profesionales de los empleados del sector turismo es necesario acotar que de acuerdo a lo señalado por el Gobierno Regional de Arequipa [GRA] (2016), en la *Memoria Institucional 2016*, la región Arequipa ofrece pocos guías de turismo calificados y certificados, a pesar de los esfuerzos de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo, que durante el 2016 logró identificar y certificar 223 guías de turismo y capacitó a un total de 748 personas que laboran en el sector turismo (GRA, 2016).

Por lo tanto, existen debilidades en cuanto a las capacidades del recurso humano para este sector; por esto, se hace necesario facilitar la articulación entre la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo de Arequipa, la Gerencia Regional de Educación de Arequipa y la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Arequipa, instituciones educativas y los operadores turísticos, con lo que se permitirá reforzar: (a) recurso humano calificado para hoteles, restaurantes, entre otros; (b) funcionarios públicos con los conocimientos, habilidades; y (c) actitudes necesarias para la gestión turística en el gobierno nacional, gobiernos regionales y locales.

En la actualidad, de acuerdo a lo señalado por el BCRP (2016a), la región Arequipa en el año 2015 contó con 119,700 puestos de trabajo relacionados a la actividad de servicios, información tomada como referencia para poder asociarla con la generación de empleo que

trae consigo la actividad turística. Además, es importante conocer, en materia del presente análisis, la proporción de empleo directo e indirecto con respecto al total de la generación de puestos de trabajo; por lo que ante la ausencia de información requerida para la actividad turística en Arequipa, es que se considera tomar como ratios de proporción los señalados en el Informe de Coyuntura *Potencial de la Actividad Turística* elaborado por la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa [CCIA], que para el año 2015 del total de puestos de trabajo relacionados a la actividad turística en el Perú, el 30% correspondería a la generación de empleo directo, y el 70% a empleo indirecto al sector (CCIA, 2015b) (ver Figura 27). Por lo tanto, al realizar los cálculos respectivos, se considera que en el año 2015 la Industria Arequipeña del Turismo generó 35,900 empleos directos.

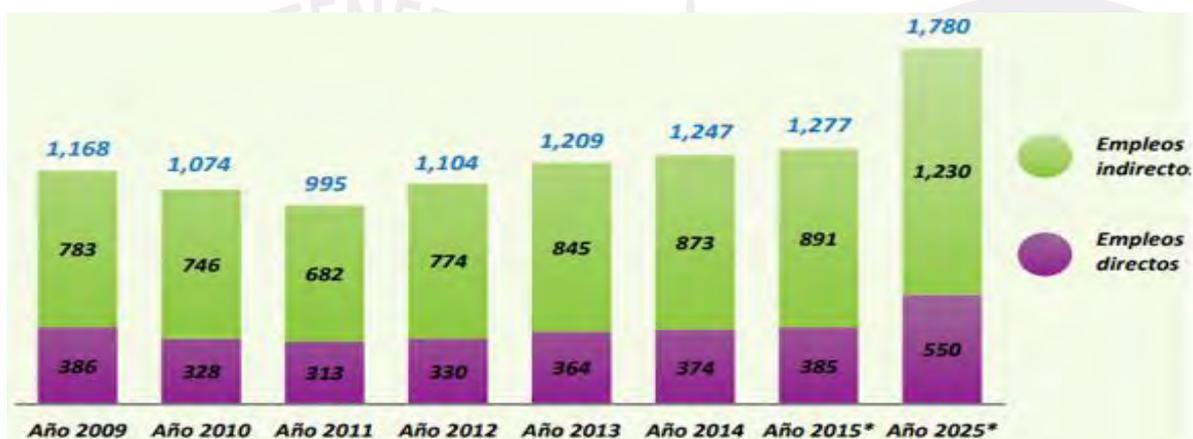


Figura 27. Empleos directos e indirectos creados por el sector viajes y turismo (miles) Tomado de “Informe de Coyuntura,” por Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2015b

([http://www.camara-requipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe\\_de\\_coyuntura\\_-\\_potencial\\_de\\_la\\_actividad\\_turistica.\\_septiembre\\_2015.pdf](http://www.camara-requipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_potencial_de_la_actividad_turistica._septiembre_2015.pdf)).

#### 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según el último censo realizado en el año 2007 por el INEI, se registró 21,133 conexiones de internet en toda la Región de Arequipa. Se estima que en la actualidad el servicio de internet se haya incrementado considerablemente. Asimismo, los servicios de telefonía fija y telefonía móvil experimentaron un incremento sustancial debido al ingreso de

nuevos operadores como Entel y Bitel, que, sumados a los anteriores (Claro Perú y Movistar Perú), han hecho que la oferta de red de servicios se amplíe para satisfacción de los ciudadanos de la región. Por otro lado, el acceso actual a internet en la región aún debe mejorar, ya que en el mercado actual se presentan problemas de velocidad en la conexión de internet y los visitantes extranjeros demandan conexiones más rápidas y con mayores beneficios y lo que se debe asegurar es que el turista no tenga problemas para ejecutar tareas sencillas como recibir y enviar correos electrónicos o navegar por la web.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La región Arequipa cuenta con un alto índice de radiación solar, factor que viene siendo aprovechado en el sector turístico ya que muchos de los hoteles y hospedajes locales cuentan con tecnología para la captura de la energía a través del uso de termas solares. Por otro lado, el sector hotelero cada vez viene utilizando tecnologías LED, que permite el ahorro de energía generando no solo un impacto ecológico sino también económico.

Con respecto a desarrollo, en la región Arequipa se viene desarrollando el Turismo Rural Comunitario (TRC), el cual inició en el Valle del Colca en el año 2006, contando con el soporte de ONGs, como DESCO, Grupo GEA, Centro de Innovación y Desarrollo de la Región Arequipa (CID-AQP); o proyectos, como «Sierra Sur» y «Coordinadora Rural», entre otros, así como también contó con las iniciativas y emprendimientos de los pobladores. Aunque fue recién en el año 2010 que inició las actividades de organización, asistencia técnica y trabajos relacionados con la articulación entre gestores privados y locales en el valle del Colca, principalmente en las localidades de Sibayo, Yanque, Tapay y Coporaque, donde se ha desarrollado diferentes productos que guardan relación con las potencialidades del lugar. Así, una fortaleza en este sector está constituida por el fortalecimiento del TRC en estos distritos que están asociados a los servicios de hospedaje y turismo vivencial y en menor proporción ligados a la venta de artesanías (Montoya, 2013).

## 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de análisis de factores internos del sector turismo que se presenta a continuación (ver Tabla 31) tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades más relevantes que determinarán el éxito del sector en la medida que estas sean bien aprovechadas o mitigadas, los factores determinantes de éxito incluidos en esta matriz son el resultado del análisis de las capacidades internas de la industria extraídas del AMOFHIT. En el desarrollo de la matriz MEFI, se ha obtenido el valor de 2.66, ligeramente por encima del promedio, esto indica que el sector, a pesar de contar con fortalezas, no las aprovecha adecuadamente, lo que puede significar una oportunidad para su crecimiento.

Tabla 31

### *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Turismo*

|    | Factores determinantes de éxito   | Peso        | Valor | Ponderación |
|----|---|-------------|-------|-------------|
|    | <b>Fortalezas</b>   |             |       |             |
| 1. | Amplio inventario de recursos turísticos con potencial aun no desarrollado  | 0.12        | 4     | 0.48        |
| 2. | La Región Arequipa es parte del circuito turístico de la región sur del Perú  | 0.07        | 3     | 0.21        |
| 3. | Variedad en la oferta turística en toda la región   | 0.08        | 3     | 0.24        |
| 4. | Se cuenta con dos reconocimientos por la UNESCO, como Patrimonio Cultural de la Humanidad; lo que hace más atractiva a la región como destino turístico | 0.12        | 4     | 0.48        |
| 5. | Amplia variedad gastronómica, apreciada por su elaboración típica y costumbres ancestrales  | 0.11        | 4     | 0.44        |
|    | <b>Subtotal</b>   | <b>0.50</b> |       | <b>1.85</b> |
|    | <b>Debilidades</b>  |             |       |             |
| 1. | Ausencia de propuestas para el desarrollo de productos turísticos en el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR)                                   | 0.12        | 2     | 0.24        |
| 2. | Carencia de plan comercial y de marketing del turismo regional  | 0.12        | 1     | 0.12        |
| 3. | Ausencia de planes preventivos frente a desastres naturales   | 0.07        | 1     | 0.07        |
| 4. | Carencia de recurso humano especializado  | 0.08        | 2     | 0.16        |
| 5. | Falta de desarrollo y mantenimiento de infraestructura turística y vial   | 0.11        | 2     | 0.22        |
|    | <b>Subtotal</b>   | <b>0.50</b> |       | <b>0.81</b> |
|    | <b>Total</b>  | <b>1.00</b> |       | <b>2.66</b> |

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015. México. F. México: Pearson.

### 4.3. Conclusiones

En la actualidad el turismo aporta el 3.6% al PBI regional de Arequipa, lo que comparado con otros sectores evidencia una gran oportunidad de desarrollo e inversión que soportados en las fortalezas identificadas pueden generar desarrollo para la región. Al realizar la MEFE se identificaron también debilidades que son la falta de capacidades que se tiene para hacer frente a oportunidades y amenazas del entorno turístico, las cuales soportadas en el trabajo colaborativo y asociativo de las entidades público-privadas se pueden mitigar y convertir en fortalezas.

Es importante resaltar que la región de Arequipa cuenta con el reconocimiento de la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Esto constituye una fortaleza para la región, la cual no es aprovechada como impulsor económico de la actividad turística. Hay que agregar que la región Arequipa posee un gran inventario de recursos turísticos naturales; cuyo desarrollo podría satisfacer el incremento de la demanda e interés por parte de turistas nacionales y extranjeros interesados en experimentar nuevas alternativas de turismo no tradicionales, dentro de ellas se puede mencionar el geoturismo, cuya tendencia a nivel mundial está en auge. Por otro lado, la principal fuente de ingreso turístico en la región está constituida por: (a) los recursos turísticos del Valle del Colca, (b) City tour en el Centro Histórico de Arequipa, y (c) tour en la campiña de la provincia de Arequipa. Además, se encuentra una gran oportunidad de crecimiento en: (a) el Cañón de Cotahuasi, (b) el Valle de los volcanes, (c) el Valle de Majes con sus petroglifos, y (d) distintos balnearios a lo largo del litoral de la región. Finalmente, es preciso mencionar que se debe ponerse especial atención en la falta de un programa de mantenimiento de la actual infraestructura turística, ya que aquella infraestructura de uso común o regional como vías de accesos, cuenta con poco mantenimiento. Esto debe mejorarse en concordancia con los objetivos de largo plazo establecidos en el presente plan estratégico.

## Capítulo V: Intereses de la Industria del Turismo y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de la Industria Arequipeña del Turismo

Se considera plantear cuatro intereses de la industria arequipeña del turismo. Estos deben conservar una relación directa con los objetivos de largo plazo propuestos los mismos que se han formulado para poder alcanzar la visión planteada en el capítulo II. Los intereses identificados son:

- Incrementar el número de turistas nacionales y extranjeros que visiten la región.
- Contar con productos turísticos atractivos, rentables y sostenibles.
- Incrementar el empleo formal que contribuya al desarrollo socioeconómico de la región.
- Desarrollo y mejora de la infraestructura turística.

### 5.2. Potencial de la Industria del Turismo en Arequipa

**Demográfico.** El gran potencial de toda organización y en este caso de la industria arequipeña de turismo es su capital humano, sobre todo considerando que este tipo de industria es predominantemente de servicios. Según la publicación *Estado de la Población* elaborada por el INEI (2015b), Arequipa es la octava región con mayor concentración poblacional, después de las regiones de Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco; además, ocupa el quinto lugar dentro del grupo de regiones de la Sierra. Para el 2015 la región Arequipa contempló una población proyectada de 1'287,200 habitantes lo cual representa el 4.2% de la población del país, y cuenta con una densidad poblacional de 20.3 hab x km<sup>2</sup> en el 2015 (INEI, 2015b).

De acuerdo con el documento *Perfil Sociodemográfico de Arequipa* elaborado por el INEI (2007), la población de Arequipa presentó, para el periodo 1993-2007, una tasa de crecimiento promedio de 1.6%, igualando la tasa del promedio nacional. Si bien durante las últimas décadas la tasa de crecimiento poblacional ha sido moderada, cabe resaltar que el

potencial del capital humano arequipeño se encuentra en su sobresaliente nivel de educación, donde cuatro de cada diez integrantes de la población económicamente activa poseen educación superior (BCRP, 2016a). Asimismo, de acuerdo al Informe Económico y Social Región Arequipa presentado por el BCRP (2016a), la distribución de la población entre áreas geográficas en la región ha experimentado un cambio con el paso del tiempo, presentándose así un proceso migratorio interno del área rural a la urbana, en el que se evidencia una reducción significativa de la población de este sector entre 1940 y 2007, cuya representación pasó de 41% a 9.4% de la población total. En esta, además, nueve de cada diez habitantes arequipeños se ubica en el área urbana, lo cual supone un punto favorable dado que permite a la región ser más eficiente con la distribución de servicios debido a la concentración (BCRP, 2016a). Se considera también en la proyección al 2015 una mayor concentración de población urbana en las provincias de: (a) Arequipa con 969,284 habitantes; (b) Caylloma con 94,220 habitantes; (c) Camaná con 58,952 habitantes; y, finalmente, (d) Islay con 52,630 habitantes (BCRP, 2016a). Por último, de acuerdo a un estudio presentado por el INEI en su boletín Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental, por años Calendario y edades simples 1995-2025, se estima que la población arequipeña tendrá una tasa de crecimiento, entre el 2015 y al año 2025, de 10.8%, es decir, se contempla una población de 1'427,001 habitantes (INEI, 2010). Además, se prevé que la región Arequipa al 2025 tendrá 47.2% como tasa de dependencia (carga de dependientes con respecto a la población activa) una disminución de casi cuatro puntos porcentuales desde el 2007, lo cual evidencia un mejor resultado que el estimado para el contexto nacional (BCRP, 2016a).

**Geográfico.** La región Arequipa cuenta con potencial geográfico importante para favorecer la industria del turismo debido principalmente a su diversidad y particularidad geográfica. Por un lado, su ubicación estratégica en el país favorece la conexión con más del 40% del territorio nacional; por otro lado, la disposición cercana con países limítrofes como

Chile y Bolivia beneficia también al turismo de frontera. Además, en su extensión geográfica integra dos de las regiones naturales, costa y sierra, presentes en sus ocho provincias, Arequipa, Camaná, Caravelí, Condesuyos, Islay y La Unión (GRCETUR, 2010). La región costa cuenta con la mayor extensión de litoral del país (18% de la costa peruana), donde se ubican extensas pampas arenosas como las Pampas de Majes, Siguan y La Joya, y en cuyos valles, destinados a la producción de pisco, se hace posible el acondicionamiento turístico de bodegas a fin de incorporar una atractiva ruta turística para degustación, visitas y compra de productos (BCRP, 2016a).

Sin embargo, es probablemente la disposición de su territorio en la región sierra el determinante en el potencial geográfico para las actividades turísticas, debido a su variado aspecto físico accidentado y por la irregular topografía determinada por la Cordillera Occidental y los ramales que de ella se desprenden, en donde se encuentran nevados y volcanes que se elevan aisladamente tales como: (a) Pichupichu, Misti y Chachani, en la provincia de Arequipa; (b) Ampato, Cotallauca, en Caylloma; y (c) Coropuna y Solimana, en Condesuyos (GRCETUR, 2010). Además, el sistema hidrográfico de la región Arequipa está conformado en su mayor parte por ríos, principalmente por ocho, que se encuentran en la vertiente occidental de los Andes; e incluso, de acuerdo a estudios realizados, el origen del río Amazonas en la provincia de Caylloma, lo cual supone un interés novedoso para el turismo de aventura (BCRP, 2016a).

Asimismo, de acuerdo al PERTUR de la región Arequipa, cuenta con tres Áreas Naturales protegidas por el Estado: (a) Santuario Nacional de Lagunas Mejía, situado en la costa a 20 kilómetros de la ciudad de Mollendo, único humedal de medianas dimensiones en toda la costa sur, que alberga a una gran variedad de aves migratorias, 205 especies de aves censadas; (b) Reserva Nacional Salinas Aguada Blanca, creada en 1979 y ubicada en las regiones de Arequipa y Moquegua; y (c) Reserva Paisajística de la Subcuenta del Cotahuasi

reconocida en mayo del 2005, que tiene la finalidad de conservar sus valores naturales, culturales y de biodiversidad en relación armoniosa con las actividades de la población local y los recursos naturales, se ubica aquí la Cordillera del Huanzo con los nevados de Solimana y Firura y el Cañón de Cotahuasi, uno de los más profundos del mundo (GRCETUR, 2010)

**Económico.** La región presenta un alto potencial en este aspecto debido a la diversificación de sus actividades económicas y esto, sumado a una superior productividad laboral por encima al promedio nacional, ubica a la región entre las cuatro primeras más competitivas del país y la mantiene como segunda economía regional con una participación de 5.4% con respecto al valor agregado bruto de producción (BCRP, 2016a). La industria del turismo tiene un importante impacto sobre el nivel de actividad económica regional arequipeña con un potencial de crecimiento importante. Como industria, el turismo tiene una fuerte interrelación con otras actividades económicas cuyo desarrollo y crecimiento también inciden y favorecen a la consolidación del turismo en la región.

De acuerdo a lo señalado al informe *Potencial de la Actividad Turística* por la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa [CCIA], el sector de alojamiento y restaurantes, como medida del desempeño del turismo como actividad económica, ha presentado para la región de Arequipa la sexta tasa de crecimiento más alta (6.8%) entre el periodo 2007 y 2014, tasa por encima del promedio de la región, y que supera incluso a actividades tradicionales y de las cuales la región tiene un alto nivel de dependencia como la minería, agropecuaria y manufactura, pero que continúan manteniendo una importante representación en la producción regional, como es el caso de la minería con 26% . Sin embargo, el 2.4% de participación del turismo en el PBI regional, evidencia que aún queda mucho por desarrollar de tal forma que pueda aprovecharse plenamente el potencial que tiene a su favor (CCIA, 2015b).

**Tecnológico Científico.** Con respecto a este aspecto, la región Arequipa no se

encuentra preparada con una base de políticas que puedan incentivar el desarrollo tecnológico, lo cual es fundamental para poder lograr que una industria sea competitiva, ya que adoptar nuevas tecnologías es clave para el crecimiento económico de cualquier industria. Para la región Arequipa, lamentablemente, no se cuenta con información cuantitativa que permita medir en qué nivel de desarrollo o avance tecnológico se encuentra, pero si se puede conocer que existen esfuerzos de instituciones para poder lograr un mejor desarrollo y transferencia tecnológica presentes en centros de experimentación en universidades como en otras instituciones. De acuerdo a lo señalado por el Consorcio de Investigación Económicas y Social [CIES], existe también en la región organismos descentralizados como CONCYTEC, INIA, INCAGRO y SENASA quienes tienen el rol de promover la ciencia y tecnología, pero con limitada capacidad para generar y transferir tecnología a los sectores de producción y de servicios en la región arequipeña (CIES, 2006).

Para la industria de turismo en la región, se cuenta con un Centro de Innovación Tecnológica de Artesanías y Turismo, creado en el 2010 bajo lineamientos del MINCETUR y que obtuvo en el 2015 la certificación internacional ISO 9001:2008, siendo uno de los tres primeros CITES en Artesanía y Turismo en obtener dicho reconocimiento. Las CITES en Artesanía y Turismo en Arequipa, tienen un potencial aun por desarrollar que les permita fomentar la innovación, transferir nuevas tecnologías y formar a empresas de turismo y artesanales de la región (MINCETUR, 2016e).

Así, también, existe una enorme oportunidad para un desarrollo más amplio en el aspecto tecnológico en la región, gracias al convenio suscrito entre CONCYTEC y el Gobierno Regional para promover las áreas de ciencia, tecnología e innovación, y al proyecto que se está trabajando desde el 2015 para establecer un Corredor Tecnológico en Arequipa, lo que representaría un espacio geográfico donde se concentren diferentes stakeholders relacionados a la industria de la tecnología como empresas, proveedores e instituciones, y

puedan así contribuir y formar a otros sectores económicos en la región de Arequipa (CONCYTEC, 2015).

***Histórico, psicológico y sociológico.*** La región Arequipa cuenta con una identidad histórica y cultural importante, donde se ha producido una particular y admirable convergencia entre la cultura andina y española, que de alguna forma se desarrolló y consolidó de manera aislada del conjunto del Perú colonial, dando como resultado una realidad de contrastes. De acuerdo a lo indicado en el artículo *La identidad cultural arequipeña como camino de la identidad nacional peruana* elaborado por Quiroz (2005), la comunidad regional arequipeña posee una identidad cultural mestiza que se manifiesta en su arquitectura mestiza, en su habla popular, en su creación popular musical, en su religiosidad profunda, en su comida típica y en sus tradiciones y costumbres, que en conjunto manifiestan una mezcla entre lo occidental y lo andino.

Al hacer un recuento histórico y de acuerdo a lo señalado por el BCRP (2016a), florecieron en la región las culturas Chuquibamba y Churajon etapa en la que se dio el auge de la agricultura manifestada en su infraestructura y andenería. Durante la etapa de la conquista española, la agricultura siguió siendo una actividad predominante y ya en la época colonial su población mayoritaria era de origen español; durante la etapa virreinal, la arquitectura de la capital de la región adquirió un particular aspecto y color debido al uso de piedra volcánica en casonas, templos y monasterios lo cual ha permitido que Arequipa pueda diferenciarse de otras construcciones virreinales de América Latina por su mezcla original entre elementos españoles y nativos (BCRP, 2016a).

Arequipa pasó por un periodo de mestizaje que tomó casi 200 años, en donde se dio un intercambio de costumbres y tradiciones entre lo europeo y lo nativo hasta lograr una cultura propia y única, lo que finalmente es origen de ese sentimiento arraigado y profundo que tiene el poblador arequipeño hacia su historia y su cultura y que lo mantiene, hasta el día

de hoy, demostrando identidad regional que se caracteriza por ser orgullosa y superior.

El gran valor y potencial histórico de la región radica en su patrimonio vivo inmaterial y su patrimonio cultural material. Por un lado, trasciende que el centro histórico y casco antiguo de la ciudad más importante de la Región, como es Arequipa, haya sido declarado en noviembre del 2000 como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO destacado por presentar elementos arquitectónicos de la época virreinal y republicana, conociéndose desde entonces como Zona Monumental UNESCO (BCRP, 2016a). Por otro lado, destaca que la danza originaria del Wititi haya sido reconocida como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad en diciembre de 2015, pasando a formar parte de un conjunto de 314 danzas en el mundo que han recibido este reconocimiento (MINCETUR, 2015b).

**Organizacional – administrativo.** En la región Arequipa se han generado diversas formas de organización para la promoción e impulso del turismo (ver Tabla 32). La Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo [GRCETUR] como parte de las instituciones públicas, tiene como función la planificación para la promoción del turismo y artesanía en la región de Arequipa, desarrollando productos turísticos y conciencia turística. Dentro de las instituciones públicas-privadas destaca la Autoridad Autónoma del Colca [AUTOCOLCA] con facultades para el desarrollo turístico en su jurisdicción, salvaguardando el patrimonio cultural e histórico, exponiendo normativas y reglamentos para la actividad y uso de recursos turísticos.

Como parte de la organización pública del turismo, los Gobiernos Locales cumplen con regular los servicios turísticos y a la policía de turismo además de otorgar las licencias y controlar la calidad de los servicios. Se cuenta también con gremios turísticos formados por instituciones que brindan servicios de hotelería, alimentación, transporte y guía turística.

### **5.3. Principios Cardinales del Turismo en Arequipa**

Buscan identificar las oportunidades y amenazas de la industria del turismo en la

región Arequipa, analizando cuatro principios básicos: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos presentes y pasados, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

***Influencias de terceras partes.*** La industria arequipeña del turismo se encuentra rodeada de diferentes industrias y organizaciones (ver Tabla 32) que de una manera u otra influyen en el desarrollo de la misma, por ejemplo: (a) diferentes actividades industriales y productivas, (b) entidades estatales, (c) competidores, (d) actividades de apoyo y complementarias, (e) la población local, (f) inversionistas y (g) turistas o clientes, quienes finalmente vienen a ser los que tienen mayor influencia en el éxito o fracaso de la industria en la región.

Tabla 32

*Organización e Institucionalización del Turismo en la Región Arequipa*

| Tipo              | Institución   |
|-------------------|---|
| Públicas          | Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo(GRCETUR)                               |
|                   | Municipalidades con las áreas de cultura y turismo                                      |
|                   | Organización de gestión de destino OGD-Arequipa   |
|                   | Autoridad Autónoma del Colca (AUTOCOLCA)  |
| Públicas-Privadas | Comité provincial de Arequipa   |
|                   | OGD Valle de los Volcanes   |
|                   | Asociaciones, comités y patronatos provinciales, pluridistritales y distritales         |
|                   | AHORA- Asociación de Hoteles Restaurantes y Afines de AREQUIPA                          |
|                   | AVIT Asociación de Arequipa de Agencias de viaje y Turismo                              |
| Privadas          | ASGUIPA Asociación de Guías Profesionales de Arequipa                                   |
|                   | ADEGOPA Asociación de Guías Oficiales de Arequipa                                       |
|                   | COLITUR-AREQUIPA Colegio de Licenciados en Turismo del Perú - Consejo Regional Arequipa |
|                   | AGAR Asociación Gastronómica de Arequipa  |

*Nota.* Adaptado de “Plan Estratégico Regional de Turismo Arequipa 2011-2015,” por GRCETUR, 2010 ([www.regionarequipa.gob.pe/Cms\\_Data/.../GobRegionalArequipaInv/.../232-2017.pdf](http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/.../GobRegionalArequipaInv/.../232-2017.pdf)).

***Lazos presentes y pasados.*** Durante la última década, la industria arequipeña del turismo ha mostrado un crecimiento constante que le ha permitido ser considerado como importante fuente generadora de desarrollo económico y social, impulsando la mejora de los

índices de reducción de pobreza e inclusión social, presentándose como una alternativa factible, no sólo para las diferentes provincias de la región, sino también para zonas rurales e incluso comunidades nativas. Para poder lograr esto fue muy importante la participación y firma de convenios con diferentes entidades e instituciones ligadas a la industria del turismo tales como: (a) asociación de hoteles y restaurantes, (b) empresas de transporte terrestre y aéreo, (c) instituciones de educación superior, (d) agencias de viajes, (e) gobiernos regionales, (f) gobierno central, (g) comunidades, y (h) inversionistas; todos ellos ubicados en la zona de influencia de los competidores, para establecer condiciones competitivas donde prevalezcan las buenas prácticas y el desarrollo de la industria se logre bajo términos de competencia leal. En la actualidad, en la Región Arequipa se viene trabajando intensamente con la finalidad de que el sector turismo sea más competitivo y atractivo para los visitantes nacionales y extranjeros respetando estas condiciones.

***Contrabalance de Intereses.*** Uno de los objetivos de la región Arequipa es buscar las mejores oportunidades para la realización de alianzas estratégicas con las regiones vecinas, esto con la orientación de hacer un bloque turístico el cual integre el sur del país. Este tema se considera de suma importancia debido a la cercanía con la región Cusco y la región Puno; regiones que por tradición siempre han tenido un fuerte manejo y lineamiento al turismo interno y externo.

Además, un tema de mucha importancia son las alianzas estratégicas que se pueden firmar con la región Cusco a raíz de la construcción del nuevo aeropuerto Internacional de Chincheros, proyecto que se espera saldrá en los próximos tres años a razón del impulso que viene teniendo el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Si bien es cierto este nuevo aeropuerto generará mejores beneficios para todas las regiones, ninguna región espera que la otra se beneficie en mayor medida de esta obra, y que, por el contrario, el beneficio se refleje de mejor manera para sí misma.

**Conservación de los enemigos.** Es importante tener en cuenta que la constante competencia e interés se convierta también en exigencia hacia los enemigos que tienen la obligación y la responsabilidad de mejorar constantemente, lo que los conduce a poder establecer medidas que permiten realizar comparaciones con sus principales rivales, a partir de las cuales pueden implementarse y establecerse estándares que midan el nivel de satisfacción de los consumidores y también el nivel de calidad. Es decir que la presencia de los enemigos en la industria del turismo es necesaria porque fomenta la mejora continua.

Por lo mencionado, la región Arequipa tiene que fomentar ventajas competitivas de manera innovadora y creativa en beneficio de la industria, estos atributos diferenciadores tienen que permitir que la región esté preparada para afrontar los diferentes desafíos que se presenten frente a sus principales enemigos o competidores; lo cual dará como resultado el incremento de la productividad y la rentabilidad de la industria. De lo que se trata, finalmente, es que el desarrollo de estos atributos en la industria coloquen a la región en una posición atractiva y privilegiada con respecto a sus competidores, lo cual significará tener mejores oportunidades y poder competir de manera exitosa en mercados globales obteniendo mejores resultados que sus enemigos.

#### **5.4. Matriz de Intereses de la Industria del Turismo en Arequipa (MIO)**

Los intereses organizacionales del turismo en la región buscan lograr una mayor eficiencia en el rubro y ser los más competitivos a nivel nacional y regional teniendo como pilares los análisis internos y externos antes evaluados (ver Tabla 33).

#### **5.5. Objetivos de Largo Plazo**

Para alcanzar la visión establecida por la industria del turismo en la región, se plantean los siguientes objetivos de largo plazo (OLP).

**OLP 1.** En el 2027 los ingresos serán de US\$ 867 millones, en el 2016 fueron US\$ 380 millones. Las el valor de las ventas proyectadas provenientes de las actividades turísticas

han sido calculados tomando un 4.5% de crecimiento anual para el flujo de turistas nacionales y extranjeros, tasa superior al 3.3% considerada por la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2016) para su proyección de crecimiento promedio por arribos de turismo internacional a nivel mundial hasta el año 2030; además de considerar que el gasto promedio por visita por turismo nacional e internacional se incremente, para el turista nacional a S/. 800 y para el turismo extranjero, contemplado por un mayor ingreso turistas asiáticos y europeos, de S/. 1,800.

**OLP 2.** En el 2027, la rentabilidad sobre las ventas será US\$ 170 millones, en el 2016 fue de US\$ 139 millones. En base a las estadísticas del INEI (2016), la rentabilidad sobre las ventas del turismo para la región Arequipa, ha presentado una tendencia de crecimiento durante los últimos tres años de 2% anual; por lo tanto, se considera incrementar dicho ratio durante los siguientes diez años, logrando US\$ 170 millones de rentabilidad al 2027.

Tabla 33

*Matriz de Interés de la Industria Arequipeña del Turismo*

| Interés de la Industria del Turismo   | Intensidad del Interés  |   |                    |
|---|---|---|--------------------|
|   | Vital   | Importante  | Periférico         |
| 1. Incrementar el número de turistas nacionales y extranjeros que visiten la región       | +Gobierno Regional de Arequipa<br>+Gobierno Local<br>+MINCETUR                | - Competencia turística                                       | + Gobierno Central |
| 2. Contar con productos turísticos atractivos, rentables y sostenibles                    | +Empresas hoteleras, de transporte y gastronómicas                            | +Promperú   |                    |
| 3. Incrementar el empleo formal que contribuya al desarrollo socioeconómico de la región. |   | +Comunidad<br>+Gobierno Central<br>+Gobierno Regional y Local |                    |
| 4. Desarrollo y mejora de la infraestructura turística                                    | +Empresas hoteleras, de transporte y otros servicios turísticos<br>+Comunidad |   |                    |

*Nota.* Intereses comunes \* Intereses opuestos \*\*. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

**OLP 3.** En el 2027, se alcanzará la cifra de 60,700 empleos directos, en el 2015 fueron 35,900. Se observa que, en los últimos cinco años, la cantidad de empleos directos e indirectos ha venido creciendo con un promedio anual constante de 6%; debido a esto, se estima que, para los próximos 10 años, se mantenga la misma tendencia; por lo tanto, se estima mantener la misma tendencia hasta el 2027, generando un total de 60,700 empleos directos.

## 5.6. Conclusiones

Los intereses planteados para la industria del turismo en la región Arequipa, se encuentran enfocados a los tres objetivos a largo plazo que han sido establecidos para poder impulsar a la industria del turismo arequipeño hacia una competitiva situación futura deseada (visión), sobre la base de un incremento de los ingresos económicos por encima de la tendencia de crecimiento del turismo a nivel mundial, actividades directas e indirectas del turismo rentables y una mayor oferta laboral provenientes de la industria turística en la región en el 2027. Uno de los intereses principales es el incremento de la cantidad de flujo por turismo interno y receptivo, por lo que se propone posicionar a Arequipa como una de las regiones más visitadas en Latinoamérica, y, para ello, el interés propuesto complementario es el desarrollo de la infraestructura, la cual debe de modernizarse y adecuarse a los recursos que aún no se están explotando adecuadamente.

Se puede concluir también que, dentro de todo el potencial analizado, el principal potencial que posee la industria del turismo en Arequipa es su geografía debido a su diversidad y particularidad de su territorio, en donde la región sierra tiene aún un vasto potencial por desarrollar; sin embargo, la zona costera es la que tiene menor atención para aprovechar y desarrollar los recursos y actividades turísticas.

Al respecto de los principios cardinales, se puede concluir que la influencia de terceras partes ejerce un importante impacto en el desarrollo de las actividades propias de las

industria del turismo en la región, donde es probablemente el rol de las comunidades y autoridades distritales, provinciales y regionales las que tienen una mayor influencia en el desarrollo futuro de la industria, sobre todo en el tipo de turismo cultural y vivencial; en el caso de conservación de enemigos y competidores, es importante analizar y evaluar desde una perspectiva estratégica a fin de poner en práctica el benchmarking para poder rescatar y aplicar las mejores prácticas.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Dentro del presente capítulo, se formulan las estrategias que se implementarán para poder alcanzar cada una de los objetivos de largo plazo y en consecuencia lograr la visión que se ha planteado para la industria de turismo en le región de Arequipa; para ello se utilizaron como herramientas las diferentes matrices, las cuales son: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz de Boston Consulting Group (BCG), (d) Matriz interna – externa (IE), (e) Matriz de Decisión, (f) Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE), (g) Matriz de la Gran Estrategia, (h) Matriz de Ética, y (i) Matriz de Rumelt (D'Alessio, 2015).

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015), en la matriz FODA, “requiere de un concienzudo razonamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz: Fortaleza y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA). Desarrollar un serio y juicioso análisis del entorno, de la competencia, y del intorno ayudará en gran medida a generar las estrategias en estos cuatro cuadrantes” (p.271). Para la industria de turismo en la región Arequipa, las fortalezas y debilidades identificadas así como las oportunidades y amenazas han permitido formular un conjunto de estrategias para la industria (ver Tabla 34).

### 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Según D'Alessio (2015) la matriz PEYEA, “tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo” (p. 275). Para la industria de turismo en la región Arequipa se ha elaborado la matriz PEYEA representada en la Tabla 35 y Figura 28. En base a la elaboración de la Matriz PEYEA, se ha determinado que la industria del turismo en la región Arequipa se encuentra en un cuadrante agresivo, esto significa que son determinantes

Tabla 34

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

|  |                           | Fortalezas   | Debilidades   |
|--|---------------------------|--|---|
|  | 1                         | Amplio inventario de recursos turísticos con potencial aun no desarrollado.  | 1 Ausencia de propuestas para el desarrollo de productos turísticos en el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR)   |
|  | 2                         | La Región Arequipa es parte del circuito turístico de la región sur del Perú.  | 2 Carencia de plan comercial y de marketing del turismo regional.   |
|  | 3                         | Variedad en la oferta turística en toda la región.   | 3 Ausencia de planes preventivos frente a desastres naturales.  |
|  | 4                         | Se cuenta con dos reconocimientos por la UNESCO, como Patrimonio Cultural de la Humanidad; lo que hace más atractiva a la región como destino turístico.                         | 4 Carencia de recurso humano especializado.   |
|  | 5                         | Amplia variedad gastronómica, apreciada por su elaboración típica y costumbres ancestrales.  | 5 Falta de desarrollo y mantenimiento de infraestructura turística y vial.  |
| Oportunidades  | Estrategias FO: Explote   |  | Estrategias DO: Busque  |
| 1 Crecimiento sostenido de la economía mundial y nacional.   | FO1                       | Promover la creación de Clústeres Turísticos de la Región. (F2, O2, O3)  | DO1 Elaborar e implantar un plan de marketing regional de impacto mundial para atraer la creciente demanda turística y económica. ( D2, O1, O2, O4)   |
| 2 Crecimiento de la demanda de turismo a nivel mundial y nacional.   | FO2                       | Incrementar el flujo de turismo emisor principalmente de Asia y Europa. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4)   | DO2 Desarrollar y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria que permita dar soporte al flujo turístico de la región. (D5, O2, O4)   |
| 3 Facilidad para hacer negocios.   | FO3                       | Incrementar el turismo interno a través del desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados. (F1, F2, F3, F5, O1, O2)  | DO3 Desarrollar planes para la prevención de desastres naturales que involucren el uso de tecnologías de información, con la articulación de organismos públicos y privados (D3, O5)  |
| 4 Reducción de visitas turísticas a Estados Unidos, Europa, Asia y África por coyuntura política y seguridad nacional. | FO4                       | Desarrollar una oferta turística digital. (F1, F3, O5)   | DO4 Desarrollar planes de capacitación para el fortalecimiento del capital humano y facilitar la inversión privada en la región. (D4, O3)   |
| 5 Mayor desarrollo de tecnologías de información y comunicaciones e internet en el mundo.                              |                           |  |   |
| Amenazas   | Estrategias FA: Confronte |  | Estrategias DA: Evite   |
| 1 Aparición de nuevos atractivos turísticos y mejor posicionamiento de algunos ya existentes.                          | FA1                       | Utilizar los recursos turísticos no explotados como atractivo de nuevos destinos turísticos. (F1,A1)   | DA1 Integrar a gobierno regional, gobiernos locales y comunidades para desplegar plan de acción preventivo ante desastres naturales. (D3, A4)   |
| 2 Reducción de interés de viajes por visitas interactivas y desarrollo de plataformas simuladoras de viajes.           | FA2                       | Desarrollar proyectos articulados entre organizaciones públicas y privadas para prevenir el impacto de fenómenos naturales adversos y no se afecte la oferta turística. (F2, A3) | DA2 Implementar alianzas público - privada para el desarrollo de infraestructura turística y vial, minimizando el riesgo de corrupción. (D5, A5)  |
| 3 Fenómenos naturales adversos, cambio climático y Fenómeno del Niño.  | FA3                       | Utilizar la variedad de atractivos turísticos inventariados de la Región Arequipa a través del uso de tecnologías de realidad virtual. (F3, A2)                                  | DA3 Desarrollar un plan de certificación de servicios seguros en hotelería, transporte, servicios de alimentación y agencias de viajes para evitar fraudes, robos o alguna acción que atente contra la integridad del turista. (D1, A4) |
| 4 Incremento de delincuencia y conflictos sociales en la región.   | FA4                       | Conformar alianzas estratégicas entre entidades públicas y privadas para salvaguardar el patrimonio cultural y reducir la inseguridad ciudadana. (F4,A4)                         | DA4 Desarrollar un plan comercial y de marketing de la región que reduzca el interés del turista hacia la aparición de nuevos destinos turísticos (D2, A1)  |
| 5 Índice de corrupción elevado que afecta las iniciativas de inversión privada en el sector turismo.                   |                           |  |   |

Tabla 35

*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)*

| <b>Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</b>   |   |               |   |   |   |   |   |   |   |            |   |
|--|---|---------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|---|
| 1  | Cambios Tecnológicos                            | Muchos        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pocos      | 1 |
| 2  | Tasa de inflación                               | Alta          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja       | 5 |
| 3  | Variabilidad de la demanda                      | Grande        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pequeña    | 3 |
| 4  | Rango de precios de los productos competitivos  | Amplio        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Estrecho   | 4 |
| 5  | Barreras de entrada al mercado                  | Pocas         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Mucha      | 3 |
| 6  | Rivalidad/presión competitiva                   | Alta          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja       | 1 |
| 7  | Elasticidad de precios de la demanda            | Elástica      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inelástica | 6 |
| 8  | Presión de los productos sustitutos             | Alta          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja       | 5 |
| <b>Promedio EE - 6</b>   |   | <b>-2.50</b>  |   |   |   |   |   |   |   | <b>28</b>  |   |
| <b>Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</b> |   |               |   |   |   |   |   |   |   |            |   |
| 1  | Potencial de crecimiento                        | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | 6 |
| 2  | Potencial de utilidades                         | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | 4 |
| 3  | Estabilidad financiera                          | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       | 5 |
| 4  | Conocimiento tecnológico                        | Simple        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Complejo   | 1 |
| 5  | Utilización de recursos                         | Ineficiente   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Eficiente  | 3 |
| 6  | Intensidad de capital                           | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       | 2 |
| 7  | Facilidad de entrada al mercado                 | Fácil         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Difícil    | 2 |
| 8  | Productividad/utilización de la capacidad       | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       | 5 |
| 9  | Poder de negociación de los proveedores         | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | 3 |
| <b>Promedio FI</b>   |   | <b>3.44</b>   |   |   |   |   |   |   |   | <b>31</b>  |   |
| <b>Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>      |   |               |   |   |   |   |   |   |   |            |   |
| 1  | Retorno de la inversión                         | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | 5 |
| 2  | Apalancamiento                                  | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Balanceado | 3 |
| 3  | Liquidez  | Desbalanceada | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Sólida     | 4 |
| 4  | Capital requerido versus capital disponible     | Alto          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo       | 1 |
| 5  | Flujo de caja                                   | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | 4 |
| 6  | Facilidad de salida del mercado                 | Difícil       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fácil      | 4 |
| 7  | Riesgo involucrado en el negocio                | Alto          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo       | 5 |
| 8  | Rotación de inventario                          | Lento         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápido     | 1 |
| 9  | Economías de escala y de experiencia            | Bajas         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Altas      | 1 |
| <b>Promedio FF</b>   |   | <b>3.11</b>   |   |   |   |   |   |   |   | <b>28</b>  |   |
| <b>Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</b>       |   |               |   |   |   |   |   |   |   |            |   |
| 1  | Participación de mercado                        | Pequeña       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Grande     | 2 |
| 2  | Calidad de producto                             | Inferior      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Superior   | 3 |
| 3  | Ciclo de vida de producto                       | Avanzado      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Temprano   | 5 |
| 4  | Ciclo de reemplazo del producto                 | Variable      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fijo       | 5 |
| 5  | Lealtad del consumidor                          | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       | 2 |
| 6  | Utilización de la capacidad de los competidores | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       | 5 |
| 7  | Conocimiento tecnológico                        | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       | 1 |
| 8  | Integración vertical                            | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       | 3 |
| 9  | Velocidad de introducción de nuevos productos   | Lenta         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápida     | 1 |
| <b>Promedio VC -6</b>  |   | <b>-3.00</b>  |   |   |   |   |   |   |   | <b>27</b>  |   |
| X= VC+FI   |   |               |   |   |   |   |   |   |   | 0.44       |   |
| Y= FF+EE   |   |               |   |   |   |   |   |   |   | 0.61       |   |

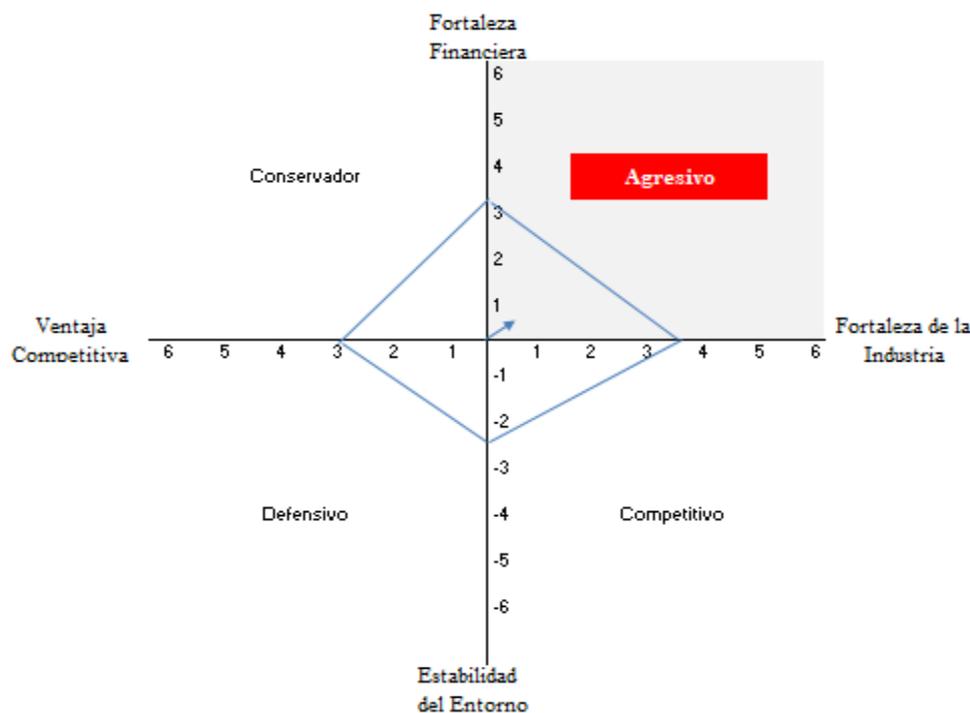


Figura 28. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).

el uso de estrategias, principalmente de diversificación concéntrica e integración vertical que coinciden con las estrategias planteadas en el análisis FODA; adicionalmente según D'Alessio (2015), “esta postura es típica de una industria atractiva, con poca turbulencia del entorno, además se goza de una clara ventaja competitiva” (p. 276). Adicionalmente D'Alessio (2015) mencionó que la postura agresiva de la industria corresponde a la estrategia de los exploradores y buscadores, quienes investigan nuevos segmentos.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz del Boston Consulting Group (MBCG), establece como punto de partida la relación que existe entre la participación de mercado de la organización en la industria y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria con la respectiva generación de efectivo. Se utiliza para evaluar la organización con la competencia, sin embargo esta no es la única aplicación que se le puede atribuir ya que también su uso puede encajar de manera perfecta en la comparación de las divisiones de la empresa, cómo se está comportando la competencia en la industria (ver Figura 29).

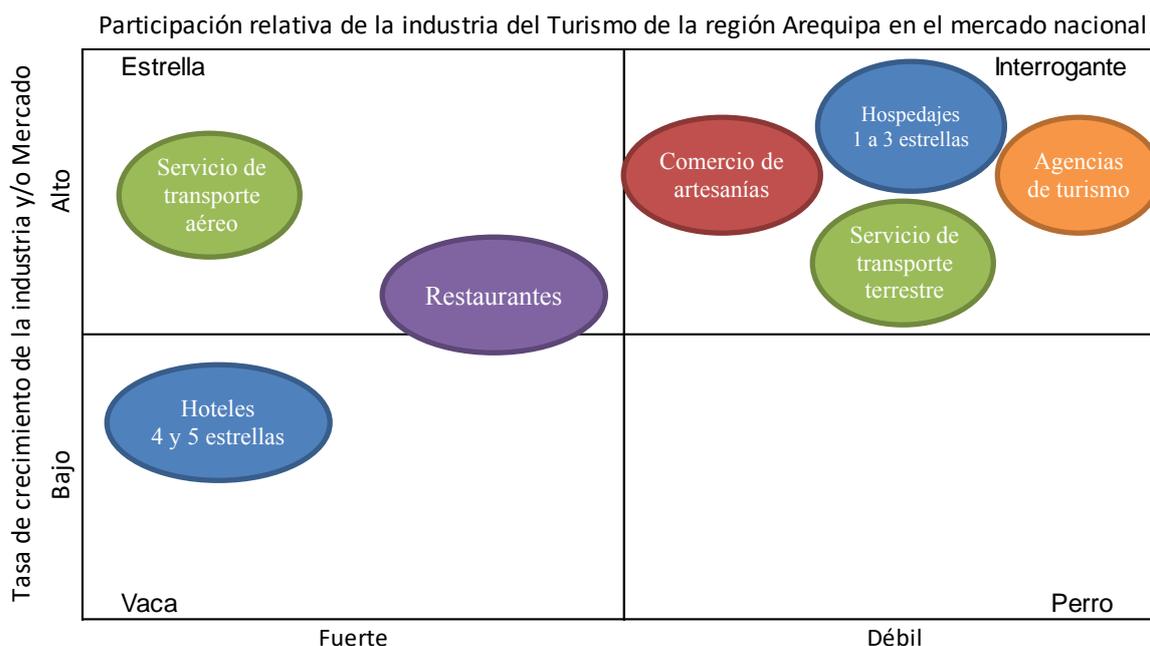


Figura 29. Matriz Boston Consulting Group (BCG).

Los servicios sobre los cuales el turismo de la región Arequipa se soporta, se ubican en los cuadrantes interrogante, estrella y vaca. Respecto al cuadrante interrogante, las agencias de turismo han experimentado mayor demanda de productos o paquetes turísticos, sin embargo su participación en el mercado nacional aún sigue siendo incipiente debido a su poco nivel de asociación, lo que no les ha permitido poder desarrollar mejores promociones o propuestas que les permitan tener mayor participación de mercado. Situación similar experimenta el comercio de artesanías en la región, debido a la falta de tecnificación y promoción en el mercado nacional e internacional. Respecto a los hospedajes categorizados de 1 a 3 estrellas; su rápido crecimiento durante los últimos años, les ha permitido ganar presencia sobre todo en las principales provincias de la región e inclusive en la ciudad; sin embargo, muchas carecen de estándares de calidad o preparación para atender al turista exigente. El servicio de transporte turístico terrestre formal no ha experimentado mayor crecimiento, debido a la competencia informal que se ha incrementado durante los últimos años y a la creciente demanda de servicios de transporte aéreo. El servicio de transporte aéreo

se ubica en el cuadrante estrella, ya que goza del buen posicionamiento de las aerolíneas comerciales y gracias al ingreso de nuevas aerolíneas low cost. Dentro del cuadrante vaca se encuentran los servicios de hospedaje de cuatro y cinco estrellas, los cuales tienen alta participación en el mercado, pero es un sector de la industria de bajo crecimiento; por ello la presencia de un escaso número de hoteles de cuatro estrellas en la región y apenas uno de cinco estrellas ubicado en la ciudad de Arequipa. Los restaurantes en los últimos años han contado con alta participación en el mercado, sobre todo en el caso de los restaurantes tradicionales conocidos como picanterías; así mismo los restaurantes del tipo gourmet, han ingresado a la región, ubicándose principalmente en la ciudad de Arequipa, teniendo buena aceptación del turista. Como resultado del análisis de esta matriz, se puede indicar que la industria del turismo debe seguir estrategias intensivas, de integración y aventura conjunta.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (IE)

Esta herramienta se basa en dos dimensiones clave conformadas por los totales ponderados de las matrices EFE y EFI. La matriz IE se divide en tres grandes zonas en las que se consideran estrategias particulares. De acuerdo a la metodología, esta herramienta permitirá conocer el cuadrante en donde se ubica la industria del turismo arequipeño e identificar las estrategias que le corresponden aplicar (ver Figura 30).

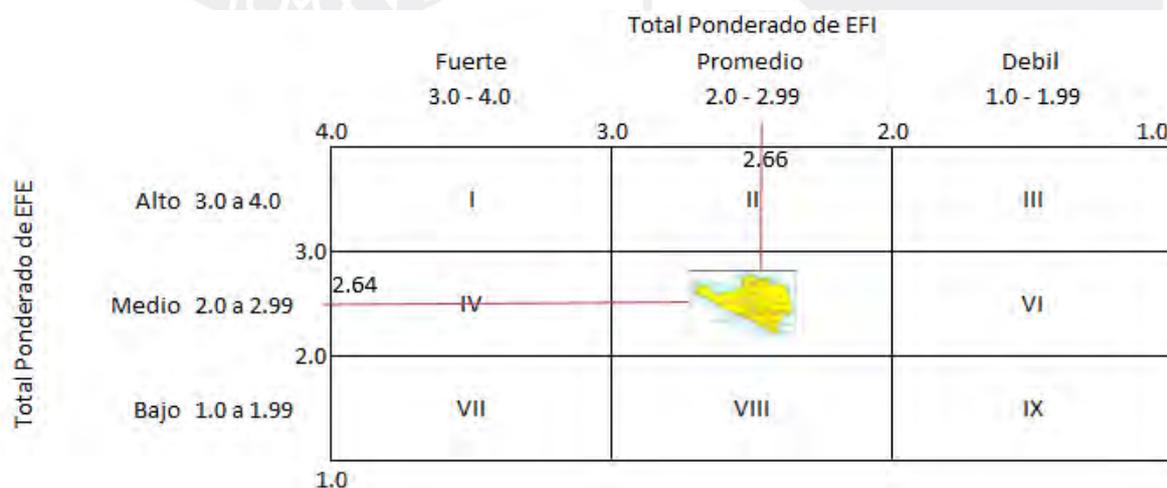


Figura 30. Matriz Interna-Externa (IE).

El resultado ponderado de la matriz MEFI es 2.64 y el resultado ponderado de la matriz MEFE es 2.66 (ver Tabla 36); esto quiere decir que la industria del turismo de la región Arequipa se encuentra en el cuadrante V; lo cual indica que la prescripción es *Retener y Mantener*, y corresponde la formulación y aplicación de estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos para que la industria pueda desarrollarse selectivamente (ver Tabla 37).

Tabla 36

*Ponderaciones Matrices EFE y EFI*

| Matriz EFE           |      | Matriz EFI           |      |
|----------------------|------|----------------------|------|
| Oportunidades        | 1.86 | Fortalezas           | 1.85 |
| Amenazas             | 0.78 | Debilidades          | 0.81 |
| Total Factor Externo | 2.64 | Total Factor Interno | 2.66 |

Tabla 37

*Estrategias Matrices IE*

| Región | Celdas        | Prescripción              | Estrategias                                       |
|--------|---------------|---------------------------|---|
| 1      | I, II Y IV    | Crece y construir         | Intensivas<br>Integración                         |
| 2      | III, V y VII  | <b>Retener y mantener</b> | Penetración de mercado<br>Desarrollo de productos |
| 3      | VI, VIII y IX | Cosechar y desinvertir    | Defensivas  |

**6.5. Matriz Gran Estrategias (GE)**

Busca definir el soporte de un negocio bajo dos términos, (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. En base a esto y dada la situación actual y futura que se considera para la industria del turismo en la región, se ubicaría en el Cuadrante I lo que se alinea con la situación en evaluación debido a que Arequipa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido y en desarrollo. Las estrategias a utilizar deben ser: (a) desarrollo de

mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante y hacia atrás, (e) integración horizontal, y (f) diversificación concéntrica (ver Figura 31).



Figura 31. Matriz de la Gran Estrategia (GE).

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (DE)

Según D'Alessio (2015), se puede indicar que la Matriz de Decisión Estratégica (DE) busca el emparejamiento de todas las matrices antes analizadas. En base a esto, se puede indicar que las estrategias que se retengan se utilizarán posteriormente en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico. En la siguiente matriz se observan las estrategias que han sido consideradas para ser analizadas en detalle en la matriz CPE (ver Tabla 38).

### 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)

Según David (1986), existe únicamente una manera analítica para determinar la importancia entre las estrategias validadas en la matriz de DE. En base a esto se puede indicar que esta matriz determina las estrategias más adecuadas para la industria del turismo en Arequipa. Finalmente se han considerado únicamente estrategias específicas que cuentan con una ponderación mayor a cinco (ver Tabla 39).

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

Esta matriz permite un análisis adecuado de las nueve estrategias que se han retenido, en base a cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad.

Luego de la evaluación, se tiene cuatro estrategias con las que se continuará con el proceso de análisis debido a que cumplen con los criterios de evaluación las cuales otorgan una ventaja competitiva a la industria del turismo en la región Arequipa (ver Tabla 40).

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

En esta matriz se analizan las implicancias de las estrategias en base a los principios moral, justicia y derechos; en base a esto se puede indicar que todas las estrategias analizadas cumplen con estos criterios de evaluación (ver Tabla 41).

### **6.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Luego de las evaluaciones hechas en las matrices anteriores, se procedió a retener las estrategias mostradas en la Tabla 42. Aquí se observa cuáles son las estrategias que deben ser implementadas para alcanzar los objetivos de largo plazo propuestos para la industria del turismo en la región Arequipa. El análisis y evaluación realizadas en las matrices, da como resultado estrategias de contingencia que no deben ser desestimadas y que deben mantenerse en caso hubieran complicaciones al implementar las estrategias retenidas, considerando que estas van a permitir algunas correcciones y cambios según se presente la situación durante la implementación del presente Plan Estratégico.

Tabla 38

*Matriz de Decisión Estratégica (DE)*

|     | Estrategias Específicas   | Alternativas            | Genéricas   | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|-----|---|-------------------------|-------------|------|-------|-----|----|----|-------|
| FO1 | Promover la creación de Clústeres Turísticos de la Región. (F2, O2, O3)   | Vertical hacia atrás    | Integración | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| FO2 | Incrementar el flujo de turismo emisor principalmente de Asia y Europa . (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4)   | Penetración de mercado  | Intensiva   | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| FO3 | Incrementar el turismo interno a través del desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados (F1, F2, F3, F5, O1, O2)  | Desarrollo de mercados  | Intensiva   | X    | X     | X   | X  |    | 4     |
| FO4 | Desarrollar una oferta turística digital. (F1, F3, O5)  | Desarrollo de productos | Intensiva   | X    | X     | X   |    |    | 3     |
| FA1 | Utilizar los recursos turísticos no explotados como atractivo de nuevos destinos turísticos. (F1,A1)  | Desarrollo de productos | Intensiva   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| FA2 | Desarrollar proyectos articulados entre organizaciones públicas y privadas para prevenir el impacto de fenómenos naturales adversos y no se afecte la oferta turística. (F2, A3)  | Aventura conjunta       | Defensiva   | X    |       | X   | X  |    | 3     |
| FA3 | Utilizar la variedad de atractivos turísticos inventariados de la Región Arequipa a través del uso de tecnologías de realidad virtual. (F3, A2)   | Desarrollo de productos | Intensiva   | X    | X     |     |    |    | 2     |
| FA4 | Conformar alianzas estratégicas entre entidades públicas y privadas para salvaguardar el patrimonio cultural y reducir la inseguridad ciudadana. (F4,A4)  | Aventura conjunta       | Defensiva   | X    | X     | X   |    |    | 3     |
| DO1 | Elaborar e implementar un plan de marketing regional de impacto mundial para atraer la creciente demanda turística y económica. ( D2, O1, O2, O4)   | Desarrollo de Mercados  | Intensiva   | X    | X     | X   |    | X  | 4     |
| DO2 | Desarrollar y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria que permita dar soporte al flujo turístico de la región. (D5, O2, O4)   | Aventura Conjunta       | Defensiva   | X    |       | X   |    | X  | 3     |
| DO3 | Desarrollar planes para la prevención de desastres naturales que involucren el uso de tecnologías de información, con la articulación de organismos públicos y privados (D3, O5)  | Aventura Conjunta       | Defensiva   | X    |       |     |    |    | 1     |
| DO4 | Desarrollar planes de capacitación para el fortalecimiento del capital humano y facilitar la inversión privada en la región. (D4, O3)   | Vertical hacia atrás    | Integración | X    |       |     |    |    | 1     |
| DA1 | Integrar a gobierno regional, gobiernos locales y comunidades para desplegar plan de acción preventivo ante desastres naturales. (D3, A4)   | Aventura Conjunta       | Defensiva   | X    | X     | X   |    |    | 3     |
| DA2 | Implementar alianzas público - privada para el desarrollo de infraestructura turística y vial, minimizando el riesgo de corrupción. (D5, A5)  | Aventura Conjunta       | Defensiva   | X    |       | X   |    |    | 2     |
| DA3 | Desarrollar un plan de certificación de servicios seguros en hotelería, transporte, servicios de alimentación y agencias de viajes para evitar fraudes, robos o alguna acción que atente contra la integridad del turista. (D1, A4) | Vertical hacia atrás    | Integración | X    | X     |     |    |    | 2     |
| DA4 | Desarrollar un plan comercial y de marketing de la región que reduzca el interés del turista hacia la aparición de nuevos destinos turísticos. (D2, A1)   | Desarrollo de Mercados  | Intensiva   | X    | X     | X   |    |    | 3     |

Tabla 39

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)

| Factores Clave   | Peso     | E01 |             | E02 |             | E03 |             | E04 |             | E05 |             | E06 |             | E07 |             | E08 |             | E09 |             | E10 |             | E11 |             |
|--|----------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|
|  |          | PA  | TPA         |
| Oportunidades  |          |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |
| Crecimiento sostenido de la economía mundial y nacional  | 0.2      | 3   | 0.6         | 3   | 0.6         | 1   | 0.2         | 3   | 0.6         | 4   | 0.8         | 4   | 0.8         | 1   | 0.2         | 4   | 0.8         | 4   | 0.8         | 3   | 0.6         | 3   | 0.6         |
| Crecimiento de la demanda de turismo a nivel mundial y nacional  | 0.2      | 3   | 0.6         | 4   | 0.8         | 4   | 0.8         | 3   | 0.6         | 4   | 0.8         | 4   | 0.8         | 2   | 0.4         | 4   | 0.8         | 3   | 0.6         | 3   | 0.6         | 3   | 0.6         |
| Facilidad para hacer negocios  | 0.1      | 1   | 0.1         | 3   | 0.3         | 4   | 0.4         | 1   | 0.1         | 3   | 0.3         | 3   | 0.3         | 1   | 0.1         | 3   | 0.3         | 3   | 0.3         | 1   | 0.1         | 1   | 0.1         |
| Reducción de visitas turísticas a Estados Unidos, Europa, Asia y África por coyuntura política y seguridad nacional                                      | 0.08     | 1   | 0.08        | 2   | 0.16        | 1   | 0.08        | 2   | 0.16        | 2   | 0.16        | 2   | 0.16        | 1   | 0.08        | 1   | 0.08        | 2   | 0.16        | 1   | 0.08        | 1   | 0.08        |
| Mayor desarrollo de tecnologías de información y comunicaciones e internet en el mundo   | 0.1      | 4   | 0.4         | 4   | 0.4         | 1   | 0.1         | 1   | 0.1         | 2   | 0.2         | 4   | 0.4         | 4   | 0.4         | 2   | 0.2         | 3   | 0.3         | 4   | 0.4         | 4   | 0.4         |
| Amenazas   |          |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |
| Aparición de nuevos atractivos turísticos y mejor posicionamiento de algunos ya existentes.  | 0.1      | 4   | 0.4         | 4   | 0.4         | 3   | 0.3         | 1   | 0.1         | 4   | 0.4         | 4   | 0.4         | 1   | 0.1         | 2   | 0.2         | 2   | 0.2         | 1   | 0.1         | 1   | 0.1         |
| Reducción de interés de viajes por visitas interactivas y desarrollo de plataformas simuladoras de viajes.   | 0.04     | 3   | 0.12        | 4   | 0.16        | 4   | 0.16        | 2   | 0.08        | 3   | 0.12        | 4   | 0.16        | 1   | 0.04        | 3   | 0.12        | 1   | 0.04        | 2   | 0.08        | 2   | 0.08        |
| Fenómenos naturales adversos, cambio climático y Fenómeno del Niño.  | 0.08     | 4   | 0.32        | 4   | 0.32        | 2   | 0.16        | 1   | 0.08        | 3   | 0.24        | 3   | 0.24        | 4   | 0.32        | 2   | 0.16        | 4   | 0.32        | 4   | 0.32        | 4   | 0.32        |
| Incremento de delincuencia y conflictos sociales en la región.   | 0.07     | 1   | 0.07        | 3   | 0.21        | 1   | 0.07        | 1   | 0.07        | 2   | 0.14        | 2   | 0.14        | 1   | 0.07        | 1   | 0.07        | 1   | 0.07        | 1   | 0.07        | 1   | 0.07        |
| Índice de corrupción elevado que afecta las iniciativas de inversión privada en el sector turismo.   | 0.03     | 3   | 0.09        | 2   | 0.06        | 3   | 0.09        | 1   | 0.03        | 2   | 0.06        | 3   | 0.09        | 2   | 0.06        | 2   | 0.06        | 2   | 0.06        | 1   | 0.03        | 1   | 0.03        |
| Factores Clave   |          |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |
| Fortalezas   |          |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |
| Amplio inventario de recursos turísticos con potencial aun no desarrollado   | 0.12     | 4   | 0.48        | 4   | 0.48        | 4   | 0.48        | 3   | 0.36        | 4   | 0.48        | 3   | 0.36        | 4   | 0.48        | 2   | 0.24        | 4   | 0.48        | 3   | 0.36        | 3   | 0.36        |
| La Región Arequipa es parte del circuito turístico de la región sur del Perú   | 0.07     | 4   | 0.28        | 1   | 0.07        | 2   | 0.14        | 4   | 0.28        | 2   | 0.14        | 4   | 0.28        | 1   | 0.07        | 4   | 0.28        | 3   | 0.21        | 3   | 0.21        | 3   | 0.21        |
| Variedad en la oferta turística en toda la región  | 0.08     | 2   | 0.16        | 1   | 0.08        | 1   | 0.08        | 2   | 0.16        | 2   | 0.16        | 4   | 0.32        | 1   | 0.08        | 2   | 0.16        | 2   | 0.16        | 3   | 0.24        | 3   | 0.24        |
| Se cuenta con dos reconocimientos por la UNESCO, como Patrimonio Cultural de la Humanidad; lo que hace más atractiva a la región como destino turístico. | 0.12     | 4   | 0.48        | 1   | 0.12        | 3   | 0.36        | 3   | 0.36        | 3   | 0.36        | 4   | 0.48        | 1   | 0.12        | 4   | 0.48        | 3   | 0.36        | 3   | 0.36        | 3   | 0.36        |
| Amplia variedad gastronómica, apreciada por su elaboración típica y costumbres ancestrales   | 0.11     | 3   | 0.33        | 4   | 0.44        | 3   | 0.33        | 2   | 0.22        | 4   | 0.44        | 3   | 0.33        | 4   | 0.44        | 3   | 0.33        | 3   | 0.33        | 3   | 0.33        | 3   | 0.33        |
| Debilidades  |          |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |     |             |
| Ausencia de propuestas para el desarrollo de productos turísticos en el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR)                                    | 0.12     | 4   | 0.48        | 4   | 0.48        | 3   | 0.36        | 1   | 0.12        | 3   | 0.36        | 4   | 0.48        | 4   | 0.48        | 2   | 0.24        | 2   | 0.24        | 3   | 0.36        | 3   | 0.36        |
| Carencia de plan comercial y de marketing del turismo regional   | 0.12     | 4   | 0.48        | 4   | 0.48        | 4   | 0.48        | 1   | 0.12        | 4   | 0.48        | 4   | 0.48        | 1   | 0.12        | 4   | 0.48        | 2   | 0.24        | 2   | 0.24        | 2   | 0.24        |
| Ausencia de planes preventivos frente a desastres naturales  | 0.07     | 4   | 0.28        | 4   | 0.28        | 1   | 0.07        | 4   | 0.28        | 4   | 0.28        | 3   | 0.21        | 4   | 0.28        | 1   | 0.07        | 3   | 0.21        | 4   | 0.28        | 4   | 0.28        |
| Carencia de recurso humano especializado   | 0.08     | 2   | 0.16        | 2   | 0.16        | 1   | 0.08        | 3   | 0.24        | 1   | 0.08        | 2   | 0.16        | 1   | 0.08        | 1   | 0.08        | 1   | 0.08        | 1   | 0.08        | 1   | 0.08        |
| Falta de desarrollo y mantenimiento de infraestructura turística y vial  | 0.11     | 1   | 0.11        | 2   | 0.22        | 3   | 0.33        | 2   | 0.22        | 3   | 0.33        | 3   | 0.33        | 1   | 0.11        | 1   | 0.11        | 1   | 0.11        | 4   | 0.44        | 4   | 0.44        |
| <b>Total</b>   | <b>2</b> |     | <b>6.02</b> |     | <b>6.22</b> |     | <b>5.07</b> |     | <b>4.28</b> |     | <b>6.33</b> |     | <b>6.92</b> |     | <b>4.03</b> |     | <b>5.26</b> |     | <b>5.27</b> |     | <b>5.28</b> |     | <b>5.28</b> |

Tabla 40

*Matriz de Rumelt (MR)*

| Estrategias Específicas  | Matriz       |             |              |         | Se acepta |
|--|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|
|  | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja |           |
| 1. Promover la creación de Clústeres Turísticos de la Región (F2, O2, O3)  | Si           | Si          | Si           | Si      | Si        |
| 2. Incrementar el flujo de turismo emisor principalmente de Asia y Europa (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4)   | Si           | Si          | Si           | Si      | Si        |
| 3. Incrementar el turismo interno a través del desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados (F1, F2, F3, F5, O1, O2)  | Si           | Si          | Si           | Si      | Si        |
| 4. Utilizar los recursos turísticos no explotados como atractivo de nuevos destinos turísticos (F1,A1)   | Si           | Si          | Si           | Si      | Si        |
| 5. Desarrollar proyectos articulados entre organizaciones públicas y privadas para prevenir el impacto de fenómenos naturales adversos y no se afecte la oferta turística (F2, A3) | Si           | Si          | No           | Si      | No        |
| 6. Elaborar e implantar un plan de marketing regional de impacto mundial para atraer la creciente demanda turística y económica (D2, O1, O2, O4)                                   | Si           | Si          | Si           | No      | No        |
| 7. Desarrollar y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria que permita dar soporte al flujo turístico de la región (D5, O2, O4)  | Si           | Si          | No           | Si      | No        |
| 8. Integrar a gobierno regional, gobiernos locales y comunidades para desplegar plan de acción preventivo ante desastres naturales (D3, A4)  | Si           | Si          | Si           | No      | No        |
| 9. Desarrollar un plan comercial y de marketing de la región que reduzca el interés del turista hacia la aparición de nuevos destinos turísticos (D2, A1)                          | Si           | Si          | Si           | No      | No        |

Tabla 41

*Matriz de Ética*

| Estrategias Específicas   | Derechos                        |                                      |  |                                       |   |   | Justicia                                |                            |                              | Utilitarismo           |                                 | Se acepta |                               |
|---|---------------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------------|---|---|---|----------------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|-----------|-------------------------------|
|   | Impacto en el derecho a la vida | Impacto en el derecho a la propiedad | Impacto en el derecho al libre pensamiento | Impacto en el derecho a la privacidad | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | Impacto en el derecho a hablar libremente | Impacto en el derecho al debido proceso | Impacto en la distribución | Impacto en la administración | Normas de compensación | Fines y resultados estratégicos |           | Medios estratégicos empleados |
| 1. Promover la creación de Clústeres Turísticos de la Región (F2, O2, O3)   | N                               | N                                    | N  | N                                     | N   | N   | N                                       | J                          | J                            | J                      | E                               | N         | Si                            |
| 2. Incrementar el flujo de turismo emisor principalmente de Asia y Europa (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4)                                | N                               | N                                    | N  | N                                     | N   | P   | P                                       | J                          | J                            | J                      | E                               | E         | Si                            |
| 3. Incrementar el turismo interno a través del desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados (F1, F2, F3, F5, O1, O2) | N                               | N                                    | N  | N                                     | N   | P   | N                                       | N                          | N                            | N                      | N                               | N         | Si                            |
| 4. Utilizar los recursos turísticos no explotados como atractivo de nuevos destinos turísticos (F1,A1)                                | N                               | P                                    | N  | N                                     | N   | N   | N                                       | J                          | J                            | N                      | E                               | N         | Si                            |

Tabla 42

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias*

## Estrategias Retenidas

1. Promover la creación de Clústeres Turísticos de la Región (F2, O2, O3)
2. Incrementar el flujo de turismo emisor principalmente de Asia y Europa (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4)
3. Incrementar el turismo interno a través del desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados (F1, F2, F3, F5, O1, O2)
4. Utilizar los recursos turísticos no explotados como atractivo de nuevos destinos turísticos (F1,A1)

## Estrategias de contingencia

*Primer grupo*

5. Elaborar e implantar un plan de marketing regional de impacto mundial para atraer la creciente demanda turística y económica (D2, O1, O2, O4)
6. Desarrollar proyectos articulados entre organizaciones públicas y privadas para prevenir el impacto de fenómenos naturales adversos y no se afecte la oferta turística (F2, A3)
7. Desarrollar y mejorar la infraestructura vial y aeroportuaria que permita dar soporte al flujo turístico de la región (D5, O2, O4)
8. Integrar a gobierno regional, gobiernos locales y comunidades para desplegar plan de acción preventivo ante desastres naturales (D3, A4)
9. Desarrollar un plan comercial y de marketing de la región que reduzca el interés del turista hacia la aparición de nuevos destinos turísticos (D2, A1)

*Segundo grupo*

10. Desarrollar una oferta turística digital (F1, F3, O5)
11. Conformar alianzas estratégicas entre entidades públicas y privadas para salvaguardar el patrimonio cultural y reducir la inseguridad ciudadana. (F4,A4)

*Tercer grupo*

12. Utilizar la variedad de atractivos turísticos inventariados de la Región Arequipa a través del uso de tecnologías de realidad virtual. (F3, A2)
13. Desarrollar planes de capacitación para el fortalecimiento del capital humano y facilitar la inversión privada en la región (D4, O3)
14. Implementar alianzas público - privada para el desarrollo de infraestructura turística y vial, minimizando el riesgo de corrupción (D5, A5)
15. Desarrollar un plan de certificación de servicios seguros en hotelería, transporte, servicios de alimentación y agencias de viajes para evitar fraudes, robos o alguna acción que atente contra la integridad del turista. (D1, A4)

### **6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (EOLP)**

En esta matriz se presentan las estrategias finales que se obtienen luego de aplicar la matriz de Ética y los criterios de Rumelt, sin embargo es preciso tener en consideración que dichas estrategias tengan relación con los objetivos de largo plazo propuestos (ver Tabla 43).

### **6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Es importante tener en cuenta que las estrategias formuladas e implementadas para la industria arequipeña del turismo pueden ser identificadas por los competidores, quienes a su vez buscarán implementarlas también. Por ello, es preciso sacar el máximo beneficio de las ventajas competitivas aprovechando las y explotándolas a fin de que se puedan mitigar cualquier acción proveniente de los competidores. Esta evaluación se presenta en la Tabla 44.

### **6.13. Conclusiones**

El proceso Estratégico desarrollado considera la evaluación de tres etapas: (a) Etapa de entrada donde se encuentran las matrices MEFE, MPC, MEFI, MIO; (b) Etapa de emparejamiento donde se encuentran las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE; y finalmente (c) Etapa de Salida donde se encuentran las matrices MD, CPE, MR y ME.

Aplicando el análisis, se han obtenido cuatro estrategias retenidas, las cuales servirán para lograr los tres Objetivos a Largo Plazo (OLP) y la visión definida para la región de Arequipa. Las estrategias retenidas son entre otras (a) el desarrollo de clústeres en la región (b) Incremento del flujo de turismo emisor principalmente de Asia y Europa, (c) Incremento del turismo interno, y (d) Utilización de los recursos turísticos no explotados para el desarrollo de nuevos destinos.

Tabla 43

*Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo*

|  |  | Visión   |   |   |
|--|--|--|---|---|
| Para el 2027, la región Arequipa se ubicará entre los diez primeros destinos turísticos con mayores ingresos económicos en Latinoamérica |  |  |   |   |
| <i>Intereses Organizacionales</i>  |  | OLP1   | OLP2  | OLP3  |
| 1.   | Incrementar el número de turistas nacionales y extranjeros que visiten la región   |  |   |   |
| 2.   | Contar con productos turísticos atractivos, rentables y sostenibles  | En el 2027 los ingresos serán de US\$ 867 millones, en el 2016 fueron US\$ 380 millones. | En el 2027, la rentabilidad sobre las ventas será US\$ 170 millones, en el 2016 fue de US\$ 139 millones. | En el 2027, se alcanzará la cifra de 60,700 empleos directos, en el 2015 fueron 35,900. |
| 3.   | Incrementar el empleo formal que contribuya al desarrollo socioeconómico de la región  |  |   |   |
| 4.   | Desarrollo y mejora de la infraestructura turística  |  |   |   |
| <i>Estrategias específicas</i>   |  |  |   |   |
| FO1  | Promover la creación de Clústers Turístico de la Región (F2, O2, O3)   | X  | X   | X   |
| FO2  | Desarrollar nuevos productos turísticos para los mercados de Asia y Europa que incremente el flujo turístico emisor (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4) | X  | X   | X   |
| FO3  | Incrementar el turismo interno a través del desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados (F1, F2, F3, F5, O1, O2)               | X  | X   | X   |
| FA1  | Utilizar los recursos turísticos no explotados como atractivo de nuevos destinos turísticos (F1,A1)  | X  | X   | X   |

Tabla 44

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

| Estrategias retenidas  | Posibilidades de Competidores |  |  |
|--|-------------------------------|--|--|
|  | Región Cuzco                  | Región del Caribe<br>(Cartagena de las Indias) | Estado de Puebla<br>(Puebla de Zaragoza) |
| Promover la creación de Clústeres Turísticos de la Región (F2, O2, O3)   | Replicar y Mejorar            | Indiferente                                    | Indiferente                              |
| Incrementar el flujo de turismo emisor principalmente de Asia y Europa (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4)                                | Replicar                      | Indiferente                                    | Indiferente                              |
| Incrementar el turismo interno a través del desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados (F1, F2, F3, F5, O1, O2) | Replicar                      | Replicar                                       | Replicar                                 |
| Utilizar los recursos turísticos no explotados como atractivo de nuevos destinos turísticos (F1,A1)                                | Indiferente                   | Indiferente                                    | Indiferente                              |



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

La implementación estratégica para el turismo en la región Arequipa inicia con la determinación de los Objetivos de Corto Plazo, los cuales deberán contar con los recursos necesarios y estar alineados a los objetivos de largo plazo de tal manera que se pueda lograr alcanzar la visión planteada.

**OLP 1:** En el 2027 los ingresos serán de US\$ 867 millones, en el 2016 fueron US\$ 380 millones.

**OCP 1.1.** Al 2019, contar con el 100% del Estudio de Factibilidad, así como las licencias y permisos respectivos para el inicio de la construcción del primer parque temático de la Región, el cual será ubicado en la provincia de Islay.

**OCP 1.2.** Para el 2019, despliegue de la plataforma tecnológica, con la finalidad de registrar información estadística y de conocimiento sobre el Turismo Cultural en la región Arequipa, realizando breves recorridos por las diversas ciudades resaltando sus monumentos, infraestructura y diseño colonial aun existente, así como sus iglesias, conventos y todo lo relacionado al turismo religioso.

**OCP 1.3.** Para el año 2019, establecer las bases y realizar la convocatoria para el desarrollo anual de un festival gastronómico internacional con presencia de los principales platos típicos de la región.

**OCP 1.4.** Al 2020, iniciar con la construcción del parque temático, obra que debe de durar dos años para su apertura en el 2023.

**OCP 1.5.** Para el 2020, ampliar la capacidad de operación del aeropuerto Rodríguez Ballón en un 50% para permitir ingreso de vuelos internacional y mayor flujo aéreo nacional.

**OCP 1.6.** Para el 2020, contar con un muelle turístico en la costa de Matarani, el cual servirá como atractivo turístico de la zona.

**OCP 1.7.** Para el 2020, incrementar el uso de la plataforma tecnológica, con la finalidad de registrar información estadística y de conocimiento sobre el Turismo Natural en la región Arequipa, en la cual se realice un breve recorrido por la ruta de los volcanes y la ruta de cañones.

**OCP 1.8.** Para el 2022 ampliar la capacidad de puerto de Matarani con la finalidad de contar con un Terminal para Cruceros que sirva de parada y recepción de viajeros internacionales vía marítima.

**OCP 1.9.** Para el 2019, se debe de incrementar los ingresos por actividad turística, generando un ingreso de USD 26,2 millones adicional al crecimiento de 3.3% anual que se tiene en el sector.

**OCP 1.10.** Para el 2020, se debe de incrementar los ingresos por actividad turística, generando un ingreso de USD 27,4 millones adicional al crecimiento de 3.3% anual que se tiene en el sector.

**OCP 1.11.** Para el 2022, se debe de incrementar los ingresos por actividad turística, generando un ingreso de USD 29,9 millones adicional al crecimiento de 3.3% anual que se tiene en el sector.

**OCP 1.12.** Para el 2024, se debe de incrementar los ingresos por actividad turística, generando un ingreso de USD 32,7 millones adicional al crecimiento de 3.3% anual que se tiene en el sector.

**OCP 1.13.** Para el 2027, se debe de tener un ingreso de USD 867 millones por actividad turística, en la región.

**OCP 1.14.** Para el 2027, se deberá contar con siete alianzas estratégicas con agencias de turismo reconocidas en Europa y Asia, con la finalidad de promocionar la región Arequipa internacionalmente.

**OLP 2:** En el 2027, la rentabilidad sobre las ventas será US\$ 170 millones, en el 2016

fue de US\$ 139 millones.

**OCP 2.1.** Para el año 2020, se impulsará la ruta hacia el cañón de Cotahuasi, ruta que actualmente no viene siendo explotada.

**OCP 2.2.** Para el año 2021 se creará un clúster orientado a la implementación de una plataforma turística en la región.

**OCP 2.3.** Para el año 2022, se impulsará la ruta hacia el cañón de Majes, ruta que actualmente no viene siendo explotada.

**OCP 2.4.** Para el año 2022, se impulsará la ruta volcánica, la cual incluirá visitas a los volcanes Misti, Chachani, Pichu Pichu, ruta que actualmente no viene siendo explotada.

**OCP 2.5.** Para el año 2024, se impulsará la ruta volcánica, la cual incluirá visitas a los volcanes Coropuna, Sabancaya, Ampato, Hualca Hualca, ruta que actualmente no viene siendo explotada.

**OCP 2.6.** Para el 2025, certificar la calidad de servicio de las rutas de cañones y rutas volcánicas, establecida sobre la base de las normas ISO 9000 para el Turismo y normas aplicadas para la calidad turística. Actualmente ningún producto y destino turístico tiene certificación de calidad.

**OCP 2.7.** Para el 2022, incrementar la capacidad hotelera de 87 (2015) a 104 hoteles de tres estrellas; de ocho (2015) a 10 hoteles de cuatro y cinco estrellas.

**OCP 2.8.** Para el 2027, incrementar la capacidad hotelera de 87 (2015) a 121 hoteles de tres estrellas; de ocho (2015) a 11 hoteles de cuatro y cinco estrellas.

**OCP 2.9.** Para el 2018, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD142 millones en el sector.

**OCP 2.10.** Para el 2020, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 145 millones en el sector.

**OCP 2.11.** Para el 2022, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística,

generando un margen de USD 150 millones en el sector.

**OCP 2.12.** Para el 2024, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 155 millones en el sector.

**OCP 2.13.** Para el 2026, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 160 millones en el sector.

**OCP 2.14.** Para el 2027, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 170 millones en el sector.

**OLP 3:** En el 2027, se alcanzará la cifra de 60,700 empleos directos, en el 2015 fueron 35,900.

**OCP 3.1.** Para el 2018, la empresa privada en convenio con las universidades de la región deberá desarrollar y ejecutar un plan de capacitación anual dirigido a 1,000 personas enfocada en la estandarización de prestación de servicios turísticos.

**OCP 3.2.** Para el 2018 el Gobierno Regional a través de los municipios locales deberá implementar y/o fortalecer oficinas de turismo en 04 provincias La Unión, Castilla, Caravelí y Condesuyos, para brindar mayor soporte al flujo de turistas.

**OCP 3.3.** Para el año 2021 el Gobierno Regional a través de los municipios locales deberá instalar servicios de acceso a internet inalámbrico gratuito en 20 principales espacios de interés público adicionales en toda la región.

**OCP 3.4.** Para el 2023 se deberá de construir 04 Institutos Técnicos de Turismo donde se brinde formación relacionada a gastronomía, guías turísticos, idiomas, hotelería y servicios de atención al cliente en las provincias de La Unión, Castilla, Caravelí y Condesuyos.

**OCP 3.5.** Para el 2024, se deberá de implementar un plan de capacitación con el objetivo de incrementar la productividad media del trabajo en un 10% anual, esto en coordinación con el Ministerio de Trabajo.

**OCP 3.6.** Para el 2027, se deberá de elevar la densidad de infraestructura educativa de formación tecnológica y ocupacional de 12.47 a 20.

**OCP 3.7.** Para el 2019, se debe de contar con 37,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.

**OCP 3.8.** Para el 2021, se debe de contar con 42,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.

**OCP 3.9.** Para el 2022, se debe de contar con 47,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.

**OCP 3.10.** Para el 2023, se debe de contar con 52,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.

**OCP 3.11.** Para el 2025, se debe de contar con 57,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.

**OCP 3.12.** Para el 2027, se debe de contar con 60,700 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

A continuación, la Tabla 45 expone los insumos para obtener el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, los mismos que están alineados directamente con las estrategias que se han planteado. Estos insumos se denominan recursos y serán asignados dependiendo de la necesidad del objetivo a corto plazo. Estos recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015).

## **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas que se han elegido serán complementarias para el logro de los lineamientos tanto a corto como a largo plazo que han sido determinados para el impulso del sector Turismo en la Región. Tal como lo menciona D'Alessio, (2015); las políticas deben de estar alineadas con el primer conjunto de “macropolíticas” que debe tener toda organización;

Tabla 45

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

| Objetivo de Largo Plazo | Objetivo de Corto Plazo   | Recursos Financieros  |                | Recursos Físicos          |                              |  |                       |                                   | Recursos Humanos      |                          |             | Recursos tecnológicos |                                     |          |                                  |                       |                          |                          |
|-------------------------|---|---|----------------|---------------------------|------------------------------|--|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------|-----------------------|-------------------------------------|----------|----------------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
|                         |   | Financiamiento del Estado   | Sector Privado | Instituciones Financieras | Infraestructura de Servicios | Recursos Turísticos (Naturales y Culturales) | Propiedades Inmuebles | Personal especializado en turismo | Gerentes de Proyectos | Arquitectos e Ingenieros | Economistas | Personal de Marketing | Personal de Relaciones Comunitarias | Abogados | Acceso a Internet de Banda Ancha | Información Turística | Telefonía (Fija y Móvil) | Plataformas Tecnológicas |
| OLP1                    | O.C.P. 1.1  | Al 2019, contar con el 100% del Estudio de Factibilidad, así como las licencias y permisos respectivos para el inicio de la construcción del primer parque temático de la Región, el cual será ubicado en la provincia de Islay.  | X              | X                         | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     | X                                   | X        | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 1.2  | Para el 2019, despliegue de la plataforma tecnológica, con la finalidad de registrar información estadística y de conocimiento sobre el Turismo Cultural en la región Arequipa, realizando breves recorridos por las diversas ciudades resaltando sus monumentos, infraestructura y diseño colonial aun existente, así como sus iglesias, conventos y todo lo relacionado al turismo religioso. | X              |                           | X                            | X  |                       | X                                 | X                     |                          | X           |                       |                                     |          | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 1.3  | Para el año 2019, establecer las bases y realizar la convocatoria para el desarrollo anual de un festival gastronómico internacional con presencia de los principales platos típicos de la región.  | X              | X                         | X                            |  |                       | X                                 | X                     |                          | X           | X                     |                                     | X        | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 1.4  | Al 2020, iniciar con la construcción del parque temático, obra que debe de durar dos años para su apertura en el 2023.  | X              | X                         | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     | X                                   | X        | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 1.5  | Para el 2020, ampliar la capacidad de operación del aeropuerto Rodríguez Ballón en un 50% para permitir ingreso de vuelos internacional y mayor flujo aéreo nacional.   | X              | X                         | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     | X                                   | X        | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 1.6  | Para el 2020, contar con un muelle turístico en la costa de Matarani, el cual servirá como atractivo turístico de la zona.  | X              | X                         | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     | X                                   | X        | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 1.7  | Para el 2020, incrementar el uso de la plataforma tecnológica, con la finalidad de registrar información estadística y de conocimiento sobre el Turismo Natural en la región Arequipa, en la cual se realice un breve recorrido por la ruta de los volcanes y la ruta de cañones.   | X              |                           | X                            | X  |                       | X                                 | X                     |                          | X           |                       |                                     |          | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 1.8  | Para el 2022 ampliar la capacidad de puerto de Matarani con la finalidad de contar con un Terminal para Cruceros que sirva de parada y recepción de viajeros internacionales vía marítima.  | X              | X                         | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     | X                                   | X        | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 1.9  | Para el 2019, se debe de incrementar los ingresos por actividad turística, generando un ingreso de USD 26,2 millones adicional al crecimiento de 3.3% anual que se tiene en el sector.  | X              |                           | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 1.10   | Para el 2020, se debe de incrementar los ingresos por actividad turística, generando un ingreso de USD 27,4 millones adicional al crecimiento de 3.3% anual que se tiene en el sector.  | X              |                           | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     | X                        |                          |
|                         | O.C.P. 1.11   | Para el 2022, se debe de incrementar los ingresos por actividad turística, generando un ingreso de USD 29,9 millones adicional al crecimiento de 3.3% anual que se tiene en el sector.  | X              |                           | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 1.12   | Para el 2024, se debe de incrementar los ingresos por actividad turística, generando un ingreso de USD 32,7 millones adicional al crecimiento de 3.3% anual que se tiene en el sector.  | X              |                           | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 1.13   | Para el 2027, se debe de tener un ingreso de USD 867 millones por actividad turística, en la región.  | X              |                           | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 1.14   | Para el 2027, se deberá contar con siete alianzas estratégicas con agencias de turismo reconocidas en Europa y Asia, con la finalidad de promocionar la región Arequipa internacionalmente.   | X              | X                         | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     |                          | X           | X                     | X                                   | X        | X                                | X                     | X                        | X                        |
| OLP2                    | O.C.P. 2.1  | Para el año 2020, se impulsará la ruta hacia el cañón de Cotahuasi, ruta que actualmente no viene siendo explotada.   | X              |                           | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     | X                                   | X        | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 2.2  | Para el año 2021 se creará un clúster orientado a la implementación de una plataforma turística en la región.   | X              | X                         | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     |                          | X           | X                     | X                                   | X        | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 2.3  | Para el año 2022, se impulsará la ruta hacia el cañón de Majes, ruta que actualmente no viene siendo explotada.   | X              |                           | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     | X                                   | X        | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 2.4  | Para el año 2022, se impulsará la ruta volcánica, la cual incluirá visitas a los volcanes Misti, Chachani, Pichu Pichu, ruta que actualmente no viene siendo explotada.   | X              |                           | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     | X                                   | X        | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 2.5  | Para el año 2024, se impulsará la ruta volcánica, la cual incluirá visitas a los volcanes Coropuna, Sabancaya, Ampato, Hualca Hualca, ruta que actualmente no viene siendo explotada.   | X              |                           | X                            | X  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     | X                                   | X        | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 2.6  | Para el 2025, certificar la calidad de servicio de las rutas de cañones y rutas volcánicas, establecida sobre la base de las normas ISO 9000 para el Turismo y normas aplicadas para la calidad turística. Actualmente ningún producto y destino turístico tiene certificación de calidad.  | X              |                           | X                            |  |                       | X                                 |                       |                          | X           |                       |                                     |          | X                                |                       | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 2.7  | Para el 2022, incrementar la capacidad hotelera de 87 (2015) a 104 hoteles de tres estrellas; de ocho (2015) a 10 hoteles de cuatro y cinco estrellas.  | X              |                           | X                            |  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     |                          |                          |
|                         | O.C.P. 2.8  | Para el 2027, incrementar la capacidad hotelera de 87 (2015) a 121 hoteles de tres estrellas; de ocho (2015) a 11 hoteles de cuatro y cinco estrellas.  | X              |                           | X                            |  | X                     | X                                 | X                     | X                        | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     |                          |                          |
|                         | O.C.P. 2.9  | Para el 2018, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD142 millones en el sector.  | X              |                           |                              | X  |                       | X                                 |                       |                          | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     |                          |                          |
|                         | O.C.P. 2.10   | Para el 2020, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 145 millones en el sector.   | X              |                           |                              | X  |                       | X                                 |                       |                          | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     |                          |                          |
|                         | O.C.P. 2.11   | Para el 2022, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 150 millones en el sector.   | X              |                           |                              | X  |                       | X                                 |                       |                          | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     |                          |                          |
|                         | O.C.P. 2.12   | Para el 2024, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 155 millones en el sector.   | X              |                           |                              | X  |                       | X                                 |                       |                          | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     |                          |                          |
|                         | O.C.P. 2.13   | Para el 2026, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 160 millones en el sector.   | X              |                           |                              | X  |                       | X                                 |                       |                          | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     |                          |                          |
|                         | O.C.P. 2.14   | Para el 2027, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 170 millones en el sector.   | X              |                           |                              | X  |                       | X                                 |                       |                          | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     |                          |                          |
| O.C.P. 3.1              | Para el 2018, la empresa privada en convenio con las universidades de la región deberá desarrollar y ejecutar un plan de capacitación anual dirigido a 1,000 personas enfocada en la estandarización de prestación de servicios turísticos. | X   |                | X                         |                              | X  | X                     |                                   |                       | X                        |             |                       |                                     |          | X                                |                       |                          |                          |
| O.C.P. 3.2              | Para el 2018 el Gobierno Regional a través de los municipios locales deberá implementar y/o fortalecer oficinas de turismo en 04 provincias La Unión, Castilla, Caraveli y Condesuyos, para brindar mayor soporte al flujo de turistas.     | X   |                |                           |                              |  |                       |                                   |                       |                          |             |                       |                                     | X        | X                                | X                     | X                        |                          |
| O.C.P. 3.3              | Para el año 2021 el Gobierno Regional a través de los municipios locales deberá instalar servicios de acceso a internet inalámbrico gratuito en 20 principales espacios de interés público adicionales en toda la región.                   | X   |                | X                         | X                            |  | X                     | X                                 |                       |                          | X           |                       |                                     | X        | X                                | X                     | X                        |                          |
| OLP3                    | O.C.P. 3.4  | Para el 2023 se deberá de construir 04 Institutos Técnicos de Turismo donde se brinde formación relacionada a gastronomía, guías turísticos, idiomas, hotelería y servicios de atención al cliente en las provincias de La Unión, Castilla, Caraveli y Condesuyos.  | X              | X                         | X                            |  | X                     | X                                 |                       | X                        | X           | X                     |                                     |          | X                                | X                     | X                        | X                        |
|                         | O.C.P. 3.5  | Para el 2024, se deberá de implementar un plan de capacitación con el objetivo de incrementar la productividad media del trabajo en un 10% anual, esto en coordinación con el Ministerio de Trabajo.  | X              | X                         | X                            |  |                       | X                                 |                       |                          | X           |                       |                                     |          |                                  |                       |                          |                          |
|                         | O.C.P. 3.6  | Para el 2027, se deberá de elevar la densidad de infraestructura educativa de formación tecnológica y ocupacional de 12.47 a 20.  | X              |                           | X                            |  | X                     |                                   |                       | X                        |             |                       | X                                   |          |                                  |                       |                          |                          |
|                         | O.C.P. 3.7  | Para el 2019, se debe de contar con 37,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.  | X              | X                         | X                            |  |                       | X                                 | X                     |                          | X           | X                     |                                     |          |                                  |                       |                          | X                        |
|                         | O.C.P. 3.8  | Para el 2021, se debe de contar con 42,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.  | X              | X                         | X                            |  |                       | X                                 | X                     |                          | X           | X                     |                                     |          |                                  |                       |                          | X                        |
|                         | O.C.P. 3.9  | Para el 2022, se debe de contar con 47,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.  | X              | X                         | X                            |  |                       | X                                 | X                     |                          | X           | X                     |                                     |          |                                  |                       |                          | X                        |
|                         | O.C.P. 3.10   | Para el 2023, se debe de contar con 52,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.  | X              | X                         | X                            |  |                       | X                                 | X                     |                          | X           | X                     |                                     |          |                                  |                       |                          | X                        |
|                         | O.C.P. 3.11   | Para el 2025, se debe de contar con 57,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.  | X              | X                         | X                            |  |                       | X                                 | X                     |                          | X           | X                     |                                     |          |                                  |                       |                          | X                        |
|                         | O.C.P. 3.12   | Para el 2027, se debe de contar con 60,700 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.  | X              | X                         | X                            |  |                       | X                                 | X                     |                          | X           | X                     |                                     |          |                                  |                       |                          |                          |

es decir, con sus valores; debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral (p. 468). Para el sector turismo en la región de Arequipa se han definido cuatro políticas que involucran a las cinco estrategias identificadas; asimismo, se tendrán políticas puntuales para cada una de las mismas:

Política 1. Respeto por las personas, las leyes y el medio ambiente

Política 2. Eficiencia en el uso de recursos para alcanzar la calidad

Política 3. Transparencia en el comportamiento

Política 4. Mejora continua

#### **7.4. Estructura Organizacional del Turismo en la Región Arequipa**

Según Mintzberg (1984) la estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La organización política administrativa de la región Arequipa está conformada por el Gobierno Regional que vela por el desarrollo de toda la región; las municipalidades provinciales y distritales que se encargan de promover el desarrollo de las provincias y distritos respectivamente. Sin embargo, en la actualidad cada entidad provincial y/o local, busca un crecimiento y beneficio propio y no regional. Por tanto, se debe tener una estructura organizacional global de todo el Estado para que esta pueda servir en la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas.

Según D'Alessio (2015), hay diferentes estructuras de organización y pueden ser: funcional, divisional, matricial, o por unidades estratégicas de negocio (p. 484), en tal sentido, la sugerencia para el cambio de organigrama sería una futura asignación de proyecto basado en una división matricial enfocada en el sector turismo, la cual ayudaría a trabajar varios proyectos enfocados al sector en toda la región, con mayor cercanía del sector público al sector privado por la misma jerarquía de la división, donde cada nuevo proyecto cuente con la asistencia de todos los integrantes de la matriz.

Tabla 46

*Políticas de cada Estrategia*

| Políticas   | Estrategias   |   |  |  |
|-------------|---|---|--|--|
|             | E1  | E2  | E3   | E4   |
|             | Promover la creación de Clústeres Turísticos de la Región (F2, O2, O3)  | Incrementar el flujo de turismo emisor principalmente de Asia y Europa (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4) | Incrementar el turismo interno a través del desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados (F1, F2, F3, F5, O1, O2) | Utilizar los recursos turísticos no explotados como atractivo de nuevos destinos turísticos (F1, A1) |
| Política 01 | Desarrollar y potenciar nuevos atractivos destinos como parte de circuitos turísticos vivenciales, gastronómicos y naturales en toda la Región de Arequipa.   |   | X  |  |
| Política 02 | Fortalecimiento de la investigación de mercados turísticos para estar a la par de nuevas tendencias mundiales, de tal forma que permita un adecuado diseño y ejecución de campañas turísticas, desarrollo de productos, acciones de mercadeo con un adecuado y oportuno análisis de la información turística. | X   |  | X  |
| Política 03 | Promover y convertir el uso de herramientas tecnológicas de información y comunicaciones que permitan fortalecer y consolidar los contenidos turísticos y el acceso a éstos.  | X   | X  |  |
| Política 04 | Mejoramiento de la calidad y sostenibilidad de los servicios involucrados en la actividad turística, así como de los destinos turísticos.   | X   |  | X  |
| Política 05 | Fortalecer la seguridad turística, higiene y salubridad.  |   | X  |  |
| Política 06 | Constante ordenamiento y señalización vial urbano y rural, que permita un apoyo adecuado a las actividades turísticas.  | X   |  |  |
| Política 07 | Proporcionar mecanismos que permitan desarrollar la infraestructura turística estratégica, considerando el mejoramiento de los espacios públicos, zonas turísticas y acceso efectivo a la movilidad turística.  |   | X  |  |
| Política 08 | Promover un contenido ético en referencia al turismo de la región, de acuerdo a los lineamientos del Código Ético Mundial para el Turismo.  | X   | X  | X  |
| Política 09 | Promover la educación y formación especializada del recurso humano.   | X   |  |  |
| Política 10 | Fortalecimiento institucional de la estructura administrativa de turismo que permita una adecuada y conveniente articulación con las instancias públicas y privadas, de tal forma que se consigan eficiencias y competitividad.   | X   |  |  |

### **7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Es importante que para desplegar las actividades que den inicio al desarrollo del plan estratégico, se tenga en cuenta el equilibrio y cuidado del medio ambiente, velando por el uso sustentable de los recursos. Las formas de establecer procedimientos orientados a este equilibrio ambiental se estructuran en políticas ambientales y un manual de buenas prácticas ecológicas que delimite las acciones orientadas a conservar y mantener el planeta.

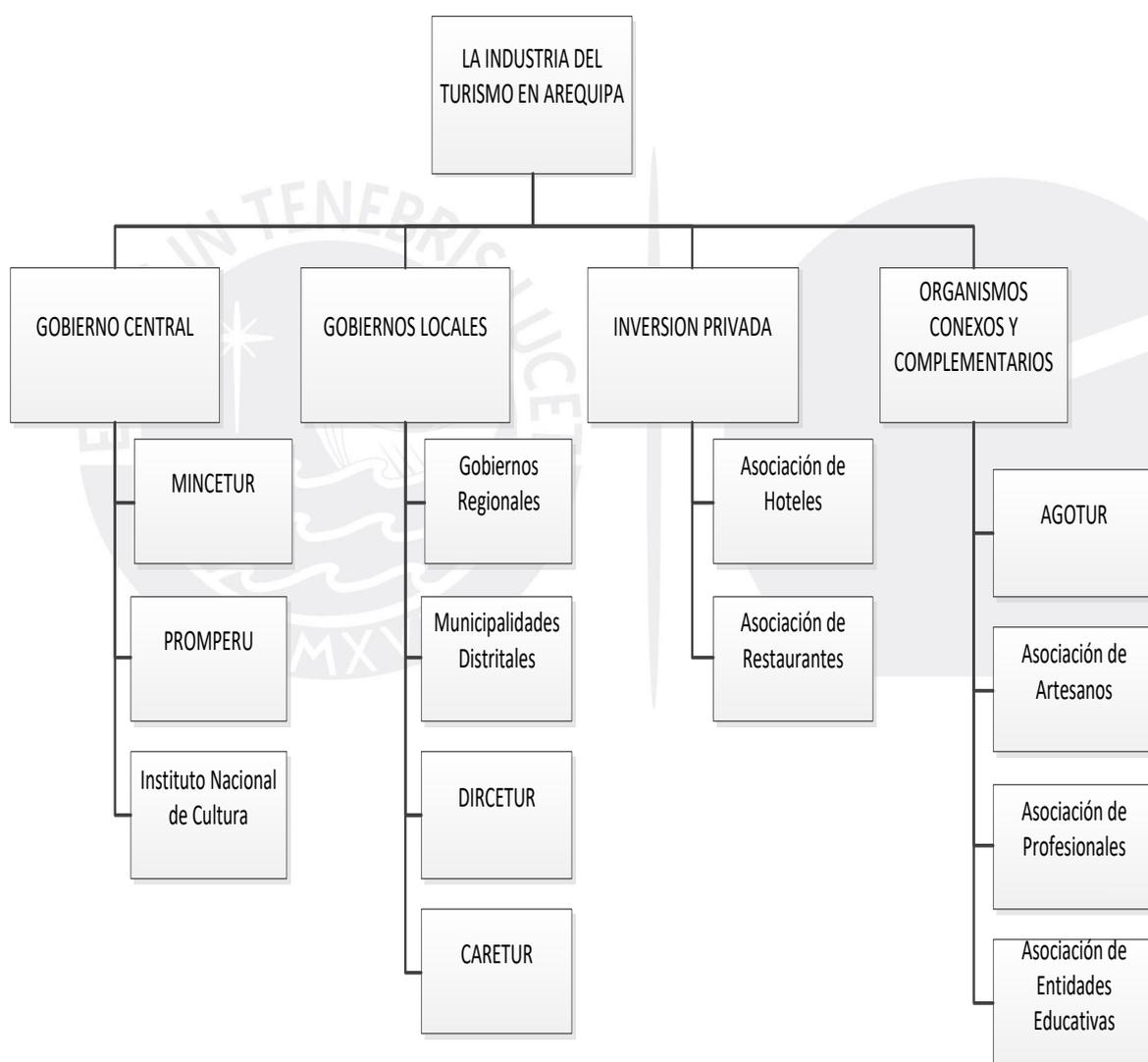
Durante el despliegue de todas las acciones que fomenten el desarrollo y crecimiento del sector turístico de la región se han considerado acciones que respeten el medio ambiente, utilizando los recursos responsablemente y evitando el mal uso, desperdicio y contaminación. Todas las acciones no sólo están orientadas al despliegue del plan estratégico, sino que además, busca que el turismo se convierta en una actividad responsable socialmente que respete el medio ambiente y que tenga un comportamiento ecológico y sostenible en el tiempo.

### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Es importante que las autoridades regionales, provinciales, distritales y los involucrados en el despliegue del presente plan estratégico, tengan presente que los encargados de ejecutar toda acción encaminada a conseguir los objetivos de corto plazo y de largo plazo son las personas, hecho que las convierte en el recurso más importante y que motiva a los responsables a mantener prácticas orientadas a evitar conflictos, rivalidades, desmotivación y buscar mantener un buen clima organizacional que fomente el compromiso. Para poder conseguir esto, es necesario establecer un cronograma de capacitación y coaching donde se prepare a los líderes y a todos los integrantes del equipo para que la comunicación y la transmisión de ideas se realice de manera clara y oportuna, sobre todo la difusión de la misión y visión que son los pilares fundamentales para interiorizar en todo el equipo cual es la razón de ser de la unidad organizativa y a donde se quiere llegar; aquí es importante que

todos también tengan conocimiento de los objetivos que se quiere alcanzar.

Parte del proceso necesario para establecer una organización sólida estructuralmente y con índice de rotación de personal bajo o casi nulo, es integrar procesos no sólo formativos, sino además establecer líneas de carrera que permitan el desarrollo personal y profesional. Para conseguirlo, es necesario el desarrollo constante de evaluaciones de desempeño, para así poder identificar y trabajar sobre las debilidades de las personas además de potenciar sus fortalezas.



*Figura 32.* Estructura organización del turismo.  
Tomado del Gobierno Regional de Arequipa

### **7.7. Gestión del Cambio**

Considerando que el objetivo principal es lograr posicionar el sector turismo de la región en un marco mundial, se han generado objetivos de largo plazo, alineados con estrategias que permitirán su logro en 10 años, tiempo en el que pueden surgir problemáticas de diversa índole; que deberán de ser superados en el camino y a su vez deberán de ser re-direccionadas para poder alcanzar la visión planteada para el sector en el tiempo propuesto. Para ello es de vital importancia tener un adecuado plan de comunicaciones, el mismo que logre informar cual es la visión y misión como región en el sector, considerando como principales stakeholders: (a) los miembros del gobierno regional, provincial y municipalidades, (b) los gobernadores locales, y (c) los pobladores de la región; para ello se considera adecuado contar con una comunicación asertiva hacia los pobladores, logrando alcanzar el compromiso de los agentes del cambio, para trabajar en conjunto y lograr la sinergia deseada con los entes gubernamentales y líderes de poder e influencia dentro de las comunidades.

Considerando lo expuesto, también es necesario contar con una “Comisión del Cambio”, basado en los valores y políticas identificadas para el sector turismo en la Región Arequipa, siendo esta comisión la que se encargue de poder identificar, administrar y controlar los desvíos de la planificación de una manera eficiente en materia de crisis o protestas, que impacten negativamente en los objetivos planteados dado que el sector turismo es un promotor importante e imprescindible en el crecimiento económico de la región. Según D’Alessio (2014), el proceso de implementación generará cambios estructurados, así como cambios culturales; por ello es importante la planificación adecuada con una visión triunfadora.

### **7.8. Conclusiones**

Se puede hacer del sector turismo un alto polo de desarrollo para la región Arequipa a

través del logro de los objetivos de corto y largo plazo establecidos en el presente plan.

Arequipa cuenta con recursos naturales muy variados y apreciados por el mundo los cuales pueden ser adecuadamente aprovechados y explotados a través de las estrategias y los proyectos sostenibles de inversión planteados.

Los objetivos a corto plazo plantean dar un impulso a las actividades económicas claves del sector turismo para dar un mejor servicio a los turistas que visitan la región y a su vez, mejorar el ingreso económico y calidad de vida a las familias que se encuentran relacionadas directa e indirectamente con las actividades del sector turismo.

Por otro lado, se debe planificar y ejecutar acciones para evitar que los diferentes escenarios del entorno nacional y local, ocasionen cambios que vayan en contra de las estrategias planteadas y por consiguiente no se logre alcanzar los objetivos del sector turismo de la región Arequipa; para lo cual es importante la creación de la “Comisión del Cambio” que asegure el involucramiento de principales líderes con influencia nacional, regional y local, que ayuden a ejecutar las acciones necesarias para poder re direccionar los esfuerzos y recursos que permitan el logro de los objetivos de largo plazo. Esta comisión, deberá tener funciones y responsabilidades claras dentro del organigrama del sector turismo y su actuar debe estar basado en las evaluaciones del cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo del presente plan.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

En esta etapa del proceso estratégico se evalúa y controla de forma objetiva todos los cumplimientos de corto plazo que se tienen que lograr para poder obtener los objetivos de largo plazo en base a lo planificado inicialmente, adicionalmente ofrecerá lineamientos para poder tomar acciones correctivas en caso se tenga que realizar algún ajuste o modificación. Es muy importante tener en consideración el entorno cambiante que sufre tanto el país como la región, por tal motivo esta evaluación es muy dinámica y continuamente cambiante. Para tener un buen análisis, se han dividido cuatro perspectivas (a) aprendizaje y crecimiento de la organización, (b) de los procesos internos, (c) del cliente, (d) financiero.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva busca mejorar satisfacer la fuerza operacional mediante la capacitación y crecimiento profesional, que está directamente relacionado con el incremento de la productividad del personal, a través del uso de sistemas de información y comunicaciones que otorgará facilidades al personal para su aprendizaje y crecimiento dentro del sector.

#### 8.1.2. Procesos

Los procesos internos tienen la finalidad de buscar eficiencias operacionales mediante la medición de la calidad de las producciones, operaciones y la disminución de las mermas que estas actividades tienen propiamente del proceso. Se deben evaluar tiempos y ciclos de tal manera que pueda realizarse una buena medición.

#### 8.1.3. Clientes

Lo que busca esta participación, una vez logrado el cumplimiento de las perspectivas de aprendizaje y de procesos internos; es poder afianzar la participación del rubro en el mercado, logrando atraer nuevos clientes y consumidores y reteniendo a los que actualmente

ya forman parte del mismo, lo cual está alineado directamente con un incremento de la rentabilidad por clientes y consumidores.

#### **8.1.4. Financiera**

La perspectiva financiera es la sumatoria de las tres perspectivas descritas anteriormente y busca ver y analizar cómo funciona el sector y cuál es el retorno de la misma sobre el uso del patrimonio (ROE), cual es el retorno sobre las ventas (ROS), adicionalmente evalúa como es el ingreso por ventas en el sector. Así mismo, busca evaluar la rentabilidad del sector.

### **8.2. Tablero de Control Balanceado**

Kaplan y Norton (2001) plantearon el Tablero de Control Balanceado y las iniciativas estratégicas, es decir, el cierre del vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace, a través del uso del tablero de control balanceado y las iniciativas estratégicas planteadas, siendo esto lo que facilita el alineamiento estratégico que lleva a lograr cuatro resultados importantes (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, (d) empleados motivados y preparados. A continuación, en la Tabla 47 se muestra el Tablero de control, el cual permite tener una visión integral del sector turismo de la región Arequipa. Cabe resaltar que el Tablero de mando integral se elaboró a partir de los objetivos de corto plazo expuestos en el capítulo anterior.

### **8.3. Conclusiones**

El modo de verificar que las actividades desarrolladas durante el proceso de planeamiento estratégico estén alineadas con la visión del sector turismo en la Región Arequipa, es mediante el Tablero de Control Balanceado, el cual tiene como finalidad servir como herramienta para el monitoreo y medición de los indicadores, y de ser el caso, tomar decisiones oportunas para implementar acciones preventivas y correctivas necesarias para encaminar los objetivos de corto plazo, que en su conjunto buscan el logro de los

Tabla 47

## Balance Scorecard del Sector Turismo de la Región Arequipa

| Objetivos de corto Plazo                   |             |   | Indicador   | Unidad de Medida |
|--|-------------|---|---|------------------|
| <i>Perspectivas de Aprendizaje Interno</i> |             |   |   |                  |
| Aprendizaje                                | O.C.P. 1.2  | Para el 2019, despliegue de la plataforma tecnológica, con la finalidad de registrar información estadística y de conocimiento sobre el Turismo Cultural en la región Arequipa, realizando breves recorridos por las diversas ciudades resaltando sus monumentos, infraestructura y diseño colonial aun existente, así como sus iglesias, conventos y todo lo relacionado al turismo religioso. | Cantidad de usuarios  | Número           |
| Aprendizaje                                | O.C.P. 3.1  | Para el 2018, la empresa privada en convenio con las universidades de la región deberá desarrollar y ejecutar un plan de capacitación anual dirigido a 1,000 personas enfocada en la estandarización de prestación de servicios turísticos.   | Cantidad de personas capacitadas                                | Porcentaje       |
| Aprendizaje                                | O.C.P. 3.2  | Para el 2018 el Gobierno Regional a través de los municipios locales deberá implementar y/o fortalecer oficinas de turismo en 04 provincias La Unión, Castilla, Caravelí y Condesuyos, para brindar mayor soporte al flujo de turistas.   | Número de oficinas implementadas por provincia                  | Número           |
| Aprendizaje                                | O.C.P. 3.3  | Para el año 2021 el Gobierno Regional a través de los municipios locales deberá instalar servicios de acceso a internet inalámbrico gratuito en 20 principales espacios de interés público adicionales en toda la región.   | Número de espacios públicos con acceso a internet gratuito      | Número           |
| Aprendizaje                                | O.C.P. 3.5  | Para el 2024, se deberá de implementar un plan de capacitación con el objetivo de incrementar la productividad media del trabajo en un 10% anual, esto en coordinación con el ministerio de trabajo.  | Incremento de la productividad media anual                      | Porcentaje       |
| Aprendizaje                                | O.C.P. 3.6  | Para el 2027, se deberá de elevar la densidad de infraestructura educativa de formación tecnológica y ocupacional de 12.47 a 20.  | Cantidad de nuevos institutos tecnológicos y operativos         | Número           |
| Aprendizaje                                | O.C.P. 3.7  | Para el 2019, se debe de contar con 37,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.  | Número de nuevos puestos de trabajo en el sector                | Número           |
| Aprendizaje                                | O.C.P. 3.8  | Para el 2021, se debe de contar con 42,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.  | Número de nuevos puestos de trabajo en el sector                | Número           |
| Aprendizaje                                | O.C.P. 3.9  | Para el 2022, se debe de contar con 47,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.  | Número de nuevos puestos de trabajo en el sector                | Número           |
| Aprendizaje                                | O.C.P. 3.10 | Para el 2023, se debe de contar con 52,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.  | Número de nuevos puestos de trabajo en el sector                | Número           |
| Aprendizaje                                | O.C.P. 3.11 | Para el 2025, se debe de contar con 57,000 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.  | Número de nuevos puestos de trabajo en el sector                | Número           |
| Aprendizaje                                | O.C.P. 3.12 | Para el 2027, se debe de contar con 60,700 puestos de trabajo relacionado al sector turismo.  | Número de nuevos puestos de trabajo en el sector                | Número           |
| <i>Perspectivas de Proceso</i>             |             |   |   |                  |
| Proceso                                    | O.C.P. 3.4  | Para el 2023 se deberá de construir 04 Institutos Técnicos de Turismo donde se brinde formación relacionada a gastronomía, guías turísticos, idiomas, hotelería y servicios de atención al cliente en las provincias de La Unión, Castilla, Caravelí y Condesuyos.  | Cantidad de nuevos institutos técnicos de turismo               | Número           |
| Proceso                                    | O.C.P. 2.2  | Para el año 2021 se creará un clúster orientado a la implementación de una plataforma turística en la región.   | Porcentaje de avance en la implementación de la plataforma      | Porcentaje       |
| Proceso                                    | O.C.P. 2.7  | Para el 2022, incrementar la capacidad hotelera de 87 (2015) a 104 hoteles de tres estrellas; de ocho (2015) a 10 hoteles de cuatro y cinco estrellas.  | Número de nuevos hoteles operativos                             | Número           |
| Proceso                                    | O.C.P. 2.8  | Para el 2027, incrementar la capacidad hotelera de 87 (2015) a 121 hoteles de tres estrellas; de ocho (2015) a 11 hoteles de cuatro y cinco estrellas.  | Número de nuevos hoteles operativos                             | Número           |
| Proceso                                    | O.C.P. 1.3  | Para el año 2019, establecer las bases y realizar la convocatoria para el desarrollo anual de un festival gastronómico internacional con presencia de los principales platos típicos de la región.  | Número de festivales gastronómicos ejecutados y posicionados    | Número           |
| Proceso                                    | O.C.P. 1.4  | Al 2020, iniciar con la construcción del parque temático, obra que debe de durar dos años para su apertura en el 2023.  | Porcentaje de avance de la construcción del parque temático.    | Porcentaje       |
| Proceso                                    | O.C.P. 1.5  | Para el 2020, ampliar la capacidad de operación del aeropuerto Rodríguez Ballón en un 50% para permitir ingreso de vuelos internacional y mayor flujo aéreo nacional.   | Porcentaje de avance del plan de ampliación.                    | Porcentaje       |
| Proceso                                    | O.C.P. 1.6  | Para el 2020, contar con un muelle turístico en la costa de Matarani, el cual servirá como atractivo turístico de la zona.  | Porcentaje de avance de obras de construcción de muelle         | Porcentaje       |
| Proceso                                    | O.C.P. 1.7  | Para el 2020, incrementar el uso de la plataforma tecnológica, con la finalidad de registrar información estadística y de conocimiento sobre el Turismo Natural en la región Arequipa, en la cual se realice un breve recorrido por la ruta de los volcanes y la ruta de cañones.   | Cantidad de usuarios  | Número           |
| Proceso                                    | O.C.P. 1.8  | Para el 2022 ampliar la capacidad de puerto de Matarani con la finalidad de contar con un Terminal para Cruceros que sirva de parada y recepción de viajeros internacionales vía marítima.  | Porcentaje de avance en ejecución de obras de ampliación        | Porcentaje       |
| <i>Perspectivas del Cliente</i>            |             |   |   |                  |
| Cliente                                    | O.C.P. 1.9  | Para el 2019, se debe de incrementar los ingresos por actividad turística, generando un ingreso de USD 26,2 millones adicional al crecimiento de 3.3% anual que se tiene en el sector.  | Volumen de ingresos sobre la media del sector                   | Dólares          |
| Cliente                                    | O.C.P. 1.10 | Para el 2020, se debe de incrementar los ingresos por actividad turística, generando un ingreso de USD 27,4 millones adicional al crecimiento de 3.3% anual que se tiene en el sector.  | Volumen de ingresos sobre la media del sector                   | Dólares          |
| Cliente                                    | O.C.P. 1.11 | Para el 2022, se debe de incrementar los ingresos por actividad turística, generando un ingreso de USD 29,9 millones adicional al crecimiento de 3.3% anual que se tiene en el sector.  | Volumen de ingresos sobre la media del sector                   | Dólares          |
| Cliente                                    | O.C.P. 1.12 | Para el 2024, se debe de incrementar los ingresos por actividad turística, generando un ingreso de USD 32,7 millones adicional al crecimiento de 3.3% anual que se tiene en el sector.  | Volumen de ingresos sobre la media del sector                   | Dólares          |
| Cliente                                    | O.C.P. 1.13 | Para el 2027, se debe de tener un ingreso de USD 867 millones por actividad turística, en la región.  | Volumen de ingresos sobre la media del sector                   | Dólares          |
| Cliente                                    | O.C.P. 1.14 | Para el 2027, se deberá contar con siete alianzas estratégicas con agencias de turismo reconocidas en Europa y Asia, con la finalidad de promocionar la región Arequipa internacionalmente  | Número de alianzas estratégicas establecidas                    | Número           |
| Cliente                                    | O.C.P. 2.9  | Para el 2018, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD142 millones en el sector   | Nivel de rentabilidad   | Dólares          |
| Cliente                                    | O.C.P. 2.10 | Para el 2020, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 145 millones en el sector.   | Nivel de rentabilidad   | Dólares          |
| Cliente                                    | O.C.P. 2.11 | Para el 2022, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 150 millones en el sector.   | Nivel de rentabilidad   | Dólares          |
| Cliente                                    | O.C.P. 2.12 | Para el 2024, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 155 millones en el sector.   | Nivel de rentabilidad   | Dólares          |
| Cliente                                    | O.C.P. 2.13 | Para el 2026, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 160 millones en el sector.   | Nivel de rentabilidad   | Dólares          |
| Cliente                                    | O.C.P. 2.14 | Para el 2027, se debe de incrementar la rentabilidad por actividad turística, generando un margen de USD 170 millones en el sector.   | Nivel de rentabilidad   | Dólares          |
| Cliente                                    | O.C.P. 2.1  | Para el año 2020, se impulsará la ruta hacia el cañón de Cotahuasi, ruta que actualmente no viene siendo explotada.   | Cantidad de visitantes  | Número           |
| Cliente                                    | O.C.P. 2.3  | Para el año 2022, se impulsará la ruta hacia el cañón de Majes, ruta que actualmente no viene siendo explotada.   | Cantidad de visitantes  | Número           |
| Cliente                                    | O.C.P. 2.4  | Para el año 2022, se impulsará la ruta volcánica, la cual incluirá visitas a los volcanes Misti, Chachani, Pichu Pichu, ruta que actualmente no viene siendo explotada.   | Cantidad de visitantes  | Número           |
| Cliente                                    | O.C.P. 2.5  | Para el año 2024, se impulsará la ruta volcánica, la cual incluirá visitas a los volcanes Coropuna, Sabancaya, Ampato, Hualca Hualca, ruta que actualmente no viene siendo explotada.   | Cantidad de visitantes  | Número           |
| Cliente                                    | O.C.P. 2.6  | Para el 2025, certificar la calidad de servicio de las rutas de cañones y rutas volcánicas, establecida sobre la base de las normas ISO 9000 para el Turismo y normas aplicadas para la calidad turística. Actualmente ningún producto y destino turístico tiene certificación de calidad.  | Número de rutas certificadas                                    | Número           |
| Cliente                                    | O.C.P. 1.1  | Al 2019, contar con el 100% del Estudio de Factibilidad, así como las licencias y permisos respectivos para el inicio de la construcción del primer parque temático de la Región, el cual será ubicado en la provincia de Islay.  | Número de licencias y permisos obtenidos para el inicio de obra | Número           |
| <i>Perspectiva Financiera</i>              |             |   |   |                  |
| Financiero                                 | O.L.P. 1    | En el 2027 los ingresos serán de US\$ 867 millones, en el 2016 fueron US\$ 380 millones.  | Volumen de ingresos   | Dólares          |
| Financiero                                 | O.L.P. 2    | En el 2027, la rentabilidad sobre las ventas será US\$ 170 millones, en el 2016 fue de US\$ 139 millones  | Nivel de rentabilidad   | Dólares          |
| Financiero                                 | O.L.P. 3    | En el 2027, se alcanzará la cifra de 60,700 empleos directos, en el 2015 fueron 35,900.   | Número de nuevos puestos de trabajo en el sector                | Número           |

objetivos de largo plazo, la misión y visión generadas al inicio del plan en ejecución. El turismo en la región de Arequipa sostiene sus objetivos basados a la competitividad del rubro, desarrollo de infraestructura, marketing de la Región como marca y finalmente el buen aprovechamiento de los recursos que el gobierno entrega mediante el presupuesto anual otorgado a cada organismo nacional público. Para lograr un óptimo aprovechamiento de la herramienta del Tablero de Control Balanceado, el Turismo en la Región de Arequipa deberá ser flexible a los cambios del entorno interno y externo, y de esta forma se garantice la consecución de su visión.



## Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo en Arequipa

El presente capítulo, busca, según D'Alessio (2015), comprobar si el plan estratégico desarrollado será o no productivo, competitivo y cuál es la potencialidad de crecimiento del sector. Para ello, Prokopenko (1987) indica que la productividad “es la relación entre la producción (resultados) obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, la cual es descrita como el uso eficiente de los recursos en la producción de diversos bienes y servicios.”

Asimismo, se debe buscar tener en consideración cual es el objetivo madre de la corporación, para en base a ello, según Porter (2005) podamos definir la competitividad, tenemos que evidenciar como la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales.

### 9.1. Análisis Competitivo del Sector Turismo en la Región

Para realizar el análisis competitivo del sector turismo en la región Arequipa, se ha tomado en consideración el aporte de Michael Porter el cual basa el desarrollo en cuatro atributos: (a) Condiciones de los factores, (b) Sectores conexos y de apoyo, (c) Condiciones de la demanda y (d) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; dando origen al modelo del Diamante de Porter.

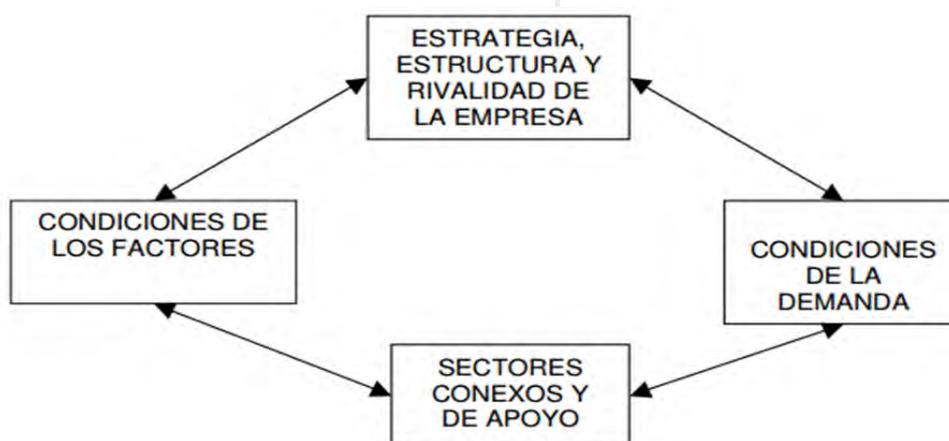


Figura 33. Análisis competitivo del sector

Condiciones de los factores:

- Condiciones climáticas favorables
- Disponibilidad de recursos naturales
- Variedad de atractivos turísticos
- Interés de pobladores por desarrollo del sector
- Escasa inversión pública

Sectores conexos y de apoyo:

- Ausencia de hoteles con categoría 5 estrellas
- Proveedores poco competitivos
- Infraestructura vial insuficiente
- Poco desarrollo de sector transporte
- Gastronomía variada, desarrollada y estructurada
- Incremento de líneas aéreas y vuelos

Condiciones de la demanda:

- Destinos turísticos vendidos internacionalmente
- Creciente demanda nacional e internacional
- Cercanía a Cusco y Puno facilita la visita a Arequipa
- Poco conocimiento de variedad en atractivos turísticos
- Interés por variedad de platos típicos y picanterías

Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:

- Inexistente plan estratégico
- Presencia de informalidad
- Escaso plan de marketing
- Presencia de muchos intermediarios
- Escaso nivel de investigación e innovación

- Limitado acceso al financiamiento

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo en la Región

Porter (2016) señaló que la ventaja competitiva tiene relación con la capacidad de generar un producto o servicio de una manera mejor y diferente que los competidores, teniendo una optimización de todos los recursos para ser más competitivos. Luego de realizar el análisis de la industria del turismo en Arequipa, se identificaron ventajas competitivas que permitirán que diferenciar la oferta turística de la región en un entorno de competencia nacional e internacional.

La variedad climatológica y altitudinal en sus diferentes regiones permiten implementar carteras con diversos paquetes turísticos. Esta ventaja permite tener la capacidad de diversificar el mercado tanto interno como externo; así mismo la diversificación permite ser más resistentes a factores externos. La diversidad y riqueza en su geografía y micro climas hace de la región de Arequipa un destino de muchas alternativas para poder realizar diferentes tipos de turismo, como el de aventura y el ecológico que permiten actividades nuevas de interés como son la fotografía o interacción con comunidades rurales. Lo interesante además es que la fauna conformada principalmente por camélidos, como alpacas y vicuñas, característicos y propios de la región, constituyen una alternativa para ofrecer un producto turístico ecológico con la difusión del esquileo que se practica en la región de forma sustentable, tomado así como parte de los recorridos turísticos de los visitantes,

Por otro lado la riqueza gastronómica forma parte de la ventaja competitiva del turismo en la región, dada la inmensa diversidad de platos típicos que a pesar de haber transcurrido el tiempo aún perduran y conservan la tradición de antaño para su elaboración y exquisita mezcla de sabores en base al uso de productos andinos y costeños, productos gastronómicos que son ofrecidos en las diferentes provincias en toda la región, permitiendo ofrecer un turismo gastronómico único y representativo en el país y en Latinoamérica

Adicionalmente se tiene como una ventaja la ubicación geográfica tanto de la región como de sus distintos recursos, los cuales no están centralizados sino debidamente distribuidos en toda la región.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Turismo**

Se ha identificado para la región potencial para la incorporación de un Clúster Turístico con la integración de las agencias turísticas y de transporte, creación de servicio de teleféricos, cadenas de hoteles resort, cadenas de restaurantes museos culturales, salas de exposiciones culturales, espacios de exposición natural de flora y fauna, y espacios de esparcimiento en general y circuitos turísticos varios.

Incremento de competitividad a través de empresas más sofisticadas para el crecimiento de la región; uno de los determinantes de la competitividad microeconómica es el nivel de sofisticación de las empresas que forman parte tanto del rubro como de la actividad turística de forma directa o indirecta. Asimismo, se sugiere mejorar el nivel de estrategia y de operaciones empresariales, que le permita a la región lograr mayores niveles de productividad y generar un mayor valor agregado. Una vez puestas en marcha las iniciativas de desarrollo de clústeres en la región, como esfuerzos colaborativos para mejorar la competitividad de las distintas provincias, se utilizarán sus organizaciones para identificar las necesidades de fortalecimiento, diseñar y coordinar la ejecución de programas de desarrollo hechos a la medida de las necesidades específicas. Se propone en un primer lugar la creación de un programa de desarrollo regional liderado por la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, PromPeru, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y las universidades de la provincia, con el fin de sustentar un portafolio de productos que mejoren las competencias de la región. Estos productos de fortalecimiento empresarial podrán ser financiados con recursos públicos como privados. Como una acción específica de fortalecimiento está la articulación de las necesidades empresariales con la oferta profesional y técnica de las universidades y

centros técnicos de educación. Se deben utilizar las iniciativas de clústeres para generar una adecuada comunicación entre las partes, para establecer los lineamientos curriculares que permitan la generación de profesionales y especialistas en áreas demandadas por la industria (Alcazar, Ramirez, & Ramos, 2014).

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Según D'Alessio (2015) existen una serie de razones o aspectos estratégicos asociados a la formación o pertenencia a un clúster. Para el caso de la región Arequipa los aspectos estratégicos más importantes a tomar en cuenta en la formación de los clústeres turísticos, infraestructura y gastronomía son: (a) la generación de sinergias, en la cual se establecen de relaciones de ida y vuelta entre empresas complementarias, lo que permite un mejor aprovechamiento de los recursos; (b) conseguir el acceso a nuevos mercados difíciles, esto se asocia a las estrategias del presente Plan, donde se menciona la búsqueda de nuevos mercados donde colocar los productos tradicionales y no tradicionales de la región; (c) flexibilidad por utilizar una misma tecnología, en este caso sería una forma de ahorro de capital para las empresas, lo cual podría beneficiar a empresas y finalmente (d) facilidad para conseguir beneficios del Estado, esto descansa en el principio de que para el Estado es mucho más fácil poder dar a aquellas instituciones, organizaciones o poblaciones que se encuentran agrupadas.

Establecer y promocionar rutas turísticas para el desarrollo del turismo vivencial, natural, arqueológico y gastronómico aprovechando el crecimiento de este sector. Consolidar acuerdos de financiamiento de bajos intereses con las principales entidades financieras de Arequipa, para pequeñas y medianas empresas que desarrollen el turismo. Concientizar a la población para la participación de la empresa privada en la instalación de nuevos negocios para fortalecer el sector turístico (hoteles, restaurantes adecuados, entre otros). Promocionar

las rutas turísticas de la provincia y sus productos de potencial exportación, a través de organismos del Estado como PROMPERU.

### **9.5. Conclusiones**

La región Arequipa cuenta con una variedad de recursos naturales, históricos, de capital humano que podrían potenciarse fomentando su desarrollo sostenido con una adecuada administración y sinergia entre instituciones privadas y públicas. Es preciso mejorar la inversión en tecnología, desarrollo e implementación de herramientas de TI a través de las cuales se desarrollen las diferentes actividades del sector de manera eficiente, fomentando el desarrollo social e identificando las posibles causas que limitan y restringen la productividad, el crecimiento y la consolidación del sector.

Deben establecerse indicadores que permitan medir el desarrollo de las diferentes actividades que componen el turismo y que a su vez ayuden a establecer objetivos ambiciosos alineados a conseguir un crecimiento sostenible, rentable y socialmente responsable para la región, mediante los cuales se incremente el nivel de vida de los pobladores; mejorando la prestación de servicios de turismo y promoviendo el desarrollo humano para incrementar el impacto e importancia del turismo en la región y su importancia para el Perú. Arequipa es considerada una provincia privilegiada, ya que su clima cálido, la gran parte del año, logra que la producción agrícola sea constante, y que tenga un clima adecuado para los turistas nacionales y extranjeros, además de la promoción de irrigaciones dentro del territorio de la provincia.

Es importante involucrar a todos los actores del sector para establecer clústeres donde se potencien las actividades independientes y se fortalezcan las prestaciones turísticas, reduciendo los niveles de informalidad y competencia desleal que actualmente no sólo merman el crecimiento de negocios formales y restringen su rentabilidad, sino que además dañan la imagen turística de la región por tratarse de servicios no fiscalizados, controlados ni

sobre los que las autoridades tienen injerencia por desinterés en algunos casos y por falta de leyes y normas drásticas al respecto.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral para el Turismo en Arequipa presenta de manera consolidada las acciones estratégicas y un marco general soportado por una visión y misión, valores y código de ética como pilares fundamentales para la elaboración y ejecución del presente plan.

Los objetivos de largo plazo se encuentran alineados con las estrategias planteadas, y los objetivos de corto plazo han sido planteados para poder establecer los hitos pertinentes a fin de cumplir con cada uno de los OLP. Los principios cardinales se encuentran también alineados con las políticas propuestas para las estrategias. Por último, los recursos han sido asignados para poder ejecutar cada uno de los OCP y estos serán controlados y medidos mediante el Balance Scorecard o Tablero de Control.

### 10.2. Conclusiones Finales

1. En la región Arequipa, existen condiciones para impulsar el crecimiento del sector, gracias a su gran potencial turístico ya que se encuentran favorecida por su diversidad natural y cultural.
2. La industria arequipeña del turismo, no cuenta con métricas ni indicadores que permitan medir el nivel de responsabilidad ambiental de los servicios turísticos ofertados en la región, lo que es determinante para el crecimiento sostenible del sector.
3. El crecimiento y desarrollo del sector turismo de la región, viene siendo limitado por presencia de la informalidad, la falta de recurso humano especializado y la ausencia de promoción y comercialización; factores que si son atendidos por los competidores.

4. La región Arequipa no cuenta con una oferta turística que posea atributos de valor que sean atractivos para el segmento de turista exigente al cual se pretende capturar mediante el presente plan estratégico.
5. La concentración del gasto del presupuesto público, destinado al turismo en Arequipa Metropolitana, limita el desarrollo de la oferta turística en las demás provincias de la región.
6. Por mucho tiempo y aún en la actualidad, la inversión turística tanto privada y pública se han ejecutado de forma aislada, sin tener alcances y objetivos en común, limitando la calidad de la oferta turística de la región.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. Implementar el presente Plan Estratégico para el Turismo en Arequipa, con la finalidad de poder aprovechar oportuna y adecuadamente las fortalezas existentes en la región.
2. Es necesario desplegar acciones concretas que permitan poner en valor los nuevos atractivos turísticos para su mejor aprovechamiento, permitiendo de esta forma sumar productos a la oferta turística de Arequipa.
3. Se debe establecer métricas, beneficios y sanciones para aquellas empresas que no integren en sus servicios un plan de responsabilidad ambiental coherente.
4. Se debe definir y asignar presupuesto de inversión efectiva para Centros de Investigación y Desarrollo orientados exclusivamente a la industria del turismo; con el objetivo de mejorar los productos y servicios turísticos de la región.
5. Es necesario que dentro de la industria arequipeña del turismo se implemente mecanismos de control y fiscalización del presupuesto destinado a la inversión turística.

6. Es necesario la creación de un comité impulsor del Turismo en la Región Arequipa, formado por representantes de los servicios turísticos de la región, el cual deberá buscar sinergias con el Gobierno Regional para aprovechar las oportunidades de crecimiento económico y del sector turismo a nivel mundial.
7. Entregar el presente plan estratégico al comité impulsor del Turismo de la región Arequipa para su implementación y ejecución.

#### **10.4. Futuro del Turismo en la Región Arequipa**

El sector turístico del Perú y de la región Arequipa, nuevamente se muestra en rápido crecimiento, luego de cinco años de inactividad por parte del Gobierno anterior, con el casi alejamiento del sector privado y las inversiones turísticas. Es un sector que no sigue políticas de Estado de largo plazo, pudiendo variar sustancialmente de gobierno a gobierno, sucumbir o aletargarse ante las contradicciones políticas que sucedan en el país. Hoy en día, con un nuevo gobierno vuelve a ponerse en agenda y a plantearse como sector prioritario para ser el impulsor de la economía del país, permaneciendo como tercer sector económico de mayor aporte al PBI nacional.

El futuro del sector se muestra estable y potencialmente cada vez más favorable. Hay países que seguirán teniendo mayores preferencias, por su mayor poder de atraktividad, desarrolladas de forma continua y permanente porque sus políticas de Estado están orientadas a ello, alineada a una visión compartida con el empresariado, los partidos políticos y la población. Países que lideran el sector en el mundo, por su nivel de competitividad y mayor crecimiento de arribo de turistas internacionales no menor al 15% anual a 2016, como España y México.

En nuestro caso, tanto Arequipa como el Perú, muestran un crecimiento continuo, sin embargo, esto no es sostenible en el tiempo sin intervención del Estado y del empresariado. Países vecinos de la región, como Chile y Colombia, al año 2016 crecieron mucho más que

Perú al 8.6% y 11% respectivamente. Al 2017, el país ha descendido al quinto lugar en cantidad de llegada de turistas extranjeros. El desarrollo de la infraestructura nacional, transportes y comunicaciones, es fundamental para el crecimiento de la demanda turística de la región. Asimismo, es imperativo desarrollar un adecuado y moderno sistema de ciudades, donde se fomente que los núcleos urbanos evolucionen, así como la infraestructura regional, para ir más allá de sólo contar con la principal y única ciudad con la mayor infraestructura de servicios a nivel nacional. El desarrollo de la infraestructura nacional supone la disminución de los costos de transporte y de transacción, así como la conectividad de las distintas ciudades y destinos turísticos en una red sistémica, vital para la mejora y aumento de competitividad.



Tabla 48

Plan Estratégico Integral

| MISION |   | VISION   |  |  | VALORES  |
|--------|---|--|--|--|--|
|        |   | Para el 2027, la región Arequipa se ubicará entre los diez primeros destinos turísticos con mayores ingresos económicos en Latinoamérica   |  |  |  |
| MISION | INTERESES ORGANIZACIONALES  | OBJETIVOS DE LARGO PLAZO   |  |  | PRINCIPIOS CARDINALES  |
|        |   | 1 Incrementar el número de turistas nacionales y extranjeros que visiten la región<br>2 Contar con productos turísticos atractivos, rentables y sostenibles<br>3 Incrementar el empleo formal que contribuya al desarrollo socioeconómico de la región<br>4 Desarrollo y mejora de la infraestructura turística. | En el 2027 los ingresos serán de US\$ 867 millones, en el 2016 fueron US\$ 380 millones.   | En el 2027, la rentabilidad sobre las ventas será US\$ 170 millones, en el 2016 fue de US\$ 139 millones.                      | En el 2027, se alcanzará la cifra de 60,700 empleos directos, en el 2015 fueron 35,900.  |
|        | ESTRATEGIAS   |  |  |  | POLITICAS  |
|        | E1 Incrementar el flujo de turismo emisor principalmente de Asia y Europa (F2, O2, O3)  | X  | X  | X  | P1 Desarrollar y potenciar nuevos atractivos destinos como parte de circuitos turísticos vivenciales, gastronómicos y naturales en toda la Región de Arequipa.<br>P2 Fortalecimiento de la investigación de mercados turísticos para estar a la par de nuevas tendencias mundiales, de tal forma que permita un adecuado diseño y ejecución de campañas turísticas, desarrollo de productos, acciones de mercadeo con un adecuado y oportuno análisis de la información turística. |
|        | E2 Desarrollar nuevos productos turísticos para los mercados de Asia y Europa que incremente el flujo turístico emisor (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4) | X  | X  | X  | P3 Promover y convertir el uso de herramientas tecnológicas de información y comunicaciones que permitan fortalecer y consolidar los contenidos turísticos y el acceso a éstos.<br>P4 Mejoramiento de la calidad y sostenibilidad de los servicios involucrados en la actividad turística, así como de los destinos turísticos.  |
|        | E3 Incrementar el turismo interno a través del desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados (F1, F2, F3, F5, O1, O2)               | X  | X  | X  | P5 Fortalecer la seguridad turística, higiene y salubridad<br>P6 Constante ordenamiento y señalización vial urbano y rural, que permita un apoyo adecuado a las actividades turísticas.<br>P7 Proporcionar mecanismos que permitan desarrollar la infraestructura turística estratégica, considerando el mejoramiento de los espacios públicos, zonas turísticas y acceso efectivo a la movilidad turística.   |
|        | E4 Utilizar los recursos turísticos no explotados como atractivo de nuevos destinos turísticos (F1, A1)   | X  | X  | X  | P8 Promover un contenido ético en referencia al turismo de la región, de acuerdo a los lineamientos del Código Ético Mundial para el Turismo.<br>P9 Promover la educación y formación especializada del recurso humano.<br>P10 Fortalecimiento institucional de la estructura administrativa de turismo que permita una adecuada y conveniente articulación con las instancias públicas y privadas, de tal forma que se consigan eficiencias y competitividad.                     |
|        | TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS   |  |  |  | TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS  |
|        | Financiera<br>Clientes<br>Procesos<br>Aprendizaje   | OCP 1.1 - OCP 1.2<br>OCP 1.3 - OCP 1.4<br>OCP 1.5 - OCP 1.6<br>OCP 1.7 - OCP 1.8<br>OCP 1.9 - OCP 1.10<br>OCP 1.11 - OCP 1.12<br>OCP 1.13 - OCP 1.14   | OCP 2.1 - OCP 2.2<br>OCP 2.3 - OCP 2.4<br>OCP 2.5 - OCP 2.6<br>OCP 2.7 - OCP 2.8<br>OCP 2.9 - OCP 2.10<br>OCP 2.11 - OCP 2.12<br>OCP 2.13 - OCP 2.14 | OCP 3.1 - OCP 3.2<br>OCP 3.3 - OCP 3.4<br>OCP 3.5 - OCP 3.6<br>OCP 3.7 - OCP 3.8<br>OCP 3.9 - OCP 3.10<br>OCP 3.11<br>OCP 3.12 | Financiera<br>Clientes<br>Procesos<br>Aprendizaje  |
|        |   | RECURSOS: MATERIALES, MANO DE OBRA, MAQUINARIAS, METODOS, FINANCIAMIENTO<br>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Gobierno Regional de Arequipa<br>PLANES OPERACIONALES   |  |  |  |

## Referencias

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2016). *Acuerdo de Asociación Transpacífico: el nuevo horizonte comercial del Perú*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=188&Itemid=207](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=188&Itemid=207)
- Acuerdo Nacional. (2014). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Recuperado de [http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014\\_1.pdf](http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/07/LibroV2014_1.pdf)
- América Economía Intelligence. (2016). *Ranking multilaterales*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/2016/multilaterales/graficos>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Informe Económico y Social Región Arequipa. Junio 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Memoria 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Reporte de inflación. Diciembre 2016. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflación/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2007). *Gasto en investigación y desarrollo*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- Banco Mundial (2017). *Doing Business 2017*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru>

- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa [CCIA]. (2015a). *Indicadores Económicos II Trimestre 2015*. Recuperado de <http://www.camara-arequipa.org.pe/?q=publicaciones/indicadores-economicos/ii-trimestre-2015>
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa [CCIA]. (2015b). *Informe de Coyuntura: Setiembre 2015. Potencial de la Actividad Turística*. Recuperado de [http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe\\_de\\_coyuntura\\_-\\_potencial\\_de\\_la\\_actividad\\_turistica.\\_septiembre\\_2015.pdf](http://www.camara-arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_-_potencial_de_la_actividad_turistica._septiembre_2015.pdf)
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa [CCIA]. (2017). Arequipa: cifras 2016. *Cámara AQP*, 12, 7-14.
- Caocci, D. (2017, 23 de mayo). Suman 388 los ataques terroristas en el mundo en lo que va de 2017. *Infobae*. Recuperado de <http://www.infobae.com/america/mundo/2017/05/23/suman-388-atentados-en-el-mundo-en-lo-que-va-de-2017/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-actualizado-peru-hacia-el-2021-documento-preliminar1/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-estrategico-de-desarrollo-nacional-actualizado-peru-hacia-el-2021-documento-preliminar1/)
- Ciudad de Puebla. (s.f.). *Ciudad de Puebla*. Recuperado de <http://www.laciudaddepuebla.com/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015). *Perfil del Turista Extranjero 2015*. Recuperado de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_38\\_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf)

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2016).

*Perfil del Turista Extranjero 2015*. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/ConociendoAlTuristaQueVisita?region=Arequipa>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC].

(2015). *CONCYTEC y Gobierno Regional de Arequipa firman convenio para mejora de competitividad a través del desarrollo de la CTeI*. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/469-concytec-y-gobierno-regional-de-arequipa-firman-convenio-para-mejora-de-competitividad-a-traves-del-desarrollo-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion>

Consortio de Investigación Económica y Social [CIES]. (2006). *Aportes para el Gobierno*

*Regional 2007 – 2010*. Recuperado de

[cies.org.pe/sites/default/files/pagina/files/region-arequipa.pdf](http://cies.org.pe/sites/default/files/pagina/files/region-arequipa.pdf)

Congreso de la República. (2017). *Sustentación del proyecto de presupuesto para el año fiscal 2017*. Recuperado de

[http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/arequipa\\_ppto\\_2017.pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Presupuesto/files/arequipa_ppto_2017.pdf)

Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*.

Crearon Marca Arequipa para impulsar turismo e inversión en la región. (2017, 29 de

setiembre). *El Buzo*. Recuperado de <http://elbuzo.pe/2017/09/29/crearon-marca-arequipa-impulsar-turismo-e-inversion-la-region/>

Credicorp Capital: Perú crecerá el 2017 por debajo de 4% por cuarto año consecutivo.

(2017, 7 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/credicorp-capital-peru-crecera-2017-debajo-4-cuarto-ano-consecutivo-2181563>

- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.
- Decreto Legislativo N° 1017. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado (2008)
- Decreto Legislativo N° 1134. Aprueba la ley de organización y funciones del Ministerio de Defensa. Presidencia de la República del Perú (2012).
- Decreto Legislativo N°1350. Decreto Legislativo de Migraciones. Presidencia de la República del Perú (2017).
- Decreto Supremo N° 002-2017-IN. Aprueban lineamientos para el otorgamiento del permiso temporal de permanencia para las personas de nacionalidad venezolana. Presidencia de la República del Perú (2017).
- Descubre Cartagena. (s.f.). *Qué conocer*. Recuperado de <http://www.cartagenadeindias.travel/?la=es&/descubre>
- Descubre Italia. (s.f.). *Descubre Italia*. Recuperado de <http://www.italia.it/es/home.html>
- Descubrir Paris (s.f.). *Descubrir*. Recuperado de <https://es.parisinfo.com/>
- Estados Unidos: Donald Trump firma orden ejecutiva que busca cambios a la visa H-1B para profesionales calificados. (2017, Abril). *BBC Mundo*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-39633227>
- Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA]. (2015). *Compendio estadístico Perú 2015*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/InfoEstadistica/2015/CompendioEst2015/cap20/CAP20.PDF>
- Gobierno Regional de Arequipa [GRA]. (2016). *Memoria Institucional 2016*. Recuperado de

[http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms\\_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlaneamientoOrganizacion.InformeGestionInstitucional/MEMO-2016.pdf](http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/PlaneamientoOrganizacion.InformeGestionInstitucional/MEMO-2016.pdf)

Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo – Arequipa [GRCETUR]. (2010). *Plan Estratégico Regional de Turismo Arequipa 2011-2015*.

INEI: El 26.5% de peruanos de 15 y más años de edad fue víctima de algún hecho delictivo. (2017, de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-265-peruanos-15-y-mas-anos-edad-fue-victima-algun-hecho-delictivo-2185765>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Perfil Sociodemográfico del Departamento de Arequipa*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro17/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI]. (2009a). *Población y Vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú [INEI]. (2009b). *Perú: estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Boletín de Análisis Demográfico N° 36. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995 – 2025*.

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Indicadores Económicos*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Economía*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *Índice de Competitividad Regional*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). *Índice de Competitividad Regional. Edición*

2017. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2017>

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú

(2002). Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2\\_uibd.nsf/67DAE9FB43F0233205257853006501EC/\\$FILE/Ley\\_27867.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/67DAE9FB43F0233205257853006501EC/$FILE/Ley_27867.pdf)

Ley 29408. Ley General de Turismo. Congreso de la República del Perú (2009).

Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29408.pdf>

Mastercard Newsroom. (2017). *Mastercard Destination Cities Index*. Recuperado de

<https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2017/10/Mastercard-Destination-Cities-Index-Deck.pdf>

Measuring the cost of living worldwide. (2017). *The Economist*. Recuperado de

<http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2017/03/daily-chart-13>

Mercados & Regiones (2017). Perspectivas económicas 2017: ¿qué le depara el 2017 a la

región Arequipa en un contexto de renovada confianza pero con un inicio de año difícil?. *Mercados&Regiones*, 19,14.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2015a). *Ministra Magali Silva: “Turismo en el Perú genera más de 1 millón de empleos y representa el 4% del PBI”*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-turismo-en-el-peru-genera-mas-de-1-millon-de-empleos-y-representa-el-4-del-pbi/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2015b).

*Reconocimiento de la UNESCO a la danza del Wititi contribuirá a la promoción turística de Arequipa*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/reconocimiento-de-la-unesco-a-la-danza-del-wititi-contribuira-a-la-promocion-turistica-de-arequipa/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016a). *Medición*

*económica del turismo 2016*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016b). *PENTUR*.

*Plan Estratégico Nacional de Turismo 2016-2025*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016c). *Gestión*

*Ambiental y Sostenibilidad Turística*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/gestion-medioambiental/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016d). *Mapa de*

*Ubicación y Recursos Turísticos y Emprendimientos de Turismo Rural Comunitario*. Recuperado de [http://mgis.mincetur.gob.pe/turismo/resource/descargables/DE-01\\_ManualUsuarioSigMincetur\\_V01R02.pdf](http://mgis.mincetur.gob.pe/turismo/resource/descargables/DE-01_ManualUsuarioSigMincetur_V01R02.pdf)

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016e). *Cites de Artesanía y Turismo de Huancavelica, Arequipa y Cajamarca obtienen Certificación ISO 9001:2008*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/cites-de-artesania-y-turismo-de-huancavelica-arequipa-y-cajamarca-obtienen-certificacion-iso-90012008/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2017). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Guía de Orientación al ciudadano Ley del presupuesto 2017*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/GUIA\\_ORIENTACION\\_LEY\\_PRESUPUESTO\\_2017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/GUIA_ORIENTACION_LEY_PRESUPUESTO_2017.pdf)
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2015). *Estrategia Nacional ante el Cambio Climático 2015*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/ENCC-FINAL-250915-web.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016*. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia\\_de\\_Negocios\\_e\\_Inversion\\_en\\_el\\_Peru\\_2015\\_2016.pdf](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2011). *Diagnóstico Socioeconómico Laboral de la Región Arequipa*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico\\_Arequipa012011.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2011/Arequipa/Estudios/Diagnostico_Arequipa012011.pdf)

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2015). *Actualización del inventario de carácter básico de la red vial departamental o regional*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/documentos/Resumen%20Ejecutivo%20Inventario%20Basico%20Red%20Vial%20Departamental.pdf>
- Montoya, M. (2013). *Turismo comunitario y desarrollo rural. Interacción y escalamiento de innovaciones*. Recuperado de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjn5ZC98vLWAhWJQpAKHbVtAZoQFggyMAA&url=http%3A%2F%2Frepositorio.iep.org.pe%2Fbitstream%2FIEP%2F33%2F1%2Fmontoya\\_turismocomunitario.pdf&usg=AOvVaw0qAMcffiAKJ4wH\\_GquMSrTR](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjn5ZC98vLWAhWJQpAKHbVtAZoQFggyMAA&url=http%3A%2F%2Frepositorio.iep.org.pe%2Fbitstream%2FIEP%2F33%2F1%2Fmontoya_turismocomunitario.pdf&usg=AOvVaw0qAMcffiAKJ4wH_GquMSrTR)
- Ordenanza Regional N° 183 Arequipa. Aprueban Reglamento de Organización y Funciones de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo. Gobierno Regional de Arequipa (2012). Recuperado de <http://www.regionarequipa.gob.pe/PlaneamientoyOrganizacion/ReglamentoOrganizacion%3BnFunciones>
- Ordenanza Regional N° 359 Arequipa. Declaran de interés regional el registro de la Marca Destino Arequipa y Logotipo. Gobierno Regional de Arequipa (2016). Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/declaran-de-interes-regional-el-registro-de-la-marca-destino-ordenanza-no-359-arequipa-1466859-2>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (1999). *Código ético mundial para el turismo. Naciones Unidas*. Recuperado de <http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2013). *Turismo en las Américas*. Edición 2013. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415878>

- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2015) *¿Por qué el turismo?* Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Organización Mundial de Turismo [OMT]. (2016). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418152>
- Organización de la Naciones Unidas [ONU]. (2017). *Crecimiento mundial del sector será estable*. Recuperado de [https://www.prensa.com/economia/Dia-Mundial-Turismo-Crecimiento-mundial\\_0\\_4858764097.html](https://www.prensa.com/economia/Dia-Mundial-Turismo-Crecimiento-mundial_0_4858764097.html)
- Porter, M. (1998a). *The Competitive advantage of nations: With a new introduction*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. España: Deusto.
- Quiroz, E. (2005). *La identidad cultural Arequipeña como camino de la identidad nacional peruana*. Revista de la Universidad Católica San Pablo, Perú, 2005. Recuperado de <http://www.ucsp.edu.pe/personaycultura/archivos/Eusebio-Quiroz-Paz-Soldan-La-identidad-cultural-arequipena-como-camino-de-la-identidad-nacional-peruana.pdf>
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT]. (2015). *Gasto en ciencia y tecnología en relación al PBI*. Recuperado de <http://db.ricyt.org/ui/v1.0/index.html#>
- Resolución Ejecutiva Regional N°232-2017-GRA/GR. (2017). Recuperado de [http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms\\_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/Resolucion.Detalle/2017/R.E.R/232-2017.pdf](http://www.regionarequipa.gob.pe/Cms_Data/Contents/GobRegionalArequipaInv/Media/Resolucion.Detalle/2017/R.E.R/232-2017.pdf)
- Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR. Aprueban actualización del Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR 2025 (2016). Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/aprueban-actualizacion-del-plan-estrategico-nacional-de-turi-resolucion-ministerial-no-231-2016-mincetur-1408418-1>

- The Global Firepower. (2017). *2017 Firepower Index*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
- Transparency Internacional. (2016). *Corruption Perceptions Index 2017*. Recuperado de [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)
- Turismo Cusco. (2015). *Razones para visitar Cusco en Perú*. Recuperado de <http://www.turismocuzco.com/visitar-cusco-en-peru/>
- Turismo Sostenible. (2009, 24 de noviembre). *Plan estratégico de turismo (PENTUR) 2008- 2018*. Recuperado de <http://peru-turismo-sostenible.blogspot.pe/2009/11/plan-estrategico-de-turismo-pentur-2008.html>
- United Nations, Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (s.f.). *Grand Canyon Nacional Park*. Recuperado de <http://whc.unesco.org/en/list/75>
- Universidad San Ignacio de Loyola [USIL] (2013). *Resumen Ejecutivo. Diagnóstico de la Actividad Turística en la Provincia de Arequipa. Plan Estratégico para el desarrollo turístico de la provincia de Arequipa 2021*. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1370/1/2013\\_USIL\\_Diagnostico%20de%20la%20actividad%20turistica%20en%20la%20provincia%20de%20Arequipa.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1370/1/2013_USIL_Diagnostico%20de%20la%20actividad%20turistica%20en%20la%20provincia%20de%20Arequipa.pdf)
- World Economic Forum [WEF]. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF\\_GITR\\_Full\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf)
- World Economic Forum [WEF]. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*. Recuperado de [http://reports.weforum.org/pdf/ttci-2017/WEF\\_TTCI\\_2017\\_Profile\\_PER.pdf](http://reports.weforum.org/pdf/ttci-2017/WEF_TTCI_2017_Profile_PER.pdf)

World Travel Market [WTM]. (2015). *Informe de tendencias globales de Euromonitor Internacional*. Recuperado de

<http://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/mercados-turisticos-emergentes>

