

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Sector Turismo en el Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Sandra Barreto Noriega

Iván Collantes Odar

Mariana Garland Ponce

Ernesto Rodríguez Guzmán

Asesor: Rubén Guevara

Santiago de Surco, marzo de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio al profesor Fernando D'Alessio, Director General fundador de Centrum Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica, quien nos ha seguido y motivado en esta apasionante aventura de aprendizaje; al Profesor Rubén Guevara, Ph.D., nuestro asesor de tesis, por su invaluable soporte y dedicación en este proyecto de investigación, así como un especial agradecimiento a quienes han colaborado de manera desinteresada, particularmente a Silvia Alfaro Espinosa, Embajadora de la Dirección General de Promoción Económica del Ministerio de Relaciones Exteriores; Jesús Vidalón Orellana, Director Gerente de WVM Consulting, por compartir su visión sobre herramientas modernas de gestión pública; Eduardo Ferreyros Küppers, Ministro de Comercio Exterior y Turismo; Freddy Gamarra, Presidente de la Cámara Nacional de Turismo del Perú; María del Carmen de Reparaz, Ex Viceministra de Turismo; Juan Stoessel, Gerente General de la cadena de hoteles Casa Andina y Presidente del Directorio de Cusco Restaurant; y Cecilia Rojas Soriano, Gerente General de la Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno. A todos ellos les agradecemos su tiempo, conocimiento y su colaboración en este proceso de investigación sobre el sector turismo, ya que vislumbramos que esta industria se convertirá en una de las fuerzas impulsoras más importantes para el desarrollo económico y social de nuestro país.

Dedicatorias

A mis padres, quienes me inculcaron los valores que practico; a mis hermanos tan unidos Enrique, Cecilia y Beatriz, que en paz descansen; pero sobre todo a mis hijos Rafael y Gonzalo, quienes son mi motivación e inspiración.

Mariana

A mis padres por su amor y coraje, a Silvana mi amada compañera y punto de apoyo, a mi querida hija Ivyta, norte que guía mi propósito y a los que participan e influyen mi andar. A todos ellos, mi cariño y más profundo agradecimiento, porque hacen de mí, una mejor persona y un ser especial cada día.

Iván

A mi padre que de seguro sonrío donde esté, a mi madre por su apoyo y amor que no se acaba, a mis hermanas Patty y Doris por no dejar de creer en mí y a mis hijos Daniella y Diego que me motivan a seguir avanzando y llenan mi vida de luz.

Neto

A mi esposo Pedro, mi hija Oriana, porque son la luz que me inspira cada día, a mis padres, Arnaldo y Blanca, por inculcarme los valores que tengo y a mis hermanos Paola y Josué, por su apoyo incondicional.

Sandra

Resumen Ejecutivo

A nivel mundial, el turismo crece en promedio al 7% y particularmente en Sudamérica, al 8% a pesar de los constantes cambios macroeconómicos y problemas políticos. En el Perú, el turismo ha venido creciendo en forma constante, aunque con cierta desaceleración en los últimos años debido a ineficiencias en la promoción e inactividad en el desarrollo de productos turísticos, llegando alrededor del 7%, aun sin mucho esfuerzo. En el Plan Estratégico preparado para el Sector Turismo, encontramos que el Perú, reconocido alrededor del globo por Machu Picchu (una de las 7 Maravillas del Mundo) y por su gastronomía (Capital Gastronómica del Mundo), tiene múltiples recursos turísticos inimitables, sin haber logrado convertirse en líder receptor de turistas internacionales ni en la captación de sus divisas, siendo desplazado por países vecinos como Colombia y Chile. El análisis del sector muestra una completa desarticulación de la gestión del turismo en el país, un manejo inadecuado de recursos turísticos que no han sido puestos en valor y una deficiente infraestructura de transporte y servicios básicos que podrían hacer que el sector colapse en pocos años.

El análisis FODA realizado ha permitido proponer estrategias enfocadas a mejorar la gestión del sector teniendo presente los intereses de cuatro *stakeholders*: el Estado, la empresa privada, la población y el turista. En este sentido, se han propuesto objetivos a fin de duplicar el número de turistas extranjeros en cinco años, sobre la base de alternativas de modernización de la gestión del Estado mediante el uso de una organización de vanguardia, que permita lograr objetivos mediante el empoderamiento de órganos transversales con gestión matricial sobre las estructuras sectoriales del gobierno. Se observa al sector turístico con optimismo, las entrevistas a especialistas del sector confirman que es posible lograr los objetivos; los competidores no pueden duplicar nuestros múltiples atractivos culturales, pero nosotros sí podemos aprender de sus éxitos.

Abstract

Whereas tourism worldwide grows in average 7%, in South America it rises by 8% despite constant macroeconomic changes and political problems. In Peru, tourism has been growing constantly however, it has recently slowed down due to an inefficient promotion and lack of product development, still maintaining a 7% growth. In the present Strategic Plan for the Tourism Industry we found that Peru is well recognized by Machu Picchu (one of the 7 Wonders of the World) for its cuisine (Gastronomical Capital of the World) and has several unique resources; however, it has not been able to become a leader in reception of tourists and foreign currencies, being displaced by countries such as Colombia and Chile. The analysis of the sector shows a disarticulated tourism management, an inadequate focus on tourism resources that have not been put in value and poor transportation and basic services infrastructure that can cause a collapse in the sector in a few years.

SWOT analysis allowed us to propose strategies focused on improving tourism management, bearing in mind the interests of four stakeholders: the state, the private sector, the population and tourists. This has allowed us to propose objectives to double the number of foreign tourists arriving in Peru within five years by employing state-of-the-art alternatives that would enable us to achieve our objectives through the empowerment of cross government bodies with matrix management over the existing government structures. We express optimism about the tourism industry, the experts interviewed have confirmed that the objectives can be achieved. Our competitors may not duplicate our various cultural attractions but we can surely learn from their success.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación General del Turismo en el Perú	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Visión.....	15
2.3 Misión	16
2.4 Valores	16
2.5 Código de Ética.....	17
2.6 Conclusiones	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	19
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	19
3.1.2 Potencial nacional	21
3.1.3 Principios cardinales	32
3.1.4 Influencia del análisis en el sector turismo	35
3.2 Análisis Competitivo del País	36
3.2.1 Condiciones de los factores	37
3.2.2 Condiciones de la demanda	40
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad en el sector turismo	41
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo nacionales	45

3.2.5 Apoyo internacional.....	46
3.2.6 Influencia del análisis en el sector	47
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	54
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	56
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	63
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	66
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	71
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	72
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	75
3.5 El Sector Turismo y sus Competidores.....	76
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	79
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	81
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	81
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	82
3.5.5 Rivalidad de los competidores	82
3.6 El Sector Turismo y sus Referentes	83
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)	84
3.8 Conclusiones	87
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	88
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	88
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	88
4.1.2 Mercadeo y ventas (M)	96
4.1.3 Operaciones, logística, infraestructura (O)	103
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	106
4.1.5 Recursos humanos (H).....	113

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	115
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	117
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	117
4.3 Conclusiones	119
Capítulo V: Intereses del Sector Turismo y Objetivos a Largo Plazo	120
5.1 Intereses del Sector Turismo.....	120
5.2 Potencial del Sector Turismo	121
5.3 Principios Cardinales del Sector Turismo.....	122
5.4 Matriz de Intereses del Sector Turismo (MIO).....	125
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	125
5.6 Conclusiones	126
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	128
6.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	129
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	131
6.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG).....	131
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	138
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	140
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	140
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	142
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	142
6.9 Matriz de Ética (ME)	142
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	142
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	148
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	148
6.13 Conclusiones	148

Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	152
7.1 Objetivos de Corto Plazo	152
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	160
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	160
7.4 Estructura del Sector Turismo	165
7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	172
7.6 Recursos Humanos y Motivación	174
7.7 Gestión del Cambio.....	176
7.8 Conclusiones	177
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	179
8.1 Perspectivas de Control.....	179
8.1.1 Aprendizaje interno.....	179
8.1.2 Procesos	180
8.1.3 Clientes	180
8.1.4 Financiera.....	180
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	181
8.3 Conclusiones	181
Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo.....	184
9.1 Análisis Competitivo del Sector Turismo	184
9.1.1 Sector Turístico Peruano dentro de la Región (Sudamérica).....	188
9.1.2 Sector turístico peruano comparado con referentes mundiales.....	189
9.1.3 Sector turístico peruano comparado con promedios continentales.....	189
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo	193
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Turismo	194
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	194

9.5 Conclusiones	196
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	197
10.1 Plan Estratégico Integral	197
10.2 Conclusiones Finales	197
10.3 Recomendaciones Finales	199
10.4 Futuro del Sector	201
Referencias.....	206
Apéndice A: Entrevista a Consultor en Gestión de Gobierno	229
Apéndice B: Entrevista al Ministro de Comercio Exterior y Turismo	232
Apéndice C: Entrevista al Presidente de la Cámara Nacional de Turismo del Perú	234
Apéndice D: Entrevista al Gerente General de la Cadena Hotelera Casa Andina.....	236
Apéndice E: Entrevista a la Gerente General de la Asociación Peruana de Operadores de Turismo	238
Apéndice F: Entrevista a la Directora General de Promoción Económica del Ministerio de Relaciones Exteriores	239
Apéndice G: Entrevista a la Ex Vice-Ministra de Turismo	241
Glosario.....	244

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Países con Mayor Superficie</i>	2
Tabla 2	<i>Altitud y Temperatura de las Capitales Regionales del Perú</i>	5
Tabla 3	<i>Países de América con Mayor Población a 2015, en Miles</i>	6
Tabla 4	<i>Población Mundial por Continente a 2015, en Miles</i>	7
Tabla 5	<i>Superficie del Territorio Nacional y Población, según Región Natural, 2015</i>	8
Tabla 6	<i>Crecimiento del PBI Mundial y de Socios</i>	10
Tabla 7	<i>Producto Bruto Interno Peruano (Variaciones Porcentuales), por Tipo de Gasto 2010-2018</i>	11
Tabla 8	<i>Índice de Competitividad Turística</i>	14
Tabla 9	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i>	21
Tabla 10	<i>Indicadores Demográficos del Perú y Países, Competidores y Referentes en Turismo</i>	23
Tabla 11	<i>Latinoamérica y el Caribe, PBI 2011-2018 a Precio de Mercado, 2010</i>	28
Tabla 12	<i>Estrategias y Planes de Conectividad</i>	34
Tabla 13	<i>Identificación y Conceptualización de Nuevos Productos Turísticos</i>	60
Tabla 14	<i>Desarrollo e Innovación de Productos Turísticos en Regiones</i>	61
Tabla 15	<i>Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales 2013</i>	62
Tabla 16	<i>Estructura del Consumo Final por Fuentes: 2014-2025</i>	75
Tabla 17	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	76
Tabla 18	<i>Países del Mundo con Mayor Cantidad de Turistas Internacionales e Ingresos por Turismo en el Año 2014</i>	79
Tabla 19	<i>Los 10 Países del Mundo más Competitivos en Viajes y Turismo en el Año 2015</i> .	80
Tabla 20	<i>Posición de Competitividad PENTUR 2016</i>	83

Tabla 21	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	85
Tabla 22	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	86
Tabla 23	<i>Evolución del Presupuesto del Sector Comercio Exterior y Turismo en Millones de Soles</i>	92
Tabla 24	<i>Rango de Competitividad en Precios 2015</i>	102
Tabla 25	<i>Visita de Turistas versus Posición</i>	110
Tabla 26	<i>Ingreso de Visitantes Extranjeros según Zona Geográfica y País de Procedencia, 2006-2014</i>	111
Tabla 27	<i>Indicadores del Sector Turismo, 2000-2014</i>	112
Tabla 28	<i>Trabajadores por Sectores Económicos en Perú, 2004 y 2011</i>	113
Tabla 29	<i>Productividad de la Mano de Obra por Sectores Económicos, 2004 y 2011</i>	114
Tabla 30	<i>Trabajadores de la Actividad Turística, según Categoría Ocupacional, 2011</i>	114
Tabla 31	<i>Trabajadores de la Actividad Turística por Sexo, según Rango de Edades, 2011</i>	115
Tabla 32	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	118
Tabla 33	<i>Contribución Total de Viajes y Turismo al PBI por País - % de Acciones</i>	121
Tabla 34	<i>Matriz de Intereses del Sector Turismo (MIO)</i>	125
Tabla 35	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)</i>	130
Tabla 36	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	132
Tabla 37	<i>Principales Actividades Realizadas 2015</i>	136
Tabla 38	<i>Principal Destino Turístico 2015</i>	137
Tabla 39	<i>Principal Motivo de Viaje 2015</i>	138
Tabla 40	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	141
Tabla 41	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	143
Tabla 42	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	145

Tabla 43 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	146
Tabla 44 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	147
Tabla 45 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	149
Tabla 46 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	150
Tabla 47 <i>Características de los Objetivos de Corto Plazo</i>	152
Tabla 48 <i>Recursos Asignados a los OCP del Sector Turismo en el Perú</i>	161
Tabla 49 <i>Matriz de Políticas por Estrategia en el Sector Turismo en el Perú</i>	166
Tabla 50 <i>Tablero de Control Balanceado del Sector Turismo</i>	182
Tabla 51 <i>Los Tres Subíndices y 14 Pilares que Integran el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial</i>	187
Tabla 52 <i>Llegadas Internacionales por Región e Ingreso por Turismo</i>	188
Tabla 53 <i>Sector Turístico Peruano Dentro de la Región (Sudamérica)</i>	189
Tabla 54 <i>Sector Turístico Peruano Comparado con Referentes Mundiales</i>	191
Tabla 55 <i>Sector Turístico Peruano Comparado con Promedios Continentales</i>	193
Tabla 56 <i>Plan Estratégico Integral</i>	205

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Mapa geográfico del Perú.	4
<i>Figura 2.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual. Censos 1940-2007 y proyección 2008-2015, en miles.	9
<i>Figura 3.</i> Evolución de la industria de viajes y turismo en el tiempo.	15
<i>Figura 4.</i> Evolución demográfica del Perú y tasa de crecimiento promedio anual, 1520- 2050.....	22
<i>Figura 5.</i> Pirámide de la población peruana 1950, 2015, 2025.....	22
<i>Figura 6.</i> Regiones del Perú.	26
<i>Figura 7.</i> Circuitos y corredores turísticos.	32
<i>Figura 8.</i> Acuerdos comerciales del Perú.....	32
<i>Figura 9.</i> Oficinas comerciales del Perú.....	33
<i>Figura 10.</i> Análisis competitivo del sector turístico en el país.....	37
<i>Figura 11.</i> Llegadas de turistas internacionales por región, 2014.....	49
<i>Figura 12.</i> Turismo receptor por motivo de visita, 2014.....	50
<i>Figura 13.</i> Llegada de visitantes internacionales al Perú, en millones de personas.	51
<i>Figura 14.</i> Inflación en América del Sur.	64
<i>Figura 15.</i> PBI turístico. Miles de millones de soles y porcentaje.	65
<i>Figura 16.</i> El turismo y las exportaciones no tradicionales, 2015.....	65
<i>Figura 17.</i> Ingreso de divisas por turismo receptivo.	66
<i>Figura 18.</i> Perú: población proyectada por región, 2015.	67
<i>Figura 19.</i> Perú: población total y tasa de crecimiento promedio anual.	67
<i>Figura 20.</i> Perú: evolución de la incidencia de la pobreza total, 2009-2015.	68

<i>Figura 21.</i> Grupos de regiones con niveles de pobreza total, semejantes estadísticamente, 2015.....	69
<i>Figura 22.</i> Conflictos sociales registrados por año (2004-2015).	70
<i>Figura 23.</i> Mapa de vulnerabilidad física 2011 (INDECI-IGENMET-INEI).....	73
<i>Figura 24.</i> Proyección del consumo final de energía (TJ).....	74
<i>Figura 25.</i> El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.	78
<i>Figura 26.</i> Índice de competitividad turística.....	84
<i>Figura 27.</i> Organigrama del Estado peruano.....	90
<i>Figura 28.</i> Organigrama del MINCETUR.....	91
<i>Figura 29.</i> Modelo de gestión PENTUR.....	92
<i>Figura 30.</i> Organigrama de PromPerú.....	94
<i>Figura 31.</i> Valuación del dólar de acuerdo al índice Big Mac.....	101
<i>Figura 32.</i> Gasto y permanencia por motivo de viaje 2014.	101
<i>Figura 33.</i> Clúster turístico.....	104
<i>Figura 34.</i> PBI turístico (miles de millones de soles y porcentaje).....	106
<i>Figura 35.</i> PBI turístico por actividad económica, 2015.....	107
<i>Figura 36.</i> Ingreso de divisas por turismo, 2003-2014 (millones de dólares americanos)...	107
<i>Figura 37.</i> Consumo turístico interior.	108
<i>Figura 38.</i> Ingreso de divisas por turismo receptivo.	109
<i>Figura 39.</i> Llegada de visitantes internacionales.	109
<i>Figura 40.</i> Proyección del turismo.	121
<i>Figura 41.</i> Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).	134
<i>Figura 42.</i> Matriz Business Consulting Group por tipo de turismo.	136
<i>Figura 43.</i> Matriz Business Consulting Group por actividades realizadas.	137
<i>Figura 44.</i> Matriz Business Consulting Group por motivo de viaje.....	139

<i>Figura 45.</i> Matriz Interna Externa (MIE).....	139
<i>Figura 46.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE).....	140
<i>Figura 47.</i> Los stakeholders y la dinámica relacional entre los actores turísticos y el territorio.....	165
<i>Figura 48.</i> El Centro de Gobierno (CG).....	167
<i>Figura 49.</i> Los procesos en las unidades de gestión de destinos turísticos (DMO).....	170
<i>Figura 50.</i> Dinámica relacional en la nueva estructura del sector.....	171
<i>Figura 51.</i> Factores de competitividad de Porter aplicados al modelo de negocio turístico.....	175
<i>Figura 52.</i> Gráfico radial del análisis de competitividad del Perú y países de la región.....	190
<i>Figura 53.</i> Gráfico radial del análisis de competitividad del Perú y países referentes mundiales.....	192
<i>Figura 54.</i> Gráfico radial del análisis de competitividad del Perú y los continentes.....	195

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.

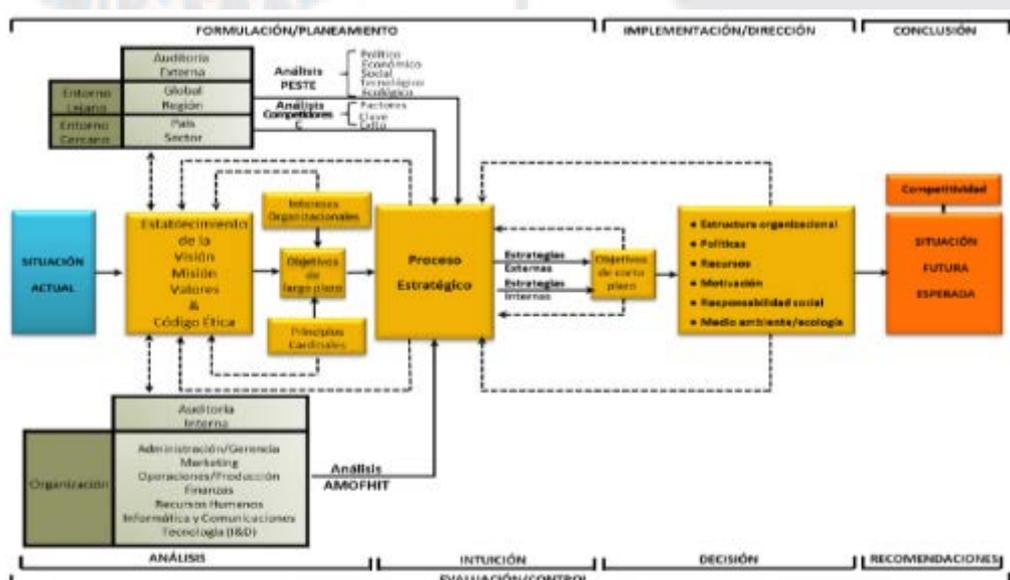


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 Turismo en el Perú

1.1 Situación General

El Perú es un país privilegiado por su multiplicidad de paisajes, biomas y ecosistemas, con gran riqueza, diversidad cultural, inmensa variedad biológica y de recursos minerales (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2014). Según el portal oficial de turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), viajar al Perú es despertar sueños pendientes, es conectarse con uno mismo, es adentrarse en 5,000 años de historia viva, en una gran cantidad de experiencias en dunas, sierra y selva, y animarse a explorar la armonía del hombre con la naturaleza en Machu Picchu. Recorrer las regiones del Perú es disfrutar de una gastronomía mestiza, única y reconocida en todo el mundo. Si el corazón dice que sí, uno debe atreverse a visitarlo (Peru Travel, 2017a).

Localización geográfica. El Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur. Su territorio limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Está asentado con soberanía sobre 1'285,215 km² de terreno, 200 millas marinas del océano Pacífico y la respectiva plataforma continental (Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], 2015), y cuenta con 60 millones de hectáreas en la Antártida (Peru Travel, 2017a). Es el décimo noveno país en extensión (ver Tabla 1).

Límites, latitud, longitud, altitud. Según el *Compendio estadístico 1996-97* (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 1997), el Perú limita al norte con Ecuador (1,529 km) y con Colombia (1,506 km), al este con Brasil (2,822 km), al sureste con Bolivia (1,047 km), al sur con Chile (169 km) y al oeste con el océano Pacífico (3,080 km). Se extiende entre los meridianos 68°39'39"27" (boca del río Heath o Abuyama en la región Madre de Dios) y 81°19'34.5" longitud oeste (Punta Balcón, en la región Piura); y entre los paralelos 0°01'48" (*thalweg* en el río Putumayo, región Loreto) y 18°21'03" (Pascana del Hueso, en la región Tacna). La elevación máxima está dada por el pico más alto del Perú, el

Huascarán, con una altitud de 6,768 m. s. n. m.; y la elevación mínima está en la depresión del desierto de Sechura (Piura), a 34 m. b. n. m. (INEI, 1997).

Tabla 1

Países con Mayor Superficie

Orden	País	Superficie (miles de km ²)
1	Federación de Rusia	17,075
2	Canadá	9,971
3	Estados Unidos de América	9,629
4	China	9,598
5	Brasil	8,514
6	Australia	7,741
7	India	3,288
8	Argentina	2,780
9	Kazajstán	2,717
10	Argelia	2,382
11	República Democrática del Congo	2,345
12	Arabia Saudita	2,150
13	México	1,958
14	Indonesia	1,905
15	Sudán	1,861
16	Jamahiriya Árabe Libia	1,760
17	República Islámica de Irán	1,648
18	Mongolia	1,566
19	Perú	1,285

Nota. Tomado de “Estado de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Su territorio se compone de diversos paisajes: los valles, las mesetas y las altas cumbres se despliegan al oeste hacia la costa desértica y al este hacia la Amazonía. Por su parte, la cordillera de los Andes, que corre paralela al litoral, divide al país en tres regiones fisiográficas mayores: costa, sierra y selva. Con un litoral de 3,080 kilómetros de longitud, el Perú es un país eminentemente marítimo, con características hidro-oceanográficas particulares que facilitarían la construcción de infraestructuras portuarias adecuadas a las necesidades futuras del comercio marítimo (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005).

La costa cuenta con una estrecha franja de desiertos y valles fértiles bañados por el océano Pacífico. Los valles fértiles surgen de los ríos que bajan de la cordillera de los Andes —la división geográfica con la sierra— y que se pierden en el mar. En su parte norte, la costa tiene temperaturas cálidas casi todo el año, con un corto periodo de lluvias entre noviembre y diciembre. Las costas central y sur presentan temperatura templada, con pocas precipitaciones, húmedas y con alta nubosidad. En la sierra, la cordillera de los Andes domina su paisaje, los Andes del centro son los más altos y empinados, y es aquí donde se encuentra el pico más alto del país, el nevado Huascarán, con 6,768 m s. n. m. Los Andes del sur son de mayor espesor (también se les conoce como *el altiplano*). La selva, ubicada hacia el este, es una vasta región llana cubierta por vegetación en la cuenca del río Amazonas, que nace de la unión de los ríos Marañón y Ucayali. Es la región más extensa del territorio del Perú. Está formada por la selva alta o ceja de montaña (arriba de los 700 m s. n. m.), que se caracteriza por sus bosques nubosos, y la selva baja (por debajo de los 700 m s. n. m.) (Peru Travel, 2017b). Las regiones con más extensión territorial son Loreto (28.7 %), Ucayali (8.0 %), Madre de Dios (6.6 %), Puno (5.6 %) y Cusco (5.6 %), que abarcan el 54.5 % de la superficie total del territorio nacional; mientras que Tumbes es la región con menor extensión: 0.4 %. Los tres primeros con mayor extensión se localizan en la selva, territorio que a su vez tiene la menor concentración poblacional, por su naturaleza inhóspita (Peru Travel, 2017b).

Clima. El Perú, por estar cerca de la línea ecuatorial, debería tener un clima tropical; sin embargo, dos factores alteran esto: en principio, la existencia de la elevada cordillera de los Andes y de la corriente peruana o de Humboldt, de aguas muy frías y que corre de sur a norte. Estos accidentes, junto con el anticiclón del Pacífico Sur, originan una disminución de las temperaturas promedio anuales y una gran variedad de climas simultáneos en todo el país. El clima en el Perú es sumamente variado, oscilando desde altas temperaturas

tropicales en la selva hasta otras muy bajas en la cordillera de los Andes. El territorio peruano cuenta con 84 “microclimas” de los 114 que existen en el mundo, y más del 75 % de ecosistemas (MINDEF, 2005).



Figura 1. Mapa geográfico del Perú.

Tomado de “Mapa de regiones naturales,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017b (http://minagri.gob.pe/portal/images/minag/rnrrn_mapa8regionnat.jpg)

Se muestra la altitud y temperatura medias por cada capital de región a 2015.

Destacan la menor temperatura en Cerro de Pasco con 4 °C y una altitud de 4,342 m s. n. m. de altitud; y la de Pucallpa, con 27 °C, a 157 m s. n. m. En el Perú hay 11 ecorregiones, dos marinas y nueve terrestres, áreas geográficas con condiciones homogéneas debido al clima, los suelos, la hidrología, la flora y la fauna. Asimismo, cuenta con 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo (Brack Egg & Mendiola, 1980) (ver Tabla 2).

Tabla 2

Altitud y Temperatura de las Capitales Regionales del Perú

Región	Capital de región	Altitud (metros)	Temperatura media (°C)
Amazonas	Chachapoyas	2,339	14
Áncash	Huaraz	3,038	17
Apurímac	Abancay	2,392	15
Arequipa	Arequipa	2,337	17
Ayacucho	Ayacucho	2,760	15
Cajamarca	Cajamarca	2,719	13
Callao 1/	Callao	3	18
Cusco	Cusco	3,414	10
Huancavelica	Huancavelica	3,679	9
Huánuco	Huánuco	1,898	19
Ica	Ica	409	23
Junín	Huancayo	3,245	11
La Libertad	Trujillo	34	18
Lambayeque	Chiclayo	34	22
Lima	Lima	161	18
Loreto	Iquitos	91	27
Madre de Dios	Puerto Maldonado	205	25
Moquegua	Moquegua	1,417	20
Pasco	Cerro de Pasco	4,342	4
Piura	Piura	36	24
Puno	Puno	3,848	5
San Martín	Moyobamba	878	23
Tacna	Tacna	585	19
Tumbes	Tumbes	23	24
Ucayali	Pucallpa	157	27

Nota. Adaptado de “Estado de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

El particular relieve accidentado del Perú hace que sea considerado un país muy diverso, con una biodiversidad muy importante, que lo clasifica en los primeros lugares en el mundo. Su territorio contiene acaso el 10 % de las especies de flora del mundo, 2,000 especies de peces, 1,800 especies de aves (segundo en el mundo), 500 especies de mamíferos (tercero en el mundo) y 365 especies de reptiles (quinto en el mundo) (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017). Las ecorregiones son las siguientes, según el prestigioso investigador peruano Antonio Brack Egg (Peru Routes, 2016):

- El mar frío de la corriente peruana.
- El mar tropical.
- El desierto del Pacífico.
- El bosque tropical amazónico o selva baja.
- La sabana de palmeras.
- El bosque seco ecuatorial.
- El bosque tropical del Pacífico.
- La serranía esteparia.
- La puna y los altos andes.
- La selva alta.

Población, densidad poblacional. De acuerdo con el INEI, la población del país a junio de 2015 era de 31'151,643 personas. Para 2050, se estima que podrá llegar a la cantidad de 40'111,000 habitantes. El Perú es, actualmente, el octavo país con mayor población en el continente (INEI, 2015c) (ver Tabla 3)

Países de América con Mayor Población a 2015, en Miles

Tabla 3

Países de América con Mayor Población a 2015, en Miles

Puesto	País	Población
1	Estados Unidos de América	325,128
2	Brasil	203,657
3	México	125,236
4	Colombia	49,529
5	Argentina	42,155
6	Canadá	35,871
7	Venezuela	31,293
8	Perú	31,152

Nota. Adaptado de “World Population Prospects: The 2012 Revision, CD-ROM Edition,” por United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2013. Recuperado de <https://esa.un.org/unpd/wpp/>; y de “Estado de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

En 2015, la población mundial fue de alrededor de 7,324 millones. De ella, el 60 % habita en el continente asiático. El 8.6 % de dicha población vive en América Latina y el Caribe (United Nations, 2015) (ver Tabla 4).

Tabla 4

Población Mundial por Continente a 2015, en Miles

	Continente	Abs.	(%)
Total		7'324,782	100.0
	Asia	4'384,844	59.9
	África	1'166,239	15.9
	Europa	743,123	10.1
	América Latina y el Caribe	630,089	8.6
	América del Norte	361,128	4.9
	Oceanía	39,359	0.5

Nota. Adaptado de “World Population Prospects: The 2012 Revision, CD-ROM Edition,” por United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, 2013. Recuperado de <https://esa.un.org/unpd/wpp/>; y de “Estado de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

A 2015, el 56.3 % de la población vivía en la costa; el 29.7 %, en la sierra; y el 14.0 %, en la selva (INEI, 2015c) (ver Tabla 5). La densidad poblacional en el país era de 24.8 hab./km², encontrándose la mayor en las regiones de la costa: Callao con 6,949 hab./km², Lima con 269.1 hab./km², Lambayeque con 98.4 hab./km², La Libertad con 71.3 hab./km², Piura con 50.4 hab./km², y Tumbes con 58.3 hab./km². Mientras que las de menor densidad poblacional están localizadas en la selva: Madre de Dios con 1.5 hab./km², Loreto con 3.2 hab./km², Ucayali con 6.4 hab./km² y Amazonas con 13.2 hab./km² (INEI, 1996b). La tasa de crecimiento anual a 2015 fue de 1.3 %, notándose que ha ido decreciendo desde la década de 1970, que presentó la mayor tasa de crecimiento: 2.9 % (INEI, 2001) (ver Figura 2).

Cultura y educación. La cultura peruana es una gran mezcla de componentes de distintas etnias que habitaron y habitan lo que actualmente es el territorio del Perú. Las más importantes son el bloque aborigen y criollo o español, seguido por los bloques afroperuano y asiático y, en menor medida, el italoperuano. Todo esto es potenciado por las tres

principales regiones naturales; es decir, la costa, la selva y la sierra (IPerú, 2017). El Perú es una suma de tradiciones, culturas y lenguas. Nació así, pues en los peruanos fluye sangre indígena, europea, africana y oriental. Este mestizaje es su fortaleza y orgullo. Las culturas prehispánicas y los incas lograron convivir en armonía con la agreste geografía del lugar. Parte de estas culturas milenarias viven hoy en cada pueblo y se descubren en las costumbres de la gente. Llegar al Perú es viajar a través del tiempo y reencontrar las huellas ancestrales de los chancas, los chachapoyas, los mochicas y los wari. De Caral —la primera civilización de América— y del Imperio inca, así como sus grandes obras arquitectónicas, su arte, sus fiestas, las raíces de su fortaleza social y la energía de sus hombres, sumado ello a la fusión inca con el mundo hispánico (Peru Travel, 2017b).

Tabla 5

Superficie del Territorio Nacional y Población, según Región Natural, 2015

Región natural	Superficie		Población	
	Km ²	%	Abs.	%
Total	1'285,215.60	100.0	31'151,643	100.0
Costa	150,872.82	11.7	17'524,121	56.3
Sierra	358,988.94	27.9	9'265,072	29.7
Selva	775,353.84	60.3	4'362,450	14.0

Nota. Tomado de “Estado de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

El primer asentamiento en Perú tuvo lugar hace unos 20,000 años. Trajeron instrumentos de piedra y eran cazadores y recolectores. Los restos más antiguos encontrados son del año 700 a. C. Hace 1,400 años, las culturas pre- incas se establecieron a lo largo de la costa peruana y en las alturas, y mantuvieron elementos comunes en agricultura, alimentación, vestido, religión, organización social e incluso arte. La cultura Chavín fue la primera civilización peruana que se asentó en Llahuar, Áncash, cerca del año 1800 a. C. La cultura Paracas (700 a. C.) creció en el poder a lo largo de la costa. La cultura Moche, también conocida como Mochica, en la costa norte, estaba dominada por la civilización moche (100 a. C.). También destacaron las culturas Nasca, Wari (600 a. C.), Chimú

(700 a. C.) y Chachapoyas (800 a. C.). El Imperio inca (1500 a. C.) fue posiblemente la civilización más importante de Sudamérica (El Portal a Machu Picchu, 2015). Con referencia a la educación, se reconoce que el Perú es un país en crecimiento, y que, además:

Nuestra biodiversidad y diversidad cultural tiene un potencial humano necesario que debe afrontar sus desafíos históricos y lograr un desarrollo sostenible redistribuyendo equitativamente la riqueza, fortalecer la democracia y el ejercicio pleno de la ciudadanía, superando exclusiones y desigualdades, así como para construir un Estado eficiente y transparente al servicio de todos [...] Para desarrollar este potencial necesitamos formar personas capaces de enfrentar las adversidades y retos en los diversos contextos de nuestro territorio, y sobre todo en una sociedad del conocimiento en continuo cambio. Esta formación tiene que darse a lo largo de la vida, convirtiendo la etapa escolar en una oportunidad para desarrollar ese potencial a sus más altos niveles. (MINEDU, 2014)

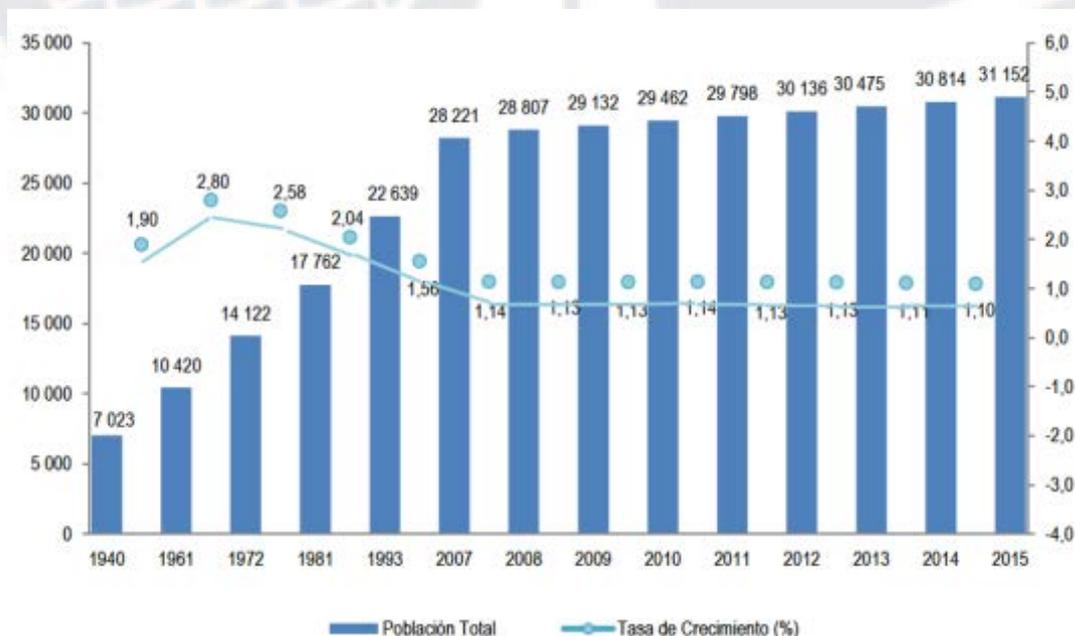


Figura 2. Población total y tasa de crecimiento promedio anual. Censos 1940-2007 y proyección 2008-2015, en miles.

Tomado de “Reporte de Inflación, junio 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>)

Crecimiento de la economía mundial. En cuanto a la actividad económica de la región, según la memoria de 2015 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), las economías de América Latina se contrajeron en 0.1 % en 2015, la primera reducción del PBI de la región luego de la crisis financiera. Entre los factores externos internacionales que afectaron a la región se encuentran la desaceleración del crecimiento de China; las expectativas de normalización de la política monetaria de Estados Unidos; y la disminución de los precios de las materias primas y la cotización del petróleo. En cuanto a los factores internos, la inversión y el consumo privado se desaceleraron en la mayoría de países de la región, en un contexto en que las políticas fiscal y monetaria tuvieron un margen de maniobra limitado entre las cuentas fiscales y la evolución de la inflación. En cuanto al ámbito mundial, la economía creció al 3.1 % en 2015 (BCRP, 2015b). Según el reporte *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018* del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2015), en la proyección de crecimiento mundial hay una marcada desaceleración en las economías emergentes, principalmente con relación a la de América Latina. Pero, con miras hacia el futuro, para el periodo 2016-2018 se espera una lenta aceleración en torno a un crecimiento de la economía mundial anual del 3.6 % al 3.9 %, respectivamente (BCRP, 2015a) (ver Tabla 6).

Tabla 6

Crecimiento del PBI Mundial y de Socios

Región natural	Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018				
	2014	2015	2016	2017	2018
Mundo	3.4	3.1	3.6	3.8	3.9
Socios	2.4	2.4	2.5	2.6	2.7
Estados Unidos de América	2.4	3.3	3.0	3.0	3.0
América Latina y el Caribe	1.3	1.1	1.6	2.2	2.5
Zona euro	0.8	0.9	1.4	1.5	1.6
China	7.4	6.8	6.3	6.3	6.3

Nota. Adaptado de “Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf).

Crecimiento de la economía peruana. Según el informe del Banco Mundial (2013), en la última década el Perú se destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. La tasa de crecimiento promedio del PBI fue de 5.9 %, en un entorno de baja inflación (2.9 % en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación. Después de una desaceleración en 2014, el crecimiento del PBI se recuperó en 2015 de 2.4 % a 3.3 %, gracias al aumento de los inventarios (principalmente, de cobre) y de las exportaciones (3.3 %). Para los años 2017 y 2018 se proyecta un crecimiento del PBI de 4.6 % y 4.2 %, respectivamente (Banco Mundial, 2016c) (ver Tabla 7).

Tabla 7

Producto Bruto Interno Peruano (Variaciones Porcentuales), por Tipo de Gasto 2010-2018

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
							RIJun16	RIJun16	RIJun16
1. Demanda interna	14.9	7.7	7.2	7.3	2.2	2.9	2.5	3.8	3.8
a. Consumo privado	8.7	6.0	6.1	5.3	4.1	3.4	3.5	3.8	4.0
b. Consumo público	5.6	4.8	8.1	6.7	10.1	9.5	4.7	1.0	0.8
c. Inversión privada fija	25.5	10.8	15.5	6.4	-2.1	-4.4	-1.0	4.0	4.2
d. Inversión pública	14.2	-11.2	19.9	10.7	-2.0	-7.5	10.3	7.9	6.0
2. Exportaciones	1.3	6.9	5.8	-1.3	-0.8	3.5	6.4	6.4	4.9
3. Importaciones	26.1	11.6	10.5	3.9	-1.2	2.2	0.3	3.5	3.5
4. Producto bruto interno	8.5	6.5	6.0	5.9	2.4	3.3	4.0	4.6	4.2

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación, junio 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>)

Perú como destino turístico. Según el reporte “El Perú como destino para la operación turística,” (PromPerú, 2015a) entre los ocho destinos latinoamericanos más solicitados por los viajeros norteamericanos, tres corresponden al Perú: Machu Picchu, Lima y Cusco. La actividad comercial atribuida al Perú en los mercados de interés de América del Norte y América Latina fue inferior al 20 %, lo cual les genera una oportunidad de crecimiento en la actividad comercial. El Perú es percibido entre los operadores turísticos como destino, con poca dependencia de sus atractivos turísticos, en comparación con sus

principales competidores. Los países competidores del Perú suelen combinarse entre ellos y no en paquetes que incluyan a nuestro país. La oferta diversa del Perú en los programas de los operadores turísticos —incluso solamente en el sur— y el tiempo necesario para conectar entre destinos requieren una mayor permanencia del turista en el país, lo cual hace que el país sea vendido usualmente como destino único (PromPerú, 2015a).

1.2 Conclusiones

Para 2016, se espera un crecimiento del Perú similar a los niveles de 2015, y que, en adelante, se recupere progresivamente, a un ritmo promedio aproximado de 3.7 %. En ese sentido, la expectativa es que el inicio de la fase de producción de grandes proyectos mineros en los próximos dos o tres años, así como una mayor inversión pública y privada en proyectos de infraestructura, den soporte a la demanda agregada, mientras que la aplicación continua de reformas estructurales sostendría la confianza de los inversionistas privados (FMI: economía peruana crecería 3.7% este 2016 y 4.1% en el 2017, 2016).

Hay un crecimiento sostenido de la economía peruana; por lo tanto, se esperan mayores inversiones en infraestructura y equipamiento, de manera que se posibilite el incremento del sector turismo, buscando que se puedan explotar progresivamente los recursos turísticos de los que disponemos. El turismo también está en aumento sostenido desde hace más de una década, presentándose como un sector potencialmente productivo para la captación de divisas extranjeras, así como también para la generación de empleo. Sin embargo, actualmente se muestra como una actividad económica desarticulada, no integrada (Sistema Nacional de Inversión Pública [SNIP], 2013).

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

2.1 Antecedentes

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), durante las seis últimas décadas el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo (OMT, 2015a). En la actualidad, el turismo constituye, directa e indirectamente, el 9 % del PBI mundial y el 6 % del comercio internacional, y genera uno de cada 11 empleos. El continente americano recibe el 22 % de los viajeros del mundo. Su actividad turística representa el 8.6 % del PBI de la región y contribuye con el 9.3 % del empleo (García López, 2015b). En los últimos años se ha dado una serie de cambios en el mundo, con efectos mixtos para el sector turismo mundial:

- Cambios económicos: las grandes economías se han desacelerado, mientras que las economías emergentes han incrementado su crecimiento, generando una recomposición en servicios de turismo, tradicionalmente compuesto por viajeros de Europa y de América del Norte y ahora con un porcentaje importante de visitantes de Asia-Pacífico.
- Cambios políticos: las tensiones en Medio Oriente y el incremento de ataques terroristas en Europa (el mayor receptor de turistas en el mundo) deberían influir en la oferta de destinos turísticos a nivel global.
- Cambios tecnológicos y sociales: el fortalecimiento de la clase media en todo el mundo, el advenimiento de los *millennials* como consumidores de productos turísticos, el temor a pandemias de alcance global, el incremento en el uso de Internet, la creciente influencia de las redes sociales y las necesidades crecientes de interconexión pueden generar cambios en los deseos y en las exigencias generadas por el turista global (García López, 2015a).

El Perú aparece en el puesto 58 del mundo (11 en América) del *Índice de competitividad turística* compilado por el World Economic Forum (WEF, 2015b), que evalúa la capacidad de generar servicios turísticos, las condiciones del mercado, la infraestructura y la oferta de recursos culturales y naturales de cada país (ver Tabla 8). Tal documento muestra que los índices de competitividad del Perú se encuentran por debajo del promedio de la región en infraestructura de transporte, seguridad, nivel de precio, sostenibilidad ambiental y tecnología de la información (García López, 2016).

Tabla 8

Índice de Competitividad Turística

Pilares		Puesto		
		2011	2013	2015
1	Apertura internacional	45	39	15
2	Sostenibilidad ambiental	79	85	102
3	Seguridad	119	118	117
4	Salud e higiene	98	98	92
5	Entorno de negocios	74	82	78
6	Infraestructura de transporte aéreo	78	75	83
7	Infraestructura de transporte terrestre y portuario	121	121	118
8	Infraestructura de servicio turísticos	58	67	48
9	Infraestructura de telecomunicaciones	84	83	89
10	Precios competitivos	81	103	115
11	Recursos humanos y mercado laboral	66	80	63
12	Priorización de viajes y turismo	47	58	54
13	Recursos naturales	7	12	12
14	Recursos culturales y viajes de negocio	44	43	26
Índice de competitividad de viajes y turismo		69	73	58

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016e. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

El interés en el Perú como destino turístico ha estado en aumento durante los últimos años debido al crecimiento de la industria en el tiempo (ver Figura 3), la gastronomía se ha sumado a los productos turísticos que se ofrecen tradicionalmente (como Machu Picchu y las líneas de Nasca). La Ley General de Turismo (Ley 29408, 2009) considera al turismo como

un sector de interés nacional prioritario para el desarrollo del país. El ente rector que lo dirige es el MINCETUR, por medio del *Plan Estratégico Nacional de Turismo* (PENTUR).

Sin embargo, de acuerdo con la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867), es función de los Gobiernos regionales la formulación y ejecución de políticas en materia de desarrollo de la actividad turística regional. La Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972), por su parte, da a los Gobiernos locales el control en el fomento del turismo sostenible y la regulación de los servicios destinados para el turismo. Son también las municipalidades las que otorgan las licencias de apertura de establecimientos y las que controlan la calidad de los servicios turísticos.

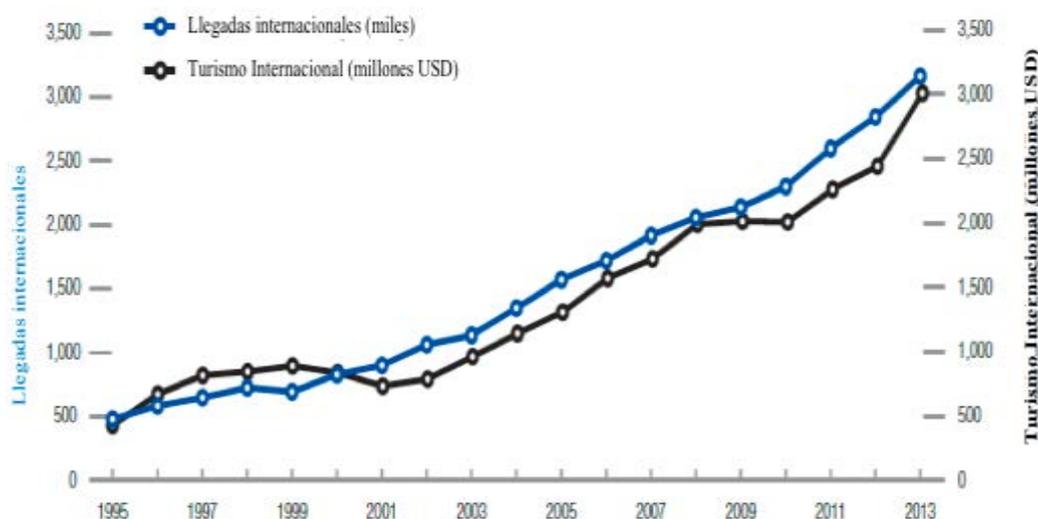


Figura 3. Evolución de la industria de viajes y turismo en el tiempo.

Adaptado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015-2016,” por el World Economic Forum (WEF), 2015b

(http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

2.2 Visión

Al 2022, el Perú será destino turístico de clase mundial y líder regional sudamericano, incrementando el número de turistas de 3.5 millones a siete millones anuales, generando ingresos de US\$ 7,700 millones anuales y creando 500,000 nuevos

empleos gracias a una oferta de productos turísticos variada, sostenible, rentable y competitiva, con estándares de alta calidad.

2.3 Misión

Desarrollar y ofrecer productos turísticos competitivos mediante la puesta en valor de los recursos naturales y culturales del país, posicionando al Perú como destino turístico único, variado y seguro. Incrementar la inversión pública y privada en infraestructura turística moderna y un recurso humano altamente capacitado, con principios y valores éticos, contribuyendo al crecimiento, al bienestar y al desarrollo social del país.

2.4 Valores

A continuación, se mencionan los valores que deben dirigir la actividad turística en el Perú:

- **Innovación.** La oferta turística del Perú compite en un entorno global con las ofertas de todos los países del mundo; por lo tanto, para lograr incrementar su atractivo se requiere de un pensamiento creador que permita adelantarse a los requerimientos del turista moderno.
- **Excelencia.** Se necesita cumplir con los estándares de calidad del mercado turístico global para asegurar que nuestra oferta pueda ser valorada adecuadamente.
- **Competitividad.** El Perú debe posicionarse por encima del promedio en cuanto a las variables prioritarias de competitividad mundial, aprovechando sus fortalezas y mitigando sus debilidades.
- **Diversidad.** El turista moderno ha evolucionado, por lo que el Perú debe generar oferta variada para los diversos segmentos de visitantes.
- **Responsabilidad social.** Se requiere incrementar la calidad de vida de los peruanos. El turismo debe ser una fuente que permita que los recursos obtenidos lleguen también a las poblaciones más necesitadas.

- **Inclusión.** El turismo es una herramienta de desarrollo para todo el Perú. Cada región, grupo social o población dentro del país está invitado a participar y a recibir beneficios de la actividad turística.
- **Respeto a las diversidades cultural y natural.** La actividad turística busca desarrollar y compartir los recursos culturales y naturales; debe estar, por tanto, enmarcada en un esquema de protección de su fuente de recursos.
- **Seguridad.** Brindar seguridad al turista a través de leyes y acciones oportunas de los responsables de la ley y el orden del país.
- **Sostenibilidad.** Existe el compromiso nacional de que la industria del turismo sea prioritaria en el país, para que las empresas proveedoras sean rentables y sostenibles en el tiempo.
- **Medioambiente.** Responsabilidad con el medioambiente.

2.5 Código de Ética

La Asamblea General de la OMT adoptó en 1999 el *Código global de ética para el turismo (Global Code of Ethics for Tourism)*. De acuerdo con este código, existen principios básicos que cubren todos los componentes de la actividad turística. El Estado peruano incluye objetivos adaptados a nuestra realidad:

- Contribuir a acabar con la pobreza.
- Contribuir a la educación inclusiva.
- Contribuir a la igualdad de género.
- Contribuir al acceso de agua y energía para todos.
- Contribuir al entendimiento mutuo entre los pueblos.
- Ser un instrumento de desarrollo personal y colectivo.
- Ser un factor y desarrollo sostenible.
- Ser un factor de aprovechamiento del patrimonio cultural.

- Ser beneficioso para las comunidades de destino.
- Proteger nuestros recursos naturales y culturales.

2.6 Conclusiones

La demanda de servicios turísticos a escala mundial ha venido creciendo, aun con condiciones de decrecimiento económico y riesgo de terrorismo. Los pronósticos de crecimiento económico en el Perú y su estabilidad política permiten asumir que el número de turistas que visitan nuestro país seguirá en ascenso, manteniendo la situación actual. La oferta turística en la región, sin embargo, sigue siendo agresiva, lo que requiere que el país tome acciones para convertirse en un destino turístico líder, ofreciendo sus productos tradicionales en un marco de seguridad para el visitante, con capacidades de tecnología e infraestructura apropiados para un viajero cada vez más informado y exigente, además de agregar alternativas que se adecúen a turistas con expectativas y necesidades diferentes.

El Estado debe encargarse de proveer un marco legal apropiado, sumado a una óptima infraestructura de comunicaciones y de tecnología; y de integrar todos los elementos de la actividad turística —el mismo Estado, los Gobiernos regionales y locales, el sector privado y la población en general— para presentar al visitante una oferta de valor atractiva y única.

Capítulo III: Evaluación Externa

Este capítulo explora la situación del entorno del Perú con énfasis en un análisis del sector turismo. Según el libro *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (D'Alessio, 2015b), las decisiones que tomen las organizaciones estarán condicionadas a su ubicación con relación al mundo. Se exploran a continuación los diferentes análisis:

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Hartmann (1957/1983, como se citó en D'Alessio, 2015b), en el análisis externo del planeamiento estratégico desde la perspectiva nacional que efectuó en su obra *The Relations of Nations*, mencionó tres grandes dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional y (c) principios cardinales:

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE) estableció una política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración, que propicie una adecuada inserción del país en el mundo y en los mercados internacionales a través de una estrecha vinculación entre la acción externa y las prioridades nacionales de desarrollo (MRE, 2014b). Con este objetivo, el Estado (a) promoverá un clima de paz y seguridad a nivel mundial; (b) promoverá el respeto a los derechos humanos, los valores de la democracia y el Estado de derecho, y fomentará la lucha contra la corrupción y el narcotráfico; (c) participará activamente en los procesos de integración política, social, económica y física en los niveles subregional, regional y hemisférico; (d) impulsará activamente el desarrollo sostenible de las regiones fronterizas del país y su integración con espacios similares de los países vecinos; (e) fortalecerá una diplomacia nacional que promueva y defienda los intereses permanentes del Estado; (f) impulsará políticas migratorias globales que incorporen la promoción de oportunidades laborales; y (g) respetará la soberanía de los Estados y el principio de no intervención (MRE, 2014b) (ver Tabla 9).

Promover un clima de paz y seguridad a nivel mundial, hemisférico, regional y subregional. Con el objetivo de crear un ambiente de estabilidad política y fomento de la confianza, necesario para facilitar el desarrollo de nuestros países y la erradicación de la pobreza. En este marco, se otorgará particular énfasis a la reducción del armamentismo y a la promoción del desarme en América Latina.

Promover los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho. En el mismo sentido, se fomentará la lucha contra la corrupción, el narcotráfico y el terrorismo en el plano de las relaciones internacionales, a través de iniciativas concretas y de una participación dinámica en los mecanismos regionales y mundiales correspondientes.

Participar activamente en los procesos de integración política, social, económica y física. En este marco, se buscará una integración en los niveles subregional, regional y hemisférico, y el desarrollo de una política de asociación preferencial con los países vecinos a fin de facilitar un progreso armónico, así como la creación de identidades y capacidades de iniciativa, negociación y diálogo que permitan condiciones más equitativas y recíprocas de participación en el proceso de globalización. Además, se buscará la suscripción de políticas sectoriales comunes.

Impulsar activamente el desarrollo sostenible. En especial de las regiones fronterizas del país y su integración con espacios similares de los países vecinos.

Fortalecer una diplomacia nacional. Con la intención de promover y defender los intereses permanentes del Estado, además de proteger y apoyar sistemáticamente a las comunidades y empresas peruanas en el exterior, y ser instrumento de los objetivos de desarrollo, expansión comercial y captación de inversiones, y de recursos de cooperación internacional.

Impulsar políticas migratorias globales. Con la finalidad de lograr la promoción de oportunidades laborales.

Respetar la soberanía de los Estados y el principio de no intervención. Se busca desarrollar una política sólida que garantice la soberanía nacional, así como la integridad de nuestro territorio, incluidos los espacios marítimo y aéreo.

Tabla 9

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Promover un clima de paz y seguridad a nivel mundial		EE. UU.		
2. Promover los derechos humanos, democracia y del UE		EE. UU.		
3. Participar activamente en los procesos de integración política, social, económica y física		Chile	Colombia	Ecuador
4. Impulsar activamente el desarrollo sostenible		EE. UU.	Ecuador	Colombia
5. Fortalecer una diplomacia nacional		(Chile)	U. E.	
6. Impulsar políticas migratorias globales		Chile		
7. Respetar la soberanía de los Estados y no intervención				

Nota. Los intereses opuestos están señalados entre paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015b. Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2015b) indicó que el potencial o poder nacional tiene relación con qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Hartmann (1957/1983, como se citó en D'Alessio, 2015b) hizo mención de los siguientes siete elementos del poder nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Potencial demográfico. El crecimiento poblacional se cifró en el 1.14 % anual, una de las tasas más bajas de la historia peruana (INEI, 2008). El Perú experimentó una transición demográfica durante el siglo XX. Su población pasó de 7'023,111 habitantes en 1940 a 22'639,443 en 1993, al crecer a tasas de entre 2.0 % y 2.8 % durante dicho lapso. Las proyecciones de crecimiento de la población para 2050 mantienen una tendencia al alza: se estima una población a 2050 de 40'111,393 habitantes; es decir, un incremento de 2007 a

2050 de 42.13 % (ver Figura 4). La edad media de la población del Perú es de 27 años, y el 54.8 % de los habitantes tiene menos de 30 años (ver Figura 5). Además, considerando el envejecimiento de la población mundial, se espera una gran movilidad de recursos humanos en el futuro. Es un desafío para los gobiernos la capacidad de retener a sus profesionales expertos en ciertas áreas.

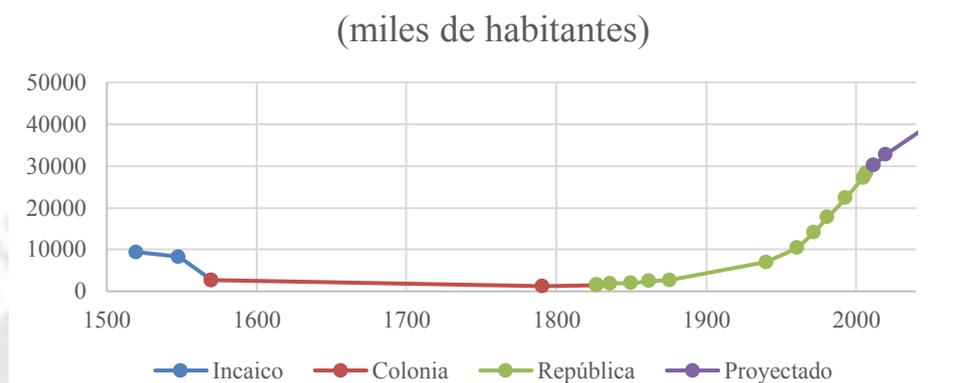


Figura 4. Evolución demográfica del Perú y tasa de crecimiento promedio anual, 1520-2050. Adaptado de “Estadísticas, población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s. f. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

Otro reto importante en nuestro país será promover la educación de profesionales con las habilidades deseadas para la nueva era informática, ya que, debido a la actual disrupción tecnológica en la que vivimos, se cree que habrá una demanda futura de profesionales con requerimientos específicos, como matemáticas, robótica, diseño, etc.

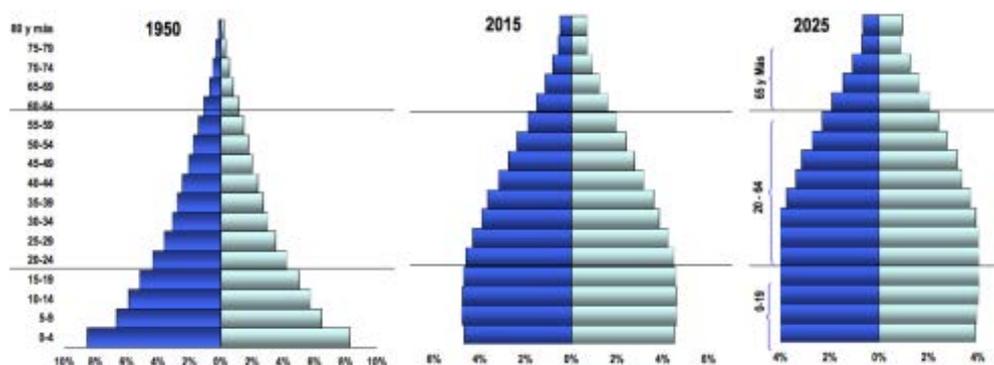


Figura 5. Pirámide de la población peruana 1950, 2015, 2025.

Tomado de “Estado de la población,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Para evaluar el factor demográfico del Perú se tomaron en cuenta algunos países en Latinoamérica considerados por este estudio, como competencia en turismo (Colombia, Chile, México y Costa Rica). También algunos países considerados como referentes (España, Estados Unidos, Francia). Los indicadores comparados son demográficos, salud, educación, económicos, PBI y acceso a telefonía e Internet.

La Tabla 10 muestra que México tiene la mayor población de los países tomados como competencia, con 127 millones de personas. El Perú tiene 31.38 millones de personas, aunque de todos los evaluados, el país con menor población es Costa Rica con 4.8 millones y también con la menor superficie territorial, con 51.1 miles de km². Asimismo, en ese mismo grupo de países de habla hispana, México tiene la mayor superficie territorial, con 1,964.4 miles de km², seguido de Perú con 1,285.2 miles de kilómetros cuadrados.

Tabla 10

Indicadores Demográficos del Perú y Países, Competidores y Referentes en Turismo

Indicadores	Año	Competencia					Referentes			
		Perú	Chile	Colombia	Costa Rica	México	España	EEUU	Francia	
Población (millones de personas)	2015	31.38	17.95	48.23	4.8	127.0	46.42	321.4	66.81	
Superficie (miles de km ²)	2015	1,285.2	756.1	1,141.7	51.1	1,964.4	505.9	9,831.5	549.1	
Densidad poblacional (habitantes por km ²)	2015	25	24	43	94	65	93	35	122	
PBI (billones de dólares americanos)	2015	189.1	240.8	292.1	54.14	1,144.0	1,199.06	18,036.65	2,418.84	
Crecimiento del PBI (%)	2015	3.3	2.3	3.1	3.7	2.5	3.2	2.6	1.3	
Inflación (%)	2015	3.6	4.3	5.0	0.8	2.7	-0.5	0.1	0.0	
PBI per cápita (dólares americanos)	2015	6,027.1	13,416.2	6,056.1	11,260.1	9,710.0	25,831.6	56,115.7	36,205.6	
Crecimiento Poblacional (%)	2015	1.3	1.0	0.9	1.1	1.3	-0.1	0.8	0.5	
Población Económicamente Activa, total (% de personas de 15 años o más)	2014	54.2	48.5	50.4	47.9	43.8	50.2	50.1	45.2	
Esperanza de vida (años)	2014	77	84	78	82	79	86	81	86	
Gasto en salud, total (% del PBI)	2014	5.5	7.8	7.2	9.3	6.3	9.0	17.1	11.5	
Gasto público en educación, total (% del PBI)	2012	2.9	4.6	4.4	6.9	5.3	4.4	5.6	5.5	
Tasa de alfabetización (% de personas de 15 años o más)	2015	94.5	97.5	94.7	97.8	95.1	98.1	99	99	
Tasa de desempleo (% de la población activa total)	2014	4.2	6.4	10.1	8.3	4.9	24.7	6.2	9.9	
Uso de fuentes mejoradas de agua potable, total (%)	2011	85.3	98.5	92.9	96.4	94.4	100	98.8	100	
Número por cada 100 habitantes, teléfonos móviles	2012	98.8	138.5	103.2	128.3	86.8	108.3	98.2	98.1	
Número por cada 100 habitantes, usuarios de internet	2012	38.2	61.4	49	47.5	38.4	72	81	83	
Población urbana (%)	2012	77.6	89.4	75.6	65.1	78.4	77.6	82.6	86.4	
Población que vive por debajo de la línea internacional de la pobreza de US\$1.25 al día (%), 2007-2011	--	4.9	1.4	8.2	3.1	0.7	--	--	--	

Nota. Adaptado de “Informe de seguimiento mundial 2015/2016. Los objetivos de desarrollo en una era de cambio demográfico,” por el Banco Mundial, 2015 (<http://pubdocs.worldbank.org/en/847051444191897644/GMR-Overview-and-Exec-Summary-Spanish.pdf>).

En cuanto al PBI, México tiene el mayor monto con US\$ 1,144 billones, lo sigue Colombia con US\$ 292.1 billones, en penúltimo lugar está el Perú, con US\$ 189.1 billones, y en último lugar está Costa Rica con US\$ 54.14 billones. De acuerdo con la misma Tabla 10, es importante señalar que el Perú tiene el menor indicador, de todos los países de la tabla, en PBI per cápita con US\$ 6,027.1 mientras que Chile (del grupo de países competidores) tiene el mayor PBI per cápita con US\$ 6,027.1. En esperanza de vida también el Perú tiene el menor indicador con 77 años y Chile tiene el mayor indicador con 84 años. Así también el Perú tiene los menores indicadores de todos los países en: tasa de alfabetización con el 94.5 %, en uso de agua potable con el 85.3% de la población y en usuarios de internet 38.2 por cada 100 habitantes. El Perú es el país que menos invierte en salud con el 5.5 % del PBI y educación con el 2.9 % del PBI. Colombia es el país con más pobreza, de todos los países evaluados, con 8.2 %, seguido de Perú con el 4.9%. Por otro lado, el Perú tiene la menor tasa de desempleo con 4.2 %, mientras que España, país del grupo de referentes, tiene la más alta tasa de desempleo, con 24.7 % (Banco Mundial, 2015).

Potencial geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la parte occidental de América del Sur. Su territorio limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile, y está asentado con soberanía sobre 1'285,215 km² de terreno y 200 millas marinas del océano Pacífico (MRE, 2015); posee también 60 millones de hectáreas en la Antártida. El Perú es un país muy diverso: cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida, de las 117 que existen en el mundo. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una gran diversidad de recursos naturales. En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que originaron la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes: costa, sierra y selva (ver Figura 6). Con una densidad promedio de 24 habitantes por kilómetro cuadrado (INEI, 2015b).

Potencial económico. Según el informe del Banco Mundial (2016d) sobre perspectivas económicas mundiales de América Latina y el Caribe, la actividad económica de esta región se contrajo en 0.9 % en 2015. La actividad, excluyendo los países de alto ingreso, se redujo en 0.7 %. El PBI de Brasil disminuyó 3.7 %, afectado por la menor confianza de los inversionistas debido a la elevada inflación, el creciente déficit fiscal y la incertidumbre sobre política económica. El PBI de la República Bolivariana de Venezuela cayó 8.2 % ese año, afectado por la alta inflación y los controles a la importación, que restringieron el gasto de los consumidores y obstaculizaron la producción. En cuanto a las perspectivas, se espera una reanudación gradual del crecimiento en el mediano plazo, a medida que disminuya la incertidumbre sobre política económica, el precio de los productos básicos se estabilice, el crecimiento se afiance en los Estados Unidos y las economías de la zona euro continúen recuperándose (Banco Mundial, 2016a).

Según la OECD, en su informe de Perspectivas económicas de América Latina 2017 Juventud, Competencias y Emprendimiento los vientos favorables que impulsaron el crecimiento económico de América Latina y el Caribe (ALC) han desaparecido. No se espera que estas tendencias se reviertan próximamente, ya que se no se prevé un repunte significativo del crecimiento global en el corto plazo. Después de cinco años de desaceleración económica, en 2015 la actividad en la región entró en terreno negativo. Se prevé que el producto se contraiga de nuevo en 2016 (entre -0.5 % y -1 % según diferentes proyecciones) con una modesta recuperación prevista para 2017. La fuerte contracción económica esperada en Brasil y Venezuela, países que representan casi el 45 % del producto interior bruto (PIB) de ALC, explica en gran medida el resultado agregado de la región. Las proyecciones económicas en el corto plazo muestran un panorama más complicado para los exportadores netos de materias primas en América del Sur, en concreto para aquellos con marcos políticos más débiles, que, para México, Centroamérica y el Caribe.

Sin embargo, el grueso de la evidencia apunta hacia el deterioro del crecimiento potencial en la mayoría de países de ALC (OCDE, 2017). No obstante, todos los países se beneficiarían de políticas públicas que estimulen la productividad y el crecimiento potencial, lo que demanda políticas activas que favorezcan el crecimiento inclusivo con una visión de largo plazo. Políticas públicas para impulsar el capital físico y humano, al tiempo que se refuerza la situación fiscal y se mejoran las condiciones financieras, son imprescindibles (OCDE, 2017).



Figura 6. Regiones del Perú.

Adaptado de "Geografía y clima," por Peru Travel, 2017b (<http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>).

En América Latina, la economía de Brasil sigue en recesión, pero la actividad parece estar cerca de un punto de inflexión, a medida que se desvanecen los efectos de

shocks pasados como el abaratamiento de las materias primas, los ajustes de los precios administrados de 2015 y la incertidumbre política. En Venezuela, se prevé una intensificación de la crisis económica en 2016 y 2017 (con tasas de crecimiento proyectadas en, respectivamente, -10% y -4.5%), puesto que la caída del precio del petróleo desde mediados de 2014 ha exacerbado los desequilibrios macroeconómicos internos y las presiones sobre la balanza de pagos. Sin embargo, la actividad económica en América Latina y el Caribe para el 2017, como región, proyecta una leve reactivación, con una tasa de crecimiento que alcanzará 1.6% (ver Tabla 11). Aunque varios países están sumidos en recesión, en 2016 la mayor parte de las economías de la región seguirán expandiéndose (International Monetary Fund [IMF], 2016).

Por otra parte, está amenazada por una disminución más drástica del precio de los productos básicos, que deterioraría los ingresos por exportaciones y los ingresos públicos de los países exportadores de productos básicos. Por último, las condiciones meteorológicas extremas también podrían restringir el crecimiento: los pronósticos indican que el fenómeno de El Niño será el más violento de la historia. Esto, además de que afectará la agricultura, también podría resultar en daños a los cultivos (Banco Mundial, 2016d).

Potencial tecnológico y científico. El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) es la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), y tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la innovación tecnológica. El CONCYTEC ha formulado la propuesta de Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Investigación Tecnológica (CTI), cuyo objetivo general es fortalecer y mejorar el desempeño de estas áreas en el país (CONCYTEC, 2016b).

Tabla 11

Latinoamérica y el Caribe, PBI 2011-2018 a Precio de Mercado, 2010

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Argentina	8.4	0.8	2.9	0.5	1.7	0.7	1.9	3
Belice	2.1	3.8	1.5	3.6	3	2.5	2.6	2.8
Bolivia	5.2	5.1	6.8	5.5	4	3.5	3.4	3.4
Brasil	3.9	1.9	3	0.1	-3.7	2.5	1.4	1.5
Chile	5.8	5.5	4.2	1.9	2.1	2.4	2.9	3.1
Colombia	6.6	4	4.9	4.6	3.1	3	3.3	3.5
Costa Rica	4.5	5.2	3.4	3.5	2.8	4	4.2	4.4
Dominica	1	-1.1	1.7	3.4	-3	4	2	2
República Dominicana	2.8	2.6	4.8	7.3	5.6	4.6	3.8	3.9
Ecuador	7.9	6.4	4.6	3.7	-0.6	-2	0	0.5
El Salvador	2.2	1.9	1.8	2	2.4	2.5	2.6	2.8
Guatemala	4.2	3	3.7	4.2	3.7	3.6	3.5	3.6
Guyana	5.4	4.8	5.2	3.9	3.5	3.8	4.9	4
Haití	5.5	2.9	4.2	2.7	1.7	2.5	2.8	3
Honduras	3.8	4.1	2.8	3.1	3.4	3.4	3.5	3.6
Jamaica	1.7	-0.6	0.5	0.7	1.3	2.1	2.4	2.6
México	4	4	1.4	2.3	2.5	2.8	3	3.2
Nicaragua	6.2	5.1	4.6	4.7	3.9	4.2	4.1	4
Panamá	10.8	10.2	8.4	6.2	5.9	6.2	6.4	6.6
Paraguay	4.3	-1.2	14	4.7	2.8	3.6	4	4.2
Perú	6.5	6	5.8	2.4	2.7	3.3	4.5	4.6
Santa Lucía	1.1	-0.8	-1.9	-0.7	1.7	1.6	1.9	2.1
San Vicente y las Granadinas	0.2	1.3	2.3	-0.2	2.1	2.7	3	3.4
Uruguay	5.2	3.3	5.1	3.3	1.5	1.9	2.8	3
Venezuela, RB	4.2	5.6	1.3	-4	-8.2	-4.8	-1.1	0

Nota. Tomado de "Estudio económico de América Latina y el Caribe 2010," por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2010 (<http://www.cepal.org/es/publicaciones/tipo/estudio-economico-de-america-latina-y-el-caribe>)

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos del Gobierno y de entes públicos, hay un gran desafío para todos los sectores del país, empresas privadas y/o públicas: acompañar la revolución tecnológica actual e incorporar modelos de innovación y desarrollo tecnológico (CONCYTEC, 2016b). En cuanto al sector turismo, existe una gran tendencia en la industria para que los turistas utilicen una plataforma *online* al reservar pasajes, rutas, transporte, hospedaje, restaurantes y entretenimiento (como entradas a museos, galerías, etc.). El MINCETUR está trabajando en un plan integral que pueda ofrecer todos

estos servicios al viajero. Existen varias páginas web específicas para un servicio u otro, pero actualmente no proveen un servicio consolidado. Cabe mencionar que el pago de los servicios en algunos casos es complicado y no muy amigable para el consumidor final. Sin embargo, el MINCETUR está haciendo esfuerzos al respecto como la plataforma de viajes www.ytuqueplanes.com, posicionado como el segundo portal online entre los viajeros peruanos luego de Google, ha preparado una serie de ofertas para las regiones citadas, con paquetes de viaje hasta con el 50% de descuento (MINCETUR, 2016c).

Potencial histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país multiétnico, multirracial y pluricultural; el Estado reconoce setenta y dos grupos etnolingüísticos agrupados en dieciséis familias lingüísticas. Con respecto al componente étnico, el grupo mayoritario lo constituyen los amerindios, con un 45 % (principalmente de la etnia quechua); seguido por el segmento mestizo, con alrededor del 37 % (fundamentalmente descendientes de la mezcla de sangre española y quechua); la población blanca, con 15 %, y, finalmente, la población negra, junto con el segmento asiático de origen chino y japonés, con 3 % (Turismo Sostenible, 2009).

Potencial organizacional y administrativo. En lo que se refiere al sector turismo, el PENTUR 2016-2025 será implementado a partir de la formulación de los *Planes Estratégicos Regionales de Turismo* (PERTUR), que son instrumentos de gestión que impulsa el desarrollo turístico de las regiones través del planteamiento concertado de actividades, programas y proyectos. Como parte de las acciones para el año 2017, el MINCETUR tiene como primera etapa desarrollar 12 PERTUR. Formulará cinco de ellos (Lambayeque, Amazonas, Cajamarca, San Martín, Tacna) y acompañará técnicamente los siete restantes. Asimismo, se ha iniciado en 2016 el proceso de capacitación a las 25 regiones, para la formulación de planes estratégicos (MINCETUR, 2013).

Según la “Presentación del sector ante la Comisión de Comercio Exterior y Turismo,” por Eduardo Ferreyros Küppers, ministro de Comercio Exterior y Turismo del 29 de agosto de 2016 ante el Congreso, se planteará la *Guía para la elaboración del plan estratégico regional en turismo*, que servirá como referencia para que otras 13 regiones diseñen sus PERTUR. Los recursos para la gestión en turismo en los Gobiernos locales y regionales abarcan lo siguiente:

- Creación del Fondo de Estímulo para el Desempeño (FED Turismo) de 10 millones de soles, a través del cual se transferirán recursos a los Gobiernos regionales para el desarrollo de acciones alineadas a los programas presupuestales del sector turismo, lo que fortalecerá la gestión turística en las regiones.
- Incorporación al sector turismo del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, para que Gobiernos locales reciban recursos por cumplimiento de metas, de modo que se promueva una eficiente gestión turística. Existe también un Programa Integral para Hoteles y Agencias de Viajes, el cual incluye la ejecución de un programa integral para la formalización con un paquete de incentivos en las 25 regiones y un Programa de Apoyo a la Formalización del Sector Turismo, el cual será trabajado en forma coordinada con los Gobiernos regionales y locales, y con el sector privado. Además, los prestadores de servicios turísticos que se formalicen podrán participar gratuitamente en talleres y seminarios sobre *marketing* y comercialización; asimismo, serán promovidos a través de las plataformas de promoción del sector y serán capacitados en el uso de herramientas de promoción y acceso al mercado.
- Creación del programa Obras por Impuestos (OxI) y Asociaciones Público-Privadas (APP). Diseñar el Manual de Obras por Impuestos para capacitar a los municipios y Gobiernos regionales en la aplicación de este mecanismo para la

ejecución de proyectos de turismo. Se implementará el primer proyecto a través de Obras por Impuestos para poner en valor la Quinta Presa (Rímac), por un monto de inversión de S/ 18.1 millones. Se ejecutará una primera cartera de 24 proyectos turísticos por S/ 457.1 millones a 2017.

Otro interesante enfoque será la creación de Foros de Promoción de las Inversiones en Turismo. Se realizarán foros que promoverán los mecanismos de financiamiento público-privado para la ejecución de proyectos de inversión turística de 14 regiones. Para ello, se convocará al sector privado y se le presentarán carteras de proyectos.

Potencial militar. En lo que se refiere a seguridad para el turismo, el MINCETUR cuenta con seis Corredores Turísticos (CT) activados que brindan cobertura de seguridad desde el aeropuerto hasta los hospedajes: Playas del Norte (Tumbes-Piura), Ruta Moche (Lambayeque-La Libertad), Lima-Callao, Arequipa-Colca, Paracas-Ica-Nasca y Cusco-Machu Picchu (MINCETUR, 2014) (ver Figura 7).

Según la Presentación del sector ante la Comisión de Comercio Exterior y Turismo, por Eduardo Ferreyros Küppers, Ministro de Comercio Exterior y Turismo del 29 de agosto de 2016 ante el Congreso, dos CT más se activarán en la segunda quincena de noviembre de 2016: Iquitos-Río Amazonas y Juliaca-Puno-Islas Lago Titicaca, completando un total de ocho. Para el periodo 2017-2021 se activarán ocho nuevos CT. Esto hará un total de 16 corredores seguros para el año 2021: San Martín-Amazonas, Huánuco-Ucayali, Moquegua-Tacna, Áncash, Ayacucho-Apurímac, Junín-Huancavelica, Cajamarca y Pasco.

Los Corredores Turísticos preferenciales son aquellos que mejoran el servicio de seguridad turística a través del fortalecimiento de la capacidad operativa de la policía de turismo, la policía de alta montaña y la policía de carreteras. Por su parte, el MINCETUR preside la Red de Protección al Turista, encargada de proponer y coordinar medidas para la protección y la defensa de los turistas y de sus bienes, la cual cuenta con un Plan de

Protección al Turista y ha promovido la conformación de 24 redes regionales de protección al turista en igual número de regiones del Perú, con las que se articula la protección de los visitantes en todo el país (MINCETUR, 2016f).



Figura 7. Circuitos y corredores turísticos.

Adaptado de “Acuerdos comerciales del Perú 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016a (<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>).

3.1.3 Principios cardinales

Influencias de terceras partes. El Gobierno peruano está haciendo un gran esfuerzo por ampliar su interacción entre los países (MINCETUR, 2015b); por eso, ha extendido su red de acuerdos comerciales (ver Figura 8).



Figura 8. Acuerdos comerciales del Perú.

Tomado de “Acuerdos comerciales del Perú 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016a (<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>).

Lazos pasados y presentes. El Perú mantiene un rol muy activo, a fin de ampliar sus relaciones con otros socios comerciales; por ello, la labor del Estado es muy dinámica, y está destinada a optimizar el desempeño de las oficinas comerciales del país en el exterior (ver Figura 9).



Figura 9. Oficinas comerciales del Perú.

Tomado de “Acuerdos comerciales del Perú 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016a (<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>).

Contrabalance de intereses. El Perú no solo se encuentra en una posición estratégica en América del Sur (al limitar con Ecuador, Colombia, Bolivia, Brasil y Chile): además, el mar peruano —que se ubica en el océano Pacífico, a lo largo del litoral en una extensión de 3,080 km y una línea imaginaria a 200 millas náuticas de distancia del punto más cercano de la costa— es considerado como uno de los más ricos del mundo (MINDEF, 2005).

Considerando las ventajas comparativas del Perú frente a su posición estratégica en el continente, es una de las prioridades del nuevo Gobierno ampliar la conectividad aérea, terrestre y marítima del país. A ello se suma la correspondiente modernización de los puertos y la ampliación de los aeropuertos (Ferreyros Küppers, 2016). Por ello, el MINCETUR plantea, en su último plan de gobierno, varias mejoras en cuanto a conectividad del país (ver Tabla 12).

Tabla 12

Estrategias y Planes de Conectividad

Conectividad aérea	Conectividad terrestre	Conectividad marítima
<p><i>Ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez del Callao (AIJCH) y construcción de la segunda pista.</i> A fin de año se estima iniciará la construcción de la segunda pista. Es un proyecto de infraestructura de transporte de envergadura para el país. Debemos promover su inicio inmediato, para atender el crecimiento del turismo y del sector aerocomercial.</p> <p><i>Mejoramiento del Aeropuerto Velasco Astete del Cusco (instalaciones y servicios).</i> Se propone a CORPAC implementar oficinas interconectadas, así como la ampliación de los espacios de espera, dotando de mejor infraestructura y servicios para los pasajeros y servicios a las naves.</p> <p><i>Inicio de las obras en el Aeropuerto Internacional de Chinchero en Cusco.</i> En coordinación con el MTC, se gestionarán las acciones a para dar inicio a dicha obra.</p> <p><i>Mejoramiento y Ampliación de los Aeropuertos Regionales del Perú.</i> Promoción de la inversión en aeropuertos como Chiclayo y Jaén.</p> <p><i>Promoción de vuelos interregionales que disminuyan los tiempos de traslado entre regiones.</i> Actualmente se han identificado siete (07) vuelos interregionales, los cuales movilizan 1500 pasajeros diarios entre regiones. Se propone promover rutas como Chiclayo-Cusco-Chiclayo; Arequipa-Jaén-Arequipa; Iquitos-Cusco-Iquitos, entre otros</p>	<p><i>Corredores Turísticos en regiones.</i> Gestión ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y Gobiernos Regionales y Locales, la priorización de caminos para mejor acceso a atractivos turísticos (Ejemplo: Asfaltar el corredor Cañón del Colca: tramo Chivay a Mirador Cruz del Cóndor, el Circuito Chivay-Mirador Cruz del Cóndor-Chivay, en Arequipa).</p> <p><i>Rutas para ingresar y salir de Machu Picchu (circuito).</i> Se viene evaluando la incorporación de las siguientes rutas i) Acceso Montaña Machu Picchu y Andenes Orientales; ii) Acceso Amazónico; iii) Acceso Inca; iv) Acceso Puente Inca; v) Acceso Santa Teresa.</p>	<p><i>Construcción de un nuevo puerto turístico en Lima</i> para la atención de cruceros. A nivel mundial la modalidad de turismo de cruceros crece sostenidamente año a año. En el 2015 se ha recibido 45 mil pasajeros. Se requiere un puerto de cruceros, competitivo y eficiente, que nos permita ingresar a las rutas de las principales empresas de cruceros a nivel mundial.</p>

Nota. Adaptado de “Presentación del sector ante la Comisión de Comercio Exterior y Turismo,” por E. Ferreyros Küppers, 2016, Lima, Perú: MINCETUR.

Conservación de los enemigos. El Perú ha sufrido a lo largo de su historia una serie de conflictos internos y externos, desde la creación del Imperio incaico, la conquista, las guerras con Chile y con Ecuador, y la guerra interna. Estos han marcado la historia de la nación. Sin embargo, hoy en día estos mismos países son sus principales aliados económicos, en especial Chile.

Según el diario *Gestión* del 15 de marzo de 2015, de acuerdo con un estudio de PwC las empresas chilenas son las más interesadas en invertir en nuestro país. El capital chileno en el Perú suma US\$ 16,000 millones, particularmente en los sectores *retail*, energético e industrial, y el de nuestro país en Chile asciende a US\$ 10,000 millones. ComexPerú (Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones, 2015) ha mencionado que los nichos que ven los inversionistas chilenos siguen siendo la construcción, el sector hidroenergético, la minería y el sector agropecuario. Asimismo, el despegue de franquicias peruanas en Chile (como la adjudicación de la construcción de una hidroeléctrica por US\$ 187 millones al grupo Graña y Montero, y la inversión de US\$ 8 millones para la expansión de la cadena de cines Cineplanet) es destacable.

Desde una perspectiva de intercambio comercial, las exportaciones peruanas hacia Chile han crecido 114 % en los últimos 10 años, al pasar de US\$ 719 millones en 2004 a US\$ 1,538 millones en 2014. Esto se debe, en parte, a la firma del tratado de libre comercio entre ambos países, suscrito en agosto de 2006 y vigente desde marzo de 2009 (previamente, se contaba con el Acuerdo de Complementación Económica N.º 38, concebido para el comercio libre de bienes entre ambas partes). El Perú también mantiene sanas relaciones con los otros países andinos, como Colombia, Ecuador y Bolivia.

3.1.4 Influencia del análisis en el sector turismo

Actualmente, una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que puede contar un país o una región es el turismo. Esta actividad ha evolucionado a

través del tiempo, y ha generado desarrollo en los campos económico y social, y crecimiento sostenible en las economías del mundo. El Perú no puede ser ajeno a ello, pues a lo largo de su historia ha explotado su potencial y las ventajas comparativas y competitivas que posee. Esto ha originado un mayor ingreso a la economía nacional para atraer divisas extranjeras, y a su vez una reducción de las tasas del desempleo, así como el incremento de puestos de trabajo en todos los sectores, lo que conlleva a una conexión de sectores económicos (MRE, 2014b).

Siguiendo la línea de Hartmann (1957/1983, como se citó en D'Alessio, 2015b), su análisis externo del planeamiento estratégico desde la perspectiva nacional mencionado con anterioridad define tres grandes dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional y (c) principios cardinales. En cuanto a los intereses nacionales, el Estado debe promover un clima de paz y seguridad interna en el país, para lograr respeto a los derechos humanos, los valores de la democracia y del Estado de derecho, así como fomentar la lucha contra la corrupción y el narcotráfico, para que así pueda generarse un clima de seguridad para el turismo (D'Alessio, 2015a).

3.2 Análisis Competitivo del País

Con el objetivo de analizar la competitividad del sector turístico en el país, según diversas variables y protagonistas, se ha utilizado el diamante de Porter (1990, como se citó en D'Alessio, 2015a) (ver Figura 10). Con él se evaluaron las cuatro fortalezas del poder nacional que permiten crear ventajas para competir a escala global de manera sostenible. Las fortalezas son las siguientes: estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; condiciones de los factores; sectores relacionados y condiciones de la demanda.

El Foro Económico Mundial realiza la medición de la competitividad del turismo con la herramienta Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCI), que analiza las diversas variables, factores y políticas que hacen del sector uno sostenible y que

promueve el desarrollo del país. Como resultado del TCI de 2015, el Perú estuvo en la posición 58 de un total de 141 países; es decir, mejoró 15 puestos en comparación con el indicador de 2013 (WEF, 2015b).

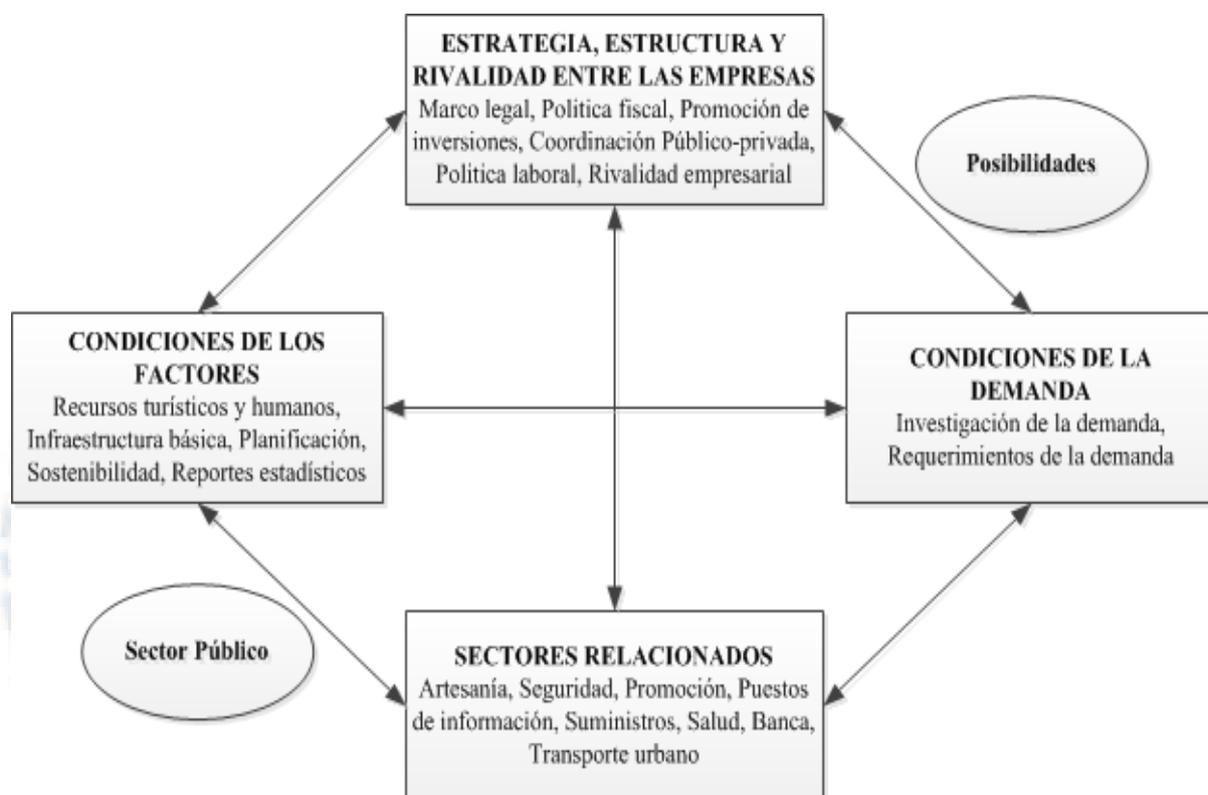


Figura 10. Análisis competitivo del sector turístico en el país.

Adaptado de *Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales y aplicados* (2a ed.), por F. D'Alessio, 2015a, Lima, Perú: Pearson; y de "Reporte PENTUR," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR), 2015b (<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>)

3.2.1 Condiciones de los factores

Según D'Alessio (2015b), las condiciones de los factores de un sector o de una organización se refieren a los factores de producción que permitirán producir bienes y servicios; dependiendo de estos, tal sector u organización será más o menos competitivo en el mercado. Los factores a los que se hará referencia serán ubicación geográfica; recursos humanos, naturales y culturales; industrias de soporte; y burocracia, entre otros. La República

del Perú se encuentra ubicada al oeste de América del Sur, y posee 1'285,215.6 km (INEI, 2015c); así, es uno de los 19 países más extensos del mundo. Su población asciende a 31'152,643 habitantes, por lo que es el cuarto más poblado de América del Sur. La cordillera de los Andes atraviesa el país y lo divide en costa, sierra y selva. Hacia el oeste limita con el océano Pacífico; hacia el norte, con Ecuador; hacia el sur, con Chile; hacia el este, con Brasil; y hacia el sureste, con Bolivia.

De acuerdo con Brack Egg (Peru Routes, 2016), investigador peruano especializado en medioambiente, se toman en consideración los factores ecológicos, y se identifica la existencia de 11 ecorregiones en el Perú: el mar frío de la corriente de Humboldt, el mar tropical, el desierto del Pacífico, el bosque seco ecuatorial, el bosque tropical del Pacífico, la sierra esteparia, la puna, el páramo, la selva alta, la selva baja y la sabana de palmeras. Asimismo, se determina la existencia de una gran diversidad de especies: 25,000 especies de flora (10 % del total mundial), con cerca de 2,000 especies de peces de aguas marinas y continentales (10 % del total mundial), colocan al Perú primero en el mundo. Se suman a ello más de 1,800 aves (segundo en el mundo), 332 especies de anfibios (tercero en el mundo), más de 500 especies de mamíferos y 365 especies de reptiles (MINAGRI, 2015a). La diversidad de ecorregiones y de especies crea oportunidades de ecoturismo de aventura y de turismo gastronómico, entre otros. Por otro lado, el Perú cuenta con una de las riquezas culturales más nutridas y variadas del mundo por su legado histórico, y posee una de las siete maravillas del mundo moderno: Machu Picchu. Su cultura milenaria se vive hoy en cada pueblo y se descubre en las costumbres de la gente con sus ritos, danzas y alimentos, lo que permite transmitir al turista una experiencia cultural. La danza es una de las expresiones artísticas más hermosas de la cultura cusqueña, por ello en la mayoría de sus actividades y celebraciones se pueden apreciar diversos matices artísticos, religiosas, y carnalescas. Las cuales forman parte de sus ritos y festividades (Enperu, 2016).

La infraestructura que soporta la industria de turismo está compuesta por esfuerzos públicos y privados, incluyendo aeropuertos, puertos, carreteras, líneas férreas y cadenas hoteleras, entre otros. Este punto posee una gran oportunidad de mejora y está considerado dentro de los proyectos prioritarios del gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski, quien propone que la diversificación productiva debe provenir del turismo, según Semana Económica. De acuerdo con el *Reporte de inflación* del BCRP (2016), se han anunciado 24 proyectos de inversión privada en infraestructura, que ascienden a US\$ 4,821 millones: Línea 2 del Metro de Lima, vías nuevas de Lima, Longitudinal de la Sierra tramo 2, modernización del Muelle Norte, ampliación de la terminal del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, autopista del Sol Trujillo-Sullana y Aeropuerto Internacional de Chinchero. Asimismo, existen otros proyectos de inversión en concesiones, que se estima que ascienden a US\$ 2,217 millones (PPK: ¿La diversificación productiva de dónde va a venir? Del turismo, 2016).

La población en edad para trabajar (PET) asciende a 23'017,700, y la PEA es el 71.4% (INEI, 2015b). La industria del turismo es una actividad socioeconómica esencial y sostenible que provee la cuarta fuente de empleo del Perú, equivalente a 1.2 millones de empleos o al 7.9 % del total de empleos en el país. La mano de obra y los empleados del sector son 50 % mujeres y 50 % jóvenes. Por otro lado, es la tercera fuente de ingresos de la economía nacional, y genera US\$ 3,500 millones. Es importante observar que, de acuerdo con el *Reporte de inflación* del BCRP (2016), a marzo de 2016 el 62.7 % de la PEA urbana ocupada es informal, lo cual es una oportunidad para que los servicios de turismo incrementen su aporte al PBI. Es una industria multiplicadora, porque interviene y se relaciona directa e indirectamente con otras industrias nacionales e internacionales, brindando infinitas oportunidades al Perú.

La calidad del servicio turístico se percibe a través del recurso humano. La capacitación y la educación en el sector juegan un papel preponderante. Al respecto, se cuenta con universidades e institutos, como centros de formación y capacitación para lograr mano de obra y profesionales especializados en la industria (Gutiérrez & Rubio, 2009).

El Perú tiene que resolver el problema de la inseguridad, ya que las estadísticas de cantidad de denuncias de faltas se han incrementado de 212,035 en 2008 a 250,392 en 2015. (INEI, 2015 d). Según el PENTUR de 2016 (MINCETUR, 2016e) y el TTCI 2015 (WEF, 2015b), la seguridad es un factor primordial para que un país sea considerado competitivo. El visitante busca seguridad al elegir su destino turístico (MINCETUR, 2016e).

3.2.2 Condiciones de la demanda

El segundo factor determinante para competir en el mercado, según Porter (1990, como se citó en Jiménez & Aquino, 2012), es la condición de la demanda que considera la naturaleza de los clientes, así como sus características, segmentos y preferencias. De acuerdo con el PENTUR 2016-2015 (MINCETUR, 2016e), el viajero o turista se encuentra en todas partes del mundo. Así, se debe contar con una estrategia de comunicación para la segmentación que se indica a continuación:

Por estilo de vida. Los *millennials*, nacidos entre finales de 1970 y 1995, se caracterizan por haber internalizado en su vida la tecnología; estos tienen como principal motivación de viaje interactuar con residentes locales, incrementar conocimientos y obtener recuerdos significativos en cada viaje, buscando experiencias auténticas. Por otro lado, existen los viajeros por nichos especializados: los *birdwatchers*, *treckers*, *surfers* y el segmento gastronómico (Ortega, 2017).

Por ciclo de vida. Solteros, parejas, familias, mayores activos y estudiantes. En su mayoría, estas son personas de nivel socioeconómico A y B+, excluyendo al grupo de estudiantes que provienen de diversos sectores.

Por motivo de viaje. Se encuentran aquellas personas que vienen al Perú para congresos y reuniones, por negocios, en viajes cortos de aproximadamente tres noches; y, finalmente, los vacacionistas, que buscan realizar viajes de recreación u ocio. Los turistas receptivos tienen una estadía promedio de 10 noches, con un gasto aproximado de US\$ 992 durante el total de su viaje.

El turismo interno muestra una prolongación promedio de seis noches, en las que se invierten S/ 360 en total, por persona. En 2015 se atendió a 3.5 millones de viajeros, y los países emisores más importantes fueron Chile, Estados Unidos, Ecuador, Bolivia, España y Colombia; con referencia al turismo interno, el 33.3 % de los peruanos realizaron un viaje. Se considera que hoy en día las personas efectúan sus viajes de manera informada; sobre todo los *millennials*, ya que ellos están conectados constantemente con los medios de información, a través de la tecnología. La población adulta, por su parte, todavía hace uso de los servicios de *tours* y de las agencias de viaje (MINCETUR, 2016e).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad en el sector turismo

El Estado peruano cuenta con la Ley General de Turismo, Ley 29408 (2009), donde se señala que el turismo es un sector de interés nacional, para el que se han otorgado partidas presupuestarias, proyectos y acciones de los ministerios, regiones y Gobiernos locales, de modo que se haga de esta una industria sostenible. El MINCETUR es quien regula la actividad turística del país, y cuenta con el PENTUR, herramienta que permite seguir las estrategias y objetivos de la industria, y que es revisada a su vez cada cinco años. En 2003 se creó el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional. Desde dicho año, el 80 % de los fondos han sido utilizados para posicionar al Perú

como un destino cultural de primer nivel internacional, con acciones dirigidas tanto al consumidor final como a los canales comerciales.

Algunos de sus logros han sido la promoción de la gastronomía como motivador de viaje; el lanzamiento de la Marca Perú; la campaña internacional de 2012 “Perú: imperio de tesoros escondidos;” la segmentación de mercados y la diversificación de la oferta; la campaña “Y tú, ¿qué planes?”; el turismo como herramienta de inclusión social, etc. (MINCETUR, 2016e). Como objetivo general, se propone consolidar “al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, lograda con participación de los actores del sector, el turista viva experiencias únicas para que se contribuya al desarrollo económico y social del país” (MINCETUR, 2016e). Asimismo, se plantean los siguientes cuatro pilares para el desarrollo de la industria de turismo:

Diversificación y consolidación de mercados. Coadyuvada con el desarrollo de estrategias de mercadeo digital como Peru Travel y de convenios con empresas de inteligencia turística, se propone “desarrollar estrategias para ampliar mercados y sostenibilidad”. Ello implica desarrollar nuevos mercados emisores y priorizar segmentos especializados, de acuerdo con las tendencias, las cuales destacan que el viajero busca destinos exclusivos y únicos, donde se pueda conectar con la naturaleza y la cultura local, entre otros (MINCETUR, 2015b).

Diversificación y consolidación de la oferta turística sostenible. La propuesta está basada en la necesidad de mejorar la calidad y las condiciones de los productos y destinos turísticos especializados y en incrementar la inversión focalizada y sostenible, así como en desarrollar el capital humano. El PERTUR permite que las regiones innoven con nuevos destinos turísticos. Actualmente, el Perú destaca por sus recursos turísticos naturales y culturales en las diversas regiones, además de su gastronomía; pero también se hacen otros

esfuerzos, como el de convertirlo en país de reuniones, incentivos, congresos y eventos (RICE), para atraer al viajero de negocios con el turismo rural comunitario y el gastronómico.

Facilitación turística. A través del desarrollo de la conectividad y de las comunicaciones, y mediante la optimización de la gestión migratoria de desplazamiento interno. Este es un reto muy importante para el país, pues involucra al Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). De esta manera, el MTC constituye el ente rector y promotor para dotar de eficientes sistemas de carreteras, ferrovías, tráfico aéreo y marítimo, así como de los programas de concesiones en los ámbitos de su competencia (MTC, 2017b). La optimización de las relaciones internacionales, a partir de acuerdos internacionales como la Alianza del Pacífico o el APEC, también requiere del desarrollo de un sistema uniforme y confiable de información turística y simplificación administrativa (MTC, 2017c).

Institucionalidad del sector. Por medio de la cultura turística, el fortalecimiento de la gestión para la seguridad turística, el reforzamiento de la gestión pública, la articulación público-privada y la consolidación de la gestión de los destinos, complementado con el monitoreo de la gestión (MINCETUR, 2016e). Con referencia a la rivalidad del sector, es importante medir la competitividad de los competidores. De acuerdo con *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2013* del Foro Económico Mundial, la competitividad del sector de turismo del Perú se mide a través los siguientes índices: (a) políticas y regulaciones del sector, (b) sostenibilidad ambiental, (c) seguridad, (d) salud e higiene, (e) priorización de viajes y turismo, (f) infraestructura aérea, (g) infraestructura terrestre, (h) infraestructura turística, (i) infraestructura de comunicación tecnológica, (j) competitividad en precio, (k) recursos humanos, (l) afinidad de la población con el turismo, (m) recursos naturales y, finalmente, (n) recursos culturales.

Como resultado de *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2015* para el Perú (WEF, 2015a), resultó ser este el país número 58 del total de 141 países en el mundo; y el número 11 del total de 25 países de la macrorregión de América del Sur, Centroamérica y el Caribe. Para entender el indicador, es preciso conocer que son 14 variables las que se miden, considerándose una oportunidad el enfocarse en las variables con menor calificación. Adicionalmente a PromPerú, al comité consultivo de turismo (Ley 29408), al comité regional de turismo y a la comisión multisectorial permanente PENTUR, también se cuenta con las Oficinas Desconcertadas en el Perú (ODES) de relaciones exteriores (MRE, 2017). Asimismo, como sectores relacionados y de apoyo, se cuenta con los siguientes gremios (MINCETUR, 2015d).

Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT). Su objetivo es promover el desarrollo, fortalecimiento y mejoramiento del turismo y de las actividades conexas o que le brindan facilidades; propulsar estas actividades y proteger los intereses de las agencias de viajes y turismo afiliadas, asumiendo su representación gremial; y estimular la profesión del agente de viajes y turismo en nuestro país.

Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA). Su objetivo es propiciar, mantener y desarrollar la unión de las empresas que agrupa; promover el entendimiento permanente con entidades públicas y privadas y entes representativos de trabajadores y estudiantes; fortalecer las relaciones entre empresarios y trabajadores; y vigorizar una imagen positiva y de importancia de las empresas que asocia, vinculada a los aspectos de interés nacional.

Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR). Es una organización sin fines de lucro. Uno de sus objetivos principales es el ser interlocutor válido con las autoridades, los organismos de turismo y el sector privado de turismo. Tiene como finalidad desarrollar y mejorar la oferta turística peruana, a fin de asegurar una óptima

calidad de servicio a sus clientes. Asimismo, apoya la participación de sus miembros en ferias, congresos, foros y encuentros de turismo.

Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (APTAE). Su misión es difundir, fomentar y promocionar el turismo de aventura y el ecoturismo en el país, alentando el desarrollo del turismo interno y receptivo.

Cámara Nacional de Turismo (CANATUR). Promueve el desarrollo empresarial como base para el progreso social y económico del Perú, de modo que se contribuya a mejorar la calidad de los servicios turísticos en el país. Asimismo, propicia el crecimiento sustentable del sector turismo de forma dinámica, proactiva y representativa, por medio de su consolidación financiera, organizacional y de desarrollo humano.

Sumado a ello, busca el reconocimiento en los ámbitos público y privado, nacional y regional, e implementa políticas y proyectos que contribuyan a generar condiciones favorables para la defensa de los intereses de los asociados. Tiene un papel preponderante para que se den las condiciones necesarias, con la finalidad de que la actividad turística sea competitiva y crezca en forma sustentable, tanto de modo nacional como regional.

Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Perú (ASOTUR-PERÚ). Su objetivo es promover el desarrollo y el fortalecimiento del turismo y de las actividades que coadyuvan a su logro o le brindan facilidades. Propulsa las actividades y protege los intereses de las agencias de viajes, de los turoperadores y del turismo en nuestro país, con miras a su perfeccionamiento y progreso, y organiza acciones para la preservación del patrimonio natural y cultural del Perú, así como también actividades relacionadas con su naturaleza empresarial.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo nacionales

La industria del turismo no representa una única actividad económica, sino que a ella se vinculan otras variadas actividades, directamente relacionadas: artesanía, seguridad, promoción, puestos de información, suministros, salud, banca, transporte

urbano, alimentos y bebidas, y muchas otras. El actual Gobierno afirma que la diversificación productiva del Perú vendrá por el turismo. Es el propio presidente de la República quien actúa como abanderado de la propuesta, tanto a escala nacional como internacional. Asimismo, el sector turismo es uno de los más sensibles a la falta seguridad ciudadana.

La imagen de un destino turístico se daña cuando se pone en evidencia que el turista tiene riesgo en seguridad; es muy importante la prevención y contención de los delitos, por ello los ministerios de Comercio Exterior e Interior deben tener una agenda coordinada. El propio sector turismo puede tomar acción directa creando una cultura ciudadana turística para que los habitantes de un destino sean conscientes que su visitante experimente calidad del servicio y sobre todo seguridad; el ciudadano y los agentes locales, por otro lado, deberán proteger al patrimonio natural y cultural en una participación activa generando empleo y desarrollo. La inversión en infraestructura turística es imprescindible y socialmente es rentable, dando oportunidades a los jóvenes de un trabajo digno (Aráoz, s. f.).

3.2.5 Apoyo internacional

Según Hartmann (1957/1983, como se citó en D'Alessio, 2015b), toda nación se interrelaciona globalmente, incluyendo el movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos e información (D'Alessio, 2015b); por lo tanto, los países manejan diplomacia y leyes internacionales para administrarse de manera exterior. Mahan (1980/1987, como se citó en D'Alessio, 2015b) desarrolló las ideas sobre la importancia de abrir las puertas al mar ya que es un punto de contacto de comercio internacional. El Perú cuenta con un mar territorial en una extensión de 200 millas del océano Pacífico (Bustamante, 2012). En el Perú se cuenta con las siguientes organizaciones internacionales para el apoyo del sector turismo:

Organización Mundial del Turismo (OMT). Es una agencia especializada de la ONU y como principal organización internacional en el ámbito turístico, aboga por un turismo que

contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas (OMT, 2017a).

Consejo Mundial de Viajes y Turismo (World Travel & Tourism Council [WTTC]).

Es un fórum para la industria de viajes y turismo. Está compuesto por miembros de la comunidad de negocios globales y es el único organismo internacional que tienen una sola voz ante los Gobiernos y trabaja conjuntamente para aumentar la concientización sobre el sector de viajes y turismo. Sus actividades incluyen investigaciones sobre el impacto económico y social del sector y la organización de conferencias globales y regionales enfocadas en asuntos y acontecimientos relevantes para la industria (WTTC, 2017).

Comunidad Andina, Rutas Turísticas Andinas. Esta web permite promover el turismo intrarregional, a través de la exhibición, la difusión y, eventualmente, la creación de paquetes especiales, con el apoyo del sector privado y destacando los principales atractivos turísticos de cada uno de los países de la subregión; es decir, de las naciones de Bolivia, Colombia, Ecuador y el Perú (Comunidad Andina, 2010).

3.2.6 Influencia del análisis en el sector

El Perú cuenta con factores para convertir su industria turística en una competitiva y sostenible que lo coloque en un buen nivel en el escenario internacional; tiene una cantidad considerable de atracciones turísticas que podrían llamar la atención de los visitantes extranjeros; y posee, ciertamente, una variedad más amplia de tales atracciones que la mayor parte de los países. Todo esto, combinado, constituye un fuerte potencial de turismo.

La influencia del análisis competitivo del país en el sector es alta. La existencia de un ministerio para ello, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), reafirma la presencia de un Estado promotor de políticas de turismo y propone un escenario alentador que garantiza una mejora continua en el turismo nacional. MINCETUR a través del

Viceministerio de Turismo pone a disposición programas y acciones que se vienen realizando para alcanzar un turismo sostenible, lograr que la actividad turística se convierta en un catalizador de la descentralización y las inversiones, en un sector más competitivo y sostenible que contribuya al cumplimiento de los objetivos nacionales (MINCETUR, 2015c). Esto requiere, sin embargo, el incremento del presupuesto para ejecutar proyectos de inversión pública que desarrollen la infraestructura, de modo que se puedan ofrecer productos y servicios turísticos de calidad. El modelo de economía social de mercado debe promover la inversión extranjera, para que se implementen proyectos enfocados a la explotación sostenible de nuestros recursos turísticos.

Es para ello que se cuenta con diversos sectores de apoyo relacionados que hacen que el turismo sea la actividad más inclusiva en los ámbitos social, laboral y económico. Estos sectores comprenden empresas privadas y gremios asociados con el Gobierno, que operan para apoyar y mejorar las actividades vinculadas al turismo. Según el señaló el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el sector turismo podría ser la segunda fuente generadora de divisas en el 2021 del Perú, dado que representa una potente herramienta para generar ingresos y empleos. “Entre las opciones productivas con las que cuenta Perú, el turismo representa una potente herramienta para generar ingresos y empleos, es la tercera fuente de divisas y supera el millón de empleos. Al 2021 podría ser el segundo sector más importante de la economía peruana” (BID: sector turismo podría ser la segunda fuente generadora de divisas del Perú el 2021, 2013).

Según el *Panorama OMT del Turismo Anual Internacional* (OMT, 2015), se prevé que entre 2010 y 2030 lleguen 3.3 % más turistas internacionales por año a escala mundial, hasta alcanzar los 1,800 millones. En 2014, hubo más turistas en 4.3 %, con una cifra récord de 1,133 millones de visitas. La región de América registró el mayor crecimiento, con un aumento del 8 % en llegadas internacionales; en Asia-Pacífico y Oriente Medio fue de 5 %;

en Europa, de 3 %; y en África, de 2 %. Francia, Estados Unidos, España y China siguen en los primeros lugares, tanto por llegadas internacionales como por ingresos. México se ha incorporado recientemente y ocupa el décimo puesto (OMT, 2016). Según el mismo informe, las mejores perspectivas de crecimiento corresponden a las regiones de Asia-Pacífico y las Américas (entre el 4 % y el 5 %). En la Figura 11, se muestra el porcentaje de llegadas de turistas internacionales por región.

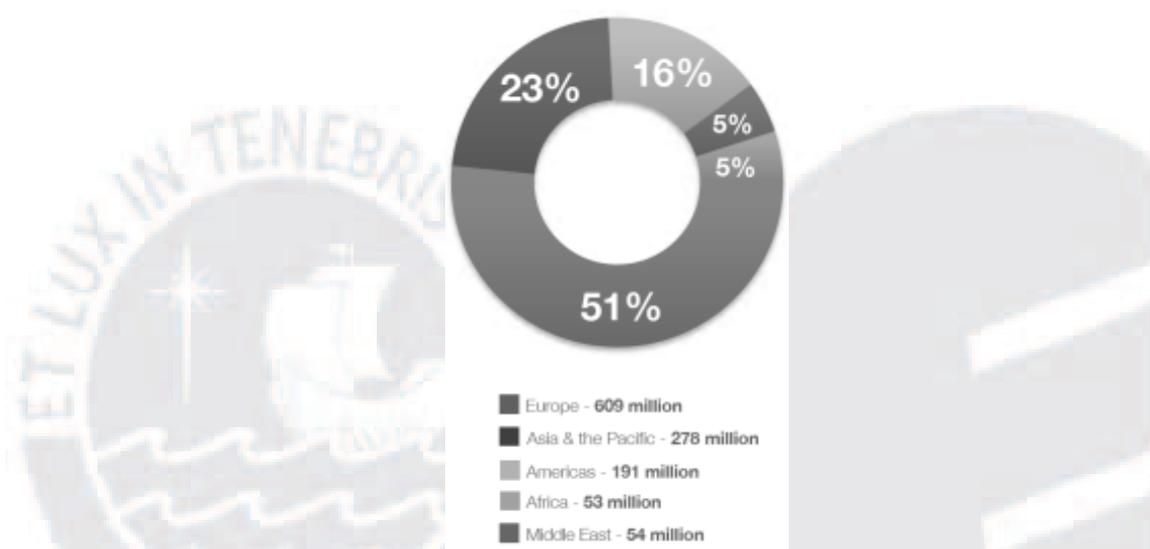


Figura 11. Llegadas de turistas internacionales por región, 2014.

Tomado de “Panorama OMT del Turismo Internacional, Edición 2015,” por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2015 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>).

Los viajeros de China, Estados Unidos y Reino Unido lideraron el crecimiento de turismo emisor en 2015. De ellos, China es el mayor mercado turístico emisor del mundo que ha mantenido su crecimiento e incrementado su gasto en el extranjero en un 27 %, en 2014. Otros mercados emisores antes muy dinámicos se redujeron significativamente, como Rusia y Brasil, lo que demuestra sus restricciones económicas. Los viajes por vacaciones, esparcimiento u otras formas de ocio motivaron más de la mitad de visitas de turistas internacionales (ver Figura 12).

Según la OMT, las Américas registraron el mayor crecimiento relativo de todas las regiones del mundo: un total de 181 millones de llegadas. Las visitas a América del Sur

aumentaron un 5 % en 2014, con Argentina (13 %), Ecuador (14 %) y Colombia (12 %) como los países de mayor crecimiento; mientras que Paraguay (6 %), Chile (3 %) y el Perú (2 %) presentaron un crecimiento más moderado. La mayoría de los viajes internacionales se realizan en la propia región de los turistas; en este sentido, cuatro de cada cinco llegadas en el mundo tienen su origen en la misma región (OMT, 2015).



Figura 12. Turismo receptor por motivo de visita, 2014.

Tomado de “Panorama OMT del Turismo Internacional, Edición 2015,” por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2015 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>).

El Perú también tiene una tendencia de crecimiento en visitas; a 2015, llegaron 3.5 millones de turistas internacionales. Esto es, 1.1 millones más que en 2011, con un crecimiento porcentual del 3.3 % en 2011, y de 3.5 % en 2015 (ver Figura 13). Aún no se dispone de un registro oficial y público del Inventario Nacional de Recursos Turísticos. El MINCETUR refiere que los destinos turísticos más visitados son los siguientes:

Arequipa-Valle del Colca. La ciudad de Arequipa también es conocida como *la Ciudad Blanca*. Su centro histórico ha sido reconocido como patrimonio cultural de la humanidad, dada la arquitectura de sus construcciones coloniales en sillar blanco. El valle del

Colca, de hermosos paisajes, es una de las áreas naturales protegidas por el Estado. De igual modo, Arequipa goza de una de las mejores cocinas del Perú.

Chiclayo. Esta ciudad es la puerta de entrada para los más recientes y espectaculares descubrimientos arqueológicos, como el Señor de Sipán, en Huaca Rajada; el Señor de Sicán, en Batán Grande; el Santuario Histórico Bosque de Pómac; y el Valle de Pirámides de Túcume. Además, posee el Museo Tumbas Reales de Sipán. Gracias a esto, Chiclayo se ha convertido en el segundo destino preferido, después del Cusco, por el interés arqueológico e histórico que genera.



Figura 13. Llegada de visitantes internacionales al Perú, en millones de personas. Tomado de “Medición Económica del Turismo 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

Cusco-Machu Picchu-Camino Inca. Llamado *la capital arqueológica de América*, Cusco se constituye en el mayor atractivo turístico del Perú. Fue la ciudad más grande y capital del Imperio inca. Hoy en día, muestra una arquitectura que fusiona los estilos incaico y español. Su pueblo conserva con orgullo sus costumbres y tradiciones.

Un lugar obligado para conocer es la mística y enigmática Machu Picchu (una de las siete maravillas del mundo moderno), la ciudad sagrada de los incas que fue oficialmente descubierta en 1911. El Cusco, así como Machu Picchu, ha sido considerado, por su valor histórico y por su belleza, como Patrimonio de la Humanidad.

Iquitos-Río Amazonas. La selva amazónica es un lugar ideal para los amantes del turismo de naturaleza y la biodiversidad que desean estar en contacto directo con ellas. Desde Iquitos se puede tomar un crucero por el río Amazonas que llega hasta áreas naturales protegidas, como Pacaya Samiria y Allpahuayo Mishana, con exuberante flora y fauna, ideales para observar aves.

Puno-Lago Titicaca. Puno está localizado en las alturas de los Andes, a orillas del Titicaca (el lago navegable más alto del mundo, habitado por los Uros y con maravillosos paisajes). En las islas de Amantaní y Taquile se puede obtener la experiencia de compartir la vida con sus nativos y hacer turismo vivencial. Puno es conocida como *la capital folclórica del Perú*.

Lima. La capital del Perú es también la capital gastronómica y la puerta de entrada al país. Posee un centro histórico con hermosas construcciones coloniales declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, además de los mejores museos del Perú. Lima ofrece una gran variedad de *shows* culturales y folclóricos, centros de diversión nocturna, lujosos casinos y múltiples restaurantes en los que se puede degustar la afamada cocina y gastronomía peruana.

Nasca-Líneas de Nasca. Único lugar en el mundo en las arenas del desierto lleno de misticismo y misterio, con maravillosas formas de inmensas figuras y líneas de espectacular perfección. Trabajo de una antigua civilización, que ha sido declarado como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO.

Paracas. A las orillas del océano Pacífico, la Reserva Nacional de Paracas y las islas Ballestas son destinos ecológicos para los amantes de la naturaleza y las aves, que, además, cuentan con atractivos histórico-culturales con restos arqueológicos de la cultura Paracas.

Trujillo. "La ciudad de la Primavera" es muy cercana a Chan Chan (capital de la nación Chimú, siglo XIII), una de las más grandes ciudades del mundo construida en barro, declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad. Igual de importantes son los yacimientos arqueológicos de la Huaca del Sol y de la Luna y el Complejo Arqueológico El Brujo-La Dama de Cao, excelentes destinos para el turismo histórico-arqueológico. La gastronomía peruana es uno de los más grandes atractivos que hoy en día tiene el Perú. Es considerada una de las más importantes del mundo, y se ha convertido en el producto bandera del país, por su calidad y creciente competitividad internacional. El Perú vive un *boom* gastronómico: se estima un ingreso de 1,200 millones de dólares por turismo gastronómico en 2015. De acuerdo con el MINCETUR, el turismo en el Perú por motivos gastronómicos creció de 8 % a 20 % de 2011 a 2015. En 2014, el Perú fue reconocido por tercera vez como Mejor Destino Culinario del Mundo, según los World Travel Award. Asimismo, en el país se llevan a cabo las ferias internacionales más importantes, que promocionan los productos peruanos en el mundo. Mistura, que se realiza anualmente, es la feria gastronómica internacional de mayor renombre en América Latina (Coromina, 2016).

La crisis económica mundial y el decrecimiento del PBI global podría ser una amenaza para el sector. No obstante, se evidencia que la demanda y el gasto en viajes y turismo se ha incrementado, lo que beneficia al sector. Por tal motivo, el Perú debe realizar esfuerzos para contar con similares o mejores ofertas turísticas que los países competidores (como Brasil y México), y, sobre todo, trabajar en las variables del TTC por debajo del promedio del sector.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa, también conocida como *auditoría externa de la gestión estratégica*, estará enfocada al análisis del entorno del sector turismo. Para ello, se han examinado integral y sistémicamente las diversas fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (D'Alessio, 2015b) que impactan al turismo en el país. Es útil utilizar el modelo de diamante de Porter para el análisis del entorno del sector. Se parte de la premisa que la competitividad es el resultado de una combinación de factores que propicien la capacidad de innovación y la integración de los agentes del destino. Tener recursos turísticos abundantes es una condición necesaria pero no suficiente para ser competitivos. En el modelo juegan un papel importante otros factores presentes en el destino, tales como el liderazgo que ejerza el Estado, la competitividad de los propios factores productivos y empresas del sector, la calidad de la demanda turística y la sinergia que se produzca entre todos los agentes para lograr un nivel de calidad superior en el desempeño colectivo. Los elementos clave que analiza el modelo son:

- Condiciones de los factores. Porter (1990, como se citó en Jiménez & Aquino, 2012) destaca a los recursos humanos, incluida la hospitalidad y participación en la actividad turística de la población local, los recursos naturales, la climatología, la localización, los recursos culturales e históricos, los recursos técnicos como accesibilidad, infraestructuras, sistemas sanitarios, sistemas de transportes, etc., deben ser evaluados.
- Condiciones de la demanda. Una demanda nacional e internacional exigente y cualificada promueve el perfeccionamiento de los productos y servicios de las empresas que se localizan de los destinos turísticos. Para que el destino turístico sea competitivo es necesario alcanzar una masa crítica de turistas y ocistas que generen el *input* que mueva los negocios.

- Condiciones de las industrias conexas y de apoyo. En la medida que la actividad del destino turístico sea un elemento multiplicador de todos los sectores económicos del territorio se alcanzará mayor valor añadido. Es necesario promover relaciones entre todos los sectores y las empresas turísticas para favorecer la integración de los proveedores, la agricultura, la industria, los servicios, las organizaciones públicas, los centros de investigación y formación, etc., y los distribuidores, turoperadores, agencias de viajes, etc., con las empresas turísticas en sí mismas para trabajar de conjunto en la creación de valor para turistas y la propia población local.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Porter (como se citó en Álvarez, 2009) hace referencia a dos aspectos que inciden en la competitividad de los destinos turísticos: el “efecto empresa” y el “efecto industria”. El efecto empresa busca evaluar hasta qué punto la gestión de las empresas turísticas localizadas en el destino individualmente son competitivas. Por otro lado, el efecto industria evalúa la intensidad de la competencia. Una fuerte rivalidad entre las empresas turísticas del sector estimula la competitividad del destino.
- El papel del Gobierno. En el destino turístico se explotan recursos públicos; hay también una población local con sus propias necesidades y hábitos de vida. La política turística que trace la Administración Pública será decisiva en generar ventajas competitivas de carácter sostenible en los destinos turísticos.
- La causalidad. La actividad turística está fuertemente influenciada por acontecimientos que escapan al control humano y que inciden directamente en la demanda. Desde catástrofes naturales hasta un acontecimiento que haga notorio el destino, sin relación directa con el turismo, pueden decidir la caída de la demanda o que se convierta en un lugar de moda. No obstante, con los actuales modelos de

planificación estratégica utilizando análisis de prospectiva es posible construir escenarios de futuro que nos preparen ante las contingencias adversas o que propicien hacer famoso el destino como parte de su estrategia de *marketing*. En conclusión, la competitividad vista según el modelo del diamante es el resultado de una interacción intensiva entre sus determinantes (Álvarez, 2009).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Después de las últimas elecciones presidenciales en el Perú, en junio de 2016, en las que resultó electo presidente constitucional del Perú, Pedro Pablo Kuczynski, la democracia en el país se va consolidando, con el cuarto gobierno democrático de los últimos 16 años. Este proceso continuo ha contribuido a lograr estabilidad política, lo que ha permitido la gobernabilidad en el país y el crecimiento económico, así como la reducción de la pobreza y de la desigualdad. El Perú sigue desarrollando una apertura comercial y acuerdos comerciales como parte de una estrategia de crecimiento y desarrollo económico, basada en una economía abierta y competitiva. Es miembro de múltiples foros mundiales. En uno de ellos, el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico [APEC] de noviembre de 2016, la ciudad de Lima fue sede por segunda vez en ocho años de sus reuniones (APEC, 2016).

De acuerdo con la Declaración de Lima, en la Reunión Ministerial de Turismo de APEC, los ministros de turismo de las naciones que la conforman buscan, a través de políticas para facilitar los viajes y mejorar la conectividad aérea, que 800 millones de turistas circulen en la región Asia-Pacífico. Ese mismo documento reconoce que esta región tiene el mercado aéreo de pasajeros más grande del mundo (“APEC: ministros de Turismo buscarán que 800 millones de turistas circulen en región Asia Pacífico,” 2016). Asimismo, el Perú aspira a ser país miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], lo que permitirá que comparta las mejores prácticas en políticas públicas, que fortalezcan su estatus mundial e impacten positivamente en su

economía. Para formar parte de la OCDE en 2021, el Perú debe trabajar en el fortalecimiento de cinco ejes requeridos:

- Identificación de las barreras que afectan el crecimiento y el desarrollo nacional.
- Gobernanza pública y mejora de la institucionalidad.
- Anticorrupción y transparencia del Estado.
- Mejoras del capital humano y productividad.
- Avances en el medioambiente.

En el análisis del Estudio Multidimensional de la OCDE para el Perú, se debe dar respuesta a los obstáculos para el desarrollo que el país enfrenta, a través de la coordinación y coherencia de políticas de dimensiones sociales, económicas e institucionales. La OCDE recomienda que el Perú fortalezca el nivel regional, priorizando las inversiones principales por medio de una entidad en las regiones que mejore la descentralización fiscal, con competencias y recursos, además de monitoreo y evaluaciones del uso de inversiones públicas; y que disponga de una visión estratégica de desarrollo hacia ciudades. También, que formule e implemente políticas urbanas, a fin de aumentar la productividad: que no sea una visión sesgada únicamente hacia políticas de vivienda y saneamiento, sino que, más bien, comprenda también turismo, recursos naturales, cadenas alimentarias, agricultura y manufactura (Acuerdo Nacional, 2014).

La Ley 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, suscrita en 2002, faculta al MINCETUR como ente encargado para dirigir y ejecutar la política de turismo en el país, en concordancia con la política general del Estado y en coordinación con los sectores e instituciones vinculados a su ámbito. Los principales organismos públicos descentralizados (OPD) del MINCETUR para el sector turismo son los siguientes (Ley 27790, 2002):

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú).

Formula e implementa planes de promoción de turismo interno y receptivo, con el fin de promover y difundir la imagen y la Marca Perú.

Plan COPESCO Nacional. Diseña y efectúa proyectos de inversión de interés turístico nacionales. Asimismo, presta apoyo técnico para la ejecución de proyectos turísticos a los Gobiernos regionales y locales, y a otras entidades públicas que lo requieran.

Centro de Formación de Turismo (CENFOTUR). Es una unidad encargada de planificar y ejecutar la política educativa institucional de formación profesional, así como de la capacitación y actualización del personal que está en el servicio y del que requiera la actividad turística (CENFOTUR, 2017).

El MINCETUR define la política de turismo a través del PENTUR. El plan, en su versión 2016-2021, recién fue formulado, actualizado y suscrito en julio de 2016, y su objetivo general es “consolidar al Perú como destino turístico competitivo, sostenible, de calidad y seguro, donde a partir de una oferta diversa, lograda con participación de los actores del sector, el turista viva experiencias únicas para que se contribuya al desarrollo económico y social del país” (MINCETUR, 2016e). Este plan tiene cuatro ejes estratégicos:

Diversificación y consolidación de mercados. Que toma como base la evaluación, las características y el grado de atracción de los mercados a los cuales se dirigirá la oferta, para aprovecharla de manera eficiente y sostenida.

Diversificación y consolidación de la oferta. Que busca consolidar y desarrollar una oferta turística sostenible sobre la base de la optimización de las condiciones de los productos y destinos turísticos, para mejorar su atracción.

Facilitación turística. Que fortalece el entorno competitivo a partir de acciones y propuestas para el mejoramiento de los indicadores de competitividad en el sector.

Institucionalidad del sector. Que desarrolla e impulsa estrategias que promuevan la gestión pública y privada en los destinos turísticos, con la participación de todas las organizaciones sociales, públicas y privadas.

De acuerdo con el *Informe de transferencia de gestión 2011-2016* (MINCETUR, 2016b), el turismo tiene un crecimiento promedio anual del 8.2 %, con lo que aporta el 3.9 % del PBI nacional, y generó, aproximadamente, 1.3 millones de empleos directos e indirectos en 2015. Este valor representa el 7.4 % de la PEA nacional. Según el mismo informe, el PENTUR ha permitido incrementar el nivel de competitividad en el sector. Es bajo esta visión que se vienen ejecutando diversos proyectos turísticos con inversión pública: al año 2015, se han logrado conformar 14 nuevos destinos turísticos, se han incorporado nueve productos turísticos y dos líneas artesanales fueron certificadas. Se pueden mencionar los siguientes proyectos de gran envergadura a escala de macrorregión: el sistema de telecabinas de Kuélap, en Amazonas, mediante la modalidad APP; y el proyecto Acondicionamiento Turístico de la Laguna de Yaranicocha, en Ucayali. De igual modo, está proyectada una inversión en infraestructura hotelera nacional, desde 2017 hasta 2021, que se sumará a la oferta existente, y que involucrará 62 nuevos hospedajes, con más de 8,200 habitaciones (MINCETUR, 2016e).

En coordinación con los Gobiernos regionales y municipales, y el sector privado, el MINCETUR viene identificando y conceptualizando diversas propuestas de productos turísticos en las 25 regiones del país. Los nombres de esos productos turísticos se pueden apreciar en la Tabla 13. Actualmente, el MINCETUR coordina con los actores públicos y privados acciones conjuntas para el desarrollo de los productos turísticos, que involucran el diseño del producto, el acondicionamiento de infraestructura, la mejora de los servicios turísticos y la señalización y orientación al turista (ver Tabla 14).

Tabla 13

Identificación y Conceptualización de Nuevos Productos Turísticos

Macro región Norte		
N.º	Región	Nombre del producto turístico
1	Amazonas	Gocta: naturalmente bella
2	San Martín	Aventura y relax en las cascadas de Carpishuyacu
3	Loreto	La ruta de la biodiversidad: aventura en el Allpahuayo Mishana
4	Cajamarca	Cumbemayo: la ruta del agua
5	Lambayeque	Misticismo y cultura viva en los bosques y pirámides de Lambayeque
6	La Libertad	Los dioses y el mar: disfrutando como dioses
7	Piura	El Angolo: del mar al bosque
8	Tumbes	Turismo en los manglares de Tumbes
Macro región Centro		
N.º	Región	Nombre del producto turístico
1	Áncash	Costa de Áncash: sol, aventura y arqueología
2	Callao	Rutas marítimas del Callao
3	Huancavelica	Aguas termales: salud y descanso
4	Huánuco	Huánuco: clima, historia y tradición
5	Junín	Ven a Concepción y vive su tradición
6	Lima	Aventura y belleza paisajística en los andes de Lima
7	Pasco	Ruta del café: Villa Rica
8	Ucayali	Pucallpa, naturaleza y cultura milenaria
Macro región Sur		
N.º	Región	Nombre del producto turístico
1	Apurímac	Pampachiri, bosque de piedras
2	Arequipa	Arequipa, una experiencia gastronómica
3	Ayacucho	Ayacucho, síntesis de la historia peruana
4	Cusco	Machu Picchu, más de lo que ya conoces: acceso oeste
5	Ica	Ruta de los Lagares: la vendimia está en la Campiña
6	Madre de Dios	Disfruta de la biodiversidad en familia en los lagos Sandoval y Valencia
7	Moquegua	Ruta del Tixani: cultura y naturaleza
8	Puno	Amantani, reencuentro con la cultura andina
9	Tacna	Naturaleza, cultura y aventura en Ite

Nota. Adaptado de “Informe de Transferencia de Gestión, periodo 2011-2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016b. (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/transferencia_gestion/Informe_Transferencia_Gestion.pdf)

Tabla 14

Desarrollo e Innovación de Productos Turísticos en Regiones

Macro región Norte		
N.º	Región	Nombre del producto turístico
1	Amazonas	Kuélap: experiencia que supera tu imaginación
2	San Martín	Naturaleza y espeleísmo en el Altomayo.
3	Loreto	La ruta de la biodiversidad: arte y conservación
4	Cajamarca	Cajamarca: arte y religión
5	Lambayeque	Bosques y pirámides de Lambayeque (segunda etapa)
6	La Libertad	Los dioses y el mar: la casa de los dioses
7	Piura	Canchaque natural
8	Tumbes	Deportes náuticos: Zorritos-Punta Sal
Macro región Centro		
N.º	Región	Nombre del producto turístico
1	Áncash	Pastoruri: la ruta del cambio climático
2	Callao	Callao histórico y gastronómico
3	Huancavelica	Tren Macho: aventura sobre rieles
4	Huánuco	Tingo María, aventura al natural (segunda etapa)
5	Junín	Mazamari y río Tambo, mucho más por descubrir
6	Lima	Naturaleza, gastronomía y arqueología milenaria cerca de Lima
7	Pasco	Oxapampa, reserva de la biosfera
8	Ucayali	Padre Abad y su importante cordillera Azul
Macro región Sur		
N.º	Región	Nombre del producto turístico
1	Apurímac	Tierra de los chancas: Andahuaylas cultural
2	Arequipa	En busca del origen del Pisco
3	Ayacucho	Renovación de la fe e identidad cultural
4	Cusco	Cusco mágico
5	Ica	Aventura del mar al desierto
6	Madre de Dios	Naturaleza privilegiada para la observación de aves en Tambopata
7	Moquegua	Ilo, Puerto del Encanto
8	Tacna	Camino inca y termalismo en Tarata y Ticaco

Nota. Adaptado de “Informe de Transferencia de Gestión, periodo 2011-2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016b (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/transferencia_gestion/Informe_Transferencia_Gestion.pdf).

Tabla 15

Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales 2013

Actividad	Labor de los tres niveles: MINCETUR, gobierno regional y gobierno central
Desarrollo de destinos turísticos: Ruta Moche, playas del norte, Paracas-Nasca, lago Titicaca, Arequipa: cañones y volcanes, río Amazonas, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el ente gestor. • Identificar las oportunidades de inversión pública y privada. • Brindar asistencia técnica para la generación de documentos de planificación. • Identificar actividades turísticas complementarias. • Identificar necesidades de infraestructura. • Realizar el acondicionamiento turístico de los principales centros de soporte y soporte de atractivos claves. • Mejorar la calidad turística de los prestadores de servicios turísticos.
Creación de rutas turísticas: Ruta del pisco, ruta del café, ruta del cacao, ruta textil Cusco, Arequipa y Puno	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el ámbito de acción. • Identificar los principales actores locales (públicos y privados). • Identificar las necesidades de infraestructura pública y privada. • Desarrollar consultorías para el diagnóstico de cada ruta.
Proyectos de inversión pública en turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar proyectos en cada uno de los destinos turísticos priorizados. • Elaborar perfiles de proyectos en el marco del SNIP. • Identificar planes de negocio para cada uno de los destinos turísticos priorizados. • Crear tambos turísticos.
Inventario de recursos turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir técnicamente en talleres de capacitación a cada una de las regiones.
Turismo rural comunitario: El programa tiene por objetivo contribuir desde las zonas rurales al desarrollo de un turismo sostenible como herramienta de desarrollo económico-social.	<ul style="list-style-type: none"> • Son sus objetivos específicos: • Fortalecer las capacidades de planificación y gestión de los gobiernos locales. • Generar, a nivel local, capacidades para la gestión del desarrollo turístico. • Promover la participación de la comunidad local. • Generar empleo y mejora de ingresos en la población local. • Contribuir a la reducción de la migración en las poblaciones rurales. • Diversificar la oferta turística. • Promover el fortalecimiento de la identidad nacional y contribuir a la educación. • Promover la conservación de los recursos naturales y culturales. • Promover la coordinación multisectorial e intersectorial.
Cultura turística:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las campañas de cultura turística en coordinación y apoyo de los gobiernos regionales y locales.

Nota. Adaptado de “Informe de transferencia de gestión, periodo 2011-2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016b (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/transferencia_gestion/Informe_Transferencia_Gestion.pdf).

En el marco del proceso de descentralización del Estado, el MINCETUR implementa su política a través de la coordinación entre los tres niveles de gobierno y la suscripción de convenios de gestión con los 24 Gobiernos regionales para capacitación y asistencia técnica, sobre la base de indicadores de gestión (ver Tabla 15). Al respecto, en la mayoría de casos no se reporta el cumplimiento de esos indicadores; por ello, no es posible hacerles seguimiento. Las regiones se justifican señalando que existe poco apoyo por parte de las autoridades regionales, al no tener suficientes recursos para el desempeño de las funciones transferidas. De esta manera, se obtiene poca intervención en proyectos de inversión pública en turismo por la baja priorización de las autoridades del Gobierno regional.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La inflación anual a 2010 fue de 2.08 %, la más baja de América Latina (INEI: Perú registró una inflación de 2.08% el 2010, 2011). Sin embargo, en los siguientes años la evolución ha sido desfavorable para nuestra economía, pues se llegó hasta 4.4 % en 2015, la mayor inflación de los últimos años (Inflación cerró el 2015 en 4.4%, por encima de la meta del BCR, 2016). Las causas señaladas por las autoridades correspondientes comprenden el efecto del tipo cambiario, la disminución de los precios de los commodities, la reducción de las exportaciones, las consecuencias de los problemas climáticos, el incremento de las tarifas eléctricas y de los precios de la oferta inmobiliaria. Sin embargo, en 2016, Perú alcanzó una inflación de 3.23%, menor a la del año 2015 pero superior al rango meta proyectado por el Banco Central (Inflación en Perú cerró el 2016 en 3.23%, por encima del rango meta oficial, 2017). Para 2017, se proyecta una inflación del 2%, de las menores de la región (ver Figura 14). El cambio de gobierno en el 2016 ha generado una confianza positiva en los inversionistas. Se prevé, también, que diversos factores favorecerán el crecimiento de la economía peruana. Con ello, se dará un aumento de las inversiones, una apreciación de la moneda local y menores efectos de fenómenos climatológicos.

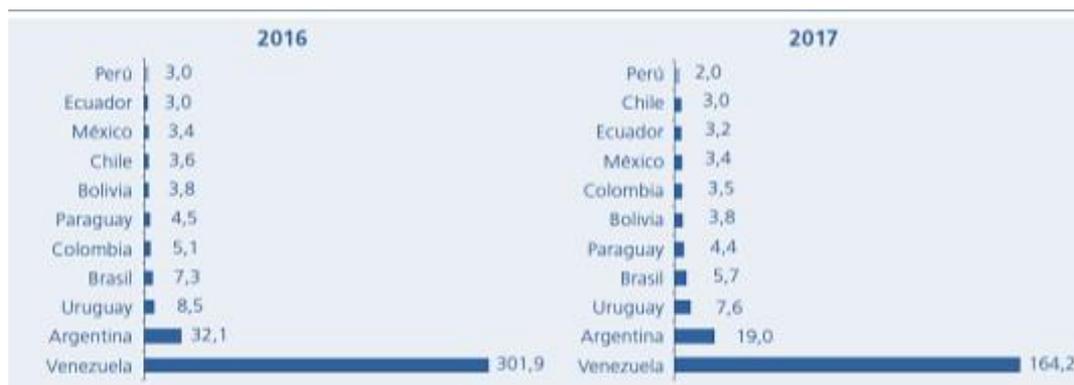


Figura 14. Inflación en América del Sur.

Tomado de “Reporte de Inflación, junio 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

En la última década, la economía del Perú mostró un crecimiento promedio del PBI de 5.5 % anual y destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina. Tras una desaceleración en 2014 de 2.4 % del PBI, se recuperó en 2015 a 3.3 %, pero con una inflación por encima del rango meta del BCRP, al 4.4 %. De acuerdo con el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 del MEF, la economía peruana crecería 4 % en 2016, con mejores perspectivas de 4.8 % para 2017, impulsada por la inversión privada de 5 % (después de tres años de caída) en un contexto de mejora de la confianza empresarial, de destrabe de proyectos de infraestructura del actual Gobierno, de mayor liquidez mundial, de menores costos financieros y de menor depreciación de la moneda (MEF, 2015).

En la Figura 15, al 2015 el PBI turístico representó el 3.9 % del total del PBI del país, lo que muestra un aumento 3.6 % desde 2011. Mientras tanto, el consumo turístico interno, que representa el 6.9 % del gasto total de la economía, ha mostrado un crecimiento de 6.4 % desde 2011. El turismo receptivo es el segundo aportante de divisas al país (ver Figura 16), con un ingreso que asciende a US\$ 4,151 millones, y un incremento de 47.5 % entre el año 2011 y el año 2015 (MINCETUR, 2015b).

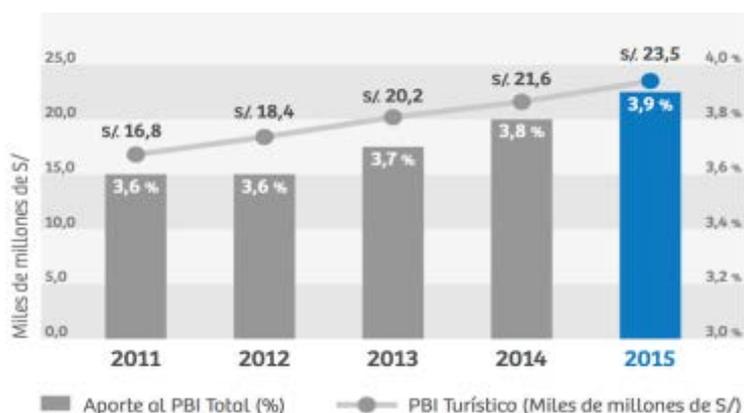


Figura 15. PBI turístico. Miles de millones de soles y porcentaje.

Tomado de “Medición Económica del Turismo 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

La Figura 16 muestra al sector turismo en segundo lugar, comparado con las exportaciones no tradicionales de 2015, que incluyen industrias como la agropecuaria, química, textil, siderometalúrgica, pesquera, entre otras:

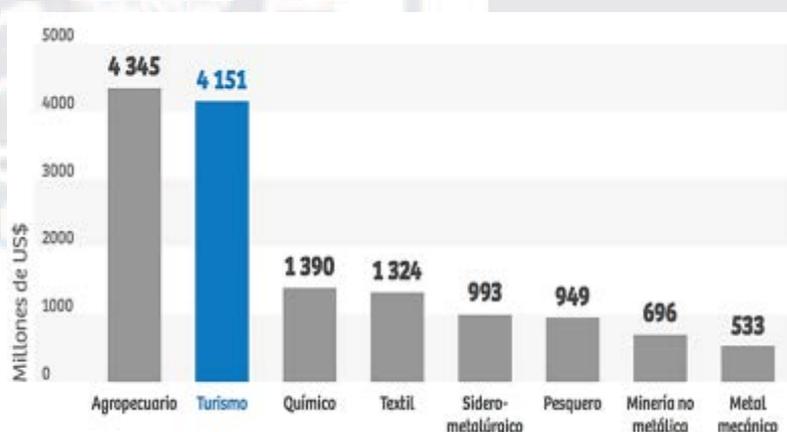


Figura 16. El turismo y las exportaciones no tradicionales, 2015.

Tomado de “Medición Económica del Turismo 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

El gasto por turismo receptivo en el Perú también ha ido en aumento: el ingreso de divisas generado al 2015 ascendió a US\$ 4,151 millones (ver Figura 17). Con un marco legal favorable para los inversionistas extranjeros, y como parte de las inversiones que se deben destrabar en un nuevo escenario de 2016 a 2021, el actual Gobierno ha priorizado el

desarrollo y la modernización de la infraestructura de transportes (vial, ferroviaria, portuaria y aeroportuaria) para elevar su competitividad y configurar un espacio geográfico que se integre al mundo. Con ello, “el Perú se posicionará como un nuevo *hub* regional del Pacífico sudamericano” (ProInversión, 2016).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Los estudios del INEI (2016) indicaron que la población peruana, asciende a 31'488,625 habitantes. De esta cifra, el 50.1 % son hombres y el 49.9 % son mujeres. Las regiones con mayor población son cinco: Lima alberga 9'985,664 habitantes; seguida de La Libertad, con 1'882,405; Piura, con 1'858,617; Cajamarca, con 1'533,783; y Puno, con 1'429,098.

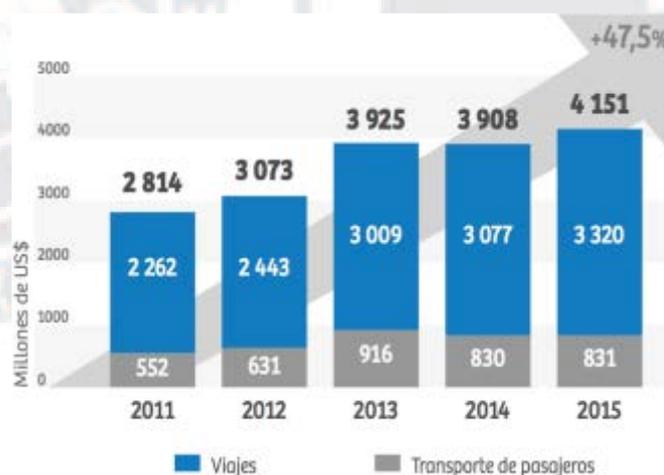


Figura 17. Ingreso de divisas por turismo receptivo.

Tomado de “Medición Económica del Turismo 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

Estas cinco regiones concentran el 53.0 % de la población peruana. Por otro lado, las regiones con menor población son Madre de Dios, con 137,316 habitantes; Moquegua, con 180,477; y Tumbes, con 237,685 (ver Figura 18). La tasa de crecimiento poblacional, a 2015, fue de 1.10 %, aunque el ritmo de crecimiento fue desacelerado (Figura 19). La

población mundial, a 2015, tenía alrededor de 7,000 millones de habitantes. Dicha estadística ubica al Perú en el puesto 42 en tamaño de población y en el octavo como el país más poblado de América.

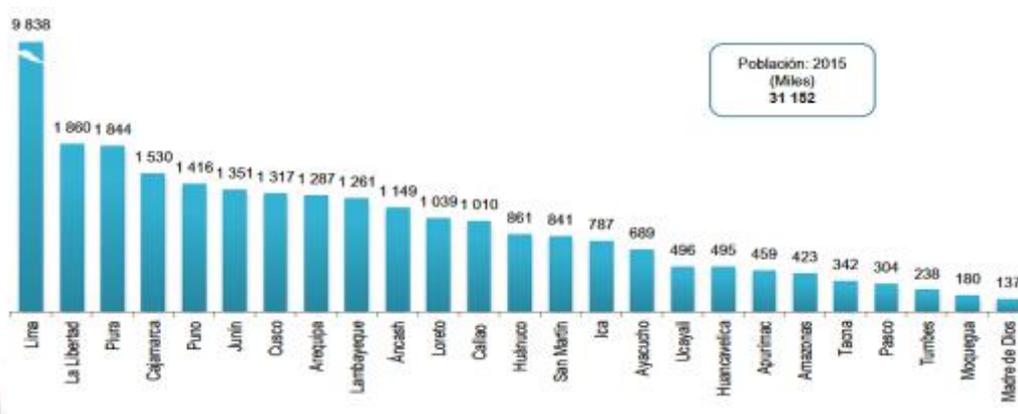


Figura 18. Perú: población proyectada por región, 2015.

Tomado de “Perú: síntesis estadística 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)

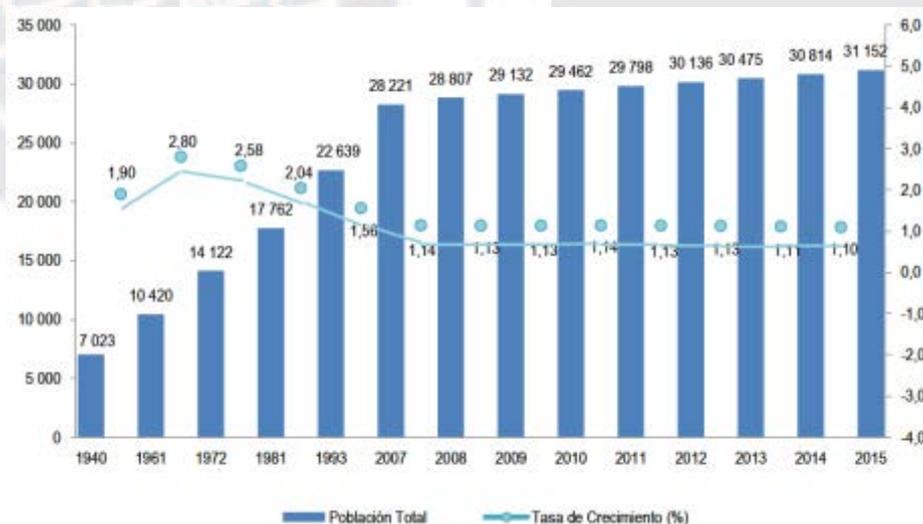


Figura 19. Perú: población total y tasa de crecimiento promedio anual.

Censos 1940-2007 y Proyección 2008-2015 (miles).

Tomado de “Perú: síntesis estadística 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)

Gracias al crecimiento económico del Perú y al accionar de los programas sociales, en la última década se redujo significativamente la pobreza. Según el INEI (2015b), el 21.8 % de la población total del país se encontraba en situación de pobreza monetaria. Como se observa en la

Figura 20 al comparar 2015 (21.77 %) con el nivel obtenido en 2014 (22.73 %), la incidencia de la pobreza disminuyó en 1.0 %. Se considera *pobres monetarios* a las personas con un nivel de gasto que no es suficiente para adquirir la canasta básica de consumo (alimentos y no alimentos).

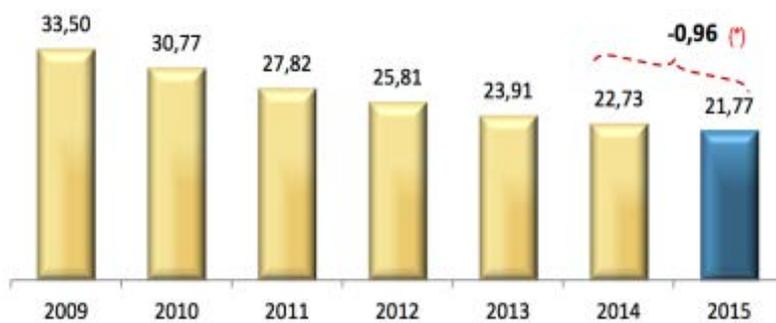


Figura 20. Perú: evolución de la incidencia de la pobreza total, 2009-2015.

Porcentaje respecto de la población total.

Tomado de “Perú: síntesis estadística 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)

En la Figura 21, se observa un mapa del Perú por regiones con los niveles de pobreza total agrupados por rangos. La más alta incidencia de pobreza se localiza en tres regiones: Amazonas, Cajamarca y Huancavelica, con un rango que fluctúa entre 44.72 % y 51.66 %. Por otro lado, con el rango más bajo de pobreza se ubica la región Ica.

En la *Encuesta nacional de hogares* de 2014 (ENAHO), se observa que el 22.7 % de la población total vive en la pobreza, el 35.9 % es un grupo vulnerable, el 40.1 % está en la clase media y el 1.2 % pertenece a la clase alta (INEI, 2014). Entre 2004 y 2014, la clase media pasó del 16.2 % de la población al 40.1 %. Entre 2013 y 2014, el promedio de la clase media creció 1.9 %, mientras que la pobreza se redujo en 1.7 % anual. A pesar de la desaceleración de la economía, la clase media presenta una tendencia a seguir expandiéndose; su evolución y crecimiento son muy importantes, porque mejoran los distintos niveles de educación y salud, y representan un mayor consumo de bienes y servicios. En el caso de América Latina y el Caribe, la clase media también ha ido en aumento, de 103 millones de

personas en 2003 a 152 millones en 2009. En 2015, unos 200 millones de personas eran de clase media, aproximadamente.

Según el *Global Wealth Report* (Credit Suisse, 2015), la clase media china compuesta por 109 millones de personas está creciendo por encima de la clase media de los Estados Unidos (92 millones), Japón (62 millones), Italia (29 millones), Alemania (28 millones), Reino Unido (28 millones) y Francia (24 millones). El 46 % de la clase media mundial está en Asia-Pacífico; el 29 %, en Europa; y el 16 %, en América. De acuerdo con este mismo informe, 664 millones de personas conforman la clase media.



Figura 21. Grupos de regiones con niveles de pobreza total, semejantes estadísticamente, 2015.

Tomado de "Perú: síntesis estadística 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf)

Sin embargo, la principal amenaza del progreso del Perú y las regiones es que millones de hogares recaigan en la pobreza. Es, por ello, sumamente importante que se impida retrocesos y se avance en lo social, económico y ambiental con políticas que tracen una línea hacia la sostenibilidad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2016). Sobre los conflictos sociales en el Perú, el Banco Mundial señala que en los próximos años el país estará frente a un entorno social y económico más desafiante que el de la última década, en que la conflictividad social será uno de los riesgos más altos para el desarrollo del país (Al menos cinco conflictos sociales requieren atención urgente, 2006). A 2010, se registraron 362 conflictos; y al año 2015, 260 conflictos fueron reportados por la Defensoría del Pueblo. La Figura 22 muestra los conflictos sociales registrados por año desde 2004 hasta el año 2015.

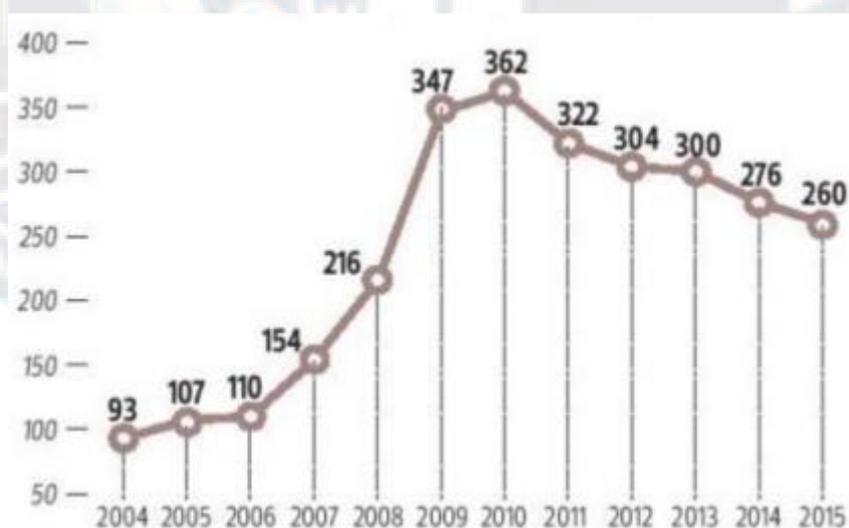


Figura 22. Conflictos sociales registrados por año (2004-2015).

Tomado de “Al menos cinco conflictos sociales requieren atención urgente,” por *El Comercio*, 25 de febrero de 2016 (<http://elcomercio.pe/visor/1881752/1322712-al-menos-cinco-conflictos-sociales-requieren-atencion-urgente-noticia>).

El reporte a 2015 de la Defensoría del Pueblo señala que el 74.1 % corresponde a problemas de corte socioambiental, en los que la población teme a la contaminación. A esto le siguen problemas de límites y de demarcación territorial, con 16.7 %. Por su parte, el 9 % rechaza a autoridades por presunta corrupción.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú presenta uno de los menores índices de penetración de banda ancha fija por hogar en América Latina (17.92 % a 2012), muy por debajo del indicador de la región, el cual supera el 30 %. En cuanto a la penetración de telefonía fija, tiene una densidad del 29.9 % de hogares, mientras que la telefonía móvil sigue creciendo, reportándose una penetración nacional de 80%. Hay limitaciones e impedimentos físicos para la expansión de redes de cable y de accesos de banda ancha fija con capacidad de transmisión bidireccional de datos, especialmente fuera de la región metropolitana de Lima, lo que obliga al uso de tecnologías inalámbricas. Tampoco hay redes de fibra óptica en la región costera, ni en las regiones de la sierra y de la selva; con ello, se generan serias dificultades para el acceso de banda ancha en zonas rurales. Según el Plan Nacional de Telecomunicaciones, la principal tecnología de acceso en estas zonas es el Internet satelital, mucho más costoso y menos veloz que las opciones cableadas.

De acuerdo con OSIPTEL (Ley 29904, 2013), la banda ancha en el Perú actualmente se concentra en la capital con el 68.25 % de las conexiones; el tendido de fibra óptica fuera de Lima alcanza a las regiones de Cajamarca, Huancayo, Cusco, Arequipa, Moquegua, Tacna y Puno. El 39.9 % de la población accede a Internet con velocidades de 0.5 a 1 Mbps y el 25.3 % está en el rango de 1 a 2 Mbps. Entre 2011 y 2013, el acceso a Internet creció solo 0.02 % en las zonas rurales. Acorde con la meta del Gobierno, según el MTC, descrita en la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico 2013-2017, se tiene la meta de construir la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica para integrar, con una red de fibra óptica de 13,000 kilómetros, Lima con las 22 capitales de región y las 180 capitales de provincias del país; y también se desplegará redes de alta capacidad a todos los distritos.

En este escenario, el avance de la conectividad, el uso y acceso a las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) y el desarrollo de la banda ancha deben conllevar al

desarrollo social y al crecimiento económico, permitiendo el acceso a las tecnologías a la población y a las organizaciones públicas y privadas. Por ende, si se conservan esas barreras con serios problemas de conectividad en todo el territorio nacional, no será posible integrar y lograr mayor competitividad de las pequeñas y medianas empresas en todas las regiones del país. Asimismo, tampoco será posible obtener servicios públicos más eficientes, en especial en las áreas de salud y educación.

El comercio electrónico en el Perú ha ido creciendo de una manera acelerada en los últimos años, desde que fueron en aumento tanto el uso como la penetración de los dispositivos móviles; con ello, se produjeron cambios en el comportamiento de los peruanos que actualmente hacen uso del comercio *online*. De acuerdo con VisaNet, en los últimos cuatro años la tasa de crecimiento ha sido de 8 % anual, con ventas que alcanzaron los dos mil millones de dólares. Las transacciones *online* en el turismo peruano (turismo interno, turismo receptivo y turismo emisor) superan los 1,200 millones de dólares, según el portal de CANATUR. Aunque, de acuerdo con la misma institución, el mayor peso e importancia recae sobre el turismo emisor, que es el turismo extranjero que trae divisas, y su comportamiento de uso de Internet, que es mayor que el de nuestra población.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es uno de los países con mayor diversidad ecológica en el mundo (diversidad de especies, de recursos genéticos y de ecosistemas), y con una enorme cantidad de recursos naturales. Por ello, para reducir o prevenir los impactos negativos de las actividades económicas y la adopción de patrones de uso de la tierra, principalmente por las actividades mineras destructiva, tala ilegal y prácticas agrícolas insostenibles, el Gobierno ha desarrollado y fortalecido un marco institucional, además de la legislación ambiental. El ente rector del Sistema de Gestión Ambiental es el MINAM. Todos estos esfuerzos constituyen las reformas que se necesitan para enfrentar los problemas urgentes de saneamiento ambiental y

vulnerabilidad frente a los desastres naturales, a fin de proteger el medioambiente. Desde 2011, el Perú cuenta con un marco normativo para identificar y reducir los riesgos asociados a peligros, en el que median estudios de vulnerabilidad y planes de respuesta y rehabilitación. Como parte de esta iniciativa, el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD), que involucra a organizaciones públicas y privadas, ha elaborado el *Mapa de vulnerabilidad física 2011*, como se muestra en la Figura 23.



Figura 23. Mapa de vulnerabilidad física 2011 (INDECI-IGENMET-INEI). Tomado de “Mapa de Vulnerabilidad Física 2011,” por *La República*, 20 de julio de 2011. (<http://larepublica.pe/infografias/mapa-de-vulnerabilidad-fisica-20-07-2011>).

Para reducir la vulnerabilidad de la población, se aprobó el Plan Nacional de Gestión de Desastres 2014-2021 (PLANAGERD). El análisis muestra que el 46 % del territorio nacional se encuentra en condiciones de alta vulnerabilidad, con cerca de 10 millones de personas en riesgo.

Las regiones con mayor riesgo son Tumbes, Piura, Cajamarca, Áncash, San Martín, Huánuco, Lima, Ica y Arequipa. Existe una relación muy estrecha entre evolución del PBI nacional y demanda de energía. Mientras que, según el análisis, el PBI nacional tuvo una tasa promedio anual de crecimiento del 5.8 %, la tasa promedio anual de crecimiento de la demanda de energía fue de 3.7 %. Es evidente que la desaceleración de la economía peruana y mundial afectará el crecimiento de la demanda de energía. En el contexto actual, en el quinquenio 2016-2021 el Perú implementará reformas y un plan de inversiones para buscar crecer un promedio anual superior al 4 %.

El Ministerio de Energía y Minas (MINEM) publicó en 2014 el *Plan energético nacional 2014-2015* para dos escenarios de crecimiento económico: optimista y conservador. El optimista, con un crecimiento económico promedio anual de 6.5 %; y el escenario conservador, con un crecimiento económico promedio anual de 4.5 %. La Figura 24 muestra la proyección del consumo final de energía, según los escenarios optimista y conservador.

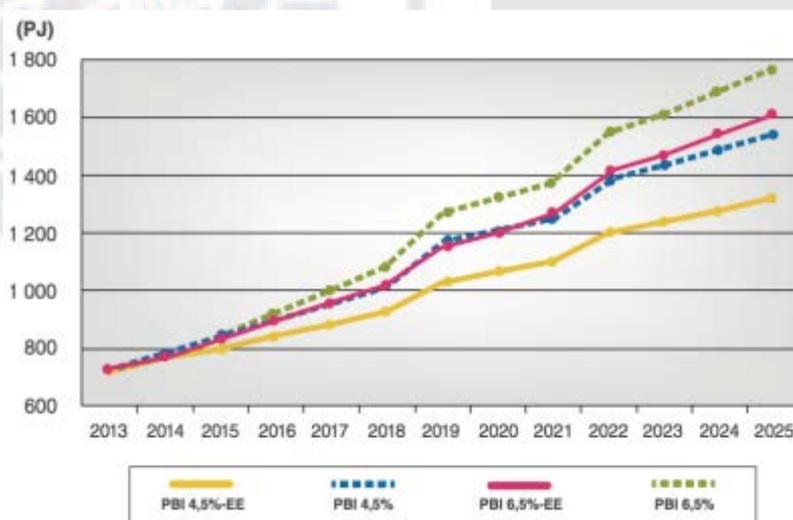


Figura 24. Proyección del consumo final de energía (TJ).

Tomado de “Plan Energético Nacional 2014-2025,” por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014

(<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/institucional/publicaciones/InformePlanEnerg%C3%ADa2025-%20281114.pdf>).

A la fecha, se tiene un consumo de energía final de 800 miles de terajoule (TJ), que con los escenarios planteados crecería en un rango de entre 1,321 miles de TJ y 1,612 miles de TJ en 2025. El mismo plan señala que esa demanda creciente de energía será abastecida con

recursos energéticos internos y con tecnologías de energía a costos competitivos. El gas será el recurso más utilizado en el consumo final. Otras fuentes relevantes serán la electricidad, el diésel y el GLP. La Tabla 16 presenta la estructura y participación del consumo final por fuentes de generación a 2025, de acuerdo con los escenarios de crecimiento del PBI optimista y conservador.

Tabla 16

Estructura del Consumo Final por Fuentes: 2014-2025

Fuente	Año 2014%	Año 2025 PBI 4.5 %	Año 2025 PBI 6.5 %
Electricidad	19	18	20
Gas natural	13	35	35
Diésel	28	19	18
GLP	10	12	12
Gasolina motor	8	4	4
Turbo	5	4	4
Petróleo industrial	2	0	1
Carbón mineral y derivados	3	3	3
Bosta y yareta	1	1	0
Dendroenergía (incluye leña, carbón vegetal y bagazo)	11	4	3
Total	100 %	100 %	100 %

Nota. Tomado de “Plan Energético Nacional 2014-2025,” por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), 2014. (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/institucional/publicaciones/InformePlanEnerg%C3%ADa2025-%20281114.pdf>).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de análisis de factores externos tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas como resultado del análisis PESTE. Se cuenta con 10 factores determinantes de éxito; de ellos, cinco son oportunidades, y cinco, amenazas. En el caso de las oportunidades, se asignaron tres puntajes en la asignación de pesos: 0.15 a los de mayor relevancia (crecimiento de la demanda del turismo a nivel mundial, porque es la mejor muestra del potencial del sector; estabilidad geopolítica del Perú, porque la inestabilidad en otras regiones hace al Perú más atractivo); 0.10 a los de relevancia media y 0.05 a los de menor relevancia. Para las debilidades se empleó un mecanismo similar,

asignando el mayor valor a la infraestructura de servicios y transportes, que es la característica que habilita a un atractivo turístico como producto turístico. Para la asignación de los valores (entre 1 y 4), según el procedimiento propuesto por D'Alessio (2015b), se asignaron los mayores valores a aquellos factores en los que se encuentra la mayor o menor (en el caso de amenazas) preparación del sector. El valor resultante es 2.70, ligeramente superior a la media de 2.5, lo que muestra que el sector tiene cierto grado de preparación y que existen aún posibilidades de mejora (ver Tabla 17).

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

<i>Factores determinantes del éxito</i>		Peso	Valor	Ponderación
<i>Oportunidades</i>				
1	Crecimiento de demanda del turismo a nivel mundial	0.15	4	0.60
2	Estabilidad geopolítica del Perú	0.15	3	0.45
3	Ambiente apto para negocios	0.10	3	0.30
4	Crecimiento económico del Perú	0.05	4	0.20
5	Apertura internacional y acuerdos regionales comerciales/visas	0.10	3	0.30
<i>Subtotal</i>		0.55		
<i>Amenazas</i>				
1	Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	0.15	1	0.15
2	Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente	0.05	2	0.10
3	Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	0.05	2	0.10
4	Mejora de atractividad turística de países de la región (Colombia, Chile, México)	0.10	3	0.30
5	Desaceleración de la economía regional y mundial	0.10	2	0.20
<i>Subtotal</i>		0.45		
Total		1.00		2.70

Nota. Valor: 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal. Adaptado de *Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales y aplicados* (2a ed.), por F. D'Alessio, 2015a. Lima, Perú: Pearson.

3.5 El Sector Turismo y sus Competidores

El sector turístico se ha convertido en una de las actividades económicas más dinámicas y de rápido crecimiento, y fuente de divisas para los países de Latinoamérica, y para muchos de ellos representa el sector de mayor aporte a su PBI. En el caso del Perú es la tercera fuente generadora de divisas para el Perú, detrás de la minería y el agro (MINCETUR: el 2017 llegarán 4.36 millones de turistas al Perú, 2016). A 2013, México es uno de los tres países de la OCDE

cuyo turismo aporta más al PBI con el 12 %. En Chile el turismo aporta un 4 % al PBI, ocupando el cuarto lugar como fuente de divisas. En Colombia el turismo representa el 5.5 % del PBI, ocupa el segundo lugar como sector económico, después del petróleo y carbón (Arecoa, 2013)

Del turismo a nivel mundial el Perú solo recibe el 0.3 % y el 11 % de llegadas a Sudamérica. La llegada de turistas internacionales al Perú a 2016 creció en 7.8 % con relación al año anterior, es decir 224,947 turistas más respecto a 2015; mientras que Europa creció en 6.4 %, respecto al mismo período. Sin embargo, se observa un crecimiento del 8.6 % de nuestros competidores, países que conforman la Alianza del Pacífico, liderados por Chile con 7.7 %, Colombia 11 % y México con 15 % (Llegada de turistas internacionales al Perú creció 7.4% en octubre, según Mincetur, 2016).

Debido a la importancia del turismo y su impacto positivo en el desarrollo económico y social, los países compiten entre sí, especialmente dentro de una misma región. El Perú no es ajeno a ello, ya que compete turísticamente con otros países de Latinoamérica, como México, Colombia, Chile, Argentina y Brasil. Mincetur busca impulsar el turismo como un sector estratégico para la economía nacional, planteando llegar a los 7 millones de turistas internacionales al 2021, para ello proyecta recibir 4.36 millones de visitantes internacionales para el 2017, aunque en el pasado la curva de crecimiento anual se detuvo e incluso cayó, como se mostró en la Figura 13. Es decir, de recibir 2.8 millones de turistas internacionales en el 2012, subió a 3.2 millones en el 2013, luego se mantuvo estático en el 2014, con igual cantidad, para subir en el 2015, con la llegada de 3.5 millones de turistas internacionales a 3.7 millones en el 2016 (Perú espera terminar 2016 con 3,7 millones de turistas, 2016).

Por otro lado, el estudio de la competitividad turística permite a los países y sus destinos turísticos identificar si tienen ventajas comparativas para transformarlas en ventajas competitivas y mejorar su poder de atracción para la captación de visitantes y aumento de ingresos para lograr la sostenibilidad de las operaciones turísticas. Para ello, hay diversos modelos para analizar a los

competidores. Uno de ellos es el modelo de las cinco fuerzas de Porter, donde es posible analizar la competitividad de la industria del turismo en el Perú. Este modelo permite el análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad del sector donde compite (D'Alessio, 2015b). Para Porter (1980, como se citó en Jiménez & Aquino, 2012), las cinco fuerzas competitivas determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector. La posibilidad de entrada de nuevos competidores, la existencia de sustitutos, la rivalidad con los países vecinos compitiendo por los mismos turistas, el poder de negociación de los proveedores y el de los turistas tienen efecto en la capacidad de atraer visitantes al Perú. Dicho modelo es mostrado en la Figura 25.

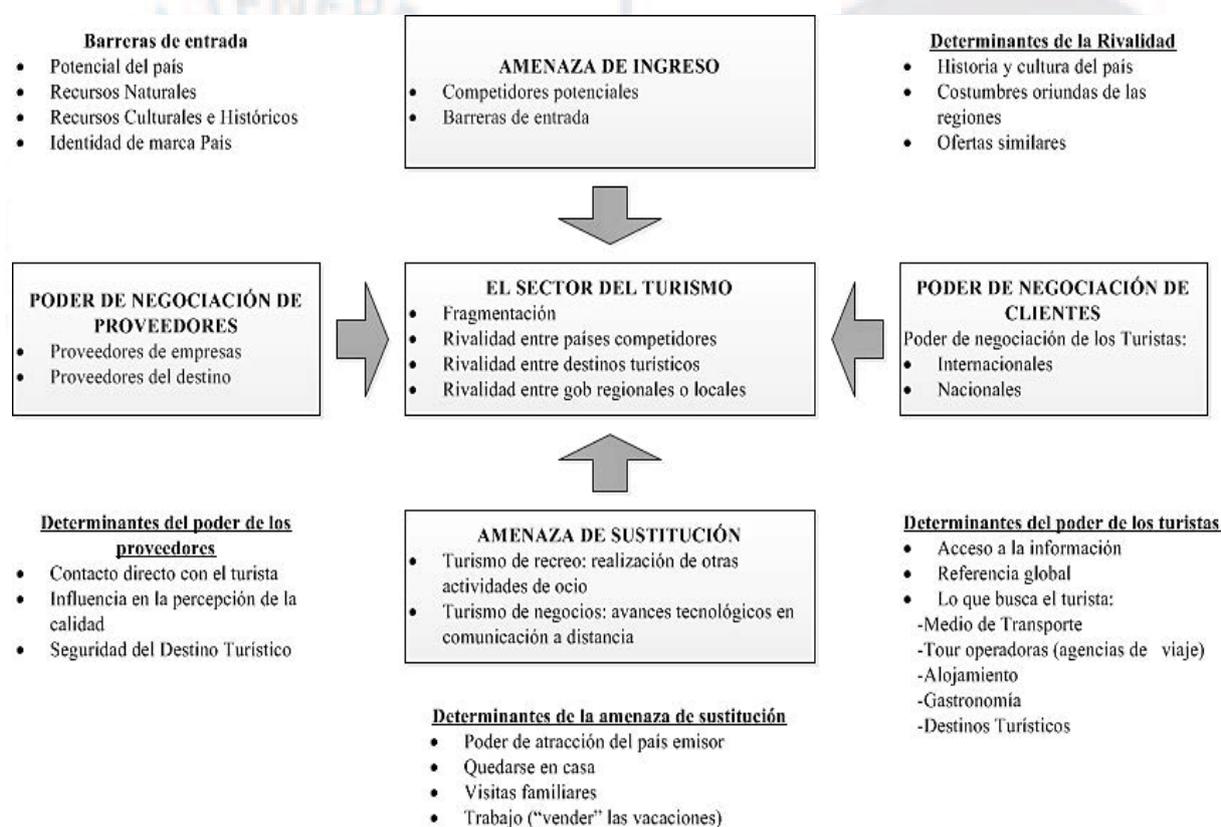


Figura 25. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Adaptado de "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia," por M. Porter, enero de 2008 *Harvard Business Review. América Latina*

(https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf).

Los resultados presentados por la OMT (2015) y por el *Reporte de competitividad de viajes y turismo 2013* (WEF, 2013) muestran que la mayoría de los países líderes en captación de turistas e ingresos por turismo a 2012 son economías avanzadas (ver Tabla 18 y Tabla 19).

Tabla 18

Países del Mundo con Mayor Cantidad de Turistas Internacionales e Ingresos por Turismo en el Año 2014

Llegada de turistas internacionales			Ingresos por turismo internacional		
Posición	País	Millones Turistas	Posición	País	Miles de Millones US\$
1	Francia	83.7	1	Estados Unidos	177.2
2	Estados Unidos	74.8	2	España	65.2
3	China	65	3	China	56.9
4	España	55.6	4	Francia	55.4
5	Italia	48.6	5	Macao (China)	50.8
6	Turquía	39.8	6	Italia	45.5
7	Alemania	33	7	Reino Unido	45.3
8	Reino Unido	32.6	8	Alemania	43.3
9	Rusia	29.8	9	Tailandia	38.4
10	México	29.1	10	Hong Kong (China)	38.4

Nota. * Economías avanzadas resaltadas en gris. Adaptado de "Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2015," por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2015 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>).

Croes y Rivera (2010, citado en Amaya, Zizaldra, & Mundo, 2015) señalaron que la competitividad turística debe ser analizada en un país o en el contexto socioeconómico donde se inserta. En los diversos modelos teóricos, desarrollados sobre el sector turístico, se consideran más amplios los de Ritchie y Crouch (2005, citado en Amaya, Zizaldra, & Mundo, 2015) y los de la OCDE (1997, citado en Amaya, Zizaldra, & Mundo, 2015). Estos incluyen indicadores de sostenibilidad, calidad y satisfacción, tanto de los visitantes como de la población local.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Antes de determinar cuál es el poder de negociación, es necesario establecer quiénes son los proveedores de la industria turística. Los de servicios de alojamiento (cadenas de hoteles y alojamientos en general), transporte (aéreo y terrestre) y alimentación (restaurantes) y los operadores turísticos (agencias de viajes o tour operadores) constituyen los principales proveedores directos del sector; adicionalmente, debido a la legislación vigente, los Gobiernos regionales y

locales deberían verse también como proveedores (destinos turísticos), pues participan definiendo los marcos regulatorios y son los custodios de los atractivos naturales y culturales. Al ser parte importante de la cadena de valor, la capacidad de estos proveedores de ofrecer servicios de calidad afecta de manera directa la percepción de la calidad de la oferta como país.

Tabla 19

Los 10 Países del Mundo más Competitivos en Viajes y Turismo en el Año 2015

Posición	País/Economía	Valor
1	España	5.31
2	Francia	5.24
3	Alemania	5.22
4	Estados Unidos	5.12
5	Reino Unido	5.12
6	Suiza	4.99
7	Australia	4.98
8	Italia	4.98
9	Japón	4.94
10	Canadá	4.92

Nota. Adaptado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015-2016,” por el World Economic Forum (WEF), 2015b (http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf).

Los servicios están en su mayoría atomizados y no presentan un frente común negociador. Los diferentes integrantes de la cadena de valor ofrecida se benefician mutuamente con las transacciones (por ejemplo, los restaurantes y transportistas se benefician con la llegada de huéspedes a los hoteles). Un cambio en la dinámica actual, como el hecho de ofrecer servicios adicionales a los tradicionales que complementen la oferta (complejos de entretenimiento, parques temáticos, *resorts*, etc.), generaría un cambio en el poder de negociación de los proveedores, pues se requeriría del concurso de operadores mayores, que seguramente serían más exigentes y tendrían más poder de negociación. El poder de los proveedores, es con el aumento de los precios de sus bienes y servicios, limitando la calidad y los servicios, al ser incapaz de reducir la rentabilidad del sector al no transmitir el aumento de sus costos a sus propios precios (Estolano, Berumen, Castillo, & Mendoza, 2012).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los turistas (compradores) tienen acceso a gran cantidad de información, lo que les permite hacer comparaciones y ostentar un gran poder de selección entre competidores directos (otros países) y competidores indirectos (otros medios de entretenimiento). El viajero moderno no requiere ya de la asistencia de agentes de viaje o de consultores corporativos para determinar dónde conseguirá los servicios requeridos: la eliminación de intermediarios muestra un importante poder de negociación de los compradores. Internet ha permitido que el turista pueda comparar ofertas turísticas no solo dentro de un destino, sino de país a país. Hay países y operadores de turismo que brindan una serie de incentivos a los turistas para atraerlos, proporcionándoles más alternativas y la posibilidad de solicitar o de exigir altos niveles de servicio, seguridad y calidad.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

De acuerdo con la OMT (2017b), el turismo puede definirse como un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios y/o profesionales. Esto separa básicamente dos categorías, los viajeros (turistas) que viajan por motivos personales y los que lo hacen por negocio. A continuación, se detalla cada una de ambas categorías.

Motivos personales. Los mayores competidores de los destinos turísticos naturales, culturales e históricos tradicionales en el Perú, son los centros comerciales, los parques de diversiones, también hay alternativas de sistema todo incluido en playas. Las familias, en muchos casos, optan por opciones como *resorts* o visitas a parques temáticos, muchas veces en sus propios países. Otro sustituto lo constituye el entretenimiento *online*.

Negocios. Alternativas de reuniones *online* (teleconferencias, videoconferencias).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El ingreso de nuevos países como destinos turísticos dentro de la región es una constante posibilidad. Países como Bolivia o Ecuador no cuentan por el momento con niveles de competitividad, pero esto podría cambiar en el futuro si sus condiciones económicas se modifican o sus niveles de seguridad los hacen más competitivos. Para ingresar a competir se requiere de potenciales atractivos culturales o naturales, o de aquellos que puedan ser construidos; el costo de los mismos en países que mantienen aún un producto bruto interno per cápita bajo es aún prohibitivo, sin embargo, cambios en estrategias económicas o mejoras de precios de recursos naturales exportables pueden hacer que estas inversiones sean factibles en el mediano plazo (10 años o más).

De los países con los que compete Perú, México es uno de los más importantes, es referente y líder mundial, por su riqueza arqueológica, arquitectónica, de arte, costumbres y gastronomía. Costa Rica es líder mundial y pionero en ecoturismo. Chile y Colombia no tienen mayores atractivos culturales y arqueológicos, sin embargo, por su infraestructura, aeroportuaria son países de gran atracción para eventos de negocios. Todos estos países crecen mucho más que Perú en recepción de turistas internacionales (Secretaría de Turismo de México [SECTUR], 2016).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Históricamente, el Perú tiene rivalidad con Chile, el cual, por su cercanía, puede ser considerado como uno de los principales competidores. Sin contar con una red de recursos culturales conocidos en el mundo, el país del sur ha podido capitalizar sus recursos naturales, como nevados para esquiar, y sus recursos económicos, como rutas vitivinícolas, e incluso cuenta con una oferta gastronómica sobre la base de una infraestructura de transporte que sobrepasa la del Perú. En

América del Sur, el Perú es el cuarto país según el *Índice de competitividad turística* del Foro Económico Mundial (WEF, 2015b), y se ubica después de Brasil, Chile y Argentina (ver Tabla 20).

Tabla 20

Posición de Competitividad PENTUR 2016

País	2011	2013	2015
Brasil	52	51	28
Chile	57	56	55
Argentina	60	61	57
Perú	69	73	58
Colombia	77	84	68
Uruguay	58	59	73
Bolivia	117	110	100
Surinam	-	100	101
Guyana	98	103	104
Venezuela	106	113	110
Paraguay	123	115	113

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016e (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

Hay una alta rivalidad, entre los países, los destinos turísticos y los gobiernos regionales o locales. La rivalidad va desde disminución de precios, introducción de nuevos productos, mejor de servicios y campañas de publicidad.

3.6 El Sector Turismo y sus Referentes

De acuerdo con el *Índice de competitividad* del Foro Económico Mundial (WEF, 2015b), los cinco países con el mayor índice son España (5.31), Francia (5.24), Alemania (5.22), Reino Unido (5.12) y Estados Unidos (5.12). Para definir este índice, se consideran catorce pilares separados en cuatro subíndices: desarrollo de ambiente, política y condiciones, infraestructura, y recursos naturales culturales (ver Figura 26). El Perú se encuentra en el puesto 58 del índice de 2015, con un índice de 3.88, debido fundamentalmente a las bajas ratios en ambiente de negocios, infraestructura, niveles de seguridad y preparación en tecnología de la información y las telecomunicaciones. La comparación con los líderes del mercado, aunque estos no sean

competencia directa en la región, permite encontrar las áreas que ofrecen oportunidades de mejora para desarrollar la competitividad de nuestra oferta turística.

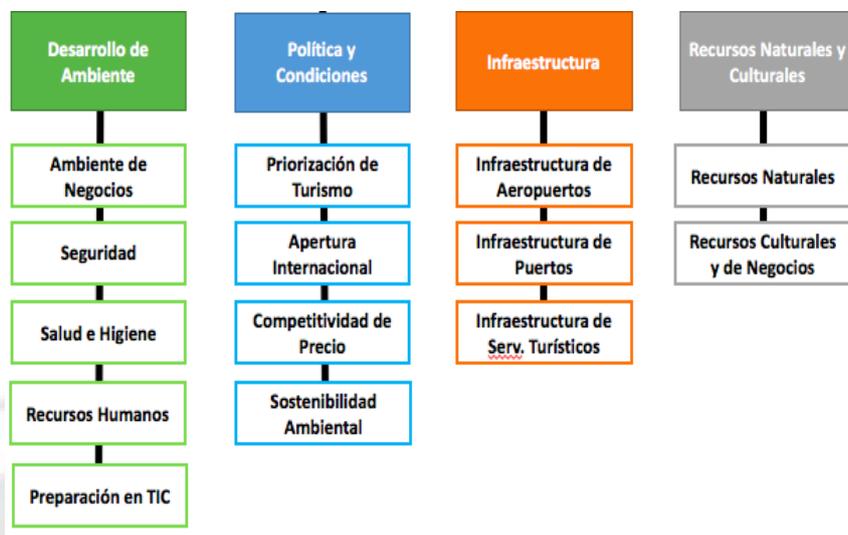


Figura 26. Índice de competitividad turística.

Adaptado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015-2016,” por el World Economic Forum (WEF), 2015b

(http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Con el objetivo de comparar adecuadamente a los competidores y a los referentes en la industria del turismo, se presentan las MPC (que contrastan al Perú con los líderes de Latinoamérica) (ver Tabla 21), y las MPR (que lo comparan con los líderes mundiales) (ver Tabla 22). Esta herramienta permite encontrar las áreas que se presentan como mayores oportunidades de mejora. Entre los factores clave del éxito de un país como generador de oferta turística está contar con una diferenciación que lo haga único. En el caso del Perú, se trata de sus recursos naturales y culturales, que le dan un potencial de crecimiento interesante y que aparecen como los más relevantes de acuerdo con su ponderación. Los factores en los que se necesita mejorar, en cambio, son aquellos que se pueden modificar con inversión y una apropiada priorización del turismo como actividad prioritaria dentro del plan estratégico nacional (D’Alessio, 2015b).

Tabla 21

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

	Factores clave de éxito	Peso	Perú		Chile		México		Colombia		Costa Rica	
			Valor	Ponderación								
1	Ambiente de Negocios	0.07	2	0.14	4	0.29	2	0.14	1	0.07	3	0.21
2	Seguridad	0.10	1	0.10	4	0.38	1	0.10	1	0.10	3	0.29
3	Salud e Higiene	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
4	Recursos Humanos	0.05	3	0.14	3	0.14	2	0.10	2	0.10	3	0.14
5	Tecnología y Telecomunicaciones	0.05	2	0.10	3	0.14	2	0.10	3	0.14	3	0.14
6	Priorización del Turismo	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.29	2	0.14	4	0.29
7	Apertura Internacional	0.07	4	0.29	4	0.29	3	0.21	4	0.29	4	0.29
8	Competitividad de Precio	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
9	Sostenibilidad Ambiental	0.05	2	0.10	3	0.14	1	0.05	2	0.10	3	0.14
10	Infraestructura Aérea	0.10	2	0.19	3	0.29	3	0.29	3	0.29	3	0.29
11	Infraestructura de Transporte Terrestre y Puertos	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14
12	Infraestructura de Servicios Turísticos	0.10	3	0.29	3	0.29	3	0.29	2	0.19	4	0.38
13	Recursos Naturales	0.07	4	0.29	3	0.21	4	0.29	4	0.29	4	0.29
14	Recursos Culturales y Viajes de Negocios	0.07	4	0.29	3	0.21	4	0.29	4	0.29	3	0.21
<i>Total</i>		<i>1.00</i>	<i>2.40</i>		<i>3.10</i>		<i>2.69</i>		<i>2.33</i>		<i>3.10</i>	

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Adaptado de “Matriz de Perfil Competitivo (MPC),” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015b, p. 131. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 22

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Perú		Estados Unidos		España		Francia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Ambiente de Negocios	0.07	2	0.14	4	0.29	2	0.14	3	0.21
2 Seguridad	0.10	1	0.10	2	0.19	4	0.38	3	0.29
3 Salud e Higiene	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.29	4	0.29
4 Recursos Humanos	0.05	3	0.14	4	0.19	4	0.19	4	0.19
5 Tecnología y Telecomunicaciones	0.05	2	0.10	4	0.19	4	0.19	4	0.19
6 Priorización del Turismo	0.07	3	0.21	4	0.29	4	0.29	4	0.29
7 Apertura Internacional	0.07	4	0.29	4	0.29	3	0.21	4	0.29
8 Competitividad de Precio	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
9 Sostenibilidad Ambiental	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.19	4	0.19
10 Infraestructura Aérea	0.10	2	0.19	4	0.38	4	0.38	4	0.38
11 Infraestructura de Transporte Terrestre y Puertos	0.07	1	0.07	4	0.29	4	0.29	4	0.29
12 Infraestructura de Servicios Turísticos	0.10	3	0.29	4	0.38	4	0.38	4	0.38
13 Recursos Naturales	0.07	4	0.29	4	0.29	4	0.29	4	0.29
14 Recursos Culturales y Viajes de Negocios	0.07	4	0.29	4	0.29	4	0.29	4	0.29
<i>Total</i>	<i>1.00</i>		<i>2.40</i>		<i>3.45</i>		<i>3.64</i>		<i>3.62</i>

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza Menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Adaptado de "Matriz de Perfil Referencial (MPR)," en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015b, p. 132. Lima, Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

Debido a la globalización, cualquier actividad económica se encuentra en este momento sometida a fuerzas globales de mercado. El turismo es un claro ejemplo de esta característica. Las cinco fuerzas de Porter en el caso del turismo indican que, para ser exitoso en la tarea de atraer turistas, es necesario prestar mucha atención al poder negociador de los consumidores (turistas), quienes tienen la facultad de poder elegir entre un gran abanico de ofertas.

Herramientas como las MPC y las MPR ayudan a entender dónde se deben enfocar los esfuerzos para poder entregar al mercado una oferta de mayor valor, y atraer así una mayor cantidad de turistas. Las condiciones actuales del país dan, a su vez, una idea del potencial que tiene el Perú para situarse como líder de destino turístico.

Los intereses nacionales de nuestros vecinos y socios comerciales parecen estar adecuadamente alineados a los nuestros, lo que plantea una interesante posibilidad para generar ofertas integradas y rutas turísticas regionales que generarían mucho valor a los participantes. El análisis PESTE presenta un gran potencial de destinos turísticos no explotados apropiadamente, que podrían elevar nuestra oferta como país a un nivel mucho mayores que el actual; las condiciones de crecimiento económico también son un factor positivo para este desarrollo. El reconocimiento de la Marca País, en virtud del desarrollo gastronómico, que está adecuadamente alineado a la imagen de una nación con tradiciones ancestrales, se presenta también como un factor de éxito para el enriquecimiento de nuestra oferta.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Las principales áreas evaluadas son las siguientes: (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. El sector turismo está compuesto por:

- El Estado que aporta los recursos turísticos, la infraestructura que soporta la industria y cumple la función del ente regulador de las actividades turísticas.
- El sector privado organizado gremialmente que aporta inversiones en infraestructura turística y da valor a los atractivos.
- La población que provee su trabajo en las distintas instituciones del sector y que debe ser la beneficiaria de los beneficios de la actividad turística.
- Los turistas que realizan la “compra” del servicio turístico y dejan divisas en el país.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En el Perú, la administración y gerencia del sector corresponde al Estado, principalmente al MINCETUR, uno de los 18 ministerios que componen el Poder Ejecutivo peruano (ver Figura 27). El Estado peruano, según la Ley 29408, Ley General de Turismo, emitida en el año 2009, considera el turismo como un sector de interés nacional para el desarrollo del país. Esta ley tiene por objetivo 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 cada uno de los distintos actores relacionados con el sector.

En este sentido, son funciones del MINCETUR formular, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de comercio exterior, con excepción de la regulación

arancelaria, así como la política de turismo, en concordancia con la política general del Estado y en coordinación con las instituciones y los sectores vinculados a su ámbito. En el caso del turismo, se deberá tomar en cuenta su carácter multisectorial e interdependiente, así como los componentes sociales y culturales de las actividades de su competencia (Silva Velarde-Álvarez, 2014). En el organigrama de MINCETUR destaca el viceministerio de Turismo, con varias direcciones a cargo; entre ellas, las siguientes: (a) Investigación y Estudio de Turismo y Artesanías, (b) Políticas y Desarrollo, (c) Estrategia Turística, (d) Artesanía, y (e) Juego de Casino y Máquinas (ver Figura 28).

En este marco, y con conciencia del rol que como ente rector de la actividad turística cumple el MINCETUR, se convocó a los principales actores del ámbito público y privado para elaborar de manera conjunta el PENTUR 2016-2025. Enfocado en cumplir dichos objetivos, este PENTUR presenta cuatro pilares de actuación: diversificación y consolidación de mercados, diversificación y consolidación de la oferta, facilitación turística e institucionalidad del sector (MINCETUR, 2016e). Los entes ejecutores de los planes estratégicos del MINCETUR son los Gobiernos regionales y locales, quienes delegan sus funciones a las direcciones regionales de comercio exterior y turismo (DIRCETUR), según Decreto Supremo N.º 047-2009-PMC del año 2009, que aprueba el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales. Los representantes de DIRCETUR de cada región son los encargados de ejecutar el PERTUR de sus regiones y de alinear sus objetivos con los establecidos en el PENTUR (ver Figura 29). El presupuesto del sector comercio exterior y turismo para 2015 asciende a alrededor de S/ 500 millones, y está distribuido como sigue: MINCETUR, 280 millones; PromPerú, 197 millones, y CENFOTUR, 20 millones (ver Tabla 23).

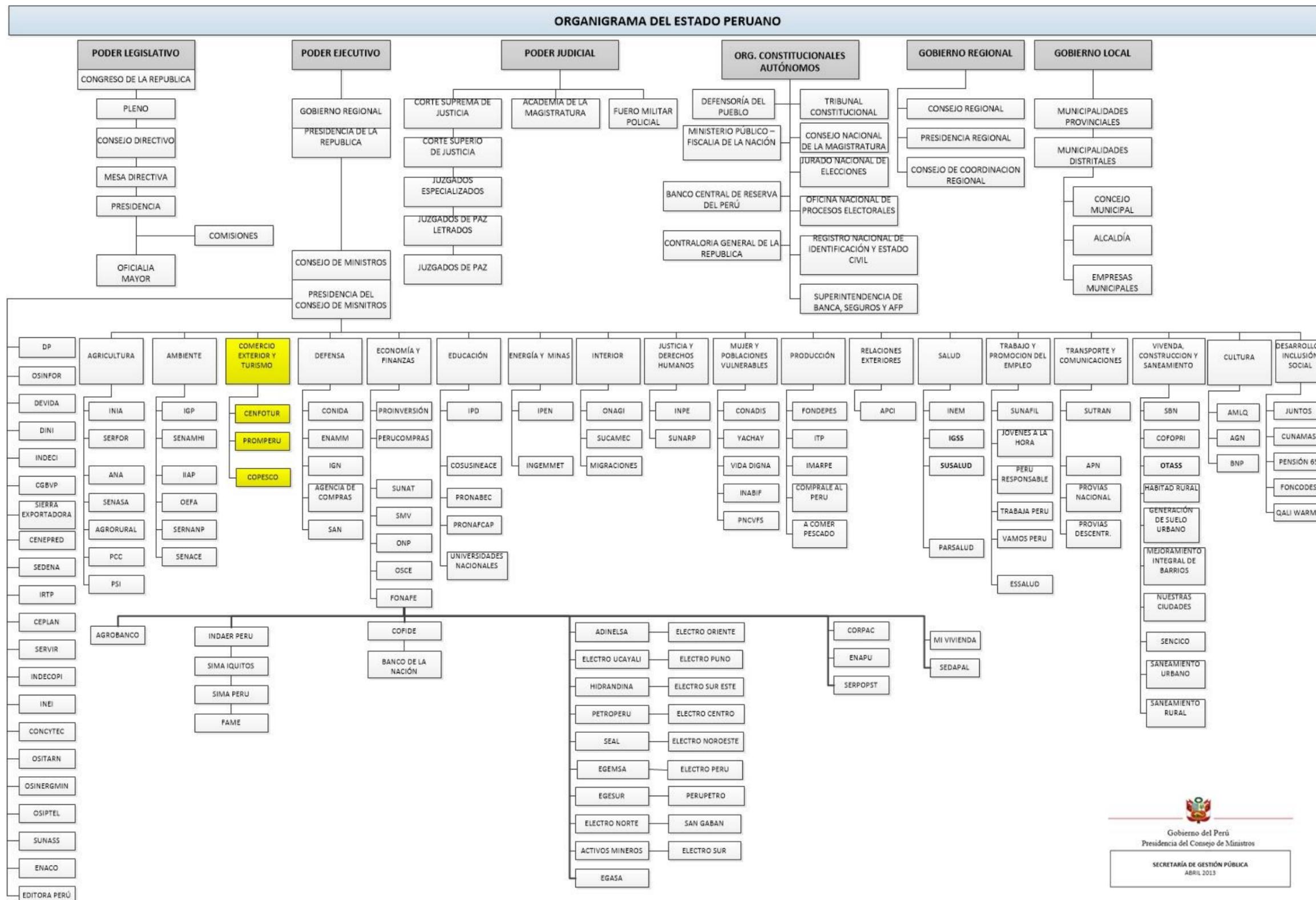


Figura 27. Organigrama del Estado peruano. Adaptado de “Organigrama del Estado peruano,” por el Congreso de la República del Perú, 2013 ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)).

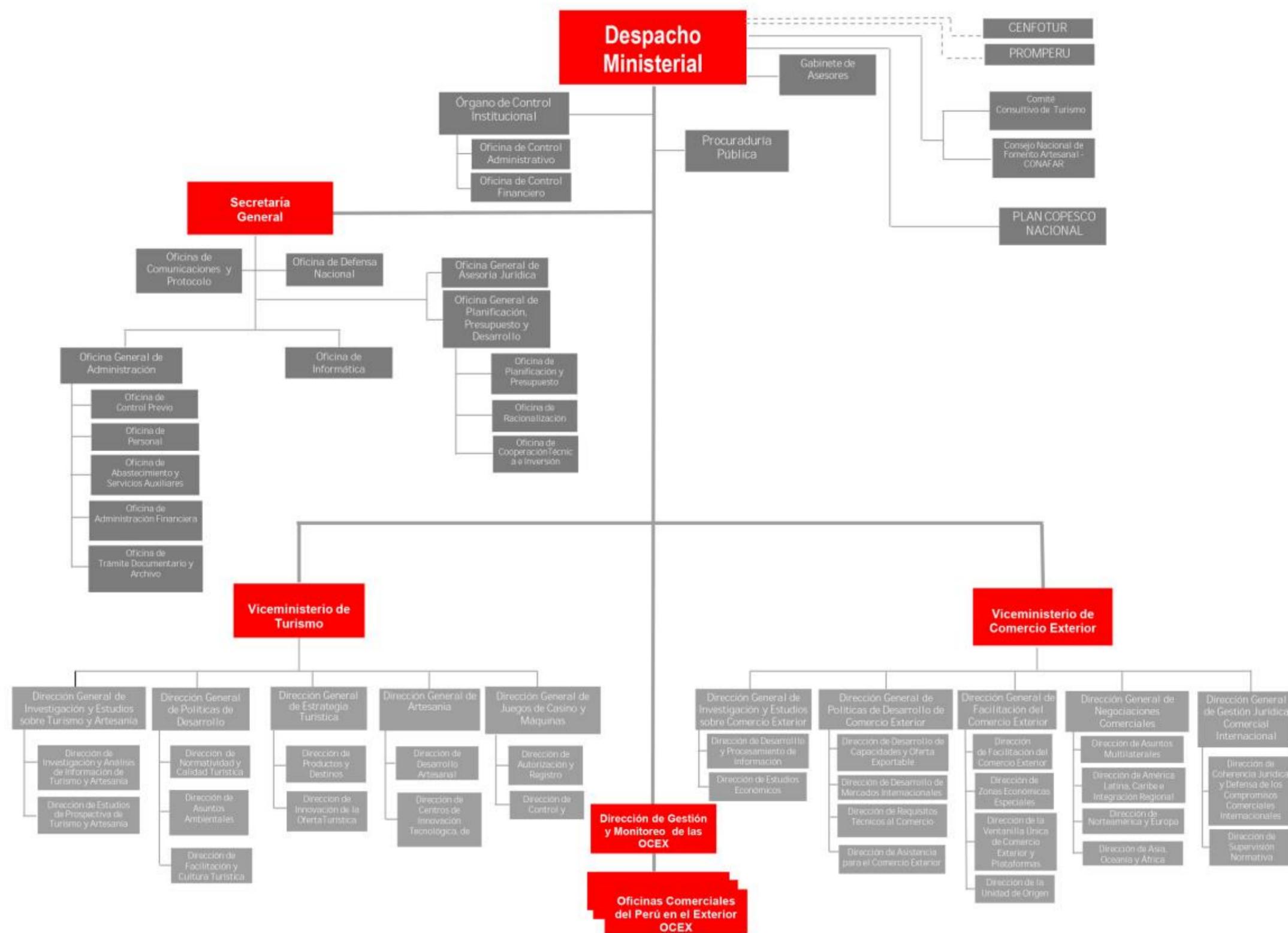


Figura 28. Organigrama del MINCETUR.

Tomado de "Organigrama," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), s. f.-e. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/organigrama/>



Figura 29. Modelo de gestión PENTUR.

Tomado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016e. (http://ww2.MINCETUR.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

El Ministerio de Economía y Finanzas, a través del MINCETUR, encarga a PromPerú la promoción de la actividad turística. PromPerú es un organismo técnico especializado con personería jurídica de derecho público interno que goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa. Se encuentra adscrita al MINCETUR y constituye un pliego presupuestal. Entre las funciones de PromPerú se encuentran formular, aprobar, ejecutar y evaluar el Plan Estratégico y Operativo Institucional de Promoción de las Exportaciones, el Turismo y la Imagen del País, en concordancia con las políticas nacionales y sectoriales de comercio exterior y turismo (PromPerú, 2013).

Tabla 23

Evolución del Presupuesto del Sector Comercio Exterior y Turismo en Millones de Soles

Pliego	Año			
	2012	2013	2014	2015
035: MINCETUR	170.2	196.4	166.8	283.2
008: PROMPERU	146.3	160.1	245.0	196.9
180: CENFOTUR	16.0	21.5	19.4	19.3
<i>Sector Comercio Exterior y Turismo</i>	<i>332.5</i>	<i>378.0</i>	<i>431.2</i>	<i>499.4</i>
Variación		13.7%	14.1%	15.8%
Presupuesto Nacional (PN)	95,534.60	108,418.90	118,934.30	130,621.30
Participación con respecto al PN	0.3 %	0.3 %	0.4 %	0.4 %

Nota. Tomado de “Sustentación del presupuesto 2015, sector comercio exterior y turismo,” por M. Silva Velarde-Álvarez, 2014 ([http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AC91BA1035918F2005257D80005BCA87/\\$FILE/PRESENTACION_MINCETUR.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AC91BA1035918F2005257D80005BCA87/$FILE/PRESENTACION_MINCETUR.pdf))

En el organigrama de PromPerú, se pueden observar estas direcciones: (a) Dirección de Promoción de las Exportaciones, (b) Dirección de Promoción de Turismo y (c) Dirección de Comunicaciones e Imagen del País (ver Figura 30). El otro organismo adscrito al MINCETUR es el Centro de Formación Líder en Turismo (CENFOTUR), con certificación TEDQUAL, otorgada por la OMT, para sus carreras profesionales. Con esta certificación internacional lograron ser miembros del Consejo de Educación de la OMT. CENFOTUR es el responsable de la formación técnica, la capacitación y el perfeccionamiento del capital humano vinculado al turismo, y ofrece una propuesta innovadora acorde con las necesidades del sector. Además de la Ley General de Turismo, distintas actividades turísticas están reguladas por:

Ley 27790 (Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo). Es la ley que determina y regula la estructura orgánica del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Ley 27790, 2002).

Decreto Supremo 026-2004-MINCETUR (Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo). Clasifica a las Agencias de Viajes y Turismo en: Operadores Turísticos (elabora y ofrece servicios a turistas y agencias de viajes y turismo); Agencias de Viajes y Turismo Minoristas (elaboran y ofrecen servicios al turista) y Agencias de Viajes y Turismo Mayoristas (elaboran y ofrecen servicios a otras Agencias de Viajes y Turismo) (Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno [APOTUR], 2004a).

Decreto Supremo 029-2004-MINCETUR (Reglamento de Establecimiento de Hospedaje). Clasifica los hospedajes en hoteles, *apart*-hoteles, hostales, *resorts*, *ecolodges* y albergues y determina el marco legal para su funcionamiento (APOTUR, 2004b).

Ley 28529 (Ley del Guía de Turismo). Regula la actividad del guía de turismo, determinando los requisitos para ejercer la profesión de guía, sus funciones así como los derechos (como acceso gratuito a atractivos turísticos) y obligaciones (protección del turista, conocimiento de al menos un idioma extranjero, etc.) (Ley 28529, 2005).

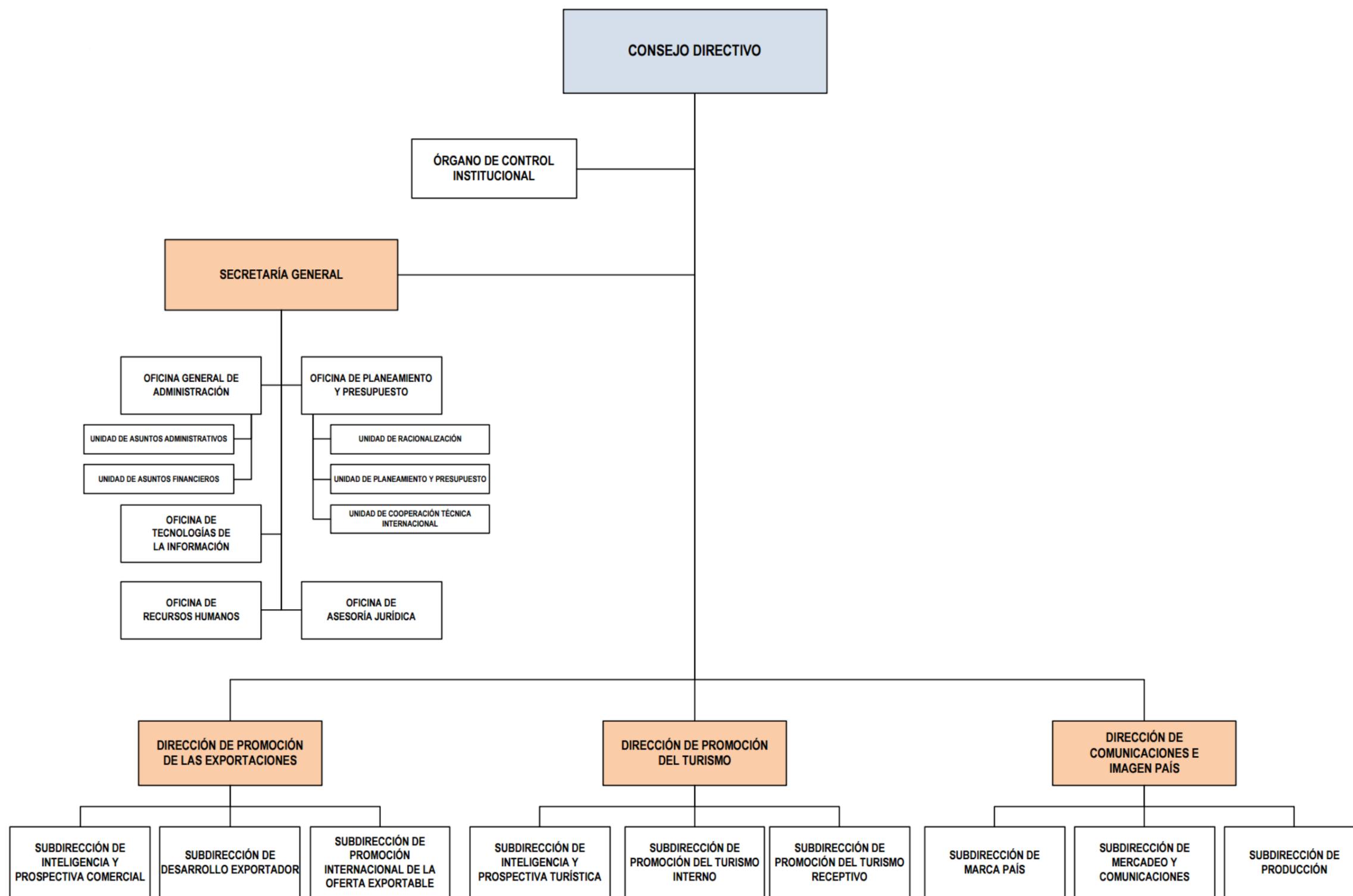


Figura 30. Organigrama de PromPerú.

Tomado de "Organigrama estructural," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), s. f.-b. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/transparencia/Docs%5COrganigramaPromperu.pdf>

Ley 27889 (y su Reglamento). Crea el Fondo e Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico para el financiamiento de proyectos de promoción y desarrollo del turismo nacional, mediante la recaudación de US\$ 15.00 por cada pasaje internacional, además de asignar un comité (con integrantes del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, del Ministerio de Economía y Finanzas, del Ministerio de Relaciones Exteriores, de PromPerú, del sector privado, del Proyecto Especial Plan COPESCO y de los gobiernos regionales) para la priorización de los proyectos que se vayan a desarrollar con este fondo (Plan COPESCO Nacional, 2014).

Adicionalmente, el Gobierno peruano ha publicado decretos (legislativos y supremos) para incentivar la actividad turística, reduciendo la carga impositiva sobre los servicios turísticos:

Decreto Legislativo 919. Modifica la Ley del Impuesto General a las Ventas, considerando los servicios de hospedaje y alimentación a sujetos no domiciliados (extranjeros) una exportación de servicios y por tanto exentos del impuesto general a las ventas (Decreto Legislativo 919, 2001).

Decreto Legislativo 1119. Modifica la Ley del Impuesto General a las Ventas, exime del impuesto general a las ventas y del impuesto selectivo al consumo a las operaciones de exportación (Decreto Legislativo 1119, 2012).

Decreto Legislativo 1125. Modifica la Ley del Impuesto General a las Ventas eximiendo del impuesto general a las ventas y del impuesto selectivo al consumo a los servicios de alimentación, transporte turístico, espectáculos de folclore nacional, teatro, ópera, ballet, zarzuela que conformen un paquete turístico ofrecido por operadores turísticos domiciliados en el país a favor de agencias, operadores turísticos o personas no domiciliadas (Decreto Legislativo 1125, 2012).

4.1.2 Mercadeo y ventas (M)

La función de mercadeo y ventas es llevada a cabo en forma conjunta por el Estado que aporta el insumo principal para la generación de Productos Turísticos (los recursos turísticos) y el sector privado. Para hacer una buena evaluación de la función de mercadeo, es necesario analizar cada uno de los cuatro componentes de la mezcla de mercadeo (*marketing mix*) que define McCarthy (1960): producto, precio, plaza y promoción.

Producto. El producto turístico es el conjunto de componentes tangibles e intangibles, conformado por recursos, atractivos, infraestructura, actividades recreativas, imágenes y valores simbólicos, para satisfacer las expectativas del mercado de turismo. (MINCETUR, 2011). El Estado provee los recursos y atractivos turísticos además de la infraestructura base (infraestructura de transportes y comunicaciones, infraestructura de servicios básicos, etc.) y parte de la infraestructura turística (Plan COPESCO) que permite la generación de productos turísticos, realiza estas actividades mediante PromPerú financiado por el Fondo e Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico (Plan COPESCO Nacional del Perú, 2014).

Asimismo, el MINCETUR, de acuerdo con la Ley General de Turismo, Ley 29408 (2009), realiza inventarios de los recursos turísticos y ofertas: el Inventario Nacional de Recursos Turísticos identifica el potencial del país en ese sector para que, según su resultado, se prioricen las acciones públicas y privadas que se convertirán en productos turísticos demandados. El MINCETUR, en coordinación intersectorial, establece los lineamientos para la elaboración y actualización del inventario sobre la base de la información de los Gobiernos regionales. El Inventario Regional de Recursos Turísticos es elaborado y actualizado por los Gobiernos regionales en coordinación con los Gobiernos locales, siguiendo las pautas establecidas por el MINCETUR. La diversificación de la oferta turística es promovida por este

ministerio para desarrollar e innovar productos turísticos sostenibles e integrarlos a través de corredores y circuitos, de acuerdo con las exigencias de los mercados nacional e internacional.

En agosto de 2016, en la presentación del sector turismo ante la Comisión de Comercio Exterior y Turismo, a cargo del ministro Eduardo Ferreyros Küppers, se identificaron, en concordancia con el PENTUR de 2016, los circuitos turísticos de interés conformados por diversos destinos articulados; estos incluyen recursos naturales, culturales y humanos, así como un conjunto de servicios que se ofrecen al turista para que llegue a su destino y regrese a su lugar de origen. Asimismo, los CT, que son las vías de interconexión o rutas de viaje que unen dos o más centros turísticos, deben contar con infraestructura y facilidades que permitan su uso.

Los destinos turísticos identificados por el MINCETUR son los siguientes:

- Destino San Martín

Circuito: Tarapoto-Laguna Azul-Tarapoto

Circuito: Tarapoto-Ahuashiyacu-Tarapoto

Corredor: Tarapoto-Lamas-Morro Calzada-Santa Elena-Cueva de Palestina

- Destino Ayacucho

Circuito: Huamanga-Wari-Quinua

- Destino Paracas-Nasca (Ica)

Circuito: Ica-Nasca-Ica

Corredor: Paracas (incluye Islas Ballestas)-Ica-Huacachina

- Destino Cajamarca

Circuito: Cajamarca-Cumbemayo-Cajamarca

Circuito: Cajamarca-Ventanillas de Otuzco-Baños del Inca-Cajamarca

Circuito: Cajamarca-Granja Porcón-Cajamarca

Circuito: Cajamarca-Laguna San Nicolás-Cajamarca

- Destino Cusco-Machu Picchu (Cusco)
Circuito: Cusco-Pisac-Urubamba-Ollantaytambo-Machu Picchu-Cusco
Circuito: Cusco-Andahuaylillas-Cusco
- Destino Tambopata (Madre de Dios)
Corredor: Puerto Maldonado-Reserva Nacional Tambopata
- Destino Manu (Cusco-Madre de Dios)
Corredor: Cusco-Quillabamba-Boca de Manu-Parque Nacional del Manu
- Destino Río Amazonas (Loreto)
Circuito: Iquitos-Laguna Quistococha-Reserva Nacional Alpamayo Mishana-Iquitos
Corredor: Iquitos-Reserva Pacaya Samiria
- Destino Arequipa-Cañón del Colca (Arequipa)
Circuito: Arequipa-Chivay-Mirador Cruz del Cóndor-Chivay-Arequipa
Circuito: Arequipa-Coporaque-Yanque-Sibayo-Sibayo
- Destino Ucayali-Huánuco
Circuito: Pucallpa-Laguna Yarinacocha-Comunidad Nativa 11 de agosto-Comunidad Nativa San Francisco-Pucallpa
Corredor: Aguaytía-Padre Abad-Parque Nacional Tingo María
- Destino Selva Central (Junín-Pasco)
Corredor: La Merced-Perené-Pichanaqui-Satipo-Mazamari-Villa Rica-Oxapampa-Huancabamba-Pozuzo
- Destino Ruta Moche (La Libertad-Lambayeque)
Corredor: Moche-Trujillo-Huanchaco-Magdalena de Cao-Puerto Chicama-Pacasmayo (incluye Cañoncillo)-Chepén-Pakatnamú-Chiclayo (incluye Sipán)-Sicán-Túcume-Bosque de Pómac

- Destino Playas del Norte (Tumbes y Piura)
Corredor: Puerto Pizarro-Tumbes-Circuito de playas de Tumbes (desde La Cruz hasta Punta Sal)-Circuito de playas de Piura (desde Máncora hasta Colán)
- Destino Lima
Circuito: Lima Metropolitana (Centro Histórico-Miraflores-Barranco)
Circuito: Lima-Huaral-Huacho-Barranca (Caral)-Lima
Circuito: Lima-Lunahuaná-Reserva Nor Yauyos Cochas-Lima
Circuito: Lima-San Pedro de Casta-Marcahuasi-Lima
- Destino Parque Nacional Huascarán (Áncash)
Circuito: Huaraz-Cátac-Pastoruri-Huaraz
Circuito: Huaraz-Yungay-Laguna Llanganuco-Huaraz
Circuito: Huaraz-Recuay-Chavín de Huántar-Huaraz
- Destino Lago Titicaca (Puno)
Circuito: Puno-Capachica-Lago Titicaca (incluye islas)-Puno
- Destino Tacna-Moquegua
Circuito: Tacna (incluye Circuito Histórico)-Miculla-Tacna
Circuito: Tacna-Tarata-Ticaco-Tacna
Circuito: Moquegua (incluye Centro Histórico y Ruta del Pisco)-Torata-Moquegua
Corredor: Tacna-Circuito de playas-Ilo
- Destino Kuélap-Gocta (Amazonas)
Circuito: Chachapoyas-Gocta-Chachapoyas
Circuito: Chachapoyas-Kuélap-Chachapoyas

Los servicios turísticos son ofrecidos por prestadores que realizan actividades que acercan la oferta a los turistas: (a) servicios de hospedaje, (b) servicios de agencias de viajes y turismo, (c) servicios de agencias operadoras de viajes y turismo, (d) servicios de transporte

turístico, (e) servicios de guías de turismo, (f) servicios de organización de congresos, convenciones y eventos, (g) servicios de orientadores turísticos, (h) servicios de restaurantes, (i) servicios de centros de turismo termal o similares, y (k) servicios de juegos de casino y máquinas tragamonedas.

Promoción. Las actividades de promoción son, también realizadas en forma conjunta por el Estado y el sector privado PROMPERU es el organismo adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo cuya misión es “Posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, de sus recursos turísticos y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizados del país” (Promperu, 2017a). PromPerú es el organismo encargado de Marca Perú, lanzada tanto en el exterior como en el interior del país el 2011. Este esfuerzo fue realizado para posicionar al Perú como país turístico, con oferta de interés para las personas que buscan viajar y conocer reservas naturales, saber de su historia y cultura, practicar deportes (tabla) o probar la gastronomía, entre otros intereses. Marca Perú reconoce que el Perú cuenta, entre otros, con Machu Picchu, una de las siete maravillas del mundo y Patrimonio de la Humanidad, y también con el río Amazonas, una de las siete maravillas naturales del mundo, reconocida por la fundación New 7 Wonders.

Precio. El precio del Perú como destino turístico es considerado muy elevado de acuerdo al índice de competitividad turística situándose en el lugar 115 de 141 (WEF, 2015b) (ver Tabla 24), lo que puede explicarse, por ineficiencias en los procesos internos (inadecuada infraestructura de transporte, por ejemplo) y probablemente por la sobrevaluación del sol, de acuerdo Índice Big Mac publicado por *The Economist* (2017), que ubica al sol como sobrevaluado (50 %) con respecto al dólar (ver Figura 31), lo que naturalmente encarece los servicios producidos localmente

en comparación al mercado exterior. Al año 2014 el gasto promedio diario, del turista extranjero, fue de USD 99.2, con una permanencia promedio de 10 noches y un gasto total promedio por turista de USD 992 (ver Figura 32).



Figura 31. Valuación del dólar de acuerdo al índice Big Mac. Tomado de “Interactive Currency-Comparison Tool. The Big Mac Index,” por *The Economist*, 2017 (<http://www.economist.com/content/big-mac-index>).

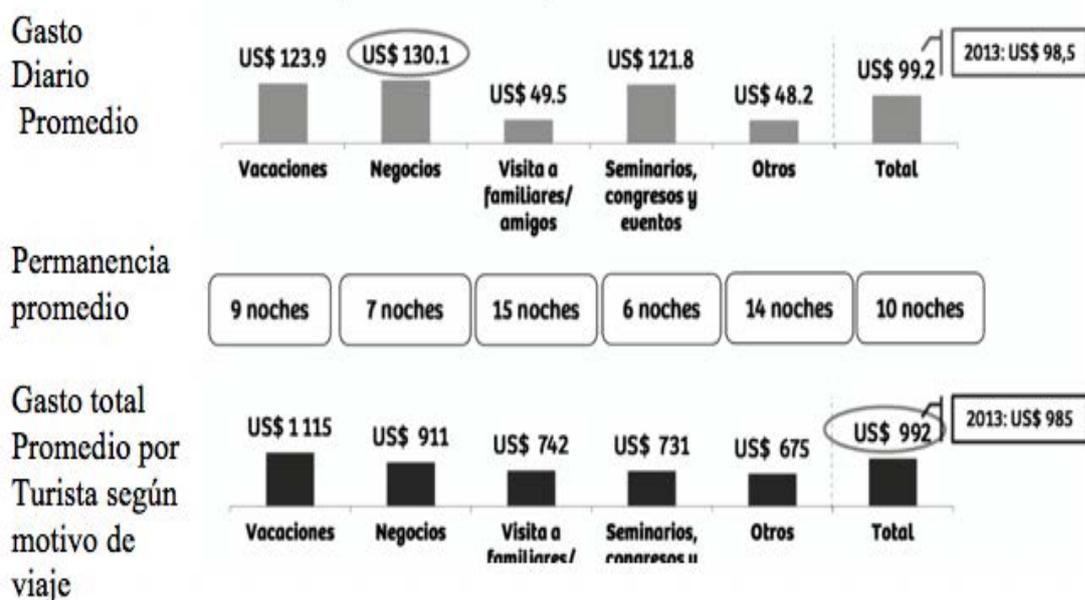


Figura 32. Gasto y permanencia por motivo de viaje 2014. Tomado de “Perfil del Turista Extranjero 2014,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2014. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Presentacion-PTE-2014.pdf>

Plaza. En un mercado global como el de la industria turística, se compete en todo el mundo, el mercado objetivo (turista) de los productos turísticos peruanos es definido por OMT (2017b) como la persona que viaja a un lugar diferente del de su residencia habitual (puede ser de otra parte del país o de fuera del país), se aloja al menos una noche en el lugar que visita y es consumidor de servicios turísticos. En 2014, la demanda de servicios turísticos ascendió a 1,133 millones de llegadas en todo el mundo. En 2015, llegaron al Perú 3.5 millones de turistas; sus motivos de viaje fueron ocio-recreo y vacaciones (53 %), negocios (14 %), religión, salud, etc. (27 %) y otros (6 %).

Tabla 24

Rango de Competitividad en Precios 2015

Competitividad en precios América Latina	Mundo (141 países)	América (rango del 1 al 7)
Bolivia	21	5.32
Colombia	86	4.47
Chile	89	4.44
Argentina	112	3.97
Perú	115	3.90

Nota. Adaptado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015. Economy Rankings,” por el World Economic Forum (WEF), 2015a (<http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/economy-rankings/#indicatorId=TTCLB.08>).

Según PromPerú, en el Perfil del Turista Extranjero 2014, la edad promedio del visitante extranjero es 39 años, viajan con paquete turístico y vienen por negocios. El 57% de ellos, tienen un ingreso anual menor a USD 40,000, el 24% de USD 40,000 a USD 79,999, y el 19% más de USD 79,999. Los turistas extranjeros visitan el país por vacaciones o recreación es el 62% y 15% por negocios. El 98% de los visitantes de Chile visitan el Perú por asuntos relacionados a salud o tratamiento médico. El perfil del vacacionista extranjero en 2014 segmenta al mercado consumidor de servicios turísticos de la siguiente manera (Promperu, 2015):

- En promedio, la mayoría son hombres.
- La edad promedio de los turistas es de 40 años.

- El 86 % tiene instrucción superior.
- La mayoría de los latinoamericanos tiene un ingreso familiar anual menor a US\$ 40,000.
- El 64 % de los turistas de larga distancia cuenta con un ingreso familiar de US\$ 40,000 o más al año.
- Los viajes por vacaciones y negocios representan el 78 % del total de llegadas.
- El mayor gasto diario lo realizaron los turistas que visitaron el Perú por negocios.
- El Perú es el primer país de la región donde más gastan los turistas extranjeros.
- El vacacionista extranjero que ingresa al Perú por el aeropuerto Jorge Chávez adquiere los servicios de una agencia de viajes y gasta US\$ 1,000 o más en su viaje.

4.1.3 Operaciones, logística, infraestructura (O)

De acuerdo con el índice de competitividad turística del World Economic Forum (que evalúa a 141 países), el Perú ocupa el lugar 83 en infraestructura aeroportuaria, 118 en infraestructura de transporte terrestre y marítimo ambos por debajo de la media mundial. Además, se ubica en el puesto 48 en servicios de infraestructura turística (WEF, 2015b). Las labores de correspondientes a la operación, logística e infraestructura del sector son llevadas a manera de clúster (ver Figura 33).

El Estado. Provee fundamentalmente los servicios de infraestructura de transporte (aeroportuario, terrestre y marítimo), de servicios básicos (telecomunicaciones, salud, seguridad, etc.) mientras que coordina con otros organismos de manera horizontal y vertical: con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones; el Instituto Nacional de Cultura; con Gobiernos regionales, locales y municipalidades; y con cadenas hoteleras y asociaciones diversas públicas y privadas, así como con las oficinas comerciales de los consulados en el exterior.



Figura 33. Clúster turístico.

Adaptado de “Michael Porter on Cairns’s tourism cluster,” por *Queensland Economy Watch*, 2013, September 6 (<https://queenslandeconomywatch.com/2013/09/06/michael-porter-on-cairnss-tourism-cluster/>).

La infraestructura de transporte en aeropuertos, puertos, rutas terrestres y vías férreas, es deficiente, se debe contar con un amplio aeropuerto internacional para descongestionar el tráfico aéreo y, así, lograr las proyecciones estimadas. La demanda en los vuelos ha sido mayor, por lo que se requiere que nuestro aeropuerto crezca y que se culmine con la expropiación de terrenos, pues aún no se han eliminado todas las interferencias en esa propiedad. Esas interferencias tienen que ser suprimidas para que el concesionario pueda construir la segunda pista. Se ha señalado que, en aproximadamente dos años, se podrían eliminar esas interferencias. Para proveer al turista de los servicios turísticos requeridos, el MINCETUR coordina diversas acciones con otros organismos del Estado, como los ministerios, las regiones y las municipalidades locales. Las siguientes son algunas de estas acciones:

Conectividad aérea. Se ha proyectado la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el mejoramiento del Aeropuerto Internacional Teniente Alejandro Velasco Astete, el inicio de las obras en el aeropuerto de Chinchero, el mejoramiento y la ampliación de los aeropuertos regionales del Perú y la promoción de los vuelos interregionales que faciliten la conectividad aérea y disminuyan los tiempos de traslado entre regiones.

Conectividad terrestre. Se harán CT con la participación de Gobiernos regionales y locales, y se priorizarán caminos viales regionales y vecinales que faciliten el acceso a atractivos turísticos, además de rutas para ingresar y salir de Machu Picchu.

Conectividad marítima. Se espera la construcción de un nuevo puerto turístico de calidad mundial para la atención de cruceros, actividad que crece sostenidamente.

Por otro lado, el Plan COPESCO Nacional formula y ejecuta proyectos de inversión pública de infraestructura para el turismo nacional. En 2017, se invertirá S/ 1,038 millones para 83 proyectos. Actualmente, hay 36 estudios de preinversión, 36 expedientes técnicos y 11 obras en ejecución en diferentes regiones, con sus partidas presupuestarias: en Loreto, cuatro proyectos por S/ 25'958,493; en Junín, tres proyectos de estudios de preinversión y expedientes técnicos por S/ 11'076,042; en Tacna, tres proyectos de estudios de preinversión por S/ 10'901,493; en Ucayali, tres proyectos de estudios y obras por S/ 7'585,363; en Arequipa, cuatro proyectos de estudios y obras por S/ 5'579,495, programación 2017; en Huánuco, tres proyectos de estudios y expedientes técnicos por S/ 699,127; en Apurímac, un proyecto de expediente técnico por S/ 108,365; y en Cusco, un proyecto de estudio de S/ 86,000.

El sector privado. Por medio de los prestadores de servicios turísticos (reglamentados por el MINCETUR), provee servicios turísticos directos por medio de las Agencias de Viajes y Turismo y Operadores Turísticos (generación de paquetes turísticos, hospedaje, servicios de alimentación, servicios de transporte, etc.). Existe una baja cantidad de hoteles, por lo que se precisa una mayor inversión para poder alojar a la cantidad de turistas internos y externos que desean conocer el país. En 2013, se estimó la realización de 35 proyectos; sin embargo, debido a la lentitud burocrática, solo seis de ellos se materializaron. Esta brecha entre los proyectos y las obras finalmente ejecutadas muestra que los grandes grupos hoteleros siguen manifestando interés en el mercado peruano, a pesar de la lentitud y las trabas de la administración del Estado. La inversión hotelera del Perú se concentra principalmente en

Lima, donde tienen lugar eventos de alto prestigio, reconocidos mundialmente, como la celebración de la cumbre COP 20 en 2014, los Juegos Panamericanos 2015 o el Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico (APEC) en octubre de 2016.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La importancia del sector turismo en el Perú es cada vez mayor: tiene un crecimiento constante gracias a la generación sostenida de divisas y de empleo, y al impacto en la mejora de la calidad de vida en las regiones (El *boom* del turismo en el Perú: de solo Machu Picchu a un país multideestino, 2015). Las localidades del país donde se desarrollan estas actividades económicas se ven beneficiadas con inversiones públicas y privadas, así como con la generación de empleo. Este sector, el año 2015, representó el 3.9 % del PBI nacional (ver Figura 34).

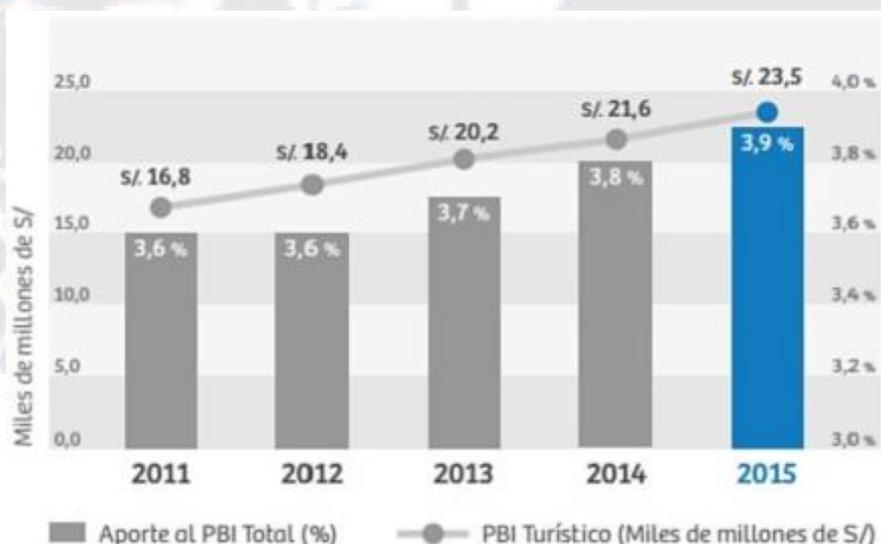


Figura 34. PBI turístico (miles de millones de soles y porcentaje).

Tomado de “Medición Económica del Turismo 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

El año 2015, tres actividades económicas contribuyeron en mayor proporción dentro del sector y sumaron el 63.6 % de este: transporte de pasajeros, 27 %; provisión de alimentos y bebidas, 22.6 %, y alojamiento para visitantes, 14.0 % (MINCETUR, 2016c) (ver Figura 35).



Figura 35. PBI turístico por actividad económica, 2015.

Tomado de “Medición Económica del Turismo 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

Este sector económico ha crecido hasta convertirse en el segundo sector no tradicional que genera divisas en el país, después del sector agropecuario (US\$ 4,231 millones), y ha dado empleo a 1.2 millones de personas, directa e indirectamente. En la última década, se han triplicado las divisas, de US\$ 963 millones en 2003 a US\$ 3,001 millones en 2014 (ver Figura 36).

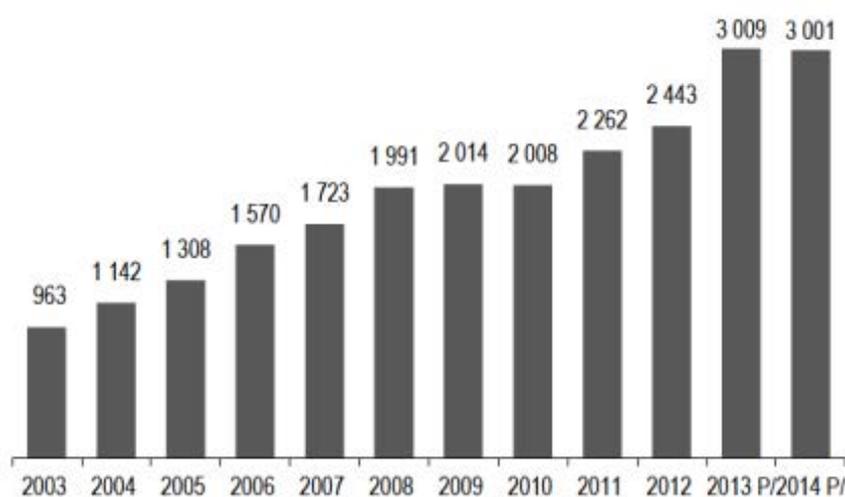


Figura 36. Ingreso de divisas por turismo, 2003-2014 (millones de dólares americanos).

Tomado de “Compendio Estadístico Perú 2015,” por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), 2015

(<http://www.unfpa.org.pe/InfoEstadistica/2015/CompendioEst2015/cap20/CAP20.PDF>)

Según el MINCETUR, en el año 2015, el consumo turístico interior, compuesto por el turismo receptivo y el turismo interno, aportó el 6.9 % a la economía nacional, con un total de S/ 42,100 millones, lo que muestra un crecimiento desde 2011, año en que la cifra fue 6.4 % (ver Figura 37). En el porcentaje total del consumo turístico interior, el componente que más destaca es el gasto turístico interno (62.2 %), al que siguen el gasto turístico receptivo (31.4 %) y otros gastos (6.4 %). Este último incluye los servicios provistos indistintamente a turistas internacionales e internos (MINCETUR, 2016c).

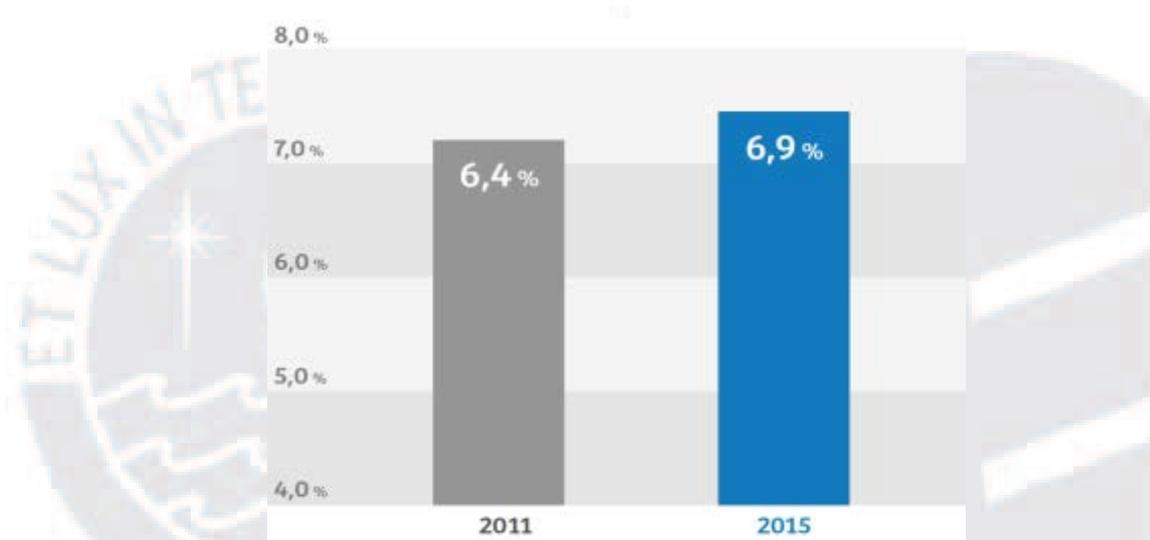


Figura 37. Consumo turístico interior.

Tomado de “Medición Económica del Turismo 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

El ingreso de divisas por turismo receptivo al 2015, fue de US\$ 4,151 millones, del cual US\$ 3,320 millones fue principalmente gasto en viajes (ver Figura 38). Según la Organización Mundial de Turismo [OMT], en la actualidad más de mil millones de personas viajan a un destino internacional cada año y cerca de treinta millones de personas (2.5% del volumen mundial) llegan a América del Sur. El mayor volumen de turistas hacia un país de la región es hacia Brasil, con 6’306,000 de visitantes, seguido de Argentina con 5’736,000 de visitantes, luego Chile con 4’478,000 de visitantes. Durante el año 2015 llegaron al Perú 3.5

millones de turistas internacionales, cifra que ha ido en aumento desde el año 2011, en el cual viajaron al país 2.6 millones de visitantes (ver Figura 39).



Figura 38. Ingreso de divisas por turismo receptivo. Tomado de “Medición Económica del Turismo 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

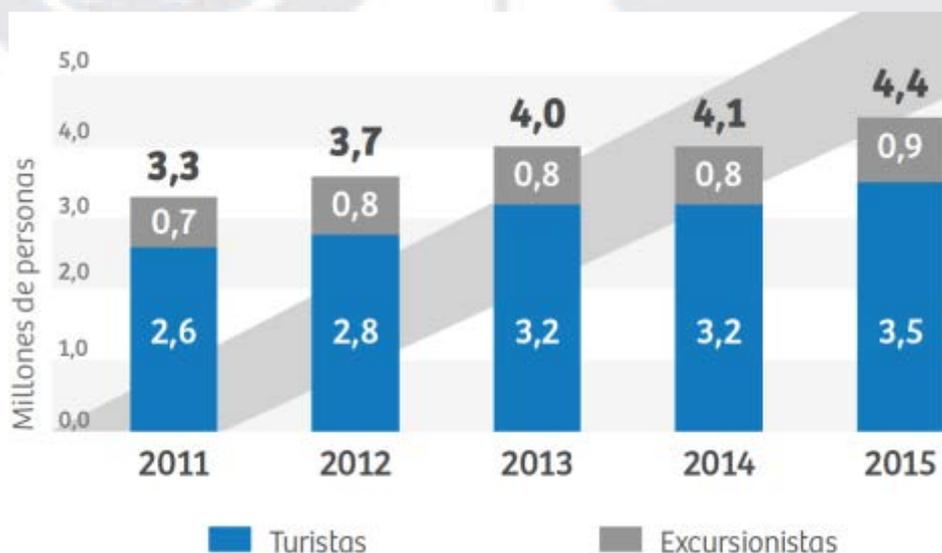


Figura 39. Llegada de visitantes internacionales. Tomado de “Medición Económica del Turismo 2016,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf).

De acuerdo al PENTUR 2016, la población que viajó por turismo interno fue de 10.8 millones, lo que dio lugar a un crecimiento de 2.9 % respecto al año 2014 y de 13.7 % respecto al año 2011. El año 2014, las dos principales entradas al país usadas por visitantes extranjeros fueron el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez del Callao, con el 47.4 % de llegadas, y el Puesto de Control Fronterizo Santa Rosa en Tacna, con el 39.3 % de llegadas (ver Tabla 25)

Tabla 25

Visita de Turistas versus Posición

País	Visita de turistas	Posición
Brasil	6'306,000	1
Argentina	5'736,000	2
Chile	4'478,000	3
Perú	3'500,000	4
Colombia	2'978,000	5

Nota. Adaptado de "Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2016," por el Organización Mundial del Turismo (OMT), 2016 (<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>).

Al analizar los países de procedencia de los visitantes extranjeros al Perú, se observa que el 73.6% de llegadas provienen de los países de Sudamérica y el 14.5% de los países de Norteamérica. Las llegadas de los países fronterizos del Perú representan el 69.9% (Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil y Colombia). Los países que aportan mayor turismo emisor al Perú, son: Chile con el 45.6% de llegadas, seguido de los Estados Unidos con 11.9%, luego Ecuador con 9.1%, Bolivia con 6.5%, Brasil con 4.5% y Colombia con 4.1% de llegadas. Los países que conforman la Alianza del Pacífico junto al Perú, Chile, Colombia y México, aportan el 51.7% del turismo emisor (ver Tabla 26).

Al hacer el balance entre el ingreso de divisas por turismo receptivo o de visitantes internacionales (3.89 millones) y egreso de divisas por turismo emisor (3.06 millones), tenemos un ingreso de USD 3,001 millones en divisas, contra un egreso de USD 1,584 millones de divisas. Con USD 771 de ingreso de divisas per cápita y USD 516 de egresos de divisas per cápita (ver Tabla 27).

Tabla 26

Ingreso de Visitantes Extranjeros según Zona Geográfica y País de Procedencia, 2006-2014

País de procedencia	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	%
							P/	P/	
Total	2'221,725	2'451,436	2'547,496	2'787,577	3'222,927	3'487,346	3'890,298	3'893,175	100.0
Norteamérica	364,586	429,089	409,731	414,378	418,984	459,413	525,969	565,486	14.5
Estados Unidos de América	321,705	380,905	357,119	355,599	344,763	379,785	435,829	464,949	11.9
México	24,666	26,685	29,601	36,930	51,333	58,357	67,740	77,410	2.0
Canadá	18,215	21,499	23,011	21,849	22,888	21,271	22,400	23,127	0.6
Centroamérica	67,671	86,095	100,401	113,558	130,712	138,654	162,817	155,751	4.0
Panamá	34,225	45,381	57,008	68,415	75,979	78,111	109,541	100,916	2.6
El Salvador	21,024	22,428	21,090	20,939	25,449	28,326	30,789	34,090	0.9
Costa Rica	11,328	16,146	18,698	19,791	20,691	23,062	13,944	11,087	0.3
Cuba	352	271	1,370	1,890	3,044	4,540	4,699	5,120	0.1
República Dominicana	178	360	1,203	2,039	4,727	4,028	3,312	4,253	0.1
Otros	564	1,509	1,032	484	822	587	532	285	0.0
Sudamérica	1'611,929	1'719,727	1'815,092	2'026,546	2'403,948	2'590,766	2'907,913	2'866,049	73.6
Chile	1,047,857	1,039,982	1,064,833	1,234,973	1,519,746	1,621,479	1,782,227	1,777,170	45.6
Ecuador	171,853	204,257	200,599	229,096	249,184	273,131	320,052	355,303	9.1
Bolivia	162,085	182,997	187,234	188,147	192,113	225,054	241,452	253,123	6.5
Brasil	50,398	69,679	97,093	102,592	139,016	153,521	178,239	176,550	4.5
Colombia	65,105	91,401	114,898	120,297	131,741	145,007	165,165	158,985	4.1
Argentina	74,654	84,773	103,833	105,367	119,211	108,898	113,968	106,838	2.7
Otros	39,977	46,638	46,602	46,074	52,937	63,676	106,810	38,080	1.0
Europa	169,254	209,762	218,191	228,955	267,302	294,440	287,880	299,293	7.7
España	100,791	126,384	142,248	158,738	162,337	169,343	162,461	167,369	4.3
Holanda	61,559	79,141	73,012	65,796	74,177	75,397	82,503	88,313	2.3
Francia	1,465	864	743	1,057	27,626	46,727	40,920	41,904	1.1
Alemania	1,325	626	513	758	566	594	506	360	0.0
Italia	769	655	550	821	752	656	372	342	0.0
Otros	3,345	2,092	1,125	1,785	1,844	1,723	1,118	1,005	0.0
Asia	1,554	1,032	524	635	723	797	573	453	0.0
Japón	465	620	360	473	524	590	384	303	0.0
Otros	1,089	412	164	162	199	207	189	150	0.0
África	81	19	27	88	95	79	40	63	0.0
Sudáfrica	34	5	6	27	27	6	14	6	0.0
Egipto	5	1	2	3	3	4	-	2	0.0
Otros	42	13	19	58	65	69	26	55	0.0
Oceanía	425	167	154	136	133	184	222	132	0.0
Australia	381	153	143	113	123	159	185	113	0.0
Nueva Zelanda	32	13	10	23	10	24	16	19	0.0
Otros	12	1	1	-	-	1	21	-	0.0
Otros 1/	6,225	5,545	3,376	3,281	1,030	3,013	4,884	5,948	0.2

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico Perú 2015," por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), 2015. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/InfoEstadistica/2015/CompendioEst2015/cap20/CAP20.PDF>

Tabla 27

Indicadores del Sector Turismo, 2000-2014

Año	Número de visitantes		Ingreso de divisas		Egreso de divisas		Divisas per cápita		Balance (Saldo)	
	Entrada 1/	Salida 2/	(Mill. US\$)	(Mill. US\$)	Ingreso US\$	Egreso US\$	Visitantes	Divisas per cápita (Mill. US\$) (US\$)		
2000	852,745	764,602	837	423	981	553	88,143	414	428	
2001	939,947	956,322	733	545	780	570	-16,375	188	210	
2002	887,835	1'063,716	787	606	887	570	-175,881	181	317	
2003	1'179,339	1'340,091	963	641	817	478	-160,752	322	338	
2004	1'450,375	1'734,696	1,142	643	787	371	-284,321	499	417	
2005	1'685,722	2'014,480	1,308	752	776	373	-328,758	556	403	
2006	2'047,610	2'175,763	1,570	798	767	367	-128,153	772	400	
2007	2'221,725	2'349,590	1,723	968	775	412	-127,865	755	363	
2008	2'451,436	2'423,854	1,991	1,121	812	462	27,582	870	350	
2009	2'547,496	2'362,457	2,014	1,088	791	461	185,039	926	330	
2010	2'787,577	2'521,267	1,008	1,276	720	506	266,310	732	214	
2011	3'222,927	2'680,346	2,262	1,356	702	506	542,581	906	196	
2012	3'487,346	2'810,811	2,443	1,439	700	512	676,535	1,004	188	
2013 P/	3'890,298	2'965,177	3,009	1,601	773	540	925,121	1,408	234	
2014 P/	3'893,175	3'068,705	3,001	1,584	771	516	824,470	1,417	255	

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico Perú 2015," por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), 2015. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/InfoEstadistica/2015/CompendioEst2015/cap20/CAP20.PDF>

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según la ENAHO (2011, como se citó en MINTRA, 2013), el empleo ascendió a 1'025,000 trabajadores y representó el 6.7 % del empleo total en el Perú, con una tasa de crecimiento anual, desde el 2004, del 5.4 % (ver Tabla 28).

Tabla 28

Trabajadores por Sectores Económicos en Perú, 2004 y 2011

Sector económico	Trabajadores, 2004 (en miles)	Trabajadores, 2011 (en miles)	Participación, 2011 (%)	TCPA, 2004-2011 (%)
Agricultura y pesca	4,353	3,946	25.8	-1.4
Minería	116	203	1.3	8.3
Manufactura	1,312	1,605	10.5	2.9
Construcción	485	866	5.7	8.6
Comercio	2,329	2,657	17.4	1.9
Turismo	712	1,025	6.7	5.4
Otros servicios	3,753	5,006	32.7	4.2
Total	13,060	15,307	100.0	2.3

Nota. Tomado de “Estudio de la actividad turística: identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2013. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2013/estudio_actividad_turistica_ocupacionesdemandadasnive lnacional.pdf

De acuerdo con el *Estudio de la actividad turística* (MINTRA, 2013), si bien se aprecia un incremento del turismo receptivo e interno y de las inversiones privadas en infraestructura turística, también se presenta en el turismo uno de los niveles más bajos de productividad de mano de obra y competitividad, con 1.8 % (ver Tabla 29). El empleo se caracteriza por ser de baja calidad.

Además, existe marcado autoempleo y unidades productivas pequeñas. Por un lado, se cuenta con una red limitada, aunque creciente, de grandes cadenas hoteleras con altos estándares de calidad. Por otro lado, está la existencia de pequeñas unidades productivas, con bajos estándares de calidad. El mismo estudio indica que el 13.5 % son trabajadores que realizan labores en la unidad productiva familiar y que no reciben un pago por la labor ejecutada (ver Tabla 30).

Tabla 29

Productividad de la Mano de Obra por Sectores Económicos, 2004 y 2011

Sector económico	Productividad del trabajo (en miles de Soles/Trabajador)		
	2004	2011	TCPA, 2004-2011 (%)
Agricultura	2,722	4,221	6.5
Pesca	9,719	10,663	1.3
Minería	77,674	54,182	-5.0
Manufactura	16,239	20,689	3.5
Construcción	13,850	16,890	2.9
Comercio	8,417	12,869	6.3
Turismo	7,700	8,720	1.8
Otros servicios	13,587	16,634	2.9
Total	9,618	13,240	4.7

Nota. Tomado de “Estudio de la actividad turística: identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2013. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2013/estudio_actividad_turistica_ocupacionesdemandadasnive lnacional.pdf

Tabla 30

Trabajadores de la Actividad Turística, según Categoría Ocupacional, 2011

Categoría ocupacional	Número	%
Empleador	87,840	8.6
Empleado privado	215,620	21.0
Obrero privado	182,827	17.8
Independiente	399,094	38.9
Trabajador familiar no remunerado	137,950	13.5
Practicante	1,754	0.2
Total	1'025,084	100.0

Nota. Tomado de “Estudio de la actividad turística: identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2013. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2013/estudio_actividad_turistica_ocupacionesdemandadasnive lnacional.pdf

Así también, se puede observar que el 75 % de los trabajadores pertenece al sexo femenino (ver Tabla 31). De acuerdo con el PENTUR 2012-2021 (MINCETUR, 2013), también se han identificado problemas de formación en el capital humano en tres niveles: ausencia de recurso humano calificado para los hoteles, restaurantes, turoperadores y demás prestadores de servicios turísticos; ausencia de competencias como el conocimiento, la habilidad y la actitud para la gestión nacional, regional y local; y ausencia de recurso humano calificado para funciones clave del sector, como los entes gestores, por ejemplo.

Tabla 31

Trabajadores de la Actividad Turística por Sexo, según Rango de Edades, 2011

Rangos de edades	Hombre	Mujer	Total
14 años	2.6	1.6	1.8
De 15 a 19 años	16.7	11.5	12.8
De 20 a 24 años	17	9.7	11.5
De 25 a 44 años	38.3	46.2	44.2
De 45 a 64 años	20.5	26.9	25.3
De 65 a más	4.8	4.3	4.4
Total absoluto	256,604	768,480	1'025,084
Total %	25.0	75.0	100.0

Nota. Tomado de “Estudio de la actividad turística: identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), 2013. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2013/estudio_actividad_turistica_ocupacionesdemandadasnive lnacional.pdf

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

En cuanto a la infraestructura de telecomunicaciones, el Perú cuenta con servicios de telefonía fija, telefonía celular y acceso a Internet por banda ancha.

Telefonía fija. La densidad telefónica en el Perú (líneas fijas) aún se encuentra dentro de las más bajas de América del Sur (cerca al 9.5 %). Entre los obstáculos para el crecimiento de estas líneas se incluyen la pobreza generalizada, la sustitución del teléfono fijo por el móvil, el costo de los servicios telefónicos (dentro de los más caros de la región) y la inaccesibilidad geográfica generada por la cordillera de los

Andes y la selva amazónica. El Fondo de Inversión para las Telecomunicaciones (FITEL) ofrece una serie de subsidios a los proveedores de telecomunicaciones en zonas rurales y otros lugares que no resultan atractivos para los operadores privados. El Gobierno está tratando de resolver estas deficiencias con planes de inversión en el sector para desplegar infraestructura y servicios de telecomunicaciones en zonas marginales. En 2015, se adjudicaron dos contratos para desarrollar servicios de telecomunicaciones en cuatro regiones. Los trabajos deberían concluirse a finales de 2017 (MTC, 2017a).

Telefonía celular. Operando como Movistar, Telefónica del Perú (subsidiaria de la española Telefónica) domina el mercado de telefonía, aunque su base de suscriptores ha caído en los últimos trimestres. Claro, de la mexicana América Móvil, ocupa el segundo lugar con un 20 % y, desde 2015, Americatel, filial de Entel Chile, es el tercero, con cerca del 1 % del mercado, aunque está creciendo significativamente.

Acceso a Internet. El acceso a Internet en el Perú todavía debe mejorar. Las velocidades de conexión pueden variar de muy rápidas (comparables con ciudades del primer mundo) a muy lentas dependiendo de la ubicación (Lima y algunas capitales de región cuentan con las conexiones de mejor calidad). En general, el turista no debería tener problemas para ejecutar tareas sencillas como recibir y enviar correos electrónicos o navegar por la web, pero el acceso a servicios de *streaming* o descargas rápidas es solo posible en algunas zonas.

En casi todas las ciudades, y aun en los pueblos más pequeños, se pueden encontrar cabinas públicas con acceso a internet; en algunos lugares es muy raro caminar más de doscientos metros sin encontrar algún aviso indicando *Internet* u ofreciendo el alquiler de computadoras a un sol (US\$ 0.33) por hora y servicios básicos, como impresiones o copias. El acceso a redes inalámbricas (wifi) es posible en algunas cabinas de Internet, cafés restaurante, bares y en la mayoría de los hoteles. Los hoteles con más de tres estrellas cuentan con wifi en cada habitación y, normalmente, también con computadoras con acceso a Internet para los viajeros. El Perú cuenta con un servicio de asistencia gratuita al turista denominado iPerú, que es proporcionado por PromPerú. En este, se ofrece información turística acerca de rutas, destinos, atracciones y operadores turísticos. Es también un canal para que el turista pueda reportar quejas e insatisfacciones cuando algún operador turístico no ha cumplido con lo ofrecido, además de ser una fuente de guía y recomendaciones.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

No ha habido mucha inversión en investigación y desarrollo, por lo que la situación en este sector es bastante precaria. Existen, sin embargo, esfuerzos dentro del sector privado, como el Centro de Investigación en Turismo y Desarrollo Sostenible (CITDES PERÚ), que actúa como una red de profesionales de diversas especialidades unidos por el interés en el desarrollo turístico y el desarrollo sostenible con enfoque territorial, que fomenta la gestión del conocimiento y propone nuevos modelos de desarrollo del turismo sostenible. Este centro cuenta con una red conformada por más de doce mil profesionales de turismo de todo el país. Además, los estudiantes, docentes e investigadores pueden acceder en este centro a información actual y, al mismo tiempo, aprender de las opiniones de otros profesionales con más experiencia que trabajan en diversos campos del turismo (CENFOTUR, 2017).

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de análisis de factores internos tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades. Se cuenta con 10 factores determinantes de éxito, de los cuales, cinco son fortalezas y cinco son debilidades (ver Tabla 32). A cada uno de dichos factores, se le ha dado un determinado peso que representa la importancia dentro del sector. Los valores que se han asignado oscilan del siguiente modo: para las fortalezas, entre 3 y 4 (el valor 4 representa la mayor fortaleza, y el valor 3 la menor); y para las debilidades, entre 2 y 1 (el valor 2 representa la menor debilidad y el valor 1 la mayor). Luego del análisis, se encuentra que el valor promedio de la matriz MEFI asciende a 2.50 y que el sector turismo obtuvo el puntaje de 2.60, ubicándose ligeramente por encima del promedio. La posición interna no es fuerte aún, pero se espera que el sector llegue a posicionarse con más fuerza en el futuro, debido a los esfuerzos del Gobierno por desarrollarlo.

Tabla 32

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
<i>Fortalezas</i>				
1	Perú tiene 12 recursos turísticos listados por la Unesco en el <i>World Heritage List</i>	0.15	4	0.60
2	Machu Picchu es considerada una de las 7 Maravillas del Mundo	0.15	4	0.60
3	Perú es un destino culinario líder en el mundo	0.10	4	0.40
4	Acceso a diversos segmentos de mercado turístico (negocios, rural, cultural, etc.)	0.10	3	0.30
5	Imagen muy positiva	0.05	3	0.15
<i>Subtotal</i>		0.55		
<i>Debilidades</i>				
1	Falta de desarrollo de productos turísticos	0.15	1	0.15
2	Precios turísticos no competitivos comparados con otros destinos similares al Perú	0.10	1	0.10
3	Falta de capacidad del recurso humano en el sector turismo	0.05	2	0.10
4	Alta informalidad en empresas del sector	0.05	2	0.10
5	Gestión del Turismo poco eficiente por parte del Estado, con funciones desarticuladas	0.10	1	0.10
<i>Subtotal</i>		0.45		
Total		1.00		2.60

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor. Adaptado de “Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI),” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F. D’Alessio, 2015b, p. 185. Lima, Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

El turismo se ha convertido en un factor clave para el progreso socioeconómico de los países y, en el Perú, constituye uno de los principales cimientos para el desarrollo sostenible de la economía nacional (MINCETUR, 2016e). En el PENTUR de 2016 se identifican los destinos turísticos, los cuales clasifican como prioridades del Estado. Por ello, se requiere coordinación y trabajo en equipo entre el Gobierno central del Perú y los Gobiernos regionales y locales para lograr estos objetivos, ya que, para el desarrollo de un destino turístico, se necesita la participación intersectorial de varios ministerios, como el MTC, el Ministerio de Cultura y el MINCETUR, entre otros.

El MINCETUR tiene, entre sus funciones principales, el coordinar, ejecutar y supervisar la política de comercio exterior y turismo del país, además de proveer capacitación y asistencia técnica en materia de turismo y promover el país en el exterior para atraer turistas (MINCETUR, 2015c). Estos organismos deben tener sus objetivos alineados, de manera que puedan aprovechar las sinergias y lograr afianzar el posicionamiento del Perú en el mercado nacional e internacional como un destino sostenible y competitivo.

El turismo abarca las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual (MINCETUR, 2015b). El *marketing* turístico se ha convertido en una de las herramientas más efectivas en el sector, ya que la relación de intercambio del servicio turístico puede concebirse y ejecutarse, con la finalidad de que sea satisfactoria para los agentes que intervienen en él. El país posee gran cantidad de recursos turísticos y entes de promoción para el exterior y el interior del país; PromPerú, prepara estrategias de *marketing* y las ejecuta en coordinación con otros entes gubernamentales y privados. (Promperu, 2017b). Según el Foro Económico Mundial, cuando se compara la competitividad de la industria del turismo en sus diversas actividades de *marketing* y ventas, se observa una gran oportunidad de mejora.

Capítulo V: Intereses del Sector Turismo y Objetivos a Largo Plazo

De acuerdo con Hartmann (1957/1983, como se citó en D'Alessio, 2015b), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que le interesan fundamentalmente a una organización. Así, ella tratará de alcanzarlos a cualquier precio. Por su parte, los objetivos a largo plazo, provenientes de la misión y visión, se derivan cuantitativamente de los intereses organizacionales (D'Alessio, 2015b).

5.1 Intereses del Sector Turismo

Según cifras del BCRP, al año 2015, el turismo receptivo contribuye con el 3.75 % del PBI. Sin embargo, si se incluyen los efectos del turismo interno, entonces el aporte al PBI, que tiene carácter multisectorial, puede representar el 7 % del PBI del Perú (“Turismo contribuye con el 7% del PBI peruano,” 2012)

De esta manera, en el siglo XXI, el turismo es una actividad económica que cada vez adquiere mayor relevancia en su contribución al PBI nacional, en especial en los países emergentes; de ahí la importancia de considerar los objetivos a mediano y largo plazo del sector turismo.

En este sentido, el MINCETUR ha elaborado el PENTUR con los siguientes objetivos generales: (a) Incrementar el número anual de turistas internacionales generando un aumento de ingresos de divisas, (b) posicionar el Perú como destino turístico de clase mundial y líder regional, (c) generar productos turísticos sostenibles, rentables y competitivos, (d) contribuir al desarrollo social y económico local, así como generar puestos de trabajo y (e) generar una oferta turística variada y competitiva, con estándares de alta calidad. A su vez, establece el camino que se debe seguir para lograr el desarrollo de una oferta turística diversa que ofrezca al visitante experiencias únicas en todo el país. Según el PENTUR 2016-2025, la perspectiva del sector turismo en el Perú proyecta que, para 2025, los turistas internacionales alcanzarán los ocho millones de

visitantes, y que las divisas percibidas por la actividad estarán cercanas a los US\$ 9,000 millones (MINCETUR, 2016e) (ver Figura 40).



Figura 40. Proyección del turismo.

Tomado de “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016e. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

5.2 Potencial del Sector Turismo

El sector turismo se ha convertido en un factor clave para el crecimiento del país. El año pasado generó US\$ 1.2 trillones como contribución al PBI mundial y 48 millones de puestos de trabajos directos y aportó 5.5 % de las exportaciones de la región Asia Pacífico (El potencial turístico del Perú y APEC, 2016). La Tabla 33 muestra la contribución total en los países de la región, incluyendo Perú con el 10.1%.

Tabla 33

Contribución Total de Viajes y Turismo al PBI por País - % de Acciones

País	2010	2011	2012	2015
Argentina	10.9	10.5	10.1	10.7
Chile	8.1	8.4	8	10.2
Colombia	5.7	5.3	5.7	6.1
Perú	9.6	8.6	8.9	10.1
Brasil	8.4	8.1	8.1	9
Bolivia	6.2	6.5	7	7

Nota. Tomado de “Travel & Tourism Total Contribution to GDP-% share-countries ranking,” por Knoema, 2016. Recuperado de <https://knoema.com/atlas/topics/Tourism/Travel-and-Tourism-Total-Contribution-to-GDP/Total-Contribution-to-GDP-percent-share>

A través del análisis de fortalezas y debilidades del sector, se determina el potencial del Perú en lo que respecta al turismo. En el Perú, se encuentra una gran cantidad y diversidad de recursos turísticos (fueron mencionados en el capítulo IV de este trabajo); asimismo, Machu Picchu y el río Amazonas son considerados maravillas del mundo y, respectivamente, patrimonio de la humanidad y maravilla natural. Por otro lado, existen segmentos de turismo emergentes, como la gastronomía, el turismo de aventura y el ecoturismo. El Gobierno actual, recientemente elegido (2016), se ha comprometido a darle prioridad a los planes de inversión y ejecución de proyectos de infraestructura orientados a incrementar la competitividad turística; asimismo, a continuar promocionando el turismo fuera y dentro del país, a desburocratizar las gestiones para las empresas interesadas en invertir en turismo con la creación del Ventanilla Única Nacional (VUT); a capacitar a los trabajadores que ofrecen servicios de turismo, y a brindar la seguridad necesaria al turista; todo ello para que obtenga una experiencia de alto nivel.

5.3 Principios Cardinales del Sector Turismo

De acuerdo con lo presentado por Hartmann (1957/1983, como se citó en D'Alessio, 2015b), a continuación, se utilizarán los principios cardinales para reconocer las oportunidades y amenazas del sector. Así, se obtendrá la información necesaria para desarrollar la matriz de intereses del sector turismo. Con dicho fin, se analizarán cuatro principios:

Influencia de terceras partes. Las influencias de terceras partes se pueden analizar desde dos perspectivas: internacional y nacional. Todas ellas están interrelacionadas directa o indirectamente. Desde la perspectiva internacional, se pueden identificar las influencias para el turismo emisor en volumen y movimiento de turistas o personas desde su país y región de origen hacia el nuestro. Estas influencias provienen de las relaciones que nuestro país sostiene, a través de cancillería, con aquellas regiones o países de turismo emisor, y que se plasman en tratados, convenios o acuerdos comerciales. También

proceden de los arreglos bilaterales impulsados, desde varios sectores, como parte de una política de Estado. Un beneficio de los acuerdos entre países fue la creación de la OMT de las Naciones Unidas, que participa como promotora y asistente técnica del turismo mundial. Ella genera información sobre los mercados y promueve políticas e instrumentos de turismo competitivo y sostenible para fomentar el desarrollo y reducir la pobreza.

En el marco de las relaciones nacionales, se puede identificar la información correspondiente a diversos sectores e instituciones con los mismos intereses: (a) ingreso de divisas y aumento de ingresos; (b) aumento de arribo de turistas, inversionistas o visitantes; (c) generación de empleo; (d) mejoramiento de infraestructura vial y aeroportuaria; (e) aumento de equipamiento; (f) mejoramiento de servicios; (g) reducción de la pobreza, y (h) protección del medioambiente. Evidentemente, los desafíos más importantes son lograr el mayor incremento de turistas y desarrollar productos y nichos de mayor valor para atraer más divisas.

Lazos pasados y presentes. Como parte competidora, podemos identificar los esfuerzos continuos de los países vecinos en la región, países que tienen la capacidad de atraer a turistas que vienen a la región sudamericana y que provienen, principalmente, de mercados emisores de otras regiones, como América del Norte, Europa y Asia. Se observa que estos mismos países vecinos, con los que se compite por los turistas que vienen desde otras regiones, son los principales emisores de turismo. Por ello, el Perú implementa permanentemente políticas de Estado, a fin de incrementar y ampliar sus acuerdos comerciales con distintos socios en la región, así como en otras regiones del mundo. Actualmente, hay un crecimiento del turismo proveniente de los países del APEC, foro de cooperación del que el Perú fue sede en noviembre de 2016 (lográndose ser anfitriones por segunda vez en los últimos ocho años). Puede resaltarse el impulso del gobierno peruano para promocionar el turismo en las economías del APEC, en especial de China, al eliminar el pedido de visa para ciudadanos chinos que ya tengan visa norteamericana, Schengen o canadiense.

Contrabalance de los intereses. No se evidencian intereses contrapuestos al interior del país debido a que el crecimiento del arribo de turistas, como necesidad primaria para el sector turismo, es objetivo e interés común para todas las instituciones y sectores relacionados. Sin embargo, se puede observar que estas instituciones y sectores, a pesar de tener un interés común, han actuado de forma desarticulada y desintegrada con sus propias políticas y esfuerzos sectoriales. Por ello, el gobierno actual, elegido en 2016, ha propuesto como meta duplicar el turismo en cinco años; es decir, de 3'500,000 de turistas a 2015 a 7'000,000 de turistas al 2021. Con este fin, se están implementando políticas de Estado, coordinadas desde la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y el MINCETUR, que impulsen ese crecimiento. Los intereses contrapuestos que pueden identificarse al exterior del país son los esfuerzos en políticas de Estado que puedan estar implementando los países vecinos para la captación de los turistas que vienen a la región desde los países fronterizos. Es importante señalar el esfuerzo de Chile a través de su reciente Plan Nacional de Desarrollo Sustentable de Turismo 2015, que tiene la finalidad de implementar estrategias para aumentar la llegada de turistas extranjeros.

Conservación de los enemigos. En la región, se pueden identificar importantes atractivos turísticos en los países con los que Perú compite; por ello, es importante tomar en cuenta que cierto nicho del mercado de turismo emisor podría ser compartido si su destino es visitar diversos países. Internamente, como competidores locales, se puede identificar una mayor atracción de turistas extranjeros hacia el centro arqueológico de Machu Picchu y hacia la ciudad de Lima, destino gastronómico en la región y puerta de entrada al país. Estos recursos turísticos, más allá de disputarse los turistas que vienen al país, pueden crear sinergias y nuevos nichos de mercado identificados para ofrecer una gran diversidad de productos turísticos.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Turismo (MIO)

De acuerdo con los datos analizados, la matriz de intereses del sector turismo, como se muestra en la Tabla 34, está conformada por los intereses que el sector intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete (D'Alessio, 2015b, p. 216):

Tabla 34

Matriz de Intereses del Sector Turismo (MIO)

	Interés del Sector	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar el número anual de turistas internacionales generando un aumento de ingresos de divisas	Población, MINCETUR, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Promperú	Hoteles, Guías de Turismo, Asociaciones de Operadores Turísticos, Aerolíneas	
2	Posicionar el Perú como destino turístico de clase mundial y líder regional.		Comunidades, Ministerio de Relaciones Exteriores, MINCETUR, Operadores Turísticos	
3	Generar productos turísticos sostenibles, rentables y competitivos.	Operadores Turísticos, Hoteles, Servicios de Transporte Turístico, Promperú, MINCETUR	Población, Estado	
4	Contribuir al desarrollo social y económico local así como generar puestos de trabajo	Comunidad, Guías de Turismo, Trabajadores del Turismo	Estado	
5	Generar una oferta turística variada, competitiva con estándares de alta calidad.		MINCETUR, Guías de Turismo, Operadores Turísticos, Turista	

Nota. Los intereses opuestos están señalados entre paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015b. Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) son los objetivos estratégicos y representan los resultados que el sector espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas. Los OLP parten de la visión y la misión, y se derivan de los intereses del sector (D'Alessio, 2015b, p. 218). A continuación, se presentan todos ellos:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Al 2022, incrementar de 3.5 millones (2015) a 7 millones de turistas internacionales anuales al Perú.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Al 2022, incrementar el ingreso de divisas por turismo de USD 4,151 millones (2015) a USD 7,700 millones.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Al 2022, incrementar de 8 (2015) a 16 Corredores Turísticos asegurando su conectividad aérea y terrestre.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Al 2022, desarrollar proyectos de inversión turística por PEN 3,000 millones generados por el Fondo del Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Al 2022, incrementar el número de empleos formales del sector turismo de 1.2 millones (2015) a 1.7 millones.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Al 2022, desarrollar la infraestructura de turismo de negocios en Lima y las dos principales ciudades del país, Arequipa y Trujillo (Recinto Ferial USD 200 millones, Terminal de Cruceros USD 750 millones y Muelle Turístico USD 250 millones).

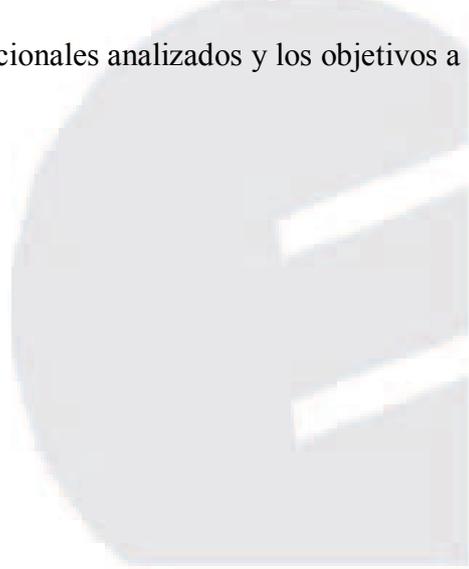
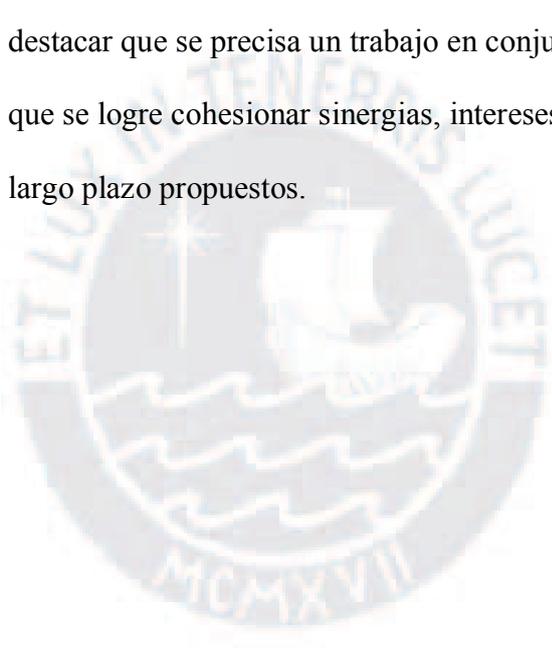
Objetivo de largo plazo 7 (OLP7). Al 2022, incrementar la capacidad de recepción de viajeros del aeropuerto Jorge Chávez de 15 millones (2016) a 30 millones anuales, la capacidad aeroportuaria de Cusco de 2.4 millones (2015) a 9 millones con la construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero y la ampliación del Aeropuerto Internacional Velasco Astete.

5.6 Conclusiones

El sector turismo cuenta con cuatro componentes (que serán analizados con mayor detalle en el Capítulo VII): (a), el Estado, que regula el sector y provee la infraestructura básica para su sostenibilidad; b) la empresa privada, que brinda bienes y servicios; c) la población, que se debe beneficiar con los recursos y utilidades del sector, además de contribuir con la fuerza laboral para su funcionamiento; y d) los turistas, que constituyen la oferta y la fuente de recursos, y a quienes se dirigen los esfuerzos . El conjunto de objetivos

de largo plazo constituye los intereses del sector turismo (beneficiar a cada uno de los componentes) y estos, a su vez, la visión planteada en el Capítulo II.

Los objetivos del sector turismo están enfocados en aumentar el número de turistas internacionales que llegan al Perú, lo que dará como resultado un aumento de divisas y la generación de empleo directo. En la actualidad, el Gobierno está ejecutando obras de inversión de gran envergadura, que brindan una oportunidad de desarrollo integral en las regiones y articulan diversos sectores (turismo, vivienda, trabajo, entre otros). Es necesario destacar que se precisa un trabajo en conjunto entre el sector público y el privado, de manera que se logre cohesionar sinergias, intereses organizacionales analizados y los objetivos a largo plazo propuestos.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La formulación constituye la primera fase del proceso estratégico, que consta de tres etapas (D'Alessio, 2015, pp. 265-268): (a) la etapa de entrada, o de los ingresos, la cual entrega los insumos para las dos etapas restantes; en esta fase se utilizan como herramientas seis matrices: la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz del Perfil Referencial (MPR), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO); (b) La etapa del emparejamiento (combinación), que se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento, la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos; para esta generación de estrategias se utilizan como herramientas cinco matrices: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); Matriz Interna-Externa (MIE); y Matriz de la Gran Estrategia (MGE); y (c) etapa de salida (de decisión), empleando la información de la etapa 1, se evalúan las estrategias generadas en la etapa 2 y se seleccionan las que se consideran más atractivas por medio de la Matriz de la Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME).

Las seis matrices insumo de la primera etapa han sido analizadas en los capítulos III, IV y V del presente planeamiento estratégico. Las etapas 2 y 3 se desarrollarán en el presente Capítulo VI, que tiene como punto final la elección de las estrategias que deben llevar al sector turismo desde la situación actual, mostrada en el Capítulo I, hacia el futuro expresado en la visión (Capítulo II).

6.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015), el proceso estratégico depara la elaboración de la MFODA, la cual utiliza como insumos la MEFE y la MEFI para el sector turismo. La MFODA tiene como objetivos explotar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y neutralizar las amenazas. La metodología es construir estrategias combinando lo siguiente:

Las fortalezas y oportunidades (FO), en que se busca aprovechar las ventajas de las oportunidades externas mediante el uso de las fortalezas internas.

Debilidades y oportunidades (DO), disminuyendo las debilidades internas y aprovechando las oportunidades externas.

Fortalezas y amenazas (FA), reduciendo el impacto de las amenazas externas, aprovechando las fortalezas internas.

Debilidades y amenazas (DA), minimizando las debilidades internas, evitando las amenazas externas. En la Tabla 35 se presenta la MFODA para el sector turismo y la generación de sus estrategias mediante la combinación de sus factores.

La combinación del reconocimiento del Perú como destino turístico con múltiples atractivos (Machu Picchu, múltiples recursos turísticos, gastronomía reconocida) y un crecimiento de la demanda de destinos turísticos a nivel mundial sumado a un ambiente de estabilidad geopolítica y de crecimiento económico a nivel nacional nos llevan a proponer la mayor cantidad de estrategias dentro del cuadrante de fortalezas y oportunidades para aprovechar una coyuntura favorable.

Las deficiencias en Infraestructura, seguridad y servicios básicos, por otro lado, nos lleva a plantear estrategias que parecen trascender los límites del sector pero que por la relación de dependencia necesitan ser aplicadas, la existencia, por otro lado, de recursos

Tabla 35

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

		<i>Fortalezas</i>		<i>Debilidades</i>	
	1		Perú tiene 12 recursos turísticos listados por la Unesco en el World Heritage List	1	Falta de desarrollo de productos turísticos
	2		Macchu Picchu es considerada una de las 7 Maravillas del Mundo	2	Precios turísticos no competitivos comparados con otros destinos similares al Perú
	3		Perú es un destino culinario líder en el mundo	3	Falta de capacidad del recurso humano en el sector turismo
	4		Capacidad de oferta de diversos productos turísticos (rural, cultural, ecológico, etc.)	4	Alta informalidad en empresas del sector
	5		Imagen y prestigio muy positiva	5	Gestión del turismo poco eficiente por parte del Estado, con funciones desarticuladas
<i>Oportunidades</i>		<i>FO (Explote)</i>		<i>DO (Busque)</i>	
1	Crecimiento de demanda del turismo a nivel mundial	FO1	Fortalecer la imagen del Perú como la "Capital arqueológica de América" y "Mejor destino culinario del mundo", con destinos turísticos de calidad, en cultura y naturaleza (F1, F2, F5, O1)	DO1	Desarrollar un adecuado clima de negocios para fomentar la formalización de las empresas (D4, O1, O4)
2	Estabilidad geopolítica del Perú	FO2	Desarrollar nuevos segmentos de demanda en mercados de países emisores, en latino américa: Brasil, Argentina y Colombia; y en Asia: China, India y Rusia (F1, F2, F3, FA4, O1, O2, O3, O5)	DO2	Implementar medidas para la preservación de los recursos naturales y culturales con prácticas ambientalmente sostenible (D1, O4)
3	Ambiente apto para negocios	FO3	Desarrollar nuevos productos turísticos para incrementar mayor participación de países emisores tradicionales (Chile, Estados Unidos, Ecuador) (F1, F3, O1, O3)		
4	Crecimiento económico del Perú	FO4	Desarrollar y poner en valor cada uno de los recursos turísticos para convertirlos en productos y destinos turísticos, como instrumento impulsor del desarrollo económico y social del país (F1, F2, F3, O1, O3, O4)		
5	Apertura internacional y acuerdos regionales comerciales/visas	FO5	Impulsar el crecimiento del turismo interno, estimulando que la población visite mayor número de destinos en todo el país. (F1, F2, F4, F5, O4)		
<i>Amenazas</i>		<i>FA (Confronte)</i>		<i>DA (Evite)</i>	
1	Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	FA1	Desarrollar la conectividad aérea y la infraestructura de transportes, para facilitar la llegada de turistas a un mayor número de destinos y la apertura de nuevos mercados (F1, F4, A1, A4)	DA1	Implementar un eficiente modelo de gestión del Estado del sector turismo, integrando a todos sus actores (D5, A1, A2, A3, A5)
2	Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente	FA2	Ampliar la infraestructura tecnológica y telecomunicaciones, a todos los destinos turísticos actuales y potenciales (F4, F5, A2)	DA2	Implementar alianzas estratégicas público-privadas para proveer servicios turísticos más competitivos (D1, D2, A4)
3	Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	FA3	Implementar medidas y estándares para la mejora de la calidad de los destinos turísticos, en salud, seguridad y limpieza (F1, F4, A3)	DA3	Implementar programas de competitividad empresarial y desarrollo de estándares para facilitar la gestión eficiente de las organizaciones públicas y privadas en los destinos turísticos (D3, D4, A3)
4	Mejora de atractividad turística de países de la región (Colombia, Chile, México)	FA4	Impulsar la investigación, desarrollo e innovación aplicado al diseño de modelos de productos turísticos competitivos, replicables y con altos estándares de calidad (F1, F4, A4)	DA4	Dar incentivos tributarios y la simplificación de las cargas administrativas del sector público (Nacional, Regional y Local) para reducir costos y lograr mayor competitividad (D2, D4, A1, A2, A4)
5	Desaceleración de la economía regional y mundial			DA5	Implementar programas de formación técnica y profesional de la PEA del Sector, con especial énfasis en el uso intensivo de la tecnología y los idiomas (D3, A2, A4)

turísticos no transformados en productos nos lleva a plantear reformas en la forma en que las funciones llevadas por el turismo son administradas por parte del Estado.

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

Esta matriz ayuda a determinar la apropiada postura estratégica del sector turismo del Perú, la cual, en el análisis, se ubica en el cuadrante agresivo. La MPEYEA tiene dos ejes que combinan dos factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relacionados con el sector (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo. Los factores de la matriz se presentan en la Tabla 36 y en la Figura 41.

En la Figura 41 se muestran cuatro cuadrantes. El sector turismo se ubica entre los cuadrantes de fortaleza financiera y fortaleza de la industria, reflejando que el sector se encuentra en una industria atractiva, gozando de ventajas competitivas, que pueden protegerse con su fortaleza financiera. El sector debe sacar total ventaja de sus oportunidades, aumentar su participación de mercado y concentrar sus recursos en los productos que marquen clara ventaja competitiva.

Según la MPEYEA, el sector turismo tiene una postura agresiva; sin embargo, presenta fortalezas financieras y de la industria moderadas; las estrategias que se deben aplicar, de acuerdo con esta postura, han de dar un mayor énfasis a la investigación y al desarrollo de nuevos productos, y se deben utilizar estrategias de diversificación concéntrica que incrementen su ventaja competitiva. Con los resultados de Fortaleza de la Industria bastante superiores a los de Estabilidad del Entorno generan un vector dentro del cuadrante agresivo, aunque con un valor bajo en el componente FI – VE que la acerca al cuadrante conservador.

6.3 Matriz de Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG (*Business Consulting Group*) es una herramienta de planeamiento que

Tabla 36

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

Posición estratégica externa											
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)				Escala						Valor asignado	
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Estabilidad Financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6	Intensidad de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8	Productividad/utilización de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
										Promedio =	3.89
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)				Escala						Valor asignado	
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
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	Estabilidad política y legal	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
6	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
7	Comportamiento de los índices macroeconómicos	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8	Ejecución de la inversión pública	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
										Promedio -6 =	-2.00

Tabla 36

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

Posición estratégica interna											
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)				Escala						Valor asignado	
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
2	Calidad de Servicio	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
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	4
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Velocidad de integración de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
										Promedio - 6 =	-3.33
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)				Escala						Valor asignado	
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	5
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
4	Capital requerido frente a capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	0
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	6
8	Rotación de inventarios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
9	Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5
										Promedio =	3.89

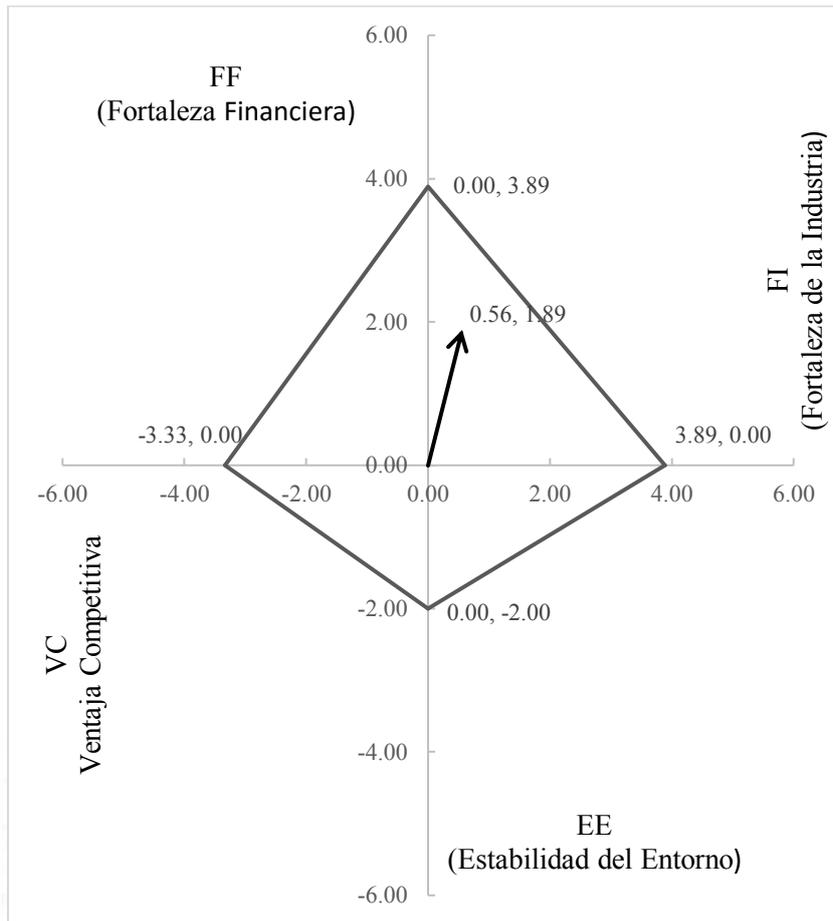


Figura 41. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).

muestra el portafolio de productos y la ubicación relativa de cada uno de estos de acuerdo a su crecimiento y al tamaño de su cuota de mercado (SMI, 2017). Para poder emplearla es necesario definir los productos turísticos que ofrece Perú al mundo, analizar la importancia del mismo dentro del portafolio total de productos ofrecidos (usando el número de visitantes) y finalmente analizar la tasa de crecimiento de la demanda de estos productos.

Existen diversas clasificaciones para los productos turísticos, frecuentemente generadas sobre la base de lo que un país ofrece o sobre lo que un operador turístico ofrece. Como se puede observar en la Tabla 37, en el caso de Perú los productos turísticos que el turista “compra” y que motivan su viaje son fundamentalmente Cultura y Naturaleza, características por las que se le conoce al país, mientras que las visitas por Tratamiento Médico registran el mayor crecimiento de todas las categorías. (MINCETUR, 2016)

Estos valores generan la Matriz BCG mostrada en la Figura 42 que muestra principalmente dos productos “Estrella” Cultura y Naturaleza (las características por las que es conocido el Perú), un gran agrupamiento de productos “Interrogante” con potencial de crecimiento, especialmente en el caso de Aventura y Diversión y dentro del cuadrante “Perros” encontramos al grupo de turistas que vienen por conferencias, un negocio turístico en el que estamos poco desarrollados que muestra principalmente dos productos “Estrella” Cultura y Naturaleza (las características por las que es conocido el Perú), un gran agrupamiento de productos “Interrogante” con potencial de crecimiento, especialmente en el caso de Aventura y Diversión y dentro del cuadrante “Perros” encontramos al grupo de turistas que vienen por conferencias, un negocio turístico en el que estamos poco desarrollados.

Un problema que presentan la Tabla 37 y la Figura 42 es que no describen adecuadamente a los Productos Turísticos ubicados en distintas regiones ubicados dentro de las diferentes regiones y que, aunque aún no están completamente articulados en Corredores Turísticos que forman circuitos o destinos más o menos reconocidos y forman parte de la oferta que hacen los operadores turísticos que ofrecen Perú como destino de viaje, para cubrir esta deficiencia.

Lima y Cusco (con Machu Picchu) son los destinos preferidos, aunque la tendencia mostrada, debido probablemente a la deficiencia en nuestra infraestructura básica y de transportes mientras que el Destino Ica (con Paracas y Nasca) muestra crecimientos que podrían ponerlo como tercer destino turístico en los próximos 5 años.

Sobre la base de la Tabla 38 se elaboró la segunda Matriz BCG ahora mostrando cada uno de los destinos turísticos del país en la Figura 43, en esta no hay productos “Estrella”; donde presenta a Lima y a Cusco como “Vacac Lecheras” con la mayor cantidad de visitantes, (especialmente por Turismo de Negocios, Turismo Cultural y Natural) y una fuerte

agrupación de productos dentro del cuadrante “Interrogante” con productos ambos tipos pueden ser convertidos en Estrellas si se aprovecha la demanda por los nuevos destinos y se prepara al país para repotenciar a los destinos tradicionales.

Tabla 37

Principales Actividades Realizadas 2015

Actividades Realizadas (Tipo de Turismo)	No Turistas (miles)	Crecimiento (%)
Cultura	1,997.54	4
Naturaleza	1,313.07	11
Aventura	796.03	31
Diversión	794.14	9
Sol y Playa	430.06	19
Negocios	492.40	7
Visitas a Familiares	393.92	7
Tratamiento Medico	131.31	43
Conferencias	98.48	-19
Otros	65.65	-46

Nota. Adaptado de MINCETUR, Perfil del Turista Extranjero 2015

(http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/Sitio/PerfTuristaExt&issuuid=1760695/42132098).

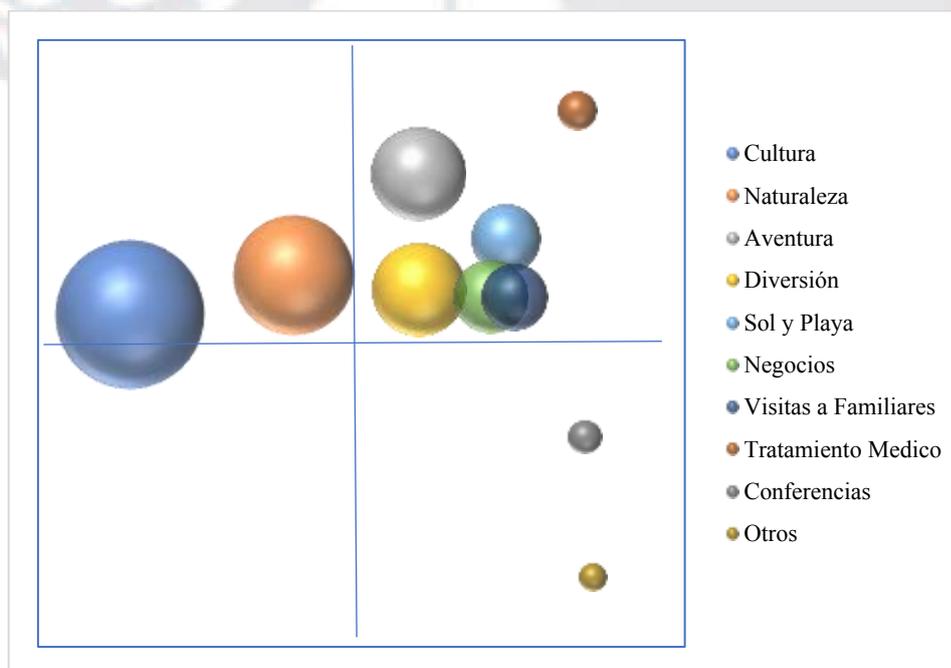


Figura 42. Matriz Business Consulting Group por tipo de turismo.

Tabla 38

Principal Destino Turístico 2015

Destino Turístico	No Turistas (miles)	Crecimiento
Lima	1,880.31	5%
Cusco – Machu Picchu	1,159.11	60%
Tacna	764.86	42%
Puno-Titicaca	567.25	87%
Arequipa-Colca	439.88	55%
Tumbes-Piura -Punta Sal-Máncora	434.95	80%
Ica-Nasca-Paracas	308.90	151%
Madre de Dios-Tambopata -Manu	84.04	48%
La Libertad - Chanchan - Huanchaco	72.88	-14%

Nota. Adaptado de MINCETUR, Perfil del Turista Extranjero 2015 Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20de%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/Sitio/PerfTuristaExt&issuuid=1760695/42132098

Ciertamente el crecimiento de Ica como destino (151%), distorsiona un poco esta matriz, haciendo que el ratio de crecimiento de Puno, Tumbes-Piura y Cusco se muestre menos relevante, sin este destino en la Tabla 38, Cusco se mostraría como una “Estrella”.

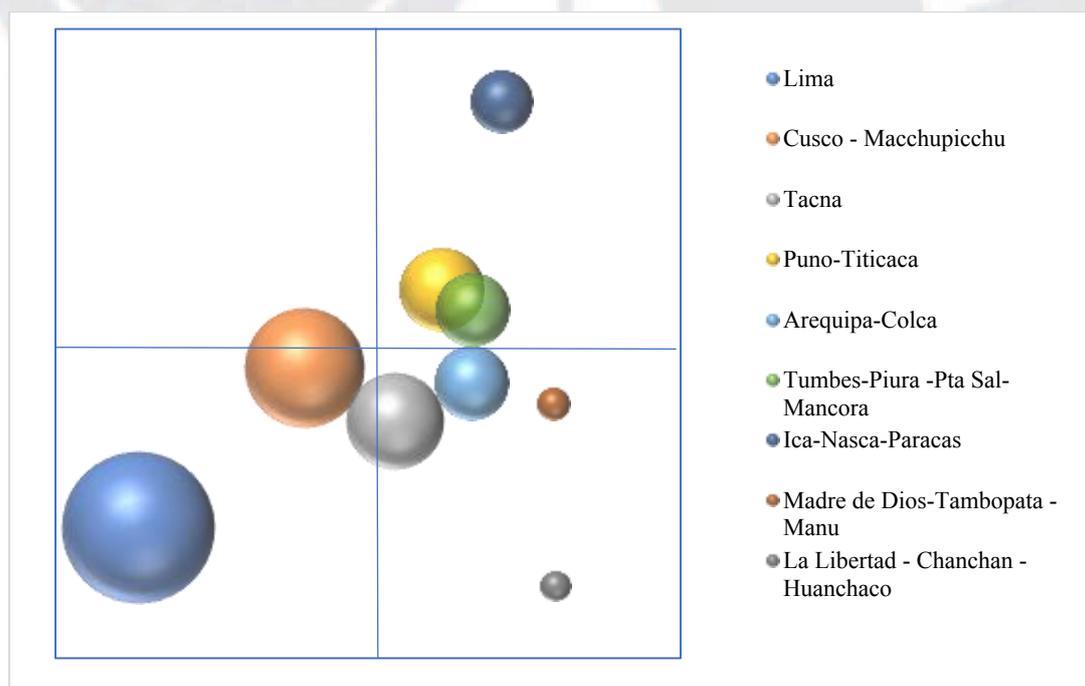


Figura 43. Matriz Business Consulting Group por actividades realizadas.

Finalmente, los datos acerca de la motivación de viaje para los viajeros de vacaciones a Perú (ver Tabla 39) muestran una tercera cara de los productos turísticos peruanos, ahora mostrando la atractividad o popularidad de alguno de nuestros productos más representativos.

Tabla 39

Principal Motivo de Viaje 2015

Motivo de Viaje	No Turistas (miles)	Crecimiento (%)
Machu Picchu	1,659.72	12
Cusco	1,197.52	22
Lima	966.42	13
Otros Destinos Arqueológicos	357.15	-6
Gastronomía	273.12	-10
Historia/Cultura	210.09	1
Áreas Naturales	210.09	-21

Nota. Adaptado de MINCETUR, Perfil del Turista Extranjero 2015 Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/Sitio/PerfTuristaExt&issuuid=1760695/42132098

Al trabajar sobre los datos de esta tabla y elaborar una tercera Matriz BCG (ver Figura 44) que muestra cuales son los productos que atraen turistas al Perú. Sin duda se muestra asociado a Machu Picchu, Cusco y Lima mientras que el reconocimiento cultural e histórico, los recursos naturales o incluso la gastronomía pueden ser reconocidos, pero no parecen tener la capacidad de atraer turistas con la misma fuerza que nuestros Productos-Imagen “Estrellas”.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es una metodología que se diseñó para tomar decisiones de estrategia particulares, y nos ubica en uno de los nueve cuadrantes. Esta matriz relaciona los resultados ponderados de las MEFE y las MEFI. Los resultados obtenidos en la Figura 45. muestran que el sector turismo se encuentra en el cuadrante V, donde se recomiendan estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, lo que efectivamente se propondrá en el planteamiento a continuación.

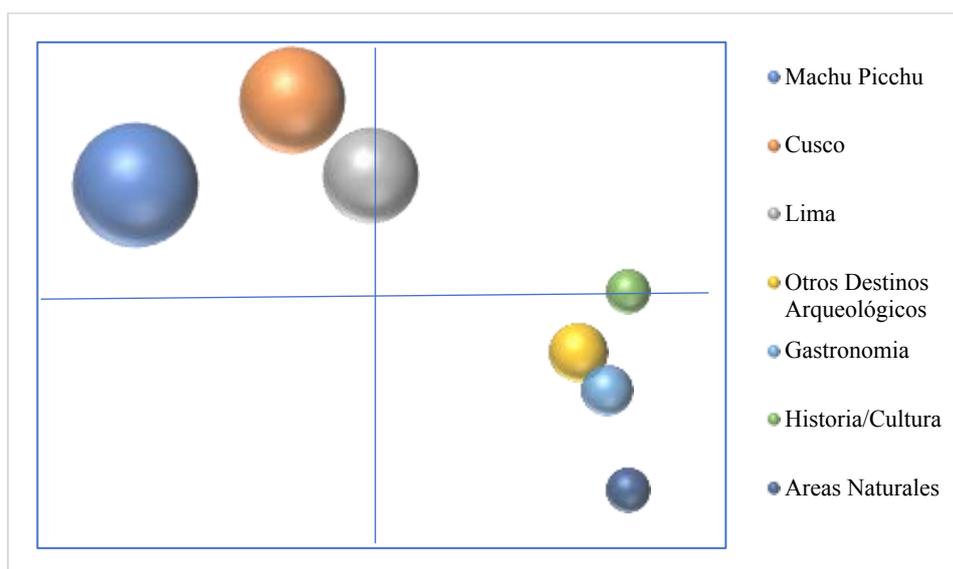


Figura 44. Matriz Business Consulting Group por motivo de viaje.

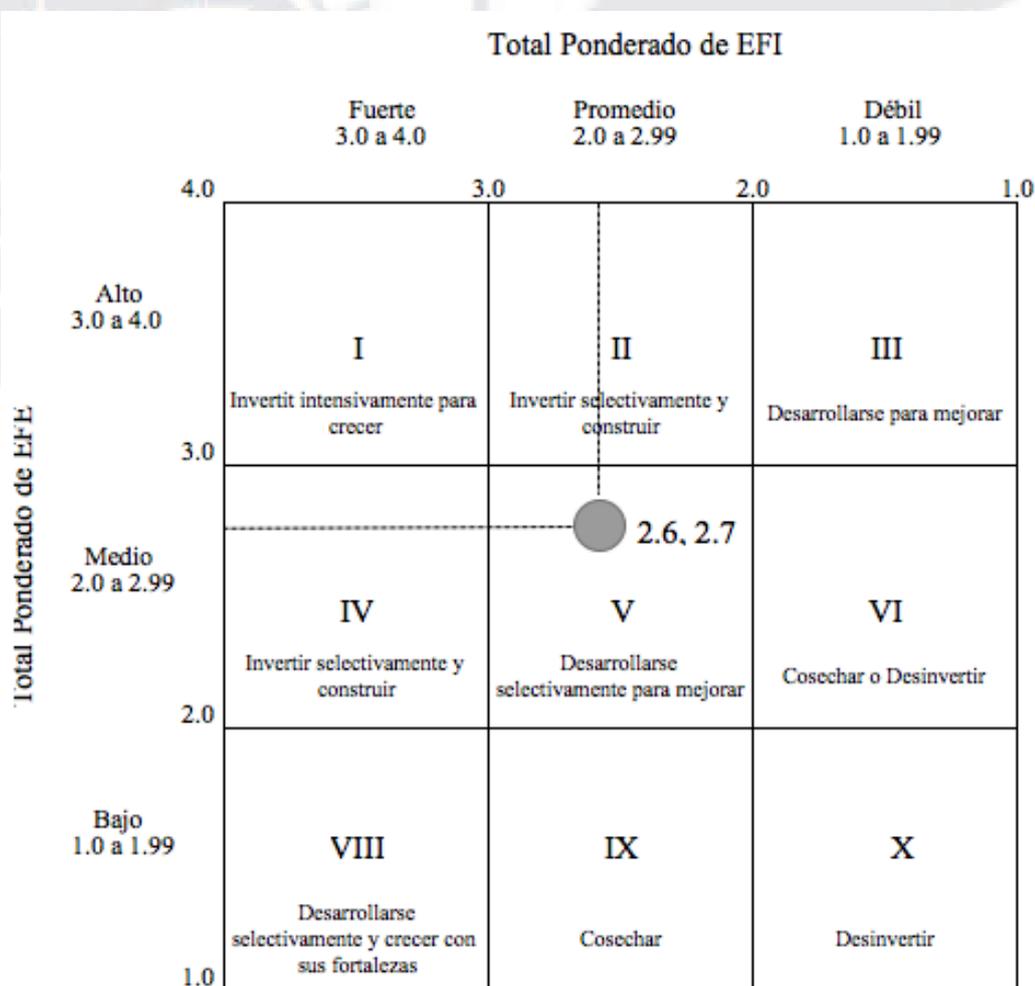


Figura 45. Matriz Interna Externa (MIE).

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz es de gran utilidad en la formulación alternativa de estrategias. Cuenta con cuatro cuadrantes: en el eje X se ubica la posición competitiva del sector, y en el eje Y, la velocidad de crecimiento del mercado. En la Figura 46 se puede observar que el sector turismo está situado en el cuadrante I, siendo la propuesta correspondiente de desarrollar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

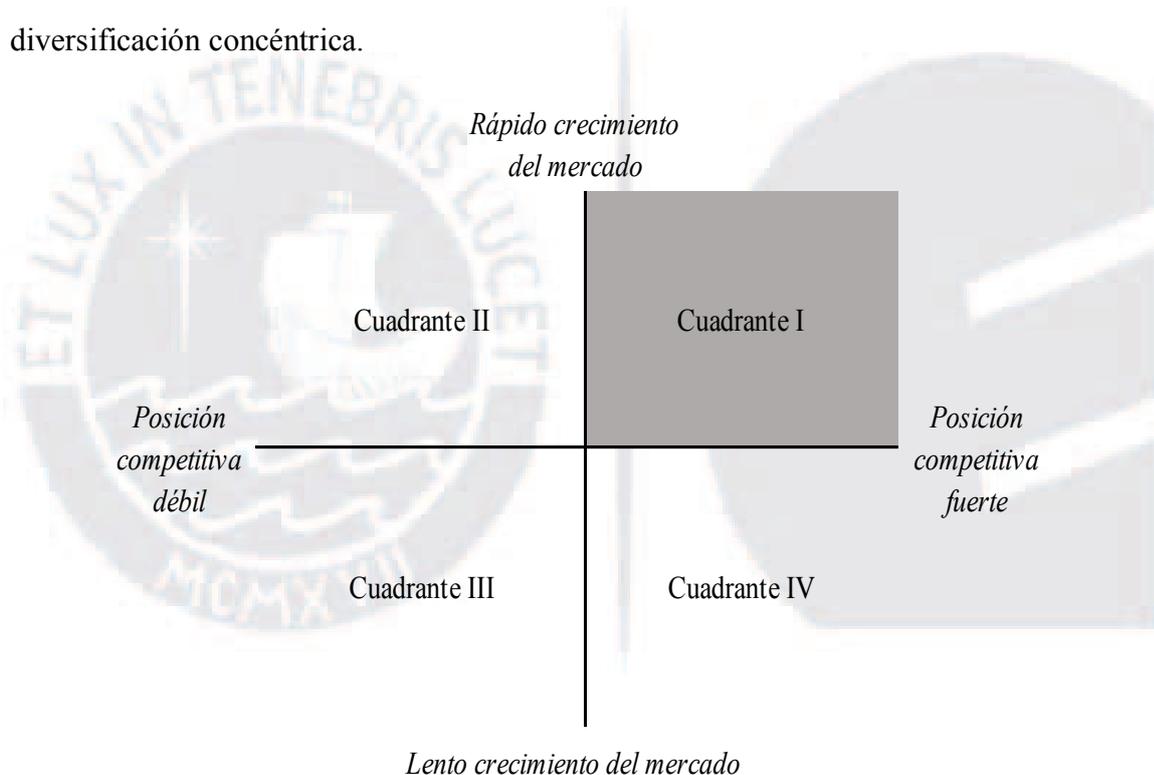


Figura 46. Matriz Gran Estrategia (MGE).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2015), la matriz de decisión unifica los resultados en las matrices anteriores y evalúa la repetición de las estrategias presentadas. Se evalúan 16 estrategias y se retiene una. El criterio utilizado para retener dichas estrategias ha sido el mantener aquellas con puntajes totales o mayores a 3 (ver Tabla 40).

Tabla 40

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Alternativas		Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Penetración en el mercado	Fortalecer la imagen del Perú como la "Capital arqueológica de América" y "Mejor destino culinario del mundo", con destinos turísticos de calidad, en cultura y naturaleza (F1, F2, F5, O1)	X	X	X	X	X	5
FO2	Desarrollo de mercados	Desarrollar nuevos segmentos de demanda en mercados de países emisores, en latino américa: Brasil, Argentina y Colombia; y en Asia: China, India y Rusia (F1, F2, F3, FA4, O1, O2, O3, O5)	X	X	X	X	X	5
FO3	Desarrollo de mercados	Desarrollar nuevos productos turísticos para incrementar mayor participación de países emisores tradicionales (Chile, Estados Unidos, Ecuador) (F1, F3, O1, O3)	X	X	X	X	X	5
FO4	Desarrollo de productos	Desarrollar y poner en valor cada uno de los recursos turísticos para convertirlos en productos y destinos turísticos, como instrumento impulsor del desarrollo económico y social del país (F1, F2, F3, O1, O3, O4)	X	X	X	X	X	5
FO5	Penetración en el mercado	Impulsar el crecimiento del turismo interno, estimulando que la población visite mayor número de destinos en todo el país. (F1, F2, F4, F5, O4)	X	X	X	X	X	5
FA1	Interna	Desarrollar la conectividad aérea y la infraestructura de transportes, para facilitar la llegada de turistas a un mayor número de destinos y la apertura de nuevos mercados (F1, F4, A1, A4)	X	X		X	X	4
FA2	Interna	Ampliar la infraestructura tecnológica y telecomunicaciones, a todos los destinos turísticos actuales y potenciales (F4, F5, A2)	X		X	X	X	4
FA3	Desarrollo de Mercados	Implementar medidas y estándares para la mejora de la calidad de los destinos turísticos, en salud, seguridad y limpieza (F1, F4, A3)	X	X	X	X	X	5
FA4	Interna	Impulsar la investigación, desarrollo e innovación aplicado al diseño de modelos de productos turísticos competitivos, replicables y con altos estándares de calidad (F1, F4, A4)	X	X	X	X	X	5
DO1	Interna	Desarrollar un adecuado clima de negocios para fomentar la formalización de las empresas (D4, O1, O4)	X	X	X	X	X	5
DO2	Liderazgo en costos	Implementar medidas para la preservación de los recursos naturales y culturales con prácticas ambientalmente sostenible (D1, O4)	X			X	X	3
DA1	Interna	Implementar un eficiente modelo de gestión del Estado del sector turismo, integrando a todos sus actores (D5, A1, A2, A3, A5)	X	X		X	X	4
DA2	Alianza Estratégica	Implementar alianzas estratégicas público-privadas para proveer servicios turísticos más competitivos (D1, D2, A4)	X				X	2
DA3	Liderazgo en costos	Implementar programas de competitividad empresarial y desarrollo de estándares para facilitar la gestión eficiente de las organizaciones públicas y privadas en los destinos turísticos (D3, D4, A3)	X	X		X	X	4
DA4	Liderazgo en costos	Dar incentivos tributarios y la simplificación de las cargas administrativas del sector público (Nacional, Regional y Local) para reducir costos y lograr mayor competitividad (D2, D4, A1, A2, A4)	X	X	X	X	X	5
DA5	Interna	Implementar programas de formación técnica y profesional de la PEA del Sector, con especial énfasis en el uso intensivo de la tecnología y los idiomas. (D3, O1, O4)	X	X	X	X	X	5

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 41 se presenta la MCPE del turismo, la cual ayuda a elegir objetivamente entre las posibles estrategias alternativas factibles que se ha planteado en base a la identificación de los factores críticos de éxito externos e internos. En esta matriz se recomienda retener las estrategias cuya sumatoria total de calificaciones de ponderación sea igual o mayor a cinco. En la MCPE se retienen nueve estrategias que cumplen con la recomendación metodológica.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Para el análisis de la MR se toman en cuenta los siguientes criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad y (d) ventaja. Solo se consideran las estrategias que pasen los cuatro criterios, pues se encuentra referida a los recursos necesarios para la implementación de la estrategia establecida. En la Tabla 42 se puede observar que las nueve estrategias cumplen con los requisitos planteados. En este caso, cada una de las estrategias evaluadas ha cumplido con los requisitos metodológicos propuestos, y continuarán siendo consideradas dentro del planeamiento estratégico.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME de la Tabla 43 pretende verificar que las estrategias establecidas no violen aspectos de (a) derechos, (b) justicia y (c) utilitarismo. Las estrategias planteadas para el sector turismo están relacionadas con los derechos; asimismo, están consideradas por la ley y las costumbres. Esto denota que existe preocupación por la justicia, y que las estrategias son de utilidad. Por lo tanto, todas las estrategias se retienen en esta etapa, siguiendo la metodología expuesta en *Planeamiento estratégico razonado* (D'Alessio, 2015).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que lograron pasar los filtros de las diferentes matrices, por lo que son consideradas satisfactorias para su aplicación (ver Tabla 44).

Tabla 41

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		DO1		DO2		FA1			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
		Desarrollar y fortalecer la imagen del Perú como la "Capital arqueológica de América" y "Mejor destino culinario del mundo", con destinos turísticos de calidad, en cultura y naturaleza. F1, F2, F5, O1		Desarrollar nuevos segmentos de demanda en mercados de países emisores, en latino américa: Brasil, Argentina y Colombia; y en Asia: China, India y Rusia.		Desarrollar nuevos nichos de mercado y nuevos segmentos de demanda, para incrementar mayor participación de países emisores tradicionales (Chile, Estados Unidos, Ecuador)		Desarrollar y poner en valor cada uno de los recursos turísticos para convertirlos en productos y destinos turísticos, como instrumento impulsor del desarrollo económico y social del país.		Impulsar el crecimiento del turismo interno, estimulando que la población visite mayor número de destinos en todo el país.		Desarrollar un adecuado clima de negocios para fomentar la formalización de las empresas (D4, O1, O4)		Implementar medidas para la preservación de los recursos naturales y culturales con prácticas ambientalmente sostenibles (D6, O4)		Desarrollar la conectividad aérea y la infraestructura de transportes, para facilitar la llegada de turistas a un mayor número de destinos y la apertura de nuevos mercados.			
<i>Factores clave</i>																			
<i>Oportunidades</i>																			
1	Crecimiento de demanda del turismo a nivel mundial	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	1	0.15	2	0.3	2	0.3	4	0.6	
2	Estabilidad geopolítica del Perú	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.45	
3	Ambiente apto para negocios	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	
4	Crecimiento económico del Perú	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	
5	Apertura internacional y acuerdos regionales comerciales/visas	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	
<i>Amenazas</i>																			
1	Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.15	1	0.15	4	0.6	
2	Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	
3	Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	
4	Mejora de atractividad turística de países de la región (Colombia, Chile, México)	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	
5	Desaceleración de la economía regional y mundial	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	
<i>Fortalezas</i>																			
1	Perú tiene 12 recursos turísticos listados por la Unesco en el World Heritage List	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6	3	0.45	
2	Macchu Picchu es considerada una de las 7 Maravillas del Mundo	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6	3	0.45	
3	Perú es un destino culinario líder en el mundo	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	
4	Capacidad de oferta de diversos productos turísticos (rural, cultural, ecológico, etc.)	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	
5	Imagen y prestigio muy positiva	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2	
<i>Debilidades</i>																			
1	Falta de desarrollo de productos turísticos	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	1	0.15	1	0.15	3	0.45	
2	Precios turísticos no competitivos comparados con otros destinos similares al Perú	0.10	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	
3	Falta de capacidad del recurso humano en el sector turismo	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05	1	0.05	
4	Alta informalidad en empresas del sector	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05	1	0.05	
5	Gestión del turismo poco eficiente por parte del Estado, con funciones desarticuladas	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	
Total				5.65		5.80		5.80		6.35		5.65		4.40		4.15		5.90	

Nota. PA = Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00.

Tabla 41

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)(Continuación)

			FA2		FA3		FA4		DA1		DA3		DA4		DA5		
			Ampliar la infraestructura tecnológica y telecomunicaciones, a todos los destinos turísticos actuales y potenciales (F5, A2)		Implementar medidas y estándares para la mejora de la calidad de los destinos turísticos, en salud, seguridad y limpieza.		Impulsar la investigación, desarrollo e innovación aplicado al diseño de modelos de productos turísticos competitivos, replicables y con altos estándares de calidad.		Implementar un eficiente modelo de gestión del Estado del sector turismo, integrando a todos sus actores (D5, A1, A2, A3, A5)		Implementar programas de competitividad empresarial y desarrollo de estándares para facilitar la gestión eficiente de las organizaciones públicas y privadas en los destinos turísticos.		Dar incentivos tributarios y la simplificación de las cargas administrativas del sector público (Nacional, Regional y Local) para reducir costos y lograr mayor competitividad.		Implementar programas de formación técnica y profesional de la PEA del Sector, con especial énfasis en el uso intensivo de la tecnología y los idiomas. (D3,O1, O4)		
Factores clave			Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																	
1	Crecimiento de demanda del turismo a nivel mundial	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	0.6
2	Estabilidad geopolítica del Perú	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	0.45
3	Ambiente apto para negocios	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	0.3
4	Crecimiento económico del Perú	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	0.2
5	Apertura internacional y acuerdos regionales comerciales/visas	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	0.3
Amenazas																	
1	Infraestructura de servicios y de transportes deficiente a nivel nacional	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	0.15
2	Infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones deficiente	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	0.05
3	Bajos estándares de seguridad, higiene y servicios de salud en los destinos turísticos	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05	0.05
4	Mejora de atractividad turística de países de la región (Colombia, Chile, México)	0.10	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	0.3
5	Desaceleración de la economía regional y mundial	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	0.3
Fortalezas																	
1	Perú tiene 12 recursos turísticos listados por la Unesco en el World Heritage List	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	0.3
2	Macchu Picchu es considerada una de las 7 Maravillas del Mundo	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	0.3
3	Perú es un destino culinario líder en el mundo	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	0.4
4	Capacidad de oferta de diversos productos turísticos (rural, cultural, ecológico, etc.)	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	0.3
5	Imagen y prestigio muy positiva	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	0.15
Debilidades																	
1	Falta de desarrollo de productos turísticos	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	1	0.15	2	0.3	0.3
2	Precios turísticos no competitivos comparados con otros destinos similares al Perú	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	0.3
3	Falta de capacidad del recurso humano en el sector turismo	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.2	0.2
4	Alta informalidad en empresas del sector	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	0.2
5	Gestión del turismo poco eficiente por parte del Estado, con funciones desarticuladas	0.10	1	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	0.2
				5.05		7.50		7.50		5.70		6.05		5.55		5.35	

Nota. PA = Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00.

Tabla 42

Matriz de Rumelt (MR)

	<i>Estrategias específicas</i>	<i>Consistencia</i>	<i>Consonancia</i>	<i>Factibilidad</i>	<i>Ventaja</i>	<i>Se acepta</i>
FO1	Fortalecer la imagen del Perú como la "Capital arqueológica de América" y "Mejor destino culinario del mundo", con destinos turísticos de calidad, en cultura y naturaleza.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollar nuevos segmentos de demanda en mercados de países emisores, en Latinoamérica: Brasil, Argentina y Colombia; y en Asia: China, India y Rusia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar nuevos productos turísticos para incrementar mayor participación de países emisores tradicionales (Chile, Estados Unidos, Ecuador)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Desarrollar y poner en valor cada uno de los recursos turísticos para convertirlos en productos y destinos turísticos, como instrumento impulsor del desarrollo económico y social del país.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Impulsar el crecimiento del turismo interno, estimulando que la población visite mayor número de destinos en todo el país.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Desarrollar la conectividad aérea y la infraestructura de transportes, para facilitar la llegada de turistas a un mayor número de destinos y la apertura de nuevos mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Ampliar la infraestructura tecnológica y telecomunicaciones, a todos los destinos turísticos actuales y potenciales (F5, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Implementar medidas y estándares para la mejora de la calidad de los destinos turísticos, en salud, seguridad y limpieza.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Impulsar la investigación, desarrollo e innovación aplicado al diseño de modelos de productos turísticos competitivos, replicables y con altos estándares de calidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Implementar un eficiente modelo de gestión del Estado del sector turismo, integrando a todos sus actores (D5, A1, A2, A3, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Implementar programas de competitividad empresarial y desarrollo de estándares para facilitar la gestión eficiente de las organizaciones públicas y privadas en los destinos turísticos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Dar incentivos tributarios y la simplificación de las cargas administrativas del sector público (Nacional, Regional y Local) para reducir costos y lograr mayor competitividad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA5	Implementar programas de formación técnica y profesional de la PEA del Sector, con especial énfasis en el uso intensivo de la tecnología y los idiomas. (D3, O1, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 43

Matriz de Ética (ME)

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		
FO1	Desarrollar y fortalecer la imagen del Perú como la "Capital arqueológica de América" y "Mejor destino culinario del mundo", con destinos turísticos de calidad, en cultura y naturaleza. F1, F2, F5, O1													Sí
FO2	Desarrollar nuevos segmentos de demanda en mercados de países emisores, en latino américa: Brasil, Argentina y Colombia; y en Asia: China, India y Rusia.													Sí
FO3	Desarrollar nuevos nichos de mercado y nuevos segmentos de demanda, para incrementar mayor participación de países emisores tradicionales (Chile, Estados Unidos, Ecuador)													Sí
FO4	Desarrollar y poner en valor cada uno de los recursos turísticos para convertirlos en productos y destinos turísticos, como instrumento impulsor del desarrollo económico y social del país.													Sí
FO5	Impulsar el crecimiento del turismo interno, estimulando que la población visite mayor número de destinos en todo el país.													Sí
DO2	Implementar medidas para la preservación de los recursos naturales y culturales con prácticas ambientalmente sostenible (D6, O4)													Sí
FA1	Desarrollar la conectividad aérea y la infraestructura de transportes, para facilitar la llegada de turistas a un mayor número de destinos y la apertura de nuevos mercados.													Sí
FA2	Ampliar la infraestructura tecnológica y telecomunicaciones, a todos los destinos turísticos actuales y potenciales (F5, A2)													Sí
FA3	Implementar medidas y estándares para la mejora de la calidad de los destinos turísticos, en salud, seguridad y limpieza.													Sí
FA4	Impulsar la investigación, desarrollo e innovación aplicado al diseño de modelos de productos turísticos competitivos, replicables y con altos estándares de calidad.													Sí
DA3	Implementar programas de competitividad empresarial y desarrollo de estándares para facilitar la gestión eficiente de las organizaciones públicas y privadas en los destinos turísticos.													Sí
DA4	Dar incentivos tributarios y la simplificación de las cargas administrativas del sector público (Nacional, Regional y Local) para reducir costos y lograr mayor competitividad.													Sí
DA5	Implementar programas de formación técnica y profesional de la PEA del Sector, con especial énfasis en el uso intensivo de la tecnología y los idiomas. (D3, O1, O4)													Sí

Nota. Derechos = (P) Promueve, (N) Neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial

Derechos = (P) Promueve, (N) Neutral, (V) viola;

justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto

utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial

Tabla 44

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

<i>Estrategias Retenidas</i>	
FO1	Fortalecer la imagen del Perú como la "Capital arqueológica de América" y "Mejor destino culinario del mundo", con destinos turísticos de calidad, en cultura y naturaleza (F1, F2, F5, O1)
FO2	Desarrollar nuevos segmentos de demanda en mercados de países emisores, en latino américa: Brasil, Argentina y Colombia; y en Asia: China, India y Rusia (F1, F2, F3, FA4, O1, O2, O3, O5)
FO3	Desarrollar nuevos productos turísticos para incrementar mayor participación de países emisores tradicionales (Chile, Estados Unidos, Ecuador) (F1, F3, O1, O3)
FO4	Desarrollar y poner en valor cada uno de los recursos turísticos para convertirlos en productos y destinos turísticos, como instrumento impulsor del desarrollo económico y social del país (F1, F2, F3, O1, O3, O4)
FO5	Impulsar el crecimiento del turismo interno, estimulando que la población visite mayor número de destinos en todo el país. (F1, F2, F4, F5, O4)
FA1	Desarrollar la conectividad aérea y la infraestructura de transportes, para facilitar la llegada de turistas a un mayor número de destinos y la apertura de nuevos mercados (F1, F4, A1, A4)
FA2	Ampliar la infraestructura tecnológica y telecomunicaciones, a todos los destinos turísticos actuales y potenciales (F4, F5, A2)
FA3	Implementar medidas y estándares para la mejora de la calidad de los destinos turísticos, en salud, seguridad y limpieza (F1, F4, A3)
FA4	Impulsar la investigación, desarrollo e innovación aplicado al diseño de modelos de productos turísticos competitivos, replicables y con altos estándares de calidad (F1, F4, A4)
DA1	Implementar un eficiente modelo de gestión del Estado del sector turismo, integrando a todos sus actores (D5, A1, A2, A3, A5)
DA3	Implementar programas de competitividad empresarial y desarrollo de estándares para facilitar la gestión eficiente de las organizaciones públicas y privadas en los destinos turísticos (D3, D4, A3)
DA4	Dar incentivos tributarios y la simplificación de las cargas administrativas del sector público (Nacional, Regional y Local) para reducir costos y lograr mayor competitividad (D2, D4, A1, A2, A4)
DA5	Implementar programas de formación técnica y profesional de la PEA del Sector, con especial énfasis en el uso intensivo de la tecnología y los idiomas. (D3, O1, O4)
<i>Estrategias de Contingencia</i>	
DA2	Implementar alianzas estratégicas público-privadas para proveer servicios turísticos más competitivos (D1, D2, A4)
DO1	Desarrollar un adecuado clima de negocios para fomentar la formalización de las empresas (D4, O1, O4)
DO2	Implementar medidas para la preservación de los recursos naturales y culturales con prácticas ambientalmente sostenible (D1, O4)

No obstante, existen estrategias denominadas *de contingencia*, las cuales fueron establecidas en un inicio, pero filtradas en la MDE o en la MCPE.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 45, se muestra que todos los OLP planteados serán alcanzables con las estrategias retenidas. Si estas estrategias presentan dificultades en el proceso de implementación, podrán adoptarse las estrategias de contingencia.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 46 se presenta la situación de los competidores del Perú con respecto al sector turismo. Se puede observar que son 14 países, según las características de su oferta, los que compiten por la captación de turista (Andina, 2014). Estos países son China, México, Egipto, India, Argentina, Brasil, Jordania, Chile, Camboya, Costa Rica, Colombia, Guatemala, Ecuador y Nepal. El Perú se ubica en el puesto diez en recepción de turistas extranjeros, siendo la competencia más fuerte México, Argentina, Brasil y Chile.

Debido a los problemas políticos y sociales en Egipto, el turismo ha disminuido desde 2010, mientras que México, Brasil y Chile continúan con tasas de expansión sostenida. China ha tenido una notoria reducción de turismo receptor actualmente. Por otro lado, Brasil y México son los países que más turistas captan de los mercados de larga distancia, que, al mismo tiempo, son de interés para el Perú. Una gran oportunidad para nuestro país es lograr alianzas con los países de América del Sur.

6.13 Conclusiones

El sector turismo del Perú se encuentra, actualmente, en el cuarto lugar en América del Sur, en competitividad de viajes y turismo (World Economic Forum, 2015), después de Brasil, Chile y Argentina; y en el puesto 58 en el mundo, con ventajas en lo que respecta a recursos naturales y culturales. Como se expresó en capítulos anteriores y en las matrices

Tabla 45

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategias versus OLPs		OLP1 Al 2022, incrementar de 3.5 millones (2015) a 7 millones de turistas internacionales anuales al Perú.	OLP2 Al 2022, incrementar el ingreso de divisas por turismo de USD 4,151 millones (2015) a USD 7,700 millones	OLP3 Al 2022, incrementar de 8 (2015) a 16 Corredores Turísticos, de primer nivel, asegurando su conectividad aérea y terrestre.	OLP 4 Al 2022, desarrollar proyectos de inversión turística por PEN 3,000 millones generados por el Fondo del Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico	OLP 5 Al 2022, incrementar el número de empleos formales del sector turismo de 1.2 millones (2015) a 1.7 millones	OLP 6 Al 2022, desarrollar la infraestructura de turismo de negocios en Lima y las dos principales ciudades del país, Arequipa y Trujillo (Recinto Ferial USD 200 millones, Terminal de Cruceros USD 750 millones y Muelle Turístico USD 250 millones)	OLP 7 Al 2022, incrementar la capacidad de recepción de viajeros del aeropuerto Jorge Chávez de 15 millones (2016) a 30 millones anuales, la capacidad aeroportuaria de Cusco de 2.4 millones (2015) a 9 millones con la construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero y la ampliación del Aeropuerto Internacional Velasco Astete
FO1	Fortalecer la imagen del Perú como la "Capital arqueológica de América" y "Mejor destino culinario del mundo", con destinos turísticos de calidad, en cultura y naturaleza (F1, F2, F5, O1)	X	X	X				X
FO2	Desarrollar nuevos segmentos de demanda en mercados de países emisores, en latino américa: Brasil, Argentina y Colombia; y en Asia: China, India y Rusia (F1, F2, F3, FA4, O1, O2, O3, O5)	X	X	X	X	X	X	X
FO3	Desarrollar nuevos productos turísticos para incrementar mayor participación de países emisores tradicionales (Chile, Estados Unidos, Ecuador) (F1, F3, O1, O3)			X	X	X	X	X
FO4	Desarrollar y poner en valor cada uno de los recursos turísticos para convertirlos en productos y destinos turísticos, como instrumento impulsor del desarrollo económico y social del país (F1, F2, F3, O1, O3, O4)					X		
FO5	Impulsar el crecimiento del turismo interno, estimulando que la población visite mayor número de destinos en todo el país. (F1, F2, F4, F5, O4)			X				
FA1	Desarrollar la conectividad aérea y la infraestructura de transportes, para facilitar la llegada de turistas a un mayor número de destinos y la apertura de nuevos mercados (F1, F4, A1, A4)			X			X	X
FA2	Ampliar la infraestructura tecnológica y telecomunicaciones, a todos los destinos turísticos actuales y potenciales (F4, F5, A2)							
FA3	Implementar medidas y estándares para la mejora de la calidad de los destinos turísticos, en salud, seguridad y limpieza (F1, F4, A3)	X	X	X				
FA4	Impulsar la investigación, desarrollo e innovación aplicado al diseño de modelos de productos turísticos competitivos, replicables y con altos estándares de calidad (F1, F4, A4)	X	X	X				
DA1	Implementar un eficiente modelo de gestión del Estado del sector turismo, integrando a todos sus actores (D5, A1, A2, A3, A5)	X	X		X			
DA3	Implementar programas de competitividad empresarial y desarrollo de estándares para facilitar la gestión eficiente de las organizaciones públicas y privadas en los destinos turísticos (D3, D4, A3)				X	X	X	
DA4	Dar incentivos tributarios y la simplificación de las cargas administrativas del sector público (Nacional, Regional y Local) para reducir costos y lograr mayor competitividad (D2, D4, A1, A2, A4)				X			
DA5	Implementar programas de formación técnica y profesional de la PEA del Sector, con especial énfasis en el uso intensivo de la tecnología y los idiomas. (D3, O1, O4)	X				X		

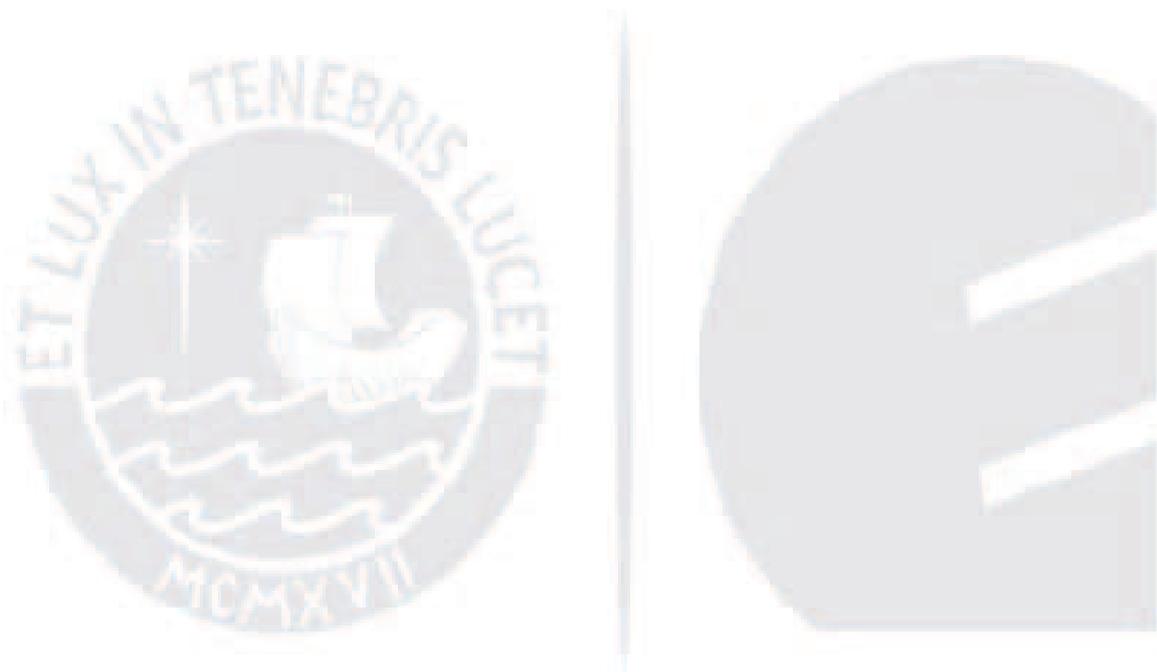
Tabla 46

Matriz de Posibilidades de los Competidores

		Chile	México	Colombia	Costa Rica
FO1	Fortalecer la imagen del Perú como la "Capital arqueológica de América" y "Mejor destino culinario del mundo", con destinos turísticos de calidad, en cultura y naturaleza (F1, F2, F5, O1)	Neutralizar/Alta probabilidad. A pesar de no tener competencia directa en productos, Chile tratará de evitar que crezcamos.	Neutralizar/Alta probabilidad. México tiene es fuerte competencia con turismo cultural y por otro lado desea consolidarse como destino culinario.	Neutralizar/Alta probabilidad. Colombia se promociona bien en el exterior, intentará fortalecer su fortaleza que es el turismo natural y variado.	Neutralizar/Baja probabilidad. No se compite directamente con los mismos productos.
FO2	Desarrollar nuevos segmentos de demanda en mercados de países emisores, en latino américa: Brasil, Argentina y Colombia; y en Asia: China, India y Rusia (F1, F2, F3, FA4, O1, O2, O3, O5)	Neutralizar/Alta probabilidad. Brasil y Argentina ya son países emisores para Chile; por otro lado, también les interesa los mismos segmentos. Chile tiene oferta de naturaleza, deporte y aventura	Neutralizar/Alta probabilidad. México tiene muchos visitantes de Argentina y Brasil, tratará de mantener su mercado. Por otro lado, también desea el segmento Asia, encontrándose más cerca de tales destinos.	Neutralizar/Alta probabilidad. Entre los países emisores de turistas para Colombia están Brasil y Argentina. Tratarán de mantener su porcentaje.	Imitar. Observará acciones del Perú
FO3	Desarrollar nuevos productos turísticos para incrementar mayor participación de países emisores tradicionales (Chile, Estados Unidos, Ecuador) (F1, F3, O1, O3)	Neutralizar/Alta probabilidad. Estados Unidos son importantes emisores para Chile; están bien interconectados con rutas aéreas.	Neutralizar/Alta probabilidad. El mayor emisor de turistas es Estados Unidos por su cercanía.	Neutralizar/Alta probabilidad. Estados Unidos, en 2015, fue el primer emisor de Colombia. Tratará de mantenerlo. Además, Colombia cuenta con maravillas naturales.	Neutralizar/Baja probabilidad.
FO4	Desarrollar y poner en valor cada uno de los recursos turísticos para convertirlos en productos y destinos turísticos, como instrumento impulsor del desarrollo económico y social del país (F1, F2, F3, O1, O3, O4)	Neutralizar/Baja probabilidad. Chile no cuenta con los mismos recursos turísticos que el Perú, pero siempre están alertas.	Neutralizar/Alta probabilidad. Competimos directamente con el turismo cultural y estará atento a nuestros recursos potenciales y nuevos productos turísticos.	Imitar. El turismo es la segunda industria de Colombia por lo que se invierte constantemente.	Neutralizar/Baja probabilidad.
FO5	Impulsar el crecimiento del turismo interno, estimulando que la población visite mayor número de destinos en todo el país. (F1, F2, F4, F5, O4)	Neutralizar/Mediana probabilidad. Por la cercanía, Chile también espera turistas peruanos.	Neutralizar/Baja probabilidad.	Neutralizar/Baja probabilidad.	Neutralizar/Baja probabilidad.
FA1	Desarrollar la conectividad aérea y la infraestructura de transportes, para facilitar la llegada de turistas a un mayor número de destinos y la apertura de nuevos mercados (F1, F4, A1, A4)	Neutralizar/Alta probabilidad. Si bien Chile tiene mejor infraestructura, estará atento a lo que haga Perú.	Neutralizar/Baja probabilidad. México cuenta con buena conectividad aérea y transportes lo que hace su producto turístico más competitivo.	Neutralizar/Alta probabilidad. Bogotá es un importante centro en la región, mejor posicionado que Lima y con mejor infraestructura terrestre.	Imitar. Observará acciones del Perú
FA2	Ampliar la infraestructura tecnológica y telecomunicaciones, a todos los destinos turísticos actuales y potenciales (F4, F5, A2)	Imitar. Si bien Chile tiene mejor infraestructura, estará atento a lo que haga Perú.	Neutralizar/Baja probabilidad. México invierte en turismo pues es el segundo motor de desarrollo.	Neutralizar/Baja Probabilidad. La Tecnología y telecomunicaciones están mejor desarrolladas en Colombia, estarán alertas a nuestras acciones.	Imitar. Observará acciones del Perú. Por el momento Costa Rica está mejor considerado.
FA3	Implementar medidas y estándares para la mejora de la calidad de los destinos turísticos, en salud, seguridad y limpieza (F1, F4, A3)	Imitar. Tenemos similar puntaje de competitividad, por lo que imitará la estrategia positiva.	Imitar. México observará si la estrategia funciona bien en Perú para imitarla	Neutralizar/Mediana probabilidad. Colombia está trabajando arduamente para brindar mayor seguridad a su país.	Neutralizar/Baja probabilidad. Costa Rica país seguro y en iguales condiciones competitivas que Perú en salud y limpieza.
FA4	Impulsar la investigación, desarrollo e innovación aplicado al diseño de modelos de productos turísticos competitivos, replicables y con altos estándares de calidad (F1, F4, A4)	Imitar. Chile observará si la estrategia funciona bien en Perú para imitarla.	Alerta. México observará si la estrategia funciona bien en Perú para imitarla.	Imitar. Colombia observará si la estrategia funciona bien en Perú para imitarla.	Imitar. Observará acciones del Perú
DA1	Implementar un eficiente modelo de gestión del Estado del sector turismo, integrando a todos sus actores (D5, A1, A2, A3, A5)	Imitar. Chile observará si la estrategia funciona bien en Perú para imitarla.	Neutralizar/Baja probabilidad.	Imitar. Colombia observará si la estrategia funciona bien en Perú para imitarla.	Imitar. Observará acciones del Perú
DA3	Implementar programas de competitividad empresarial y desarrollo de estándares para facilitar la gestión eficiente de las organizaciones públicas y privadas en los destinos turísticos (D3, D4, A3)	Neutralizar/Alta probabilidad. El turismo de naturaleza es de suma importancia para Chile, tratarán de ser mejores en preservación.	Imitar. Si Perú innova la manera de preservar sus recursos y va bien, los imitará.	Imitar. Si Perú innova la manera de preservar sus recursos y va bien, los imitará.	Neutralizar/Alta probabilidad. Costa Rica cuenta con turismo natural importante.
DA4	Dar incentivos tributarios y la simplificación de las cargas administrativas del sector público (Nacional, Regional y Local) para reducir costos y lograr mayor competitividad (D2, D4, A1, A2, A4)	Indiferente	Indiferente	Indiferente.	Indiferente
DA5	Implementar programas de formación técnica y profesional de la PEA del Sector, con especial énfasis en el uso intensivo de la tecnología y los idiomas. (D3, O1, O4)	Imitar. Chile observará si la estrategia funciona bien en Perú para imitarla.	Imitar. México observará si la estrategia funciona bien en Perú para imitarla.	Imitar. Colombia observará si la estrategia funciona bien en Perú para imitarla.	Neutralizar/Baja probabilidad.

Nota. Tomado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-competencia-turistica-peru-latinoamerica-son-mexico-argentina-brasil-y-chile-524158.aspx>

desarrolladas, se muestra consistentemente que el sector turismo del país tiene muchas oportunidades y fortalezas. El Perú disfruta hoy de un entorno político y económico favorable para ejecutar acciones estratégicas que contribuyan al desarrollo sostenido del sector y, por ende, de la población. Por otro lado, no se puede dejar de mencionar que existen debilidades y amenazas para lograr una experiencia trascendental para el turista, como frágil infraestructura y falta de capacitación del personal relacionado.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los OLP son aquellos que permiten el logro de los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanzan los OLP, y ambos son parámetros de medición del avance en el logro de la visión. Los OCP deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización y permitir su medición, así como para conseguir la eficiencia y eficacia del uso de recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2015). La Tabla 47 presenta las nueve características que deben tener los OCP:

Tabla 47

Características de los Objetivos de Corto Plazo

Las Nueve Características	Detalles
Desafiantes Medibles + realistas	Deben facilitar la consecución de los OLP. Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización.
Cuantitativos + temporales	Deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos. Deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos.
Congruentes	Deben ser lo más específicos posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento, a diferencia de aquellos enunciados vagos e indefinidos.
Comprensibles + alcanzables	Deben estar vinculados con recompensas y sanciones, de manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias. Deben tener la facilidad de ser expresados, en términos de jerarquías y logros, por:
Jerarquizados	Gerencia (Administración) <ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Operaciones/Producción - Finanzas/Contabilidad - Recursos humanos - Sistemas de información y comunicaciones - Tecnología e investigación y desarrollo

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), por F. D'Alessio, 2015b. Lima, Perú: Pearson.

Objetivo de largo plazo 1 (OLPI). Al 2022, incrementar de 3.5 millones (2015) a 7 millones de turistas internacionales anuales que arriban al Perú.

Objetivo de corto plazo OCP 1.1. Al 2018, reducir en 80% los trámites administrativos y fusionarlos en un solo procedimiento para el funcionamiento de las empresas de servicios turísticos (hoteles, restaurantes y agencias de viajes) y mantenerlos así hasta el año 2022. Actualmente toma casi dos años los referidos permisos.

Objetivo de corto plazo OCP 1.2. Al 2018, eliminar el visado de países emisores de turistas China, Rusia e India.

Objetivo de corto plazo OCP 1.3. Al 2018, brindar atención de migraciones, en los puntos de fronteras durante las 24 horas.

Objetivo de corto plazo OCP 1.4. Al 2018, incrementar personal de atención en los puntos de frontera en Tacna, Tumbes y Desaguadero, durante las horas de mayor demanda para reducir el tiempo de acceso hasta el 25% del tiempo actual de 1 hora promedio a 15 minutos.

Objetivo de corto plazo OCP 1.5. A partir del año 2019, organizar el evento internacional Expo Turismo, una vez al año. Actualmente este evento no existe.

Objetivo de corto plazo OCP 1.6. A partir del año 2019, promover la filmación de dos películas extranjeras en el país, durante cuatro años. Actualmente no se filman películas extranjeras en el país.

Objetivo de corto plazo OCP 1.7. A partir del año 2018, incrementar la llegada de turistas europeos al Perú en 20% anual. En el 2016 arribaron 299,293 turistas europeos al Perú.

Objetivo de corto plazo OCP 1.8. Incrementar de llegada de turistas asiáticos al Perú en 1000% anual a partir del año 2018. En el 2016 arribaron 453 turistas asiáticos al Perú.

Objetivo de corto plazo OCP 1.9. Incrementar de llegada de turistas de Norteamérica al Perú en 10% anual a partir del año 2018. En el 2016 arribaron 565,486 turistas de Norteamérica al Perú.

Objetivo de corto plazo OCP 1.10. Al año 2016, Incrementar de llegada de turistas latinoamericanos al Perú en 5% anual a partir del año 2018. En el 2016 arribaron 2'866,049 turistas latinoamericanos al Perú.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Al 2022, incrementar el ingreso de divisas por turismo de USD 4,151 millones (2015) a USD 7,700 millones.

Objetivo de corto plazo OCP 2.1. A partir del 2017, cada región creará mínimo dos productos turísticos anuales relacionados a la cultura, naturaleza o diversión, hasta el 2022. Estos productos turísticos se integrarán a la oferta turística de productos especializados.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2. Al 2019, implementar una plataforma tecnológica, que registre y genere información estadística y conocimiento sobre cada destino y producto turístico, se integrarán 5 regiones por año, hasta el 2022. Actualmente, existen estadísticas suministradas por INEI, pero aún no se cuenta con todos los datos requeridos por el sector.

Objetivo de corto plazo OCP 2.3. Al 2019, desarrollar una plataforma tecnológica, para la promoción y marketing de los productos y los destinos turísticos, con participación de los actores locales y mantener hasta el 2022, se integrarán 2 Corredores Turísticos por año, hasta el 2022. Actualmente, existen 6 Corredores Turísticos activados.

Objetivo de corto plazo OCP 2.4. Desde el 2017, certificar calidad de cuatro destinos turísticos, por cinco años sobre la base de las normas ISO 9000 para el Turismo y normas aplicadas por países referentes como el sistema para la calidad turística utilizado en España. Actualmente ningún producto y destino turístico tiene certificación de calidad.

Objetivo de corto plazo OCP 2.5. Incrementar el gasto promedio por turista por viaje al Perú en 3% anual a partir del año 2018. En el año 2016 los turistas internacionales invirtieron USD 992 por viaje.

Objetivo de corto plazo OCP 2.6. Incrementar la duración de la estadía promedio de los turistas internacionales en medio día cada dos años a partir del año 2018. En el año 2016 la estadía promedio por turista internacional fue de 10 días.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Al 2022, incrementar de 8 (2015) a 16 Corredores Turísticos, de primer nivel, asegurando su conectividad aérea y terrestre.

Objetivo de corto plazo OCP 3.1. Al 2018, ampliación y mejoramiento de siete aeropuertos regionales del país para que soporten el doble de su capacidad de llegadas de vuelos, en especial a los que den conectividad a los vuelos interregionales, como: Chiclayo, Iquitos, Arequipa, Jaén, Chachapoyas, Tacna y Tumbes. En el año 2016 las llegadas de vuelos fueron las siguientes: Chiclayo 236,535 - Iquitos 436,336 - Arequipa 730,825 - Jaén 7,650 - Chachapoyas 4,110 - Tacna 182,570 y Tumbes 83,640.

Objetivo de corto plazo OCP 3.2. Al 2018, lograr la conectividad aérea a través de vuelos interregionales (domésticos e internacionales) para duplicar la movilización de los turistas directamente a los destinos turísticos, en especial: Cusco-Chiclayo, Arequipa-Jaén, Cusco-Iquitos, Santiago – Cusco, Santiago – Iquitos, Bogotá – Iquitos, Bogotá - Chiclayo. En el año 2016 no existía ninguna de estas conexiones de vuelos directos entre estas ciudades.

Objetivo de corto plazo OCP 3.3. A partir del 2018, construir la infraestructura terrestre (rutas de acceso y corredores turísticos conectados a las principales vías de acceso nacionales o sub-nacionales; junto con facilidades de parqueo, miradores y acceso a atracciones, y con la señalización apropiada en al menos dos idiomas) y servicios de energía de cuatro Corredores Turísticos Regionales anualmente, hasta el 2022. Al menos 50 km por

año de corredores turísticos diseñados y construidos a estándares internacionales y con los debidos servicios de energía. En el año 2016, las interconexiones no existen.

Objetivo de corto plazo OCP 3.4. A partir del 2018, construir la infraestructura de servicios de agua debidamente tratada, saneamiento, desagüe y gestión de basuras, de cuatro Corredores Turísticos Regionales anualmente, hasta el 2022. En el año 2016 esta infraestructura existe en ciertos corredores turísticos, pero está incompleta (ejemplo, el Valle Sagrado no cuenta con la apropiada gestión de basuras).

Objetivo de corto plazo OCP 3.5. A partir del 2018, construir la infraestructura de servicios de telecomunicaciones en las capitales distritales de cuatro Corredores Turísticos Regionales, hasta el 2022 (sin contar Lima). En el año 2016 ninguno de los corredores turísticos fuera de Lima cuenta con conexión a la red de fibra óptica nacional.

Objetivo de corto plazo OCP 3.6. Para el 2018, ampliar el área turística de Machu Picchu de 10 hectáreas a 110 hectáreas mediante la habilitación de las zonas colindantes y reordenar sus puertas de acceso para que el ingreso sea distinto a la zona de salida permitiendo una mayor capacidad de recepción de visitantes.

Objetivo de corto plazo OCP 3.7. Al 2018, implementar los servicios de seguridad, salud y emergencias, e información, para activar los 8 Corredores Turísticos: Tumbes-Piura, Lambayeque-La Libertad, Lima-Callao, Arequipa-Colca, Paracas-Ica-Nazca, Cusco-Machu Picchu, Iquitos-Río Amazonas y Juliaca-Puno-Titicaca y mantenerlos hasta el año 2022.

Objetivo de corto plazo OCP 3.8. Al 2021, implementar los servicios de seguridad, salud y emergencias, e información, para activar los otros 8 Corredores Turísticos, de: San Martín-Amazonas, Huánuco-Ucayali, Moquegua-Tacna, Ancash, Ayacucho-Apurímac, Junín-Huancavelica, Cajamarca y Pasco y mantenerlos hasta el año 2022.

Objetivo de corto plazo OCP 3.9. A partir del 2018, implementar plantas de tratamiento de aguas residuales en cada uno de los productos y destinos turísticos, de 4 Corredores Turísticos Regionales anualmente, hasta el 2022 y mantenerlos hasta el año 2022.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Al 2022, desarrollar proyectos de inversión turística por PEN 3,000 millones generados por el Fondo del Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico. En el año 2016 se desarrollaron proyectos de inversión turística por PER 144,2 millones.

Objetivo de corto plazo OCP 4.1. Al año 2018, formular el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2018-2028, consensado entre los sectores público y privado y, que se incorpore al Acuerdo Nacional. En el año 2016 no está incorporado al Acuerdo Nacional.

Objetivo de corto plazo OCP 4.2. A partir del 2018, bajo la visión del Plan Nacional de Desarrollo Turístico, formular los Planes Estratégicos Regionales de Turismo, de 5 Regiones por año, hasta el 2022. En el año 2016 no se han realizado los PERTUR.

Objetivo de corto plazo OCP 4.3. Al año 2018, formular el plan sectorial de infraestructura general y equipamiento para el sector turístico, como parte del Plan Nacional de Infraestructura del país. En el año 2017, capacitar a 50 especialistas de Cusco y 10 de Lima, al 2018, capacitar a un equipo de 10 especialistas anuales de Tacna y Puno; al 2019, capacitar a un equipo de 50 profesionales de Ica, Nazca y Paracas, y al 2020 capacitar a un equipo de 50 especialistas de Tumbes, Piura y Máncora, en la elaboración y formulación de proyectos turísticos.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Al 2022, incrementar el número de empleos formales del sector turismo de 1.2 millones (2015) a 1.7 millones.

Objetivo de corto plazo OCP 5.1. Entre el 2018 y 2019, elaborar e implementar 5 nuevos currículos para profesionales de pregrado en turismo y del 2020 al 2021 también 5

nuevos currículos para Posgrado, existen alrededor de 20 actualmente entre universidades e institutos.

Objetivo de corto plazo OCP 5.2. Entre el 2017 y 2021, crear una Escuela Itinerante de Turismo con Cenfutur en cada Corredor Turístico que se haya activado. El primer año se crearán 4 Escuelas y los subsiguientes años 3 Escuelas hasta el año 2022, finalmente los 16 Corredores Turísticos tendrán 1 Escuela. Actualmente no hay el concepto de Escuela Itinerante implementado.

Objetivo de corto plazo OCP 5.3. Al 2018, trasladar las funciones de CENFOTUR a instituciones educativas del sector privado, como Universidad de San Marcos de Lima, San Antonio Abad del Cusco, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, y en la Universidad Nacional de Piura, para incrementar las especialidades y los niveles de calidad en la educación de los profesionales de turismo.

Objetivo de corto plazo OCP 5.4. A partir del año 2018, incrementar los empleos en el Sector Hotelero en 8% anual y del Sector de Restaurantes en 10% anual. En el año 2016 el Sector Hotelero y Restaurantes emplean el 6.7% del PEA.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Al 2022, desarrollar la infraestructura de turismo de negocios en Lima y las dos principales ciudades del país, Arequipa y Trujillo: un Recinto Ferial, una Terminal de Cruceros y un Muelle Turístico. Actualmente no existe ninguna de estos emprendimientos en el país.

Objetivo de corto plazo OCP 6.1. Al 2018, construir un Recinto Ferial para hacer ferias y exposiciones regionales por USD 200 millones.

Objetivo de corto plazo OCP 6.2. Para el 2021, mejorar la competitividad del Perú en cuanto a la facilidad de hacer negocios, medida con el indicador denominado Ambiente de Negocios, del Foro Económico Mundial (WEF), con la concesión del Centro de Convenciones de Lima.

Objetivo de corto plazo OCP 6.3. Al 2021 construir un muelle turístico y comercial en el Callao, con conexión directa y rápida del aeropuerto internacional Jorge Chávez, desarrollado como Corredor Turístico, por USD 750 millones.

Objetivo de corto plazo OCP 6.4. Al 2021 construir una Terminal de Cruceros, en el puerto del Callao para la parada y recepción de cruceros internacionales, por USD 250 millones.

Objetivo de largo plazo7 (OLP 7). Al 2022, incrementar la capacidad de recepción de viajeros del aeropuerto Jorge Chávez de 15 millones (2016) a 30 millones anuales, la capacidad aeroportuaria de Cusco de 2.4 millones (2015) a 9 millones con la construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero y la ampliación del Aeropuerto Internacional Velasco Astete de Cusco.

Objetivo de corto plazo OCP 7.1. Para el 2019, construir la infraestructura de servicios y el nuevo terminal internacional, del principal aeropuerto internacional de mayor afluencia turística del país, el aeropuerto Jorge Chávez de Lima, con una inversión de USD 850 millones.

Objetivo de corto plazo OCP 7.2. Para el 2021, construir la segunda pista, del principal aeropuerto internacional de mayor afluencia turística del país, el aeropuerto Jorge Chávez de Lima.

Objetivo de corto plazo OCP 7.3. Para el 2021, construir y concesionar una ruta rápida y directa desde el aeropuerto Internacional Jorge Chávez que conecte, la avenida Costanera hacia las zonas hoteleras de la ciudad, con los distritos de San Isidro y Miraflores.

Objetivo de corto plazo OCP 7.4. Para el 2021, construir el aeropuerto internacional de Chincheros en el Cusco, por una inversión de USD 658 millones.

Objetivo de corto plazo OCP 7.5. Para el 2018, duplicar la capacidad del aeropuerto Velasco Astete del Cusco, con la ampliación del terminal de pasajeros y operación de 24/7.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los OCP, se necesita contar con los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos insumos se denominan *recursos*, y deben ser asignados basados en los OCP. Los recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015, p. 483) (ver Tabla 48).

Los recursos necesarios para el sector turístico en el Perú son los siguientes:

Recursos financieros: recursos provenientes del erario del Estado, del sector privado o de instituciones financieras.

Recursos físicos: infraestructura básica de servicios, recursos turísticos (naturales o culturales) o propiedades inmuebles (terrenos superficiales, edificaciones).

Recursos humanos: personal especializado en distintas profesiones (turismo, gerentes de proyectos, ingenieros y arquitectos, economistas, personal de *marketing*, personal especializado en relaciones comunicativas, abogados y otros).

Recursos tecnológicos: acceso a Internet, información turística (bases de datos, catastro turístico), telefonía, plataformas de servicios tecnológicos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para el sector turismo.

Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que ha de tener toda organización; es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellas una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015, p. 471). Se han empleado aquí las políticas, como muestra la Tabla 49, presentadas en el documento de PENTUR para el adecuado contraste de las estrategias planteadas:

Tabla 48

Recursos Asignados a los OCP del Sector Turismo en el Perú (Continuación)

	Objetivos 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)
OCP 2.5	Incrementar el gasto promedio por turista por viaje al Perú en 3% anual a partir del año 2018. En el año 2016 los turistas internacionales invirtieron USD 992 por viaje.	X	X											X	X	X	X
OCP 2.6	Incrementar la duración de la estadía promedio de los turistas internacionales en medio día cada dos años a partir del año 2018. En el año 2016 la estadía promedio por turista internacional fue de 10 días.	X	X				X				X						X
OCP 3.1	Al 2018, ampliación y mejoramiento de siete aeropuertos regionales del país para que soporten el doble de su capacidad de llegadas de vuelos, en especial a los que den conectividad a los vuelos interregionales, como: Chiclayo, Iquitos, Arequipa, Jaén, Chachapoyas, Tacna y Tumbes. En el año 2016 las llegadas de vuelos fueron las siguientes: Chiclayo 236,535 - Iquitos 436,336 - Arequipa 730,825 - Jaén 7,650 - Chachapoyas 4,110 - Tacna 182,570 y Tumbes 83,640.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 3.2	Al 2018, lograr la conectividad aérea a través de vuelos interregionales (domésticos e internacionales) para duplicar la movilización de los turistas directamente a los destinos turísticos, en especial: Cusco-Chiclayo, Arequipa-Jaén, Cusco-Iquitos, Santiago – Cusco, Santiago – Iquitos, Bogotá – Iquitos, Bogotá - Chiclayo. En el año 2016 no existía ninguna de estas conexiones de vuelos directos entre estas ciudades.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 3.3	A partir del 2018, construir la infraestructura terrestre (rutas de acceso y corredores turísticos conectados a las principales vías de acceso nacionales o sub-nacionales; junto con facilidades de parqueo, miradores y acceso a atracciones, y con la señalización apropiada en al menos dos idiomas) y servicios de energía de cuatro Corredores Turísticos Regionales anualmente, hasta el 2022. Al menos 50 km por año de corredores turísticos diseñados y construidos a estándares internacionales y con los debidos servicios de energía. En el año 2016, las interconexiones no existen.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 3.4	A partir del 2018, construir la infraestructura de servicios de agua debidamente tratada, saneamiento, desagüe y gestión de basuras, de cuatro Corredores Turísticos Regionales anualmente, hasta el 2022. En el año 2016 esta infraestructura existe en ciertos corredores turísticos, pero está incompleta (ejemplo, el Valle Sagrado no cuenta con la apropiada gestión de basuras).	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 3.5	A partir del 2018, construir la infraestructura de servicios de telecomunicaciones en las capitales distritales de cuatro Corredores Turísticos Regionales, hasta el 2022 (sin contar Lima). En el año 2016 ninguno de los corredores turísticos fuera de Lima cuenta con conexión a la red de fibra óptica nacional.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 3.6	Para el 2018, ampliar el área turística de Machu Picchu de 10 hectáreas a 110 hectáreas mediante la habilitación de las zonas colindantes y reordenar sus puertas de acceso para que el ingreso sea distinto a la zona de salida permitiendo una mayor capacidad de recepción de visitantes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 3.7	Al 2018, implementar los servicios de seguridad, salud y emergencias, e información, para activar los 8 Corredores Turísticos: Tumbes-Piura, Lambayeque-La Libertad, Lima-Callao, Arequipa-Colca, Paracas-Ica-Nazca, Cusco-Machu Picchu, Iquitos-Río Amazonas y Juliaca-Puno-Titicaca y mantenerlos hasta el año 2022.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 3.8	Al 2021, implementar los servicios de seguridad, salud y emergencias, e información, para activar los otros 8 Corredores Turísticos, de: San Martín-Amazonas, Huánuco-Ucayali, Moquegua-Tacna, Ancash, Ayacucho-Apurímac, Junín-Huancavelica, Cajamarca y Pasco y mantenerlos hasta el año 2022.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 3.9	A partir del 2018, implementar plantas de tratamiento de aguas residuales en cada uno de los productos y destinos turísticos, de 4 Corredores Turísticos Regionales anualmente, hasta el 2022 y mantenerlos hasta el año 2022.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OCP 4.1	Al año 2018, formular el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2018-2028, consensuado entre los sectores público y privado y, que se incorpore al Acuerdo Nacional. En el año 2016 no está incorporado al Acuerdo Nacional.	X	X				X	X	X	X	X		X		X		X

Política 1. El turismo sostenible se constituye como base del desarrollo integral del país, promoviendo el uso responsable de los recursos culturales y naturales, mejorando la calidad de vida de las poblaciones locales y fortaleciendo su desarrollo social, cultural, medio ambiental y económico.

Política 2. La diversificación y ampliación de la oferta turística del país, se orienta hacia el desarrollo de productos turísticos innovadores que respondan a las exigencias de la demanda nacional e internacional.

Política 3. Las modalidades, productos turísticos y formas de gestión del turismo, que promuevan la incorporación económica, social, política y cultural de los grupos sociales excluidos y vulnerables son considerados prioritarios.

Política 4. La promoción de inversiones se realiza con una intención de eficacia. La inversión nacional y extranjera tienen iguales oportunidades, contribuyendo a la generación de empleo, mejora de la calidad de vida de la población anfitriona y transformación de recursos en productos turísticos competitivos y sostenibles.

Política 5. El desarrollo de productos y servicios turísticos de calidad constituye la base de la competitividad de los destinos turísticos.

Política 6. La seguridad es un componente indispensable para el desarrollo de los productos y servicios turísticos. La cultura de seguridad es un elemento esencial en los destinos tanto para la calidad de vida de sus pobladores como para todos aquellos turistas que lo visitan.

Política 7. La gestión del turismo articula el funcionamiento del sector público y privado, buscando la participación e integración de los Gobiernos Regionales, Locales y de los gremios representativos del Sector Turismo.

Política 8. La participación y compromiso de la población en general y de los actores involucrados en la actividad turística y en la protección de los atractivos, es

fundamental y prioritario en el proceso de generación de condiciones que permitan el desarrollo del turismo.

Política 9. La promoción se realiza sobre destinos que cuentan con la oferta turística desarrollada. De esta manera se apunta hacia los distintos mercados prioritarios, aprovechando los canales de comercialización apropiados.

7.4 Estructura del Sector Turismo

Para la implementación exitosa de las estrategias definidas y el desarrollo turístico es importante redefinir y replantear la estructura del sector, esto es, generando una activa dinámica relacional entre los grupos de interés (*stakeholders*) y los actores turísticos del territorio (ver Figura 47).

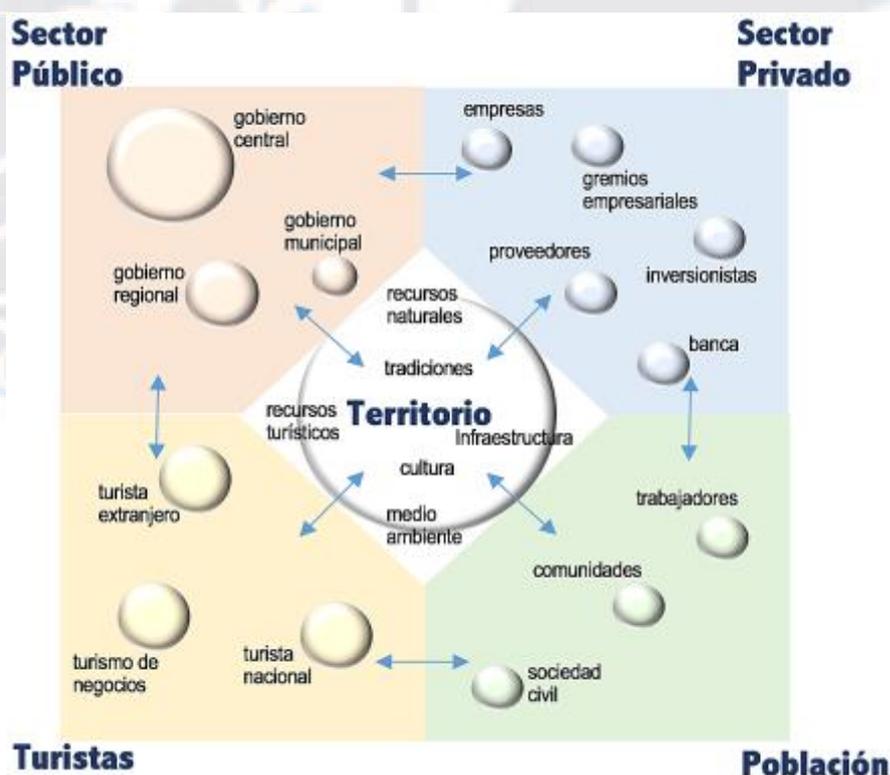


Figura 47. Los stakeholders y la dinámica relacional entre los actores turísticos y el territorio.

Más allá de una perspectiva centralizada en el actor turístico, las estrategias están focalizadas en el desarrollo de las relaciones que se producen entre los diversos actores con su territorio y el destino turístico. El punto de partida y base fundamental de este proceso es

Tabla 49

Matriz de Políticas por Estrategia en el Sector Turismo en el Perú

Políticas por Estrategia	Fortalecer la imagen del Perú como la "Capital arqueológica de América" y "Mejor destino culinario del mundo", con destinos turísticos de calidad, en cultura y naturaleza (F1, F2, F5, O1)	Desarrollar nuevos segmentos de demanda en mercados de países emisores, en Latinoamérica: Brasil, Argentina y Colombia; y en Asia: China, India y Rusia (F1, F2, F3, FA4, O1, O2, O3, O5)	Desarrollar nuevos productos turísticos para incrementar mayor participación de países emisores tradicionales (Chile, Estados Unidos, Ecuador) (F1, F3, O1, O3)	Desarrollar y poner en valor cada uno de los recursos turísticos para convertirlos en productos y destinos turísticos, como instrumento impulsor del desarrollo económico y social del país (F1, F2, F3, O1, O3, O4)	Desarrollar la conectividad aérea y la infraestructura de transportes, para facilitar la llegada de turistas a un mayor número de destinos y la apertura de nuevos mercados (F1, F4, A1, A4)	Ampliar la infraestructura tecnológica y telecomunicaciones, a todos los destinos turísticos actuales y potenciales (F4, F5, A2)	Desarrollar medidas y estándares para la mejora de la calidad de los destinos turísticos, en salud, seguridad y limpieza (F1, F4, A3)	Impulsar la investigación, desarrollo e innovación aplicado al diseño de modelos de productos turísticos competitivos, replicables y con altos estándares de calidad (F1, F4, A4)	Desarrollar un adecuado clima de negocios para fomentar la formalización de las empresas (D4, O1, O4)	Implementar medidas para la preservación de los recursos naturales y culturales con prácticas ambientalmente sostenibles (D1, O4)	Desarrollar un eficiente modelo de gestión del Estado del sector turismo, integrando a todos sus actores (D5, A1, A2, A3, A5)	Implementar alianzas estratégicas público-privadas para proveer servicios turísticos más competitivos (D1, D2, A4)	Mejorar la competitividad empresarial y desarrollo de estándares para facilitar la gestión eficiente de las organizaciones públicas y privadas en los destinos turísticos (D3, D4, A3)
1	El turismo sostenible se constituye como base del desarrollo integral del país, promoviendo el uso responsable de los recursos culturales y naturales, mejorando la calidad de vida de las poblaciones locales y fortaleciendo su desarrollo social, cultural, medio ambiental y económico.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	La diversificación y ampliación de la oferta turística del país, se orienta hacia el desarrollo de productos turísticos innovadores que respondan a las exigencias de la demanda nacional e internacional.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Las modalidades, productos turísticos y formas de gestión del turismo, que promuevan la incorporación económica, social, política y cultural de los grupos sociales excluidos y vulnerables son considerados prioritarios.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	La promoción de inversiones se realiza con una intención de eficacia. La inversión nacional y extranjera tienen iguales oportunidades, contribuyendo a la generación de empleo, mejora de la calidad de vida de la población anfitriona y transformación de recursos en productos turísticos competitivos y sostenibles.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	El desarrollo de productos y servicios turísticos de calidad constituye la base de la competitividad de los destinos turísticos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	La seguridad es un componente indispensable para el desarrollo de los productos y servicios turísticos. La cultura de seguridad es un elemento esencial en los destinos tanto para la calidad de vida de sus pobladores como para todos aquellos turistas que lo visitan.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	La gestión del turismo articula el funcionamiento del sector público y privado, buscando la participación e integración de los Gobiernos Regionales, Locales y de los gremios representativos del Sector Turismo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	La participación y compromiso de la población en general y de los actores involucrados en la actividad turística y en la protección de los atractivos, es fundamental y prioritario en el proceso de generación de condiciones que permitan el desarrollo del turismo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	La lucha contra la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes es una política prioritaria para el desarrollo de la actividad turística. Así, se pretende erradicar este peligro mediante el trabajo conjunto con los organismos públicos y privados competentes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	La promoción se realiza sobre destinos que cuentan con la oferta turística desarrollada. De esta manera se apunta hacia los distintos mercados prioritarios, aprovechando los canales de comercialización apropiados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Las políticas consideradas son las que presenta PENTUR 2015.

que las distintas fuerzas políticas y los actores sociales y económicos representativos del Perú logren consensos al compartir la misma visión del sector turismo, e incorporarla al Acuerdo Nacional.

El cambio de la estructura y sus acciones se encaminan al mejoramiento de las relaciones entre los distintos actores turísticos (participación, comunicación, aprendizaje, cooperación, cuidado, promoción), en relación directa con la gestión del destino turístico, entendido como polo de desarrollo económico y social de la población.

Los principales cambios en la estructura se describen en los siguientes *stakeholders*:

- Sector público. Se plantea la reforma del Estado a partir de la creación e implementación de un CG o Delivery Unit, como ente organizativo de vanguardia que propone una nueva forma de gobernar, mejorando la coordinación de las acciones gubernamental, interministerial, regional y local, con un enfoque de gestión territorial para la ejecución de los proyectos turísticos multisectoriales, a través del monitoreo permanente y continuo del cumplimiento de las metas prioritarias y la coherencia estratégica de las acciones del sector (Tolmos, A., 2016) (ver Figura 48).



Figura 48. El Centro de Gobierno (CG).

Tomado de “Reunión ante la Comisión de Asuntos Jurídicos y Políticos de la OEA,” por Lafuente y Santiso, 2014, Washington, DC.

La reforma del Estado debe incluir a los siguientes organismos:

- La Presidencia de la República, que dirige la visión y política del Estado con su unidad estratégica en coordinación directa con el CG.
- La PCM, como líder en la implementación de la visión política del Estado.
- El Consejo de Ministros, que implementa la visión con un enfoque multisectorial, con el ministro de Turismo, a cargo del seguimiento del desarrollo de los proyectos turísticos y su coordinación multisectorial, rindiendo cuentas por los resultados que alcance.
- El Consejo de Coordinación Intergubernamental, conformado por todos los gobernadores y alcaldes de los destinos turísticos.

Adicionalmente, se plantea que PromPerú adopte un rol de mayor jerarquía al dejar de ser un ente del MINCETUR para pasar a ser un ente nacional y multisectorial, que maneje la imagen y promoción del país en su conjunto, como un OPD, con un presupuesto que sea proveído por la PCM. En el caso de COPESCO, se plantea darle más funciones que las que actualmente posee, incorporando la investigación, planeamiento, formulación, ejecución y mantenimiento de los destinos turísticos. Asimismo, dispondría del presupuesto completo para el desarrollo de proyectos turísticos al 100 %, que hoy en día comparte parcialmente con PromPerú.

Para una mejor articulación y coordinación del territorio bajo un enfoque regional conjunto, se propone la estructuración en cinco macro regiones turísticas: norte, sur, centro, oriente y Lima.

- **Sector privado.** Se plantea el fortalecimiento, cohesión y profesionalización de los gremios empresariales, a partir de la incorporación de unidades colegiadas para la investigación, gestión y mejora de las actividades económicas en los destinos

turísticos, que sirvan como soporte a las decisiones estratégicas de los mismos representantes de sus gremios.

Sumado a ello, se propone incorporar e implementar un modelo de Empresas de Gestión de Destinos Turísticos (DMC), como representante de las empresas en la coordinación de las actividades turísticas (por ejemplo, alojamiento, transporte, programa de visitas, otros servicios y actividades especializadas).

Se plantea transferir las actividades de capacitación al sector privado, que hoy en día regenta el MINCETUR (desde CENFOTUR), con un directorio de los gremios empresariales, MINCETUR y sociedad civil que establezca la política de dirección.

- **Territorio.** Es el entorno espacial, entendido como un ecosistema turístico y de negocios, parte fundamental de la oferta turística. Por ello, la búsqueda es la vigencia y puesta en valor de los recursos turísticos hacia un desarrollo ambiental y un turismo sostenible. Por lo tanto, la estructura estará también muy focalizada a implementar capacidades para el desarrollo y la ejecución de productos turísticos de alto valor y de calidad mundial, como base de la atracción turística. Aunado a ello, para potenciarlos, se plantea la implementación de un modelo de desarrollo y gestión de los destinos turísticos.

Estos destinos, o rutas turísticas, estarán organizados espacial y geográficamente como corredores y circuitos turísticos, para integrar sistémicamente la oferta con los servicios turísticos de calidad, gestionados e integrados como un polo de desarrollo. El modelo de competitividad y de gestión para ello son las Unidades de Gestión de Destinos Turísticos (DMO), con procesos claves y de apoyo, como se puede ver en la Figura 49. La modalidad sugerida de organización es una APP (Cosa, 2007).

El modelo DMO consiste en lo siguiente:

- Gobernabilidad del territorio;
- atracciones gestión/turísticas e infraestructura;
- desarrollo de producto de la planificación estratégica territorial;
- *marketing*/promoción de la gestión de la marca;
- información para los visitantes;
- formación de los operadores locales;
- gestión de destinos; y
- DMO.

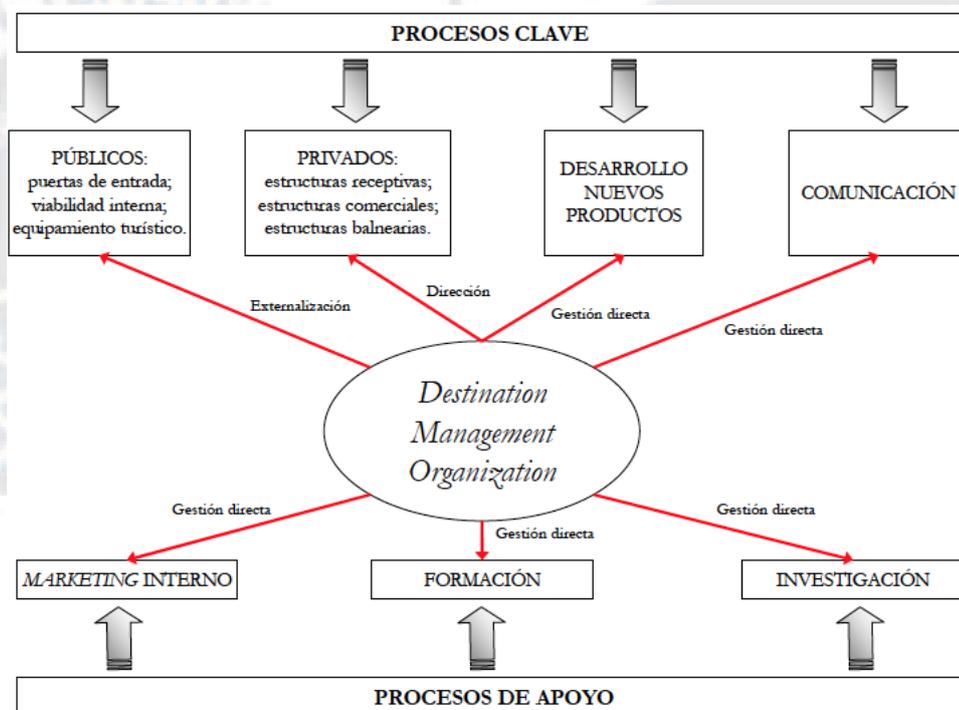


Figura 49 Los procesos en las unidades de gestión de destinos turísticos (DMO). Tomado de "Gestión y estructura organizativa de las Destination Management Organizations: un enfoque económico-empresarial," por M. Cosa, Università di Bari (Italia) (http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/Nº_16/Marcello_Cosa.pdf).

Para tener éxito en el mercado turístico, los destinos deben asegurarse de que su atractivo general y la totalidad de sus ofertas para los visitantes sean iguales o mejores que los que ofrecen otros destinos competitivos (Dwyer & Kim, 2003). Este centro de gestión de destinos debe planear, implementar y dirigir los diferentes agentes económicos y sociales que

toman parte en el destino turístico, y buscar estimular permanentemente la capacidad de innovación para poder posicionarse por encima de los demás destinos, ya sean regionales, nacionales e internacionales. A partir de la generación de la dinámica relacional, el centro debe delinear enclaves turísticos que sean polos de desarrollo económico y social en su territorio (ver Figura 50). Parte de su búsqueda es propiciar capacidades para analizar las relaciones entre los actores turísticos y comprender la influencia de esas relaciones en la configuración de las actividades turísticas en el territorio.

La creación de Centros de Competitividad e Innovación Turística —promocionados desde el Estado, regentados por la academia (universidades) y con participación directa del sector privado— es fundamental para generar conocimiento; además de que son un eje para la búsqueda de emprendimientos. La participación e investigación de las universidades es imprescindible en la formación de cuadros para todo el proceso, esto es, para la formación de los recursos humanos necesarios en las actividades turísticas, así como la búsqueda de nuevos emprendimientos y el desarrollo de las actividades turísticas.



Figura 50. Dinámica relacional en la nueva estructura del sector.

7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El Perú posee diversidad de recursos naturales e históricos, lo cual es beneficioso para el país, pero a la vez implica una gran responsabilidad en cuanto a cómo explotarlos de manera productiva y sostenible. Por otro lado, la actividad turística presenta una serie de efectos sobre el destino turístico en el ámbito económico, en el medioambiente y en el aspecto social. Siguiendo una política responsable, ética y sostenible, se debe velar por que los efectos sean positivos y considerar salvaguardas para evitar las repercusiones negativas.

- **Aspectos económicos.** El desarrollo y puesta en valor de un destino turístico atrae inversiones, genera empleos e ingreso de divisas, y dinamiza la economía de las áreas de influencia directa del destino turístico, pero también origina que otros sectores económicos sean desplazados, que se incremente el costo de vida en la zona y que el gasto público tienda a ser empleado tan solo en servicios que promuevan la actividad turística. Aunque cualquier cambio implica modificaciones en la dinámica económica, una visión responsable de la administración del destino turístico debe tomar en cuenta que los beneficios (al menos los públicos) sean adecuadamente utilizados para mejorar el nivel de vida de las poblaciones adyacentes, y que la población vea con anticipación los beneficios de un destino turístico bien administrado, de modo que pueda participar activamente en su explotación con actividades conexas adecuadas (restaurantes, artesanía, actividades culturales, etc.).
- **Aspectos medioambientales.** La afluencia de viajeros siempre conlleva un cambio que afecta a las comunidades cercanas a un destino turístico, lo que deriva en impactos en el medioambiente. Por el lado positivo, puede llevar a una mejora en la valoración del medioambiente, a mayor conciencia ambiental y a la generación de estímulos para preservar el recurso turístico, especialmente cuando se trata de

un recurso natural, pues con ello también se presenta más tráfico (contaminación sonora y del aire), mayor consumo energético (contaminación del aire, radiación) y posible saturación de los servicios de alcantarillado y de manejo de residuos (contaminación del agua y contaminación sólida). Es por eso muy importante asegurar que los aspectos señalados por la Ley General del Ambiente (Ley 28611) sean observados, proveyendo a los recursos turísticos con la apropiada infraestructura de alcantarillado, manejo de residuos, la señalética apropiada y la aplicación de normas correctivas para las infracciones.

- **Aspectos sociales.** La exposición a turistas de fuera de la localidad o incluso a turistas internacionales debería fomentar una modernización social y mayor intercambio cultural, y los cambios de infraestructura deberían también tener un impacto en los servicios públicos de la población (servicios de higiene, de salud, de educación local), ofreciéndole un mayor rango de desarrollo en aspectos sociales y culturales; pero, sin una planificación adecuada de este aspecto, también puede repercutir negativamente, debido a variaciones bruscas en su modelo de vida tradicional o al incremento en el consumismo o el mercantilismo de la cultura local, lo que podría generar niveles de inseguridad.
- **Turismo sexual:** Es importante señalar este problema por su impacto negativo en la sociedad y en áreas turísticas sin control. Es posible contar su efecto dentro de los aspectos sociales negativos, se hace hincapié en este aspecto por la naturaleza nociva del mismo y porque afecta a poblaciones vulnerables (especialmente a menores de edad de ambos sexos); debido a ello, es importante que se implementen controles en lugares de expendio de bebidas alcohólicas y centros de hospedaje, prohibiendo estas prácticas y aplicando sanciones a todos los responsables (Parra López, 2006).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es evidente que el potencial y el desarrollo del sector turístico son muy importantes para la economía peruana; por lo tanto, lograr una debida y correcta aplicación de las estrategias y mejoras en todo el proceso y alcanzar los objetivos a corto y largo plazo dependerá en gran parte de la calidad de los recursos humanos y de su motivación. El capital humano turístico será un factor estratégico en la implementación de las acciones del sector y en el desarrollo de capacidades y competitividad de los destinos turísticos. En un nuevo entorno, muy competitivo, las políticas y modelos de desarrollo planteados fomentan la mejora del talento humano. El liderazgo y dirección de los *stakeholders* es también determinante para implementar la visión y lograr una diferenciación, para una mayor atención a los turistas o clientes y la personalización de los atractivos turísticos.

La actual gestión de los recursos humanos se basa en el modelo tradicional; es decir, un modelo enfocado en buscar eficiencias en las operaciones de las empresas turísticas. Sin embargo, el presente plan estratégico plantea la aplicación hacia un nuevo modelo, el emergente (ver Figura 51), orientado principalmente al consumidor final, con nuevos paradigmas de calidad de servicio, creando nuevas experiencias de manera constante y continua que satisfagan y superen las expectativas de los turistas.

La inversión estará focalizada a la formación y mejora del capital humano, especialmente de las siguientes organizaciones planteadas:

- CG, que integrará los diversos entes, central, regional y local desde la alta dirección y la Presidencia de la República.
- DMO.
- DMC.
- COPESCO macro regional.
- Centros de Competitividad e Innovación Turística

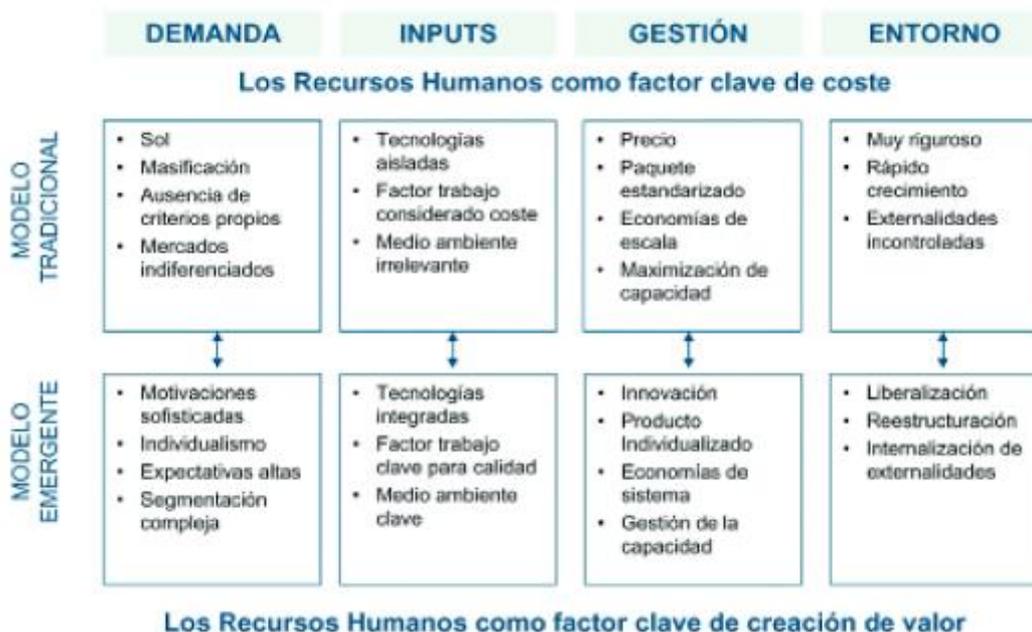


Figura 51. Factores de competitividad de Porter aplicados al modelo de negocio turístico. Tomado de “Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España,” por EXCELTUR (http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/01/LIBRO_BLANCO_RRHH.pdf).

- CENFOTUR, como centro de formación o certificación de los guías turísticos, especializados por cada destino turístico.
- Centro de Información Estadística para el Turismo.
- Red de Investigación de Emprendimientos Turísticos.
- Unidades de innovación turística de las universidades.
- Módulos de capacitación y promoción turística, dirigidos a los agentes en los países emisores de turismo, implementados en las embajadas y consulados peruanos en el exterior.
- Red de información, seguridad y ayuda en las rutas y destinos turísticos.
- Unidad de Coordinación Sectorial y Regional, que conducirá la estrategia regional del Ministerio de Turismo. Tendrá cinco delegaciones colegiadas en las cinco macro regiones que serán creadas.

- El atlas turístico, creación de la plataforma digital con tecnologías georreferenciadas para la promoción de los destinos turísticos.
- Perú 360, con salas de *video-wall* en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, para la visualización 360 grados de los atractivos turísticos. Orientado a extranjeros en espera.

7.7 Gestión del Cambio

Los cambios propuestos pueden ser clasificados dentro de las siguientes categorías: cambios en infraestructura, cambios en la organización del sector y cambios normativos. Cada una de estas categorías requiere una gestión diferente, dependiendo de la forma en que afecte a los distintos *stakeholders* del sector. Como todo proceso de cambio, el de implementación y evaluación de resultados debe ser dinámico, permitiendo, de ser necesario, iteraciones y cambios en el caso de encontrarse condiciones no consideradas en el momento de su evaluación.

- ***Cambios en infraestructura.*** aunque todos los cambios de esta categoría que involucren construcciones (algunas de gran envergadura), además de optimizar los servicios turísticos ayudarán a mejorar el nivel de vida de las poblaciones del área, su implementación afectará a algunos grupos de personas, como es el caso —a manera de ejemplo— de viviendas y negocios que deban ser relocalizados por la implementación de una carretera, un aeropuerto u otra obra civil, así como por caminos y senderos que deben ser modificados o reubicados. Aunque muchos cambios se realizarán por medio de las medidas legales correspondientes y deberán contar con las reparaciones económicas justas, sin duda se encontrarán con barreras que requerirán de negociación para que, sin desmedro de los derechos de unos pocos, se logre el beneficio de la mayoría.

- **Cambios en la organización del sector.** cuando se trata de cambios organizativos, especialmente en el sector público, es necesario comunicarlos adecuadamente a todos los involucrados (servidores públicos y usuarios) para acelerar las curvas de aprendizaje en la adaptación de nuevos procesos y alcanzar los niveles de éxito que se buscan con la iniciativa.
- **Cambios normativos.** más allá de las notificaciones formales por parte de los órganos de comunicación del Estado (diario oficial *El Peruano* y servicios oficiales), estos cambios y los beneficios que generan requieren ser difundidos adecuadamente dentro de las áreas de influencia, para garantizar el respaldo correspondiente y asegurar correctos niveles de expectativas. Los cambios que incluyan aspectos legales deben ser normados, para que su implementación se realice sin problemas. Los que impliquen modificaciones zonales deben ser acompañados con información en las áreas involucradas, señalética cuando sea apropiado, y considerar periodos de adaptación cuando afecten a las poblaciones aledañas.

7.8 Conclusiones

En este capítulo, se ha analizado la toma de decisión para los objetivos de corto plazo, sus estrategias y políticas, y para la implementación del plan estratégico del sector turismo. En ese sentido, para lograr un desarrollo del sector turismo del país se necesita concentrar todos los esfuerzos, de modo que se concrete la llegada de visitantes extranjeros de clase alta y media a siete millones para el año 2021, además de incrementarse los ingresos derivados del turismo a US\$ 7,700 millones.

Las propuestas que han sido compartidas aquí son significativas, y requieren que tanto el sector público como el privado trabajen en forma alineada y articulada. Sin una visión compartida por todos ellos, el plan será difícil de alcanzar. El éxito de este plan se reflejará en

una ganancia para todos los *stakeholders* del sector: se incrementaría a 500,000 el número de empleos directos del turismo para 2021, lo que redundaría en mejores condiciones de vida para las personas, desarrollo sostenible de las comunidades y mayor competitividad de las empresas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

El modelo de planeamiento estratégico empleado ha usado, hasta este momento, los insumos de la etapa de formulación en que se estudió el sector turismo interna y externamente, y de la etapa de implementación, en que se plantearon las estrategias que guiarán el camino y los objetivos de corto y largo plazo, que resultan ser una receta para la consecución de la misión planteada en el Capítulo II. Ahora, en la etapa de control, se hará uso de una herramienta que permita evaluar las estrategias y el avance de la realización de los objetivos de corto y largo plazo, para que sea posible efectuar correcciones o cambios de rumbo, si esto se requiere.

El control está realmente presente en todo el proceso; este planeamiento estratégico, por ejemplo, es el resultado de una serie de iteraciones que han permitido aclarar el panorama inicial del sector turismo y presentar propuestas que se ajusten a sus características. La herramienta que se empleará es la del tablero de control balanceado (*balance scorecard*), que permite visualizar el proceso de modo holístico, facilitando el proceso de evaluación de estrategias por medio de la medición y la comparación.

Los objetivos de corto plazo establecidos en el Capítulo VII se analizarán de manera individual, de acuerdo con indicadores que muestren el avance de sus componentes, de modo que se pueda conocer el nivel de maduración de cada uno de ellos y, por otro lado, si los objetivos de largo plazo se están alcanzando o si la información recabada permitirá replantear los supuestos iniciales o agregar tareas adicionales. El tablero de control balanceado usa perspectivas estándar para la evaluación: (a) perspectiva del aprendizaje y crecimiento, (b) perspectiva de los procesos internos, (c) perspectiva del cliente y (d) perspectiva financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

En el caso del sector turismo, el personal está representado por la población que forma

parte de la fuerza laboral que mueve el motor del turismo y que se beneficia del bienestar que traen las divisas del turismo. El desarrollo del sector es solo posible si esta fuerza laboral consigue adquirir competencias que generen valor y permitan brindar servicios de calidad.

El turismo en el mundo es responsable de uno de cada 11 puestos de trabajo; eso implica que la fuerza laboral necesaria para el crecimiento al doble de turistas será significativa y la competencia del sector requiere que la capacitación sea constante y adecuada a los cambios que precisa el turista moderno: una mayor diversidad lingüística, una mayor preparación en historia, arqueología y biología. Para evaluar los componentes de la fuerza laboral, se deben considerar controles de satisfacción, productividad y competencias.

8.1.2 Procesos

Los indicadores bajo la perspectiva de procesos miden las tareas que se realizan para la satisfacción del turista en cada uno de los componentes de la oferta: transporte, hospedaje, visita al atractivo, actividades conexas, servicios de emergencia, información, etc. La evaluación debe incluir comparación con referentes (locales e internacionales) y tasas de regreso de turistas, así como medidas de satisfacción y experiencia de ellos.

8.1.3 Clientes

Es claro que el turista es el cliente al que se debe todo el esfuerzo, es quien compra el destino turístico y se lleva la satisfacción o la desilusión. Dentro de esta medida, son necesarias métricas de participación de mercado, participación en ingresos por turismo, retención de turistas (tiempo en el país), retorno de turistas y valoración del turista por país de procedencia u otros datos demográficos que permitan ajustar los productos a los requerimientos de los turistas de mayor valor.

8.1.4 Financiera

En el sector turismo, el objetivo más importante es la atracción de divisas al país mediante el uso eficiente y responsable de nuestros recursos turísticos. Las medidas

tradicionales para evaluar la consecución de objetivos son el monto en divisas obtenidas anualmente, por destino turístico, los montos obtenidos por actividades conexas, la rentabilidad de cada inversión turística no solo en términos monetarios, sino también en mejoras en el nivel de vida de la población.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado (*balanced scorecard*), como se muestra en la Tabla 50, es una herramienta de control estratégico y permitirá tener una visión integral del sector turismo del Perú, facilitando la evaluación de las estrategias a través de la medición y la comparación, lo que servirá para la implementación de las estrategias planteadas (D'Alessio, 2015).

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control es la herramienta que apoyará al sector turismo para lograr sus OLP que están alineados con su visión. Luego de evaluar los OCP e incluir sus indicadores y responsables, acciones indispensables para la consecución y cumplimiento de dichos objetivos, se puede observar que se ha obtenido los siguientes resultados: cinco OCP dentro de la perspectiva de aprendizaje; siete OCP dentro de la perspectiva de proceso interno; seis OCP dentro de la perspectiva del cliente y diez OCP dentro de la perspectiva financiera. Por ello podemos concluir que se debe gestionar eficientemente en todas las perspectivas. El Tablero de Control continuará vigente, se medirá o incluso variará sus indicadores u objetivos hasta que se considere pertinente.

Tabla 50

Tablero de Control Balanceado del Sector Turismo

Perspectivas	Objetivos de Corto Plazo	Responsable	Medida	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Financiera	OCP 4.1	Al año 2018, formular el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2018-2028, consensuado entre los sectores público y privado y, que se incorpore al Acuerdo Nacional. En el año 2016 no está incorporado al Acuerdo Nacional.	MINCETUR, OPERADORES TURISTICOS	% de Avance de Proyecto	X	X			
	OCP 4.2	A partir del 2018, bajo la visión del Plan Nacional de Desarrollo Turístico, formular los Planes Estratégicos Regionales de Turismo, de 5 Regiones por año, hasta el 2022. En el año 2016 no se han realizado los PERTUR.		Planes Regionales		X	X	X	X
	OCP 4.3	Al año 2018, formular el plan sectorial de infraestructura general y equipamiento para el sector turístico, como parte del Plan Nacional de Infraestructura del país. En el año 2017, capacitar a 50 especialistas de Cusco y 10 de Lima, al 2018, capacitar a un equipo de 10 especialistas anuales de Tacna y Puno; al 2019, capacitar a un equipo de 50 profesionales de Ica, Nazca y Paracas, y al 2020 capacitar a un equipo de 50 especialistas de Tumbes, Piura y Máncora, en la elaboración y formulación de proyectos turísticos.	MINCETUR, CENFOTUR ACADEMIA	% de Avance de Proyecto	X	X			
	OCP 7.1	Para el 2019, construir la infraestructura de servicios y el nuevo terminal internacional, del principal aeropuerto internacional de mayor afluencia turística del país, el aeropuerto Jorge Chávez de Lima, con una inversión de USD 850 millones.	MINCETUR, TRANSPORTES	% de Avance de Proyecto	X	X	X		
	OCP 7.2	Para el 2021, construir la segunda pista, del principal aeropuerto internacional de mayor afluencia turística del país, el aeropuerto Jorge Chávez de Lima.	MINCETUR, TRANSPORTES	% de Avance de Proyecto	X	X	X	X	X
	OCP 7.3	Para el 2021, construir y concesionar una ruta rápida y directa desde el aeropuerto Internacional Jorge Chávez que conecte, la avenida Costanera hacia las zonas hoteleras de la ciudad, con los distritos de San Isidro y Miraflores.	MINCETUR, TRANSPORTES	% de Avance de Proyecto	X	X	X	X	X
	OCP 7.4	Para el 2021, construir el aeropuerto internacional de Chincheros en el Cusco, por una inversión de USD 658 millones.	MINCETUR, TRANSPORTES	% de Avance de Proyecto	X	X	X	X	X
	OCP 7.5	Para el 2018, duplicar la capacidad del aeropuerto Velasco Astete del Cusco, con la ampliación del terminal de pasajeros y operación de 24/7.	MINCETUR, TRANSPORTES	% de Avance de Proyecto	X	X			
Clientes	OCP 1.7	A partir del año 2018, incrementar la llegada de turistas europeos al Perú en 20% anual. En el 2016 arribaron 299,293 turistas europeos al Perú.	MINCETUR, PROMPERU	turistas anuales		X	X	X	X
	OCP 1.8	Incrementar de llegada de turistas asiáticos al Perú en 1000% anual a partir del año 2018. En el 2016 arribaron 453 turistas asiáticos al Perú.	MINCETUR, PROMPERU	turistas anuales		X	X	X	X
	OCP 1.9	Incrementar de llegada de turistas de Norteamérica al Perú en 10% anual a partir del año 2018. En el 2016 arribaron 565,486 turistas de Norteamérica al Perú.	MINCETUR, PROMPERU	turistas anuales		X	X	X	X
	OCP 1.10	Al año 2016, Incrementar de llegada de turistas latinoamericanos al Perú en 5% anual a partir del año 2018. En el 2016 arribaron 2'866,049 turistas latinoamericanos al Perú.	MINCETUR, PROMPERU	Turistas anuales		X	X	X	X
	OCP 2.5	Incrementar el gasto promedio por turista por viaje al Perú en 3% anual a partir del año 2018. En el año 2016 los turistas internacionales invirtieron USD 992 por viaje.	MINCETUR, PROMPERU	gasto por turista	X	X	X	X	X
	OCP 2.6	Incrementar la duración de la estadía promedio de los turistas internacionales en medio día cada dos años a partir del año 2018. En el año 2016 la estadía promedio por turista internacional fue de 10 días.	MINCETUR, PROMPERU	duración promedio	X	X	X	X	X
	OCP 6.2	Para el 2021, mejorar la competitividad del Perú en cuanto a la facilidad de hacer negocios, medida con el indicador denominado Ambiente de Negocios, del Foro Económico Mundial (WEF), con la concesión del Centro de Convenciones de Lima.	MINCETUR, MRE, PROMPERU	% de Avance de Proyecto	X	X	X	X	X
Procesos	OCP 1.1	Al 2018, reducir en 80% los trámites administrativos y fusionarlos en un solo procedimiento para el funcionamiento de las empresas de servicios turísticos (hoteles, restaurantes y agencias de viajes) y mantenerlos así hasta el año 2022. Actualmente toma casi dos años los referidos permisos.	MINCETUR, SUNAT	% de Avance de Proyecto	X	X			
	OCP 1.2	Al 2018, eliminar el visado de países emisores de turistas China, Rusia e India.	MINCETUR, MRE	% de Avance de Proyecto	X	X			
	OCP 1.3	Al 2018, brindar atención de migraciones, en los puntos de fronteras durante las 24 horas.	MINCETUR, MRE	% de Avance de Proyecto	X	X			
	OCP 1.4	Al 2018, incrementar personal de atención en los puntos de frontera en Tacna, Tumbes y Desaguadero, durante las horas de mayor demanda para reducir el tiempo de acceso hasta el 25% del tiempo actual de 1 hora promedio a 15 minutos.	MINCETUR, MRE	Tiempos de acceso	X	X			
	OCP 1.5	A partir del año 2019, organizar el evento internacional Expo Turismo, una vez al año. Actualmente este evento no existe.	MINCETUR, MRE, PROMPERU	% de Avance de Proyecto		X	X		
	OCP 1.6	A partir del año 2019, promover la filmación de dos películas extranjeras en el país, durante cuatro años. Actualmente no se filman películas extranjeras en el país.	MINCETUR, CULTURA	películas por año			X	X	X
	OCP 2.1	A partir del 2017, cada región creará mínimo dos productos turísticos anuales relacionados a la cultura, naturaleza o diversión, hasta el 2022. Estos productos turísticos se integrarán a la oferta turística de productos especializados.	MINCETUR, REGIONES	productos por año/región	X	X	X	X	X

Perspectivas	Objetivos de Corto Plazo	Responsable	Medida	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Procesos									
OCP 2.2	Al 2019, implementar una plataforma tecnológica, que registre y genere información estadística y conocimiento sobre cada destino y producto turístico, se integrarán 5 regiones por año, hasta el 2022. Actualmente, existen estadísticas suministradas por INEI, pero aún no se cuenta con todos los datos requeridos por el sector.	MINCETUR, INEI, CULTURA, AMBIENTE	% de Avance de Proyecto	X	X	X			
OCP 2.3	Al 2019, desarrollar una plataforma tecnológica, para la promoción y marketing de los productos y los destinos turísticos, con participación de los actores locales y mantener hasta el 2022, se integrarán 2 Corredores Turísticos por año, hasta el 2022. Actualmente, existen 6 Corredores Turísticos activados.	MINCETUR, INEI, CULTURA, AMBIENTE	% de Avance de Proyecto	X	X	X			
OCP 2.4	Desde el 2017, certificar calidad de cuatro destinos turísticos, por cinco años sobre la base de las normas ISO 9000 para el Turismo y normas aplicadas por países referentes como el sistema para la calidad turística utilizado en España. Actualmente ningún producto y destinos turístico tiene certificación de calidad.	MINCETUR, CALIFICADORES	destinos certificados	X	X	X	X	X	X
OCP 3.1	Al 2018, ampliación y mejoramiento de siete aeropuertos regionales del país para que soporten el doble de su capacidad de llegadas de vuelos, en especial a los que den conectividad a los vuelos interregionales, como: Chiclayo, Iquitos, Arequipa, Jaén, Chachapoyas, Tacna y Tumbes. En el año 2016 las llegadas de vuelos fueron las siguientes: Chiclayo 236,535 - Iquitos 436,336 - Arequipa 730,825 - Jaén 7,650 - Chachapoyas 4,110 - Tacna 182,570 y Tumbes 83,640.	MINCETUR, MINTRA, REGIONES, AEROLINEAS	% de Avance de Proyecto	X	X				
OCP 3.2	Al 2018, lograr la conectividad aérea a través de vuelos interregionales (domésticos e internacionales) para duplicar la movilización de los turistas directamente a los destinos turísticos, en especial: Cusco-Chiclayo, Arequipa-Jaén, Cusco-Iquitos, Santiago – Cusco, Santiago – Iquitos, Bogotá – Iquitos, Bogotá - Chiclayo. En el año 2016 no existía ninguna de estas conexiones de vuelos directos entre estas ciudades.	MINCETUR, TRANSPORTES, REGIONES, AEROLINEAS	% de Avance de Proyecto	X	X				
OCP 3.3	A partir del 2018, construir la infraestructura terrestre (rutas de acceso y corredores turísticos conectados a las principales vías de acceso nacionales o sub-nacionales; junto con facilidades de parqueo, miradores y acceso a atracciones, y con la señalización apropiada en al menos dos idiomas) y servicios de energía de cuatro Corredores Turísticos Regionales anualmente, hasta el 2022. Al menos 50 km por año de corredores turísticos diseñados y construidos a estándares internacionales y con los debidos servicios de energía. En el año 2016, las interconexiones no existen.	MINCETUR, TRANSPORTES REGIONES	Corredores conectados		X	X	X	X	X
OCP 3.4	A partir del 2018, construir la infraestructura de servicios de agua debidamente tratada, saneamiento, desagüe y gestión de basuras, de cuatro Corredores Turísticos Regionales anualmente, hasta el 2022. En el año 2016 esta infraestructura existe en ciertos corredores turísticos, pero está incompleta (ejemplo, el Valle Sagrado no cuenta con la apropiada gestión de basuras).	MINCETUR, MINSA, REGONES	% de Avance de Proyecto		X	X	X	X	X
OCP 3.5	A partir del 2018, construir la infraestructura de servicios de telecomunicaciones en las capitales distritales de cuatro Corredores Turísticos Regionales, hasta el 2022 (sin contar Lima). En el año 2016 ninguno de los corredores turísticos fuera de Lima cuenta con conexión a la red de fibra óptica nacional.	MINCETUR, TRANSPORTES TELCOs	% de Avance de Proyecto		X	X	X	X	X
OCP 3.6	Para el 2018, ampliar el área turística de Machu Picchu de 10 hectáreas a 110 hectáreas mediante la habilitación de las zonas colindantes y reordenar sus puertas de acceso para que el ingreso sea distinto a la zona de salida permitiendo una mayor capacidad de recepción de visitantes.	MINCETUR	% de Avance de Proyecto	X	X				
OCP 3.7	Al 2018, implementar los servicios de seguridad, salud y emergencias, e información, para activar los 8 Corredores Turísticos: Tumbes-Piura, Lambayeque-La Libertad, Lima-Callao, Arequipa-Colca, Paracas-Ica-Nazca, Cusco-Machu Picchu, Iquitos-Río Amazonas y Juliaca-Puno-Titicaca y mantenerlos hasta el año 2022.	MINCETUR, MININTE	% de Avance de Proyecto	X					
OCP 3.8	Al 2021, implementar los servicios de seguridad, salud y emergencias, e información, para activar los otros 8 Corredores Turísticos, de: San Martín-Amazonas, Huánuco-Ucayali, Moquegua-Tacna, Ancash, Ayacucho-Apurímac, Junín-Huancavelica, Cajamarca y Pasco y mantenerlos hasta el año 2022.	MINCETUR, MININTE, DEFENSA CIVIL	% de Avance de Proyecto	X	X	X	X	X	
OCP 3.9	A partir del 2018, implementar plantas de tratamiento de aguas residuales en cada uno de los productos y destinos turísticos, de 4 Corredores Turísticos Regionales anualmente, hasta el 2022 y mantenerlos hasta el año 2022.	MINCETUR, SALUD, AMBIENTE	% de Avance de Proyecto		X	X	X	X	X
OCP 6.1	Al 2018, construir un Recinto Ferial para hacer ferias y exposiciones regionales por USD 200 millones.	MINCETUR, PRODUCE, PROMPERU	% de Avance de Proyecto	X	X				
OCP 6.3	Al 2021 construir un muelle turístico y comercial en el Callao, con conexión directa y rápida del aeropuerto internacional Jorge Chávez, desarrollado como Corredor Turístico, por USD 750 millones.	MINCETUR, TRANSPORTES	% de Avance de Proyecto	X	X	X	X	X	
OCP 6.4	Al 2021 construir una Terminal de Cruceros, en el puerto del Callao para la parada y recepción de cruceros internacionales, por USD 250 millones.	MINCETUR TRANSPORTES	% de Avance de Proyecto	X	X	X	X	X	
Aprendizaje									
OCP 5.2	Entre el 2017 y 2021, crear una Escuela Itinerante de Turismo con Cenfutur en cada Corredor Turístico que se haya activado. El primer año se crearán 4 Escuelas y los subsiguientes años 3 Escuelas hasta el año 2022, finalmente los 16 Corredores Turísticos tendrán 1 Escuela. Actualmente no hay el concepto de Escuela Itinerante implementado.	MINCETUR, CENFOTUR ACADEMIA	Escuelas Funcionando	X	X	X	X	X	
OCP 5.3	Al 2018, trasladar las funciones de CENFOTUR a instituciones educativas del sector privado, como Universidad de San Marcos de Lima, San Antonio Abad del Cusco, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, y en la Universidad Nacional de Piura, para incrementar las especialidades y los niveles de calidad en la educación de los profesionales de turismo.	MINCETUR, CENFOTUR ACADEMIA	% de Avance de Proyecto	X	X				
OCP 5.4	A partir del año 2018, incrementar los empleos en el Sector Hotelero en 8% anual y del Sector de Restaurantes en 10% anual. En el año 2016 el Sector Hotelero y Restaurantes emplean el 6.7% del PEA.	MINCETUR, HOTELES, RESTAURANTES	% de Avance de Proyecto		X	X	X	X	X

Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo

9.1 Análisis Competitivo del Sector Turismo

De acuerdo al Informe Multidimensional del Perú (EMDP), a pesar del notable crecimiento económico del Perú en las dos últimas décadas, y por un manejo macroeconómico de niveles de calidad internacional, aún se identifican como principales obstáculos la baja calidad de la educación, la escasa diversificación de la economía, deficiente infraestructura con altos costes de transportes, deficiencias de un sistema fiscal y altos niveles de informalidad. Estos problemas subsisten con otros transversales: una economía informal u oculta (economía sumergida), desigualdad social y baja productividad. En comparación con los países más competitivos de la región y del mundo, la mayoría de variables e indicadores que afectan la productividad aún siguen rezagados (OCDE, 2016).

Según Loayza:

La productividad es la clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo. La productividad comprende cuatro componentes principales: (1) la innovación, que consiste en la creación de nuevas tecnologías, productos y procesos; (2) la educación, que disemina la innovación y desarrolla conocimientos y habilidades; (3) la eficiencia, que procura el uso y distribución eficaz de los recursos productivos; y (4) la infraestructura física e institucional, que otorga bienes y servicios públicos que respaldan la economía (Loayza, 2016, p.9).

El Perú, debe implementar su propia visión de futuro y hacer frente a un contexto global económico incierto, así también, debe llevar a cabo reformas estructurales para diversificar su economía, reduciendo su dependencia de los recursos naturales, y promover el empleo formal, a fin de llegar ser un país sostenible. Por todo esto, se hace fundamental el desarrollo e inversión en el sector turismo, orientado a convertirse en una actividad

económica productiva, competitiva y sostenible de clase mundial. Esta actividad, debe generar mayores puestos de trabajo y ser una fuente importante de divisas, buscando duplicar su participación y aporte económico en el PBI nacional, en los próximos años.

En este sentido, ante el incremento del sector turístico mundial y el impacto positivo en sus economías, los países compiten por esa participación y mejoran su competitividad a través de la mejora del nivel de atractividad de sus destinos turísticos. Por ello se hace imprescindible profundizar en el análisis y entender qué factores influyen en que unos destinos turísticos tengan un incremento exponencial de visitas, con un desarrollo turístico sostenible y competitivo de los mismos, y entender por qué otros tienen una pérdida de su competitividad turística y no son capaces de aprovechar el importante crecimiento de la demanda de turismo que se viene produciendo en los últimos años (Flores, 2007).

Según Krugman, Premio Nobel en Economía 2008, la competitividad está basada en la forma en que los países compiten con otros, ofreciendo mejores productos y servicios, por ello para que un país incremente el nivel de bienestar de sus ciudades debe incrementar los niveles de productividad. Por otro lado, Porter afirma que la competitividad debe entenderse en términos de industrias y sectores, y que depende de la productividad con la cual los países usan su capital humano, capital, y recursos naturales. A su vez, se establece que la competencia no es entre países, sino entre territorios, regiones o clústeres, por lo tanto, es el destino turístico el que compete con otros destinos, de acuerdo a las exigencias del mercado. En ese sentido, lo más importante sería incrementar la productividad de los destinos para lograr la competitividad turística, factor que permitiría crear ventajas competitivas frente a la creciente competencia de los mercados turísticos (Aurora, 2015).

Para el estudio de la competitividad turística existen varios modelos conceptuales, el modelo de Calgary de Crouch y Ritchie, es uno de los primeros aportes en la competitividad de los destinos turísticos (Garau, 2006), sin embargo, no deja de ser un modelo descriptivo y

general, ya que en la práctica los destinos turísticos no disponen de bases de datos e indicadores (Crouch y Ritchie, 1999). Otro de los modelos más completos, son de Dwyer y Kim (2003), donde exponen que los “recursos heredados”, los “recursos creados” y los “recursos de soporte”, son los determinantes del éxito del destino turístico y son la base de la competitividad turística. Otro de los problemas y limitaciones, son la ausencia de las bases de datos e indicadores de los destinos para lograr hacer los análisis y las comparaciones (Diéguez, 2011).

Por otro lado, el *World Travel and Tourism Council* (WTTC) con el Instituto *Christel DeHaan Travel Research* (TTRI), crearon el 2001 el Monitor de Competitividad (CM) para elaborar indicadores 65 indicadores, organizados en ocho grandes grupos de competitividad turística, entre los más de 200 países turismo participantes del foro. Lo utilizado actualmente es el trabajo de Wu, Lan, Lee (2012) al convertir los indicadores del índice de competitividad del Foro Económico Mundial desde datos estáticos a un análisis de relaciones de causalidad. De los subíndices, el A, marco regulatorio, es el que ejerce mayor influencia sobre el resultado final del índice. Como puede verse en la Tabla 51, los subíndices y pilares de competitividad, de acuerdo a ese trabajo, los factores que más contribuyen son, reglas y regulaciones políticas y salud e higiene, en A; infraestructura de TICs e infraestructura de transporte aéreo, en B, y recursos humanos y recursos culturales, en C. De acuerdo a esto, son todos estos factores los que deben ser atendidos por el gobierno en su política turística para mejorar la competitividad del sector y de sus destinos.

El Perú se encuentra situado en el puesto 58 de 141 economías, según el Índice de Competitividad Turística del *World Economic Forum* (2015). El índice mide la posición de cada país de acuerdo a 14 indicadores que muestran las competencias desarrolladas por cada uno para competir como destino turístico. Estos indicadores no están completamente

alineados con el número de turistas recibido por cada país ni con el ingreso de divisas generado por la industria turística de cada país (WEF, 2015b).

Tabla 51

Los Tres Subíndices y 14 Pilares que Integran el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial

Subíndices	Pilares
A. Marco regulatorio de los viajes y el turismo	1. Política y regulaciones 2. Sostenibilidad ambiental 3. Seguridad 4. Salud e higiene
B. Ambiente de negocios e infraestructura de los viajes y el turismo	5. Prioridad de los viajes y el turismo 1. Infraestructura de transporte aéreo 2. Infraestructura de transporte terrestre 3. Infraestructura turística 4. Infraestructura de TICs 5. Competitividad de precios en la industria
C. Recursos naturales, culturales y humanos	1. Recursos humanos 2. Afinidad por los viajes y el turismo 3. Recursos naturales 4. Recursos culturales

Adaptado del Foro Económico Mundial, 2013

Para poder hacer un análisis sobre estas variables adecuadamente, hemos añadido los valores compilados por la OMT en su publicación Panorama OMT del Turismo Internacional (2016). Por otro lado, el turismo es una industria de alcance global, con consumidores (turistas) provenientes de todo el mundo y destinos turísticos en cualquier parte del mismo. Esto hace que se requiera comparar al Perú no solo con los países de la región, sino también con referentes internacionales. Para esta comparación, se han elegido los países con mayor ingreso de turistas en Sudamérica (Brasil, Argentina, Chile y Colombia), por otro lado, como referentes mundiales, los dos países con mayor índice de competitividad (España y Francia), los dos países con mayores ingresos de divisas por turismo (Estados Unidos y China) y México, por tener una oferta muy similar a la nuestra (OMT, 2015) (ver Tabla 52).

Tabla 52

Llegadas Internacionales por Región e Ingreso por Turismo

País/Región	Llegadas Internacionales (miles)	Ingresos por turismo (en millones US\$)	Gasto Promedio	Valor 1-7
Perú	3,456	3,320	960.65	2.21
Chile	4,478	2,408	537.74	1.00
Brasil	6,306	5,844	926.74	2.11
Colombia	2,978	4,245	1,425.45	3.54
Argentina	5,736	4,400	767.09	1.65
México	32,093	17,734	552.58	1.04
Estados Unidos	77,510	204,523	2,638.67	7.00
España	68,215	56,526	828.64	1.83
Francia	84,452	45,920	543.74	1.02
China	56,886	114,109	2,005.92	5.19
Europa	607,592	450,731	741.83	1.58
Asia Pacífico	279,214	418,270	1,498.03	3.74
Américas	192,564	303,650	1,576.88	3.97

Nota. Adaptado de “datos de Panorama,” por OMT del Turismo Internacional, 2016.

9.1.1 Sector Turístico Peruano dentro de la Región (Sudamérica)

Una de las mayores debilidades de la oferta turística del Perú, al compararse con los países de la región, es su deficiente infraestructura terrestre y aérea. Sin embargo, el gasto promedio por turista es de uno de los más altos de la región, junto a Colombia, no solamente porque Perú cuenta con el producto más caro, Machu Picchu, sino porque se considera como destino único en los paquetes turísticos, al no poder conectar apropiadamente con otros países de la región. Esto naturalmente indica que necesitamos incrementar el valor de nuestro producto a fin de poder competir adecuadamente (WEF, 2015) (ver Tabla 53).

La mayor ventaja se muestra sin duda en la variedad de recursos naturales y culturales (apareciendo solo después de Brasil), así como el alto índice asignado al ambiente de negocios que, debe aprovecharse, así como la infraestructura de servicios turísticos existente, que es una gran ventaja comparativa con respecto a los demás y una tradición turística que debe ser considerada una fortaleza (ver Figura 52).

Tabla 53

Sector Turístico Peruano Dentro de la Región (Sudamérica)

	Sudamérica				
	Perú	Chile	Brasil	Colombia	Argentina
Ambiente de Negocios	4.29	5.03	2.67	3.99	2.67
Seguridad	4.39	5.98	5.03	2.82	5.03
Salud e Higiene	4.79	5.18	6.20	4.97	6.20
Recursos Humanos	4.57	4.66	4.20	4.44	4.20
Tecnología y Telecomunicaciones	3.62	4.62	4.16	4.17	4.16
Priorización del Turismo	4.75	4.88	4.05	4.31	4.54
Apertura Internacional	4.18	4.65	2.59	4.30	2.77
Competitividad de Precio	3.90	4.44	4.51	4.47	3.97
Sostenibilidad Ambiental	3.75	4.38	3.59	3.88	3.32
Infraestructura Aérea	2.43	2.82	3.64	2.66	2.55
Infraestructura de Transporte Terrestre y Puertos	2.59	3.64	2.36	2.50	2.63
Infraestructura de Servicios Turísticos	4.75	4.83	4.69	3.59	4.64
Recursos Naturales	4.61	2.93	6.01	4.13	4.08
Recursos Culturales y Viajes de Negocios	3.00	2.47	5.31	3.21	4.37
Gasto Promedio	2.21	1.00	2.11	3.54	1.65

Nota. Adaptado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015-2016,” por World Economic Forum, 2015b (http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf).

9.1.2 Sector turístico peruano comparado con referentes mundiales

Como se puede observar en la Figura 53 y la Tabla 54 hay muchas áreas o variables en las que Perú puede mejorar, sus índices son bajos en casi todos los aspectos; sin embargo, nuestros recursos culturales y naturales están dentro del rango de los países líderes, y ese es el único valor que los otros países no pueden incrementar, lo que muestra que un adecuado estudio de la competencia a nivel mundial puede darnos muchas enseñanzas.

9.1.3 Sector turístico peruano comparado con promedios continentales

En la Tabla 55 se muestra la oferta turística del Perú, que es muy cercana a los promedios continentales de América y Asia, aunque está bastante por debajo de Europa. No es una sorpresa que sobresalgamos en recursos naturales, pero sí que el índice de apertura internacional aparezca mayor que los promedios regionales, lo que nos da una ventaja

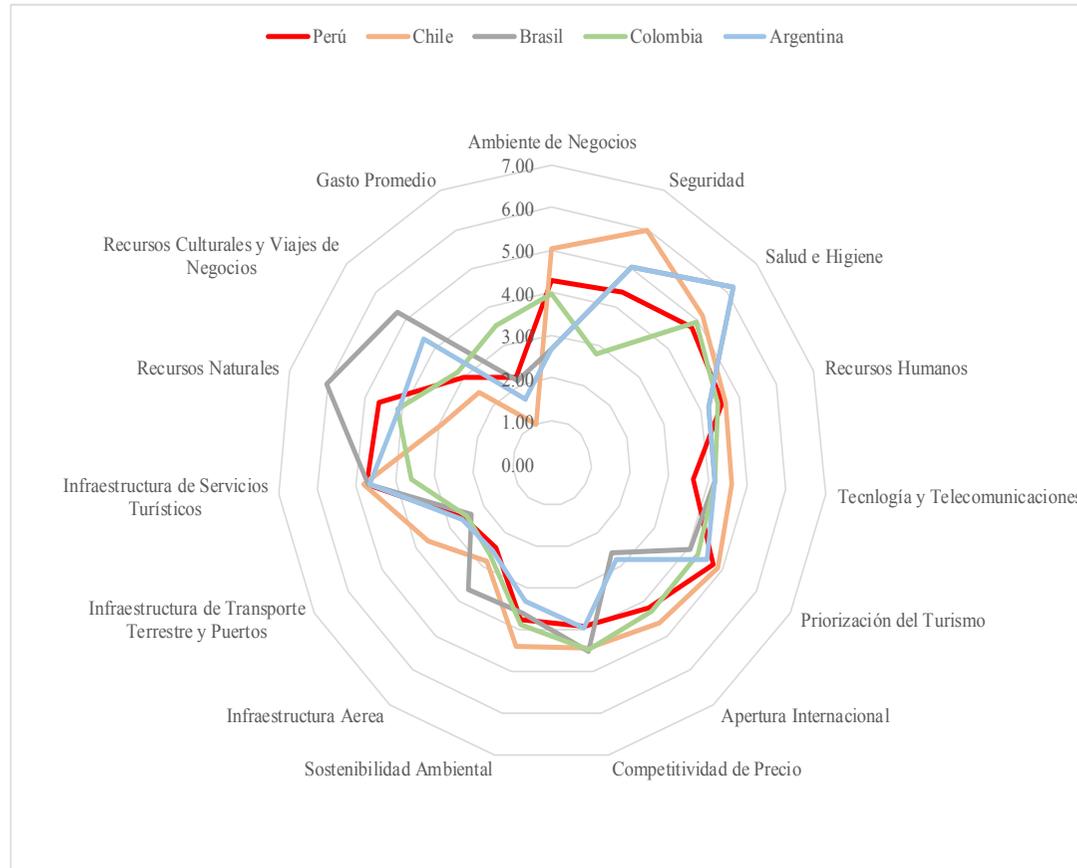


Figura 52. Gráfico radial del análisis de competitividad del Perú y países de la región
Desarrollado con datos de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015,” por World Economic Forum
(http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf).

Tabla 54

Sector Turístico Peruano Comparado con Referentes Mundiales

	Referentes Mundiales					
	Perú	México	Estados Unidos	España	Francia	China
Ambiente de Negocios	4.29	4.09	5.28	4.09	4.52	4.25
Seguridad	4.39	4.10	5.32	5.97	5.44	5.47
Salud e Higiene	4.79	5.25	5.70	6.11	6.52	5.29
Recursos Humanos	4.57	4.45	5.28	4.87	4.96	5.20
Tecnología y Telecomunicaciones	3.62	3.82	5.76	5.26	5.95	4.15
Priorización del Turismo	4.75	5.16	5.47	5.89	5.16	4.73
Apertura Internacional	4.18	3.48	4.02	3.93	4.22	2.52
Competitividad de Precio	3.90	4.88	4.27	4.22	2.95	5.10
Sostenibilidad Ambiental	3.75	3.37	3.56	4.61	4.67	2.93
Infraestructura Aérea	2.43	3.64	5.95	4.91	4.98	4.27
Infraestructura de Transporte Terrestre y Puertos	2.59	3.39	4.67	5.54	5.78	3.91
Infraestructura de Servicios Turísticos	4.75	4.47	6.30	6.58	6.15	3.04
Recursos Naturales	4.61	5.18	5.27	4.59	4.80	5.05
Recursos Culturales y Viajes de Negocios	3.00	4.92	4.79	6.69	6.56	6.44
Gasto Promedio	2.21	1.04	7.00	1.83	1.02	5.19

Nota. Desarrollado con datos de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015-2016,” por World Economic Forum, 2015b (http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

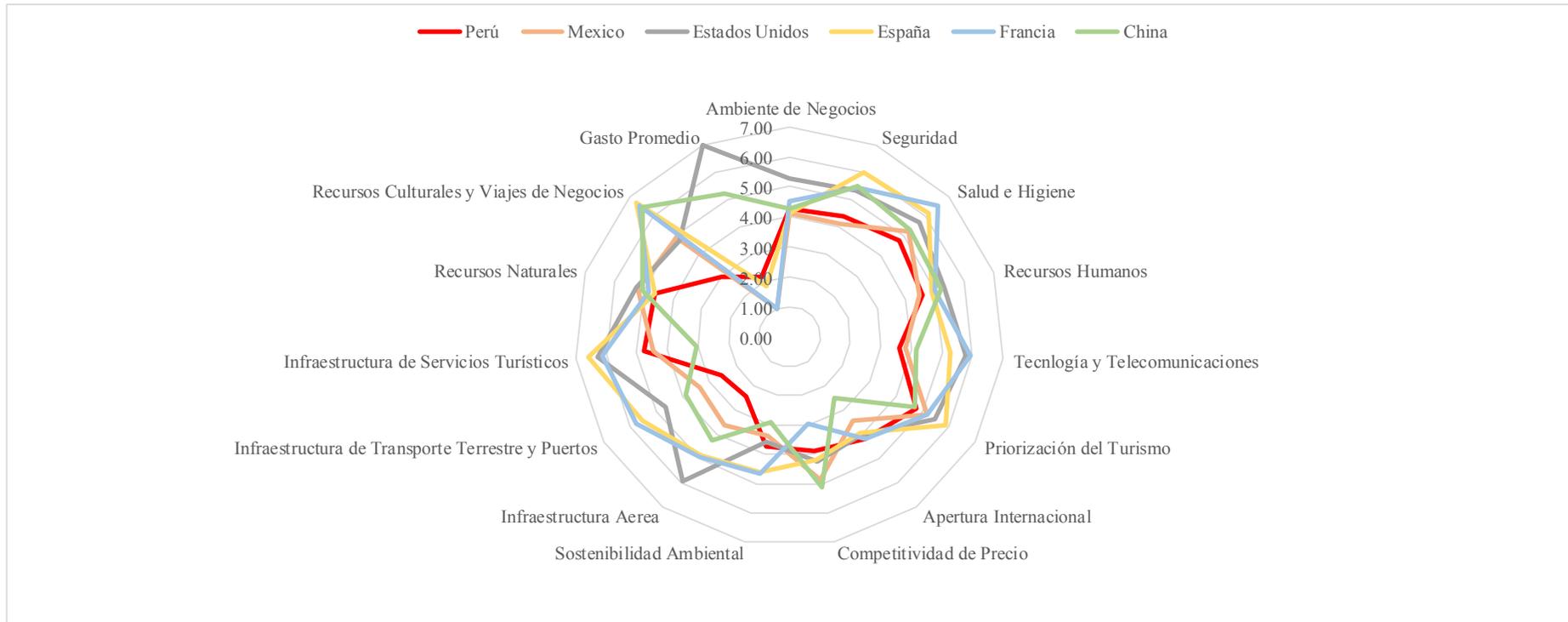


Figura 53. Gráfico radial del análisis de competitividad del Perú y países referentes mundiales Desarrollado con datos de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015,” por World Economic Forum (http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf).

interesante en el ambiente del turismo de negocios. Asimismo, la Figura 54 muestra los indicadores de forma gráfica, la comparación de cada indicador entre Perú y cada continente.

Tabla 55

Sector Turístico Peruano Comparado con Promedios Continentales

	Regiones			
	Perú	Europa	Asia Pacífico	América
Ambiente de Negocios	4.29	4.61	4.65	4.16
Seguridad	4.39	5.76	5.20	4.64
Salud e Higiene	4.79	6.20	5.14	5.06
Recursos Humanos	4.57	4.90	4.62	3.37
Tecnología y Telecomunicaciones	3.62	5.04	4.06	3.94
Priorización del Turismo	4.75	4.98	4.74	4.66
Apertura Internacional	4.18	3.71	3.34	3.41
Competitividad de Precio	3.90	3.93	4.75	4.60
Sostenibilidad Ambiental	3.75	4.48	3.61	3.90
Infraestructura Aérea	2.43	3.74	3.48	2.99
Infraestructura de Transporte Terrestre y Puertos	2.59	4.83	3.83	3.41
Infraestructura de Servicios Turísticos	4.75	5.72	3.68	4.35
Recursos Naturales	4.61	3.38	3.52	3.48
Recursos Culturales y Viajes de Negocios	3.00	3.13	2.85	2.26
Gasto Promedio	2.21	1.58	3.74	3.97

Nota. Desarrollado con datos de “Travel and Tourism Competitiveness Report”, WEF, 2015.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo

El sector turístico peruano es conocido a nivel mundial por sus riquezas naturales y culturales, la diversidad de flora y fauna, y la cantidad de microrregiones, lo que hace del Perú un destino con muchas posibilidades para las distintas variedades de turismo ecológico (fotografía, avistamiento de animales, experiencias en *eco-lodges*, etc.) y turismo de aventura; la herencia histórica, por otro lado —que incluye la civilización más antigua de América (Caral), una de las siete maravillas del mundo moderno (Machu Picchu) y restos de culturas poco conocidas fuera del país, como Moche, Chavín, Tiahuanaco y Nasca, por nombrar algunas—, nos permite tener los insumos para generar productos turísticos de mucho valor, si estos son adecuadamente concatenados en corredores y circuitos turísticos.

La diversidad cultural del Perú, que involucra festividades diversas y recursos culinarios reconocidos en todo el mundo, puede agregar también a la oferta el factor lúdico que requiere el turista de hoy.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Turismo

La variedad de recursos diversos del Perú no puede ser adecuadamente explotada si no se organiza en clústeres, que para nuestro caso los llamamos *Corredores Turísticos* y *Circuitos Turísticos*. Cada atractivo turístico, adicionalmente, permite y exige el desarrollo de actividades concéntricas (desarrollo de artesanía, restaurantes, hospedaje, lugares de recreo y expresión artística), que agregan valor al atractivo y permiten que los ingresos por el turismo se distribuyan casi de inmediato en la población del área de influencia directa. Otro clúster claramente identificado es el generado por la gastronomía, en ferias como Mistura y otras de alcance regional.

En casi todas las empresas del clúster que conforman la oferta turística peruana, se compite sin una clara estrategia, se puede afirmar que se encuentran “atrapados en un punto medio”, mostrando ausencia de criterios técnicos en la fijación de tarifas, promoción y marketing. Finalmente, existen clústeres de apariencia artificial, generados por operadores turísticos (Galápagos-Machu Picchu, Buenos Aires-Machu Picchu, etc.) que engloban en sus recorridos atractivos de la región (Sudamérica) poco explotados por operadores nacionales. (Universidad de Piura, 2017).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El desarrollo y explotación de nuestros recursos en corredores y circuitos permite ofrecer productos turísticos con mucho mayor valor y con precios más competitivos, debido a economías de escala. El costo del Perú como destino turístico es el mayor de la región, y ciertamente termina siendo un factor que afecta la elección del país como objeto a visitar.

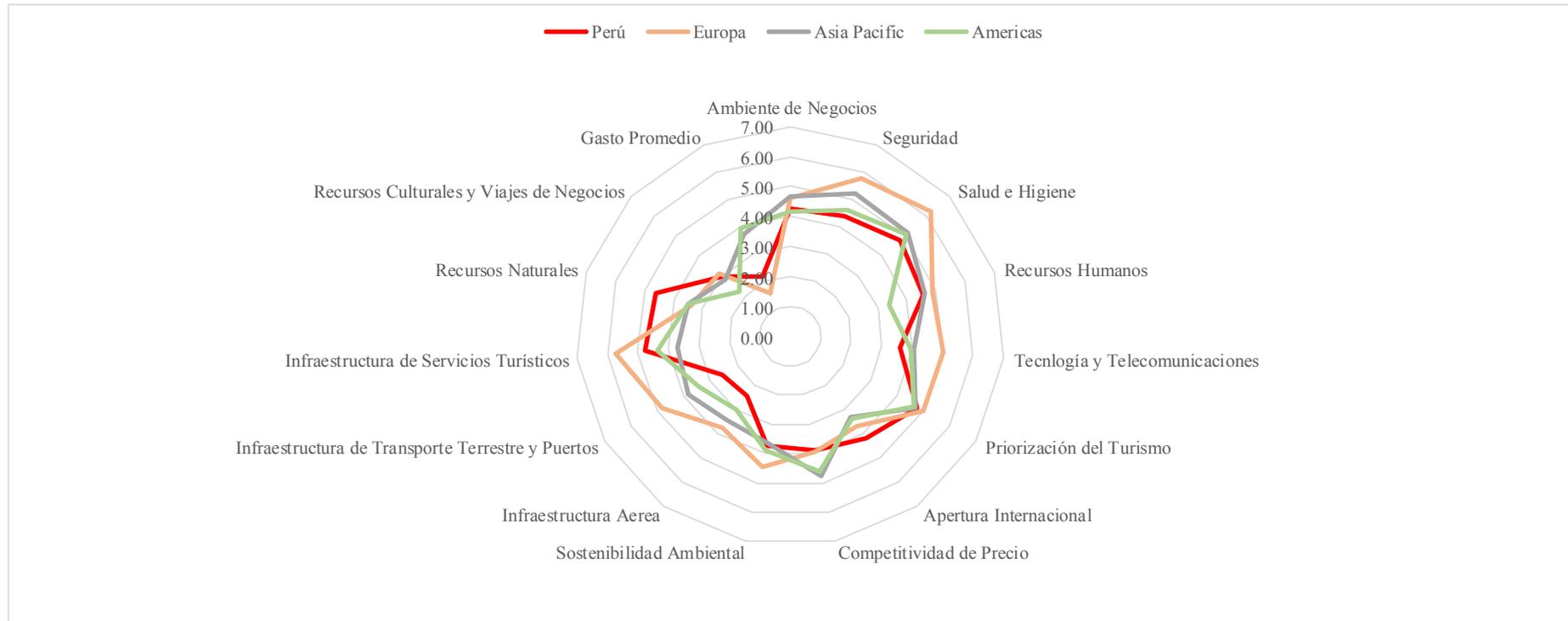


Figura 54. Gráfico radial del análisis de competitividad del Perú y los continentes
 Desarrollado con datos de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015,” por World Economic Forum
 (http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf).

Agrupar destinos permite, además, el nacimiento de actividades conexas de mayor escala, lo que atrae inversiones y mayor calidad en la oferta global de nuestros productos.

9.5 Conclusiones

El Perú no es un país competitivo dentro del ambiente turístico, el valioso patrimonio cultural y su riqueza natural no son más que recursos con mucho potencial subutilizados; aun en esas condiciones, el turismo en el país ha estado creciendo en forma vegetativa y generando divisas y empleo. Las posibilidades de esta industria, si se realizan esfuerzos coordinados y se orienta estratégicamente, son muy grandes. La posibilidad de lograr del objetivo de los siete millones de turistas ha sido probablemente una de las pocas coincidencias en todas las entrevistas realizadas, porque se percibe que, con cambios relativamente sencillos, se pueden disminuir los cuellos de botella actuales (infraestructura inadecuada, seguridad deficiente, pobre higiene y salud).

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Luego de haber desarrollado todas las etapas que conforman el plan estratégico, es necesario elaborar un resumen en el que se plasme lo más relevante del planeamiento realizado, la Tabla 56 presenta este cuadro, el *Plan Estratégico Integral del Sector Turismo* en el Perú, el cual cumple con las siguientes funciones: permite visualizar holísticamente los objetivos y estrategias comparándolos uno a uno, facilita la realización de ajustes y cambios y muestra la alineación de cada tarea a la Visión del Plan.

10.2 Conclusiones Finales

1. Se requiere una reestructuración administrativa del Estado que incluya los ministerios, y también la creación de centros de gobierno (*delivery units*) que gestionen proyectos supra-sectoriales de manera transversal y reporten a la PCM; por otro lado, el Viceministerio de Turismo deberá contar con la rectoría y autoridad en planeamiento y ejecución de programas de inversión en turismo en los ámbitos regional, provincial y local.

2. Es importante manifestar y considerar que el desarrollo del turismo depende del desarrollo de la infraestructura nacional. Se debe contar con carreteras, aeropuertos, puertos, hospitales y centros de atención, que aseguren la movilidad, conectividad y seguridad del turista; así como la infraestructura hotelera y de servicios para asegurar la atractividad del destino turístico.

3. La seguridad es un requisito primordial exigido por el turista que el sector turístico peruano debe considerar dentro de su oferta, para asegurar la confiabilidad del turista en los destinos turísticos y cuente con medidas de seguridad y de salud.

4. Sudamérica como región se encuentra apartada de la mayoría de los mayores mercados emisores de turistas, por lo tanto, se debe considerar alianzas estratégicas con países de la región; de esa manera, se podrá atraer en conjunto a turistas de países emisores

lejanos que realizan mayores gastos, mediante la eliminación de visas para países con quienes se tienen acuerdos internacionales suscritos y, sobre todo, con los países de fronteras, que visitan con mayor frecuencia al Perú.

5. Debe invertirse en investigación y desarrollo, pues con la información recabada se podrá desarrollar mejores productos, encontrar nuevos mercados y estar listos y alertas para contrarrestar a la competencia. También debe considerarse el desarrollo de proyectos digitales para atender a segmentos nuevos, como los *millennials*.

6. El turismo es un servicio que requiere personal capacitado para poder brindar un servicio de calidad total. Las certificaciones de calidad para los productos y destinos turísticos son necesarias, así como la formación técnica de los recursos humanos a través de alianzas con centros de formación, que deberán realizar para poder proveer y elevar la calidad del servicio deseado. La profesionalización de la actividad turística requiere que escuelas de negocio de prestigio ofrezcan MBA orientados al sector.

7. Es una gran oportunidad para que la ciudad de Lima se establezca como centro de negocios para la región; para ello, se requiere de aeropuertos, vías rápidas, hoteles con mayor cantidad de habitaciones de gama alta, centros de convenciones bien administrados y espacios feriales para poder desempeñarse como el número uno de la región.

8. El sector turismo deberá contribuir con la formalización de la economía del Perú para coadyuvar a la creación de una sociedad justa, con oportunidades para las mayorías, quienes se beneficiarán por los trabajos que ofrezca. El personal contratado en turismo tendrá la característica de promover el cuidado del medioambiente, sus recursos naturales, culturales y arqueológicos.

9. Los cambios en tecnología han generado el turismo digital, que requiere que nuestra oferta turística incluya estrategias digitales que acerquen nuestros productos al turista del siglo XXI y la aplicación de *Big Data* y *Analytics* para mejorar la calidad de la

información turística y proveer con herramientas de inteligencia de negocios a los organismos administradores de nuestros productos turísticos.

10.3 Recomendaciones Finales

1. La importancia del turismo en el Perú debe ser entendida seriamente por todos los actores, sociales, políticos y empresariales, no hacerlo sería desperdiciar el potencial productivo que tenemos como país. Es importante crear valor en todos sus recursos turísticos hacia una actividad económica que crece en el mundo más que otra actividad económica.

Tener una visión compartida es fundamental y que, desde el Estado, se declare al sector como prioritario o estratégico, seguido de medidas efectivas, en el corto, mediano y largo plazo, para así buscar impulsar el desarrollo económico y social, con la misma importancia de otros sectores, como minería y agroindustria.

2. Es necesaria la reestructuración del Estado para poder alcanzar con mayor eficiencia y eficacia de lo formulado en este plan estratégico del sector turismo del Perú. Se requiere el uso de estructuras dinámicas que permitan que los planes de turismo puedan realizarse con componentes multiministeriales.

3. La competitividad del turismo se soporta de la calidad de la infraestructura de los recursos y destinos turísticos, y principalmente de la infraestructura nacional (transportes y servicios públicos), por lo se debe cumplir con los objetivos de inversión y ejecución de infraestructura terrestre, aérea y de servicios generales al turista.

4. Se requiere asignar al viceministerio de turismo la rectoría de los proyectos turísticos, para asegurar alinear los proyectos relacionados, a nivel regional y municipal, con la ampliación o generación de nuevos productos adecuadamente enlazados en corredores y circuitos turísticos.

5. Implementar un Centro de Gobierno (CG) como parte de la reforma del Estado, necesaria para impulsar la política estratégica del seguimiento de los proyectos

multisectoriales de turismo en el Perú. Generando una estructura matricial en la PCM y agregando al enfoque sectorial (ministerios), una función transversal que coordine multisectorialmente.

6. Integrar las funciones de inventario y catalogación de atractivos culturales y recursos naturales de los Ministerios de Cultura y de Medio Ambiente a las del Viceministerio de Turismo, para la correcta puesta en valor de estos como productos turísticos asegurando su sostenibilidad y protección.

7. Creación de Unidades de Gestión de Destino Turísticos que se encargarán del planeamiento, ejecución y gestión de Corredores Turísticos. Estas autoridades suprarregionales establecidas como Asociaciones Público Privadas contarán con la rectoría del Viceministerio de Turismo para la generación de polos de desarrollo turístico a mediano y largo plazo.

8. Adscribir PromPerú directamente a la PCM como un Centro de Gobierno para las actividades que ya realiza (promoción y difusión de la imagen del país) con una partida del presupuesto nacional.

9. Modificar la normativa de la Ley del Fondo para la Promoción y Desarrollo Turístico para que se destine el 100% al financiamiento y ejecución de los proyectos turísticos. Actualmente se destina sólo el 20% para financiar los proyectos de desarrollo turístico y el 80% para las actividades de promoción (PromPerú).

10. El turista prefiere destinos seguros, por lo tanto, es necesario priorizar las actividades que se orienten a proveer seguridad, salud y bienestar al turista.

11. Generar I&D para la creación de productos turísticos demandados por los viajeros de países emisores existentes y nuevos mercados por desarrollar, para ello, es necesario contar con información adecuada y a tiempo, y con herramientas de gestión que permitan que estos cambios en nuestra oferta sean realizados efectivamente.

12. Contar con un plan de promoción que presente el presupuesto requerido para hacer conocer los productos turísticos de los que dispone el Perú.

13. El turismo es un servicio especializado, por lo tanto, se debe contar con institutos y centros de formación para profesionales de turismo. Por otro lado, ya que el Gobierno actual ha declarado al turismo como un sector estratégico que generará ingresos para el país, el Ministerio de Educación y la academia en general deben estar involucrados activamente en educar, investigar e informar a la población.

14. Las organizaciones del sector privado y las APP deben estar alineadas con la visión del sector turismo, con el compromiso de afianzar su sostenibilidad en el tiempo, proveyendo de trabajo formal y transferencia de conocimiento. La administración de los destinos turísticos no debería estar en manos de municipalidades distritales y provinciales, sino de entes especializados en su manejo que puedan ser debidamente fiscalizados.

15. El Plan Estratégico del Sector que presentamos está formulado para que sea implementado por el Mincetur, esto es, por el Viceministro de Turismo, además para servir de base de futuros planes estratégicos que aseguren un crecimiento sostenido del sector.

10.4 Futuro del Sector

El sector turístico del Perú 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.

Durante las entrevistas realizadas, como parte de la investigación, obtuvimos dos respuestas que se repitieron sin importar si la consulta era al sector privado o al sector público: 1) sí, es posible llegar a los 7 millones de turistas anuales al año 2022, aunque sólo si se realizan mejoras en la infraestructura vial y aérea, 2) es requerida una mejor coordinación entre el Gobierno central, las regiones y los municipios; si queremos que nuestra oferta turística sea sostenible.

Somos un país con muchos recursos naturales y culturales, sin embargo, siguen siendo recursos potenciales que podrían aprovecharse para convertirlos en ventajas comparativas con respecto a sus competidores de la región y el mundo. La vieja frase de tiempos de la colonia “Vale un Perú” se presenta más que nunca como cierta, es momento en que el país en su conjunto —Estado, población, organizaciones civiles y sector privado— se unan para que todos esos recursos disponibles se conviertan en productos turísticos de alto valor, para que nuestra oferta permita que el Perú se posicione como un destino atractivo y competitivo, para lograr los siete millones de turistas a 2022 con un mayor crecimiento en el largo plazo, hasta convertirse en la primera fuente generadora de divisas que más contribuya al PBI y lograr el bienestar económico y social de la población.

El futuro del sector se muestra estable y potencialmente cada vez más favorable, el mundo seguirá creciendo y aportando mayores volúmenes de turistas extranjeros cada año, mostrándose interesante para todos los países con productos turísticos. 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, el Perú, también muestra un crecimiento continuo, incluso de forma vegetativa, en promedio el aumento es de 250,000 turistas extranjeros cada año, representando un aproximado de 7% anual. Sin embargo, esto no es sostenible en el tiempo, sin intervención del Estado y del empresariado, no podemos crecer más. Los países vecinos de la región, como Chile y Colombia, al año 2016 crecen mucho más que nosotros al 8.6% y 11% respectivamente. Al 2017, hemos dejado de ser hub en la región y descendido del cuarto al quinto lugar en cantidad de llegada de turistas extranjeros a nuestro país. Colombia fue el que más creció en la región, a la par que pasó a ser el nuevo hub de la región.

El desarrollo de la infraestructura nacional, transportes y comunicaciones, es fundamental para el crecimiento de nuestra demanda. Asimismo, es imperativo que desarrollemos nuestro sistema de ciudades, que nuestros núcleos urbanos evolucionen, así como la infraestructura regional, para ir más allá de nuestra principal y única ciudad con la mayor infraestructura de servicios a nivel nacional, la ciudad de Lima. Esta evolución debe darse en un marco de desarrollo de políticas de urbanización que supongan la transformación de las economías locales, en economías urbanas de trascendencia macroregional y 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.

Aun el turismo no es sostenible en el Perú, existiendo riesgo en esa actividad, donde el principal destino turístico es Cusco y MachuPicchu, que concentran más allá del 60% de los turistas extranjeros, y el segundo mayor destino es la ciudad de Lima, con el 30% aproximadamente. Los fenómenos sociales, como ocurrió en Cusco el año 2011, o fenómenos climáticos, como del año 1998 o ahora, en mayor escala, en el 2017, hace que se paralice el turismo, por estar concentrado en pocos destinos y no ser diversificado. El mayor volumen de arribos al Perú está concentrado en sólo dos puntos de acceso, por vía aérea, por el

Aeropuerto Internacional Jorge Chávez del Callao, con el 48% de los visitantes internacionales, y por vía terrestre, por el Puesto de Control Santa Rosa en Tacna, frontera con Chile, con el 40% de turistas internacionales. Los tres principales mercados de turistas emisores son Chile, Estados Unidos y Ecuador.

La sostenibilidad del turismo depende del crecimiento de la demanda y mayor gasto promedio del turista, para ello el sector se muestra lleno de retos que remontar y oportunidades que aprovechar. Para ello es fundamental que el Estado implemente políticas públicas que permita el desarrollo de la infraestructura vial y aeroportuaria, así como el desarrollo de la infraestructura de servicio como soporte a las actividades turísticas. Asimismo, es importante desarrollar y lograr una diversificación de los productos turísticos, implementado mejoras para su competitividad en el sector y en cada destino turístico en el país. La participación del empresariado es vital en la investigación e innovación de productos y destinos turísticos de alta calidad y competitividad.

La ejecución del Plan Estratégico de Sector Turístico será exitosa al implementar exitosamente las estrategias y objetivos formulados. Alcanzar los siete millones de turistas extranjeros estimados, supone tener un crecimiento anual del 15% en próximos cinco años. Planteado de forma condicional, sólo es posible alcanzar la meta si logramos aumentar la capacidad de arribo de los turistas extranjeros, de nuestros principales aeropuertos y puntos de control de frontera, de: Lima, Callao, Tacna y Tumbes; con la construcción de la segunda pista y del terminal internacional del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, la ampliación del Aeropuerto Velasco Astete, la construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero, muy importante para darle sostenibilidad al acceso de turistas a Cusco y los destinos de la macro región sur. Asimismo, la ampliación y modernización de los aeropuertos de Tumbes, Chiclayo e Iquitos, junto al puesta en valor de los destinos turísticos de la macro región norte.

Tabla 56

Plan Estratégico Integral

Misión	Código de ética	Visión							Valores
		Al 2022, el Perú será destino turístico de clase mundial y líder regional sudamericano, incrementando el número de turistas de 3.5 millones a siete millones anuales, generando ingresos de US\$ 7,700 millones anuales y creando 500,000 nuevos empleos gracias a una oferta de productos turísticos variada, sostenible, rentable y competitiva, con estándares de alta calidad.							
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	
	<ul style="list-style-type: none"> • contribuir a acabar con la pobreza; • contribuir a la educación inclusiva; • contribuir a la igualdad de género; • contribuir al acceso de agua y energía para todos; • contribuir al entendimiento mutuo entre los pueblos; • ser un instrumento de desarrollo personal y colectivo; • ser un factor y desarrollo sostenible; • ser un factor de aprovechamiento del patrimonio cultural; • ser beneficioso para las comunidades de destino; • proteger nuestros recursos naturales y culturales 	Al 2022, incrementar de 3.5 millones (2015) a 7 millones de turistas internacionales anuales al Perú.	Al 2022, incrementar el ingreso de divisas por turismo de USD 4,151 millones (2015) a USD 7,700 millones	Al 2022, incrementar de 8 (2015) a 16 Corredores Turísticos, de primer nivel, asegurando su conectividad aérea y terrestre.	Al 2022, desarrollar proyectos de inversión turística por PEN 3,000 millones generados por el Fondo del Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico	Al 2022, incrementar el número de empleos formales del sector turismo de 1.2 millones (2015) a 1.7 millones	Al 2022, desarrollar la infraestructura de turismo de negocios en Lima y las dos principales ciudades del país, Arequipa y Trujillo (Recinto Ferial USD 200 millones, Terminal de Cruceros USD 750 millones y Muelle Turístico USD 250 millones)	Al 2022, incrementar la capacidad de recepción de viajeros del aeropuerto Jorge Chávez de 15 millones (2016) a 30 millones anuales, la capacidad aeroportuaria de Cusco de 2.4 millones (2015) a 9 millones con la construcción del Aeropuerto Internacional de Chinchero y la ampliación del Aeropuerto Internacional Velasco Astete	<p>Innovación La oferta turística del Perú compite en un entorno global con las ofertas de todos los países del mundo; por lo tanto, para lograr incrementar su atractivo se requiere de un pensamiento creador que permita adelantarse a los requerimientos del turista moderno.</p> <p>Excelencia Se necesita cumplir con los estándares de calidad del mercado turístico global para asegurar que nuestra oferta pueda ser valorada adecuadamente.</p> <p>Competitividad El Perú debe posicionarse por encima del promedio en cuanto a las variables prioritarias de competitividad mundial, aprovechando sus fortalezas y mitigando sus debilidades.</p> <p>Diversidad El turista moderno ha evolucionado, por lo que el Perú debe generar oferta variada para los diversos segmentos de visitantes.</p> <p>Responsabilidad Social Se requiere incrementar la calidad de vida de los peruanos. El turismo debe ser una fuente que permita que los recursos obtenidos lleguen también a las poblaciones más necesitadas.</p> <p>Inclusión El turismo es una herramienta de desarrollo para todo el Perú. Cada región, grupo social o población dentro del país está invitado a participar y a recibir beneficios de la actividad turística.</p> <p>Respeto a las diversidades cultural y natural. La actividad turística busca desarrollar y compartir los recursos culturales y naturales; debe estar, por tanto, enmarcada en un esquema de protección de su fuente de recursos.</p> <p>Seguridad Brindar seguridad al turista a través de leyes y acciones oportunas de los responsables de la ley y el orden del país.</p> <p>Sostenibilidad Existe el compromiso nacional de que la industria del turismo sea prioritaria en el país, para que las empresas proveedoras sean rentables y sostenibles en el tiempo.</p> <p>Medioambiente Responsabilidad con el medioambiente.</p>
	Intereses organizacionales								
1	Incrementar el número anual de turistas internacionales generando un aumento de ingresos de divisas	X	X					X	
2	Posicionar el Perú como destino turístico de clase mundial y líder regional.	X	X						
3	Generar productos turísticos sostenibles, rentables y competitivos.			X	X			X	
4	Contribuir al desarrollo social y económico local, así como generar puestos de trabajo					X			
5	Generar una oferta turística variada, competitiva con estándares de alta calidad.				X				
	Estrategias								
FO1	Fortalecer la imagen del Perú como la "Capital arqueológica de América" y "Mejor destino culinario del mundo", con destinos turísticos de calidad, en cultura y naturaleza (F1, F2, F5, O1)	X	X			X	X	X	
FO2	Desarrollar nuevos segmentos de demanda en mercados de países emisores, en latino américa: Brasil, Argentina y Colombia; y en Asia: China, India y Rusia (F1, F2, F3, FA4, O1, O2, O3, O5)	X	X			X	X	X	
FO3	Desarrollar nuevos productos turísticos para incrementar mayor participación de países emisores tradicionales (Chile, Estados Unidos, Ecuador) (F1, F3, O1, O3)		X			X		X	
FO4	Desarrollar y poner en valor cada uno de los recursos turísticos para convertirlos en productos y destinos turísticos, como instrumento impulsor del desarrollo económico y social del país (F1, F2, F3, O1, O3, O4)						X		
FA1	Desarrollar la conectividad aérea y la infraestructura de transportes, para facilitar la llegada de turistas a un mayor número de destinos y la apertura de nuevos mercados (F1, F4, A1, A4)		X					X	
FA2	Ampliar la infraestructura tecnológica y telecomunicaciones, a todos los destinos turísticos actuales y potenciales (F4, F5, A2)		X		X	X	X	X	
FA3	Implementar medidas y estándares para la mejora de la calidad de los destinos turísticos, en salud, seguridad y limpieza (F1, F4, A3)					X			
FA4	Impulsar la investigación, desarrollo e innovación aplicado al diseño de modelos de productos turísticos competitivos, replicables y con altos estándares de calidad (F1, F4, A4)	X	X			X			
DO1	Desarrollar un adecuado clima de negocios para fomentar la formalización de las empresas (D4, O1, O4)	X	X					X	
DO2	Implementar medidas para la preservación de los recursos naturales y culturales con prácticas ambientalmente sostenible (D1, O4)	X							
DA1	Implementar un eficiente modelo de gestión del Estado del sector turismo, integrando a todos sus actores (D5, A1, A2, A3, A5)			X					
DA2	Implementar alianzas estratégicas público-privadas para proveer servicios turísticos más competitivos (D1, D2, A4)								
DA3	Implementar programas de competitividad empresarial y desarrollo de estándares para facilitar la gestión eficiente de las organizaciones públicas y privadas en los destinos turísticos (D3, D4, A3)			X					

Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Documento de posición*. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2015/02/AyudaM_Programa-Pais-Peru-OCDE.pdf
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada del Perú [PROINVERSIÓN]. (2016). *Perú: nuevo hub regional del Pacífico sudamericano*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/jer/PlantillaPopUp.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5797>
- Al menos cinco conflictos sociales requieren atención urgente. (2006, 25 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/visor/1881752/1322712-al-menos-cinco-conflictos-sociales-requieren-atencion-urgente-noticia>
- Álvarez, J. (2009, 16 de mayo). Diamante de Porter: diagnosticando la competitividad de destinos turísticos. En “Ser Competitivos: Analistas de Información Competitiva”. *Comunidad Hosteltur*. Recuperado de <http://comunidad.hosteltur.com/post/2009-05-17-diamante-de-porter-diagnosticando-la-competitividad-de-destinos-turisticos.html>
- Amaya, C., Zizalra, I., & Mundo, R. (2015). Examen del fenómeno del turismo contemporáneo y la competitividad en la frontera del conocimiento. *El Periplo Sustentable*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1934/193435584004.pdf>
- Ampliación de Aeropuerto Jorge Chávez permitirá tráfico de 30 millones de pasajeros. (2013, 19 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/lima/ampliacion-aeropuerto-jorge-chavez-permitira-traffic-30-millones-pasajeros-noticia-1619600>
- APEC: ministros de Turismo buscarán que 800 millones de turistas circulen en región Asia Pacífico. (2016, 29 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/apec->

ministros-turismo-buscaran-que-800-millones-turistas-circulen-region-asia-pacifico-2161925

Aráoz, M. (2017). El sector turismo y la seguridad ciudadana. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/sector-turismo-y-seguridad-ciudadana-2147172>

Arribos al aeropuerto de Cusco crecen 16,43% en primeros 10 meses del 2015. (2015, 9 de diciembre). *TNews*. Recuperado de http://www.tnews.com.pe/not_am/Llegadas-a-Cusco-crecen-en-2015.htm

Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno [APOTUR]. (2004a). *Aprueban Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo. Decreto Supremo N° 026-2004-MINCETUR*. Recuperado de <http://apoturperu.org/wp-content/uploads/2014/11/REGLAMENTO-DE-AGENCIA-DE-VIAJES.pdf>

Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno [APOTUR]. (2004b). *Reglamento de Establecimiento de Hospedaje. Decreto Supremo N° 029-2004-MINCETUR*. Recuperado de <http://apoturperu.org/wp-content/uploads/2014/11/REGLAMENTO-DE-ESTABLECIMIENTO-DE-HOSPEDAJE.pdf>

Aurora P. (2015). *El reto de la competitividad y sostenibilidad para los destinos turísticos*. Recuperado de http://www.espacioimasd.unach.mx/articulos/num7/El_reto_de_la_competitividad_y_sostenibilidad_para_los_destinos_turisticos.php

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Marco macroeconómico multianual 2016-2018 revisado*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Reporte de inflación. Diciembre 2015.*

Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte->

[Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de inflación. Junio 2016.*

Producto Bruto Interno Peruano, por tipo de gasto 2010-2018. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de->

[inflacion-junio-2016.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf)

Banco Mundial. (2013). *Perú: un país megadiverso que invierte en áreas naturales*

protegidas. Recuperado de [http://beta.worldbank.org/en/news/feature/2013/06/06/peru-](http://beta.worldbank.org/en/news/feature/2013/06/06/peru-pais-megadiverso-que-invierte-en-areas-naturales-protegidas-gpan-pronanp)

[pais-megadiverso-que-invierte-en-areas-naturales-protegidas-gpan-pronanp](http://beta.worldbank.org/en/news/feature/2013/06/06/peru-pais-megadiverso-que-invierte-en-areas-naturales-protegidas-gpan-pronanp)

Banco Mundial. (2015). *Informe de seguimiento mundial 2015/2016. Los objetivos de*

desarrollo en una era de cambio demográfico. Recuperado de

[http://pubdocs.worldbank.org/en/847051444191897644/GMR-Overview-and-Exec-](http://pubdocs.worldbank.org/en/847051444191897644/GMR-Overview-and-Exec-Summary-Spanish.pdf)

[Summary-Spanish.pdf](http://pubdocs.worldbank.org/en/847051444191897644/GMR-Overview-and-Exec-Summary-Spanish.pdf)

Banco Mundial. (2016a, 6 de enero). *La debilidad de la recuperación de los mercados*

emergentes afectará notablemente el crecimiento mundial en 2016. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2016/01/06/anemic-recovery-in->

[emerging-markets-to-weigh-heavily-on-global-growth-in-2016.](http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2016/01/06/anemic-recovery-in-emerging-markets-to-weigh-heavily-on-global-growth-in-2016)

Banco Mundial. (2016b). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe.*

Enero 2016. Recuperado de

https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23435/LAC_Overview_G

[EP_Jan2016_SP.pdf?sequence=10&isAllowed=y](https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23435/LAC_Overview_GEP_Jan2016_SP.pdf?sequence=10&isAllowed=y)

Banco Mundial. (2016c). *Perú: panorama general.* Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

- BID: sector turismo podría ser la segunda fuente generadora de divisas del Perú el 2021. (2013, 11 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bid-sector-turismo-podria-segunda-fuente-generadora-divisas-2021-2070974>
- Brack Egg, A., & Mendiola, C. (1980). *Ecología del Perú*. Recuperado de <http://www.peruecologico.com.pe/libro.htm>
- Bustamante, J. L. (2012, octubre). Importancia de las 200 millas marinas. *Carpetapedagógica*. Recuperado de <http://cienciageografica.carpetapedagogica.com/2012/10/importancia-de-las-200-millas-marinas.html>
- Boletín Empresarial (2012). *Turismo contribuye con el 7% del PBI peruano*. Recuperado de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=15639>
- Centro de Formación en Turismo [CENFOTUR]. (2017). *Conócenos*. Recuperado de <http://portal.cenfotur.edu.pe/quienes-somos.html>
- Centro de Investigación en Turismo y Desarrollo Sostenible del Perú [CITDES PERÚ]. (2014). *Acerca de CITDES PERÚ*. Recuperado de <http://citdesperu.blogspot.pe/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2013). *Reglamento de organización y funciones*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/transparencia/Docs/ROF-PP.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2014). *Perfil del turista extranjero*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Presentacion-PTE-2014.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2015a). *El Perú como destino para la operación turística*. Recuperado de <http://media.peru.info/impp/Peru-como-destino-para-la-operacion-turistica.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2017a).

Organigrama estructural. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/transparencia/Docs%5COrganigramaPromperu.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2017b).

Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/ppInstitucional.aspx>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2010*. Recuperado de

<http://www.cepal.org/es/publicaciones/tipo/estudio-economico-de-america-latina-y-el-caribe>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2010*. Recuperado de

<http://www.cepal.org/es/publicaciones/tipo/estudio-economico-de-america-latina-y-el-caribe>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2016, 12 de octubre).

Actividad económica de América Latina y el Caribe se contraerá -0,9% en 2016 y crecerá 1,5% en 2017. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/comunicados/actividad-economica-america-latina-caribe-se-contraera-09-2016-crecera-15-2017>

Comunidad Andina. (2010) *Portal*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/>

Congreso de la República del Perú. (2013). *Organigrama del Estado peruano*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/\\$FILE/estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/92F5739E20DFD56105257BFF00577D02/$FILE/estado.pdf)

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

(2016a). *Política nacional para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la investigación tecnológica (CTI)*. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/628-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-la-tecnologia-y-la-innovacion-tecnologica-cti>

- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica del Perú [CONCYTEC]. (2016b). *Política nacional para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la investigación tecnológica (CTI)*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti/item/download/82_d99f8dedcda6de865429545bcf7322b2
- Coromina, J. (2016, 4 de julio). World Travel Awards Sudamérica 2016: Perú, el mejor destino culinario de la región y Lima, mejor destino para turismo de reuniones. *Excelencias Gourmet*. Recuperado de <http://www.excelenciasgourmet.com/noticia/world-travel-awards-sudamerica-2016-peru-el-mejor-destino-culinario-de-la-region-y-lima-mejo>
- Credit Suisse. (2015). *Research Institute. Global Wealth Report*. Recuperado de pbwm.ru/library/global-wealth-report-2015/download
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015a). *Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales y aplicados* (2a ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2015b). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.
- Decreto Legislativo N° 919. Modificación de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo (2001). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00919.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1119. Decreto Legislativo que modifica la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo en lo que respecta a las operaciones de

exportación (2012). Recuperado de

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01119.pdf>

Decreto Legislativo N° 1125. Decreto Legislativo que modifica la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo (2012). Recuperado de

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01125.pdf>

Decreto Supremo N° 047-2009-PMC. Plan Anual de Transferencia de Competencias

Sectoriales a los Gobiernos Regionales. (2009). Recuperado de

http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/07_D.S.N_047-2009-

[PCM_Aprueba_Plan_Anuual_de_transferencia_de_Competicencias_y_Comision_Intergubernamental_de_la_PCM.pdf](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/07_D.S.N_047-2009-PCM_Aprueba_Plan_Anuual_de_transferencia_de_Competicencias_y_Comision_Intergubernamental_de_la_PCM.pdf)

Diéguez, I., Gueimonde, A., Sinde, A., & Blanco, L. (2011, agosto). Análisis de los

principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista de Cultura e Turismo*. Recuperado de

http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano5-edicao2/artigo_7.pdf

El boom del turismo en el Perú: de solo Machu Picchu a un país multideestino. (2015, 31 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/boom-turismo-solo-machu-picchu-pais-multideestino-2138679>

El Portal a Machu Picchu. (2015) La cultura del Perú. Recuperado de

http://viajes.machupicchu.org/la_cultura_de_peru.htm

EnPerú. (2016). *Las danzas más representativas del Cusco*. Recuperado de

<http://enperu.about.com/od/Atracciones-En-Per-U/fl/Danzas-Cusquentildeas.htm>

Estolano, D., Berumen, M., Castillo, I., & Mendoza, J. L. (2012). El escenario de

competencia de la industria gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/html/1934/193424835004/>

Exceltur. Alianza para la Excelencia Turística. (2016). *Valoración turística empresarial de 2015 y perspectivas para 2016*. Recuperado de <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/01/INFORME-PERSPECTIVAS-Balance-del-a%C3%B1o-2015-y-Perspectivas-2016-WEB.pdf>

Ferreyros Küppers, E. (2016, agosto). Sector turismo y comercio exterior. En Congreso de la República del Perú, *Presentación del sector ante la Comisión de Comercio Exterior y Turismo*. Lima, Perú: MINCETUR.

FMI: economía peruana crecería 3,7% este 2016 y 4,1% en el 2017. (2016, 28 de abril). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresa/economia/763431-fmi-economia-peruana-creceria-37-este-2016-y-41-en-el-2017>

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>

Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico [APEC]. (2016). *Portal*. Recuperado de <http://www.apec2016.pe/>

García López, R. (2015a, 7 de junio). *Ranking de destinos más competitivos del mundo*. *Aprende de Turismo*. Recuperado de http://www.aprendedeturismo.org/destinos_mas_competitivos/

García López, R. (2015b, 24 de junio). *¿Qué países del mundo reciben más turistas? ¿Y en América Latina?* *Aprende de Turismo*. Recuperado de <http://www.aprendedeturismo.org/que-paises-del-mundo-que-reciben-mas-turistas-y-en-america-latina/>

García López, R. (2016, 15 de enero). *Fuerzas socioeconómicas que modelan el turismo*. *Aprende de Turismo*. Recuperado de <http://www.aprendedeturismo.org/fuerzas-socioeconomicas-que-modelan-el-turismo/>

- Gutiérrez, S., & Rubio, M. (2009). El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas. *Revistas Científicas de la Universidad de Murcia*. Recuperado de <http://revistas.um.es/turismo/article/viewFile/70071/67541>
- INEI: Perú registró una inflación de 2.08% el 2010. (2011, 1 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/692428/inei-peru-registro-inflacion-08-2010>
- Inflación cerró el 2015 en 4.4%, por encima de la meta del BCRP. (2016, 4 de enero). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/176528-inflacion-cerro-el-2015-en-4-4-por-encima-de-la-meta-del-bcr/>
- Inflación en Perú cerró el 2016 en 3.23%, por encima del rango meta oficial. (2017, 2 de enero). *RPP*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/inflacion-en-peru-cerro-el-2016-en-323-por-encima-del-rango-meta-oficial-noticia-1020696>
- Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú [INEI]. (2017a). *Estadísticas, población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú [INEI]. (2017b). *Población peruana asciende a 30 millones 475 mil personas*. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-peruana-asciende-a-30-millones-475-mil-personas/>
- Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú [INEI]. (1996a). *Perú: estadísticas del medio ambiente 1996*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>
- Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú [INEI]. (1996b). *Proyecciones departamentales de la población 1995-2015*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0015/N00.htm

Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú [INEI]. (1997). *Compendio estadístico 1996-97*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0169/n000.htm

Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú [INEI]. (2001). *Perú: estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Boletín de Análisis Demográfico N.º 35.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0466/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI]. (2007). *Censo nacional 2007, XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI]. (2008). *Perú: crecimiento y distribución de la población 2007*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

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

Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI]. (2014). *Perú. Encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2014*. Recuperado de

http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/249

Instituto Nacional de Estadística e informática del Perú [INEI]. (2015a). *Indicadores económicos*. Boletín Estadístico N.º 12. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12_boletin_quincenal.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI]. (2015b). *Perú. Síntesis estadística 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI]. (2015c). *Estado de la población*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI]. (2015d). Seguridad Ciudadana. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana>

Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú [INEI]. (2016). *Estadísticas, estimaciones y proyecciones de economía*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Recursos Naturales del Perú [INRENA]. (2017). *Mapa geográfico del Perú*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe>

Interactive Currency-Comparison Tool. The Big Mac Index. (2017, January 12). *The Economist*. Recuperado de <http://www.economist.com/content/big-mac-index>

International Monetary Fund [IMF]. (2016). *Perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/02/pdf/texts.pdf>

Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones. (2015, 15 de marzo). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>

I Perú, Información y Asistencia al Turista. (2017). *Culturas del Perú*. Recuperado de

<http://www.iperu.org/culturas-del-peru>

Jiménez, P., & Aquino, F. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Recuperado de

<http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n4/v21n4a10.pdf>

Knoema. (2016). *Travel & Tourism Total Contribution to GDP-% Share-Countries Ranking*.

Recuperado de <https://knoema.com/atlas/topics/Tourism/Travel-and-Tourism-Total-Contribution-to-GDP/Total-Contribution-to-GDP-percent-share>

Ley 27790. Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/documentos/institucional/LEY-27790.htm>

Ley 28529. Ley del Guía de Turismo. Congreso de la República del Perú (2005). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28529.pdf>

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).

Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28611.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>

Ley 29904. Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica. Congreso de la República del Perú (2013). Recuperado de

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29904.pdf>

Lafuente, A. & Santiso (2015). Reunión ante la Comisión de Asuntos Jurídicos y Políticos de la OEA, Washington, DC.

Lima albergará un recinto ferial de 50 hectáreas en el 2017. (2014, 22 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/lima-albergara-recinto-ferial-50-hectareas-2017-noticia-1765706>

Llegada de turistas internacionales al Perú creció 7.4% en octubre, según Mincetur. (2016, 29 de diciembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/834800-llegada-de-turistas-internacionales-al-peru-crecio-74-en-octubre-segun-mincetur>

Magali Silva Velarde-Álvarez. (2014). *Sustentación del presupuesto 2015, sector comercio exterior y turismo*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AC91BA1035918F2005257D80005BCA87/\\$FILE/PRESENTACION_MINCETUR.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AC91BA1035918F2005257D80005BCA87/$FILE/PRESENTACION_MINCETUR.pdf)

Mapa de Vulnerabilidad Física 2011. (2011, 20 de julio). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/infografias/mapa-de-vulnerabilidad-fisica-20-07-2011>

Marmol, D. (2013). Los aportes del turismo al PIB de los países latinoamericanos. Recuperado de <http://www.arecoa.com/destinos/2013/05/17/los-aportes-del-turismo-al-pib-de-los-paises-latinoamericanos/>

McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Recuperado de <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3157586;view=1up;seq=1>

Michael Porter on Cairns's Tourism Cluster. (2013, September 6). *Queensland Economy Watch*. Recuperado de <https://queenslandeconomywatch.com/2013/09/06/michael-porter-on-cairnss-tourism-cluster/>

MINCETUR: divisas por turismo receptivo crecieron 47.5% entre 2011-2015. (2016, 16 de junio). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mincetur-divisas-turismo-receptivo-crecieron-475-entre-20112015-617478.aspx>

MINCETUR: el 2017 llegarán 4.36 millones de turistas al Perú. (2016, 25 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-2017-llegaran-436-millones-turistas-al-peru-noticia-1949026>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2017a). *Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT)*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=2053>

Ministerio de Agricultura y Riego del Perú [MINAGRI]. (2017). *Diversidad de especies*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/47-sector-agrario/recurso-biodiversidad/345-diversidad-de-especies>

Ministerio de Agricultura y Riego del Perú [MINAGRI]. (2017a). *Mapa de regiones naturales*. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/images/minag/rrnn_mapa8regionnat.jpg

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2017b). *Conceptos fundamentales del turismo*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2017c). *Funciones y normativas*. Recuperado de <http://www.MINCETUR.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=122>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2017d). *Gremios*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=2053>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2017e). *Organigrama*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/organigrama/>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2017f). *Plan COPESCO Nacional*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos-en-turismo/plan-copesco-nacional/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2017g). *Presupuesto 2015 y 2016*. Recuperado de <http://www.MINCETUR.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=155>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2017h). *Principales circuitos y corredores turísticos comercializados (turismo receptivo)*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=137>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2017i). *Turismo*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=137>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2017j). *Ventanilla Única de Turismo (VUT)*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/Comunicaciones/BoletinesTurismo/Boletin_Mincetur_Turismo_03.html
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2008). *Reporte de PENTUR*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR_FINAL_octubre.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2011). *Turismo. Guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos turismo*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/proyectos_inversion_publica/instrumentos_metodologicos/Guia_Turismo_capitulo1.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2013). *PENTUR. Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/turismo/PENTUR_2013-Final.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2014). *Ministra Magali Silva: “Protección y seguridad del turista es fundamental para el impulso del turismo”*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-proteccion-y-seguridad-del-turista-es-fundamental-para-el-impulso-del-turismo/>

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/newweb/Portals/0/prensa/2015/noticia_384_2015.html

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2015b). *Reporte de PENTUR*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2015c). *Presentación*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/presentacion>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2015d). *Gremios*. <http://www.mincetur.gob.pe/enlaces-de-interes/gremios/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016a). *Acuerdos comerciales del Perú 2016*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016b). *Informe de transferencia de gestión periodo 2011-2016. Resolución de Contraloría No. 088-2016-CG*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/transferencia_gestion/Informe_Transferencia_Gestion.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016c). *Medición económica del turismo 2016*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016e). *Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (PENTUR)*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2016f) *Red de Protección al Turista*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/servicios/red-de-proteccion-al-turista/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Perfil del Turista Extranjero 2015*. Recuperado de http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202015&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/38/PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/Sitio/PerfTuristaExt&issuuid=1760695/42132098

Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF]. (2005). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de

https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_II.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2015). *Marco macroeconómico multianual 2016-2018*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2014) *Aprendizajes*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/politicas-aprendizajes-presentacion.html>
- Ministerio de Energía y Minas del Perú [MINEM]. (2014). *Plan energético nacional 2014-2025*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/institucional/publicaciones/InformePlanEnerg%C3%ADa2025-%20281114.pdf>
- Ministerio del Ambiente del Perú [MINAM]. (2014). *Quinto informe nacional ante el convenio sobre la diversidad biológica: Perú*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/V_Inf_peru_v3_260314-1.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2017). *Oficinas Desconcentradas en el Perú: ODES*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2014a). *Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2014b). *Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración. Sexta política*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Sexta_Politica_de_Estado_del_Acuerdo_Nacional.aspx
- 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
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú [MINTRA]. (2013). *Estudio de la actividad turística: identificación de las ocupaciones demandadas a nivel nacional*. Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2013/estudio_actividad_tu_ristica_ocupacionesdemandadasniveInacional.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú [MTC]. (2017a). *Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL)*. Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/pg/fondo-inversion-telecomunicaciones-fitel.php>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú [MTC] (2017b) *Nosotros*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/nosotros/index.htm>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú [MTC] (2017 c) *Representación internacional*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/asuntos_internacionales/representacion_internacional.html

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2017a). *Acerca de la OMT*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2017b). Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2015a). *¿Por qué el turismo?* Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

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]. (2015). *Panorama OMT del turismo internacional*. Edición 2015. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>

- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2016). *Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2016*. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2017). *Perspectivas económicas de América Latina 2017*. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/americas/E-book_LEO2017_SP.pdf
- Ortega Hermida, C. A. (2017, 14 de enero). Generación Y: 12 tipos diferentes de *millennials*. *Youngmarketing.co*. Recuperado de <http://www.youngmarketing.co/cuales-son-los-12-estilos-de-millennials/>
- Parra López, E. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Perú espera terminar 2016 con 3,7 millones de turistas. (2016, 30 de julio). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-espera-terminar-2016-con-37-millones-de-turistas>
- Peru Routes. (2016). *Las once ecorregiones del Perú*. Recuperado de http://peruroutes.com/peru_ecologia.htm
- Peru Travel. (2017a). *Portal oficial de turismo*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/>
- Peru Travel. (2017b). *Geografía y clima*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Perú espera llegar a los siete millones de turistas el 2021. (2016, 5 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/mincetur-peru-espera-llegar-siete-millones-turistas-2021-2173992>
- Plan COPESCO Nacional del Perú. (2014) *Ley N° 27889*. Recuperado de <http://www.planopesconacional.gob.pe/ley-27889.html>

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. (2008, enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review. América Latina*. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- PPK: ¿La diversificación productiva de dónde va a venir? Del turismo. (2016, 23 de junio). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/191571-ppk-la-diversificacion-productiva-de-donde-va-a-venir-del-turismo/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2016). *Informe regional sobre desarrollo humano en América Latina y el Caribe 2016*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-2016.html>
- Secretaría de Turismo de México [SECTUR]. (2016). *México, referente internacional del turismo cultural: SECTUR*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/mexico-referente-internacional-del-turismo-cultural-sectur>
- Sistema Nacional de Inversión Pública del Perú [SNIP]. (2013). *PENTUR. Plan estratégico nacional de turismo 2012-2021. Resumen ejecutivo*. Recuperado de http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/lineamientos/sectoriales/exterior_turismo/PENTUR-2021.pdf
- Sociedad Hoteles del Perú [SHP]. (2014). *Panorama general del mercado. Principales indicadores. Inversión hotelera reciente*. Recuperado de <http://sociedadhotelesdelperu.org.pe/wp-content/uploads/2016/08/desarrollo-sector-turismo-shp.pdf>

- Strategic Management Insight (SMI, 2017). BCG *growth-shared Matrix*. Recuperado de <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/bcg-matrix-growth-share.html>
- Tolmos, A. (2016, 4 de julio). Centro de gobierno, por Alfonso Tolmos. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/centro-gobierno-alfonso-tolmos-noticia-1914154>
- 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. Department of Economic and Social Affairs. Population Division. (2013). *World Population Prospects: The 2012 Revision, DVD Edition*. Recuperado de <https://esa.un.org/unpd/wpp/>
- United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Population Division. (2015). *The World Population Prospects: 2015 Revision*. Recuperado de <http://www.un.org/en/development/desa/publications/world-population-prospects-2015-revision.html>
- Universidad de Huelva (2007). (Tesis Doctoral Competitividad Sostenible de los Espacios Naturales Protegidos como Destinos Turísticos). Recuperado de http://www.academia.edu/13186856/Competitividad_sostenible_de_los_espacios_naturales_protegidos_como_destinos_tur%C3%ADsticos_un_an%C3%A1lisis_comparativo_de_los_parques_naturales_Sierra_de_Aracena_y_Picos_de_Aroche_y_Sierras_de_Cazorla_Segura_y_las_Villas
- Uno de cada 11 empleos en el mundo lo genera el turismo. (2017). *Reporte Lobby*. Recuperado de <http://www.reportelobby.com/2016/06/1-de-cada-11-empleos-en-el-mundo-lo-genera-turismo-reporte-lobby.html>

World Economic Forum [WEF]. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013-2014*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf

World Economic Forum [WEF]. (2015a). *The Travel & Tourism Competitiveness Report*

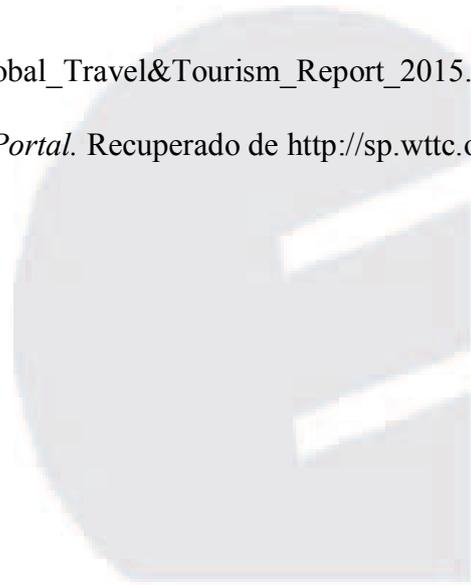
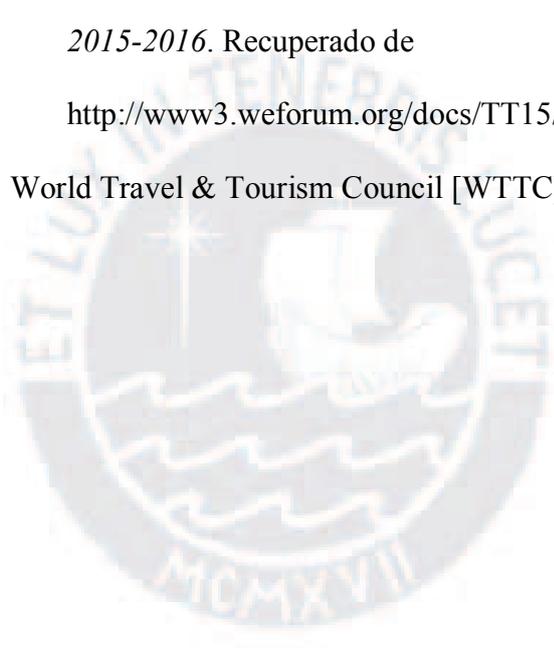
2015. Economy Rankings. Recuperado de <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/economy-rankings/#indicatorId=TTCI.B.08>

World Economic Forum [WEF]. (2015b). *The Travel & Tourism Competitiveness Report*

2015-2016. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf

World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2017) *Portal*. Recuperado de <http://sp.wttc.org/>



Apéndice A: Entrevista a Consultor en Gestión de Gobierno

Entrevistado: Jesús Vidalón Orellana

Organización: WVM Consulting

Participantes: Iván Collantes y Ernesto Rodríguez.

Fecha: Noviembre, 2016

Se sostuvo una conversación telefónica con el Ingeniero Jesús Vidalón, Director Gerente de WVM, Profesor de la Universidad ESAN y expresidente del consejo de asesores del Ministerio de Vivienda.

Uno de los actores fundamentales en el sector turístico es el Estado, por ello, era de suma importancia conocer del Ing. Vidalón la estructura, las relaciones interministeriales y el funcionamiento del Estado, especialmente las relaciones del Viceministerio de turismo, responsable de la Política Nacional de Turismo, con el Ministerio del Ambiente, responsable de los recursos naturales, y el Ministerio de Cultura, responsable del patrimonio cultural. Todos estos ministerios, manejan los recursos turísticos, pero para ponerlos en valor, son necesarios también otros ministerios, principalmente los de Economía, Transporte y Comunicaciones, Vivienda, Salud e Interior.

Para orientar nuestra investigación formulamos la hipótesis que sostiene que el Estado, en sus tres niveles de gobierno, nacional, regional y local, no trabaja de manera articulada, coordinada y efectiva, y además carece de una visión única, estratégica y compartida de la manera de desarrollar el turismo como motor de crecimiento económico y social en el país. Para resolver esto, sosteníamos, se debía trabajar en dos ejes, el vertical, reformando esa integración con los tres niveles de gobierno, y la horizontal, con dependencias interministeriales, con capacidades y competencias propias de un Ministerio de Turismo.

Mediante las entrevistas previas, una de ellas con el ministro de MINCETUR y otros actores, nuestra investigación acerca de la gestión del sector turismo por parte del gobierno dejó claro que sólo se podrían lograr mejoras, corrigiendo el problema de la desarticulación del sector público con una priorización efectiva.

Planteamos nuestros puntos de vista e incluso nuestra idea de proponer la creación de un ministerio nuevo dedicado exclusivamente al turismo o transferir el viceministerio de turismo al Ministerio de Cultura donde sus funciones podrían ser priorizadas. Como parte del análisis con los países referentes o competitivos, al investigar a los países referentes y competidores, encontramos que México, Francia, Costa Rica, Francia y Argentina cuentan con un Ministerio de Turismo, mientras que, España, Chile y Colombia, con un Viceministerio o Secretaría de Turismo.

El Ing. Vidalón nos habló de lo complicado y costoso que resulta la creación de un nuevo ministerio y de lo difícil que sería lograr esa aprobación que además requiere la conformidad del Congreso de la República. Con ello, nos mencionó que transferir el viceministerio sí podría darse, pues en la práctica es un órgano que ya existe y solo se necesitaba redireccionar el presupuesto y funciones a otro ministerio. Nos hizo ver que nuestra percepción de la manera en que se gestionaba el sector público era la correcta y nos comentó que entender y resolver esta complejidad supone replantear la reforma del estado.

Por otro lado, indicó que los Estados, como parte de su función, investigan la forma de evolucionar y lograr reformas porque existen nuevos y mayores retos y requerimientos; por ello deben desarrollar e implementar nuevos instrumentos de gestión. Adicionalmente, nos invitó a investigar sobre Centros de Gobierno y los *Delivery Unit*. Subsecuentemente, nos habló de Reino Unido y cómo Tony Blair, en el 2001, implementó los *Delivery Unit* para asegurar que las distintas áreas gubernamentales implementaran reformas. Asimismo, mencionó a Chile que desde el 2010 ya trabajaba sobre ello a partir de la creación de un

organismo, llamado Centro de Gobierno (CdG), con el cual maneja el concepto de rectoría. Conceptos, instrumentos de gestión y experiencias que debíamos explorar e investigar. Terminó comentándonos que la PCM actualmente investigaba sobre la importancia de implementar una Unidad de Cumplimiento o *Delivery Unit*. Luego al investigar sobre ello, nos enteramos que el Sr. Zavala, presidente de la PCM, comentó en CADE 2016, que supo de los *Delivery Unit* porque el mismo primer ministro de Reino Unido, Tony Blair se lo comentó.

Siguiendo su línea de investigador, el entrevistado no nos dio recomendaciones puntuales, sino que más bien nos abrió el panorama mostrándonos herramientas actualmente en uso y probadas que no habíamos considerado y que no involucraban costos importantes de implementación ni necesitaban tiempos mayores de maduración.

Su apoyo probó, sin duda, ser muy valioso pues fue el punto de partida de las herramientas de gestión de gobierno que se propusieron en la Tesis. Como parte de la investigación, estudiamos sobre las experiencias de gestión que ya implementaba el Centro de Gobierno de Chile. La importancia al considerar este tipo de herramientas y organismos de gestión, como propuesta en nuestra Tesis, es valiosa para el logro de los objetivos y alcance de la visión a fin de conseguir que el sector turístico sea competitivo a nivel mundial.

Apéndice B: Entrevista al Ministro de Comercio Exterior y Turismo

Entrevistado: Eduardo Ferreyros Küppers

Organización: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

Asistentes: Sandra Barreto, Ivan Collantes, Mariana Garland, Ernesto Rodríguez

Fecha: 6 de diciembre de 2016

El ministro Ferreyros nos habló de la organización del MINCETUR y del Viceministerio de Turismo así como de la importancia del sector y el papel que juega para el desarrollo del país y de los planes a corto y largo plazo para poder cumplir sus objetivos.

Nos habló de la importancia de la coordinación entre los diferentes Ministerios como Transporte, Vivienda, Cultura, Educación., etc. Así como el papel de los Gobiernos Regionales y Locales.

Una de las consultas realizada fue cómo MINCETUR interactúa con los gobiernos regionales y el ministro nos mencionó que los gobiernos regionales son autónomos y tienen su propio presupuesto para la ejecución de sus proyectos y MINCETUR los apoya en los temas relacionados al turismo con capacitación que debería ser usada en la elaboración de los Planes Regionales de Turismo PERTUR donde se detallan las actividades, programas y proyectos de cada región y localidad.

Nos mencionó como funciona Plan COPESCO Nacional que cuenta un fondo de S/ 80 millones para invertir en obras públicas de impulso al turismo y como interviene cuando se aprueban Proyectos de Turismo de envergadura regional y nacional regulado por un comité administrador del fondo, que decide las prioridades para cada proyecto de inversión.

Otro tema mencionado por el ministro fue la existencia de una unidad de gestión dentro de MINCETUR, que es la encargada de la Dirección de Estrategia de Turismo y el seguimiento de los proyectos del Plan Estratégico Nacional.

El Ministro Ferreyros, mencionó también el papel de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) que depende de MINCETUR y maneja la imagen del país (marca Perú) , priorizando los mercados en los cuales estamos interesados, tanto en turismo como en exportaciones. Mencionó como ejemplo que una de las actividades de promoción consistía en la eliminación del visado para los ciudadanos chinos que cuenten con visa para Estados Unidos, el Reino Unido o la Comunidad Europea.



Apéndice C: Entrevista al Presidente de la Cámara Nacional de Turismo del Perú

Entrevistado: Fredy Gamarra Elías

Organización: Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR)

Asistentes: Sandra Barreto, Ivan Collantes, Mariana Garland, Ernesto Rodríguez

Fecha: 5 de enero de 2017

Buscamos Presidente de la Cámara Nacional de Turismo del Perú debido a que esta organización incluye a gremios de todo el sector del turismo.

El señor Gamarra nos habló de la administración del sector turismo en el sector público, de los múltiples organismos que lo conforman como el Consejo Consultivo de Turismo, el Directorio de PROMPERU, el Directorio del Fondo de Promoción de Inversión, la Comisión Permanente mixta del Pentur, la Red de Protección al Turista y la Comisión Técnica del Turismo; nos mencionó también que debido a la Ley de Descentralización, establecida durante el periodo del Presidente Toledo, se dio autonomía a los gobiernos regionales para la presupuestar y ejecutar proyectos turísticos dentro de su región lo que genera un plan para cada región sin ninguna integración ni coordinación central.

El señor Gamarra nos propuso la idea de manejar planes macro regiones y la generación de unidades de gestión por destino coordinadas centralmente por una autoridad central de turismo que actúe como un ejecutor central.

Al preguntarle, ¿cómo se hace el planeamiento estratégico? Él nos respondió, que es una labor difícil y que la problemática surge porque el turismo es transversal y que a su parecer se requiere hacer reformas del Estado, alineadas con el plan nacional de infraestructura que incluya mejoras de estado a nivel multisectorial. Nos mencionó así mismo que en la elaboración del último PENTUR no se consultó al sector privado y a la poca información turística existente mencionando que probablemente el único dato válido con el que se cuenta el número de llegadas al país que emite migraciones.

El Presidente de CANATUR, nos informó que actualmente, existen 3.5 millones de turistas, quienes llegan al país, de los cuales llegan a Cusco solo 1.2 millones de personas, según estadísticas de *Mastercard*, siendo gran parte de los turistas chilenos del norte. Cuando hablamos del Turismo de Frontera, el señor Gamarra comentó, que de Arica, Iquique y Antofagasta (Chile) los turistas van a Tacna, tomando un vuelo a Lima con destino final USA o Europa, por conveniencia de precios. Bolivia también ofrece vuelos directos a Europa. En su opinión, los servicios que se brindan en migraciones de fronteras deben mejorar; como por ejemplo, ofrecer taxis y buses bien ordenados y atención en los puntos durante las 24 horas.

Ante la pregunta de si sería recomendable la generación de un Ministerio de Turismo, nos que no es aconsejable la separación del Viceministerio de Turismo en un ministerio independiente debido principalmente a que la participación del sector turismo en el país corresponde por ahora a una porción pequeña del PBI nacional.

El señor Gamarra nos habló de la poca comunicación con las comunidades, la informalidad en lo referente al empleo en el sector (que en el caso del turismo corresponde al 7% del PEA) y el bajo nivel de educación del personal del sector (secundaria) proponiendo un plan de formalidad y un mayor esfuerzo en la formación universitaria.

Para finalizar, el Presidente de CANATUR nos habló de los principales competidores en Turismo de Perú, se encuentran México, Costa Rica y Chile. México por el turismo de cultura, Costa Rica y Chile por sus recursos naturales.

Apéndice D: Entrevista al Gerente General de la Cadena Hotelera Casa Andina

Entrevistado: Juan Soessel

Organización: Cadena Hotelera Casa Andina

Asistentes: Sandra Barreto, Ivan Collantes, Mariana Garland, Ernesto Rodríguez

Fecha: diciembre de 2016

Buscamos tener una reunión con el señor Juan Stoessel para entender el punto de vista, necesidades y planes subsector de hotelería y alimentación que es uno de los componentes más importantes del clúster turístico.

El señor Stoessel nos habló del Plan de Turismo elaborado por el sector privado y entregado al gobierno del presidente Kuczynski y del comité formado por MINCETUR donde participa activamente el sector privado coordinando esfuerzos con el estado.

El señor Stoessel comentó que Perú es el centro histórico en Latinoamérica, por su ubicación geográfica, cultura pre-inca/inca y gastronomía; se mostró optimista en alcanzar la meta de los 7 millones de turistas al 2021, siempre y cuando se ejecuten los siguientes proyectos de inversión que permitan la eliminación de los cuellos de botella existentes:

- Aeropuerto Jorge Chávez de Lima
 - Ampliación de la terminal y construcción de la segunda pista.
- Conexión rápida del aeropuerto con zonas hoteleras de Miraflores y San Isidro.
- Construcción de recinto ferial para grandes exposiciones y mega eventos.
- Concesionar el Centro de Convenciones de Lima a un operador internacional de eventos.
- Ampliación del aeropuerto de Cusco Velasco Astete.
- Iniciar proyecto de construcción del aeropuerto de Chincheros.
- “Desmachupizar” al Perú mediante:
 - se deben crear vuelos interdepartamentales, entre las ciudades principales como Cusco-Iquitos, Cusco-Chiclayo.

- Crear accesos a Choquequirao con carretera más teleférico.
- Crear el circuito Cusco – Ollantaytambo- Aguas Calientes.
- Ampliar la superficie de la Ciudadela de 10 a 110 hectáreas haciendo que el ingreso y salida al santuario sean diferentes.
- Mejorar el control migratorio en Tumbes y Tacna, ya que de lunes a jueves pasan 3000 chilenos a Perú y viernes y sábado 20 mil chilenos, por lo que urge se dupliquen los puestos de control para mayor rapidez.
- Traer nuevas líneas aéreas como China Eastern, Turkish Airlines, Allitalia, entre otras, mencionó que cada aerolínea nueva atrae en promedio a unos 50 mil turistas al año. Las líneas aéreas viven de la carga y la clase ejecutiva y no todas las ciudades de provincia cuentan para ofrecer a otros destinos internos; probablemente las grandes líneas aéreas seguirán llegando a Lima.
- Mejorar de carreteras de los circuitos turísticos, en especial la ruta norte, entre otras.

Nos comentó que hay 70 millones de chinos que viajan todos los años en viajes largos, que ya se eliminó la visa a China y sería conveniente eliminar la de India.

Según el señor Stoessel, la estadía promedio del turista receptivo es de 12 días, con un gasto de USD 900 mientras que Chile recibe más turistas que Perú, pero la estadía promedio es allí de 4 días.

Nos dijo que el Perú se caracteriza por su biodiversidad y turismo arqueológico y cultural, que las playas del norte se “venden” como complemento para aquellos turistas que deseen terminar sus vacaciones con un buen descanso y que los países que compiten con Perú son Egipto y México.

Apéndice E: Entrevista a la Gerente General de la Asociación Peruana de Operadores de Turismo

Entrevistada: Cecilia Rojas Soriano

Organización: Asociación Peruana de Operadores de Turismo (APOTUR)

Asistentes: Sandra Barreto, Ivan Collantes, Ernesto Rodríguez

Fecha: 10 de enero de 2017

APOTUR representa al gremio de operadores turísticos, actualmente tiene 50 asociados. APOTUR participa en las ferias que se hacen en el exterior, organizadas por PROMPERU.

La Sra. Rojas nos habló de la falta de preparación del sector para la recepción de turista se Asia, pues se cuenta con muy pocos guías que hablen Chino mandarín. Nos hizo ver también que el turismo interno es el que las abre puertas de un nuevo producto turístico y que, por lo tanto, PROMPERU debería promocionar el turismo nacional en lugares como en Huancaya y Huaral. Además de considerar que el turista está en búsqueda de experiencias y entretenimiento por lo que estos factores deberían ser incluidos en la oferta turística del país.

Nos mencionó lo complicado que era el proceso de licenciamiento para hoteles que puede llegar a durar años y de cómo pese a existir leyes que eliminan el pago del impuesto al valor agregado (IGV) al turista extranjero aún hay una serie de mejoras que deberían ejecutarse para que sea efectiva. También mencionó que la actual ley que regula la actividad de los guías de turismo debería ser mejor reglamentada para que los guías tengan un ámbito nacional y no regional.

Apéndice F: Entrevista a la Directora General de Promoción Económica del Ministerio de Relaciones Exteriores

Entrevistada: Embajadora Silvia Alfaro

Organización: Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE)

Asistentes: Mariana Garland

Fecha: noviembre de 2016

La Dirección General de Promoción Económica del Ministerio de Relaciones Exteriores es la responsable de la promoción en el exterior del comercio, las inversiones y el turismo. Dentro de dicha dirección se cuenta con la Dirección de Promoción del Turismo que es responsable de representar al ministerio en la definición de políticas nacionales en materia de promoción turística, planificar la estrategia de promoción turística y fomentar el turismo y la gastronomía peruana en ferias y exposiciones.

En la entrevista, la Embajadora Alfaro ratificó la importancia del sector turismo para el desarrollo económico del Perú, siendo, por tanto, imprescindible la coordinación de la promoción del turismo peruano entre todos los operadores económicos y el sector público, particularmente con el MINCETUR, PROMPERÚ y MRE.

MRE cuenta con 59 Embajadas, 69 Consulados, 4 Representaciones ante Organismos Internacionales y 36 Oficinas Comerciales en más de 60 países, en donde se comparte la visión de cumplir con las metas del número de turistas. Estas misiones promueven la oferta exportable y turística del país buscando estar presentes en actividades internacionales de promoción, estando en contacto directo con compradores y proveedores de los productos y servicios que ofrece el Perú.

Se le preguntó si el turismo debe tener su propio ministerio, mantenerse en MINCETUR o ser transferido al Ministerio de Cultura”, ella opinó que el turismo es una industria transversal y está vinculada con muchos sectores, y que será importante fortalecer el

mecanismo de coordinación que vincule todos los intereses públicos y privados de apoyo al mismo; por lo tanto, sería indistinto que se mantenga dentro de MINCETUR o en otro Ministerio. La Embajadora considera de vital importancia la decisión política para darle la prioridad que merece el turismo.



Apéndice G: Entrevista a la Ex Vice-Ministra de Turismo

Entrevistada: María del Carmen de Reparaz

Organización:

Asistentes: Mariana Garland

Fecha: Varias conversaciones entre agosto de 2016 y diciembre de 2017

En las conversaciones habló sobre la organización de MINCETUR y el planeamiento estratégico del turismo aquí listamos algunas de las observaciones de la ex vice ministra.

El turismo como actividad económica que ayuda al crecimiento de los países, ha venido sosteniendo un crecimiento mundial del 3.9% aproximadamente desde el 2006, y en el caso del Perú ha mantenido un crecimiento continuo en los últimos 10 años, aportando al PBI nacional un 3.9% y generando al 2015 1 millón 257 mil empleos.

Este crecimiento ha generado la aplicación inminente de políticas públicas a largo plazo que han sido trabajadas a cargo del Viceministerio de Turismo a través de PENTUR, Plan Estratégico del Turismo, los mismo que por sus características han tenido tres versiones en el tiempo que se han ido actualizando, con la idea de generar el nivel de competitividad en el sector.

MINCETUR es el encargado de liderar y aplicar las políticas es a través del Viceministerio de Turismo y de sus los órganos adscritos al despacho ministerial: PROMPERU, CENFOTUR y Plan Copesco.

Las siguientes leyes promulgadas durante los últimos 15 años han contribuido al sector.

- La Ley N°27889 que crea el Fondo y el impuesto extraordinario para la promoción y desarrollo turístico Nacional y su Reglamento permitiendo que a partir del 2003 se inicie un trabajo sostenido en Promoción a través de PROMPERU y una activación de Plan Copesco para el desarrollo de temas de infraestructura turística.

- Ley General de Turismo No. 29408, emitida el 2009 considera al turismo de interés nacional y prioritario para el desarrollo del país, lo que obliga a que se ha incluido en los planes presupuestos, programas, proyectos y acciones de las entidades del Estado, tanto del gobierno nacional, regional y local, además de las instituciones vinculadas a las necesidades de infraestructura y servicios para el desarrollo de esta actividad.

Dentro de esas funciones dispuestas por la Ley se encuentra la actualización y la aprobación del Plan Estratégico de Turismo (PENTUR) que debería ser una herramienta de planeamiento y gestión para el sector turístico a nivel nacional siendo responsabilidad de MINCETUR es la liderar este proceso a nivel nacional y regional.

Las regiones participan en el sector con la elaboración de los Planes estratégicos regionales de turismo (PERTURs) debido a la transferencia de competencias y funciones dentro del proceso de descentralización que están consideradas en los lineamientos del Decreto Supremo N°047-2010-PCM, estos deberían realizarse dentro del marco del PENTUR vigente.

Algunas actividades de apoyo a la promoción turística en los últimos años han sido la Ventanilla Única de Turismo, Obras por Impuestos, La actualización de los Reglamentos para el Sector, el trabajo con las regiones en la creación de productos nuevos, el desarrollo de Proyectos de Inversión pública para las regiones , la generación de mecanismos de estímulo al emprendimiento en turismo a nivel nacional, el desarrollo del Turismo de Incentivos, Congresos y Eventos, la puesta en marcha del programa ¿Y tú que planes?, entre otros.

Por otro lado, le preguntamos a la ex Vice Ministra si ella consideraba que la dirección del turismo estaría mejor en el Ministerio de Cultura, a lo que refirió que es mejor para el turismo estar con Comercio Exterior, pues se hace sinergia cuando se promueve al turismo en conjunto con productos peruanos. Ella considera que el sector turismo está bien ubicado en MINCETUR. Asimismo, manifestó que, a efectos de una estrategia con el

exterior, la negociación de comercio y turismo es clave. La conectividad aérea no solo está conformada por pasajeros, la carga termina siendo muchas veces determinante de una línea aérea, al tomar la decisión de entrar al Perú. La carga y pasajeros de primer o negocios, son los que dan de ganar a la línea aérea, los pasajeros de económica no por lo que a efectos de promoción hoy en día la penetración de los productos peruanos es muy grande y una alianza con comercio se ve fortalecida, ya que no solo es determinante en temas de conectividad, sino que también nos ayuda en la captación de pasajeros del segmento corporativo y de negocios muy importante.



Glosario

AHORA	Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines
ALC	América Latina y Caribe
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
APAVIT	Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo
APEC	Cooperación Económica de la Alianza Pacífico
APOTUR	Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno
APP	Asociación Público Privada
APTAE	Asociación de Turismo de Aventura y Ecoturismo
ASOTUR-PERU	Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Perú
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
CANATUR	Cámara Nacional de Turismo
CENFOTUR	Centro de Formación de Turismo
CG	Centro de Gobierno
CITDES	Centro de Investigación en Turismo y Desarrollo Sostenible
CM	Monitor de Competitividad
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
COPESCO	Unidad Ejecutora del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
CT	Corredores Turísticos
DIRCETUR	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
DMC	Destination Management Company
DMO	Destination Management Organization
EMDP	Informe Multidimensional del Perú

ENAHO	Encuesta Nacional de Hogares
FED	Sistema de Reserva Federal de Estados Unidos
FITEL	Fondo de Inversión para las Telecomunicaciones
FMI	Fondo Monetario Internacional
GLP	Gas licuado de petróleo
INDECI	Instituto Nacional de Defensa Civil
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MBA	Magister de Administración de Empresas
MBCG	Matriz de Boston Consulting Group
MCPE	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico
MDE	Matriz de Decisión Estratégica
ME	Matriz de Ética
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MFODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
MGE	Matriz Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna Externa
MIN	Matriz de Intereses Nacionales
MINAGRI	Ministerio de Agricultura
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
MINDEF	Ministerio de Defensa
MIO	Matriz de Intereses del Sector Turismo
MPC	Matriz de Perfil Competitivo
MPEYEA	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

MPR	Matriz de Perfil Referencial
MR	Matriz de Rumelt
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
MVCS	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP	Objetivos de Largo Plazo
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPD	Organización Pública Descentralizada
OxI	Obras por Impuestos
PBI	Producto Bruto Interno
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEA	Población Económicamente Activa
PENTUR	Plan Estratégico Nacional de Turismo
PERTUR	Planes Estratégicos Regionales de Turismo
PESTE	Fuerzas Políticas, Económicas, Tecnológicas y Ecológicas
PET	Población en Edad para Trabajar
RICE	Reuniones, Incentivos, Congresos y Eventos
SINACYT	Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica
SINAGERD	Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
TIC	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
TTCI	Índice de Competitividad en Viajes y Turismo

UNESCO	La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
VUT	Ventanilla Única de Turismo
WEF	World Economic Forum

