

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria del Turismo Receptivo

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Jorge Enrique Arce Jesús

Adriana Alexandra Jara Padilla

Angie Stephanie Montero Medina

Asesor: Luis Alfonso del Carpio Castro

Santiago de Surco, septiembre de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestras familias, por la comprensión y apoyo durante todo este proceso de aprendizaje, sin su soporte y amor, no hubiera sido posible este logro.

A Juan Stoessel (gerente general de Nessus Hoteles), Magaly Rodríguez (jefa de Promoción de PROMPERÚ), Ricardo Acosta (presidente de APAVIT), y Carlos Canales (presidente de CANATUR), por su apertura y disposición con nosotros, compartiendo su conocimientos y experiencias del sector del turismo receptivo.

A nuestro asesor, Luis del Carpio, por su constante apoyo y respaldo, para que este planeamiento estratégico tenga un contenido de calidad.

A nuestros profesores en general, por la dedicación y entrega en cada clase dictada, el buen trato, la disposición por enseñar, y la exigencia que impusieron durante el programa, ha sido una gran experiencia compartir con ustedes.

A CENTRUM Católica, por preocuparse de nuestro aprendizaje, y hacer todo el esfuerzo por darnos una formación de calidad, ha sido muy grato ser parte de esta reconocida casa de estudios de posgrado.

A todos les agradecemos su tiempo, conocimiento, y su colaboración en este proceso de investigación sobre el sector del turismo receptivo, puesto que esperamos se convertirá en una de las fuerzas impulsoras más importantes para el desarrollo económico y social de nuestro país.

Dedicatorias

A mis dos mamás Anita y Gemita, por su amor de cada día; a mi papá Humberto, por sus enseñanzas; a mi novia Juanita y a su familia, por su calidez en recibirme en su casa; a mi hermano Víctor, por su apoyo en los momentos que necesito ayuda; y al ingeniero César Zevallos, por su paciencia en el trabajo.

Jorge Enrique Arce Jesús.

Agradezco a Dios, la Virgen del Carmen, y su hijo Jesús, por darme la oportunidad de llegar hasta aquí. A mi familia, por su incondicional apoyo e impulso para culminar este reto, en especial a mi madre Mirtha por su fuerza, dedicación, y amor. A mi abuela Alejandrina, quien pacientemente comprendió mi ausencia durante este tiempo. A mi tía abuela Rosa, que desde el cielo me acompaña en cada paso que doy. A mi novio Percy, por su optimismo, soporte, y amor en todo momento. Y a mi equipo de tesis, por la comprensión que nos tuvimos en este largo proceso y la amistad que ha sido fortalecida.

Adriana Alexandra Jara Padilla.

A Dios, principal fuente de inspiración; a mis padres y a mis hermanos: Keizo y Akemi, que me dan su apoyo incondicional; a mi tía Marilú y mis abuelitas, que me inculcaron los valores que hoy practico. Y a mi equipo de tesis, por el esfuerzo, dedicación y paciencia durante este tiempo.

Angie Stephanie Montero Medina.

Resumen Ejecutivo

La industria del turismo en el ámbito mundial contribuyó en el 2017 con US\$8.3 billones (10.4% del producto bruto interno global) y generó 313 millones de empleos, que equivale a uno de cada 10 empleos en el planeta, además las llegadas internacionales ascendieron a 1,323 millones (18% del total de habitantes en el mundo). En Perú, el turismo receptivo contribuyó con US\$4,573 millones y generó 1.3 millones de empleo en el mismo periodo (7.4% de la población económicamente activa), además la llegada de turistas ha ascendido a 4 millones con un crecimiento promedio de 7.2% en los últimos cinco años. Respecto al mundo, Perú capta el 0.3% de turistas internacionales, lo que demuestra una oportunidad para crecer en participación de mercado y por tanto, mejorar la oferta para atraer mayor número de turistas internacionales. Machu Picchu recibió un millón de turistas en el 2017, en tanto Chichén Itzá (México) y la Torre Eiffel (Francia) fueron visitadas por 2 y 7 millones de turistas respectivamente; cifras que refuerzan la oportunidad de ganar participación mediante mayor número de turistas. Se identificó a EE. UU., China, y Brasil como los principales países emisores de turistas al Perú, considerando el gasto promedio (mayor a US\$1,000) y el número de turistas de estos tres países que visita el mundo.

El Perú tiene grandes reconocimientos en el ámbito mundial como: mejor destino culinario del mundo, mejor destino cultural, destino top mundial, patrimonio mundial de la UNESCO, entre otros; destacando como país biodiverso a escala cultural, de recursos naturales y gastronomía, es decir una fortaleza para aprovechar ante las oportunidades y amenazas del país. Además, a través de la integración de clústeres nacionales, una mayor inversión pública, privada, y de asociaciones público-privadas (APP), acompañados de estrategias para desarrollar, potenciar, y mejorar los productos turísticos e incrementar la participación de mercado; se espera que esta industria duplique sus ingresos, el empleo, la inversión anual pública, privada, y mixta en los próximos 10 años.

Abstract

The tourism industry worldwide contributed in 2017 with US\$8.3 trillion (10.4% of the global GDP) and generated 313 million jobs, equivalent to one in 10 jobs on the planet, furthermore, international arrivals closed at 1,323 million in 2017 (18% of the total population in the world). In Peru, incoming tourism contributed US\$4,573 million and generated 1.3 million jobs in 2017 (7.4% of the economically active population), in addition, the arrival of tourists has amounted to 4 million with an average growth of 7.2% in the last five years. Peru received 0.3% of international tourists, which shows an opportunity to grow in market share and therefore improve the offer to attract a greater number of international tourists. Machu Picchu received one million tourists in 2017, while Chichén Itzá (Mexico) and the Eiffel Tower (France) were visited by 2 and 7 million tourists, respectively; figures that reinforce the opportunity to gain participation through a greater number of tourists. The United States, China, and Brazil were identified as the main countries that send tourists to Peru, taking into account the average spending (more than US\$1,000) and the number of tourists from these three countries that visit the world.

Peru has great worldwide recognition as: best culinary destination in the world, best cultural destination, world top destination, UNESCO world heritage, among others; highlighting as a biodiverse country on a cultural scale, natural resources and gastronomy, that is, a strength to take advantage of our opportunities and threats. In addition, through the integration of national clusters, greater public and private investment and public-private partnerships (PPP), accompanied by strategies to develop, enhance and improve tourism products and increase market share; it is expected that this industry will double its income, employment, annual public, private, and mixed investment in the next 10 years.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Industria del Turismo Receptivo.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	25
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	27
2.1 Antecedentes.....	27
2.2 Visión.....	30
2.3 Misión.....	31
2.4 Valores.....	31
2.5 Código de Ética.....	31
2.6 Conclusiones.....	32
Capítulo III: Evaluación Externa.....	33
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	33
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	33
3.1.2 Potencial nacional.....	34
3.1.3 Principios cardinales.....	38
3.1.4 Influencia del análisis en la industria del turismo receptivo.....	40
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	41
3.2.1 Condiciones de los factores.....	41
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	46
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	47
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	50

3.2.5 Influencia del análisis en la industria del turismo receptivo.....	51
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	52
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	52
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	54
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	55
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	59
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	60
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	61
3.5 La Industria del Turismo Receptivo y Sus Competidores.....	62
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	62
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	64
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	65
3.5.4 Amenaza de los entrantes	66
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	67
3.6 La Industria del Turismo Receptivo y Sus Referentes.....	70
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	71
3.8 Conclusiones.....	72
Capítulo IV: Evaluación Interna	76
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	76
4.1.1 Administración y gerencia (A)	76
4.1.2 Marketing y ventas (M)	80
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	87
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	90
4.1.5 Recursos humanos (H)	92
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	95

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	97
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	99
4.3 Conclusiones.....	101
Capítulo V: Intereses de la Industria del Turismo Receptivo y Objetivos a Largo	
Plazo.....	102
5.1 Intereses de la Industria del Turismo Receptivo.....	102
5.2 Potencial de la Industria del Turismo Receptivo	103
5.3 Principios Cardinales la Industria del Turismo Receptivo.....	105
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Industria del Turismo Receptivo..	106
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	108
5.6 Conclusiones.....	108
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	110
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	110
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	110
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	113
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE).....	115
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	116
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	116
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	116
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	118
6.9 Matriz de Ética (ME)	118
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	118
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	118
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	118

6.13 Conclusiones.....	126
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	127
7.1 Objetivos a Corto Plazo	127
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	127
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	127
7.4 Estructura Organizacional de la Industria del Turismo Receptivo.....	132
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	134
7.6 Recursos Humanos y Motivación	134
7.7 Gestión del Cambio	135
7.8 Conclusiones.....	135
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	136
8.1 Perspectivas de Control	136
8.1.1 Aprendizaje interno	136
8.1.2 Procesos.....	136
8.1.3 Clientes.....	137
8.1.4 Financiera	137
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	137
8.3 Conclusiones.....	139
Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Turismo Receptivo	140
9.1 Análisis Competitivo de la Industria del Turismo Receptivo	140
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Turismo Receptivo ...	144
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Turismo Receptivo.....	144
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	144
9.5 Conclusiones.....	145

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	146
10.1 Plan Estratégico Integral	146
10.2 Conclusiones Finales	146
10.3 Recomendaciones Finales	149
10.4 Futuro de la Industria del Turismo Receptivo	151
Referencias.....	153
Glosario de Términos.....	177
Apéndice A: Lista de Atractivos Turísticos del Perú.....	179
Apéndice B: Proyecciones Ingresos Generados por la Industria del Turismo	
Receptivo	180
Apéndice C: Proyecciones Empleo por la Industria del Turismo.....	182
Apéndice D: Proyecciones Inversión Privada por la Industria del Turismo	183
Apéndice E: Proyecciones Inversión Pública por la Industria del Turismo	185
Apéndice F: Proyecciones Inversión Público-Privada por la Industria del Turismo.....	186
Apéndice G: Entrevista al CEO de Casa Andina, Juan Stoessel	188
Apéndice H: Entrevista al Presidente de la Cámara Nacional de Turismo del Perú	
(CANATUR), Carlos Canales.....	200
Apéndice I: Entrevista al Presidente de APAVIT, Ricardo Acosta.....	224
Apéndice J: Entrevista a Jennifer Palacios y Magali Rodríguez de PROMPERÚ	235

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Turistas por País en el Período 2013-2017</i>	4
Tabla 2	<i>Participación de Turistas en el Período 2017: Perú vs. Mundo</i>	5
Tabla 3	<i>Valor de Ingresos per Cápita por Zona (US\$) en el Período 2008-2016</i>	7
Tabla 4	<i>Ingreso Per Cápita por País en el Período 2016</i>	8
Tabla 5	<i>Turistas vs. Gasto Promedio (US\$) en el Período 2016</i>	8
Tabla 6	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) para el Perú</i>	33
Tabla 7	<i>Cartera de Productos Turísticos en el Período 2016</i>	43
Tabla 8	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	62
Tabla 9	<i>Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 en Principales Países de Latinoamérica</i>	68
Tabla 10	<i>Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 en España y Algunos Países de Latinoamérica Referentes</i>	71
Tabla 11	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	74
Tabla 12	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	75
Tabla 13	<i>Cronograma de Ferias Internacionales de Turismo en el Período 2018</i>	86
Tabla 14	<i>Indicadores de los Principales Miembros del Clúster del Sector del Turismo en el Período 2016</i>	92
Tabla 15	<i>PEA del Sector Turismo</i>	93
Tabla 16	<i>Nivel de Educación y Formalidad Laboral en el Sector Turismo (%)</i>	93
Tabla 17	<i>Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	100
Tabla 18	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	107

Tabla 19	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	111
Tabla 20	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	112
Tabla 21	<i>Estrategias de la Matriz BCG para la Industria del Turismo Receptivo</i>	114
Tabla 22	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	119
Tabla 23	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	120
Tabla 24	<i>Matriz de Rumelt (MR) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	121
Tabla 25	<i>Matriz de Ética (ME) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	122
Tabla 26	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Industria del Turismo Receptivo</i>	123
Tabla 27	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	124
Tabla 28	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	125
Tabla 29	<i>Objetivos a Corto Plazo para la Industria del Turismo Receptivo</i>	128
Tabla 30	<i>Acciones a Corto Plazo para la Industria del Turismo Receptivo</i>	129
Tabla 31	<i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para la Industria del Turismo Receptivo</i>	130
Tabla 32	<i>Políticas Relacionadas a las Estrategias Retenidas para la Industria del Turismo Receptivo</i>	131
Tabla 33	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	138

Tabla 34	<i>Ranking de Competitividad de Viajes y Turismo 2017</i>	141
Tabla 35	<i>Subíndice Condiciones Adecuadas del TTCI 2017 en Principales Países de Latinoamérica</i>	141
Tabla 36	<i>Subíndice Políticas de Turismo del TTCI 2017 en Principales Países de Latinoamérica</i>	142
Tabla 37	<i>Subíndice Infraestructura del TTCI 2017 en Principales Países de Latinoamérica</i>	143
Tabla 38	<i>Subíndice Recursos y Patrimonio Cultural del TTCI 2017 en Principales Países de Latinoamérica</i>	143
Tabla 39	<i>Plan Estratégico Integral (PEI) para la Industria del Turismo Receptivo</i>	152
Tabla B1.	<i>Ingresos Generados por Turismo (Miles)</i>	180
Tabla B2.	<i>Llegada de Turistas Internacionales (Miles)</i>	180
Tabla B3.	<i>Gasto por Turista Receptivo (US\$)</i>	181
Tabla C1.	<i>Llegada de Turistas Internacionales y Empleo en el Sector Turismo</i>	182
Tabla D1.	<i>Proyección de la Inversión Privada (Millones US\$)</i>	183
Tabla D2.	<i>Inversión Privada por Subsector 2016 (Millones de US\$)</i>	184
Tabla E1.	<i>Inversión Pública por la Industria del Turismo (Millones US\$)</i>	185
Tabla F1.	<i>Inversión Público-Privada por la Industria del Turismo</i>	186
Tabla F2.	<i>Detalle de Proyecto (Millones US\$)</i>	187

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Turismo internacional 2017: Participación del valor de los ingresos y llegadas (%).....	2
<i>Figura 2.</i>	Valor de los ingresos de divisas por turismo receptivo en el período 2002-2017. .	3
<i>Figura 3.</i>	Participación de turistas por país en el período 2017	5
<i>Figura 4.</i>	Ciudades más visitadas en el Perú por país de procedencia del turista extranjero en el período 2016.....	6
<i>Figura 5.</i>	Valor de ingreso de divisas por turismo receptivo (US\$) en el período 2002-2016.....	7
<i>Figura 6.</i>	El clúster peruano de turismo.....	10
<i>Figura 7.</i>	Mapa turístico del Perú.....	16
<i>Figura 8.</i>	El ecosistema de viajes online.....	19
<i>Figura 9.</i>	Perú: Tendencias y proyecciones de la población peruana, 1950-2100 (millones de personas).....	34
<i>Figura 10.</i>	Ubicación geográfica de Perú en el ámbito mundial.....	35
<i>Figura 11.</i>	Principales cadenas de hoteles en el Perú.....	49
<i>Figura 12.</i>	Niveles de planeamiento y articulación.....	53
<i>Figura 13.</i>	Organigrama del Viceministerio de Turismo.....	77
<i>Figura 14.</i>	Cadena de valor del turismo.....	88
<i>Figura 15.</i>	Representación gráfica de la MPEYEA para para la industria del turismo receptivo.....	113
<i>Figura 16.</i>	Matriz Boston Consulting Group (BCG) para la industria del turismo receptivo.....	114
<i>Figura 17.</i>	Matriz Interna-Externa (MIE) para la industria del turismo receptivo.....	115

Figura 18. Matriz Gran Estrategia (MGE) para la industria del turismo receptivo. 117

Figura 19. El clúster peruano de turismo. 133



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 propia de 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.

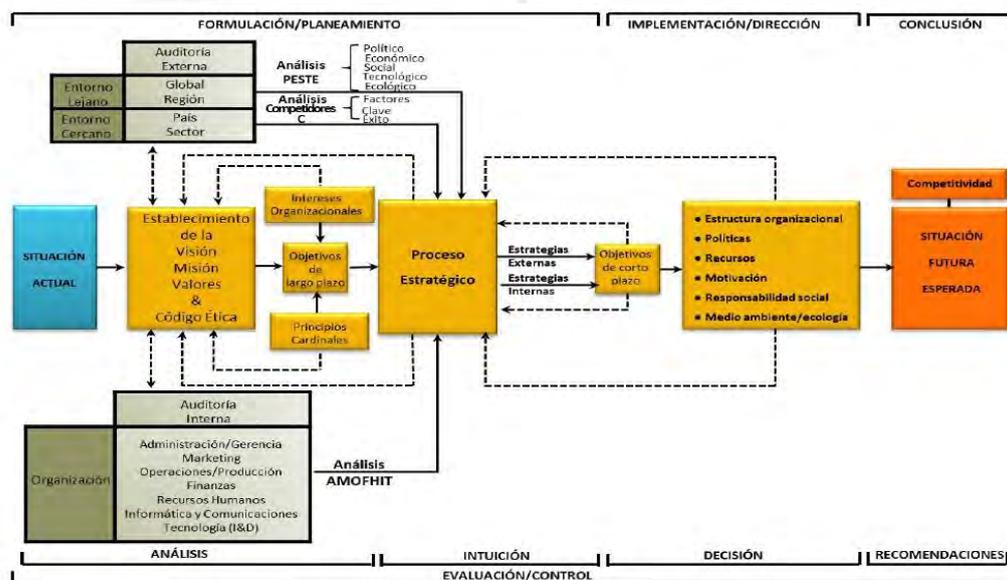


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 11. 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 compite, 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.

Capítulo I: Situación General de la Industria del Turismo Receptivo

1.1 Situación General

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés), el sector viajes y turismo en el ámbito mundial contribuyó en 2017 con US\$8.3 billones, que representó el 10.4% del producto bruto interno (PBI) global y generó 313 millones de empleos, lo cual equivale a uno de cada 10 empleos en el planeta (WTTC, 2018a).

Asimismo, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), los turistas internacionales en el mundo han pasado de 674 millones en 2000 a 1,323 millones en 2017, creciendo aproximadamente al doble en dicho período. Del mismo modo, los ingresos generados por el turismo internacional en 2000 se situaron en el valor de US\$0.5 billones, llegando a ser en 2017 de US\$1.2 billones, experimentando así una tasa de crecimiento anual promedio de 5.5% entre 2000 y 2017 (OMT, 2018a). En la Figura 1 se muestra la participación de los turistas internacionales en el mundo, así como el valor de los ingresos obtenidos entre las regiones de América, Europa, Asia y Pacífico, África, y Medio Oriente. Europa es la región con más cantidad de turistas internacionales al alcanzar los 671 millones de visitantes (51% del total) con un crecimiento de 8% con respecto a 2016. A su vez, fue la región con mayor valor de ingresos provenientes del turismo internacional, registrando US\$450 billones (37% del total). América se ubicó en el tercer lugar con mayor flujo de turistas internacionales, con un 16% de participación sobre el total, llegando a recibir 207 millones de ellos, con un crecimiento de 3% respecto a 2016, acompañado de una contribución en el valor de los ingresos de 26% (US\$313 billones).

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), en el Perú el sector turismo resulta ser transversal desde la perspectiva de la oferta, dado que está conformado de actividades económicas que producen bienes y servicios a los visitantes

durante su estancia en el país (e.g., transporte de pasajeros, alojamiento, alimentación y bebidas, recreación, cultura, agencias de viaje, entre otros).

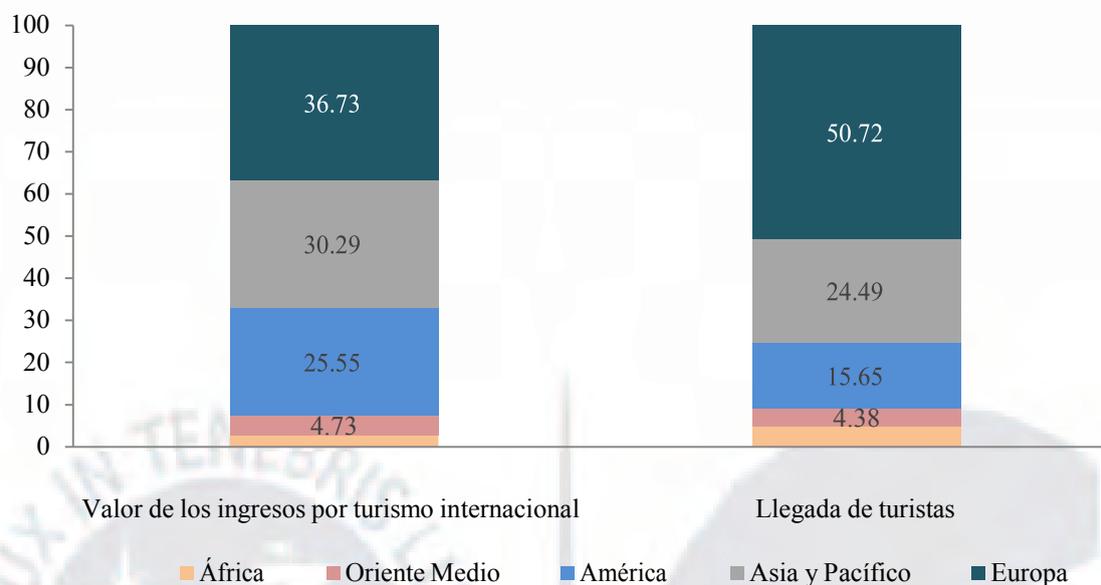


Figura 1. Turismo internacional 2017: Participación del valor de los ingresos y llegadas (%).

Adaptado de “2017 Annual Report [Informe Anual 2017],” por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2018a. Madrid, España: Autor.

Por otro lado, la oferta turística se encuentra conformada por el conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo. Desde la perspectiva de la demanda, el turismo se compone de una diversidad de productos (tanto bienes como servicios) que adquiere el visitante, llamándose a ello *consumo turístico*, en donde la clasificación de turismo puede ser: (a) receptivo, (b) interno, y (c) emisor (MINCETUR, 2011). En el Apéndice A se muestran las principales definiciones del turismo en Perú.

Según el Observatorio Turístico del Perú (OTP), el turismo representa una de las principales actividades económicas del Perú, llegando a representar el 3.80% del PBI en 2017 (OTP, 2018). Por otro lado, según el MINCETUR (2017a), el turismo receptivo en el Perú es uno de los principales sectores económicos al generar un valor de ingresos de US\$4,573 millones y 1.3 millones de empleos en 2017 (WTTC, 2018a). A pesar de sus grandes

riquezas naturales, patrimoniales, y culturales, el Perú recibe el 0.3% del turismo receptivo en el ámbito mundial y 3.5% con relación a Latinoamérica (OMT, 2018a).

El valor de los ingresos por divisas del turismo receptivo se compone principalmente por el número de turistas y por el gasto promedio que realizaron durante su visita. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se puede identificar que existe una relación directa entre el valor de los ingresos y el número de turistas (INEI, 2017a), como se muestra en la Figura 2. En 2017 el crecimiento de este valor por divisas fue de 6.3% mientras que el crecimiento de turistas fue de 7.7%. En 2017 el gasto promedio por turista fue de US\$1,134 (MINCETUR, 2017a, 2018a).



Figura 2. Valor de los ingresos de divisas por turismo receptivo en el período 2002-2017. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, p. 1365. Lima, Perú: Autor.

Principalmente, los turistas receptivos provienen de Sudamérica y Norteamérica (77.2% del total), el crecimiento en 2017 fue de 11.1% y 3.3% respectivamente. Con respecto a 2013, el crecimiento total fue de 27.5% presidido por Sudamérica con un crecimiento de 29.1% y Norteamérica con 26.1% (INEI, 2017a). Chile fue el principal país

que generó mayor flujo de visitantes al Perú que representó el 27.3% del total (ver Figura 3) con 1,101,055 turistas. EE. UU. fue el segundo mayor país que generó este flujo a Perú con 598,685 turistas en 2017. Ecuador, Colombia, Argentina, y Brasil ocuparon los siguientes lugares con un total de 869,017 turistas (INEI, 2017a). En los últimos cinco años, el crecimiento de los turistas receptivos fue de 27.5%; sin embargo, en el último año se observó un crecimiento de 7.7%.

En la Tabla 1 se muestra un crecimiento constante en los principales países emisores, siendo China el principal país que obtiene un crecimiento en los últimos cinco años de 144%. Sin embargo, esta tendencia no se repitió con Ecuador puesto que con respecto a 2016, no se evidenció crecimiento; ello podría deberse a que en 2016 según el Banco Central del Ecuador (BCE), tuvo que enfrentar un menor dinamismo de su economía (BCE, 2018).

Tabla 1

Turistas por País en el Período 2013-2017

País	2013	2014	2015	2016	2017	Var. (%) 2017 vs 2013
Chile	886,485	903,793	984,584	1,055,880	1,101,055	24.2
EE. UU.	487,328	514,227	545,212	586,479	598,685	22.9
Ecuador	208,358	223,995	256,127	318,172	288,987	38.7
Argentina	155,145	155,931	170,960	175,488	205,465	32.4
Colombia	134,725	151,876	165,384	189,754	200,812	49.1
Brasil	143,538	147,875	148,312	148,296	173,753	21.1
España	122,567	131,174	138,902	144,927	147,214	20.1
República Popular China	12,864	16,607	19,243	25,648	31,408	144.2
Resto	1,012,629	969,456	1,026,985	1,099,817	1,284,960	26.9
Total	3,163,639	3,214,934	3,455,709	3,744,461	4,032,339	27.5

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, pp. 1366-1369. Lima, Perú: Autor.

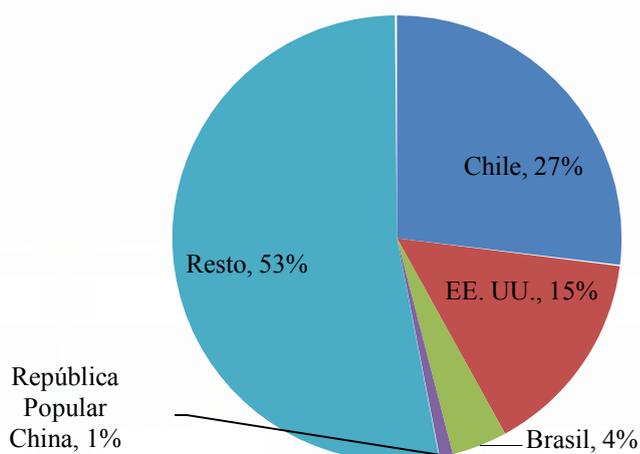


Figura 3. Participación de turistas por país en el período 2017. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, pp. 1366-1369. Lima, Perú: Autor.

La participación del Perú en 2017 respecto a los principales países emisores aún no fue representativa, significó 0.3% del total de turistas en el ámbito mundial (OMT, 2018a). Chile y Ecuador obtuvieron la mayor participación de turistas emisores que visitaron Perú, debido a que son países fronterizos de rápido acceso (INEI, 2017a). Esta situación no sucedió con Argentina y Brasil con una participación menor al 2% a pesar de existir cercanía al pertenecer al mismo continente. Sin embargo, se obtuvo una participación menor a 1% en países con mayor cantidad de turistas como EE. UU. y China.

Tabla 2

Participación de Turistas en el Período 2017: Perú vs. Mundo

País emisor	Turistas que visitan Perú	Turistas que visitan al mundo	Participación Perú / Mundo (%)
Chile	1,101,055	3,552,861	31.0
EE. UU.	598,685	73,501,034	0.8
Ecuador	288,987	1,550,898	18.6
Colombia	200,812	3,794,525	5.3
Argentina	205,465	10,297,467	2.0
Brasil	173,753	8,528,276	2.0
República Popular China	31,408	135,130,100	0.0
Total	4,032,339	1,458,775,936	0.3

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a,. Lima, Perú: Autor.

Los turistas extranjeros principalmente visitan los monumentos arqueológicos y museos, registrando 1,865,129 visitas en 2016 (INEI, 2017a). De estas visitas, 923,595 fueron efectuadas al parque arqueológico de Machu Picchu (50%). Los principales departamentos visitados por los turistas extranjeros fueron Lima (99.8%), Cuzco (50.1%), Puno (17.8%), y Arequipa (14.6%). En la Figura 4 se muestran los lugares más visitados en porcentaje por país de procedencia del turista, evidenciando que el 61% de los estadounidenses que vienen a Perú visitan Cuzco mientras que solo el 19% de los turistas procedentes de Chile visitan esta ciudad. Se debe indicar que mayormente los chilenos visitan Lima y Tacna.

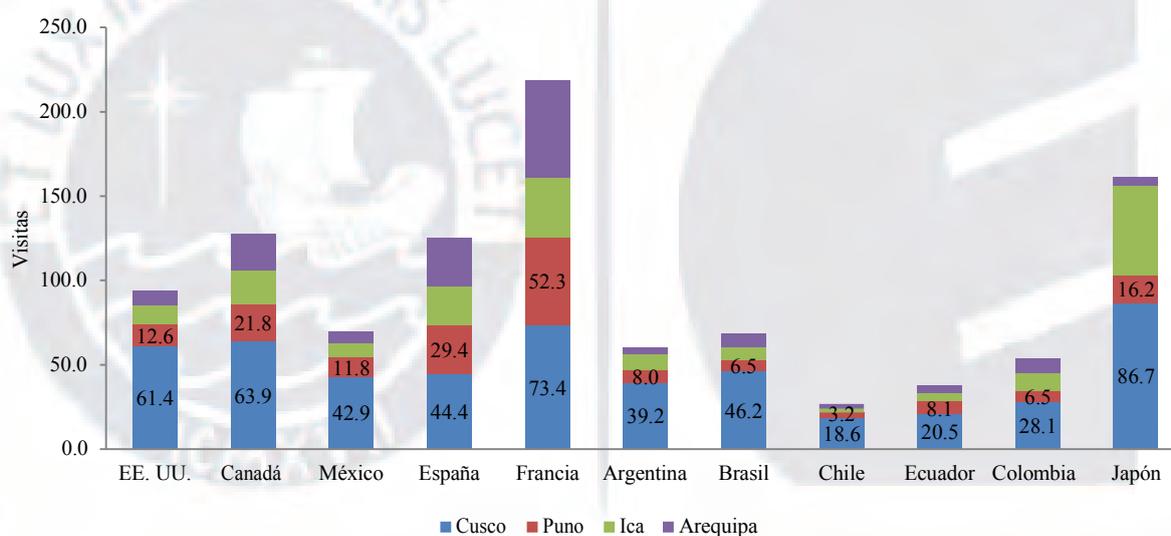


Figura 4. Ciudades más visitadas en el Perú por país de procedencia del turista extranjero en el período 2016.

Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. Lima, Perú: Autor.

Los ingresos de divisas per cápita son aquellos gastos que efectúan los turistas durante su estadía en Perú, siendo en 2016 un valor de US\$1,149 (INEI, 2017a). Con relación a 2012 se puede evidenciar una reducción del 6.4%. Según el INEI (2017a) en el ámbito Sudamérica, el valor del ingreso per cápita fue de US\$1,045 en 2016, lo que sugiere que en Perú los precios son más altos que el promedio de la región. Sin embargo, en el resto de zonas de América, este valor se ha mantenido (ver Tabla 3). En 2013, el ingreso per cápita

de Perú registró un valor máximo que fue similar al ingreso per cápita de la zona de Norteamérica, uno de los más caros en toda América.

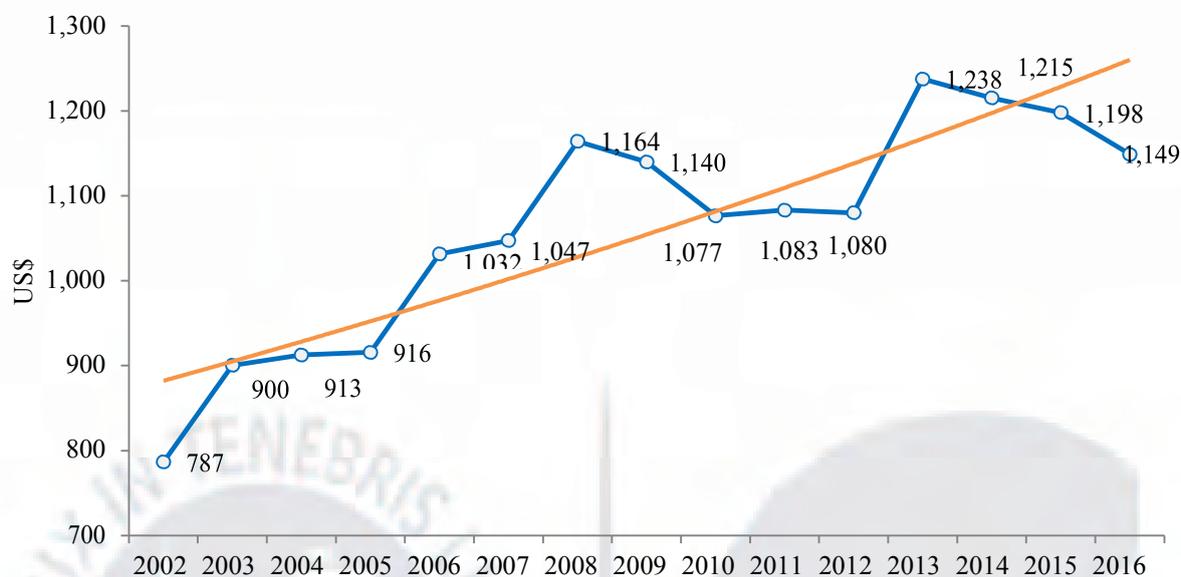


Figura 5. Valor de ingreso de divisas por turismo receptivo (US\$) en el período 2002-2016. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. Lima, Perú: Autor.

Tabla 3

Valor de Ingresos per Cápita por Zona (US\$) en el Período 2008-2016

Región	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Norteamérica	1,237	1,238	1,240	1,242	1,245	1,248	1,249	1,251	1,253
Centroamérica	629	632	655	668	687	690	704	704	705
Caribe	1,038	1,043	1,046	1,051	1,093	1,094	1,097	1,098	1,099
Sudamérica	957	935	980	992	1,041	1,042	1,043	1,044	1,045
Perú	1,164	1,140	1,077	1,083	1,080	1,238	1,215	1,198	1,149

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. Lima, Perú: Autor.

En 2016 el mayor valor de ingreso per cápita lo registró el turista proveniente de Europa. Por otro lado, los turistas procedentes de EE. UU. generaron tickets por US\$1,485. Chile, y Ecuador, los principales visitantes a Perú por ser países fronterizos de rápido acceso, registraron un valor por debajo de US\$850. Brasil y Colombia registraron un gasto promedio mayor a US\$1,000 a pesar de que su acceso no es tan rápido.

Tabla 4

Ingreso Per Cápita por País en el Período 2016

País	Ingreso per cápita (US\$)	Noches por visita
Reino Unido	1,824	14
Suiza	1,789	21
Italia	1,623	17
Japón	1,568	6
Francia	1,506	21
EE. UU.	1,485	11
España	1,304	19
Alemania	1,285	20
México	1,175	8
Colombia	1,056	10
Brasil	1,017	10
Bolivia	926	7
Argentina	891	9
Chile	843	8
Ecuador	826	6

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. Lima, Perú: Autor.

La Tabla 5 muestra el total del valor de ingresos generados en 2016 por país de procedencia, así como la composición por cantidad de turistas que llegan al Perú y su gasto promedio. Chile y EE. UU. registraron un valor de ingreso total ligeramente similar; sin embargo, la cantidad de turistas provenientes de Chile es el doble de la de EE. UU.; ello refleja que el gasto promedio por turista es mucho menor en Chile.

Tabla 5

Turistas vs. Gasto Promedio (US\$) en el Período 2016

País	Turistas	Gasto promedio (US\$)	Valor de ingreso total (miles US\$)
Chile	1,055,880	843	890,107
EE. UU.	586,479	1,485	870,921
Ecuador	318,172	826	262,810
Brasil	148,296	1,017	150,817
República Popular China	25,648	2,105	53,989
Total	3,744,461	1,149	4,302,386

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico Perú 2017,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. Lima, Perú: Autor.

El Perú con el fin de realizar un seguimiento a las políticas que impulsen la industria del turismo receptivo, está asociado con el Foro Económico Mundial (FEM), el cual publicó su Índice de Competitividad de Viajes y Turismo (TTCI, por sus siglas en inglés), índice que mide anualmente la competitividad de la actividad *viajes y turismo* comprendiendo a 136 países. En el TTCI 2017, el Perú se ubicó en el puesto 51 en el ámbito mundial y, 6 y 5 en los de Latinoamérica y Sudamérica respectivamente. España encabezó por segunda vez el ranking, seguida por Francia (2), Alemania (3), Japón (4), Reino Unido (5), EE. UU. (6), Australia (7), Italia (8), Canadá (9), y Suiza (10). En Latinoamérica la lista estuvo encabezada por México (22), Brasil (27), Panamá (35), Costa Rica (38), Chile (48), y Argentina (50) (FEM, 2017).

El TTCI se compone de cuatro subíndices: (a) ambiente favorable, que considera el ambiente empresarial, la seguridad, la salud e higiene, los recursos humanos y el mercado laboral, y el grado de desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC); (b) política y condiciones propicias en viajes y turismo, que incluyen la priorización estatal de los viajes y el turismo, la apertura internacional, la competitividad de los precios, y la sostenibilidad medioambiental; (c) infraestructura, juzga los destinos a partir del transporte por aire, tierra, y mar, y de los servicios turísticos; y (d) recursos naturales y culturales, que los analiza y diferencia entre los viajes de recreo y de negocios para una región (FEM, 2017).

Clúster de la industria peruana del turismo. El clúster de la industria peruana del turismo se desarrolla principalmente a través de las siguientes industrias principales: (a) hoteles, (b) transporte, (c) agentes de viajes y operadores turísticos, (d) restaurantes, (e) canales online, y (f) los productos turísticos. Los actores secundarios son las agencias de apoyo gubernamentales, las instituciones educativas y las asociaciones privadas. Por otro lado, también se encuentran los proveedores o industrias relacionadas. En la Figura 6 se muestra la estructura del clúster.

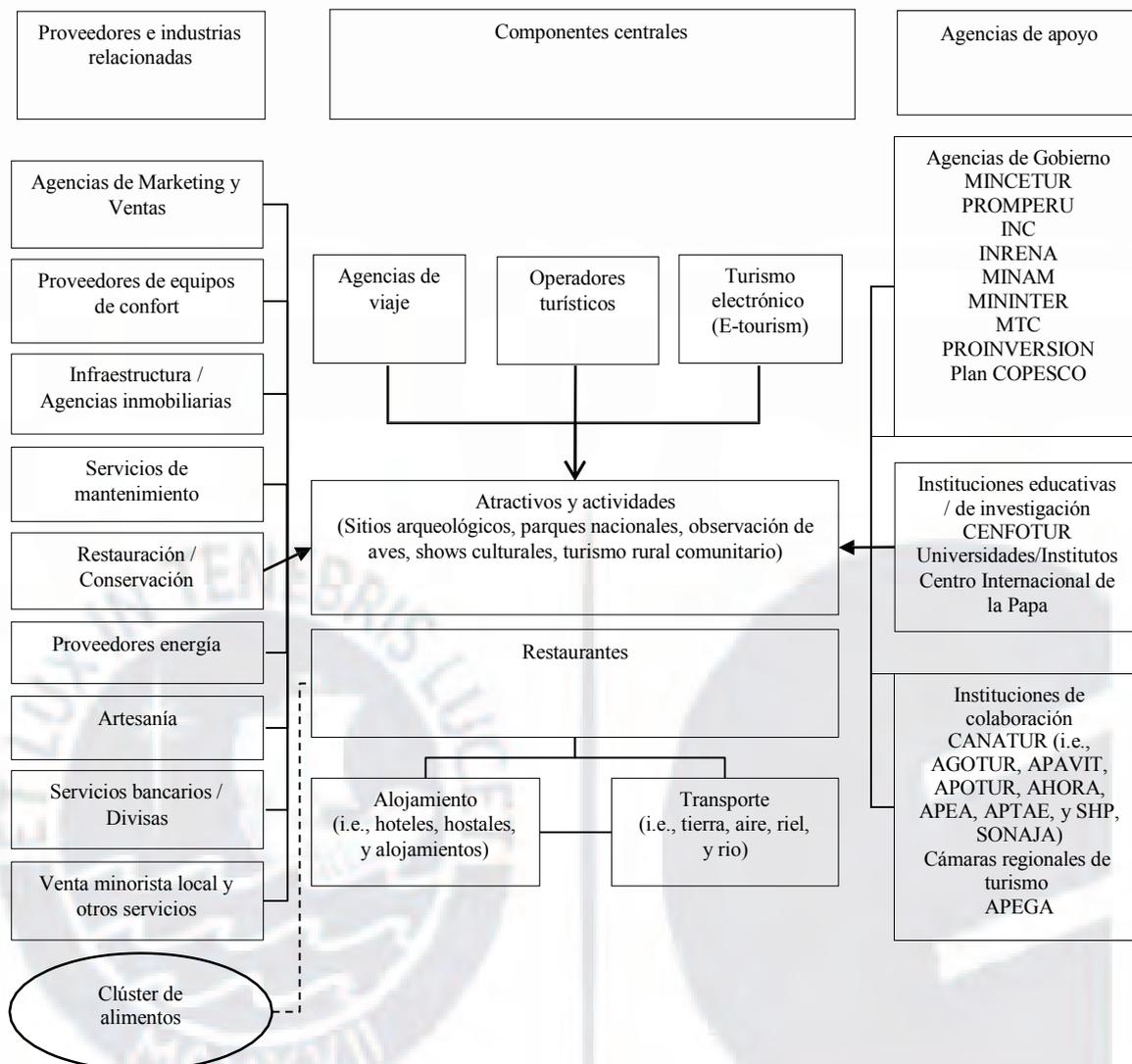


Figura 6. El clúster peruano de turismo. Adaptado de “Peru’s Tourism Cluster [El Clúster de Turismo de Perú],” por W. Agung, M. Anand, S. Bhardan, D. Llanos, y A. Noshier, 2010, p. 20. Recuperado de https://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/Peru_Tourism_2010.pdf

Hoteles. El sector hotelero en el Perú está conformado por más de 19 mil establecimientos que pertenecen a cadenas internacionales y nacionales, mayormente conformado por hospedaje de tres estrellas, según la Sociedad de Hoteles del Perú (como se citó en Ninahuanca, 2017). Las principales cadenas hoteleras son: Marriott, Casa Andina, Hilton, Costa del Sol, Ramada, Swissotel, Accor, Tierra Viva, Los Portales, y Hyatt. El desarrollo de la industria hotelera en Perú se espera que se incremente con la llegada de nuevas inversiones hoteleras como Holiday Inn, Hyatt Regency, Four Seasons, Hampton,

entre otras para 2021, y con la culminación de proyectos que han estado en marcha desde 2017, según el MINCETUR (como se citó en “Conozca Dónde,” 2016). El crecimiento del turismo receptivo, el fortalecimiento del turismo interno, y la fuerte demanda del segmento corporativo, garantizan la rentabilidad del negocio hotelero en los próximos años. Según el MINCETUR, el futuro se muestra positivo para el sector, con la ejecución de 62 proyectos que suman una inversión aproximada de US\$1,141 millones para 2021. La estrategia de este sector, es generar ventajas competitivas para los altos segmentos (como se citó en “Cómo Va la Inversión,” 2017).

La Sociedad de Hoteles del Perú agrupa a las marcas hoteleras más prestigiosas del país, siendo alguno de sus miembros ganadores de reconocidos premios mundiales por su calidad y gestión de servicio. Además, se encarga de promover el desarrollo empresarial hotelero como base para la contribución del desarrollo social y económico del Perú, así como la calidad de sus servicios. Sumado a ello está la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes, y Afines (AHORA), que involucra a dos de los actores de la industria del turismo y por ende crea sinergias entre ellos. AHORA tiene como objetivos: (a) propiciar, mantener, y desarrollar la unión de las empresas que agrupa; (b) propiciar el entendimiento permanente con entidades públicas y privadas y entes representativos de trabajadores y estudiantes; (c) fortalecer las relaciones entre empresarios y trabajadores, integrando sus intereses con el bien común y el servicio nacional; y (d) vigorizar una imagen positiva y de importancia de las empresas que agrupa, vinculada a los aspectos de interés nacional (MINCETUR, s.f.-a).

Restaurantes. La Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) es la institución sin fines de lucro que convoca cocineros, gastrónomos, nutricionistas, restaurantes, investigadores, cronistas gastronómicos, centros de formación en cocina, y universidades. Trabaja en alianza con diversas asociaciones de productores, así como con gremios

empresariales y entidades públicas (APEGA, s.f.). Además de ello, fomenta la gastronomía peruana como Patrimonio Cultural de la Nación, promueve el reconocimiento internacional de la cocina peruana, el turismo gastronómico, la investigación, y la puesta en valor de los productos e insumos gastronómicos de cada región del Perú; también preserva y desarrolla las cocinas regionales del Perú, según el titular del MINCETUR, Eduardo Ferreyros (como se citó en APEGA, 2017).

La gastronomía peruana presenta un importante potencial para atraer nuevos turistas, dado que ha obtenido reconocimiento dentro de las mejores 10 en el ámbito mundial.

Adicionalmente, el Perú es el país de Latinoamérica y el Caribe con dos posiciones de restaurantes incluidos en los mejores 10 de The World's 50 Best Restaurants 2018: el restaurante Central y Maido, que se ubican en las posiciones 6 y 7, respectivamente. Debido a su fama gastronómica, desde hace siete años, estos restaurantes gastronómicos turísticos peruanos aparecen con regularidad en la lista (The World's 50 Best Restaurants, 2011).

Existen tres factores por los que la cocina peruana está de moda: (a) la herencia cultural, (b) los ingredientes autóctonos, y (c) la importante fama obtenida por una generación de cocineros peruanos. El restaurante de Virgilio Martínez, Central, ha sido elegido como el mejor restaurante de Sudamérica. En tres años consecutivos, elegido como el mejor restaurante de Latinoamérica, y tiene alto protagonismo en la transformación de Lima como uno de los destinos gastronómicos de visita obligada del mundo. Como es notorio, la estrategia es de calidad superior a segmentos altos, según The World's 50 Best Restaurants (como se citó en “Central Repite”, 2017).

Transporte aéreo. En el mercado aéreo peruano existen grandes compañías que se disputan las preferencias de los viajeros: LAN Perú, Peruvian Airlines, Avianca, Star Perú, y LC Perú. Viva Air Perú es la nueva aerolínea de bajo costo, que en sus siete meses de operaciones desde 2017 ya ha transportado 305 mil pasajeros en el mercado nacional. Por

otro lado, se debe indicar que la aerolínea también de bajo costo JetSmart, propiedad del fondo de inversión estadounidense Índigo Partners, obtuvo permiso para operar en Perú, según la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC; como se citó en “Se Oficializó Permiso,” 2018).

La estrategia del sector se enfoca en aumentar viajes y reducir precios, por lo cual existe alta rivalidad entre las aerolíneas por la cuota del mercado. Su estrategia también se centra en la forma más eficiente de realizar sus operaciones (Lique & Motta, 2017). Durante 2016, LATAM recibió 24 aviones de los modelos más grandes, modernos, y eficientes, los que permiten transportar mayor cantidad de pasajeros con un menor consumo de combustible, adecuándose a las condiciones de demanda actual de manera más eficiente. Estas empresas son las que representan los mayores ingresos en el sector turismo, y son las que cuentan con mejores prácticas e innovación en la industria (LATAM Airlines, 2016).

Es importante mencionar a la Asociación Peruana de Empresas Aéreas (APEA), que agrupa al conjunto de empresas aéreas del país que realizan operaciones dentro de la república. Su lineamiento principal es fomentar el desarrollo y mejoramiento de las actividades del transporte aéreo en el Perú, según Patricia Siles, directora de APEA (como se citó en “Hay Mucho,” 2006). El director de país de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés), Ramón Jiménez (como se citó en el Portal de Turismo, 2016a), afirmó que el transporte aéreo es una industria que requiere la inversión de grandes capitales, cuya rentabilidad depende de diversos factores como las tendencias del mercado y el negocio, el entorno político y económico, las facilidades que ofrecen los destinos, la competitividad en el modelo *hub* [centro de distribución o conexión de tránsito de mercancías o personas], la flexibilidad para crecer con el mercado, y la suma de valores comerciales. En ese sentido, sostuvo que en el Perú no existe flexibilidad para el desarrollo aeroportuario y se requiere mayor diseño de centros de conexiones en el ámbito nacional,

puesto que el aeropuerto internacional Jorge Chávez concentra el 99% de las llegadas internacionales al país. Además, el 92% del tráfico doméstico cruza por Lima y el 87% de pasajeros van al Cuzco.

Transporte terrestre. Los transportes y movilidades terrestres turísticas están compuestos principalmente por las siguientes nueve empresas: (a) Cruz del Sur, (b) Perú Bus, (c) Línea, (d) Turismo Civa, (e) Móvil Tours, (f) Tepsa, (g) Cromotex, (h) Turismo Palomino, y (i) Oltursa, según el Centro de Investigación, Desarrollo, y Asesoría de Transporte Terrestre (CIDATT; como se citó en Romainville, 2015). A marzo de 2018 se mostraron crecimientos de 7.78% en la industria del transporte explicado por el aumento del transporte aéreo (25.1%) debido al mayor tráfico de pasajeros y carga. También, se incrementó el transporte por vía terrestre y tuberías (1.8%), ante el mayor tráfico de carga y pasajeros por vía férrea (37.3%) y por carretera (1.5%) (INEI, 2018a). Este grupo de empresas tiene como estrategia la eficiencia operativa y diversificación. Cruz del Sur, por ejemplo, apuesta por los segmentos populares para competir con las cada vez más bajas tarifas de las aerolíneas. Un tema sensible en el transporte terrestre es la seguridad, existe baja visibilidad entre las empresas formales e informales de transporte. Asimismo, en 2017, hubo importantes desafíos que afectaron las rutas y viajes como lo fue el fenómeno de El Niño Costero y los efectos del sismo ocurrido en Arequipa, según Luis Ramírez, gerente general de Cruz del Sur (como se citó en “Cruz del Sur,” 2017).

Actualmente, no existe gremio que involucre a las empresas de transporte como Flores, Cruz del Sur, o Soyuz. No obstante, existe una Asociación Nacional de Transporte Turístico (ANATTUR), con presencia en el ámbito nacional y que tiene participación activa en proyectos de normas relacionados a la actividad del transporte turístico como por ejemplo del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), PROVIAS, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), Congreso de la República,

puertos, aeropuertos, Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga, y Mercancías (SUTRAN), y otras Instituciones. Además, propone el establecimiento de las mejores condiciones para el desarrollo de los operadores del transporte turístico en general, así como actividades conexas; y, organiza congresos, eventos, cumbres, y certámenes nacionales e internacionales relacionados con las actividades de los operadores, agencias de turismo, y participa en aquellos que se llevan a cabo tanto en el país como en el extranjero (ANATTUR, 2018a).

Atractivos turísticos. Según la Comercializadora Electrónica de Turismo (COMELTUR), la variada oferta turística que presenta el Perú a través de sus atractivos turísticos implica una permanencia prolongada del turista. Entre la variedad de atractivos turísticos que ofrece el Perú (ver Figura 7), los lugares más visitados son: (a) Machu Picchu, ubicado en Cuzco y considerado como Patrimonio de la Humanidad; (b) Chiclayo, por el Señor de Sipán en Huaca Rajada, el Señor de Sicán en Batán Grande-Santuario Histórico Bosque de Pómac, el valle de las Pirámides de Túcume, y el museo Tumbas Reales de Sipán; (c) volcán y valle de Arequipa, por el monasterio de Santa Catalina, valle, y cañón del Colca, Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca, y Santuario Nacional de Lagunas de Mejía; (d) Lima, por sus construcciones coloniales declaradas Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), espectáculos culturales, folclóricos, centros de diversión nocturna y playas del sur; (e) Iquitos y el río Amazonas, por sus áreas naturales protegidas como Pacaya Samaria y Allpahuayo Mishana, rito de la *ayahuasca*, y biodiversidad; y (f) Lago Titicaca y Puno, por las islas Amantani y Taquile (i.e., turismo vivencial) y fiesta de la Virgen de la Candelaria (COMELTUR, s.f.). Entre ellos, la ciudadela inca de Machu Picchu fue galardonada como la *mejor atracción turística del mundo* durante los World Travel Awards 2017; se coronó como *destino top de ensueño 2018* en el primer Virtuoso Travel

Dreams Tournament, en donde compitió con 16 destinos top del mundo. Se debe resaltar que Virtuoso es una red de las mejores agencias de viajes de lujo de EE. UU., según Virtuoso (como se citó en “Machu Picchu Se Coronó,” 2018). Sin olvidar que el Perú obtuvo el tercer lugar en la categoría de *mejores países* (i.e., top country) por la revista de viajes *Wanderlust* del Reino Unido en su premiación anual Wanderlust Reader Travel Awards 2018 (“Estos Son los Maravillosos,” 2018).



Figura 7. Mapa turístico del Perú.

Tomado de “Mapa Turístico del Perú,” por Gran Perú Tours, 2018. Recuperado de <http://mapaturisticodelperu.blogspot.pe/>

El Perú tiene tanta diversidad cultural que puede presentar una oferta muy variada al visitante, la cual está siendo impulsada en distintas partes del país. En los últimos años se han desarrollado 75 nuevos productos turísticos; se mejoró la infraestructura dedicada para dicho fin como son: (a) las telecabinas de Kuélap en la región Amazonas y (b) el malecón Yarinacocha en Ucayali (MINCETUR, 2016a). También se realizan campañas promocionales en el extranjero mediante videos promocionales de turismo y Marca Perú, las cuales se exhiben a través de pantallas electrónicas en zonas estratégicas de diferentes países que le permitan al Perú la máxima visibilidad entre los visitantes de todo el mundo y en fechas donde el flujo de personas sea alto (i.e., festividades), acompañadas de publicaciones en tiempo real de los usuarios a través de redes sociales (PROMPERÚ, 2016).

Operadores turísticos y agencias de viajes. Según la Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR), los operadores turísticos son responsables de operar y proveer los servicios durante las vacaciones de turistas por medio de la contratación, reserva, y poner juntos diversos componentes de su viaje: hotel, transporte, comidas, guías, excursiones, y en ocasiones los vuelos internos y/o internacionales (APOTUR, 2018a). Algunos de ellos son: Nuevo Mundo Viajes, Cóndor Travel, PTS Perú, Abercrombie & Kent, ST Travel, Solways Perú, entre otros (APOTUR, 2018b).

Por otro lado, según la Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT), los agentes de viajes tienen el rol de vender y administrar paquetes de diversos operadores turísticos a sus clientes personales sobre la base de lo que están buscando y qué paquete se adapte mejor a cada cliente. Algunos de ellos son: Viajes Falabella, Costamar Travel, Fertur Perú Travel, entre otros (APAVIT, 2018a). APOTUR es una organización sin fines de lucro que reúne importantes empresas del sector turismo con el fin de contribuir al desarrollo de este sector. Este organismo se encarga de apoyar a este actor fundamental

dentro del clúster, incentivando programas de mejora y apoyo mutuo entre las 49 empresas socias, generando desarrollo y beneficio a través de sinergias (APOTUR, 2018c).

E-turismo. Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el turismo electrónico o e-turismo, son aquellas plataformas virtuales basadas en sistemas de información que se utilizan para la planificación, búsqueda, y contratación de servicios para la actividad de turismo. La aplicación del e-business en las empresas turísticas genera los siguientes beneficios: (a) mejora de los procesos, (b) eficiencia operativa, (c) mejora de las relaciones internas y desarrollo de cultura, (d) formación permanente de empleados y transferencia del conocimiento, (e) mejora de atención al cliente, y (f) asociación estratégica para la comercialización. El uso de las TIC es un medio para la toma de decisiones de los individuos. El turista las utiliza en general para seleccionar un destino y planificar el viaje; a través de las redes sociales y las páginas web especializadas, se obtienen información de los destinos como costos y opiniones y experiencias de otros viajeros acerca de un destino, lo cual se convierte en un factor determinante de la decisión de viajes (CEPLAN, 2016).

Los turistas además de aprovechar los beneficios y experiencias, proporcionan más información sobre el destino seleccionado generando *big data analytics* [gran plataforma de datos y análisis]. Por esta razón, se debe impulsar el arribo de turistas a través de una oferta de valor que estructure sus preferencias, perfiles, intereses, tendencias, y hábitos. Según el CEPLAN (2016), el 40% de los viajeros internacionales se desplazan usando teléfonos inteligentes con conexión a Internet, correo electrónico, y otras funciones; el 26% de este tipo de viajeros utilizan este dispositivo para obtener información sobre el destino y el 34% lo utilizan para operaciones durante los viajes. Por otro lado, un tercio de los viajeros internacionales utilizan sus teléfonos inteligentes para acceder a las redes sociales móviles, blogs, y otros donde agregan contenido referido a sus experiencias de viaje. En tal sentido,

las redes sociales se configuran como un medio para llegar a futuros turistas. En la Figura 8 se muestra un modelo de ecosistema de viajes a través de e-turismo.

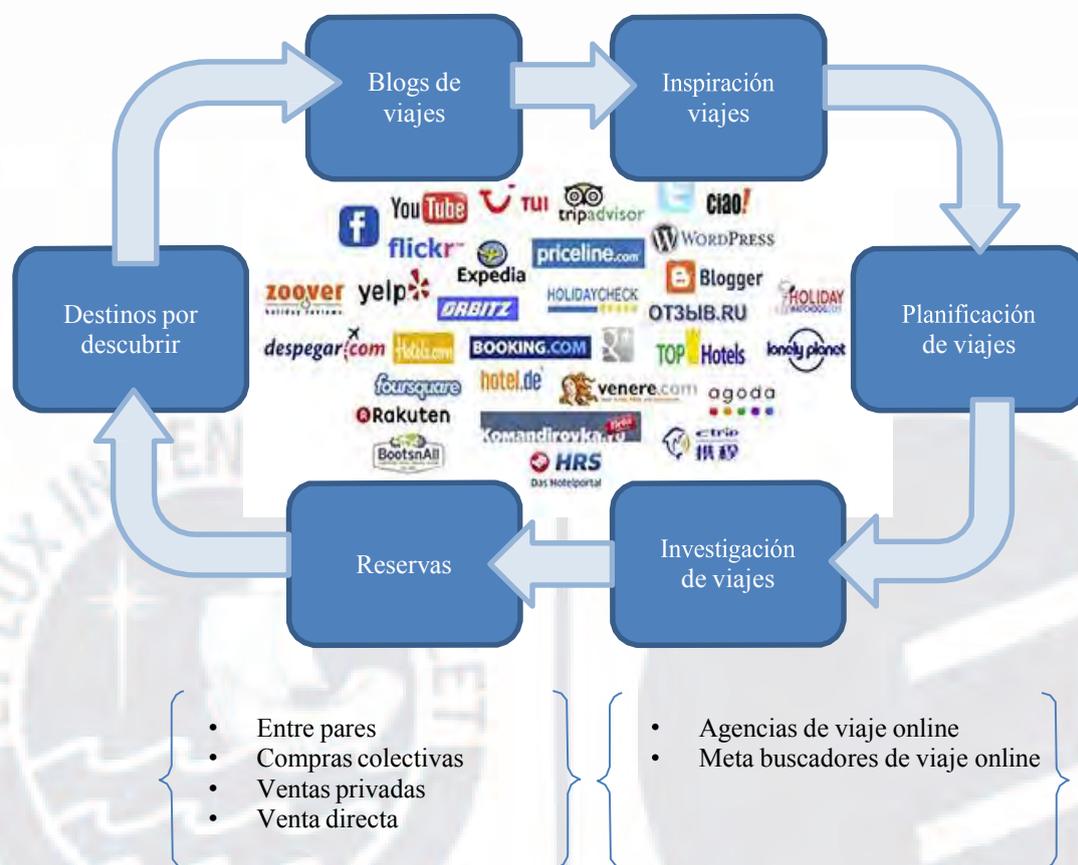


Figura 8. El ecosistema de viajes online.

Adaptado de “The Online Travel Ecosystem Today [El Ecosistema de Viajes en Línea Hoy,” por Ina, 2018, eDreams. Recuperado de <https://www.edreams.com/blog/the-online-travel-ecosystem-today-an-info-graphic/>

Gobierno. El Estado peruano, según la Ley General de Turismo (Ley 29408, 2009), considera el turismo un sector de interés nacional prioritario para el desarrollo del país, por lo cual creó el MINCETUR, organismo rector de toda la actividad turística cuyas facultades son de aprobar y actualizar el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), así como coordinar y orientar a los Gobiernos regionales y locales con el objetivo de fomentar el desarrollo del turismo social y la implantación de estrategias para la facilitación turística, inversión, y promoción del turismo interno y receptivo, entre otras.

Algunas instituciones de apoyo gubernamental al turismo son las siguientes: (a) el viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales, por el Ministerio de Cultura; (b) el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP), por el MINAM; (c) PROMPERÚ; (d) la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR); (e) la Asociación de Municipalidades del Perú (AMPE); (f) la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR); (g) el Servicio de Protección al Turista; y (h) las instituciones educativas y de investigación (MINCETUR, 2016b).

Instituciones educativas y de investigación. Una de las instituciones educativas de mayor impacto de capitales estatales es el Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR), especializado y asociado capacitador del MINCETUR. Tiene más de 40 años de liderazgo académico, responsable de la formación técnica, capacitación, y perfeccionamiento del capital humano vinculado al turismo. Las carreras que ofrece son de administración hotelera, administración turística, guía oficial de turismo, y gastronomía (CENFOTUR, 2018a).

Existen otras instituciones privadas como universidades e instituciones técnicas donde integran cursos de gestión, comunicación, servicio, e idiomas especializados en turismo, así como temáticas sobre medioambiente, desarrollo sostenible, y buenas prácticas ambientales. Algunas de estas instituciones son: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Universidad San Ignacio de Loyola (USIL), Universidad de San Martín de Porres (USMP), Universidad Ricardo Palma (URP), Universidad César Vallejo (UCV), Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM), y Universidad Privada San Juan Bautista (UPSJB). Asimismo, algunos institutos técnicos son Cibertec y el Instituto San Ignacio de Loyola (ISIL) (MINCETUR, 2016b).

Instituciones privadas de apoyo. Algunos organismos internacionales de apoyo son: (a) Organización Mundial del Turismo (OMT), representa un foro mundial para cuestiones de política turística y una fuente práctica de conocimientos específicos; (b) Consejo Mundial de

Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés), es el foro mundial de líderes de negocios en viajes y turismo; y (c) Comunidad Andina-Rutas Turísticas Andinas, web que permite promover el turismo intrarregional de los principales atractivos turísticos de cada uno de los países de la subregión (MINCETUR, 2018b).

Existen diversas instituciones de apoyo dentro del clúster tanto en Lima como en provincias. Algunos de estos gremios son (MINCETUR, 2018b):

- Asociación Peruana de Agencias de Turismo (APAVIT);
- Asociación de Hoteles, Restaurantes, y Afines (AHORA);
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo (APOTUR);
- Asociación Peruana de Profesionales de Turismo (APPTUR);
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo de Aventura (APTA);
- Asociación Peruana de Turismo de Aventura y Ecoturismo (APTAE);
- Asociación Regional de Agencias de Turismo-Región Inca (ARATRI);
- Asociación Regional de Agencias de Viaje y Turismo Puno (ARAVIT);
- Asociación Regional de Agencias de Viaje y Turismo Áncash (ARAVITA);
- Asociación Turismo Club Internacional;
- American Society of Travel Agents, Inc. (ASTA);
- Centro de Estudios de Aviación Profesional (AVIA);
- Asociación de Agencias de Turismo de Arequipa (AVIT);
- AYNI (ONG);
- Cámara Hotelera de Puno;
- Cámara Regional de Turismo de San Martín (CARETUR);
- Cámara Regional de Turismo del Cuzco (CARTUC);
- Centro de Formación Turística (CENFOTUR);
- Centro Internacional de Difusión Turística;

- Instituto de Altos Estudios Turísticos (CEVATUR);
- Colegio de Licenciados en Turismo del Perú;
- Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC);
- Corporación Turística Amazónica S.A.;
- Cámara Hotelera del Cuzco (CHC);
- Dirección General de Transporte Aéreo (DGTA);
- Instituto Internacional de Administración Hotelera y Turismo (INAT TOUR);
- Infotur Perú S.C.R.L.;
- Organismo Oficial de Turismo (OOT);
- PRENSATUR; y
- Sociedad de Hoteles del Perú (SHP).

Importancia del turismo receptivo en el Perú. En el ámbito mundial el turismo es un sector clave en la economía y creación de riqueza debido a su dinamismo y su alto impacto. Es una de las principales actividades económicas en el país por los siguientes factores: (a) es generadora de ingresos y divisas, captados principalmente por el turismo receptivo (77%); (b) es fuente de empleos en corta cantidad de tiempo; (c) incrementa el consumo interno y el gasto público, activando la economía local; (d) incentiva la inversión privada; y (e) mejora la identidad nacional y el patrimonio cultural del país.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), en 2017 el Perú generó por turismo receptivo el valor de US\$4,573 millones por ingresos de divisas, 6.3% por encima a lo registrado en 2016 y casi 50% por encima de hace cinco años (BCRP, 2018a). Uno de cada 10 trabajadores colaboran en los sectores relacionados al turismo (OMT, 2017). En el ámbito del país, la población económicamente activa (PEA) sumó un total en 2016 de 16.9 millones de personas (INEI, 2017b). El empleo directo e indirecto generado por el turismo en 2017 fue de 1.3 millones (WTTC, 2018b). El gasto público del sector turismo lo maneja

el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que ha designado para 2018 un presupuesto de S/.527 millones, que representa el 0.3% del total del presupuesto nacional. El crecimiento de este con respecto a hace cinco años ha sido de 39% (S/.378 millones en 2013) (MINCETUR, 2017b).

La inversión privada alcanzó en 2017 un crecimiento positivo luego de tres años de caídas consecutivas. No obstante, durante los últimos años, la inversión privada del sector turismo se ha incrementado a través de las inversiones de los miembros del clúster como transporte aéreo y terrestre, hoteles, restaurantes, operadores turísticos, entre otros. Según la Sociedad de Hoteles del Perú (como se citó en Ninahuanca, 2017), durante el período 2011-2016 se invirtieron aproximadamente US\$500 millones en 44 proyectos hoteleros; y para el período 2017-2021 se invertirían US\$1,141 millones en la ejecución de 62 nuevos proyectos.

Principales retos. Los cuatro pilares del turismo receptivo son: (a) conectividad, (b) infraestructura, (c) servicios, y (d) seguridad (C. Canales [presidente de CANATUR], comunicación personal, 17 de mayo, 2018). Sobre estos pilares, se construye una propuesta de valor que atraiga turistas receptivos de altos segmentos. Sin embargo, el Perú actualmente tiene graves deficiencias y; para el mayor crecimiento en los próximos años, se señala que los principales retos para la industria del turismo receptivo son los siguientes: (a) falta de infraestructura de conectividad y servicios; (b) falta de protección y potenciación de los productos turísticos; (c) cambios constantes en el perfil del turista a partir de tecnologías de información; (d) ambiente de inseguridad; e (e) informalidad, regulación legal, concentración, e integración.

Falta de infraestructura de conectividad y servicios. El aeropuerto internacional Jorge Chávez ha llegado a niveles altos de ocupación y saturación puesto que aún no tiene implementada su ampliación, la cual consiste en una segunda pista de aterrizaje que se había presupuestado, según el presidente del Buró de Convenciones y Visitantes de Lima, Carlos

Canales (como se citó en “Aeropuerto Jorge Chávez,” 2016). Ello impide el crecimiento y atracción de mayores turistas receptivos. El transporte aéreo debe convertirse en un factor de competitividad para el Perú de tal manera que se promueva el producto turístico. Por otro lado, el país tiene una serie de deficiencias en carreteras de accesibilidad hacia los principales atractivos turísticos, así como falta de información, inadecuado diseño de las carreteras, retrasos o inversiones ineficientes, la falta de fiscalización, e inadecuada campaña educativa de prevención de accidentes. Mejorar la infraestructura en servicios que apoye al turismo también tiene un reto importante, puesto que impacta directamente con la satisfacción de los turistas receptivos. Es por ello que se deben desarrollar en cada atractivo turístico servicios básicos de calidad, puestos de control, miradores, áreas de descanso, muelles, señalización y restauración de espacios turísticos, entre otros.

Falta de protección y potenciación de los productos turísticos. Es importante que los productos turísticos cuenten con servicios básicos, así como empresas que anclen el producto como restaurantes, servicios de entretenimiento y hoteles, que le den un formato más completo. Por otro lado, el Ministerio de Cultura hace esfuerzos para proteger los recursos; sin embargo, al no ser su principal función, se sigue deteriorando el patrimonio cultural.

Cambios constantes en el perfil del turista a partir de tecnologías de información.

Los cambios en el perfil del turista proponen una modificación en la forma de captar, retener, y generar una oferta de valor en el momento más adecuado.

Ambiente de inseguridad. Perú es el segundo país con las cifras más altas de inseguridad: solo Venezuela le gana, según el Barómetro de las Américas (como se citó en Carrión & Zárate, 2017). El incremento se debe principalmente a delitos como el hurto de celulares y carteras, y robos con armas.

Informalidad, regulación legal, concentración, e integración. Se estima que entre el 65% y 70% de las empresas dentro del clúster del turismo son informales, según Fredy

Gamarra, presidente de CANATUR (como se citó en Portal de Turismo, 2016b). Asimismo, se debe buscar formalizar y normalizar a las empresas para generar un entorno de confianza y promoción del turismo. Otro reto además es la descentralización de los atractivos turísticos puesto que actualmente el “circuito del sur” obtiene el 70% de las visitas en el Perú. Por otro lado, se debe mejorar la cooperación e integración en los miembros del clúster.

1.2 Conclusiones

El Perú presenta un crecimiento sostenido en cuanto a ingresos provenientes del turismo receptivo. La mayor generación de ingresos proviene del turismo receptivo, con un valor de US\$4,573 millones, 6.3% por encima a lo registrado en 2016 y aproximadamente el 50% por encima de hace cinco años. Con respecto a la demanda, el principal destino turístico visitado es la ciudad de Lima y el circuito del sur, puesto que es el punto de referencia en viajes por tramos porque concentra alta cantidad de productos turísticos relevantes y reconocidos mundialmente; además de la importante oferta de restaurantes y hoteles de buena calificación. Los principales países emisores de turistas son Chile y EE. UU. Producto del análisis de la situación actual, se identificó que los principales países generadores de ingresos por la cantidad de visitantes y gasto promedio por turista son: EE. UU., Brasil, y China.

Si bien el crecimiento del turismo receptivo en el Perú ha sido constante en los últimos años, se debe resaltar la insuficiencia y la falta de infraestructura de conectividad, así como la falta de infraestructura de servicios de calidad, inseguridad, informalidad, y falta de apoyo gubernamental. Adicionalmente, el clúster del turismo tiene diversos actores que dificultan el desarrollo y crecimiento integral. Perú ocupa una participación muy escasa en generación de ingresos y cantidad de visitantes en relación al mundo y Latinoamérica. El país tiene distintas fortalezas para incrementar esta participación; es por ello que se debe elaborar un planeamiento estratégico que permita visualizar de manera holística las estrategias que llevará a cabo la industria del turismo receptivo con el fin de alcanzar su

visión futura deseada mediante el logro de los objetivos a corto y largo plazo. Ello implica desarrollar nuevos mercados, productos, y servicios turísticos acorde a las necesidades de la demanda, así como evaluar las nuevas tendencias, estilos de vida, y preferencias del turista receptor. Además, este planeamiento debe enfocarse en una propuesta de valor que permita distinguirse de los competidores.



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

2.1 Antecedentes

El clúster del turismo ha sido investigado y analizado en planes estratégicos en los diferentes organismos de apoyo, así como del Estado. Cada uno tiene una visión y misión del clúster en particular que sirve como referencia para este plan estratégico. A continuación, se analizan las visiones de los siguientes organismos: (a) PENTUR, (b) MINCETUR con el apoyo de CENFOTUR y la Comisión Especial para Coordinar y Supervigilar el Plan Turístico y Cultural Perú–UNESCO (COPESCO), (c) PROMPERÚ, (d) APOTUR, (e) CEPLAN, (f) Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR), y (g) CANATUR.

PENTUR es aprobado por el MINCETUR (2016b) mediante Resolución Ministerial y, es elaborado de manera conjunta con el sector público y privado, siendo su misión:

Establecer los pilares estratégicos para consolidar al Perú como un destino turístico sostenible, competitivo, de calidad, y seguro, donde a partir de una oferta diversa, el turista viva experiencias únicas que generen oportunidades para el desarrollo económico y social del país. (p. 92)

Adicionalmente, la visión para el sector turismo según el PENTUR (como se citó en MINCETUR, 2016b) es: “El Perú es reconocido, a nivel mundial, como destino turístico sostenible, competitivo, de calidad, y seguro” (p. 91). El MINCETUR tiene como misión: “Definir, dirigir y ejecutar, coordinar, y supervisar la política de comercio exterior y de turismo. Tiene la responsabilidad en materia de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales” (Gob.pe, 2018a, párr. 1). El titular del sector dirige las negociaciones comerciales internacionales del Estado y está facultado para suscribir convenios en el marco de su competencia. En materia de turismo, promueve, orienta, y regula la actividad turística, con el fin de impulsar su desarrollo sostenible, incluyendo la promoción, orientación, y regulación de la artesanía (MINCETUR, 2018c).

El MINCETUR (2018c) tiene como visión que:

El Perú se convierta en un país exportador de una oferta de bienes y servicios con valor agregado, competitiva, diversificada, y consolidada en los mercados internacionales; reconocido internacionalmente como destino turístico sostenible; donde el comercio exterior y el turismo contribuyen a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de la población. (párr. 1)

PROMPERÚ (2018a) es la entidad que integra a la Ex Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX) y a la Ex Comisión de Promoción del Perú (PROMPERÚ), previamente encargada de la promoción del turismo. Tiene como misión: “Posicionar al Perú en el mundo a través de la promoción de su imagen, sus destinos turísticos, y sus productos de exportación con valor agregado, contribuyendo al desarrollo sostenible y descentralizado del país” (párr. 1). Tiene como visión: “Ser la agencia de promoción de las exportaciones y el turismo número uno en Latinoamérica (en resultados y en reconocimiento)” (párr. 2).

CENFOTUR es un organismo público descentralizado del MINCETUR (2018d), que tiene como misión: “Planificar y ejecutar la política educativa institucional de formación profesional en su primera y segunda especialización, así como la capacitación y actualización del personal que está en servicio y los que requiera la actividad turística” (párr. 3).

CENFOTUR tiene como visión: “Contribuir a la mejora de la competitividad del capital humano del sector turismo y asume el compromiso de brindar servicios innovadores de formación técnica, capacitación y perfeccionamiento de las competencias profesionales que superen las expectativas de sus clientes” (párr. 5).

La Comisión Especial para Coordinar y Supervigilar el Plan Turístico y Cultural Perú–UNESCO (COPESCO), se constituye una unidad ejecutora del MINCETUR. Tiene como misión: “Ejecutar proyectos de inversión pública para el acondicionamiento turístico y

puesta en valor del patrimonio cultural y natural para el uso turístico, a través de alianzas estratégicas” (Plan COPESCO Nacional, 2018, párr. 5). Tiene como visión:

Consolidarse como un órgano ejecutor eficiente y eficaz de proyectos de inversión pública a través del desarrollo de infraestructura y puesta en valor de recursos turísticos, promoviendo la diversificación de la oferta turística y contribuyendo al desarrollo sostenible del turismo, con el fin de posicionar al Perú como uno de los mejores destinos turísticos del mundo. (Plan COPESCO Nacional, 2018, párr. 6)

APOTUR (2018d) es una organización sin fines de lucro que se desempeña como interlocutor válido con las autoridades, organismos de turismo, y el sector privado de turismo; con la visión de: “Ser el vocero oficial de los operadores turísticos a nivel nacional e internacional, promoviendo la competitividad del producto turístico peruano, destacando la calidad en los servicios y el crecimiento sostenido del turismo receptivo e interno de nuestro país” (párr. 2). Asimismo, apoya la participación de los miembros en ferias, fórum, y encuentros de turismo. APOTUR (2018d) fue creada con la misión de: “Promover el desarrollo de la actividad turística en el Perú, impulsando su fortalecimiento en el sector público y privado, creando conciencia turística mediante la implementación de proyectos y políticas que promuevan el incremento del flujo turístico hacia el Perú” (párr. 1).

CEPLAN (2016b) es un organismo técnico especializado siendo su misión: “Ejercer el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, conduciéndolo de manera participativa, transparente, y concertada, contribuyendo así al fortalecimiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible del país” (párr. 1). En su *Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM-Comercio Exterior y Turismo)*, el MINCETUR (2016f) propone la siguiente visión del turismo:

Perú, país exportador de una oferta de bienes y servicios con valor agregado, competitiva, diversificada, y consolidada en los mercados internacionales; reconocido

internacionalmente como destino turístico sostenible; donde el Comercio Exterior y el Turismo contribuyen a la inclusión social y a mejorar los niveles de vida de la población. (p. 43)

CALTUR es un plan centralizado por el MINCETUR. Su nueva actualización implica una vigencia de 2017 a 2025 y tiene como misión, establecer las principales líneas de actuación que a 2025 permitirán promover e impulsar el desarrollo sostenible, competitivo, y diversificado del turismo. Este plan se desarrolló teniendo como marco principal el *PENTUR 2016-2025*, la *Política Nacional para la Calidad*, y la *Agenda de Competitividad 2014-2018* (MINCETUR, 2018e). Su visión sobre el clúster del turismo es

Posicionar al Perú como un destino reconocido por la calidad total de su oferta turística, con participación de los actores del sector, para que el turista viva experiencias únicas, contribuyendo a la preservación del patrimonio cultural y natural, el aumento de divisas por turismo, y la rentabilidad de las empresas turísticas. (MINCETUR, 2018e, párr. 2).

CANATUR (2018a) es el gremio de miembros del clúster tanto de empresas nacionales como privadas que incentiva el fortalecimiento de los gremios y promueven el desarrollo de un clima óptimo de negocios para sus asociados. Su misión como entidad de apoyo es: “Apoyar el fortalecimiento de sus asociados y promover el desarrollo de un clima óptimo de negocios para sus operaciones y para el desarrollo del Perú como destino turístico sostenible” (párr. 1). Su visión es: “A 2021, ser la institución articuladora de los gremios, empresas, y entidades privadas vinculadas al desarrollo turístico del Perú” (párr. 2).

2.2 Visión

Tomando en cuenta los antecedentes en visión de las principales asociaciones como MINCETUR y PROMPERÚ, en donde el Perú tiene una visión de destino turístico competitivo y rentable, se considera la siguiente visión:

Para 2028, la industria del turismo receptivo ocupará el primer lugar en el ranking de Competitividad de Viajes y Turismo en el ámbito Latinoamérica y será reconocida en el mundo como destino turístico rentable, competitivo, y sostenible.

2.3 Misión

Somos una industria que, a partir de la inversión privada y profesionales en servicios, ofrecemos productos turísticos para el desarrollo de las actividades de los turistas extranjeros, brindando una experiencia inolvidable y mágica, manteniendo sistemas de protección y conservación del medioambiente y patrimonio cultural; contribuyendo de manera sostenida en la generación de ingresos y rentabilidad; y promoviendo la inclusión social a través de la generación de empleos de calidad.

2.4 Valores

La industria del turismo receptivo tiene como principales valores:

1. Calidad: Brindar un servicio que exceda las expectativas del cliente a partir de la excelencia;
2. Compromiso: Cumplir con el servicio acordado considerando imprevistos y siendo responsables con la experiencia del cliente;
3. Respeto: Ser comprensivos con la cultura propia de los turistas, aceptando las diferencias y brindando recomendaciones para generar empatía y aceptación de nuestra cultura;
4. Cuidado y amabilidad: Aconsejar al turista de lugares propicios para obtener una excelente experiencia y los métodos o formas seguras de lograrlo; y
5. Responsabilidad social: Protección del medioambiente, atractivos turísticos, recursos naturales, y estilo de vida de las poblaciones oriundas del Perú.

2.5 Código de Ética

La industria del turismo receptivo tiene como código de ética:

1. Respeto al turista y a su diferencia cultural: Brindando una atención de calidad y siendo empático con sus tradiciones;
2. Respeto a las leyes: Anteponiendo el bienestar y experiencia del turista;
3. Integridad y seguridad: Asegurando el bienestar del turista y reduciendo los riesgos que puedan afectar una experiencia satisfactoria; y
4. Respeto al medioambiente: No permitiendo que las actividades afecten el ecosistema, patrimonios culturales, ni comunidades indígenas.

2.6 Conclusiones

La misión y visión de cada entidad de apoyo tanto del Estado como de instituciones privadas no integran de manera global el sector turístico. Cada una presenta una perspectiva del sector diferente de acuerdo con su actividad y finalidad. Si bien la mayoría quiere el reconocimiento del Perú como mejor destino turístico, escasos son los planes que tienen una visión donde se exponga el tiempo y el espacio. Es importante contar con una visión integral y estrategias conjuntas de forma tal que contribuyan al desarrollo de la industria y maximicen la rentabilidad para los inversionistas. La visión y misión serán fundamentales para el desarrollo de la estrategia, que aunadas a los valores (i.e., calidad, compromiso, respeto, cuidado y amabilidad, y responsabilidad social) así como el código de ética, acompañarán el actuar de la industria. Asimismo, la industria del turismo receptivo generará un impacto positivo en el entorno: (a) económico, mediante la generación de ingresos sostenibles para los inversionistas; (b) social, a través de la generación de empleo; y (c) ambiental, siendo socialmente responsables al proteger y conservar el Patrimonio Cultural y Natural.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Es importante analizar las relaciones internacionales, puesto que impactan en el ámbito nacional dentro de la evaluación externa para el proceso de Planeamiento Estratégico (D'Alessio, 2015). La Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Naciones se compone de: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En la Tabla 6 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales del Perú, la cual reúne los intereses nacionales identificados en: (a) los intereses del *Plan bicentenario Perú 2021: Plan estratégico de desarrollo comercial*, (b) los intereses estratégicos del *Plan estratégico nacional de turismo (PENTUR)*, y (c) la misión del *Plan COPESCO nacional*.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales (MIN) para el Perú

Interés nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Defensa de la soberanía del país		Chile** Ecuador**		Bolivia**
2. Conservación de recursos naturales, ecosistemas, y biodiversidad		Brasil* Chile* Ecuador* Colombia*		
3. Crecimiento, empleo, y estabilidad económica		EE. UU.* Unión Europea* Chile** Ecuador** Brasil**		
4. Seguridad y orden interno				Venezuela** Bolivia**
5. Protección del patrimonio cultural y natural				

Nota. *Intereses comunes, ** Intereses opuestos. Adaptado de “Resolución Ministerial No 115-2016-MINCETUR: PENTUR al 2025”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016; y de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 95. Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial o poder nacional indica lo débil o fuerte de un Estado para alcanzar los intereses nacionales (D'Alessio, 2015). De acuerdo con ello, se analizaron las fortalezas y debilidades en los siguientes aspectos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) social-histórico, (f) estructura organizacional del Estado, y (g) militar.

Demográfico. El Perú en 2017 tuvo aproximadamente 32.1 millones de habitantes, de los cuales el 49.2% y 50.8% fueron hombres y mujeres respectivamente (INEI, 2018b).

En la Figura 9 se muestra la proyección para 2030, donde se identifica un crecimiento de 4.7 millones de habitantes. Se prevé que la tasa de crecimiento anual de la población disminuya para 2030, lo cual indica una tasa de nacimiento menor comparada con la última década, según las Naciones Unidas (como se citó en Abugattás, 2017). Es así que el país presenta un importante potencial de crecimiento demográfico que asegure el crecimiento de la PEA y que impulse el crecimiento económico.

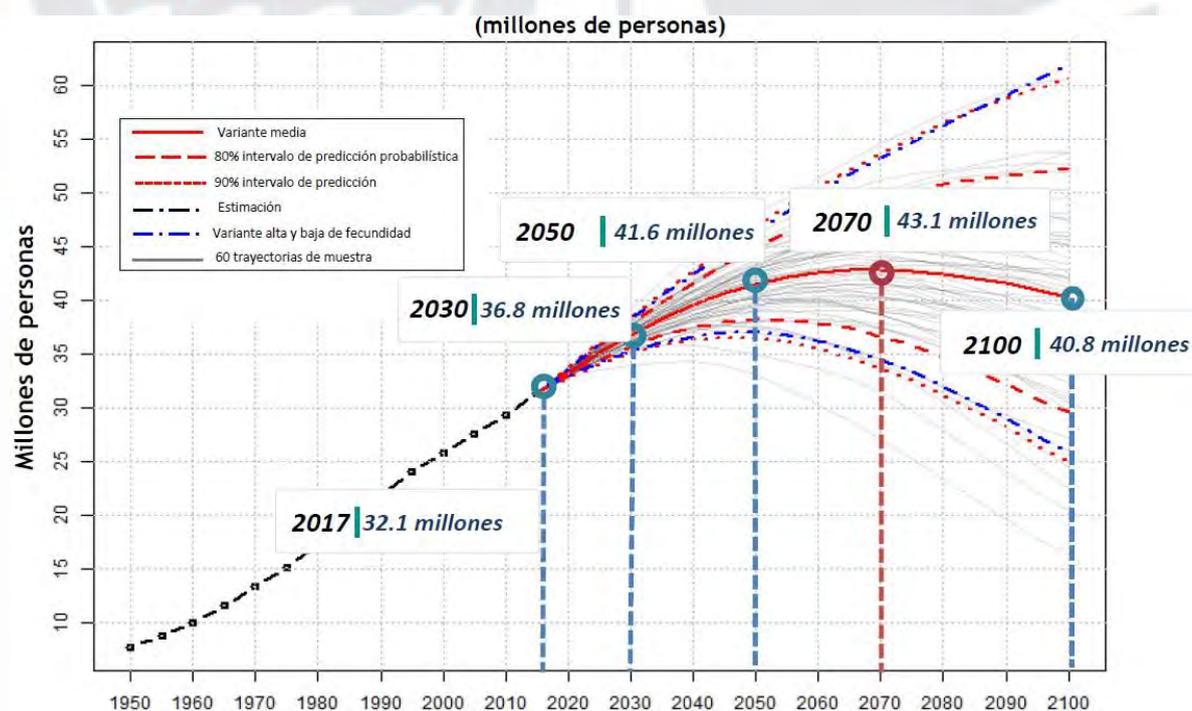


Figura 9. Perú: Tendencias y proyecciones de la población peruana, 1950-2100 (millones de personas).

Tomado de "Al 2030 y Más Políticas y Planes para el Bienestar," por J. Abugattás, 2017. En *Conferencia Anual de Ejecutivos-CADE 2017*, p. 4. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/al-2030-y-mas-politicas-y-planes-para-el-bienestar/

Geográfico. El Perú posee una superficie de 1,285,216 km² que representa el 0.87% de la del planeta. Se divide en tres regiones: costa (10.6% del total), sierra (31.5%), y selva (57.9%). El mar peruano es la parte del océano Pacífico que se extiende en 3,080 km y un ancho de 200 millas mar adentro. La amplia riqueza ictiológica es resultante de las corrientes marinas de Humboldt y El Niño contando con un alto potencial hidrológico (PROMPERÚ, s.f.-a). Asimismo, según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN), cuenta con el 4% del agua dulce del planeta. Al territorio peruano se le considera como país privilegiado debido a su variedad de climas y pisos ecológicos, importantes para el desarrollo de actividades agropecuarias. Por su extensión, se ubica en el puesto 9 en el ámbito mundial en bosques naturales y en el puesto 2 en el de Sudamérica. De las 128.5 millones de hectáreas, 8 millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones tienen potencial para pastos, 49 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles, y 54 millones son tierras protegidas (PROINVERSIÓN, s.f.-a). En la Figura 10 se muestra la ventaja de ubicación con respecto a los principales mercados europeos, asiáticos, y americanos.



Figura 10. Ubicación geográfica de Perú en el ámbito mundial. Tomado de “El Perú en un Instante: Ubicación Geográfica,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (PROINVERSIÓN), s.f.-b. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

Económico. Perú es la sexta mayor economía en Sudamérica en términos de PBI. Al cierre de 2017, este ratio cerró en un crecimiento de 2.5% y se proyecta un crecimiento para

2018 y 2019 de 4.0% y 4.2% respectivamente (BCRP, 2018b). La actividad económica ha estado recuperándose desde el cierre de 2017, luego que se empezaran a revertir los *choques* que la economía enfrentó a inicios. Por otro lado, la inflación cerró en 2017 en 1.36%, dentro del rango meta (INEI, 2018c), y las reservas internacionales se incrementaron en US\$1,936 millones respecto a 2016, cerrando en 2017 con un saldo de US\$63,621 millones (BCRP, 2018c). El potencial y las perspectivas de crecimiento económico del país generan un entorno favorable para los intereses políticos, así como las actividades económicas del Perú, considerando las inversiones en infraestructura, la reactivación del consumo, y el crecimiento en la economía mundial de los socios de negocio principales.

Tecnológico. Perú alcanzó el puesto 90 del ranking del *Informe Global de Tecnología de la Información 2016*, informe que analiza el impacto de las TIC en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo. El desarrollo de Perú se limita a tener un sistema educativo de baja calidad (puesto 133) y por el bajo nivel de enseñanza en matemáticas y ciencias (138) que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las TIC, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (140), que retrasan el entorno regulatorio para las TIC (FEM & INSEAD, 2016). Sin embargo, se ha dado un mayor presupuesto al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) para promover el desarrollo de proyectos en la generación de conocimientos científicos y tecnológicos (CONCYTEC, 2016). Las iniciativas para fortalecer el desarrollo científico y tecnológico en el Perú deben tomar mayor relevancia para incentivar a todas las actividades económicas con el objetivo de mejorar los niveles de competitividad y generar importantes crecimientos.

Social-histórico. Perú no solo tiene una riqueza geográfica, sino histórica y cultural conformada por su pueblo; festivales, música, arquitectura, gastronomía, literatura, y costumbres que tienen los ciudadanos peruanos; así como sus códigos, normas, estilos de

vida, y tradiciones de la sociedad (PROMPERÚ, s.f.-b). Por otro lado, el Perú se encuentra en el puesto 47 de 128 países en el Índice de Progreso Social 2017, estudio que mide la capacidad que tiene una sociedad de satisfacer sus necesidades básicas en su población, así como mejorar su calidad de vida y generar potencialidad y oportunidades a lo largo de sus vidas. El desempeño más bajo está en la desigualdad, en el logro de la educación, y en la discriminación o violencia contra las minorías; asimismo la corrupción aún es un aspecto a pulir (Porter & Stern, 2017). Socialmente, el Perú aún tiene que mejorar las condiciones para crear un entorno social de calidad con el fin de conseguir un Estado próspero para convivir y desarrollar un adecuado crecimiento económico.

Estructura organizacional del Estado. Según la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), Perú es un país democrático que está organizado a partir de un Estado. Se encuentra estructurado en tres poderes, los cuales son completamente autónomos y se dividen las funciones de la siguiente manera: (a) Poder Ejecutivo, el cual está representado por el Consejo de Ministros y es dependiente de la Presidencia de la República (PCM, s.f.); (b) Poder Legislativo, representado por el Congreso de la República, el cual se encarga de representar, legislar, y ejercer control parlamentario, en defensa de la ciudadanía y de la gobernabilidad del país (Congreso de la República del Perú, s.f.); y (c) Poder Judicial, el cual se encarga de administrar la justicia en el país, garantizando la seguridad jurídica (Poder Judicial del Perú, s.f.). El rol del Estado es mucho más amplio que solo determinar o decidir cuál será la política del país, sino también debe trabajar en planes que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas, así como establecer programas de desarrollo a largo plazo y generar crecimiento económico transversal en todas las actividades.

Militar. Según Global Firepower (GFP), las Fuerzas Armadas de la República del Perú están compuestas por el Ejército, la Marina de Guerra, y la Fuerza Aérea, que se encargan de defender la soberanía del Estado y la seguridad de los peruanos. La cantidad de

personal militar en Perú es de 392,660 personas (i.e., 120,660 activos y 272,000 de reserva). La Fuerza Aérea se basa en 267 aviones, mientras que la Marina de Guerra en 60 naves. En Perú se tienen 85 tanques, 890 vehículos blindados de combate, 80 proyectores de cohetes, y 243 remolcadores de artillería. A ello se suma que el Estado tiene un presupuesto militar de US\$5,560 millones. Sin embargo, según el Índice Global de Potencia de Fuego 2018, el país se encuentra en el puesto 42, por debajo de Brasil, México, y Argentina, poniendo en riesgo la soberanía si a largo plazo no se ejerce alguna acción (GFP, 2018).

Las Fuerzas Armadas del Perú fueron clave en la defensa del país contra el grupo Sendero Luminoso durante la época del terrorismo, el cual se disipó prácticamente con la captura del cabecilla terrorista Abimael Guzmán hace 25 años. El terrorismo ocasionó fuerte impacto a diversos sectores económicos del Perú, especialmente al turismo receptivo debido a: (a) la inseguridad e incertidumbre de viajar a Perú debido a los atentados continuos y que no se trate de un caso aislado en una zona específica; (b) la mayor inversión en seguridad, obligando a los Gobiernos a aumentar sus gastos en inteligencia, seguridad, y control, reduciendo de esta forma el presupuesto asignado a otras partidas más productivas; y (c) la menor inversión en el Perú, especialmente extranjera. Frente a hechos que amenacen la soberanía del país y el orden interno, las Fuerzas Armadas tienen un rol activo en el desarrollo económico y social de la nación. Asimismo, cooperan y asisten a la población en casos de desastres naturales y emergencias nacionales para una recuperación exitosa.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales nacionales son cuatro y ayudan a entender el comportamiento del Estado a partir de la política exterior para alcanzar sus objetivos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. Según el Observatorio de la Complejidad Económica (OEC, por sus siglas en inglés), la globalización y el libre comercio han acelerado la

integración e intercambio global desde la producción hasta el comercio, los flujos financieros, avances tecnológicos, redes de información, y corrientes culturales. Si bien existen importantes ventajas que suman con información y grandes oportunidades, también otorga grados importantes de incertidumbre y de riesgos como las crisis económicas, nacionalismos excesivos, y proteccionismo económico (OEC, 2018). Los principales socios comerciales del país son EE. UU., China, y la Unión Europea, con los cuales se manejan ingresos de intercambios altos a través de las importaciones y exportaciones. Cualquier crisis en su política o economía generaría un alto impacto en el Perú.

Lazos pasados y presentes. En el Perú, se tuvo un episodio de alta corrupción, tasas inflacionarias altas, y terrorismo en la década de los noventa. Sin embargo, se adoptaron medidas que revertieron la tendencia y solucionaron la crisis. A pesar de ello, se continúa con problemas de corrupción en el Gobierno, así como con polémicas en la dirección gubernamental, lo cual podría generar escenarios de baja inversión privada (Wissel, 2006).

Contrabalance de los intereses. Según el Ministerio de Defensa (MINDEF), Perú se encuentra ubicado en una posición estratégica geográfica privilegiada en Sudamérica; asimismo, al mar peruano se le considera como uno de los más ricos de la región. El país tiene una biodiversidad de ecosistemas, recursos naturales, y patrimonios culturales reconocidos. Estas ventajas comparativas necesitan el soporte adecuado del Estado para conectar e integrar los sistemas de forma que se desarrolle una oferta de valor que capte mayores niveles de inversión y desarrollo (MINDEF, s.f.). A través de los acuerdos comerciales y el desarrollo de lazos internacionales se pueden explotar mejor las ventajas comparativas.

Conservación de los enemigos. A lo largo de la historia, el Perú ha tenido conflictos e intereses opuestos con los países limítrofes por el territorio y mar peruano; sin embargo, se resalta a Chile como el principal rival. Este país tenía interés sobre un área de mar, conflicto

que quedó resuelto gracias al fallo de la Corte Internacional de Justicia de La Haya a favor de Perú. Pese a estos conflictos, Chile es también el principal socio comercial del país, siendo el segundo país de destino en Sudamérica de las exportaciones peruanas por un valor de US\$962 millones, y puesto 11 en el mundo (PROMPERÚ, 2018b).

3.1.4 Influencia del análisis en la industria del turismo receptivo

La influencia del Gobierno en el sector turismo receptivo es alta debido a la inversión pública designada al desarrollo del sector. Actualmente, el presupuesto de 2018 que se le asignó al sector turismo es de 0.3%, el cual no impacta de una forma significativa al crecimiento de este debido a una falta de gestión adecuada (Ley 30693, 2017). Existen diversos organismos del Estado que apoyan al sector turismo receptivo; sin embargo, cada entidad ejecutora presenta estrategias y decisiones individuales más que colectivas, por lo cual deberían aplicarse medidas integrales que aporten lo mejor de sí de cada una, aprovechando las habilidades y fortalezas de un equipo competitivo en los ámbitos regional y local.

Los diferentes actores del clúster del turismo receptivo deberían ser convocados a integrar un equipo de trabajo, donde cada representante pueda exponer sus intereses y dificultades, así como ideas, proyectos, y soluciones creativas e integrales, de forma que puedan aportar estratégicamente al sector. CANATUR es un ejemplo de integración de los esfuerzos de un gremio público y privado; sin embargo, los avances han sido lentos debido a los cambios políticos y a la falta de presupuesto en el sector. Su planificación es tarea esencial del Estado, entendiendo claramente que el logro de los objetivos y metas fijadas solo serán posibles cuando todos los actores de la cadena de servicios se involucren en todo el proceso (C. Canales [presidente de CANATUR], comunicación personal, 17 de mayo, 2018).

El impacto económico del turismo receptivo se ha convertido en la última década en uno de los más importantes en el ámbito mundial y sin lugar a dudas el avance de la

tecnología y las comunicaciones han beneficiado y propiciado su crecimiento; siendo las economías de distintos países y especialmente de aquellos en proceso de desarrollo, los más beneficiados. Ante una competencia creciente y dinámica, es esencial que el rol del Estado se manifieste con un trabajo coordinado, así como que promueva el desarrollo del sector, actuando dentro de un marco legal e institucional. Asimismo, debe velar por su desarrollo sostenible para así beneficiar a la comunidad e incentivar mayor inversión privada.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis competitivo del país busca definir las cuatro fortalezas del poder nacional que pueden crear ventajas para competir en escala global en la industria del turismo receptivo; las cuales son: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura, y rivalidad; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores de un sector se refiere a los factores de producción que permiten producir bienes y servicios, determinando si existe competitividad en el mercado (D'Alessio, 2015). Los factores se hacen referencia de acuerdo con: (a) la ubicación geográfica, (b) los recursos humanos, (c) los recursos naturales y culturales, (d) la infraestructura turística en el Perú, y (e) los reconocimientos.

Ubicación geográfica. El país se ubica en la parte occidental de Sudamérica. Su territorio limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, y Chile. Está asentado con soberanía sobre 1,285,215 km² de terreno y 200 millas marinas del océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida. Es el tercer país más grande de Sudamérica. El Perú es un país con amplia diversidad, que cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo; asimismo posee una multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga importante diversidad de recursos naturales (PROMPERÚ, s.f.-a). En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha

sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes (i.e., costa, sierra, y selva). Su ubicación privilegiada le otorga al Perú ser un *hub* central para América, Asia, Europa, Oceanía, y África, lo cual impacta positivamente al turismo receptivo.

Recursos humanos. Respecto a los recursos humanos, en 2016 según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), se cuenta con 16.2 millones de personas con empleo, incrementándose en 1.8% (278 mil personas) respecto a 2015 (INEI, 2017c). En el caso de la tasa de empleo informal, en 2016 se ubicó en 72.0%, observándose una tendencia decreciente. El empleo generado en la industria del turismo en el Perú ascendió a 1.3 millones en 2017 (WTTC, 2018a), y lo generan las empresas directas en el sector dedicadas a aerolíneas, hoteles, restaurantes, operadores turísticos, y transporte y, las indirectas como artesanos, educación, salud, publicidad, entre otras. Se debe destacar que la masa laboral está conformada por trabajadores formados en el empleo mismo; es decir, personas que han aprendido por la experiencia. Por otro lado, en forma permanente y gradual, se van incorporando al mercado laboral profesionales egresados de instituciones educativas, universidades, e institutos superiores tecnológicos que brindan formación en turismo, hotelería, gastronomía, y ecoturismo (Granados, 2014).

Factores naturales y culturales. Con respecto a los factores naturales y culturales, al Perú se le reconoce mundialmente por su patrimonio cultural y natural al ser la suma de tradiciones, culturas, y lenguas (PROMPERÚ, s.f.-c). El país tiene 12 lugares reconocidos por la UNESCO como Patrimonio Mundial: ocho culturales, dos naturales, y dos mixtos. También se le reconoce en el mundo por su alta cocina. Por la excelente calidad, Lima ha sido nombrada Capital Gastronómica de Latinoamérica (PROMPERÚ, s.f.-d). Por otro lado, se debe resaltar que el Perú figura en el Top 10 de destinos para visitar en 2018 por entidades de servicios reconocidas. Sin embargo, la riqueza natural del país no se limita solo en los productos turísticos premiados y reconocidos mundialmente; por ejemplo, en el Apéndice B

se muestran los principales atractivos turísticos del Perú. MINCETUR maneja oficialmente una cartera de productos, de los cuales destaca un producto por región anualmente. En la Tabla 7 se muestra la cartera de productos turísticos de 2016.

Tabla 7

Cartera de Productos Turísticos en el Período 2016

Macrorregión / Región	Nombre de los productos turísticos
Norte	
Amazonas	Gocta: naturalmente bella
San Martín	Aventura y relax en las cascadas de Carpishuyacu
Loreto	La ruta de la biodiversidad: aventura en el Allpahuayo Mishana
Cajamarca	Cumbemayo: la ruta del agua
Lambayeque	Misticismo y cultura viva en los bosques y pirámides de Lambayeque
La Libertad	Los dioses y el mar: disfrutando como dioses
Piura	El Angolo: del mar al bosque
Tumbes	Turismo en Los Manglares de Tumbes y Puerto Pizarro
Centro	
Ancash	Costa de Ancash: sol, aventura, y arqueología
Callao	Rutas marítimas del Callao
Huancavelica	Aguas termales, salud, y descanso
Huánuco	Huánuco: clima, historia, y tradición
Junín	Ven a Concepción y vive su tradición
Lima	Aventura y belleza paisajista en los Andes de Lima
Pasco	Ruta del café: Villa Rica
Ucayali	Pucallpa: naturaleza y cultura milenaria
Sur	
Apurímac	Pampachiri: bosque de piedras
Arequipa	Arequipa: una experiencia gastronómica
Ayacucho	Ayacucho: síntesis de la historia peruana
Cuzco	Machu Picchu: más de lo que ya conoces, acceso amazónico
Ica	Ruta de los Lagares: la vendimia está en la campiña
Madre de Dios	Disfruta de la biodiversidad en familia en los lagos Sandoval y Valencia
Moquegua	Ruta del Tixani: cultura y naturaleza
Puno	Amantani: reencuentro con la cultura andina
Tacna	Naturaleza, cultura, y aventura en Ite

Nota. Adaptado de “Cartera de Productos Turísticos,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016c. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/destinos-turisticos-innovadores/cartera-de-productos-turisticos/>

Infraestructura. La brecha de infraestructura en turismo es grande comparada con otros países. A pesar del patrimonio cultural y natural del Perú, se cuenta con baja infraestructura aérea, portuaria, de conectividad, entre otros. Según el FEM (2017), el país se ubica en él lo que se refiere a infraestructura: en el puesto 73, para el transporte aéreo; en el puesto 109 para portuaria y terrestre, y en el puesto 45 para servicios turísticos. Para 2018, el presupuesto asignado del MINCETUR ascendería a S/.599.1 millones, de los cuales se destinarían S/.377.7 millones a la cartera del sector, S/.200 millones a PROMPERÚ, y S/.21.5 millones al Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR). El presupuesto responde a los esfuerzos que el sector está realizando para impulsar el turismo receptivo e interno (Ley 30693, 2017).

Principales reconocimientos. Uno de los principales reconocimientos se obtuvo en la Edición 31 de la Exhibición Internacional de Viajes de Hong Kong (ITEHK, por sus siglas en inglés) realizada en la mencionada ciudad, donde Perú fue galardonado como “Mejor destino cultural 2017”, al ser reconocido por sus atractivos turísticos en China (ITEHK, 2018). Por otro lado, el Camino Inca ha sido premiado como el “Mejor destino del mundo” por la plataforma online China de servicios turísticos It’s My World Travel Awards (PROMPERÚ, s.f.-e). Según la guía de viajes británica *Rough Guides*, Perú se encuentra entre los 20 países más hermosos del mundo, ocupando el puesto 16, figurando en primer, segundo, y tercer lugar Escocia, Canadá, y Nueva Zelanda, respectivamente. Además, figuran EE. UU. en el puesto 9 y México en el puesto 12 (Rough Guides, 2017). La revista internacional *Robb Report* editada en España, eligió al Perú como “Mejor destino” en la premiación Best of the Best; siendo dicha revista por más de 30 años un referente para los lectores de alto poder adquisitivo al informar acerca del mercado de lujo (como se citó en “Perú Es Nombrado,” 2017). Se debe resaltar que España fue el principal emisor de turistas de Europa hacia el país

con 145 mil llegadas en 2016, representando un incremento de 4% respecto al año anterior (INEI, 2017a).

En la edición mundial 2017 de los prestigiosos World Travel Awards (WTA), se premió por sexto año consecutivo al Perú como “Mejor destino culinario del mundo”, en tanto el Complejo Arqueológico de Machu Picchu fue reconocido como “Mejor atracción turística” (World Travel Awards, 2017a). En la actualidad son 10 los restaurantes peruanos que se encuentran en el top de “Los 50 mejores restaurantes de América Latina”, teniendo el primer lugar Maido, seguido de Central en el segundo lugar y Astrid & Gastón en el séptimo lugar. En el ámbito mundial, en la lista de “Los 50 mejores restaurantes del mundo”, el restaurante Central se ubica en el quinto puesto, Maido en el puesto 8, y Astrid & Gastón en el puesto 33 (The World’s 50 Best Restaurants, 2018a).

Machu Picchu se coronó como “Destino top de ensueño 2018” en el primer Virtuoso Travel Dreams Tournament, según Virtuoso (como se citó en “Machu Picchu Se Coronó,” 2018), donde compitió con 16 destinos top del mundo. Se debe indicar que Virtuoso Travel es una red de las mejores agencias de viajes de lujo de EE. UU. Según PROMPERÚ (2018c), el país se consolidó como el primer destino receptor de turistas estadounidenses a Sudamérica, superando a Colombia y Brasil, que ocuparon el segundo y tercer lugar, respectivamente. En el ranking World’s Ultimate Bucket List for 2018 elaborado por Flight Network (agencia de viaje online global), Machu Picchu y toda la Amazonía se ubicaron dentro de lista de mejores atracciones, destinos, y experiencias de todo el mundo, llegando a ocupar los puestos 4 y 31 de la lista, respectivamente (como se citó en “Machu Picchu y la Amazonía,” 2018).

Además, como parte de la promoción turística del Perú al mundo, se premiaron en Europa tres de los videos promocionales del país: (a) “Perú, el país más rico del mundo”, (b)

“Film in Perú”, y (c) “Generación con causa”; siendo también reconocidos en la Edición 52 de la Feria Internacional de Turismo de Berlín en Alemania (Infotur Perú, 2018).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Según Porter (2007), la condición de la demanda se manifiesta en la referida a los productos o servicios del sector. Según el FEM (2017), en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017, el Perú ocupó el puesto 51 en el mundo. Este índice evalúa tanto los atractivos turísticos como los aspectos relacionados con la calidad en los servicios, infraestructura tanto aérea como terrestre, y seguridad ciudadana. Si bien se logró mejorar la posición pasando del puesto 58 al 51 entre 2016 y 2017, teniendo como fortalezas los recursos naturales y culturales, ubicándose en las posiciones 4 y 24, respectivamente; aún persisten debilidades en: precios competitivos (127), infraestructura portuaria y terrestre (109), seguridad (108), salud e higiene (91), entorno de negocios (83), infraestructura para el transporte aéreo (73), y sostenibilidad ambiental (73).

El turismo receptivo en el Perú tiene diversos segmentos con diferentes prioridades, preferencias, y toma de decisiones en donde el estilo de vida, nacionalidad, los motivos de visita, edad, generación, entre otros, cumplen un rol importante. Sin embargo, las expectativas de ingreso del turismo mundial según la OMT (2018a), mostrarían crecimientos de 3% y 4% anuales, impulsadas principalmente por China e India y el crecimiento de mayores flujos de visitantes. En lo que respecta al turismo receptivo según PROMPERÚ (2018d), la llegada de turistas internacionales al Perú se ha incrementado sostenidamente desde 2004, llegando a ser en 2017 cerca de 4 millones de turistas, teniendo como principales mercados emisores de turistas a Chile y EE. UU., representando el 27% y 15% del total de turistas extranjeros, respectivamente, y a su vez llegando a representar un 42% de la cuota de mercado. Asimismo, en este mismo año el turismo receptivo en el mundo se habría incrementado en 4% respecto a 2016, mientras que el Perú habría crecido en 8%. El turista

extranjero tiene en promedio 39 años y reside en Latinoamérica (i.e., 59% del total de turistas extranjeros); es de género masculino; tiene pareja; y cuenta con instrucción universitaria. En cuanto a la planificación de su viaje: el 58% de los turistas latinoamericanos compran su pasaje o paquete turístico con menos de un mes de anticipación: El 49% de los turistas australianos compran su pasaje o paquete turístico con cinco o más meses de anticipación; y el 63% de los turistas anglosajones, el 57% de los europeos, y el 61% de los asiáticos compran su pasaje o paquete turístico con una anticipación de uno a cuatro meses. Los principales motivos de viaje son por vacaciones seguido por negocios, visita a familiares, tratamientos médicos, conferencias, misiones religiosas, voluntariado, y educación.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La industria del turismo receptivo en el Perú está conformada por los siguientes tipos de empresas relacionadas que dan servicio al sector según su enfoque: (a) aerolíneas, (b) transportes y movilidad, (c) hoteles y hospedajes, (d) operadores turísticos, y (e) restaurantes.

Aerolíneas. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), la industria aérea es generadora de altos impuestos y puestos de trabajo. En el mercado aéreo peruano existen grandes compañías que se disputan las preferencias de los viajeros: LAN Perú, Peruvian Airlines, Avianca, Star Perú, y LC Perú (MTC, 2018). Viva Air Perú es la nueva aerolínea de bajo costo, que durante sus operaciones desde 2017 ya habría transportado al menos 500 mil pasajeros en el mercado nacional (Viva Air Perú, 2018). Por otro lado, la aerolínea de bajo costo JetSmart, propiedad del fondo de inversión estadounidense Índigo Partners, obtuvo permiso para operar en Perú (Resolución Directoral No167-2018-MTC/12, 2018). A partir del contexto indicado, la estrategia del sector se enfoca en aumentar viajes y reducir precios, por lo cual existe una alta rivalidad entre las aerolíneas por la cuota del mercado. La estrategia de estas se centra en efectuar sus operaciones de manera más eficiente; por ejemplo, durante 2016, LATAM recibió 24 aviones de los modelos más

grandes, modernos, y eficientes que permiten transportar una mayor cantidad de pasajeros con un menor consumo de combustible (LATAM Airlines, 2016). Estas empresas son las que representan los mayores ingresos en el sector, y son las que cuentan con mejores prácticas e innovación en la industria.

Transporte terrestre. Los transportes y movilidades terrestres turísticas están compuestos principalmente por las siguientes empresas: Cruz del Sur, Perú Bus, Línea, Turismo Civa, Móvil Tours, Tepsa, Cromotex, Turismo Palomino, y Oltursa (SUNAT, 2018). El INEI (2017a) mostró un crecimiento de 3% en la industria del transporte: explicado el avance positivo del transporte aéreo (3.96%), transporte por vía férrea (22.28%), transporte terrestre de carga y pasajeros (2.83%), y transporte por tubería (12.34%). Este grupo de empresas tiene como estrategia la eficiencia operativa y diversificación. Cruz del Sur por ejemplo apuesta por los segmentos populares para competir con las cada vez más bajas tarifas de las aerolíneas, según Luis Ramírez, gerente general de Cruz del Sur (como se citó en “Cruz del Sur,” 2017). Por otro lado, los principales problemas en el transporte terrestre son la seguridad, la informalidad, cambios climáticos o desastres como el Fenómeno de El Niño Costero, y los riesgos de accidentes por carreteras en mal estado o clima.

Hoteles. El sector hotelero en el Perú está conformado por más de 19 mil establecimientos que pertenecen a cadenas internacionales y nacionales, mayormente conformado por hospedaje de tres estrellas, según la Sociedad de Hoteles del Perú (como se citó en Ninahuanca, 2017). Las principales cadenas de hoteles son: Marriott, Casa Andina, Hilton, Costa del Sol, Ramada, Swissotel, Accor, Tierra Viva, Los Portales, y Hyatt. Según datos del MINCETUR, se espera un crecimiento para este sector, con la ejecución de 62 proyectos que suman una inversión aproximada de US\$1,141 millones para 2021 (como se citó en “Cómo Va la Inversión,” 2017). El crecimiento del turismo receptivo, el fortalecimiento del turismo interno, y la fuerte demanda del segmento corporativo garantizan

la rentabilidad del negocio hotelero en los próximos años. La estrategia de este sector, es generar ventajas competitivas para los altos segmentos a través de la inversión privada.

Como se muestra en la Figura 11, Cuzco concentra la mayor cantidad de las principales cadenas hoteleras del Perú con 721 habitaciones, siguiéndole Paracas y Arequipa.

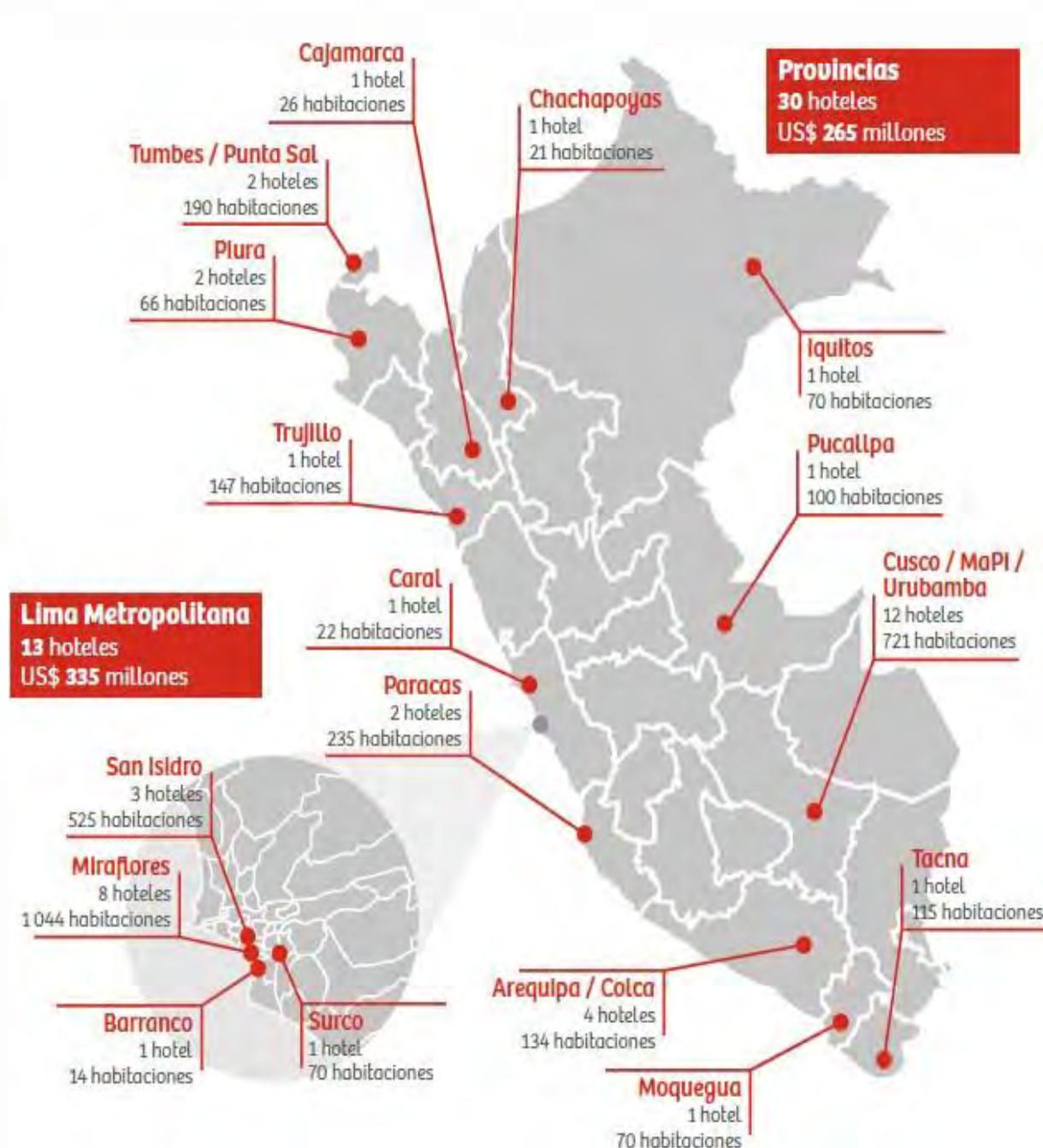


Figura 11. Principales cadenas de hoteles en el Perú.

Tomado de “Evolución de la Oferta Aérea y Hotelera,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016d, p. 27. Lima, Perú: Autor.

Operadores turísticos. Los operadores turísticos son aquellos encargados de la movilización de turistas hacia las principales rutas, actividades, y eventos; siendo los principales: Condor Travel, CTM Tours, Nuevo Mundo Viajes, Viajes Falabella, entre otros (APAVIT, 2018a). Estas empresas se enfocan en generar experiencias únicas a los clientes extranjeros de altos segmentos a través de la especialización.

Restaurantes. Perú es el país de Latinoamérica y el Caribe con mayor número de restaurantes incluidos en la lista The World's 50 Best Restaurants 2018 (The World's 50 Best Restaurants, 2018b). Perú tiene tres posiciones de las ocho dadas a restaurantes de la región. Debido a su fama gastronómica desde hace siete años, los restaurantes gastronómicos turísticos peruanos aparecen con regularidad en la lista mencionada. Según expertos, existen tres factores por los que la cocina peruana está de moda: la herencia cultural, los ingredientes autóctonos, y la fama obtenida por una generación de cocineros peruanos (PROMPERÚ, s.f.-d). Como es notorio, la estrategia en este sector es de calidad superior para segmentos altos.

A través de lo expuesto anteriormente, se puede inferir que el clúster está orientado a estrategias de especialización en altos segmentos donde la competencia es fuerte con más participantes y su estructura está enfocada en la eficiencia.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Los sectores relacionados y de apoyo que se encuentran relacionados al clúster son todos aquellos que pertenecen al rubro de entretenimiento, comercio, y servicios, como: casinos, bares, cines, lavanderías, joyerías, artesanías, textilerías, comercializadoras, seguros (Agung, Anand, Bhardan, Llanos, & Nosher, 2010). Estos sectores se ven impactados directamente puesto que los turistas buscan no solo realizar un circuito turístico, sino buscan también realizar actividades de ocio, así como cubrir sus necesidades personales durante su estadía y compras de regalos y recuerdos. Adicionalmente, el sector educación es un sector

de apoyo, puesto que ofrece los recursos humanos para la realización de las actividades que impactan al turismo receptivo.

Por otro lado, existen instituciones y revistas en el ámbito internacional relacionadas al turismo receptivo que se encargan de fomentar y resaltar las mejores posiciones a través de certificaciones y rankings. La UNESCO reconoce diversos productos turísticos de Perú como patrimonios naturales y culturales (e.g., Machu Picchu). También el FEM (2017) a través de su Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017, reconoce al Perú ubicándolo en el puesto 51 de 136. Se debe mencionar también que Shangai World Travel Fair, medio importante en China, designó a Perú como el “Mejor destino turístico de las Américas” (MINCETUR, 2017c). Además, en la Feria Internacional de Turismo FITUR 2017, Perú se distinguió como el país más rico de todo el mundo (Portal de Turismo, 2018a). Por otro lado, basada en la opinión de sus millones de usuarios, la página Booking presenta un top 10 de los mejores destinos de 2018, en los cuales se encuentra Perú y Machu Picchu (PROMPERÚ, 2018e).

3.2.5 Influencia del análisis en la industria del turismo receptivo

Si bien el panorama económico mundial ha sido impactado por factores exógenos como crisis políticas y económicas, las proyecciones de crecimiento mundial del turismo receptivo son favorables. El Perú tiene condiciones favorables para aumentar la participación en el turismo receptivo a través de sus recursos naturales y patrimonios culturales, así como su historia. No obstante, se convierte en un obstáculo el bajo nivel de inversión pública y privada tanto en infraestructura como en tecnología.

El turista es cada vez más sofisticado y exigente, puesto que busca estar más informado, a la vez que evalúa con minuciosidad los aspectos relacionados a su travesía, convirtiéndose en primera fuente de recomendación para futuros turistas. Además de ello, busca experiencias memorables; por lo tanto, la propuesta de valor que se ofrece al mundo

deberá ser diferenciadora; resultando importante para el país dado el crecimiento de la participación de ingresos por turismo en el PBI. Para ello, los participantes del clúster deberán mantener y enfocar su estrategia de especialización además de seguir el camino hacia la diversificación e innovación de su oferta turística mediante la aplicación de medidas integradoras que potencien el desempeño de la actividad turística en el Perú y que siga fomentando reconocimientos mundiales para atraer mayor cantidad de turistas extranjeros con altos tickets de gasto promedio.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

A través del análisis del entorno en las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas, se identifican los factores clave de éxito de la industria a través de nuevas oportunidades o amenazas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La República del Perú se organiza bajo un Estado conformado a partir de la *Constitución Política* aprobada en 1993, cuyo presidente a 2018 es Martín Vizcarra. En este período se observa mayor estabilidad política, teniendo como objetivos económicos a corto plazo de: una menor incertidumbre política, la aceleración de la inversión pública, la facilitación de la inversión privada, y una mejor capacidad de gestión (Saavedra, 2018).

El Estado peruano designa un presupuesto al sector turismo. El presupuesto de 2017, correspondiente al sector turismo fue ejecutado al 92.3% (MINCETUR, 2017b). Para 2018, el presupuesto asignado al sector turismo es de S/.527 millones (0.3% del total). Se están presupuestando S/.76.4 millones en mejoras en la pavimentación de las vías nacionales en un 88% en 2018, lo cual impulsaría positivamente al turismo. En seguridad, se expandiría la cobertura de patrullaje a un 80.4%, lo que mejorarían las condiciones para el turismo receptivo (Ley 30693, 2017). Por el lado legal, el turismo está afectado por el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional que fue creado por la Ley

27889 (2002), aunque vigente desde 2003 y su recaudación constituye recurso del Fondo para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional para financiar exclusivamente las actividades y proyectos destinados a promocionar el turismo en el exterior.

El Estado a partir del MINCETUR, presenta planes para el turismo como el PENTUR, así como informes constantes sobre el sector en donde se busca generar un mecanismo que permita desarrollar y ejecutar herramientas de planificación y gestión de los Gobiernos locales a través de la formulación de planes de desarrollo turístico local. En la Figura 12 se muestra la vinculación de dichas herramientas de gestión con los planes locales regiones y nacionales de desarrollo y los planes sectoriales. En ese sentido, se busca articular los objetivos estratégicos e indicadores establecidos en el presente plan a los planes de desarrollo concertado y a los planes sectoriales en sus diferentes niveles (MINCETUR, 2017d).



Figura 12. Niveles de planeamiento y articulación.

PENTUR = Plan Estratégico Nacional de Turismo; PERTUR = Plan Estratégico Regional de Turismo; PDLT = Plan de Desarrollo Turístico Local. Tomado de “Elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Local: Guía para el Cumplimiento de la Meta 38 del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2017,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017d, p. 43. Lima, Perú: Autor.

En el ámbito de la política internacional, se estimula el crecimiento del turismo receptivo con lo cual se presenta como una oportunidad para satisfacer la necesidad de mercado potencial. La OMT es la principal organización internacional en el ámbito turístico que da lineamientos y apoyo al sector en políticas turísticas y conocimientos para contribuir al crecimiento económico, incluyente, y sostenible ambientalmente (OMT, 2018b). Por otro lado, la UNESCO (2018) también contribuye con políticas para la protección de los patrimonios culturales reforzando al turismo receptivo como un sector importante para el desarrollo de la humanidad.

Por otro lado, los conflictos y políticas adversas en los países emisores como EE. UU., China, y Brasil afectarían el turismo receptivo en el Perú, puesto que las expectativas de los viajeros tienden a decaer, al ver un futuro incierto en su propio país. Temas como el caso Lava Jato afectó profundamente no solo la política en Brasil, sino redujo en 2016 el consumo y gastos en turismo.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el PBI crecería 3.6% para 2018, explicado por la recuperación de la demanda interna e impulsado por la inversión pública de 17.5% y un mayor crecimiento de la inversión privada de 4.5% (MEF, 2018). El PBI del sector turismo muestra una participación respecto al PBI total de 3.8% en los últimos años y generó 1.3 millones de trabajos en 2017 (OTP, 2018). Asimismo, se estima que el impacto directo del turismo receptivo aumentaría 4.5% en 2018 y 4.7% promedio anual en los próximos 10 años (WTTC, 2018a). Asimismo, según el BCRP (2018b), la inflación se proyecta para 2018 y 2019 en alrededor de 2%, ubicándose en el promedio del rango meta definido por el mismo banco (1.0%, 3.0%). Con respecto a Latinoamérica, el Perú es uno de los países con baja inflación y controlada, debido a las políticas aplicadas por el BCRP. En relación a la economía global, en 2017 creció 3.7%, la tasa más alta desde 2011, como

resultado de un crecimiento sincronizado de la economía mundial, dadas las mejores condiciones en el mercado laboral en las economías desarrolladas y mayores precios en los commodities. Las proyecciones de crecimiento de la economía mundial han sido revisadas al alza tanto para 2018 como 2019, situándose en 3.8% y 3.7%, respectivamente. Ello implica, un recupero del comercio global, así como un mejor performance del entorno internacional (BCRP, 2018b).

Los factores económicos negativos desincentivan el turismo receptivo en los países emisores. Luego de la crisis económica mundial producida en 2008, como consecuencia de la crisis hipotecaria en EE. UU. (De la Cuba, 2009), el número de turistas estadounidenses que llegó al Perú se contrajo en 9 mil visitantes en 2010, en tanto luego de su recuperación, el crecimiento promedio entre 2012 y 2016 fue de 35 mil visitantes (MINCETUR, 2018a). En China los conflictos sociales y laborales en 2012 pusieron en riesgo la estabilidad de la segunda economía más grande del mundo, al presentarse huelgas y protestas de manera consecutiva (Zambrana, 2011). Finalmente, en el caso de Brasil, se vivió una recesión económica en 2015 y 2016 lo que afectó la economía al mostrar tasas de crecimiento negativas en el PBI, aunado a los escándalos de corrupción (Caso Lava Jato) que causaron un desequilibrio en la política del país (Expansión, 2018). Ello desencadenó en 2016 que los viajes de turistas brasileiros al mundo disminuyeran en 1.3 millones respecto a 2015 (-13%), según analistas brasileiros (como se citó en Steinlen & Gerter, 2018).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Se estima que la población mundial tiene 7,586 millones de habitantes, 60% de la población mundial vive en Asia (4,400 millones), un 16% en África (1,200 millones), un 10% en Europa (738 millones), un 9% en Latinoamérica y el Caribe (634 millones), y el 5% restante en Norteamérica (358 millones) y Oceanía (39 millones). China (1,400 millones) e India (1,300 millones) continúan siendo los países con mayor población. Se estima que para

2030, la población mundial llegue a los 8,500 millones de habitantes (Naciones Unidas, 2018). La OMT pronosticó que el turismo receptivo mundial crecería entre 3% y 4% en 2018 siendo el crecimiento más significativo el que ocurra en Asia y EE. UU. (como se citó en el “El Turismo Mundial,” 2018).

Se evidencian nuevas tendencias de los turistas extranjeros, las cuales son: (a) búsqueda de ofertas personalizadas que maximicen tiempo y dinero; (b) viajes a destinos exclusivos (i.e., exóticos y únicos); (c) destinos inclusivos que sirvan para todos considerando factores como discapacidad, mascotas, mujeres solas, o diferentes idiosincrasias culturales; (d) conexión a partir de la tecnología; (e) incremento del sector de viajeros equilibrados en búsqueda de naturaleza y relajación; y (f) destinos sostenibles (MINCETUR, 2016b).

Los turistas extranjeros se caracterizan por tener un promedio de edad de entre 25 a 34 años (32%), ser de género masculino (63%), casados y convivientes (44%), con instrucción universitaria (43%), que percibe menos de US\$40,000 anuales como ingreso familiar (52%), generalmente es profesional ejecutivo (17%), o estudiante (13%). Su principal motivo de viaje es por vacaciones (66%), y del total de viajeros, el 54% prefiere viajar adquiriendo un paquete turístico y el 24% prefiere organizar su visita por su propia cuenta a través de Internet, quedándose en promedio 10 noches. Los turistas extranjeros gastan en promedio en Perú US\$946 (PROMPERÚ, 2018d). Entre los diferentes perfiles descritos, destacan los turistas provenientes de tres países: China, EE. UU., y Brasil, quienes representan un mercado atractivo debido al monto que gastan por persona a comparación de los demás países.

El perfil del turista chino se caracteriza por provenir de Beijing/Pekín (22%), Shangai (13%), o Hong Kong (12%), ser del género masculino (78%), encontrarse en una edad de 25 a 34 años (55%), estar casado o estar conviviendo (58%), y tener grado de instrucción

universitaria (51%); siendo sus principales motivos de visita por negocios (40%) y vacaciones (46%), viajando por cuenta propia (46%), y adquiriendo un paquete turístico (54%) y; en promedio, hospedarse por 14 noches y gastar por su visita al Perú US\$2,223 (PROMPERÚ, 2018f). Los turistas que provienen de las ciudades de Beijing, Shanghai, y Guangzhou gastan más dinero en sus viajes con una media de US\$5 mil por viajero. No les interesa el sol ni la playa, pero aman el pescado y prefieren los destinos culturales y arqueológicos a los de entretenimiento (Cocirla, Martínez, & Mejía, 2014). De los 90.1 millones de chinos que viajan al mundo, 0.2 millones viajan a Sudamérica y de ellos solo 31,408 chinos viajan al Perú (0.03%); siendo sus tres países más visitados: (a) Tailandia, (b) Japón, y (c) EE. UU. (PROMPERÚ, 2018f). Los chinos se caracterizan por realizar tours por diversos países latinoamericanos, usualmente entre tres y cuatro países. Del total de chinos que visitan Sudamérica, el 39% visitan solo el Perú y el 61% visitan el Perú más otros países sudamericanos: (a) Argentina, (b) Brasil, y (c) Chile, los cuales están en un rango promedio de 35 mil visitantes cada uno (Portal de Turismo, 2017c). Existen tres épocas en el año en que el turista chino viaja al exterior: (a) el Año Nuevo Chino, (b) en mayo tienen 10 días de vacaciones, y (c) en octubre tienen otros 10 días más de vacaciones (Cocirla et al., 2014).

Los estadounidenses que viajan al mundo son 115.5 millones, llegando a Sudamérica 3.1 millones (2.7%) y a Perú 599 mil (0.5%); sin embargo, el Perú se consolidó como el primer destino receptor de turistas estadounidenses en Sudamérica, por encima de Brasil y Colombia, quienes ocuparon el segundo y tercer lugar, respectivamente. El crecimiento promedio anual entre 2013 y 2017 del flujo de turistas estadounidenses en el Perú fue 5%, en tanto el gasto total generado por los turistas en el Perú alcanzó los US\$769 millones, con un crecimiento promedio anual de 6%; siendo el gasto promedio por turista de US\$1,727 con una permanencia promedio de 10 noches y principal motivo de viaje vacaciones, recreación, u ocio (59%). En lo que respecta a planificación, el 66% de ellos planifican su viaje con uno

a cuatro meses de anticipación, prefieren los hoteles de cuatro o cinco estrellas (44%), y adquieren su paquete turístico mediante una agencia de viajes (54%) influenciados en su elección de destino por Internet (73%) (PROMPERÚ, 2018g). Asimismo, PROMPERÚ (2018h) ha implementado acciones de promoción, como campañas de Branding 360° dirigidas a este mercado, orientado a promover el Perú como destino cultural, de naturaleza, aventura, y gastronomía. Es así que en 2017 acompañados del *New York Times* y viajes de prensa con medios como National Geographic o Lonely Planet en sus diversas plataformas, hizo posible mostrar la riqueza histórica, cultural, y patrimonial ante millones de potenciales estadounidenses viajeros.

Según PROMPERÚ (2018i), Brasil es uno de los países sudamericanos con mayor población, teniendo aproximadamente 209 millones de habitantes, de los cuales 10 millones viajan al mundo principalmente a EE. UU., Francia, y Argentina. Alrededor de 2.7 millones de brasileiros viajan a Sudamérica prefiriendo a Chile y Uruguay por encima de Perú. El Perú recibió 173,753 turistas de Brasil durante 2017, lo cual representa aproximadamente 5% del total de viajeros brasileiros. El perfil del turista brasileño que visita el Perú por vacaciones, en promedio, tiene una permanencia de ocho noches; provienen principalmente de Sao Paulo (22%); viajan por cuenta propia a través de compra online (59%); se alojan en hoteles de tres estrellas (52%); visitando Lima, Cuzco, y Puno y el 60% se caracterizan por ser *millennials* (PROMPERÚ, 2018j). En el ámbito mundial, los brasileiros gastan por viaje un promedio de US\$1,806, mientras que en Perú tienen un nivel de gasto de US\$1,057, por lo cual se puede ver un importante potencial de atraer a los turistas brasileiros a partir de su gasto promedio (PROMPERÚ, 2018i). Los brasileiros basan principalmente la elección del destino a partir de los siguientes aspectos: (a) calidad de los servicios por encima del precio, (b) experiencias culturales e históricas, y (c) belleza y atractivos naturales (Ministerio de Turismo de Argentina, 2017).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el ámbito mundial, se está aumentando la inversión y desarrollo de las TIC con el fin de incrementar los ingresos económicos y mejorar la calidad de vida de las personas a partir de innovación digital. A partir del ranking del *Informe Global de Tecnología de Información 2016*, se evidencian los esfuerzos por mejorar y analizar el impacto de las TIC en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo. Perú alcanzó el puesto 90 en dicho ranking, teniendo como aspecto positivo el contar con una buena cobertura de red móvil; sin embargo, el Perú tiene aún que enfrentar una baja calidad del sistema educativo (principalmente en matemáticas y ciencias), falta de eficacia de los órganos legislativos, y bajo nivel de eficiencia del sistema legal (FEM & INSEAD, 2016). Con relación a la oferta de servicios turísticos, la industria deberá desarrollar herramientas de gestión integrales para adaptarse al uso de tecnologías innovadoras de la información y comunicación que manejen los nuevos usuarios digitales (MINCETUR, 2016b); para lo cual se requiere mayor inversión tanto en el ámbito público como privado.

El Estado a través de PROMPERÚ, invierte en tecnologías con el objetivo de atraer turistas. PROMPERÚ (2016b) lanzó la campaña de promoción del turismo interno denominada, “Y tú, ¿qué planes?”, soportada en una plataforma web que actualmente se ubica como el segundo buscador para los viajeros peruanos, luego de Google. Desde su creación, se registran a la fecha más de 5.5 millones ingresos a la web. Por otro lado, la página web Peru.Travel se constituye en la principal plataforma virtual de promoción del Perú hacia el exterior, con una presentación en nueve idiomas, dotada de herramientas para facilitar la planificación del viaje a través de convenios de colaboración mutua con empresas privadas (i.e., TripAdvisor, Bus Portal, el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENHAMI], Guía Gastronómica del Perú), con información de operadores turísticos categorizados (MINCETUR, 2016b). PROMPERÚ sigue buscando mejorar la llegada de la

oferta turística del Perú a partir de lanzamientos de plataformas web, así como publicaciones en blogs y foros internacionales. En junio se lanzó una campaña sobre Perú en China y en Alemania (M. Rodríguez [PROMPERÚ], comunicación personal, 20 de mayo, 2018).

En el Perú, los esfuerzos por investigación científica en turismo son escasos. La mayor parte de los últimos descubrimientos históricos han sido realizados por entidades privadas internacionales o con ayuda de universidades privadas del Perú. Si se considera el nivel de inversión en investigación científica con relación a los demás países de la región, el Perú está en una situación de desventaja. Actualmente, las investigaciones más importantes en materia de turismo se están realizando a través de los principales arqueólogos del Perú: Walter Alva (Mochica) y Ruth Shady (Caral) (M. Rodríguez [PROMPERÚ], comunicación personal, 20 de mayo, 2018).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El cambio climático genera altos impactos a la industria del turismo receptivo, sobre todo en el patrimonio cultural, los ecosistemas naturales y la diversidad biológica, así como en la infraestructura arqueológica; por lo que es necesario desarrollar instrumentos de gestión e identificar medidas de reducción del riesgo. En el Perú, la importancia de la sostenibilidad de la industria del turismo receptivo se puede reflejar a través de los siguientes organismos y leyes:

1. Política ambiental del sector turismo: Define los propósitos y principios que rigen el desempeño ambiental de los actores y establece la definición y el logro de los objetivos y metas ambientales, que contribuyen a la sostenibilidad y competitividad del turismo en el Perú (MINCETUR, 2006).
2. El MINCETUR en conjunto con el MINAM han fortalecido la evaluación del impacto ambiental de los proyectos y actividades con fines turísticos, otorgando a la fecha 59

certificaciones ambientales a proyectos de inversión público-privados y actividades en curso con fines turísticos (Resolución Ministerial No 157-2011-MINAM, 2011).

3. Políticas de gestión ambiental en el PENTUR: (a) fortalecer la gestión ambiental turística, (b) impulsar la aplicación de buenas prácticas ambientales para la gestión eficiente de los recursos naturales, y (c) desarrollar lineamientos para la formulación de los proyectos e inversión de cambio climático y gestión de riesgo de desastre (MINCETUR, 2016b).
4. SENACE: Con el fin de supervisar el balance entre el turismo, el medioambiente, y los proyectos de inversión pública, privada, y de capital mixto, se creó el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE) (MINAM, s.f.).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE describe y evalúa los factores externos que son de influencia sobre el sector y cómo la industria del turismo receptivo en el Perú responde. Entre las oportunidades de mayor impacto, se identifican las siguientes: (a) crecimiento de la demanda del turismo en el ámbito internacional, dado que el turismo mundial en 2017 creció 27% con respecto a 2013 en número de turistas; (b) Perú ubicado dentro de los destinos top mundiales, debido a reconocidos organismos de turismo como la OMT que valoran la riqueza patrimonial y cultural del país; y (c) aumento del gasto promedio del turismo extranjero, dado que en 2017 el gasto promedio por turista extranjero creció 7% con respecto a 2013. A estas oportunidades se les han asignado pesos entre 0.10 y 0.15. Entre las amenazas que generarían más impacto a la industria, se encuentran: (a) mejora de oferta de valor turística de países competidores de la región; (b) conflictos sociales y políticas adversas en los países emisores; y (c) deterioro y afectación de los destinos turísticos debido al cambio climático, desastres naturales, enfermedades, y daños colaterales; a las cuales se les ha colocado pesos entre 0.08 y 0.18. Considerando su valoración, como resultado final se obtiene una ponderación de 2.45, lo que significa que la industria responde al promedio (ver Tabla 8).

Tabla 8

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la Industria del Turismo Receptivo

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Crecimiento de la demanda del turismo en el ámbito internacional	0.15	3	0.45
O2. Aumento del gasto promedio del turismo extranjero	0.10	3	0.30
O3. Perú ubicado dentro de los destinos top mundiales	0.15	4	0.60
O4. Tendencias mundiales orientadas a segmentos de turismo cultural, gastronómico, de naturaleza, y de lujo	0.10	4	0.40
O5. Mayor dinamismo de los canales online así como de los sistemas de información que exponen el turismo en el ámbito mundial	0.06	3	0.18
Subtotal	0.56		1.93
Amenazas			
A1. Mejora de oferta de valor turística de países competidores de la región	0.18	1	0.18
A2. Deterioro y afectación de los destinos turísticos debido al cambio climático, desastres naturales, enfermedades, y daños colaterales	0.08	2	0.16
A3. Nuevos descubrimientos de mayor impacto turístico e histórico en otros países	0.05	1	0.05
A4. Conflictos sociales y políticas adversas en los países emisores	0.10	1	0.10
A5. Factores económicos adversos que desincentiven el turismo en los países emisores	0.03	1	0.03
Subtotal	0.44		0.52
Total	1.00		2.45

Nota. Valor: 4= Responde muy bien, 3= Responde bien, 2=Responde promedio, 1=Responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 121. Lima, Perú: Pearson.

3.5 La Industria del Turismo Receptivo y Sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En el clúster de la industria del turismo receptivo, el principal recurso o proveedor es el producto o servicio turístico respaldado en alguna atracción, patrimonio cultural, o actividad. El producto o servicio turístico en este aspecto tiene un alto poder de negociación sobre la industria debido a que son pocos, únicos, y concentrados. En el Perú existen 75 productos turísticos en cartera (MINCETUR, s.f.-b). Sin embargo, el circuito del sur (el más visitado por el turista receptivo) tiene entre nueve y 15 productos turísticos (MINCETUR, 2016c). Ello genera concentración y un alto poder del recurso. No existen sustitutos para la

experiencia turística. Por ejemplo, el complejo arqueológico de Machu Picchu tiene una capacidad máxima de 5,940 turistas al día (Portal de Turismo, 2017a). Si excede la capacidad, los turistas deberán esperar otro día para poder ingresar. Es decir, los turistas están condicionados por las características y limitaciones del producto turístico. Si se evalúa a los principales actores del clúster por separado, se obtendrán diferentes resultados en poder de negociación de los proveedores puesto que cada actor tiene una diferente razón de ser.

Hoteles. En relación a los hoteles, sus proveedores principalmente son servicios alimenticios y de limpieza, así como proveedores de infraestructura como muebles y enseres. El poder de negociación de sus proveedores es bajo puesto que existen en el mercado muchos servicios relacionados; además que no existe concentración y no son tan diferenciables. Asimismo, el costo no tiene impacto significativo en la matriz de costos totales y no existe amenaza de integración vertical.

Operadores turísticos. El poder de negociación de los proveedores es bajo puesto su negocio no necesita de alta inversión en activos fijos. Principalmente, su negocio consiste en ser intermediario entre el cliente y los proveedores de servicios turísticos.

Restaurantes. En lo que respecta a restaurantes, sus principales proveedores son empresas que ofrecen productos de alimentos y bebidas. El poder de negociación de estos proveedores es bajo, principalmente debido a la alta cantidad de empresas en el mercado de alimentos y bebidas. Asimismo, existe una importante cantidad de sustitutos; y no hay concentración y tampoco existe diferenciación de los productos.

Transportes. Respecto a los servicios de transporte terrestre y aéreo, sus principales proveedores son las gasolineras, empresas mecánicas que den servicios de mantenimiento y venta de repuestos, así como equipo técnico que solucione desperfectos en la flota de vehículos. En ambos casos, sus proveedores al ser un grupo menor, sin sustitutos, técnicos, y especializados, tienen un alto poder de negociación.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En el clúster de la industria del turismo receptivo, los principales compradores de los productos turísticos son los visitantes extranjeros. El poder de negociación de los compradores es bajo debido a que la compra es personal o retail; asimismo no compran en volúmenes ni repiten los mismos productos turísticos en cada visita. Por otro lado, los atractivos turísticos peruanos son únicos y reconocidos en el mundo, por lo cual los cambios en el precio no generan un importante impacto en la demanda. Sin embargo, el efecto del poder de negociación de los compradores en los miembros del clúster puede diferir.

Hoteles. El poder de negociación de los compradores es bajo, puesto que el grado de ocupabilidad en habitaciones en el ámbito nacional es de 60% (MINCETUR, 2016d); en la zona sur puede llegar a una ocupabilidad de entre 70% y 75%, condicionado frecuentemente por el mes del año y las festividades. Por lo tanto, la sensibilidad de los compradores o turistas receptivos en el precio es muy baja. Adicionalmente, representan una menor cantidad los hoteles y hospedajes que cumplen con las expectativas de los turistas receptivos quienes en su mayoría prefieren hoteles de tres a más estrellas.

Operadores turísticos. En el Perú existen aproximadamente un total de 10,000 entre agencias de viaje y operadores turísticos, de los cuales sus productos y precios por zona turística no son tan diferenciables. Su única diferencia es exclusivamente por locación y servicios adicionales que pudiese necesitar o preferir el cliente, según Fredy Gamarra, presidente de CANATUR (como se citó en Portal de Turismo, 2016b). Por otro lado, sí existe una diferenciación en el precio respecto de una zona turística frente a otra según el acondicionamiento, mantenimiento, y estado en el que se encuentra el destino turístico. Sin embargo, de las agencias turísticas existentes, solo 50 están asociadas a APOTUR Perú, la cual es la interlocutora válida con las autoridades, organismos de turismo, y el sector privado de turismo con el objeto de desarrollar y mejorar la oferta turística peruana, y a su vez

asegurar una mejor calidad de servicio que se ofrece al turista. Adicionalmente, en el país existen entre el 52% y 55% de operadores turísticos que son informales y que alteran el mercado con variaciones de las tarifas y calidad de los servicios, según el presidente de la Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT), Publio Santander (como se citó en “Más de la Mitad,” 2015). En diversos casos, eligen al operador turístico que les genere menos costo.

Restaurantes. El poder de negociación de los compradores es mixto puesto que depende de los segmentos a los que se orienta. Son escasos los reconocidos restaurantes gastronómicos, por lo cual su poder de negociación es mayor que los clientes o comensales. Adicionalmente, el éxito de la gastronomía peruana en el ámbito mundial se refleja en el reconocimiento de “Mejor destino culinario del mundo” (World Travel Awards, 2017a). La gastronomía peruana ya se encuentra entre los aspectos motivadores para viajar. El 82% de los visitantes consideran a Perú como un destino gastronómico y el 25% afirman que el conocimiento sobre la gastronomía peruana estaría creciendo en sus países (PROMPERÚ, 2017).

Transporte aéreo. El poder de negociación de los compradores es bajo debido al interés de viaje al Perú, baja cantidad de rutas, y la limitación del principal aeropuerto de llegadas internacionales, aeropuerto Jorge Chávez, el cual se encuentra saturado.

Transporte terrestre. El poder de negociación de los compradores es alto debido a la alta cantidad de empresas en este rubro. Asimismo, la informalidad en este sector es alta, por lo cual existe negociación de precios para los viajes.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos adquiere más poder cuando aquellos productos o servicios que no son exactamente iguales cobran valor como una alternativa factible en la decisión de compra (Porter, 2007).

Según la OMT, “casi todos los productos turísticos son, a su vez sustitutos de otros y es posible afirmar que no existen productos sustitutos, sino que todos los productos son, a su vez, competidores directos” (como se citó en Lozano & Rengifo, 2016, p. 42). Así, un producto de alojamiento no es sustituible por otro alojamiento en una zona determinada; es decir no actúan como sustitutos, sino como competidores, pero posiblemente en nichos de mercados distintos.

Desde la perspectiva del clúster de la industria del turismo receptivo, la amenaza de productos sustitutos es baja puesto que, si bien los productos turísticos compiten entre sí, las actividades de entretenimiento (e.g., compras en centros comerciales, deportes de aventura, visitas a bares y discotecas, visitas a parques, entre otros) son en su mayoría percibidas como actividades complementarias y no como sustitutos. Existen algunas tendencias globales de sustitutos como realidad virtual; sin embargo, se encuentra el producto en desarrollo y actualmente no impacta en el precio ni en la cantidad de visitantes receptivos. El turismo con realidad virtual (VR), permite tener la experiencia de viajar sin moverse de su sitio. Aunque está en etapa experimental, existen casos de pruebas de piloto y, a futuro es posible que se realicen visitas virtuales en vivo a atractivos turísticos de cada país, según el fundador de Intervip 360, Ricardo Maruri (como se citó en Montes, 2016). Por otro lado, el proyecto de Facebook Oculus Rift (en alianza con un comercializador de realidad virtual), desarrolla experiencias en viajes diseñados con el objetivo final de realidad virtual (Jiménez, 2017).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Un nuevo entrante en la industria del turismo receptivo, es el descubrimiento de un nuevo atractivo en la región cuya potencialidad de convertirse en un producto turístico es alta. Desde esta perspectiva, la amenaza de entrantes es baja puesto que las investigaciones y búsqueda de nuevos productos turísticos son lentas en la industria. Los nuevos

descubrimientos tardan en ser expuestos ante el público en general debido a las investigaciones previas que se necesitan realizar.

Hoteles. Desde la perspectiva de los hoteles, no existe una amenaza de entrantes significativa puesto que se necesita una inversión de capital alta, curvas de experiencia madura, y políticas gubernamentales que incentiven la construcción de nuevos complejos hoteleros cerca de los circuitos turísticos o con condiciones favorables para la inversión.

Operadores turísticos, agentes de viajes, y restaurantes. La amenaza de nuevos entrantes es alta dado que existen miles de empresas en este rubro y no se necesita inversión alta de ingreso en activos. Sin embargo, se necesita que los nuevos entrantes sean formales y generen un impacto positivo en el sector al ofrecer servicios de calidad.

Transporte. En el transporte terrestre y aéreo, la inversión en flota y mantenimiento técnico es alta y tiene algunas políticas gubernamentales restrictivas, así como elevados impuestos. En este caso, la amenaza de entrantes es baja. Sin embargo, inversionistas podrían interesarse y evaluar su ingreso. Viva Air Perú ingreso en 2017 a competir en vuelos de bajo costo y obtuvo resultados favorables. JetSmart, empresa de capital estadounidense, también estaría interesada en ingresar al Perú con un nuevo formato de negocio, “Ultra low cost” (Tinjacá, 2018).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Desde la perspectiva del clúster del turismo receptivo, la rivalidad es alta en el sector. La industria se encuentra en crecimiento y los países competidores tienen una estrategia intensiva para captar los flujos de turistas receptivos.

Perú se encuentra en el puesto 51 en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 (FEM, 2017). En el ámbito Latinoamérica, Perú se encuentra en la sexta posición. Los países con los que compite el Perú en turismo receptivo son: México, Brasil, Panamá, Chile, y Argentina, en ese orden. En la Tabla 9 Perú tiene el menor puntaje en condiciones

adecuadas (i.e., seguridad, ambiente económico, salud, recursos humanos, y canales digitales) e infraestructura. Sin embargo, Perú tiene un mejor puntaje que Panamá y Chile en patrimonio cultural y natural. El país es percibido como el destino con mayor potencialidad debido a su amplia diversidad y atractivos en comparación a sus principales competidores.

Tabla 9

Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 en Principales Países de Latinoamérica

País	Ranking mundial	Puntuación	Subíndice			
			Condiciones adecuadas	Políticas de turismo	Infraestructura	Patrimonio cultural y natural
México	22	4.54	4.5	4.3	3.9	5.5
Brasil	27	4.49	4.4	4.0	3.7	5.9
Panamá	35	4.37	4.8	4.8	4.6	3.2
Chile	48	4.06	5.1	4.7	3.5	3.0
Argentina	50	4.05	4.8	3.7	3.3	4.5
Perú	51	4.04	4.5	4.2	3.2	4.3

Nota. Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the Way for a More Sustainable and Inclusive Future [El Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2017: Allanando el Camino para un Futuro Más Sostenible e Inclusivo],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2017, p. 9. Ginebra, Suiza: Autor.

Al 2017, la llegada de turistas internacionales en México fue de 39 millones, creciendo un 12% comparado con 2016; además los ingresos percibidos por el turismo receptivo fueron por un valor de US\$21 billones, según el Banco de México (como se citó en la Secretaria de Turismo de México, 2018). El turismo receptivo que percibe México principalmente proviene de EE. UU. (68%) y Canadá (13%), seguido de los siguientes países: 3% de Reino Unido, 3% de Argentina, 3% de Colombia, y 2% de Brasil, según la Unidad de Política Migratoria de México (como se citó en la Secretaria de Turismo de México, 2018). Los principales destinos turísticos de México son: (a) Cancún, (b) Riviera Maya, (c) Los Cabos, (d) Puerto Vallarta-Riviera Nayarit, y (e) Ciudad de México, los cuales representan el

80% de los viajes de turistas extranjeros a México, según la Secretaría de Turismo de México (como se citó en Gob.mx, 2018).

Brasil en 2017, obtuvo un record de visitantes internacionales por 6.6 millones de turistas, por encima incluso de 2014 cuando se acogió la Copa Mundial de Fútbol en donde se alcanzaron 4.4 millones de turistas. Los ingresos por turismo receptivo en 2017 fueron por un valor de US\$6,024 millones. Los principales visitantes a Brasil fueron de Argentina (2.3 millones) y EE. UU. (0.6 millones). Este país estimó a 2030 tener 12 millones de turistas receptivos con una estrategia de promoción intensiva, agilización de servicios, fortalecimiento del sistema nacional de turismo, e inversión en innovación. Sus principales atractivos turísticos destacan por los paisajes que ofrecen desde el Cristo de Corcovado o el teleférico de Pan de Azúcar, así como sus destinos en playas y el Parque Nacional de Iguazú (Ministerio de Turismo Brasil, 2018).

Según la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP), Panamá en 2017 obtuvo 2.5 millones de turistas y un valor de US\$4,451 en ingresos en divisas por el turismo receptivo. Los principales visitantes fueron de Ecuador (81 mil), Argentina (80 mil), Brasil (79 mil), y España (65 mil). Los turistas gastaron en: hospedaje, compras en tiendas y centros comerciales, alimentación, transporte interno, diversión, y excursiones a sitios turísticos históricos dentro y fuera de la ciudad capital (ATP, 2018). Principalmente, este país se caracteriza por ser un hub de conexión aéreo y portuario en donde se beneficia el comercio libre de impuestos. Sus lugares turísticos más relevantes son el Canal de Panamá y sus playas, así como la oferta hotelera con el concepto “all included” (ATP, s.f.).

Chile a 2017, ha recibido la visita de 6.4 millones de turistas (14% más que en 2016), teniendo como base la decisión del Gobierno de aumentar los recursos de promoción internacional, con una inversión de US\$4.2 billones (31 campañas en 17 países) (Ministerio de Economía, Fomento, y Turismo, 2018). Según el Servicio Nacional de Turismo

(SERNATUR), el turismo receptivo se centra en Argentina, el cual representa más del 50% de turistas que recibe Chile, seguido de los siguientes países: (a) 9% de Brasil, (b) 9% de Bolivia, (c) 8% de Perú, y (d) 5% de EE. UU. (SERNATUR, 2016), alcanzando un valor de ingreso por divisas en 2017 de US\$4.2 billones (US\$3 billones en 2016), representando US\$1.3 billones las divisas que dejaron los turistas provenientes de Argentina (SERNATUR, 2018). Los principales atractivos turísticos de Chile son: (a) San Pedro de Atacama, (b) Valparaíso, (c) Santiago, (d) Chiloé, (e) Torres del Paine, e (f) Isla de Pascua (Chile Travel, 2018).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en 2017 el turismo internacional hacia Argentina vía aérea tuvo un aumento interanual de 7.4%, llegando 2.6 millones de extranjeros. En la estadística de ingresos por Ezeiza-Aeroparque de diciembre 2017, Europa fue el principal emisor de visitantes a Argentina con el 24%, luego Brasil con 22%, resto de América 19%, EE. UU. y Canadá 13%, y resto del mundo 8% (INDEC, 2017). Los lugares más visitados son la ciudad de Buenos Aires, Quebrada Humahuaca, Ischigualasto, y el Parque Nacional de Iguazú (INDEC, 2018).

3.6 La Industria del Turismo Receptivo y Sus Referentes

Para la selección de los países referentes, se consideró el Ranking de Competitividad en Viajes y Turismo 2017 definido por el FEM (2017). En el ámbito global, España ocupó el primer lugar en el ranking mundial; en el ámbito latinoamericano encabezó la lista México en el puesto 22; y en el ámbito sudamericano encabezó la lista Brasil. Perú ocupó el puesto 51, siendo el sexto país latinoamericano en el ranking.

Brasil y México se consideran competencia importante para el sector de estudio. Con respecto a la Tabla 10, se muestra una amplia diferencia de puntuación con Perú en todos los bloques principales de evaluación. Las mejoras deben ser integrales para poder tener un adecuado marco de competencia.

Tabla 10

Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 en España y Algunos Países de Latinoamérica Referentes

País	Ranking mundial	Puntuación	Condiciones adecuadas	Políticas de turismo	Infraestructura	Patrimonio cultural y natural
España	1	5.43	5.5	4.7	5.6	5.9
México	22	4.54	4.5	4.3	3.9	5.5
Brasil	27	4.49	4.4	4.0	3.7	5.9
Perú	51	4.04	4.5	4.2	3.2	4.3

Nota. Adaptado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the Way for a More Sustainable and Inclusive Future [El Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2017: Allandando el Camino para un Futuro Más Sostenible e Inclusivo],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2017, p. 9. Ginebra, Suiza: Autor.

Según el Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), este país durante 2017, obtuvo un récord al registrar 81.7 millones de visitantes en el ámbito mundial superando a Francia y EE. UU., y generó ingresos por turismo por un valor de US\$60,161 millones. Los principales países de residencia de los turistas fueron Reino Unido, Alemania, y Francia. Por otro lado, la comunidad preferida por los turistas en 2017 fue Cataluña, con 19 millones de visitantes y Canarias con 14 millones y, la estadía de los turistas fue de siete noches (TURESPAÑA, 2018). De acuerdo con el Ministerio de Industria, Comercio, y Turismo (MINCOTUR), las fortalezas de España radican en: (a) fortaleza de la marca España, (b) orientación al cliente, (c) ofertas y destinos gestionados integralmente, (d) alineamiento de actores públicos y privados, (e) conocimiento e inteligencia de data turística, (f) talento, y (g) emprendeduría (MINCOTUR, 2011).

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

Matriz Perfil Competitivo (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la industria del turismo receptivo en el Perú. Para ello, se consideraron México, Chile, Argentina, y Brasil. Los factores por los que se eligieron estos destinos son por: (a) ubicación; (b) principales competidores en Latinoamérica según el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del FEM (2017); y (c) principales

competidores del segmento objetivo. Perú, tuvo una calificación por debajo de México, Chile, Argentina, y Brasil, explicado mayormente por los temas de servicios, infraestructura, y seguridad (ver Tabla 11).

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz sirve como referencia con otras industrias que son competitivas y tienen altos estándares. España, Francia, y Alemania le llevan ventaja a Perú en el desarrollo del sector, a partir de infraestructura, servicios, y orientación hacia los turistas (ver Tabla 12).

3.8 Conclusiones

Las estrategias deben ser claras y enfocadas a aprovechar las oportunidades externas, así como estar preparado para actuar rápido frente a las amenazas presentes y futuras.

A partir del Análisis Tridimensional, se concluye que el Potencial Nacional y los Principios Cardinales se enfocan en alcanzar los intereses nacionales del Perú a través de la integración y tendencia del bienestar común. El clúster del turismo necesita el apoyo gubernamental para lograr un crecimiento exponencial. Actualmente, el apoyo del Gobierno representa el 0.3% del presupuesto general y no es suficiente para generar mayor impacto.

El análisis PESTE indica los factores clave de éxito de la industria del turismo receptivo, las cuales deben generar ideas importantes para establecer estrategias que expongan la industria con una oferta de valor única y que diferencie al turista interno como externo. Para ello, se deben generar cambios en el sistema público y privado, y proponer integraciones y alianzas que estimulen el desarrollo del sector.

En el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se identificó que tanto el poder de negociación de proveedores y de compradores como las amenazas de sustitutos y de nuevos entrantes son bajas. Sin embargo, la rivalidad sí es alta, puesto que se compite con países enfocados en desarrollar y promocionar sus productos turísticos para la generación de ingresos. Perú aún tiene una amplia brecha para mejorar su oferta de valor y sus pilares (i.e.,

conectividad, infraestructura, seguridad, y servicios). Se encontró potencialidad y un alto gasto promedio durante la visita en los mercados emisores de EE. UU., China, y Brasil, en los cuales se puede hacer efectiva una oferta de valor adecuada.

Se debe establecer un consenso en la industria para el desarrollo del turismo receptivo. Las inversiones tienen que estar enfocadas en el desarrollo del sector y no solamente en una determinada industria. Al enfocarse en el sector, se establecen conexiones estratégicas con cada industria que permita el desarrollo en conjunto.



Tabla 11

Matriz Perfil Competitivo (MPC) para la Industria del Turismo Receptivo

Factor clave de éxito	Turismo Perú			Turismo México		Turismo Chile		Turismo Argentina		Turismo Brasil	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Productos turísticos de valor	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40	3	0.60	4	0.80
2. Infraestructura adecuada de los atractivos turísticos	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3. Servicios turísticos de calidad (hoteles, restaurantes, operadores turísticos y afines)	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4. Seguridad ciudadana	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
5. Desarrollo de conectividad y TIC's (internet, celulares y afines)	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6. Accesibilidad (infraestructura terrestre, aérea y portuaria) a los atractivos turísticos	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
7. Adecuado marco legal de protección al turismo	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8. Apertura internacional y presencia en ferias internacionales	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		2.58		2.75		2.90		2.90		3.10

Nota. Fortaleza mayor =4, Fortaleza menor = 3, Debilidad menor =2, Debilidad mayor = 1. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 131. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 12

Matriz Perfil Referencial (MPR) para la Industria del Turismo Receptivo

Factor clave de éxito	Peso	Turismo Perú		Turismo España		Turismo Francia		Turismo Alemania	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Productos turísticos de valor	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60
2. Infraestructura adecuada de los atractivos turísticos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3. Servicios turísticos de calidad (hoteles, restaurantes, operadores turísticos y afines)	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4. Seguridad ciudadana	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Desarrollo de conectividad y TIC's (internet, celulares y afines)	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Accesibilidad (infraestructura terrestre, área y portuaria) a los atractivos turísticos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45
7. Adecuado marco legal de protección al turismo	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
8. Apertura internacional y presencia en ferias internacionales	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Total	1.00		2.58		3.88		3.92		3.67

Nota. Fortaleza mayor =4, Fortaleza menor = 3, Debilidad menor =2, Debilidad mayor = 1. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 132. Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente análisis se evaluaron las siete áreas funcionales de la industria del turismo receptivo del Perú; considerando para ello las áreas de administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática, y tecnología. Partiendo de los hallazgos expuestos, se identifican aspectos estratégicos para maximizar el impacto de las fortalezas y compensar las debilidades de la industria (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El principal objetivo de la administración y gerencia es aumentar la productividad y generar mejores indicadores de rentabilidad. Asimismo, debe manejar no solo aspectos operacionales sino estratégicos definiendo una visión, misión, y valores (D'Alessio, 2015). Desde la perspectiva del clúster integral, la administración y la gerencia se manejan por el Estado a través del MINCETUR, quién establece el plan estratégico y sus proyectos a través del PENTUR y el plan COPESCO. La Contraloría de la República y el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) son los encargados de revisar el seguimiento de estos proyectos (Gob.pe, 2018b).

La Comisión Permanente del Congreso de la República mediante la Ley 29408 (2009) crea el organismo rector del sector comercio exterior y turismo, que actualmente conforma el Poder Ejecutivo y constituye un pliego presupuestal con autonomía administrativa y económica. Así, el MINCETUR tiene la responsabilidad de dirigir, ejecutar, coordinar, y supervisar la política en relación al comercio exterior y de turismo. En cuanto a la actividad del turismo receptivo como promoción cultural, promueve, orienta, y regula la actividad turística, procurando su desarrollo sostenible e incluyendo de manera transversal la promoción, orientación, y regulación de la artesanía. En la Figura 13 se muestra el organigrama del MINCETUR donde se detallan las principales áreas en las que opera.

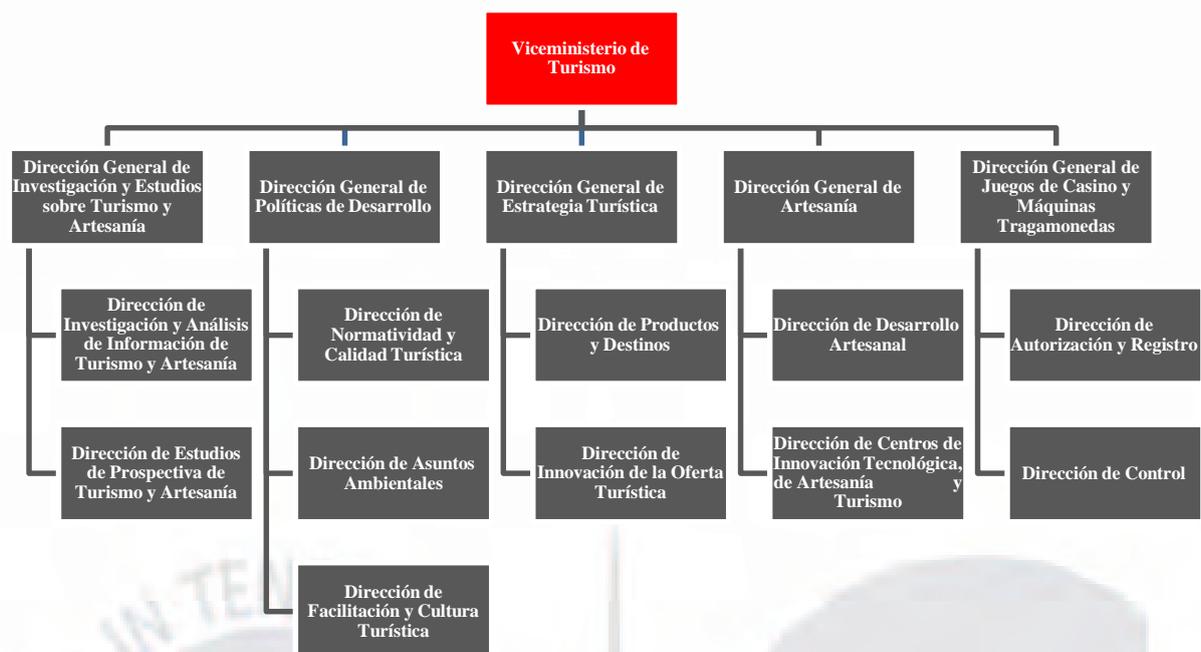


Figura 13. Organigrama del Viceministerio de Turismo.

Tomado de “Organización,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016e. Recuperado de <http://www.Mincetur.gob.pe/turismo/presentacion/organizacion-organigrama/>

Con el fin de lograr resultados favorables que aporten crecimiento a la economía, se creó PROMPERÚ que es una entidad dependiente del MINCETUR que tiene por misión desarrollar estrategias para posicionar una imagen integrada y atractiva del Perú, que permitan fomentar el turismo interno y promoverlo ante el mundo como un destino privilegiado para el turismo receptivo y las inversiones (PROMPERÚ, s.f.-f). Es importante, mencionar las áreas de administración y gerencia de los actores del clúster de la industria del turismo receptivo, lo cual expondrá las fortalezas y debilidades de cada unidad de negocio.

Transporte aéreo. Existe la Asociación Peruana de Empresas Aéreas (APEA) que agremia al conjunto de empresas aéreas del país que realizan operaciones dentro de la república (MINCETUR, s.f.-a); en donde sus principales asociados son empresas como Aerocóndor, ATSA, LAN Perú, LC Perú, etc. APEA tiene, además, importantes vínculos con la Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional (AETAI), la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés), la Asociación

Internacional de Transporte Aéreo Latinoamericano (AITAL), entre otras. El principal objetivo de estas organizaciones es fomentar el desarrollo y mejoramiento de las actividades del transporte aéreo en el Perú. El transporte aéreo es una industria que requiere la inversión de grandes capitales, cuya rentabilidad depende de diversos factores como: (a) las tendencias del mercado y el negocio, (b) el entorno político y económico, (c) las facilidades que ofrecen los destinos, (d) la competitividad en el modelo hub, (e) los centros de conexiones, (f) la flexibilidad para crecer con el mercado, y (g) la suma de valores comerciales, según el director general en Perú de IATA, Ramón Jiménez (como se citó en “IATA: Lima,” 2018).

Restaurantes. La Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) es la institución sin fines de lucro que convoca cocineros, gastronomos, nutricionistas, restaurantes, investigadores, cronistas gastronómicos, centros de formación en cocina, y universidades, que trabaja en alianza con diversas asociaciones de productores, así como con gremios empresariales y entidades públicas (APEGA, s.f.). Además de ello, fomenta la gastronomía peruana como Patrimonio Cultural de la Nación; y promueve el reconocimiento internacional de la cocina peruana, el turismo gastronómico, la investigación, y la puesta en valor de los productos e insumos gastronómicos de cada región del Perú.

Transporte terrestre. No existe gremio que involucre a las empresas de transporte como Flores, Cruz del Sur, o Soyuz. No obstante, existe una Asociación Nacional de Transporte Turístico (ANATTUR), con presencia en el ámbito nacional y que tiene participación activa en proyectos de normas relacionados a la actividad del transporte turístico, como por ejemplo los del MTC, PROVIAS, SUNAT, Congreso de la República, Puertos, Aeropuertos, SUTRAN, y de otras Instituciones. Además, propone el establecimiento de las mejores condiciones para el desarrollo de los operadores del transporte turístico en general, así como actividades conexas; organiza congresos, eventos, cumbres, y certámenes nacionales e internacionales relacionados con las actividades de los operadores,

agencias de turismo; y participa en aquellos que se realizan tanto en el país como en el extranjero (ANATTUR, 2018b).

Operadores turísticos. Con respecto a los operadores turísticos, existen tres gremios relacionados. En primer lugar está la Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT), que tiene como objetivos (a) promover el desarrollo, fortalecimiento, y mejoramiento del turismo y de las actividades que coadyuvan a su logro o le brindan facilidades; (b) propulsar la actividades y proteger los intereses de las agencias de viajes y turismo a ellas afiliadas, asumiendo su representación gremial; (c) estimular la profesión del agente de viajes y turismo en el país, con el fin de perfeccionarse y progresar; y (d) organizar acciones de preservación del Patrimonio Cultural (APAVIT, 2018b). En segundo lugar, se encuentra la Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR), que tiene como objetivos principales: (a) ser interlocutor válido con las autoridades, organismos de turismo, y el sector privado de turismo con el objeto de desarrollar y mejorar la oferta turística de Perú con el fin de asegurar una mejor calidad de servicio que se ofrece a los clientes; y (b) apoyar la participación de sus miembros en ferias, congresos, foros, y encuentros de turismo (APOTUR, 2018e). Finalmente, la Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Perú (ASOTUR), es la entidad que, en el ámbito nacional, representa a las agencias de viajes especializadas en la actividad del turismo receptivo, con la finalidad de promocionar, planificar, y coordinar las actividades institucionales de los agentes de viajes que desarrollan sus actividades en esta especialidad del turismo (ASOTUR, 2018).

Hoteles. Cuenta con la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP), que agrupa a las marcas hoteleras más prestigiosas del país, siendo alguno de sus miembros ganadores de reconocidos premios mundiales por su calidad y gestión de servicio; y se encarga de promover el desarrollo empresarial hotelero como base para la contribución del desarrollo social y económico del Perú, así como la calidad de sus servicios (SHP, 2018). Sumado a ello, está la

Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes, y Afines (AHORA), que involucra a dos de los actores de la industria del turismo receptivo (i.e., hoteles y restaurantes) y por ende crea sinergias entre ellos. AHORA tiene como objetivos: (a) propiciar, mantener, y desarrollar la unión de las empresas que agrupa; (b) propiciar el entendimiento permanente con entidades públicas y privadas y entes representativos de trabajadores y estudiantes; (c) fortalecer las relaciones entre empresarios y trabajadores, integrando sus intereses en un espíritu de bien común y de servicio nacional; y (d) vigorizar una imagen positiva y de importancia de las empresas que agrupa, vinculada a los aspectos de interés nacional (AHORA, 2018).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En esta área se evalúan y analizan cuáles son los tipos de producto que se generan en el sector turismo receptivo en el Perú aplicando las 4P del marketing (i.e., producto, precio, promoción y plaza), además de los mercados y, cómo y dónde se venden los productos finales derivados de este.

Producto. Se define como producto para la industria del turismo receptivo, el servicio que se brinda a los turistas extranjeros, siendo los servicios a brindar la experiencia inolvidable, mágica, y majestuosa de conocer los atractivos turísticos en donde los principales productos a ofrecer son la cultura, naturaleza, y aventura. En este contexto, se identifican tres tipos de producto: (a) Perú (i.e., diversidad de patrimonio cultural, natural, y riqueza histórica); (b) gastronomía peruana: tradición, fusión, y sabor único; y (c) destinos vivenciales.

Perú: Diversidad de patrimonio cultural, natural, y riqueza histórica. Según la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), el Perú es un país multicultural, que con el transcurrir del tiempo ha logrado nutrir su riqueza cultural y albergar una variedad de culturas imponentes, relevantes para la arqueología, el arte, la historia, la literatura, la educación, las ciencias, y la cultural en general. Es responsabilidad del Instituto Nacional de Cultura (INC),

la Biblioteca Nacional del Perú (BNP), y el Archivo General de la Nación (AGN), la preservación, conservación, y restauración del patrimonio (OEI, 2018). A la vez, el Perú cuenta con una diversidad de patrimonio natural, que según la UNESCO (s.f.), lo define como aquel lugar que ha dejado un “legado de monumentos y sitios de una gran riqueza natural que pertenece a toda la humanidad” (párr. 3). El país destaca con sus nevadas, paisajes naturales, ríos, parques, reservas, bosques, y puntos de observación de flora y fauna; además del Parque Nacional Huascarán, el Parque Nacional del Manu, el río Amazonas, la Reserva Nacional de Paracas, el Santuario Nacional Los Manglares de Tumbes, el lago Titicaca, y la Reserva Nacional de Lachay (PROMPERÚ, 2018k). Asimismo, cuenta con una riqueza histórica reflejada en los 12 patrimonios reconocidos por la UNESCO en el ámbito mundial, siendo los tres principales: (a) la Ciudad del Cuzco, (b) el Santuario Histórico de Machu Picchu, y (c) el Sitio Arqueológico Chavín (Ministerio de Cultura, 2018a). Se debe resaltar el Santuario Histórico de Machu Picchu, al ser considerado la creación urbana más impresionante del Imperio de los incas e icono en el ámbito mundial al ser uno de los sitios patrimoniales más importantes del mundo, desde su ingreso a la lista del Patrimonio Mundial en 1983 (Ministerio de Cultura, 2018b). En el Apéndice B se muestran los principales atractivos turísticos del Perú.

Gastronomía peruana: Tradición, fusión, y sabor único. La Organización de Estados Americanos (OEA) reconoció la gastronomía peruana con el premio “Patrimonio Cultural de las Américas”, como galardón de su riqueza gastronómica; en donde se reconoce que la cocina peruana se ha convertido en un notable embajador y atractivo para el país y sigue siendo una representación viva de su herencia cultural (OEA, 2011). Además, el Perú recibió el premio a “Mejor destino culinario del mundo”, con seis triunfos consecutivos desde 2012 hasta 2017; lo que demuestra al mundo la rica, sabrosa, y variada comida peruana (World Travel Awards, 2017b).

Destinos vivenciales. Es toda actividad turística que se desarrolla en el medio natural, de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la cultura el componente clave del producto (MINCETUR, 2016b). Un ejemplo, es la experiencia vivencial que brindan los pobladores de las islas Uros y Taquile en el lago Titicaca, Puno, en donde el turista puede ver recreado la forma de vida indígena y cuyas costumbres demuestran los lineamientos de una cultura milenaria.

Precio. El gasto promedio de un turista extranjero en el Perú en 2016 fue de US\$964 (US\$91 por día). El gasto promedio en Perú de turistas de otros países como Australia fue de US\$2,940, Corea del Sur con US\$2,924, China con US\$2,223, EE. UU. con US\$1,727, y Brasil con US\$1,057. El gasto promedio está ligado a la edad y tipo de visitante extranjero: menor que 34 años (menos de US\$861), entre 35 y 44 años (US\$835), entre 45 y 54 años (US\$1,015), y mayor que 55 años (US\$1,355). Asimismo, existen dos tipos de visitantes por tipo de gasto: (a) aquellos que venían con paquete turístico incluido (representan el 25% de los turistas extranjeros) y gastaban en promedio US\$1,867; y (b) aquellos que viajaban por cuenta propia (75% del total de turistas extranjeros), gastando un promedio de US\$671 cuyos componentes de gasto son: alojamiento (27%), restaurantes (36%), atractivos turísticos (13%), compras (13%), transporte entre ciudades (9%), traslado dentro de la ciudad (7%), y otros (5%). Por otro lado, el gasto promedio se diferencia por región de turista proveniente: (a) África y Oceanía (US\$2,718), (b) Asia (US\$1,888), (c) Anglosajón (i.e., Canadá, EE. UU., y Reino Unido; US\$1,487), (d) Europa (US\$1,382), y (e) Latinoamérica (US\$567) (PROMPERÚ, 2017).

Promoción. En relación a la promoción del sector turismo receptivo, PROMPERÚ se encarga de promover y difundir la imagen del Perú en materia turística y de elaborar

campañas de recordación del país en el extranjero a través de medios digitales y ferias internacionales.

Marca Perú. PROMPERÚ se encarga de promover la marca Perú en el exterior a través del lanzamiento y mantenimiento de la misma. En 2011 se lanzó una serie de iniciativas a través de medios publicitarios en el extranjero con el objetivo de crear una identidad sólida y moderna que permita comunicar los atributos y atractivos del país, así como difundir los valores nacionales (MINCETUR, 2016b). La marca Perú ascendió 11 posiciones en el Country Brand Ranking correspondiente al período 2017-2018 en comparación al informe de 2014-2015, ubicando al Perú en el puesto 41 del ranking global, superando a países como Costa Rica y Chile, que se ubican en los puestos 46 y 48, respectivamente. En la región de las Américas, Perú se sitúa en el sexto puesto (ha escalado tres posiciones), detrás de EE. UU., Canadá, México, Brasil, y Argentina (Bloom Consulting, 2017).

En 2005 surgió la marca Perú, Mucho Gusto, que inició el boom gastronómico y que actualmente se sigue consolidando en el ámbito interno, mediante las ferias nacionales conocidas como Mistura y que atrae importante cantidad de turistas solo por el tour gastronómico. En 2012, el Perú reforzó su imagen en el extranjero, con la presentación de la campaña “Perú: Imperio de tesoros escondidos”, un documental que tuvo como objetivo dar a conocer la diversidad de destinos turísticos del Perú. En 2015 se lanzó la campaña “Perú, país de tesoros escondidos”, dando continuidad a la primera fase y que fue reconocida en el ámbito internacional (MINCETUR, 2016b).

En 2018 se inauguró la Casa Perú en las olimpiadas de invierno de Corea del Sur. La Casa Perú es un formato dedicado a recrear a un nivel de 360° sobre la realidad peruana a través del videoarte con temas amazónicos, arte, tejidos, venta de productos peruanos, así como establecer actividades como clases de tejido y la posibilidad de estampar camisetas con

la temática *chicha*. El mismo formato de la Casa Perú se ha llevado a EE. UU. y Rusia aprovechando la coyuntura de la Copa Mundial de Fútbol (PROMPERÚ, 2018I).

Asimismo, las promociones se aplican por el lado de boletos de viaje de transporte, cuando el turista extranjero ya se encuentra en Perú: Un descuento por ejemplo se genera al elegir la opción “ida y vuelta” al comprar sus boletos. Del mismo modo, los operadores de servicios turísticos al generar paquetes de viaje, brindan descuentos sobre el precio. No obstante, los restaurantes y hoteles normalmente tienen tarifas ya fijadas y, por ende, no aplican descuentos.

Plaza. Con respecto a plaza, se cuenta con plataformas virtuales como puntos de venta (e.g., Booking, Airbnb, Tripadvisor, entre otros), que facilitan la comunicación con los turistas extranjeros. Asimismo, los viajeros prefieren las recomendaciones de pares para informarse sobre sus destinos, teniendo como medios de uso: las redes sociales, los foros de viaje, los operadores turísticos, y las críticas de portales de opinión. Además de ello, el uso del Big Data permite analizar la gran cantidad de información recolectada de los viajeros, mediante diversos medios y plataformas, con la finalidad de ajustar los productos a la medida del cliente. En este escenario, Internet se convierte en un aliado; tal es el caso de Google, que al igual que otros buscadores han permitido que hoteles, operadores turísticos, restaurantes, y empresas de transporte terrestre y aéreo fueran más visibles en el mundo digital. Es una alternativa, puesto que se ha posicionado como una competencia directa de los operadores turísticos online, así como de otros buscadores y proveedores, debido a que lanzan distintas funciones que brindan una mejor experiencia al turista extranjero durante su viaje. Entre los aplicativos que se pueden destacar figuran: Google Trips, Google Flights, y Google Maps (PROMPERÚ, 2018d).

Por otro lado, otro canal de distribución son las ferias internacionales del sector turismo receptivo que dan a conocer el alto potencial del país, así como su riqueza histórica y

natural frente a grandes empresas internacionales que brindan servicios turísticos, con el objetivo de poder entablar negocios que los beneficien mutuamente. Entre estas ferias, Perú participaría en las siguientes durante 2018 (PROMPERÚ, 2018m), como se muestra en la Tabla 13:

- La Feria Internacional de Turismo (FITUR): Es la feria de turismo receptivo más grande de España y la tercera de Europa que se realiza en Madrid;
- La Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo (ANATO): Es la feria más importante de turismo en Colombia, considerando que este país es el cuarto emisor de turistas a Perú en el ámbito Sudamérica;
- La Feria Internacional de Turismo de Berlín (ITB): Es una de las ferias más importantes en el ámbito mundial y se celebra en Berlín. Es la feria líder e impulsadora de la industria turística internacional, representando el mercado emisor de viajes al extranjero más importante del mundo y el segundo en importancia respecto al gasto turístico internacional después de EE. UU.;
- La feria internacional Work Travel Market Latin America (WTMLA): Se realiza en Brasil desde 2013, siendo este país el quinto emisor de turistas hacia el Perú en el ámbito Sudamérica y el sexto dentro del ranking general de llegadas;
- La feria internacional IMEX Frankfurt, que incorpora reuniones realizadas en Alemania; es la exposición mundial para viajes de incentivo, reuniones, y eventos; e IMEX Latinoamérica, que es la exposición mundial de América para viajes de incentivo, reuniones, y eventos);
- La Feria del Mercado de Reuniones e Incentivos de Latinoamérica y El Caribe para la Promoción de la Infraestructura y Servicios (FIEXPO Latinoamérica): Reúne a los principales destinos para turismo de reuniones, incentivos, y negocios durante dos días,

donde se realizan reuniones preagendadas entre clientes y proveedores. Con la participación en esta feria, se busca agrupar al mercado latinoamericano y caribeño;

- La Feria Internacional de Turismo de Latinoamérica (FIT): Es la reunión más esperada por el turismo mundial en Latinoamérica, se realiza en Buenos Aires, principal ciudad emisora de turistas argentinos hacia Perú con un 69%;
- World Travel Market (WTM): Es la feria internacional de profesionales en turismo receptivo más importante en el ámbito internacional. El evento se realiza anualmente en Londres y presenta diversos destinos y sectores de la industria ante un público especializado de profesionales de viaje en el Reino Unido y en el mundo; y
- International Luxury Travel Market (ILTM): Es la feria especializada en viajes de lujo más importante de Europa. Este evento congrega anualmente a profesionales del sector turístico de lujo y proporciona una plataforma global en ese sector mediante la creación de una red exclusiva de las industrias de élite.

Tabla 13

Cronograma de Ferias Internacionales de Turismo en el Período 2018

Feria	Fecha	Lugar
1. FITUR	17 al 21 de enero	Madrid, España
2. ANATO	21 al 23 de febrero	Bogotá, Colombia
3. ITB	7 al 11 de marzo	Berlín, Alemania
4. WTMLA	3 al 5 de abril	Sao Paulo, Brasil
5. IMEX Frankfurt	15 al 17 de mayo	Frankfurt, Alemania
6. FIEXPO Latinoamérica	4 al 6 de junio	Santiago, Chile
7. IMEX Latinoamérica	16 al 18 de octubre	Las Vegas, EE. UU.
8. FIT	29 de setiembre al 2 de octubre	Buenos Aires, Argentina
9. WTM	5 al 7 de noviembre	Londres, Reino Unido
10. ILTM	3 al 6 de diciembre	Cannes, Francia

Nota. Adaptado de “Cronograma de Ferias Internacionales de Turismo 2018”, por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2018m. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/ppFeriasTurismo/Cronograma-Ferias-Turismo-2018.html>

Por otro lado, los operadores turísticos tienen sus propios canales online y plataformas de llegada a los clientes internacionales. Sus herramientas web ofrecen un diverso catálogo de los productos, así como oferta de actividades personalizadas a cada estilo. Algunas páginas especializadas en turismo receptivo son: <https://www.condortravel.com/en>, <https://costamar.com.pe/>, entre otras.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La gestión óptima de recursos es crítica para conseguir que el Perú llegue a convertirse en una potencia turística que involucre una cadena amplia de servicios, que incluya centros de hospedaje, restaurantes, operadores turísticos, entre otros. La experiencia vivida durante la permanencia del turista es trascendental para que él decida volver y sobre todo recomiende al Perú como destino turístico. En promedio, el turista extranjero permanece 10 noches; los europeos en promedio se albergan 19 días; mientras que los turistas anglosajones, 10 días. Los turistas provenientes de África y Oceanía se quedan 14 días; los asiáticos, 10 días; y los latinoamericanos, siete días (PROMPERÚ, 2017). Es necesario que el Gobierno a través de sus instituciones, así como las empresas privadas brinden las condiciones óptimas que asegure el disfrute de la experiencia del turismo receptivo. En la Figura 14 se muestra la cadena de valor del clúster del sector del turismo receptivo.

La Figura 14 ilustra la complejidad de una cadena de valor turística típica. A la izquierda, la cadena de valor muestra las actividades que tienen lugar en el país de salida (i.e., país de residencia de los turistas) y a la derecha los que tienen lugar en el país receptor (i.e., país destino de los turistas). La mitad inferior de la cadena representa actividades que son parte directa del sector del turismo, mientras que los indirectamente vinculados a este son representados en el segmento superior. El ciclo comienza en la organización de viajes y reserva a través de la búsqueda y reserva de transporte y alojamiento hasta llegar al destino turístico y complementa con el sector de alimentos y bebidas, artesanías, ocio y otros.

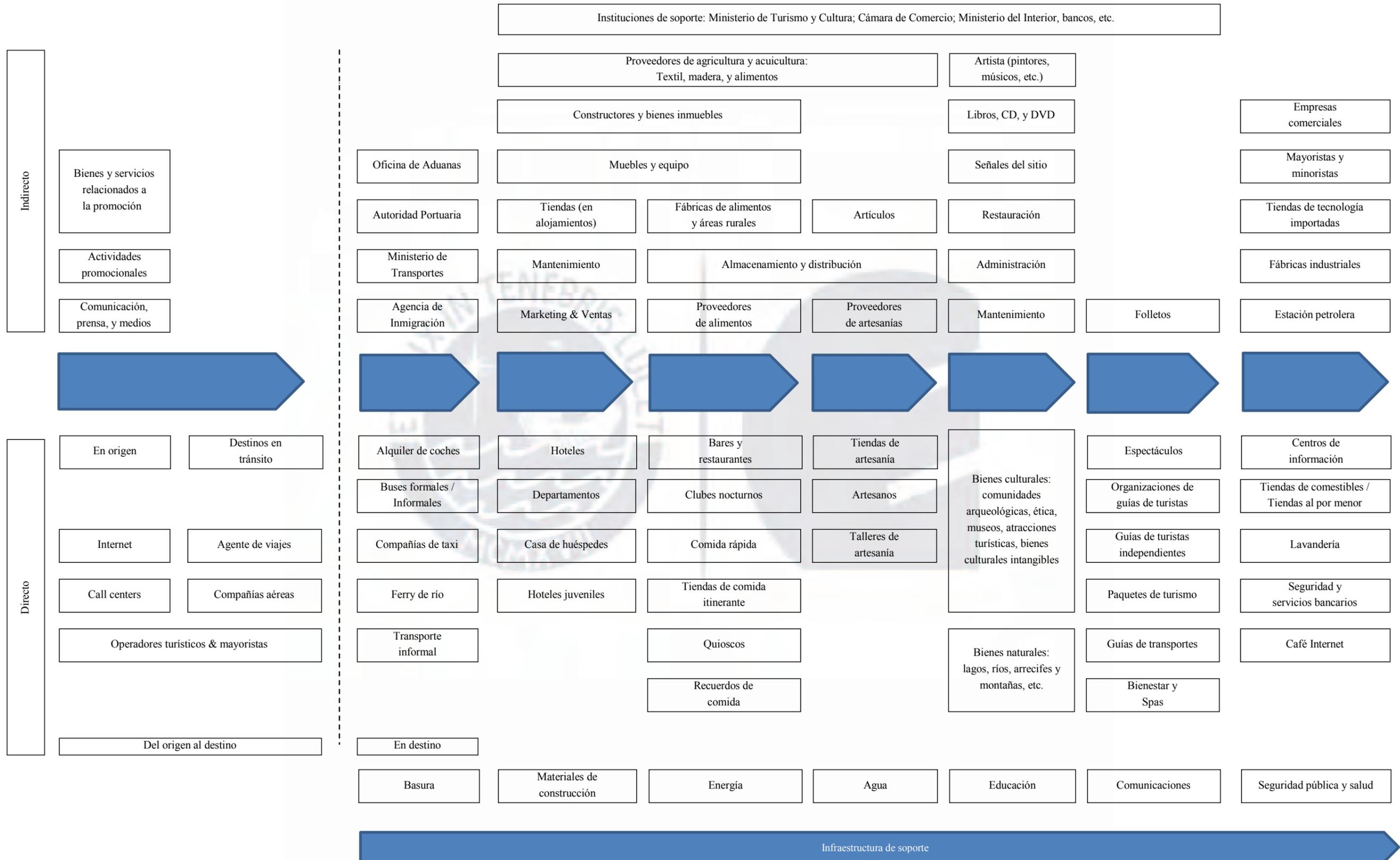


Figura 14. Cadena de valor del turismo. Tomado de “Aid for Trade and Value Chains in Tourism [Ayuda para el Comercio y las Cadenas de Valor en el Turismo],” por la Organización Mundial del Comercio (OMC), Organización Mundial del Turismo (OMT), y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), 2013, p. 23. Ginebra, Suiza: Autor.

El potencial de desarrollo del turismo receptivo se maximiza en países que logran explotar los enlaces indirectos de una manera óptima y la cadena de valor muestra que una amplia gama de actividades puede considerarse relevante para lograr este objetivo. Algunas características del clúster de turismo receptivo por mejorar son: (a) baja infraestructura de conectividad, (b) alta concentración en el circuito del sur, e (c) inseguridad ciudadana y delincuencia.

Baja infraestructura de conectividad. En el Perú existe un déficit en conectividad y se requiere un desarrollo de infraestructura adecuada para tener una conectividad y accesibilidad eficiente, especialmente la terrestre y aérea; teniendo como prioridad la ampliación de la capacidad del aeropuerto internacional Jorge Chávez de Lima así como el desarrollo de aeropuertos regionales como parte de la descentralización del turismo receptivo, entre ellos el nuevo aeropuerto internacional Chincheros en Cuzco (J. Stoessel [gerente general de Hotel Casa Andina], comunicación personal, 14 de mayo, 2018). Según el FEM (2017), en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017, Perú se encuentra en los siguientes puestos en relación a conectividad: 73 y 80 en infraestructura y calidad de infraestructura aeroportuaria, respectivamente, y 109 en infraestructura terrestre y portuaria (como se citó en CANATUR, 2017).

Lima forma parte de la lista de las seis ciudades capitales de Latinoamérica con mayores obstáculos para el desarrollo de la industria aérea por el déficit de infraestructura aeroportuaria, altos costos de impuestos y tasas, y regulaciones, que impiden potenciar los beneficios económicos para responder a la creciente demanda de la conectividad aérea, según IATA (como se citó en el Portal de Turismo, 2018b). Se cuenta con una brecha en inversión de carreteras de US\$31.8 billones (20% de la brecha total en el sector transportes) y la inversión estimada solo equivale al 32% de esta (US\$10.2 millones). Se requiere aumentar la participación de las concesiones mediante un mayor número de alianzas público-privadas

(APP) promovidas por PROINVERSIÓN y en coordinación con los Gobierno regionales y locales para planificar y priorizar las inversiones de los proyectos de carreteras para lograr un gasto más productivo no solo en Lima (e.g., Línea 2 del Metro de Lima), según el *Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025* de la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN) (como se citó en “Falta de Carreteras,” 2016).

Alta concentración en el circuito del sur. El 85% del turismo receptivo se realiza en el circuito del sur, que comprende Lima, Paracas-Islas Ballestas-Nazca (Ica), Ciudad Blanca-Cañón del Colca (Arequipa), Ciudad-Valle- Machu Picchu (Cuzco), el lago Titicaca (Puno), y la Selva Sur-Tambopata (Madre de Dios), convirtiéndose en la atracción para el turismo receptivo (J. Stoessel, comunicación personal, 14 de mayo, 2018). Perú ha logrado destacar en el ámbito mundial por su patrimonio cultural, natural, e histórico, sobresaliendo el Santuario Histórico de Machu Picchu por su majestuosidad, así como por su gastronomía e imagen país mediante las campañas exitosas de Marca Perú en el extranjero. No obstante, la alta concentración del circuito del sur representa una debilidad, al resultar difícil el traslado de turistas hacia otros puntos del país como el norte del Perú.

Inseguridad ciudadana y delincuencia. Por otro lado, el Perú tiene que resolver el problema de la inseguridad ciudadana y delincuencia. Las estadísticas de cantidad de denuncias a 2016 fueron de 355,876, las cuales se han incrementado desde 2012 en 30% (INEI, 2018d). Según el FEM (2017), la seguridad es un factor primordial para que un país sea considerado competitivo. El visitante busca un destino turístico que le brinde seguridad.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Perú ocupó la posición 51 en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017, presentando una mejora de siete posiciones con respecto a 2016 (FEM, 2017). Según cifras de la OMT, este sector en el Perú empleó 1.3 millones de personas y atrajo alrededor de 3.8 millones de turistas extranjeros en 2017 (0.3% de los turistas internacionales), quienes

generaron ingresos al país por un valor de US\$4,573 millones con un gasto promedio por viajero de US\$946, según el INEI (como se citó en PROMPERÚ, 2018d). Además, en 2016 el PBI generado por la industria turística alcanzó los US\$7,376 millones, un 3.8% del PBI nacional (OTP, 2018).

Asimismo, en el *Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2017* (FEM, 2017), se consideran como fortalezas los recursos naturales y culturales, ubicándose en las posiciones 4 y 24, respectivamente; se muestra una buena posición en apertura internacional (12), infraestructura de servicios turísticos (45), recursos humanos y mercado de trabajo (62), y priorización de viajes y turismo (69). Mientras que, entre las debilidades se consideran: los precios competitivos (127), infraestructura portuaria y terrestre (109), seguridad (108), salud e higiene (91), entorno de negocios (83), infraestructura para el transporte aéreo (73), y sostenibilidad ambiental (73). Un aspecto que impulsa en gran medida al sector en el Perú es su apertura comercial. Cada acuerdo de integración comercial adicional que adopte una economía aumenta en promedio un 3% de las ganancias del turismo receptivo en el país.

En la Tabla 14 se muestran los ratios de desempeño de los principales miembros del clúster. Pese a los resultados económicos, en el sector la inversión privada aún tiene mayor potencialidad de crecimiento. En 2017, se estimó una inversión privada de US\$524 millones de los actores del clúster (i.e., hoteles, transporte, operadores turísticos, y restaurantes), como se muestra en el Apéndice F. Sin embargo, la inversión privada en la industria del turismo en países como México excede a los US\$8,600 millones aproximadamente, según el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM; como se citó en Torrano, 2016). Según la Federación de Empresas de Turismo Chile (FEDETUR), Chile, con la escasa diversidad de atractivos turísticos invirtió en 2016, un aproximado de US\$562 millones (FEDETUR, 2018). Por su parte Brasil en 2016, registró una inversión privada en turismo de US\$1,944 millones (Ministerio de Turismo de Brasil, 2018).

Tabla 14

Indicadores de los Principales Miembros del Clúster del Sector del Turismo en el Período 2016

Miembro	Utilidad neta (millones)	ROE
Hoteles		
Nessus Hoteles	2.0	6.85
Inversiones La Rioja (Marriot)	4.8	3.91
Inversiones nacionales de turismo	5.1	2.26
Restaurantes		
Delosi	13.7	100
Inversiones el Hornero	0.5	100.66
Transporte aéreo		
LATAM	0.1	2.65
LC Perú	0.7	11.59
Transporte terrestre		
Transporte Móvil Tours	6.4	21.82
Turismo Civa	17.5	10.15
Cruz del Sur	31.1	5.07
Operadores turísticos		
Cóndor Travel	0.7	2.45
Turismo Nuevo Mundo	0.1	1.11
Costamar	0.6	15.98

Nota. ROE = *Return on equity* [Rentabilidad sobre la inversión]. Adaptado de “Indicadores de Turismo 2016 [Documento Interno],” por Interbank, 2016. Lima, Perú: Autor.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El turismo es una actividad económica de servicios; por ende, el recurso humano es y será un componente principal en dicho sector. Su formación técnica, sus competencias, y la gestión de personas tienen que ser el referente permanente de investigación y desarrollo.

Según el Portal de Turismo (2017b), solo en 2016 el turismo generó cerca de 1.3 millones de empleos. En la actualidad, el crecimiento promedio anual de la PEA en Turismo es de 1.36%, llegando a ser esta industria una de las principales generadoras de trabajo durante los últimos cuatro años, como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15

PEA del Sector Turismo

Año	Empleo		Total
	Directo	Indirecto	
2012	522,000	684,000	1,208,012
2013	526,000	689,000	1,217,013
2014	530,000	695,000	1,227,014
2015	542,000	714,000	1,258,015

Nota. Adaptado de “Capital Humano,” por la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR), 2018b. Recuperado de <https://canaturperu.org/VisionTurismo2035/vision/capital-humano>

Según CANATUR (2018b), el porcentaje de micro y pequeñas empresas (MYPE) y de pequeña y medianas empresas (PYME) en el sector turismo receptivo es alto, lo cual caracteriza y dibuja una realidad que es producto de emprendimientos. Según estudios, en el caso de emprendimientos femeninos, se han generado mayoritariamente por necesidad, mientras que en el caso de los masculinos por oportunidad. En ambos casos, la característica más saltante es la falta de formación y el escaso acceso a la tecnología, lo cual deriva en un bajo nivel de productividad. Este contexto se refleja en la Tabla 16 donde se muestra que el nivel de educación predominante en la fuerza laboral del sector turismo es secundaria y la condición de formalidad laboral representa 50.40%.

Tabla 16

Nivel de Educación y Formalidad Laboral en el Sector Turismo (%)

Nivel de educación	Total	Condición de la formalidad laboral	
		Formal	Informal
Hasta primaria	23.90	7.60	27.00
Secundaria	51.60	50.40	51.90
Superior no universitaria	14.60	24.10	12.70
Superior universitaria	9.90	17.60	8.40
No específico	0.10	0.30	0.00

Nota. Adaptado de “Capital Humano,” por la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR), 2018b. Recuperado de <https://canaturperu.org/VisionTurismo2035/vision/capital-humano>

Para ello, las entidades formativas como CENFOTUR buscan contribuir a la mejora de la competitividad del capital humano del sector turismo y asumen el compromiso de brindar servicios innovadores de formación técnica, capacitación, y perfeccionamiento de las competencias profesionales que superen las expectativas de sus clientes, cumpliendo con las disposiciones legales aplicables, y con un sistema de gestión de la calidad sobre la base de la norma ISO 9001, mejorando continuamente su eficacia (CENFOTUR, 2018b). Entre las carreras que ofrece el CENFOTUR figuran: Administración Hotelera, Administración Turística, Guía Oficial de Turismo; además de programas, talleres, y cursos.

Sumado a ello, se encuentran las escuelas de Hotelería y Turismo, en donde se han identificado 58 centros educativos entre universidades e institutos en el Perú que brindan carreras vinculadas a la Administración de Turismo, Administración Hotelera, Gastronomía, y Aviación Comercial; siendo 37 las universidades que ofertan carreras profesionales afines. Además, son 77 las carreras vinculadas al turismo histórico. Por otro lado, la carrera de Arqueología se encuentra presente en las universidades, por lo que se debe mencionar que esta no es presentada como un mercado atractivo a diferencia de las carreras afines a Hotelería y Turismo (Universia, 2018). En definitiva, el capital humano sumado a la formación profesional, serán la combinación perfecta para estar en los niveles de servicio que el mercado internacional exige y en el cual se compite, puesto que los turistas buscan y esperan mejores experiencias.

Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP), el sector turismo presenta alta informalidad empresarial y laboral, abarcando esta última un 80%. Según CANATUR, el 87.2% de los hospedajes registrados en MINCETUR, el 60.7% de las agencias turísticas, y el 98.3% de los restaurantes son informales (como se citó en la CCL, 2018). Por otro lado, la informalidad en 2017 creció 5.7%, representando el 73.3% del total de empleo en el país, produciéndose la mayor concentración en el ámbito rural con un 95.7%,

según el INEI (como se citó en “Informalidad Creció,” 2018). En el ámbito del sector turismo, la informalidad genera una serie de ineficiencias debido a que las empresas informales congestionan la infraestructura pública sin contribuir con los ingresos que permitan mantenerla y desarrollarla. Además, representa una competencia desleal frente a las empresas formales, ocasionando pérdidas para la economía del país y provocando distorsiones al momento de establecer políticas y efectuar planes de desarrollo, según Fredy Gamarra, presidente de CANATUR (como se citó en el Portal de Turismo, 2016b).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Por su parte el MINCETUR, con la finalidad de facilitar diversos trámites administrativos, puso a disposición la Ventanilla Única de Turismo (VUT), que generará para el empresario del sector un ahorro de S/.58 millones en trámites al cierre de 2017. Esta nueva herramienta electrónica agilizará los trámites para instalar y poner en funcionamiento nuevos negocios, impulsando de ese modo el sector turístico. La VUT integra en una sola plataforma electrónica los trámites para la obtención de permisos, certificaciones, licencias, y demás autorizaciones que exigen las entidades competentes. Ello ayudará a reducir los tiempos para la creación de nuevas empresas (MINCETUR, 2018f). Los actores principales del clúster tienen su forma específica de manejar sus sistemas de información y comunicaciones.

Restaurantes. Los sistemas de gestión en restaurantes son aplicaciones que permiten a este tipo de establecimientos optimizar sus pedidos y mejorar la relación entre los trabajadores, los clientes, y los encargados. Es así que esta tecnología puede respaldar un adecuado control de los productos vendidos, emitir facturas de los productos consumidos, automatización de órdenes, fijación de precios flexibles, opciones de trazabilidad y rastreo, gestionar de manera eficiente los pedidos a través de objetos informáticos, además de una gestión de materias primas y costos, así como una adecuada conexión a través de Internet (López, 2017).

Hoteles. En los hoteles se suelen utilizar los Property Management Systems (PMS) o sistemas de gestión hotelera, que son los sistemas de información basados en tecnologías de la información. También se puede mencionar el Hotel Information System (HIS), que es un sistema de información que incluye toda la funcionalidad necesaria para las principales actividades de un hotel; siendo algunas de estas funcionalidades: módulo de reserva, check-in, check-out, mantenimiento de los gastos del cliente, gestión de habitaciones, histórico del huésped, y gestión de operadores turísticos, según Sheldon (1997) y Guevara et al. (2003) (como se citó en Martínez, 2013).

Transporte aéreo. Para las aerolíneas, las tecnologías de información cumplen un rol importante para la reducción de costos y la mejora de la productividad, además de incrementar la seguridad. A partir de 2004 se puso en marcha el programa Simplifying the Business, con iniciativas que se esperaba que aporten beneficios tanto a los viajeros como a las compañías: (e.g., la implantación total del e-ticket para 2007 en todo el mundo, la implantación de los expendedores automáticos de billetes o Common Use Self Services [CUSS] en los aeropuertos; el establecimiento de un código de identificación estándar para las tarjetas de embarque, y la utilización del sistema de identificación por radio frecuencia [RFID, por sus siglas en inglés] para la gestión de los equipajes, entre otras) (De la Cruz & Mejía, 2013).

Transporte terrestre. Por el lado de transportes, la incorporación de las TIC a los automóviles proporciona nuevas soluciones para incrementar la seguridad vial y permitir un uso más eficiente del combustible. El uso de los mapas virtuales como Waze y Google Maps mediante los sistemas de posicionamiento global (GPS, por sus siglas en inglés), ha ayudado a mejorar el uso de navegación de rutas y han reducido los tiempos de traslado.

Operadores turísticos. Con respecto a los operadores turísticos, los sistemas de distribución global (GDS, por sus siglas en inglés) han cumplido un rol relevante en el

sistema de agencia de viajes online. En los GDS, existe un sistema informatizado de reservas (CRS, por sus siglas en inglés) que tiene la función de almacenar y recuperar la información cuando sea necesario, para llevar a cabo transacciones relacionadas con los viajes.

Originalmente estos proyectos surgieron al interior de las compañías aéreas, pero luego se extendieron a los operadores turísticos que empezaron a utilizarlos como un canal de ventas (Planells & Crespi, 2014).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Las herramientas tecnológicas son parte importante del desarrollo de un proyecto, incluso antes de su puesta y luego de ello también. En la industria del turismo receptivo es aprovechado como medio que lo acerca a su mercado objetivo a través de aplicaciones móviles y páginas web. Dentro de esta última, se pueden encontrar las más usadas al momento de comprar pasajes aéreos como: (a) Skyscanner, (b) Mobissimo, (c) Kayak, (d) Last Minute, y (e) Vuelos Baratos (“Cinco Páginas,” 2015).

Las plataformas y página web han tenido importante éxito debido a la existencia de un público que va en aumento y las necesita. La capacidad de respuesta a sus necesidades de último momento o imprevistos constituyen una oportunidad para estos portales que siguen mejorando para que el usuario los prefiera al ofrecer servicios completos a su medida.

Dentro de las páginas web más valoradas, se encuentran: (a) Booking, es uno de los mayores portales de reservas de hoteles en el mundo, incluyendo su base de datos más de un millón de alojamientos, desde “bed & breakfast” [establecimiento hotelero que ofrece precios moderado] hasta hoteles de cinco estrellas en más de 200 países; (b) Airbnb, es una plataforma con más de 10 millones de reservas que oferta alrededor de 2 millones de propiedades de 192 países; (c) Trivago, cuenta con una base de datos de más de 1 millón de hoteles en todo el mundo y recibe unas 120 millones de visitas al mes, permitiendo comparar los precios de más de 700 mil hoteles en más de 175 páginas web; (d) Secret Escapes, esta

web es para las personas que buscan ciertos lujos durante sus estadías, existiendo ofertas de hoteles de cuatro y cinco estrellas a precios rebajados, pero que están disponibles solo durante unas horas o días; (e) Hostel World, esta página web posee en su base de datos más de 30 mil albergues y hoteles económicos en más de 170 países, donde se puede filtrar por precio y tipo de propiedad, y conocer las valoraciones de otros usuarios; (f) One Two Trip, ofrece un servicio de comparación y venta de vuelos baratos de más de 800 aerolíneas, teniendo calendario de precios y permitiendo seleccionar la opción de pago seguro, proporcionando el precio final a todo momento; (g) Corre y Vuela, este buscador de pasajes de avión emplea *bots* [programas que interactúan con los humanos, capaces de imitar una conversación] para buscar ofertas personalizadas a través de WhatsApp y reservar los vuelos mediante pago seguro; (h) Travelzoo, esta plataforma recopila las mejores ofertas de agencias, hoteles, y aerolíneas; (i) Hopper, esta página web ayuda analizando millones de vuelos, prediciendo cómo fluctuarán los precios y avisa el mejor momento para comprar los billetes o emprender el viaje, aunque siempre tienen ofertas económicas disponibles; y (j) Atrápalo, además de poder reservar alojamientos y vuelos, esta plataforma permite alquilar autos, llevar cursos de fotografía, y ser parte de actividades itinerantes (“De Viaje,” 2017).

El Estado a través de PROMPERÚ, invierte en tecnologías con el objetivo de atraer turistas. Esta entidad lanza campañas de promoción al turista internacional, soportadas en plataformas web. Por otro lado, la página web Peru.travel se constituye en la principal plataforma virtual de promoción del Perú hacia el exterior, con una presentación en nueve idiomas, dotada de herramientas para facilitar la planificación para el viaje a través de convenios de colaboración mutua con empresas privadas (i.e., TripAdvisor, Bus Portal, SENHAMI, Guía Gastronómica del Perú), con información de operadores turísticos categorizados (MINCETUR, 2016b). PROMPERÚ sigue buscando mejorar la llegada de la oferta turística del Perú a partir de lanzamientos de plataformas web, así como publicaciones

en blogs y foros internacionales. En junio de 2017 se lanzó una campaña sobre Perú en China y en Alemania (M. Rodríguez [PROMPERÚ], comunicación personal, 20 de mayo, 2018).

En el Perú, los esfuerzos por investigación científica en turismo receptivo son escasos. La mayor parte de los últimos descubrimientos históricos han sido realizados por entidades privadas internacionales o con ayuda de universidades privadas del país. Si se considera el nivel de inversión en investigación científica con relación a los demás países de la región, el Perú está en una situación de desventaja. Actualmente, las investigaciones más importantes en esta materia se están realizando a través de los principales arqueólogos del Perú: Walter Alva (Mochica) y Ruth Shady (Caral) (M. Rodríguez [PROMPERÚ], comunicación personal, 20 de mayo, 2018).

Por otro lado, son escasos los esfuerzos para el control eficaz y la conservación del patrimonio histórico peruano. El riesgo por deterioro del patrimonio es aún mayor cuando no existen controles o informes actuales sobre su estado. Un ejemplo de ello es Chavín de Huántar que actualmente se encuentra en un estado de deterioro y podría declararse en la lista de Patrimonio Mundial en Peligro. Principalmente ello sucede por negligencia, puesto que es un lugar con una serie de desafíos para su conservación que incluyen amenazas del medioambiente, así como también daños estructurales, falta de mantenimiento, y la pobreza en la comunidad circundante (Alcántara, 2018).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz EFI evalúa las fortalezas y debilidades de la industria del turismo receptivo peruano identificando los factores determinantes de éxito, a partir del análisis AMOFHIT, siendo las fortalezas más relevantes: diversidad de patrimonio cultural, natural, y riqueza histórica como principales atractivos; gastronomía peruana: tradición, fusión, y sabor único; Machu Picchu como icono turístico y Patrimonio Cultural del Mundo. Mientras que, las

debilidades más resaltantes son: falta de infraestructura: conectividad y servicios; alta informalidad e inseguridad y delincuencia, resultando un puntaje de 2.59 (ver Tabla 17).

Tabla 17

Matriz Evaluación de los Factores Internos (MEFI) para la Industria del Turismo Receptivo

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Diversidad de patrimonio cultural, natural, y riqueza histórica como principales atractivos	0.15	4	0.60
F2. Gastronomía peruana: tradición, fusión, y sabor único	0.12	4	0.48
F3. Machu Picchu como icono turístico y Patrimonio Cultural del Mundo	0.15	4	0.60
F4. Alto potencial de inversión privada en la industria	0.03	3	0.09
F5. Marca Perú entre las más valiosas de Latinoamérica y reconocida en el mundo	0.06	4	0.24
Subtotal	0.51		2.01
Debilidades			
D1. Falta de infraestructura: conectividad y servicios	0.20	1	0.20
D2. Alta informalidad	0.08	1	0.08
D3. Inseguridad y delincuencia	0.12	1	0.12
D4. Alta concentración en el circuito del sur	0.03	2	0.06
D5. Falta de control eficaz para la conservación y protección del patrimonio cultural así como de investigación	0.06	2	0.12
Subtotal	0.49		0.58
Total	1.00		2.59

Nota. Valor: 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menos, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 185. Lima, Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

La industria del turismo receptivo en el Perú posee tres factores determinantes de éxito que representan fortalezas significativas. Como destino gastronómico, el Perú se destaca en Latinoamérica por la diversidad de platillos culinarios ofrecidos y la ventaja de contar con una importante cantidad de mercados tradicionales que ofrecen carnes frescas e insumos sin excesiva intervención de procesos químicos, dando origen al buen y preferente nombre del Perú como destino turístico culinario.

Los atractivos culturales y demográficos son motivo de disfrute para los turistas principalmente estadounidenses que buscan el equilibrio perfecto entre naturaleza y cultura que ofrece el país. Machu Picchu se mantiene como icono del turismo mundial, así que deben existir políticas y normativas que aseguren su cuidado permanente y preservación.

La informalidad es una debilidad en todas las industrias y el turismo receptivo no es la excepción. Ello genera falta de control en la conservación del patrimonio cultural y el perjuicio de la calidad ofrecida en los servicios de alojamiento principalmente.

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

5.1 Intereses de la Industria del Turismo Receptivo

El Observatorio Turístico del Perú (2018) señaló que el turismo representa una de las principales actividades económicas del Perú, representando el 3.80% del PBI en 2017. El turismo receptivo en el Perú generó ingresos en 2017 por un valor de US\$4,573 millones (MINCETUR, 2017a) y 1.3 millones de empleo (WTCC, 2018).

El Perú según la Ley General de Turismo, considera al turismo como un sector de interés nacional prioritario para el desarrollo del país, por lo cual está incluido en los planes, presupuestos, programas, proyectos, y acciones de los ministerios, Gobiernos regionales y locales, y aquellas entidades públicas vinculadas a las necesidades de infraestructuras y servicios para el desarrollo sostenible de esta actividad (Ley 29408, 2009).

Los principales intereses de la industria del turismo receptivo en el Perú son:

1. Reconocimiento como un destino turístico de calidad con una oferta de valor superior para los visitantes extranjeros: Es por ello que el interés está centrado en ser el primer país latinoamericano en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo según el FEM;
2. Generación de ingresos a través de la captación de visitantes extranjeros e incremento del gasto promedio de los visitantes receptivos.
3. Generación de empleo formal.
4. Inversión privada: Se necesita la inversión privada para satisfacer la demanda actual y los nuevos flujos de turistas, así como se necesita inversión para que todos los actores del clúster privado generen experiencias de valor para los turistas;
5. Inversión pública: Por otro lado, sus intereses están enfocados en que el Estado apoye con inversión enfocada en la infraestructura de conectividad a través de carreteras de calidad, que permita el acceso a los lugares turísticos de forma segura; asimismo incrementar y mejorar la capacidad de los aeropuertos, así como la apertura de nuevos formatos de

aeropuertos internacionales con mejores sistemas de gestión. También se necesita mayor inversión en los sistemas de inteligencia de promoción y publicidad de la marca Perú en el exterior;

6. Seguridad y condiciones favorables para los visitantes: También su interés se enfoca en la seguridad ciudadana, así como políticas que mejoren la estadía de sus clientes. Por otro lado, la informalidad debe reducirse al mínimo para brindar condiciones de calidad; y
7. Incremento de la formalidad: Sobre todo en sectores donde existen altos niveles como en transporte terrestre, hoteles, y restaurantes.

5.2 Potencial de la Industria del Turismo Receptivo

Es importante realizar un análisis interno del potencial del sector mediante los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar; siendo importante reconocer fortalezas y debilidades en cada uno de ellos, además de los riesgos relacionados al sector (D'Alessio, 2015).

Demográfico. Si se considera la participación actual en el mundo, Perú tiene el 0.3% de la cantidad de turistas extranjeros y 3.5% con relación a Latinoamérica (OMT, 2018a). Por el frente de la demanda actual, Perú tiene potencial de crecimiento a través de estrategias intensivas para captar mayor participación. EE. UU., China, y Brasil tienen el 15% del total de visitantes de todo el mundo y Perú capta de estos mercados el 0.01% (OMT, 2018a). Con un enfoque en estos segmentos (alrededor de 3 millones de visitantes), el Perú podría aumentar su participación mundial a 0.5%. Por otro lado, se estima que la población mundial cerrará para 2030 con 8,500 millones de habitantes. Actualmente se estima un total de 7,300 millones de habitantes, con lo cual el sector del turismo receptivo en el Perú mejoraría sus proyecciones de crecimiento en los próximos años (Naciones Unidas, 2018).

Geográfico. Perú tiene una ubicación geográfica privilegiada ya que es hub o centro de los principales países que emiten turistas como EE. UU., China, y países europeos. Por otro lado, cuenta con amplia diversidad de paisajes y reservas naturales, alta cantidad y diversidad de recursos turísticos (mencionados en el Apéndice B de la cartera de atractivos turísticos). Asimismo, Machu Picchu y el río Amazonas son considerados “Maravillas del mundo” y, respectivamente, Patrimonio de la Humanidad y maravilla natural.

Económico. Las perspectivas de crecimiento de los indicadores macroeconómicos mundiales ofrecen un marco de ventaja para el crecimiento del sector del turismo receptivo en el Perú. Se espera que el PBI mundial crezca los próximos años alrededor de 3.7% (BCRP, 2018b). A mayor auge y estabilidad económica en los países emisores de turistas, mayor movimiento en el sector y generación de ingresos.

Tecnológico-científico. A partir del ranking del *Informe Global de Tecnología de la Información 2016*, se evidencia el crecimiento de la tecnología y de la ciencia en todos los sectores económicos (FEM & INSEAD, 2016). En el ámbito mundial, *eficiencia* es sinónimo de uso de mayores y mejores tecnologías en las organizaciones que gracias a la globalización cada vez obtienen mayor alcance e impacto. La industria del turismo receptivo en el Perú obtiene ventajas de este crecimiento tecnológico, puesto que expone a la marca Perú de forma masiva y rápida que podrán atraer nuevos visitantes.

Histórico-psicológico-sociológico. Según el informe *Panorama OMT del Turismo Internacional*, el número de personas que viajaban por ocio se ha multiplicado considerablemente: en 1950 eran 25 millones de viajeros y en 2017 llegaron a 1,123 millones (OMT, 2017); aumentó del 1% al 16% de la población mundial, generando una dinamización en este importante sector económico en el ámbito global. Los principales protagonistas de este crecimiento son los millennials (nacidos entre 1979 y 1995) y los usuarios digitales que basan sus decisiones en contenido digital de rápido alcance. Los millennials normalmente

viajan para: interactuar, incrementar conocimiento y tener una experiencia significativa y, se preocupan por el medioambiente, la sociedad, y la economía (MINCETUR, 2016b). El sector turismo receptivo tiene una alta potencialidad para atraer este segmento de rápido alcance con el uso de las TIC.

Organizacional-administrativo. Los actores del clúster del turismo receptivo en el Perú tienen la oportunidad de integrarse estratégicamente para que logren articular una visión y flujo operativo conjunto con objetivos a mediano y largo plazo que se traduzcan en mejorar la oferta competitiva del Perú en todas las áreas. El MINCETUR y los ministerios del Estado como Transporte y Comunicaciones, Interior, Salud, y Cultura y las entidades de apoyo del sector también son un potencial de ayuda para una integración que permita al Perú reforzar las áreas débiles y mejorar en competitividad.

Militar. El sector del turismo receptivo en el Perú tiene una vulnerabilidad en cuanto a seguridad, puesto que se vive un alto nivel de delincuencia en las principales ciudades. Ello unido al riesgo latente de terrorismo en las provincias nororientales, principalmente en el Valle de los ríos Apurímac, Ene, y Mantaro (VRAEM), impacta seriamente al turismo.

5.3 Principios Cardinales la Industria del Turismo Receptivo

A continuación, se presentan los cuatro principios cardinales del sector del turismo receptivo para reconocer oportunidades y amenazas del mismo.

Influencias de terceras partes. El turismo receptivo es influenciado por la globalización y el desarrollo del entorno internacional. Ello determina la afluencia de turistas, así como la inversión extranjera en el Perú. También es influenciado internamente por los otros sectores económicos vinculados y el Estado. Los servicios, las telecomunicaciones, el transporte, y los sectores afines tienen un alto impacto en el desempeño de la actividad turística. Las normas, leyes, y resoluciones también tienen un impacto en el sector.

Lazos pasados y presentes. El Perú cuenta con distintos tratados y acuerdos comerciales en el ámbito internacional. Con ello genera lazos estrechos con otros países de forma que integra un desempeño de sus operaciones a beneficio de la industria.

Contrabalance de intereses. Se tienen una alta competitividad en Latinoamérica por la receptividad de turistas extranjeros e incluso nacionales. Los intereses de los países competidores es atraer los mismos turistas que el Perú también desea.

Conservación de los enemigos. La fuerte competencia con los competidores vecinos como Chile, Argentina, y Brasil, genera ideas nuevas para contrarrestar el impacto y generar nuevas ofertas de valor turística, mejorando y desarrollando el sector.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de la Industria del Turismo Receptivo

En la Tabla 18 se muestra la Matriz de Intereses de la Industria del Turismo Receptivo, la cual es importante para alcanzar el éxito.

Tabla 18

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) para la Industria del Turismo Receptivo

Interés organizacional	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Reconocimiento como un destino turístico de calidad con una oferta de valor superior para los visitantes extranjeros	MINCETUR, PROMPERÚ, y Gobiernos locales y regionales*	Hoteles, restaurantes, operadores logísticos, y transporte aéreo y terrestre *	
2. Generación de ingresos a través de la captación de visitantes extranjeros e incremento del gasto promedio de los visitantes receptivos	Hoteles, restaurantes, operadores logísticos, y transporte aéreo y terrestre*	MINCETUR, PROMPERÚ, y Gobiernos locales y regionales*	
3. Generación de empleo formal	MTPE*	Hoteles, restaurantes, operadores logísticos, transporte aéreo y terrestre, y Gobiernos locales y regionales*	
4. Inversión privada		Hoteles, restaurantes, operadores logísticos, y transporte aéreo y terrestre *	
5. Inversión pública	MEF, MINCETUR, PROMPERÚ, Gobiernos locales y regionales, MININTER, MTC, y Ministerio de Cultura*		
6. Seguridad y condiciones favorables para los turistas extranjeros	Hoteles, restaurantes, operadores logísticos, transporte aéreo y terrestre, MININTER, MTC, y Gobiernos locales y regionales*		
7. Incremento de la formalidad	Estado, MINCETUR, MTPE, y Gobiernos locales y regionales*		

Nota. *Intereses comunes, ** Intereses opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 217. Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) que se proponen para la industria del turismo receptivo tienen un horizonte de 10 años; y están alineados con la visión, misión, valores, intereses nacionales, e intereses de la industria. Los OLP propuestos son:

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Para 2028, la industria del turismo receptivo generará ingresos por un valor de US\$12,244 millones anual. Se tomará un crecimiento anual promedio de 9.1% (ver Apéndice B), a partir de la base de US\$4,573 millones registrados en 2017 (MINCETUR, 2017a).

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Para 2028, la industria del turismo generará 2.7 millones de empleos formales. Se estima un crecimiento anual promedio de 6.8% (ver Apéndice C), a partir de la base de 1.3 millones de empleos en 2017 (WTTC, 2018a).

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión privada anual de US\$1,338 millones. En 2017, la inversión privada fue de US\$524 millones (ver Apéndice D).

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión pública anual de US\$9,670 millones. En 2017, la inversión pública en turismo representó un total de US\$5,890 millones (ver Apéndice E).

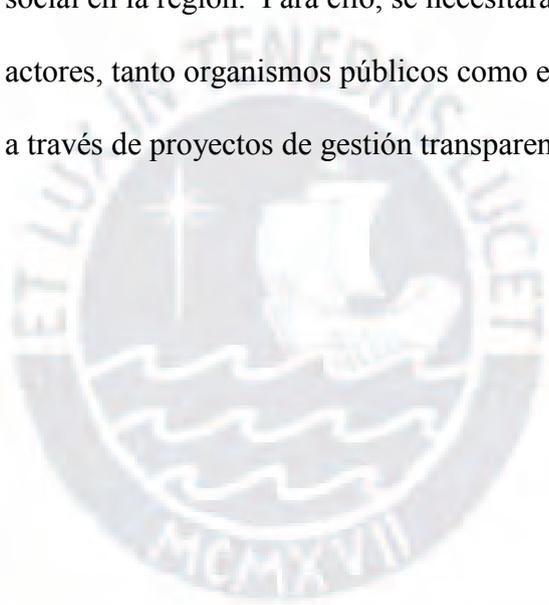
Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión pública-privada anual de US\$1,027 millones. En 2017, la inversión pública privada en turismo fue de US\$513 millones (ver Apéndice F).

5.6 Conclusiones

Es importante resaltar que los intereses del clúster de la industria del turismo receptivo del Perú están relacionados al desarrollo y gestión de los países internacionales. El componente demográfico, económico, y social del mundo impacta en el ámbito global. Dado que estos componentes se encuentran en crecimiento y mejorando, el clúster en el Perú tiene

alta ventaja y potencialidad de crecimiento. Sin embargo, se necesitan crear estrategias para satisfacer la demanda y hacer más competitivo al sector frente a otras ofertas de turismo receptivo en la región.

Los objetivos propuestos para la industria del turismo receptivo están enfocados no solo en alcanzar los intereses generales, sino en aumentar la competitividad en viajes y turismo receptivo del Perú frente al mundo, combatir la pobreza a través del empleo formal, generar ingresos e inversión, y resaltar al Perú como generador de desarrollo económico y social en la región. Para ello, se necesitarán ejecutar tareas de integración eficiente de los actores, tanto organismos públicos como empresas privadas, así como incentivar la inversión a través de proyectos de gestión transparente.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La fase del proceso estratégico implica la generación de estrategias producto de la relación del análisis interno y externo. En este capítulo, se evalúan las siguientes matrices:

(a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (BCG), (d) Matriz Interna-Externa (IE), (e) Matriz de la Gran Estrategia (GE), (f) Matriz de Decisión Estratégica (DE), (g) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE), (h) Matriz Rumelt (MR), (i) Matriz de Ética (ME), (j) Matriz Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP), y (k) Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).

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

La matriz FODA es una herramienta que se obtiene a partir de los factores del análisis externo e interno, por la cual se definieron estrategias en cada uno de sus cuatro cuadrantes:

(a) FO, estrategias de explotación; (b) FA, estrategias de confrontación; (c) DO, estrategias de búsqueda; y (d) DA, estrategias de elusión (D'Alessio, 2015). En la Tabla 19 se muestra la matriz FODA elaborada para la industria del turismo receptivo.

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

Según D'Alessio (2015), la matriz PEYEA se elabora para determinar la apropiada postura estratégica de una organización: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva. A partir del análisis de los factores de éxito analizados, la industria del turismo receptivo peruano se encuentra en el cuadrante *agresivo*, en el cual la industria puede mejorar más que sus competidores y capturar ciertos mercados o aprovechar oportunidades utilizando sus fortalezas. Las estrategias recomendadas para este cuadrante son: (a) penetración de mercado, (b) desarrollo de nuevos mercados, (c) desarrollo de nuevos y actuales productos, (d) diversificación, e (e) integración.

Tabla 19

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA) para la Industria del Turismo Receptivo

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Diversidad de patrimonio cultural, natural, y riqueza histórica como principales atractivos	D1. Falta de infraestructura: conectividad y servicios
		F2. Gastronomía peruana: tradición, fusión, y sabor único	D2. Alta informalidad
		F3. Machu Picchu como icono turístico y Patrimonio Cultural del Mundo	D3. Inseguridad y delincuencia
		F4. Alto potencial de inversión privada en la industria	D4. Alta concentración en el circuito del sur
		F5. Marca Perú entre las más valiosas de Latinoamérica y reconocida en el mundo	D5. Falta de control eficaz para la conservación y protección del patrimonio cultural así como de investigación
Oportunidades	FO. Explotar	DO. Buscar	
O1. Crecimiento de la demanda del turismo en el ámbito internacional	FO1. Penetrar los mercados de EE. UU., Brasil, y China a partir de una oferta de valor especializada	DO1. Construir hubs de conectividad a partir de asociaciones público-privadas en Chincheros, Chiclayo, y Madre de Dios	
O2. Aumento del gasto promedio del turismo extranjero	FO2. Desarrollar mejoras en los destinos turísticos actuales con mayor afluencia a través de inversión pública y privada	DO2. Ampliar la capacidad de los circuitos turísticos actuales y crear nuevas rutas de acceso a partir de inversión pública en infraestructura	
O3. Perú ubicado dentro de los destinos top mundiales	FO3. Desarrollar ferias gastronómicas en el circuito del sur con la participación de destacadas empresas en el rubro	DO3. Desarrollar acuerdos de servicios integrales en las empresas del clúster para incrementar la satisfacción general del turista	
O4. Tendencias mundiales orientadas a segmentos de turismo cultural, gastronómico, de naturaleza, y de lujo	FO4. Aumentar la cobertura y profundidad en promoción y publicidad para fortalecer la imagen de Perú como destino top en EE. UU., Brasil, y China	DO4. Integrar los diversos sistemas de información del clúster para medir, controlar, y brindar información actualizada del servicio turístico	
O5. Mayor dinamismo de los canales online así como de los sistemas de información que exponen el turismo en el ámbito mundial			
Amenazas	FA. Confrontar	DA. Evitar	
A1. Mejora de oferta de valor turística de países competidores de la región	FA1. Posicionar al Perú a través de plataformas digitales integrales para potenciar su oferta de destinos turísticos de acuerdo con los perfiles del turista extranjero	DA1. Acondicionar y modernizar la infraestructura de conectividad a través de inversión pública y privada: ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, carreteras de calidad en el circuito turístico, creación del primer puerto turístico en Lima, y teleférico en Machu Picchu	
A2. Deterioro y afectación de los destinos turísticos debido al cambio climático, desastres naturales, enfermedades, y daños colaterales	FA2. Desarrollar nuevas rutas y productos turísticos a partir de la investigación científica e histórica con inversión pública y privada	DA2. Capacitar y certificar las competencias laborales en el sector turismo a través de centros educativos especializados con énfasis en investigación y servicios de calidad	
A3. Nuevos descubrimientos de mayor impacto turístico e histórico en otros países	FA3. Integrar a todos los actores del clúster a través de una asociación público-privada	DA3. Desarrollar sosteniblemente los recursos naturales y patrimonios culturales a través de inversión pública y privada que integren las necesidades sociales, económicas, y ambientales	
A4. Conflictos sociales y políticas adversas en los países emisores			
A5. Factores económicos adversos que desincentiven el turismo en los países emisores			

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 270. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 20

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYA) para la Industria del Turismo Receptivo

Posición estratégica	Grupo	Factor determinante	Valor
Externa	Estabilidad del entorno (EE)	1. Cambios tecnológicos	2
		2. Tasa de inflación	5
		3. Variabilidad de la demanda	3
		4. Rango de precios de los productos competitivos	5
		5. Barreras de entrada al mercado	2
		6. Rivalidad y/o presión competitiva	2
		7. Elasticidad de precios de la demanda	5
		8. Presión de los productos sustitutos	5
		Promedio	-2.25
	Fuerzas de la industria (FI)	1. Potencial de crecimiento	5
		2. Potencial de utilidades	5
		3. Estabilidad financiera	4
		4. Conocimiento tecnológico	2
		5. Utilización de recursos	2
		6. Intensidad de capital	4
		7. Facilidad de entrada al mercado	4
		8. Productividad y/o utilización de la capacidad	5
		9. Poder de negociación de los productores	4
Promedio	3.89		
Interna	Fortaleza financiera (FF)	1. Retorno en la inversión	4
		2. Apalancamiento	4
		3. Liquidez	4
		4. Capital requerido versus capital disponible	2
		5. Flujo de caja	3
		6. Facilidad de salida del mercado	5
		7. Riesgo involucrado en el negocio	3
		8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencias	3
Promedio	3.56		
	Ventaja competitiva (VC)	1. Participación de mercado	1
		2. Calidad del producto	3
		3. Ciclo de vida del producto	3
		4. Ciclo de reemplazo del producto	4
		5. Lealtad del consumidor	3
		6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
		7. Conocimiento tecnológico	3
		8. Integración vertical	1
		9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio	-3.11		

Nota. Vector direccional: Eje X = FI + VC = 0.78; Eje Y = EE+FF = 1.31. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 278. Lima, Perú: Pearson.

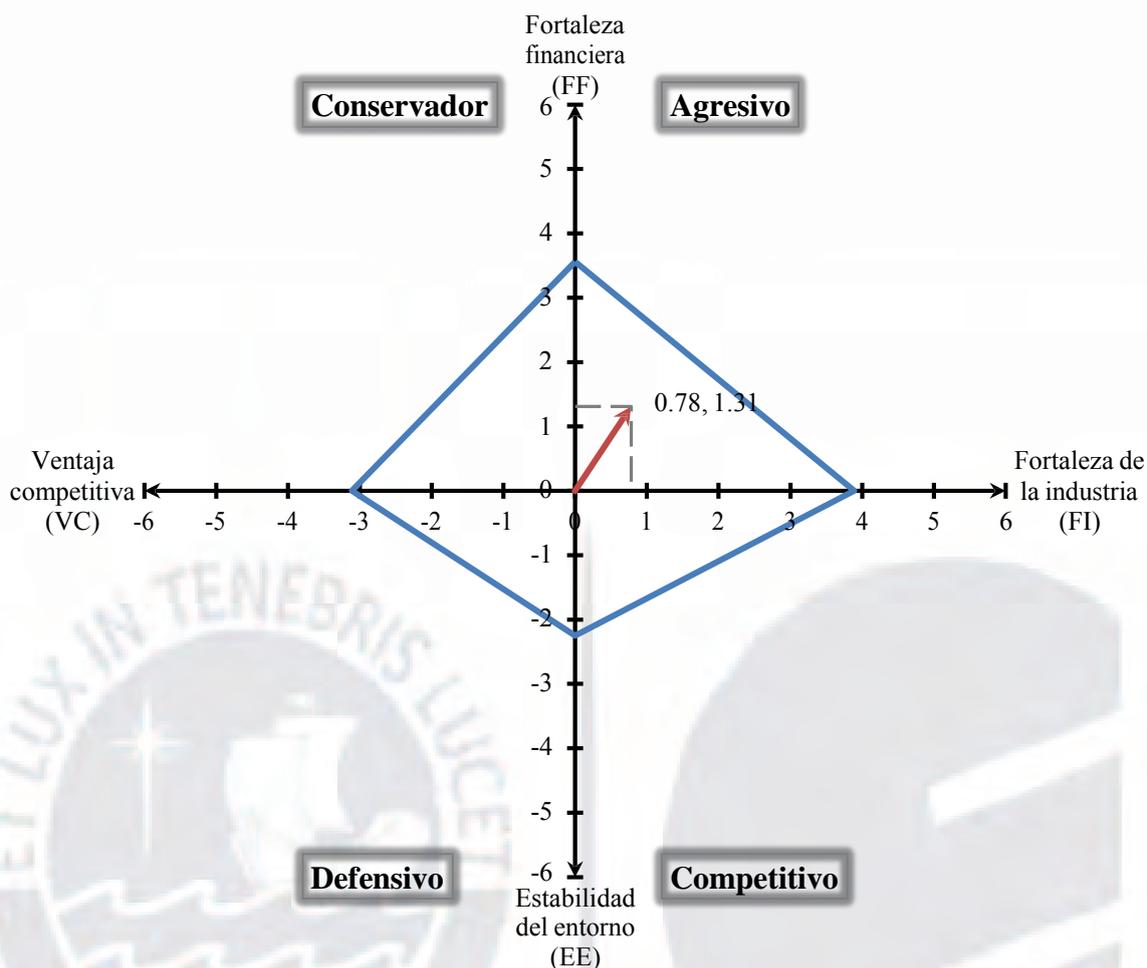


Figura 15. Representación gráfica de la MPEYEA para para la industria del turismo receptivo.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 275. Lima, Perú: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Según D'Alessio (2015), esta matriz se compone de la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y la posición en la participación de mercado en la industria. Estas variables generan cuatro cuadrantes: (a) *signo de interrogación*, baja participación y alta tasa de crecimiento; (b) *estrellas*, alta participación de mercado y alta tasa de crecimiento; (c) *vacas lecheras*, alta participación de mercado y baja tasa de crecimiento; y (d) *perros*, baja participación de mercado y baja tasa de crecimiento.

En el análisis de la Matriz Boston Consulting Group, se ha considerado el mercado en el ámbito Latinoamérica, donde Perú tiene una participación de 16% (OMT, 2018a), la cual

es baja. Sin embargo, sus niveles de crecimiento han sido mayores al promedio de Latinoamérica en los últimos años. Según este análisis, la industria del turismo receptivo se encuentra en el cuadrante signo de interrogación donde se estimulan las estrategias intensivas: (a) desarrollo de mercado, (b) desarrollo de productos, y (c) penetración de mercado.



Figura 16. Matriz Boston Consulting Group (BCG) para la industria del turismo receptivo. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 289, Lima, Perú: Pearson; y de "Compendio Estadístico Perú 2017," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a, pp. 1366-1369. Lima, Perú: Autor.

Tabla 21

Estrategias de la Matriz BCG para la Industria del Turismo Receptivo

Producto (tipos de turismo)	Ingresos por divisas en turismo receptivo en el 2017 (millones US\$)	Participación de mercado (turismo Perú vs. Sudamérica) (%)	Tasa de crecimiento en ingresos de divisas en Perú (%)
Cultura / Atracción	4,115	19.30	0.8
Naturaleza	28	6.49	15.6
Aventura	204	13.16	12.4
Total industria del turismo receptivo	4,573	12.29	6.3

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 293. Lima, Perú: Pearson.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

En la Figura 17 se muestra la Matriz Interna-Externa para la industria del turismo receptivo, en la cual el subsector de estudio se ubica en el cuadrante V. Según el cuadrante V, las estrategias externas son retener y mantener. A partir de ello, se establecen las estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de productos, definiéndose a su vez las estrategias específicas: (a) desarrollar nuevos mercados objetivo mundiales, (b) desarrollar nuevos productos a partir de mejoras del servicio, (c) fomentar un clima adecuado para la formalización de empresas, y (d) fomentar sostenibilidad en los productos turísticos de valor (D'Alessio, 2015).

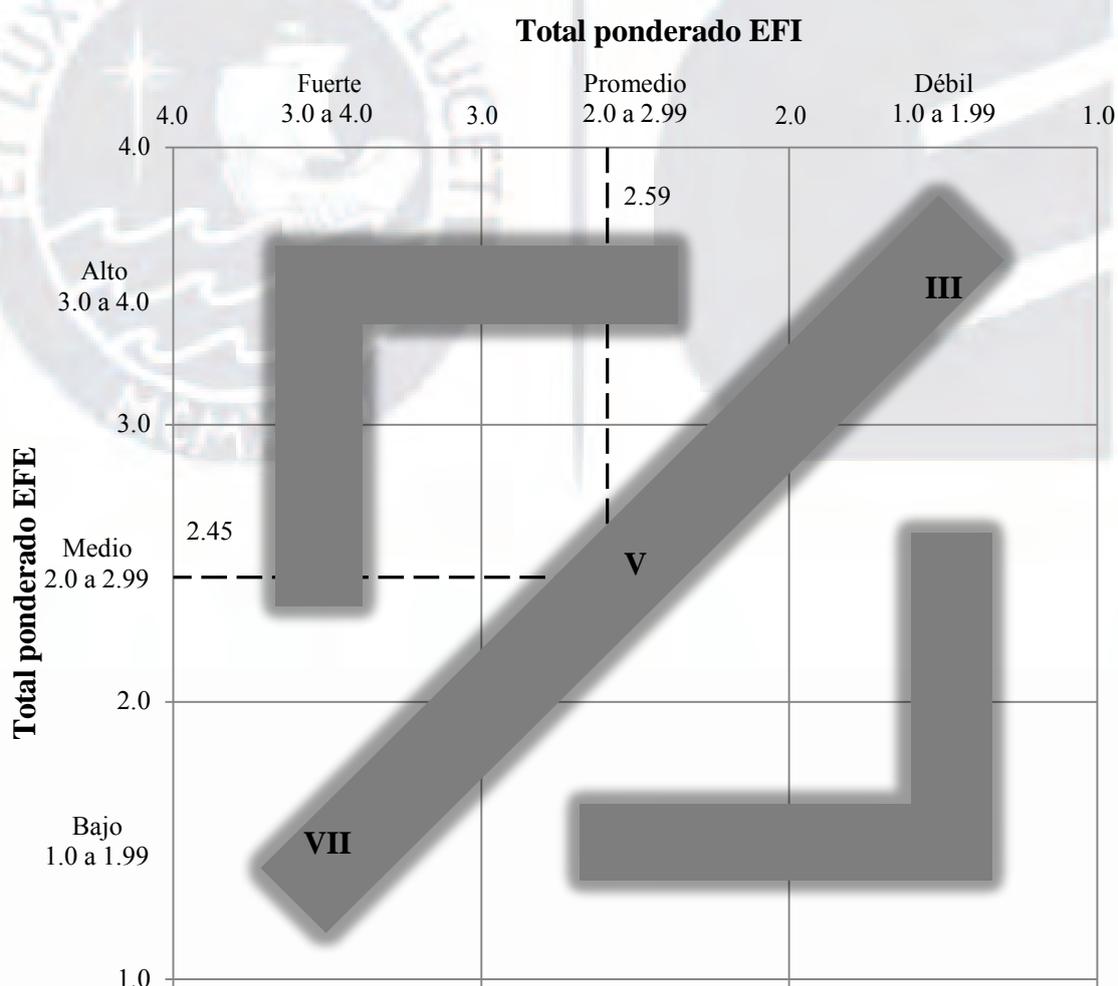


Figura 17. Matriz Interna-Externa (MIE) para la industria del turismo receptivo. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 294. Lima, Perú: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la Figura 18 se muestra la Matriz Gran Estrategia para la industria del turismo receptivo; en la cual el subsector de estudio se ubica en el cuadrante II. Las organizaciones en este cuadrante compiten en un mercado de rápido crecimiento y tienen una posición competitiva débil (D'Alessio, 2015). Ello debido a que el Perú tiene una participación de 16% en el mercado Latinoamericano y ha estado creciendo a niveles promedio de 8.3% en los últimos cinco años. Se deben hacer cambios drásticos rápidamente para competir directamente y mejorar su competitividad, así como seguir estrategias intensivas como desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos, e integración.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz de Decisión unifica los resultados en las matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE, y (e) GE; y evalúa la repetición de las estrategias presentadas. Se evalúan 14 estrategias, de las cuales se retienen aquellas con puntajes totales o mayores a tres (ver Tabla 22).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico permite evaluar y decidir las mejores estrategias a partir de la evaluación del atributo de cada una de ellas. Para la elaboración de la matriz, se procedió a listar las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades, las cuales se detallaron en la MEFE y MEFI, asignándoles un peso a cada factor crítico y considerando que la suma de estos debe ser igual a dos. Luego se asigna un puntaje a cada estrategia dentro de un rango de uno a cuatro (número entero). Para finalizar, se multiplica el puntaje obtenido con los mismos pesos indicados en la MEFE y MEFI para contar con el total de puntaje obtenido de cada estrategia en atractivo, lo cual ayudará a decidir qué estrategias generan mayor valor para el turismo receptivo en el Perú (ver Tabla 23).

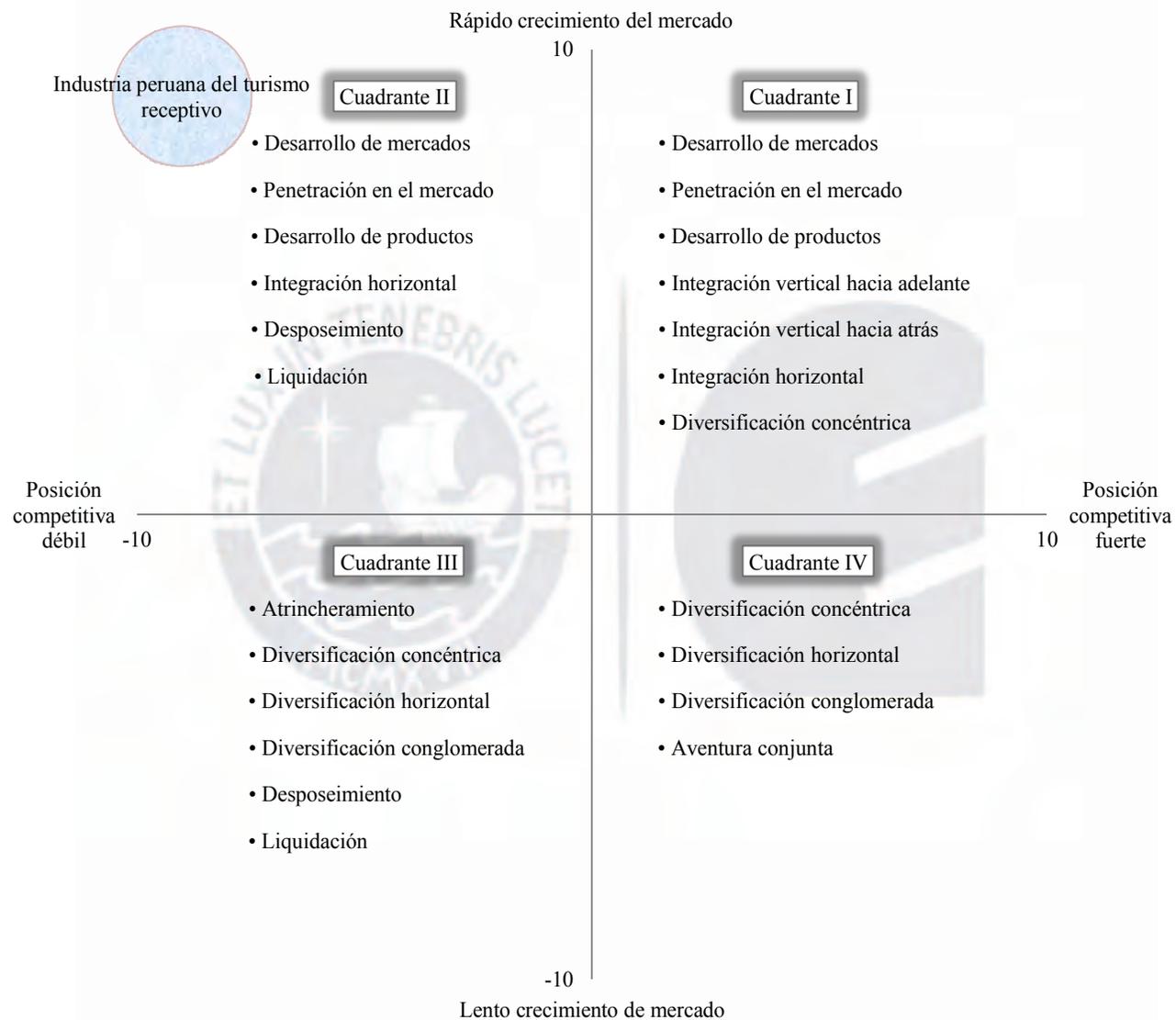


Figura 18. Matriz Gran Estrategia (MGE) para la industria del turismo receptivo.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 297. Lima, Perú: Pearson.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Para el análisis de la Matriz de Rumelt, se consideran los siguientes criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja. Solo se consideran las estrategias que pasen los cuatro criterios (D'Alessio, 2015). En la Tabla 24 se muestra que las diez estrategias cumplen con los requisitos planteados. Cada una de las estrategias evaluadas ha cumplido con los requisitos metodológicos propuestos, y continúan siendo consideradas dentro del planeamiento estratégico.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Como se muestra en la Tabla 25, el resultado de la evaluación de la Matriz de Ética determina que ninguna de las estrategias específicas viola los derechos humanos, todas son justas y buenas para sus fines utilitarios (D'Alessio, 2015). En ese sentido, se ha optado por mantener todas las estrategias sujetas de evaluación.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas que se muestran en la Tabla 26, son las que lograron pasar los filtros de las matrices, por lo que son consideradas satisfactorias para su aplicación (D'Alessio, 2015).

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

En la Tabla 27 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 Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

(MEPCS)

En la Tabla 28 se muestra todas las estrategias del subsector de estudio, así como las posibles estrategias de los competidores más significativos durante su despliegue (D'Alessio, 2015).

Tabla 22

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para la Industria del Turismo Receptivo

Estrategia	Matriz					Total
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
FO1. Penetrar los mercados de EE. UU., Brasil, y China a partir de una oferta de valor especializada	X	X	X	X	X	5
FO2. Desarrollar mejoras en los destinos turísticos actuales con mayor afluencia a través de inversión pública y privada	X	X	X	X	X	5
FO3. Desarrollar ferias gastronómicas en el circuito del sur con la participación de destacadas empresas en el rubro	X	X	X	X	X	5
FO4. Aumentar la cobertura y profundidad en promoción y publicidad para fortalecer la imagen de Perú como destino top en EE. UU., Brasil, y China	X	X	X	X	X	5
DO1. Construir hubs de conectividad a partir de asociaciones público-privadas en Chincheros, Chiclayo, y Madre de Dios	X	X		X	X	4
DO2. Ampliar la capacidad de los circuitos turísticos actuales y crear nuevas rutas de acceso a partir de inversión pública en infraestructura	X	X		X	X	4
DO3. Desarrollar acuerdos de servicios integrales en las empresas del clúster para incrementar la satisfacción general del turista	X	X		X	X	4
DO4. Integrar los diversos sistemas de información del clúster para medir, controlar, y brindar información actualizada del servicio turístico	X	X	X	X	X	5
FA1. Posicionar al Perú a través de plataformas digitales integrales para potenciar su oferta de destinos turísticos de acuerdo con los perfiles del turista extranjero	X	X			X	3
FA2. Desarrollar nuevas rutas y productos turísticos a partir de la investigación científica e histórica con inversión pública y privada	X	X	X	X	X	5
FA3. Integrar a todos los actores del clúster a través de una asociación público-privada	X					1
DA1. Acondicionar y modernizar la infraestructura de conectividad a través de inversión pública y privada: ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, carreteras de calidad en el circuito turístico, creación del primer puerto turístico en Lima, y teleférico en Machu Picchu	X	X		X	X	4
DA2. Capacitar y certificar las competencias laborales en el sector turismo a través de centros educativos especializados con énfasis en investigación y servicios de calidad	X	X				2
DA3. Desarrollar sosteniblemente los recursos naturales y patrimonios culturales a través de inversión pública y privada que integren las necesidades sociales, económicas, y ambientales	X					1

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 299. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 23

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para la Industria del Turismo Receptivo

Factor determinante de éxito	Peso	Penetrar los mercados de EE. UU., Brasil, y China a partir de una oferta de valor especializada		Desarrollar mejoras en los destinos turísticos actuales con mayor afluencia a través de inversión pública y privada		Desarrollar ferias gastronómicas en el circuito del sur con la participación de destacadas empresas en el rubro		Aumentar la cobertura y profundidad en promoción y publicidad para fortalecer la imagen de Perú como destino top en EE. UU., Brasil, y China		Construir hubs de conectividad a partir de asociaciones público-privadas en Chincheros, Chiclayo, y Madre de Dios		Ampliar la capacidad de los circuitos turísticos actuales y crear nuevas rutas de acceso a partir de inversión pública en infraestructura		Desarrollar acuerdos de servicios integrales en las empresas del clúster para incrementar la satisfacción general del turista		Integrar los diversos sistemas de información del clúster para medir, controlar, y brindar información actualizada del servicio turístico		Posicionar al Perú a través de plataformas digitales integrales para potenciar su oferta de destinos turísticos de acuerdo con los perfiles del turista extranjero		Desarrollar nuevas rutas y productos turísticos a partir de la investigación científica e histórica con inversión pública y privada		Integrar a todos los actores del clúster a través de una asociación público-privada		Acondicionar y modernizar la infraestructura de conectividad a través de inversión pública y privada: ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, carreteras de calidad en el circuito turístico, creación del primer puerto turístico en Lima, y teleférico en Machu Picchu		Capacitar y certificar las competencias laborales en el sector turismo a través de centros educativos especializados con énfasis en investigación y servicios de calidad		Desarrollar sosteniblemente los recursos naturales y patrimonios culturales a través de inversión pública y privada que integren las necesidades sociales, económicas, y ambientales					
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																																	
O1. Crecimiento de la demanda del turismo en el ámbito internacional	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
O2. Aumento del gasto promedio del turismo extranjero	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
O3. Perú ubicado dentro de los destinos top mundiales	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
O4. Tendencias mundiales orientadas a segmentos de turismo cultural, gastronómico, de naturaleza, y de lujo	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
O5. Mayor dinamismo de los canales online así como de los sistemas de información que exponen el turismo en el ámbito mundial	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Amenazas																																	
A1. Mejora de oferta de valor turística de países competidores de la región	0.18	3	0.54	4	0.72	1	0.18	1	0.18	2	0.36	1	0.18	3	0.54	2	0.36	1	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54	2	0.36	4	0.72	4	0.72	4	0.72
A2. Deterioro y afectación de los destinos turísticos debido al cambio climático, desastres naturales, enfermedades, y daños colaterales	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
A3. Nuevos descubrimientos de mayor impacto turístico e histórico en otros países	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
A4. Conflictos sociales y políticas adversas en los países emisores	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
A5. Factores económicos adversos que desincentiven el turismo en los países emisores	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Fortalezas																																	
F1. Diversidad de patrimonio cultural, natural, y riqueza histórica como principales atractivos	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45	1	0.15	3	0.45	4	0.60	1	0.15	1	0.15	1	0.15
F2. Gastronomía peruana: tradición, fusión, y sabor único	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
F3. Machu Picchu como icono turístico y Patrimonio Cultural del Mundo	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30
F4. Alto potencial de inversión privada en la industria	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12	1	0.03	4	0.12	1	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0.03	4	0.12	3	0.09	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03
F5. Marca Perú entre las más valiosas de Latinoamérica y reconocida en el mundo	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Debilidades																																	
D1. Falta de infraestructura: conectividad y servicios	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	3	0.60	4	0.80	1	0.20	3	0.60	3	0.60	1	0.20	3	0.60	1	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20	1	0.20
D2. Alta informalidad	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
D3. Inseguridad y delincuencia	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12
D4. Alta concentración en el circuito del sur	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
D5. Falta de control eficaz para la conservación y protección del patrimonio cultural así como de investigación	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Total	2.00		5.30		5.86		4.37		5.79		5.12		4.97		5.24		5.00		4.85		5.63		3.85		5.45		5.78		4.24		4.24		4.24

1 = No atractivo (no aceptable), 2 = Algo atractivo (algo aceptable), 3 = Razonablemente atractivo (aceptable), 4 = Altamente atractivo (muy aceptable). Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 301. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 24

Matriz de Rumelt (MR) para la Industria del Turismo Receptivo

Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1. Penetrar los mercados de EE. UU., Brasil, y China a partir de una oferta de valor especializada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2. Desarrollar mejoras en los destinos turísticos actuales con mayor afluencia a través de inversión pública y privada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3. Desarrollar ferias gastronómicas en el circuito del sur con la participación de destacadas empresas en el rubro	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4. Aumentar la cobertura y profundidad en promoción y publicidad para fortalecer la imagen de Perú como destino top en EE. UU., Brasil, y China	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1. Construir hubs de conectividad a partir de asociaciones público-privadas en Chincheros, Chiclayo, y Madre de Dios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2. Ampliar la capacidad de los circuitos turísticos actuales y crear nuevas rutas de acceso a partir de inversión pública en infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3. Desarrollar acuerdos de servicios integrales en las empresas del clúster para incrementar la satisfacción general del turista	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4. Integrar los diversos sistemas de información del clúster para medir, controlar, y brindar información actualizada del servicio turístico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1. Posicionar al Perú a través de plataformas digitales integrales para potenciar su oferta de destinos turísticos de acuerdo con los perfiles del turista extranjero	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2. Desarrollar nuevas rutas y productos turísticos a partir de la investigación científica e histórica con inversión pública y privada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3. Integrar a todos los actores del clúster a través de una asociación público-privada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1. Acondicionar y modernizar la infraestructura de conectividad a través de inversión pública y privada: ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, carreteras de calidad en el circuito turístico, creación del primer puerto turístico en Lima, y teleférico en Machu Picchu	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2. Capacitar y certificar las competencias laborales en el sector turismo a través de centros educativos especializados con énfasis en investigación y servicios de calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3. Desarrollar sosteniblemente los recursos naturales y patrimonios culturales a través de inversión pública y privada que integren las necesidades sociales, económicas, y ambientales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 305. Lima, Perú: Pearson.

Matriz de Ética (ME) para la Industria del Turismo Receptivo

Estrategia	Derechos						Justicia			Utilitarismo		
	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	Se acepta
FO1. Penetrar los mercados de EE. UU., Brasil, y China a partir de una oferta de valor especializada	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
FO2. Desarrollar mejoras en los destinos turísticos actuales con mayor afluencia a través de inversión pública y privada	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
FO3. Desarrollar ferias gastronómicas en el circuito del sur con la participación de destacadas empresas en el rubro	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
FO4. Aumentar la cobertura y profundidad en promoción y publicidad para fortalecer la imagen de Perú como destino top en EE. UU., Brasil, y China	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
DO1. Construir hubs de conectividad a partir de asociaciones público-privadas en Chincheros, Chiclayo, y Madre de Dios	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
DO2. Ampliar la capacidad de los circuitos turísticos actuales y crear nuevas rutas de acceso a partir de inversión pública en infraestructura	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
DO3. Desarrollar acuerdos de servicios integrales en las empresas del clúster para incrementar la satisfacción general del turista	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
DO4. Integrar los diversos sistemas de información del clúster para medir, controlar, y brindar información actualizada del servicio turístico	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
FA1. Posicionar al Perú a través de plataformas digitales integrales para potenciar su oferta de destinos turísticos de acuerdo con los perfiles del turista extranjero	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
FA2. Desarrollar nuevas rutas y productos turísticos a partir de la investigación científica e histórica con inversión pública y privada	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
FA3. Integrar a todos los actores del clúster a través de una asociación público-privada	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
DA1. Acondicionar y modernizar la infraestructura de conectividad a través de inversión pública y privada: ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, carreteras de calidad en el circuito turístico, creación del primer puerto turístico en Lima, y teleférico en Machu Picchu	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
DA2. Capacitar y certificar las competencias laborales en el sector turismo a través de centros educativos especializados con énfasis en investigación y servicios de calidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
DA3. Desarrollar sosteniblemente los recursos naturales y patrimonios culturales a través de inversión pública y privada que integren las necesidades sociales, económicas, y ambientales	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 308. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 26

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para la Industria del Turismo Receptivo

Estrategia retenidas	
FO1.	Penetrar los mercados de EE. UU., Brasil, y China a partir de una oferta de valor especializada
FO2.	Desarrollar mejoras en los destinos turísticos actuales con mayor afluencia a través de inversión pública y privada
FO3.	Desarrollar ferias gastronómicas en el circuito del sur con la participación de destacadas empresas en el rubro
FO4.	Aumentar la cobertura y profundidad en promoción y publicidad para fortalecer la imagen de Perú como destino top en EE. UU., Brasil, y China
DO1.	Construir hubs de conectividad a partir de asociaciones público-privadas en Chincheros, Chiclayo, y Madre de Dios
DO2.	Ampliar la capacidad de los circuitos turísticos actuales y crear nuevas rutas de acceso a partir de inversión pública en infraestructura
DO3.	Desarrollar acuerdos de servicios integrales en las empresas del clúster para incrementar la satisfacción general del turista
DO4.	Integrar los diversos sistemas de información del clúster para medir, controlar, y brindar información actualizada del servicio turístico
FA2.	Desarrollar nuevas rutas y productos turísticos a partir de la investigación científica e histórica con inversión pública y privada
DA1.	Acondicionar y modernizar la infraestructura de conectividad a través de inversión pública y privada: ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, carreteras de calidad en el circuito turístico, creación del primer puerto turístico en Lima, y teleférico en Machu Picchu
Estrategia de contingencia	
FA1.	Posicionar al Perú a través de plataformas digitales integrales para potenciar su oferta de destinos turísticos de acuerdo con los perfiles del turista extranjero
FA3.	Integrar a todos los actores del clúster a través de una asociación público-privada
DA2.	Capacitar y certificar las competencias laborales en el sector turismo a través de centros educativos especializados con énfasis en investigación y servicios de calidad
DA3.	Desarrollar sosteniblemente los recursos naturales y patrimonios culturales a través de inversión pública y privada que integren las necesidades sociales, económicas, y ambientales

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 309. Lima, Perú: Pearson.

Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) para la Industria del Turismo Receptivo

Estrategia		OLP1	OLP2	OLP3	OLP 4	OLP 5
		Para 2028, la industria del turismo receptivo generará ingresos por un valor de US\$12,244 millones anual	Para 2028, la industria del turismo generará 2.7 millones de empleos formales	Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión privada anual de US\$1,338 millones	Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión pública anual de US\$9,670 millones	Para 2028 la industria del turismo tendrá una inversión pública-privada anual de US\$1,027 millones
FO1.	Penetrar los mercados de EE. UU., Brasil, y China a partir de una oferta de valor especializada	X	X			
FO2.	Desarrollar mejoras en los destinos turísticos actuales con mayor afluencia a través de inversión pública y privada	X	X	X	X	X
FO3.	Desarrollar ferias gastronómicas en el circuito del sur con la participación de destacadas empresas en el rubro	X	X	X		
FO4.	Aumentar la cobertura y profundidad en promoción y publicidad para fortalecer la imagen de Perú como destino top en EE. UU., Brasil, y China	X		X	X	
DO1.	Construir hubs de conectividad a partir de asociaciones público-privadas en Chincheros, Chiclayo, y Madre de Dios	X	X		X	X
DO2.	Ampliar la capacidad de los circuitos turísticos actuales y crear nuevas rutas de acceso a partir de inversión pública en infraestructura	X	X		X	X
DO3.	Desarrollar acuerdos de servicios integrales en las empresas del clúster para incrementar la satisfacción general del turista	X		X		
DO4.	Integrar los diversos sistemas de información del clúster para medir, controlar, y brindar información actualizada del servicio turístico	X	X	X	X	
FA1.	Posicionar al Perú a través de plataformas digitales integrales para potenciar su oferta de destinos turísticos de acuerdo con los perfiles del turista extranjero	X		X		
FA2.	Desarrollar nuevas rutas y productos turísticos a partir de la investigación científica e histórica con inversión pública y privada	X	X	X	X	X
FA3.	Integrar a todos los actores del clúster a través de una asociación público-privada	X		X	X	
DA1.	Acondicionar y modernizar la infraestructura de conectividad a través de inversión pública y privada: ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, carreteras de calidad en el circuito turístico, creación del primer puerto turístico en Lima, y teleférico en Machu Picchu	X	X		X	X
DA2.	Capacitar y certificar las competencias laborales en el sector turismo a través de centros educativos especializados con énfasis en investigación y servicios de calidad	X	X	X	X	
DA3.	Desarrollar sosteniblemente los recursos naturales y patrimonios culturales a través de inversión pública y privada que integren las necesidades sociales, económicas, y ambientales		X	X	X	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 310. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 28

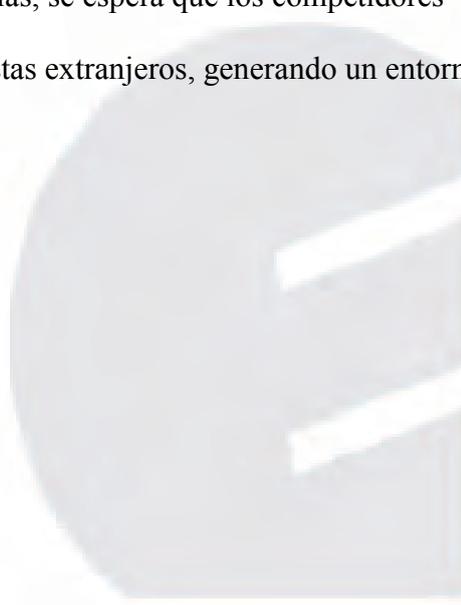
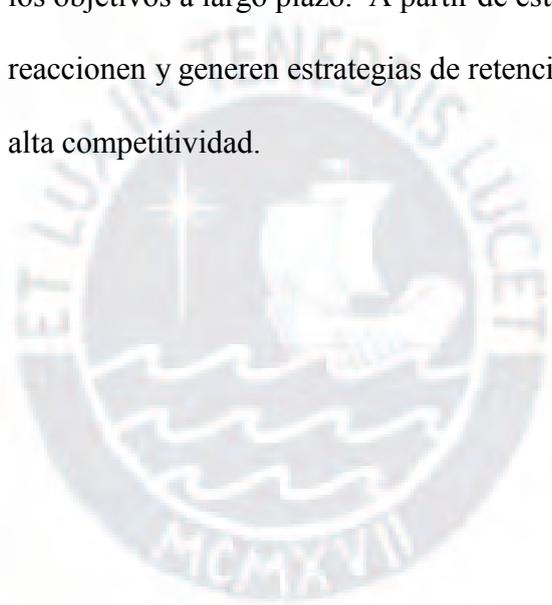
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para la Industria del Turismo Receptivo

Estrategia retenida	Competidor			
	Chile	Brasil	Argentina	Colombia
FO1. Penetrar los mercados de EE. UU., Brasil, y China a partir de una oferta de valor especializada	Mejora en su Propuesta de Valor			
FO2. Desarrollar mejoras en los destinos turísticos actuales con mayor afluencia a través de inversión pública y privada	Reducción de precio, creación de campañas para ese segmento.	Incrementar valor en su oferta actual.	Incrementar valor en su oferta actual.	Reducción de precio, creación de campañas para ese segmento.
FO3. Desarrollar ferias gastronómicas en el circuito del sur con la participación de destacadas empresas en el rubro	Lanzamiento de nuevos servicios	Incrementar valor en su oferta actual.	Incrementar valor en su oferta actual.	Lanzamiento de nuevos servicios
FO4. Aumentar la cobertura y profundidad en promoción y publicidad para fortalecer la imagen de Perú como destino top en EE. UU., Brasil, y China	Inversión en promoción y publicidad en los mercados internacionales.	Inversión en promoción y publicidad en los mercados internacionales.	Inversión en promoción y publicidad en los mercados internacionales.	Inversión en promoción y publicidad en los mercados internacionales.
DO1. Construir hubs de conectividad a partir de asociaciones público-privadas en Chincheros, Chiclayo, y Madre de Dios	Mayor inversión en infraestructura			
DO2. Ampliar la capacidad de los circuitos turísticos actuales y crear nuevas rutas de acceso a partir de inversión pública en infraestructura	Incrementar valor en su oferta actual.	Lanzamiento de nuevos productos turísticos	Incrementar valor en su oferta actual.	Lanzamiento de nuevos productos turísticos
DO3. Desarrollar acuerdos de servicios integrales en las empresas del clúster para incrementar la satisfacción general del turista	Inversión en Big Data y mejora en sistemas de información	Inversión en Big Data y mejora en sistemas de información	Inversión en Big Data y mejora en sistemas de información	Inversión en Big Data y mejora en sistemas de información
DO4. Integrar los diversos sistemas de información del clúster para medir, controlar, y brindar información actualizada del servicio turístico	Inversión en Big Data y mejora en sistemas de información	Inversión en Big Data y mejora en sistemas de información	Inversión en Big Data y mejora en sistemas de información	Inversión en Big Data y mejora en sistemas de información
FA2. Desarrollar nuevas rutas y productos turísticos a partir de la investigación científica e histórica con inversión pública y privada	Incrementar inversión privada y pública			
DA1. Acondicionar y modernizar la infraestructura de conectividad a través de inversión pública y privada: ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, carreteras de calidad en el circuito turístico, creación del primer puerto turístico en Lima, y teleférico en Machu Picchu	Incrementar inversión privada y pública			

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 311. Lima, Perú: Pearson.

6.13 Conclusiones

En este capítulo se ha desarrollado el análisis de la formulación estratégica para la industria del turismo receptivo en el Perú. Existe un potencial importante para el sector en el desarrollo de estrategias intensivas. Se formularon 15 estrategias, de las que se retienen 11, que aprovechan las oportunidades del sector, explotando las fortalezas, evitando las amenazas, y mejorando las debilidades. Se validaron las estrategias con la MCPE y están alineadas en la Matriz de Ética. Además, estas son consistentes y guardan concordancia con los objetivos a largo plazo. A partir de estas estrategias, se espera que los competidores reaccionen y generen estrategias de retención de turistas extranjeros, generando un entorno de alta competitividad.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos a corto plazo (OCP) son las bases mediante las cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo (OLP), los cuales deben ser claros, verificables, medibles, y gestionables dentro de la organización, generando eficiencia y eficacia en el uso de los recursos por parte de la alta administración. En la Tabla 29 se muestran los OCP para cada uno de los OLP, los cuales fueron definidos a un plazo aproximado de tres años, con la meta de mantener un balance entre la visión, misión, y estrategias vinculadas a largo plazo; además en la Tabla 30 se muestran las acciones que se deben realizar para cumplir los OCP.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Para alcanzar los OCP, se necesita contar con insumos que permitan la implementación de las estrategias propuestas. Los recursos asignados a los OCP se muestran distribuidos en recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos (D'Alessio, 2015). En la Tabla 31 se muestran los recursos asignados a cada uno de los OCP.

7.3 Políticas de cada Estrategia

En la Tabla 32 se muestran los lineamientos de las políticas para la industria del turismo receptivo, relacionados a las estrategias retenidas. Por medio de las políticas se diseña la guía para la orientación de las estrategias hacia la visión futura proyectada, elaborándose con el fin de definir los lineamientos generales (D'Alessio, 2015).

- P1. Promover el crecimiento de la industria del turismo receptivo de forma sostenible e inclusiva de acuerdo con el uso responsable de los recursos naturales y culturales;
- P2. Fomentar la innovación en la industria del turismo receptivo para aumentar la calidad de los productos turísticos ofertados;
- P3. Priorizar las exigencias y tendencias del mercado en la oferta y certificación de productos turísticos;

Objetivos a Corto Plazo para la Industria del Turismo Receptivo

Objetivo a largo plazo / Objetivo a corto plazo	Responsable	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado			
				Base (2018)	2021	2025	2028
OLP1 Para 2028, la industria del turismo receptivo generará ingresos por un valor de US\$12,244 millones anual	El Estado y empresas privadas (i.e., aerolíneas, hoteles, operadores turísticos, restaurantes, y transporte terrestre)	Ingresos provenientes del turismo receptivo	Millones US\$	5,138	6,616	9,361	12,244
OCP1.1 Para 2021, el número de turistas internacionales provenientes principalmente de Brasil, EE. UU., y China será de 1.221 millones	Marca Perú y PROMPERÚ	Número de turistas internacionales	Millones de unidades	892	1,221		
OCP1.2 Para 2025, el número de turistas internacionales provenientes principalmente de Brasil, EE. UU., y China será de 1.869 millones	MINCETUR, CONCYTEC, y CIES	Número de turistas internacionales	Millones de unidades	892		1,869	
OCP1.3 Para 2028, el número de turistas internacionales provenientes principalmente de Brasil, EE. UU., y China será de 2.588 millones	MINCETUR, CALTUR, y empresas privadas	Número de turistas internacionales	Millones de unidades	892			2,588
OCP1.4 Para 2021, el ingreso de divisas por turismo receptivo proveniente de Brasil, EE. UU., y China será de US\$1,538 millones	MINCETUR y PROMPERÚ	Ingreso por divisas por turismo receptivo	Millones US\$	1,115	1,538		
OCP1.5 Para 2025, el ingreso de divisas por turismo receptivo proveniente de Brasil, EE. UU., y China será de US\$2,383 millones	Marca Perú y PROMPERÚ	Ingreso por divisas por turismo receptivo	Millones US\$	1,115		2,383	
OCP1.6 Para 2028, el ingreso de divisas por turismo receptivo proveniente de Brasil, EE. UU., y China será de US\$3,338 millones	MINCETUR y PROMPERÚ	Ingreso por divisas por turismo receptivo	Millones US\$	1,115			3,338
OCP1.7 Para 2028, el nivel de satisfacción del turista internacional respecto a lo servicios turísticos será de 91 puntos	MINCETUR, CALTUR, y empresas privadas	Nivel de satisfacción	Puntos(máximo 100)	83	86	89	91
OLP2 Para 2028, la industria del turismo generará 2.7 millones de empleos formales	El Estado y empresas privadas (i.e., aerolíneas, hoteles, operadores turísticos, restaurantes, y transporte terrestre)	Número de empleos	Miles de unidades	1,477	1,730	2,192	2,670
OCP2.1 Para 2021, el empleo directo será de 535 mil puestos de trabajo	CENFOTUR, instituciones privadas, universidades, Estado, y empresas privadas (i.e., aerolíneas, hoteles, operadores turísticos, restaurantes, y transporte terrestre)	Número de empleos	Miles de unidades	457	535		
OCP2.2 Para 2025, el empleo directo será de 678 mil puestos de trabajo	CENFOTUR, instituciones privadas, universidades, Estado, y empresas privadas (i.e., aerolíneas, hoteles, operadores turísticos, restaurantes, y transporte terrestre)	Número de empleos	Miles de unidades	457		678	
OCP2.3 Para 2028, el empleo directo será de 826 mil puestos de trabajo	CENFOTUR, instituciones privadas, universidades, Estado, y empresas privadas (i.e., aerolíneas, hoteles, operadores turísticos, restaurantes, y transporte terrestre)	Número de empleos	Miles de unidades	457			826
OCP2.4 Para 2021, el empleo indirecto será de 1,195 mil puestos de trabajo	CENFOTUR, instituciones privadas, universidades, Estado, y empresas privadas (i.e., aerolíneas, hoteles, operadores turísticos, restaurantes, y transporte terrestre)	Número de empleos	Miles de unidades	1,021	1,195		
OCP2.5 Para 2025, el empleo indirecto será de 1,514 mil puestos de trabajo	CENFOTUR, instituciones privadas, universidades, Estado, y empresas privadas (i.e., aerolíneas, hoteles, operadores turísticos, restaurantes, y transporte terrestre)	Número de empleos	Miles de unidades	1,021		1,514	
OCP2.6 Para 2028, el empleo indirecto será de 1,844 mil puestos de trabajo	CENFOTUR, instituciones privadas, universidades, Estado, y empresas privadas (i.e., aerolíneas, hoteles, operadores turísticos, restaurantes, y transporte terrestre)	Número de empleos	Miles de unidades	1,021			1,844
OLP3 Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión privada anual de US\$1,338 millones	Empresas privadas (i.e., aerolíneas, hoteles, operadores turísticos, restaurantes, y transporte terrestre)	Monto de inversión de los actores de la industria del turismo receptivo en el Perú	Millones US\$	589	698	1,010	1,338
OCP3.1 Para 2021, aperturar operaciones de 223 nuevos participantes en la industria: (a) tres aerolíneas, (b) cinco empresas terrestres, (c) 15 hoteles, (d) 80 operadores turísticos, y (e) 120 restaurantes	Empresas privadas (i.e., aerolíneas, hoteles, operadores turísticos, restaurantes, y transporte terrestre) y PROMPERÚ	Número de nuevos participantes en la industria de facturación anual mayor a US\$500 mil	Unidades		223		
OCP3.2 Para 2025, aperturar operaciones de 538 nuevos participantes en la industria: (a) cinco aerolíneas, (b) ocho empresas terrestres, (c) 35 hoteles, (d) 210 operadores turísticos, y (e) 280 restaurantes	Estado y Poder Ejecutivo y Legislativo	Número de nuevos participantes en la industria de facturación anual mayor a US\$500 mil	Unidades			538	
OCP3.3 Para 2028, aperturar operaciones de 766 nuevos participantes en la industria: (a) seis aerolíneas, (b) 10 empresas terrestres, (c) 50 hoteles, (d) 300 operadores turísticos, y (e) 400 restaurantes	MINCETUR	Número de nuevos participantes en la industria de facturación anual mayor a US\$500 mil	Unidades				766
OCP3.4 Para 2021, incrementar la inversión promedio anual total a US\$698 millones: (a) aerolíneas, US\$149 millones; (b) empresas terrestres, US\$126 millones; (c) hoteles, US\$270 millones; (d) operadores turísticos, US\$52 millones; y (e) restaurantes, US\$101 millones	MINCETUR, Estado, Poder Ejecutivo y Legislativo, y MTC-Comité Especial y concesionarias	Inversión promedio anual por empresa aérea	Millones US\$	589	698		
OCP3.5 Para 2025, incrementar la inversión promedio anual total a US\$1,010 millones: (a) aerolíneas, US\$214 millones; (b) empresas terrestres, US\$153 millones; (c) hoteles, US\$446 millones; (d) operadores turísticos, US\$68 millones; y (e) restaurantes, US\$129 millones	Banco de la Nación, PROMPERÚ, y empresas privadas (i.e., aerolíneas, hoteles, operadores turísticos, restaurantes, y transporte terrestre)	Inversión promedio anual por empresa de transporte terrestre	Millones US\$	589		1,010	
OCP3.6 Para 2028, incrementar la inversión promedio anual total a US\$1,338 millones: (a) aerolíneas, US\$280 millones; (b) empresas terrestres, US\$174 millones; (c) hoteles, US\$650 millones; (d) operadores turísticos, US\$82 millones; y (e) restaurantes, US\$152 millones	MEF, Poder Judicial, y CONCYTEC	Inversión promedio anual por empresa hotelera	Millones US\$	589			1,338
OLP4 Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión pública anual de US\$9,670 millones	Estado	Monto de inversión del Estado destinado al sector turismo y conectividad de soporte (i.e., transporte)	Millones US\$	6,251	7,216	8,362	9,670
OCP4.1 Para 2021, incrementar la inversión pública anual a US\$6,874 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	MEF, Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), MINCETUR-Plan COPESCO Nacional, PROMPERÚ, CENFOTUR, Contraloría General de la República, Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), MTC, y FONAFE	Monto de inversión anual del Estado destinado al sector turismo y conectividad de soporte (i.e., transporte)	Millones US\$	6,136	6,874		
OCP4.2 Para 2025, incrementar la inversión pública anual a US\$7,858 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	MEF, Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), MINCETUR-Plan COPESCO Nacional, PROMPERÚ, CENFOTUR, Contraloría General de la República, Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), MTC, y FONAFE	Monto de inversión anual del Estado destinado al sector turismo y conectividad de soporte (i.e., transporte)	Millones US\$	6,136		7,858	
OCP4.3 Para 2021, incrementar la inversión pública anual a US\$8,826 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	MEF, Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), MINCETUR-Plan COPESCO Nacional, PROMPERÚ, CENFOTUR, Contraloría General de la República, Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), MTC, y FONAFE	Monto de inversión anual del Estado destinado al sector turismo y conectividad de soporte (i.e., transporte)	Millones US\$	6,136			8,826
OCP4.4 Para 2021, incrementar la inversión pública anual a US\$342 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	MEF, Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), MINCETUR-Plan COPESCO Nacional, PROMPERÚ, CENFOTUR, Contraloría General de la República, Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), MTC, y FONAFE	Monto de inversión anual del Estado destinado al sector turismo y conectividad de soporte (i.e., transporte)	Millones US\$	115	342		
OCP4.5 Para 2025, incrementar la inversión pública anual a US\$504 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	MEF, Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), MINCETUR-Plan COPESCO Nacional, PROMPERÚ, CENFOTUR, Contraloría General de la República, Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), MTC, y FONAFE	Monto de inversión anual del Estado destinado al sector turismo y conectividad de soporte (i.e., transporte)	Millones US\$	115		504	
OCP4.6 Para 2028, incrementar la inversión pública anual a US\$844 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	MEF, Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), MINCETUR-Plan COPESCO Nacional, PROMPERÚ, CENFOTUR, Contraloría General de la República, Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), MTC, y FONAFE	Monto de inversión anual del Estado destinado al sector turismo y conectividad de soporte (i.e., transporte)	Millones US\$	115			844
OLP5 Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión pública-privada anual de US\$1,027 millones	Estado	Monto de inversión en asociaciones público-privadas (APP) en proyectos de turismo y conectividad	Millones US\$	513	728	922	1,027
OCP5.1 Para 2021, incrementar la inversión en proyectos actuales de APP anual a US\$682 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Ministerios, Gobiernos regionales, Gobiernos locales, MINCETUR, PROINVERSIÓN, y PROMPERÚ	Monto de inversión en asociaciones público-privadas (APP) anual en proyectos de turismo	Millones US\$	513	682		
OCP5.2 Para 2025, incrementar la inversión en proyectos actuales de APP anual a US\$675 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Ministerios, Gobiernos regionales, Gobiernos locales, MINCETUR, PROINVERSIÓN, y PROMPERÚ	Monto de inversión en asociaciones público-privadas (APP) anual en proyectos de turismo	Millones US\$	513		675	
OCP5.3 Para 2028, incrementar la inversión en proyectos actuales de APP anual a US\$675 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	MEF y Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)	Monto de inversión en asociaciones público-privadas (APP) anual en proyectos de turismo	Millones US\$	513			675
OCP5.4 Para 2021, incrementar la inversión pública y privada anual a US\$46 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Contraloría General de la República y Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)	Monto de inversión en asociaciones público-privadas (APP) anual en proyectos de turismo	Millones US\$		46		
OCP5.5 Para 2025, incrementar la inversión pública y privada anual a US\$247 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	MEF, MINCETUR, PROMPERÚ, y CENFOTUR	Monto de inversión en asociaciones público-privadas (APP) anual en proyectos de turismo	Millones US\$			247	
OCP5.6 Para 2028, incrementar la inversión pública y privada anual a US\$352 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	MEF, MINCETUR, PROMPERÚ, y CENFOTUR	Monto de inversión en asociaciones público-privadas (APP) anual en proyectos de turismo	Millones US\$				352

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 470. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 30

Acciones a Corto Plazo para la Industria del Turismo Receptivo

Objetivo a largo plazo / Objetivo a corto plazo		Acción					
OLP1	Para 2028, la industria del turismo receptivo generará ingresos por un valor de US\$12,244 millones anual						
OCP1.1	Para 2021, el número de turistas internacionales provenientes principalmente de Brasil, EE. UU., y China será de 1.221 millones	Acción 1.1.1	Crear campañas de marketing multicanal a través de gremios vinculados al turismo en dichos países, para difundir los productos turísticos peruanos enfocándose en las temporadas altas del año en que los turistas de dichos países suelen invertir en sus viajes	Acción 1.1.2	Integrar a todos los actores del sector turismo (tanto público como privado), mediante ruedas de conferencia con un énfasis en la promoción del mercado	Acción 1.1.3	Desarrollar nuevos segmentos de mercado como cruceros, congresos, y eventos gastronómicos
OCP1.2	Para 2025, el número de turistas internacionales provenientes principalmente de Brasil, EE. UU., y China será de 1.869 millones	Acción 1.2.1	Desarrollo de <i>Business Intelligence</i> y compra de base de datos, para conocer a mayor detalle el perfil del turista con el objetivo de saber sus preferencias y ofrecer una mejor oferta integral	Acción 1.2.2	Llevar la Casa Perú a Brasil, EE. UU., y China con el fin de captar al mercado objetivo, con una oferta de productos turísticos nuevos afines a sus gustos	Acción 1.2.3	Apoyar con orientación e información a los operadores turísticos, agencias de viajes, restaurantes, y hoteles, interesados en los mercados de Brasil, EE. UU., y China
OCP1.3	Para 2028, el número de turistas internacionales provenientes principalmente de Brasil, EE. UU., y China será de 2.588 millones	Acción 1.3.1	Certificar con ISO 9001 los principales circuitos turísticos, con el fin de mejorar la competitividad, centrándose en la mejora de los procesos y satisfacción del cliente	Acción 1.3.2	Generar una oferta de valor, mediante la promoción de festividades propias de cada atractivo turístico y propiciando las actividades vivenciales	Acción 1.3.3	Mejorar el material promocional de los circuitos turísticos y contar con presentaciones en inglés, portugués, y chino
OCP1.4	Para 2021, el ingreso de divisas por turismo receptivo proveniente de Brasil, EE. UU., y China será de US\$1,538 millones	Acción 1.4.1	Implementar plataformas online en el idioma portugués, inglés, y chino, con el fin de poder atraer con mayor facilidad a los turistas de estos países, ofreciendo paquetes turísticos personalizados (previo a ello se debe conocer el perfil del turista)	Acción 1.4.2	Aprovechar la presencia de peruanos y restaurantes que ofrecen gastronomía peruana en el exterior, así como negocios con temática peruana, con el propósito de promocionar al país	Acción 1.4.3	Desarrollar las 10 principales ferias internacionales de turismo todos los años (e.g., FITUR, ANATO, e ITTB)
OCP1.5	Para 2025, el ingreso de divisas por turismo receptivo proveniente de Brasil, EE. UU., y China será de US\$2,383 millones	Acción 1.5.1	Mayor difusión respecto a la gastronomía peruana, así como las fusiones culinarias, con el fin de gustar y cautivar a las diferentes culturas que visitan el país	Acción 1.5.2	Implementar la feria gastronómica de Mistura en Brasil, EE. UU., y China con el fin de captar al mercado objetivo, permitiéndoles conocer más acerca del Perú y conquistarlos con la sabrosa gastronomía peruana	Acción 1.5.3	Publicitar mediante National Geographic, reportajes y crónicas del Perú (e.g., <i>Perú: Land of the Inca, Machu Picchu al Descuberto, Maravillas Arqueológicas del Perú</i> , entre otros)
OCP1.6	Para 2028, el ingreso de divisas por turismo receptivo proveniente de Brasil, EE. UU., y China será de US\$3,338 millones	Acción 1.6.1	Enfoque en el segmento de lujo, que cuenta con mayor gasto promedio, al ser cinco veces mayor que del turismo normal, lo que genera una oferta sostenible	Acción 1.6.2	Ofertar al turismo de lujo un itinerario turístico adecuado, acompañado de un hotel cinco estrellas que resulte ideal para la ocasión (i.e., elección de guías turísticos de garantía, un transporte apropiado y una reserva de restaurante A1)	Acción 1.6.3	Preparar, difundir, y proponer proyectos que incluyan la promoción de un turismo responsable con el medioambiente, tan valorado por los turistas de la era de la globalización e información
OCP1.7	Para 2028, el nivel de satisfacción del turista internacional respecto a los servicios turísticos será de 91 puntos	Acción 1.7.1	Certificar con ISO 9001 el circuito nororiental, norte, y sur, con el fin de mejorar la competitividad, centrándose en la mejora de los procesos y satisfacción del cliente	Acción 1.7.2	La oferta turística debe mejorar la calidad turística (implementar el Plan de Calidad Turística del CALTUR), con el fin de crear valor y atraer los turistas internacionales con mayor gasto promedio	Acción 1.7.3	Elaborar una encuesta anual que mida la satisfacción del turista internacional de regreso a su país de origen, puesto que un mayor nivel de satisfacción brindará buenos comentarios dentro de su círculo de contactos y redes sociales que beneficien la imagen del país como <i>destino recomendado</i> .
OLP2	Para 2028, la industria del turismo generará 2.7 millones de empleos formales						
OCP2.1	Para 2021, el empleo directo será de 535 mil puestos de trabajo	Acción 2.1.1	Incentivar a los centros de estudio, escuelas de publicidad, marketing, artesanos, entre otros, a desarrollar planes integradores en turismo y nuevos emprendimientos para nichos especializados	Acción 2.1.2	Seguimiento al cumplimiento de la inversión pública y privada, que impulsará el desarrollo del mercado laboral en el sector turismo, creando nuevos puestos de trabajo en el mismo	Acción 2.1.3	Elaborar un ranking de principales empresas para trabajar en el sector turismo
OCP2.2	Para 2025, el empleo directo será de 678 mil puestos de trabajo	Acción 2.2.1	Cooperación con entidades de promoción del empleo y ONG para el desarrollo de ideas innovadoras en el turismo	Acción 2.2.2	Seguimiento al cumplimiento de la inversión pública y privada, que impulsará el desarrollo del mercado laboral en el sector turismo, creando nuevos puestos de trabajo en el mismo	Acción 2.2.3	Reglamentar las MYPE para incentivar el ingreso a planilla; asimismo penalizar la informalidad en el trabajo con leyes más rígidas
OCP2.3	Para 2028, el empleo directo será de 826 mil puestos de trabajo	Acción 2.3.1	Realizar una medición adecuada y precisa del mercado laboral, con mayor detalle de las actividades de servicio turístico	Acción 2.3.2	Seguimiento al cumplimiento de la inversión pública y privada, que impulsará el desarrollo del mercado laboral en el sector turismo, creando nuevos puestos de trabajo en el mismo	Acción 2.3.3	Desarrollar ferias laborales enfocadas en el clúster del turismo, así como elaborar una App especializada en el sector; además de realizar capacitación constante a la fuerza laboral con la finalidad de brindar un mejor servicio
OCP2.4	Para 2021, el empleo indirecto será de 1,195 mil puestos de trabajo	Acción 2.4.1	Incentivar a los centros de estudio, escuelas de publicidad, marketing, artesanos, entre otros, a desarrollar planes integradores en turismo y nuevos emprendimientos para nichos especializados	Acción 2.4.2	Seguimiento al cumplimiento de la inversión pública y privada, que impulsará el desarrollo del mercado laboral en el sector turismo, creando nuevos puestos de trabajo en el mismo	Acción 2.4.3	Elaborar un ranking de principales empresas para trabajar en sector turismo.
OCP2.5	Para 2025, el empleo indirecto será de 1,514 mil puestos de trabajo	Acción 2.5.1	Cooperación con entidades de promoción del empleo y ONG para el desarrollo de ideas innovadoras en el turismo	Acción 2.5.2	Seguimiento al cumplimiento de la inversión pública y privada, que impulsará el desarrollo del mercado laboral en el sector turismo, creando nuevos puestos de trabajo en el mismo	Acción 2.5.3	Reglamentar las MYPE para incentivar el ingreso a planilla; asimismo penalizar la informalidad en el trabajo con leyes más rígidas
OCP2.6	Para 2028, el empleo indirecto será de 1,844 mil puestos de trabajo	Acción 2.6.1	Realizar una medición adecuada y precisa del mercado laboral, con mayor detalle de las actividades de servicio turístico	Acción 2.6.2	Seguimiento al cumplimiento de la inversión pública y privada, que impulsará el desarrollo del mercado laboral en el sector turismo, creando nuevos puestos de trabajo en el mismo	Acción 2.6.3	Desarrollar ferias laborales enfocadas en el clúster del turismo, así como elaborar una App especializada en el sector; además de realizar capacitación constante a la fuerza laboral con la finalidad de brindar un mejor servicio
OLP3	Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión privada anual de US\$1,338 millones						
OCP3.1	Para 2021, apertura operaciones de 223 nuevos participantes en la industria: (a) tres aerolíneas, (b) cinco empresas terrestres, (c) 15 hoteles, (d) 80 operadores turísticos, y (e) 120 restaurantes	Acción 3.1.1	Integrar los sistemas de información de cada empresa del clúster a través de una plataforma virtual para proporcionar a los accionistas y potenciales accionistas información certera, útil, precisa, periódica, y eficiente	Acción 3.1.2	Lanzamiento de la plataforma virtual de estadística e información relevante del clúster	Acción 3.1.3	Promocionar la plataforma virtual a través de publicidad web, ferias de inversión, conversatorios, y ruedas de prensa, que incentiven la inversión en el sector
OCP3.2	Para 2025, apertura operaciones de 538 nuevos participantes en la industria: (a) cinco aerolíneas, (b) ocho empresas terrestres, (c) 35 hoteles, (d) 210 operadores turísticos, y (e) 280 restaurantes	Acción 3.2.1	Elaboración de una guía de buenas prácticas integral y consejos para la puesta en marcha, apertura de negocio, manejo de permisos, y adecuado ambiente para los negocios para las empresas del clúster	Acción 3.2.2	Desarrollo y promoción de ferias de emprendimiento en el ámbito nacional en sector turismo que premien con capital privado a proyectos con innovación y generación de valor	Acción 3.2.3	Organización de conferencias periódicas para atraer business angels
OCP3.3	Para 2028, apertura operaciones de 766 nuevos participantes en la industria: (a) seis aerolíneas, (b) 10 empresas terrestres, (c) 50 hoteles, (d) 300 operadores turísticos, y (e) 400 restaurantes	Acción 3.3.1	Desarrollo y promoción de ferias de emprendimiento en el ámbito nacional en el sector turismo que premien con capital privado a proyectos con innovación y generación de valor	Acción 3.3.2	Organización de conferencias periódicas para atraer business angels	Acción 3.3.3	Implementar incentivos al 100% del seguro turístico catastrófico para empresas del clúster a través de concursos públicos
OCP3.4	Para 2021, incrementar la inversión promedio anual total a US\$698 millones: (a) aerolíneas, US\$149 millones; (b) empresas terrestres, US\$126 millones; (c) hoteles, US\$270 millones; (d) operadores turísticos, US\$52 millones; y (e) restaurantes, US\$101 millones	Acción 3.4.1	Integración y creación de sistemas de información del mercado que permita mejorar la competitividad y rentabilidad en el sistema (i.e., creación del ranking oficial de la industria)	Acción 3.4.2	Sistema de priorización de vuelos y espacios en el aeropuerto por competitividad y mejoras en servicios ofrecidos por aerolíneas	Acción 3.4.3	Creación de una asociación privada de transportes
OCP3.5	Para 2025, incrementar la inversión promedio anual total a US\$1,010 millones: (a) aerolíneas, US\$214 millones; (b) empresas terrestres, US\$153 millones; (c) hoteles, US\$446 millones; (d) operadores turísticos, US\$68 millones; y (e) restaurantes, US\$129 millones	Acción 3.5.1	Mantenimiento y actualización constante del <i>input</i> de los sistemas de mercado del clúster (i.e., reportes de valor para inversionistas)	Acción 3.5.2	Creación de plataforma online integral de hospedajes, restaurantes, y operadores turísticos en asociación con PROMPERÚ para la captación de turistas extranjeros	Acción 3.5.3	Ampliación y construcción de nuevos aeropuertos y mejoras en la infraestructura aeroportuaria en las rutas turísticas de valor
OCP3.6	Para 2028, incrementar la inversión promedio anual total a US\$1,338 millones: (a) aerolíneas, US\$280 millones; (b) empresas terrestres, US\$174 millones; (c) hoteles, US\$650 millones; (d) operadores turísticos, US\$82 millones; y (e) restaurantes, US\$152 millones	Acción 3.6.1	Implementación del Día del turismo (<i>Turism Day</i>): evento del sistema que reúne expositores expertos en turismo, bancos de inversión, y alto número de representantes (i.e., CEO y CFO) de las principales empresas peruanas y extranjeras del sector turismo	Acción 3.6.2	Creación de concursos que incentiven proyectos de innovación y sostenibilidad en todos los actores del clúster	Acción 3.6.3	Concesión de nuevas rutas comerciales para vuelos domésticos a partir del ranking de competitividad de las empresas aéreas
OLP4	Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión pública anual de US\$9,670 millones						
OCP4.1	Para 2021, incrementar la inversión pública anual a US\$6,874 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Acción 4.1.1	Estudio de impacto económico y social del desarrollo de infraestructura turística y conectividad a raíz del incremento del turismo receptivo	Acción 4.1.2	Capacitación especializada en la identificación, formulación, y evaluación social de PIP	Acción 4.1.3	Gestión de desastre (i.e., términos contractuales) para la ejecución del segundo aeropuerto internacional en Cuzco: aeropuerto Chincheros
OCP4.2	Para 2025, incrementar la inversión pública anual a US\$7,858 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Acción 4.2.1	Capacitación especializada del personal del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), encargado del proceso de certificación de calidad de los PIP (código SNIP) y puedan pasar a licitación	Acción 4.2.2	Desarrollo del Plan de Fortalecimiento y Comunicación de la política anticorrupción en las licitaciones públicas del Estado y revisión del reglamento de contratación del Estado, permitiendo la libre competitividad, así como la evaluación periódica del personal responsable de sancionar a las entidades que incumplen con el reglamento	Acción 4.2.3	Gestión de desastre (i.e., municipalidad en contra por contaminación sonora) para la ejecución del proyecto de ampliación del aeropuerto Velasco Astete en Cuzco
OCP4.3	Para 2021, incrementar la inversión pública anual a US\$8,826 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Acción 4.3.1	Comité de Seguimiento y Supervisión de la ejecución total del presupuesto designado por el MEF para la formulación y ejecución de proyectos en el sector turismo y transportes	Acción 4.3.2	Creación de la unidad a cargo de la evaluación de rentabilidad económica y social de los proyectos posejecución para garantizar la eficiencia y efectividad de los estudios de factibilidad iniciales	Acción 4.3.3	Formulación, evaluación, declaración de viabilidad, priorización, y ejecución del nuevo proyecto de telecabinas en Machu Picchu (i.e., vía alterna a los buses)
OCP4.4	Para 2021, incrementar la inversión pública anual a US\$342 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Acción 4.4.1	Plan de Desarrollo e Investigación de la riqueza cultural del Perú a partir de nuevos descubrimientos arqueológicos para mejorar la oferta del sector turismo y transportes	Acción 4.4.2	Formulación, evaluación, declaración de viabilidad, priorización, y ejecución del nuevo proyecto de telecabinas en Machu Picchu (i.e., vía alterna a los buses)	Acción 4.4.3	Formulación, evaluación, declaración de viabilidad, priorización, y ejecución del nuevo proyecto de la construcción de la carretera Santa María-Santa Teresa (i.e., vía alterna al tren hacia Machu Picchu)
OCP4.5	Para 2025, incrementar la inversión pública anual a US\$504 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Acción 4.5.1	Formulación, evaluación, declaración de viabilidad, priorización, y ejecución de los PIP relacionados a la mejora y desarrollo de conectividad hacia Choquequirao (segundo Machu Picchu)	Acción 4.5.2	Formulación, evaluación, declaración de viabilidad, priorización, y ejecución del nuevo proyecto de telecabinas en Choquequirao (i.e., segundo Machu Picchu)	Acción 4.5.3	Formulación, evaluación, declaración de viabilidad, priorización, y ejecución de los PIP relacionados a la mejora de la conectividad terrestre Lima-Amazonas (i.e., Kuélap)
OCP4.6	Para 2028, incrementar la inversión pública anual a US\$844 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Acción 4.6.1	Formulación, evaluación, declaración de viabilidad, priorización, y ejecución de los PIP relacionados a la mejora de la conectividad terrestre del circuito nororiental: Amazonas-Loreto-San Martín	Acción 4.6.2	Formulación, evaluación, declaración de viabilidad, priorización, y ejecución de los PIP relacionados a la mejora y desarrollo de conectividad del circuito norte: La Libertad-Lambayeque	Acción 4.6.3	Formulación, evaluación, declaración de viabilidad, priorización, y ejecución de los PIP relacionados a la mejora y desarrollo de conectividad del circuito del sur: Arequipa-Ayacucho-Cuzco-Ica-Madre de Dios-Moquegua-Puno-Taena
OLP5	Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión pública-privada anual de US\$1,027 millones						
OCP5.1	Para 2021, incrementar la inversión en proyectos actuales de APP anual a US\$682 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Acción 5.1.1	Estudio de impacto económico y social del desarrollo de infraestructura turística y conectividad a raíz del incremento del turismo receptivo	Acción 5.1.2	Identificación de oportunidades, selección de potenciales proyectos de inversión en APP, análisis, evaluación, diseño de proyecto, y promoción de la inversión privada	Acción 5.1.3	Gestión de desastre (i.e., disponibilidad de terrenos) para la ejecución del proyecto de ampliación del aeropuerto Jorge Chávez (i.e., segunda línea de aterrizaje y ampliación) en Lima
OCP5.2	Para 2025, incrementar la inversión en proyectos actuales de APP anual a US\$675 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Acción 5.2.1	Capacitación especializada del personal del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), encargado del proceso de certificación de calidad de los PIP (código SNIP) y puedan pasar a licitación	Acción 5.2.2	Desarrollo del Plan de Fortalecimiento y Comunicación de la política anticorrupción en las licitaciones públicas del Estado y revisión del reglamento de contratación del Estado, permitiendo la libre competitividad, así como la evaluación periódica del personal responsable de sancionar a las entidades que incumplen con el reglamento	Acción 5.2.3	Creación de la unidad a cargo de la evaluación de rentabilidad económica y social de los proyectos posejecución para garantizar la eficiencia y efectividad de los estudios de factibilidad iniciales
OCP5.3	Para 2028, incrementar la inversión en proyectos actuales de APP anual a US\$675 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Acción 5.3.1	Comité de Seguimiento y Supervisión de la ejecución total del presupuesto designado por el MEF para la formulación y ejecución de proyectos en el sector turismo y transportes	Acción 5.3.2	Implementación de medidas de facilitación de inversiones: emisión rápida del Certificado de Inexistencia de Restos Arqueológicos (CIRA) y reducción de procedimientos para la obtención del estudio de impacto ambiental (EIA)	Acción 5.3.3	Comité de Seguimiento y Supervisión de la ejecución total del presupuesto designado por el MEF para la formulación y ejecución de proyectos en el sector turismo y transportes
OCP5.4	Para 2021, incrementar la inversión pública y privada anual a US\$46 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Acción 5.4.1	Fortalecimiento del marco normativo (i.e., riesgos legales y regulatorios) para incentivar el riesgo compartido y regular de forma consistente para tranquilizar a los inversionistas	Acción 5.4.2	Brindar asistencia técnica para apoyar los planes de inversión de proyectos y compartir conocimientos con funcionarios públicos de agencias que promuevan las APP (i.e., disminuir riesgo en la preparación)	Acción 5.4.3	Brindar facilidades de liquidez, financiamiento mixto, deuda subordinada, y garantías de finalización que cubran el riesgo de construcción (i.e., expropiación y exposiciones geológicas) para brindar mayor comodidad e incentivar la entrada de las APP
OCP5.5	Para 2025, incrementar la inversión pública y privada anual a US\$247 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Acción 5.5.1	Creación de tesorerías locales que puedan emitir deuda en moneda local o proporcionar garantías en moneda local para mitigar el riesgo cambiario, dado que las APP se financian en soles (reembolsar en la moneda en la cual están generando flujo de caja)	Acción 5.5.2		Acción 5.5.3	
OCP5.6	Para 2028, incrementar la inversión pública y privada anual a US\$352 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Acción 5.6.1		Acción 5.6.2		Acción 5.6.3	

Nota. PIP = Proyectos de inversión pública. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 470. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 32

Políticas Relacionadas a las Estrategias Retenidas para la Industria del Turismo Receptivo

Código	Estrategia	Política									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	
E1.	Penetrar los mercados de EE. UU., Brasil, y China a partir de una oferta de valor especializada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E2.	Desarrollar mejoras en los destinos turísticos actuales con mayor afluencia a través de inversión pública y privada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E3.	Desarrollar ferias gastronómicas en el circuito del sur con la participación de destacadas empresas en el rubro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E4.	Aumentar la cobertura y profundidad en promoción y publicidad para fortalecer la imagen de Perú como destino top en EE. UU., Brasil, y China	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E5.	Construir hubs de conectividad a partir de asociaciones público-privadas en Chincheros, Chiclayo, y Madre de Dios	X	X		X		X	X	X	X	X
E6.	Ampliar la capacidad de los circuitos turísticos actuales y crear nuevas rutas de acceso a partir de inversión pública en infraestructura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E7.	Desarrollar acuerdos de servicios integrales en las empresas del clúster para incrementar la satisfacción general del turista	X	X		X	X		X	X	X	X
E8.	Integrar los diversos sistemas de información del clúster para medir, controlar, y brindar información actualizada del servicio turístico	X	X			X		X	X	X	X
E9.	Posicionar al Perú a través de plataformas digitales integrales para potenciar su oferta de destinos turísticos de acuerdo con los perfiles del turista extranjero	X	X		X	X		X	X	X	X
E10.	Desarrollar nuevas rutas y productos turísticos a partir de la investigación científica e histórica con inversión pública y privada	X	X			X	X	X	X	X	
E11.	Acondicionar y modernizar la infraestructura de conectividad a través de inversión pública y privada: ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, carreteras de calidad en el circuito turístico, creación del primer puerto turístico en Lima, y teleférico en Machu Picchu	X	X		X	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 510. Lima, Perú: Pearson.

- P4. Enfoque en agilidad y canales digitales como eje de respuesta y satisfacción a los clientes;
- P5. Afianzar nuevas rutas turísticas y gastronómicas en el interior del país para desarrollar nuevos mercados;
- P6. Enfoque en seguridad y calidad en toda la propuesta de valor para un servicio de excelencia;
- P7. Respeto a las instituciones del Estado que actúan como principales *stakeholders* del sector;
- P8. Protección al patrimonio cultural y recursos naturales como eje de desarrollo de los productos turísticos;
- P9. Participación y cooperación empresarial con pequeñas y medianas empresas.

7.4 Estructura Organizacional de la Industria del Turismo Receptivo

La estructura organizacional es la que implementará todas las estrategias a través de las políticas formuladas (D'Alessio, 2015). Es así que la industria del turismo receptivo está conformada por el clúster mencionado en el Capítulo I. Los principales actores de la industria son: (a) hoteles, (b) restaurantes, (c) transporte aéreo, (d) transporte terrestre, y (e) operadores turísticos. Por otro lado, también la conforman los grupos de interés (i.e., stakeholders): (a) sector público y sus instituciones, (b) turistas extranjeros, (c) inversionistas, (d) proveedores, (e) población, y (f) sectores relacionados y de apoyo (ver Figura 19).

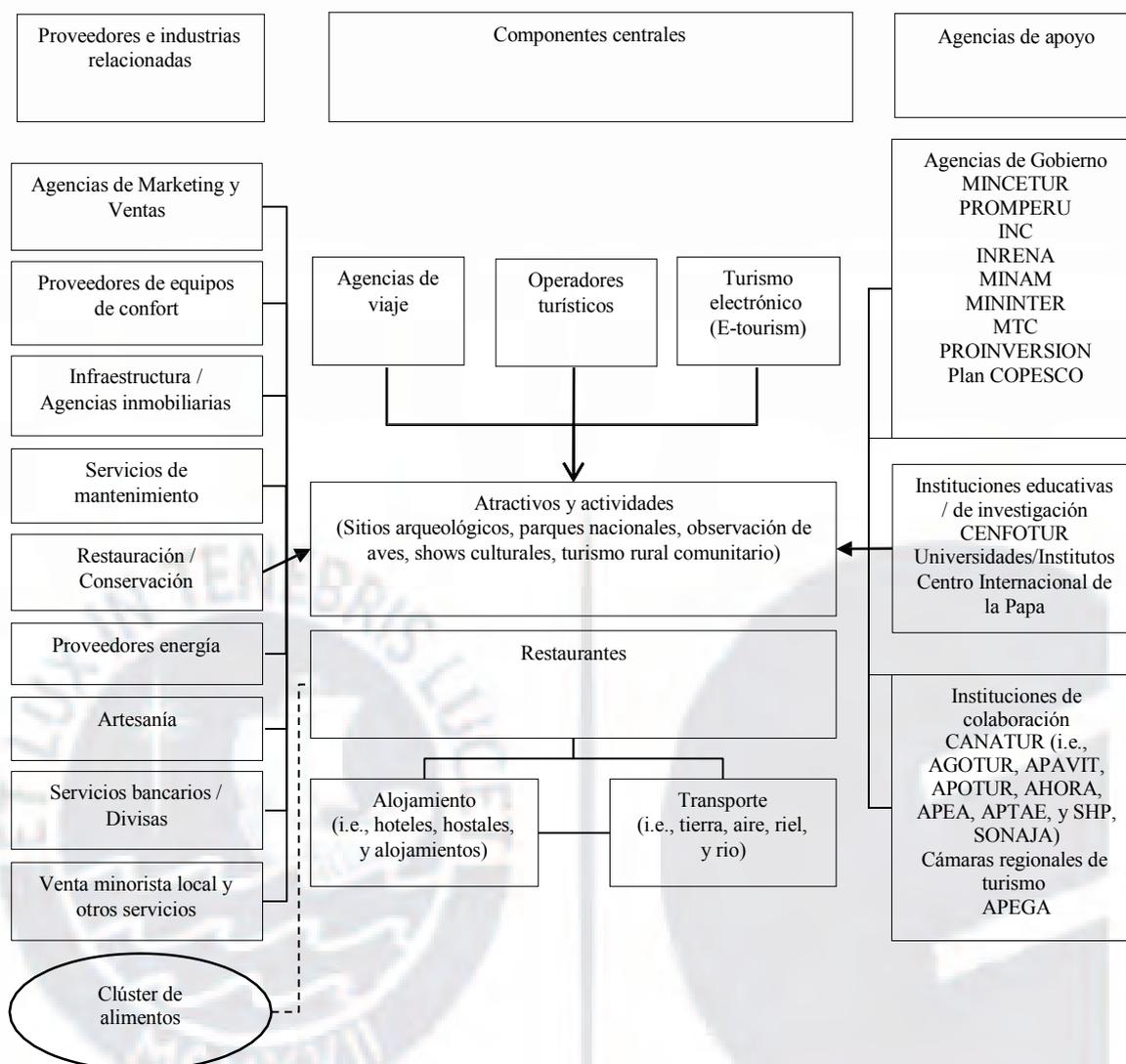


Figura 19. El clúster peruano de turismo.

Adaptado de "Peru's Tourism Cluster [El Clúster de Turismo de Perú]," por W. Agung, M. Anand, S. Bhardan, D. Llanos, y A. Noshier, 2010, p. 20. Recuperado de https://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/Peru_Tourism_2010.pdf

La tarea de dirigir en el sector turismo es especialmente complicada debido a que está compuesto por un conjunto de negocios ligados a la prestación de servicios por personas y a través de personas. Los jefes y directivos de las organizaciones de la industria turística deben encaminar los esfuerzos de su personal para conseguir sus objetivos, considerando que su fin último es la satisfacción del turista. Más allá de un cambio en la estructura del clúster, se propone realizar acciones hacia una mejor relación de integración, comunicación, participación, cooperación, y aprendizaje entre los distintos actores principales, así como

entre los organismos de apoyo. Por otro lado, se plantea que PROMPERÚ sea un organismo independiente y que cumpla mayores funciones de liderazgo dentro clúster, convirtiéndose en el principal ente supervisor y ejecutor del actual planeamiento estratégico.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La responsabilidad social está relacionada directamente al respeto y compromiso de las empresas privadas y públicas con toda la sociedad vinculada, promoviendo el desarrollo social (D'Alessio, 2015). En ese sentido, la visión y misión establecidas se enfocan en un crecimiento de la industria del turismo receptivo, considerando los aspectos sociales y ambientales que se ven relacionados. También se debe considerar que las estrategias seleccionadas para su implementación orienten sus esfuerzos para mejorar los servicios y productos turísticos, entre los cuales se consideren las zonas culturales y estructuras arqueológicas. Asimismo, existe un plan de mejora de la calidad turística que busca certificar el servicio de las empresas prestadoras y garantizar que no se ocasionen daños a los complejos arqueológicos. Finalmente, se definen temas de conciencia y educación social relacionados al sector, de manera que las empresas privadas, organismos públicos, y las comunidades trabajen en cooperación.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Las inversiones en la industria del turismo deben estar direccionadas para permitir: (a) desarrollar nuevos destinos turísticos acompañados de la infraestructura necesaria; (b) elaborar y ejecutar planes de desarrollo de nuevos destinos y así captar nuevos inversionistas para las obras de mayor envergadura; (c) coordinar con los organismos públicos como el Congreso y los Ministerios de Economía y Finanzas, y Cultura para dar incentivos tributarios a las empresas que inviertan en los proyectos de mayor impacto social; (d) simplificar trámites administrativos para lograr mayor productividad en la industria; y (e) coordinar con

las diversas instituciones de apoyo y gremios de la industria para el estudio e identificación de nuevos y potenciales destinos turísticos en el ámbito nacional.

7.7 Gestión del Cambio

Dentro del proceso de implementación del plan estratégico de la industria del turismo receptivo, se determinó que para alcanzar los objetivos propuestos a corto plazo, se deben plantear algunos cambios en los ámbitos organizacional, estructural, cultural, y de desarrollo de instituciones que integren toda la cadena de valor del turismo mediante la inversión privada.

7.8 Conclusiones

Para cumplir con las estrategias definidas, no basta solo formularlas, debido a que ello no asegura llegar a la meta. Es importante siempre realizar la gestión de la implementación de las estrategias y de la distribución de recursos financieros así como de los fondos de infraestructura, recursos físicos de infraestructura de comunicación y vivienda, recursos humanos con la capacitación y perfil adecuado, y recursos tecnológicos mediante la innovación e investigación tecnológica.

Por el lado de los OCP, estos permitirán conocer el cumplimiento de los OLP y de la visión trazada, motivo por el cual los OCP han sido elaborados para que sean medidos cada tres años. De la misma manera, se han definido políticas para cada OCP que permitan trazar el sendero para el logro de los OLP.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo se centra en la evaluación y control de las actividades llevadas a cabo en los capítulos anteriores. Es así como se puede obtener retroalimentación de los incidentes y eventos surgidos para los cuales se establecerán planes de acción y corrección (D'Alessio, 2015). En esta etapa de control, se usan las herramientas que permitan evaluar las estrategias y el avance de la realización de los OCP y OLP, con el objetivo de hacer ajustes o cambios necesarios para cumplir con la visión.

8.1 Perspectivas de Control

La elaboración del Tablero de Control Balanceado inicia con la evaluación del aprendizaje de la organización, donde el objetivo es lograr contar con empleados motivados y preparados, seguido de la perspectiva de los procesos internos, en donde se enfatiza en procesos productivos, y así se llega a la perspectiva cliente, a quien se busca atraer y fidelizar. Finalmente, la perspectiva financiera, es donde se presentan los resultados para los inversionistas (D'Alessio, 2015).

8.1.1 Aprendizaje interno

El aprendizaje interno se refiere al aprendizaje y crecimiento de la organización a través de iniciativas que potencian el capital humano, quienes se encargan de implementar las actividades para conseguir los objetivos de la industria (D'Alessio, 2015). En esta perspectiva, la industria del turismo mide los indicadores del empleo alineados con el OLP de generación de empleo. La Tabla 33 consolidan todos los OCP así como sus indicadores y formas de medición.

8.1.2 Procesos

La evaluación de la perspectiva de los procesos internos busca implementar medidas básicamente operativas para cumplir con los estándares de calidad de los clientes (D'Alessio, 2015). Dentro de la perspectiva de procesos, se consideran los OCP3.1 y OCP3.2, los cuales

necesitan de una mejora o reingeniería de procesos y un análisis constante de la cadena de valor para reducir el gasto operativo de la industria.

8.1.3 Clientes

En la perspectiva del cliente, se evalúa qué tan satisfechos se encuentran los clientes objetivo a partir de la propuesta de valor que se les ofrece (D'Alessio, 2015). En este caso, los principales indicadores se basan en el objetivo de incrementar el número de clientes, que se refleja en la Tabla 33.

8.1.4 Financiera

Dentro de la perspectiva financiera, se miden aquellos OCP que están alineados con el incremento del gasto promedio de los visitantes extranjeros y nacionales, así como la mejora de los ingresos.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Mediante la herramienta de control estratégico: Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard), se puede tener una visión integral de la industria del turismo receptivo; gestionada a través de los OCP. Asimismo, esta herramienta permite identificar cualquier desviación que pudiera surgir durante la implementación de las estrategias planteadas, de manera que se puedan ejecutar oportunamente las acciones correctivas necesarias (D'Alessio, 2015). En la Tabla 33 se muestra el Tablero de Control Balanceado desarrollado para la industria del turismo receptivo; con sus cinco OLP relacionados a sus OCP, aquellos que se espera se cumplan en periodos cortos de tres o cuatro años. Adicionalmente, se incluye la fórmula con la cual se medirá regularmente el cumplimiento de los OC, y finalmente se agregan sus cuatro perspectivas.

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para la Industria del Turismo Receptivo

OCP	Objetivo a corto plazo	Perspectiva	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Periodo de medición
OCP1.4	Para 2021, el ingreso de divisas por turismo receptivo proveniente de Brasil, EE. UU., y China será de US\$1,538 millones	Financiera	Ingreso por divisas por turismo receptivo	Suma total del (gasto promedio x número de turistas internacionales)	US\$	Anual
OCP1.5	Para 2025, el ingreso de divisas por turismo receptivo proveniente de Brasil, EE. UU., y China será de US\$2,383 millones	Financiera	Ingreso por divisas por turismo receptivo	Suma total del (gasto promedio x número de turistas internacionales)	US\$	Anual
OCP1.6	Para 2028, el ingreso de divisas por turismo receptivo proveniente de Brasil, EE. UU., y China será de US\$3,338 millones	Financiera	Ingreso por divisas por turismo receptivo	Suma total del (gasto promedio x número de turistas internacionales)	US\$	Anual
OCP1.7	Para 2028, el nivel de satisfacción del turista internacional respecto a lo servicios turísticos será de 91 puntos	Financiera	Nivel de satisfacción	Suma total de puntos	Puntos	Anual
OCP1.1	Para 2021, el número de turistas internacionales provenientes principalmente de Brasil, EE. UU., y China será de 1.221 millones	Clientes	Número de turistas receptivos	Suma del número de turistas	Unidades	Anual
OCP1.2	Para 2025, el número de turistas internacionales provenientes principalmente de Brasil, EE. UU., y China será de 1.869 millones	Clientes	Número de turistas receptivos	Suma del número de turistas	Unidades	Anual
OCP1.3	Para 2028, el número de turistas internacionales provenientes principalmente de Brasil, EE. UU., y China será de 2.588 millones	Clientes	Número de turistas receptivos	Suma del número de turistas	Unidades	Anual
OCP3.1	Para 2021, aperturar operaciones de 223 nuevos participantes en la industria: (a) tres aerolíneas, (b) cinco empresas terrestres, (c) 15 hoteles, (d) 80 operadores turísticos, y (e) 120 restaurantes	Procesos	Nuevos participantes	Suma del número de participantes	Unidades	Anual
OCP3.2	Para 2025, aperturar operaciones de 538 nuevos participantes en la industria: (a) cinco aerolíneas, (b) ocho empresas terrestres, (c) 35 hoteles, (d) 210 operadores turísticos, y (e) 280 restaurantes	Procesos	Nuevos participantes	Suma del número de participantes	Unidades	Anual
OCP3.3	Para 2028, aperturar operaciones de 766 nuevos participantes en la industria: (a) seis aerolíneas, (b) 10 empresas terrestres, (c) 50 hoteles, (d) 300 operadores turísticos, y (e) 400 restaurantes	Procesos	Nuevos participantes	Suma del número de participantes	Unidades	Anual
OCP3.4	Para 2021, incrementar la inversión promedio anual total a US\$698 millones: (a) aerolíneas, US\$149 millones; (b) empresas terrestres, US\$126 millones; (c) hoteles, US\$270 millones; (d) operadores turísticos, US\$52 millones; y (e) restaurantes, US\$101 millones	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP3.5	Para 2025, incrementar la inversión promedio anual total a US\$1,010 millones: (a) aerolíneas, US\$214 millones; (b) empresas terrestres, US\$153 millones; (c) hoteles, US\$446 millones; (d) operadores turísticos, US\$68 millones; y (e) restaurantes, US\$129 millones	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP3.6	Para 2028, incrementar la inversión promedio anual total a US\$1,338 millones: (a) aerolíneas, US\$280 millones; (b) empresas terrestres, US\$174 millones; (c) hoteles, US\$650 millones; (d) operadores turísticos, US\$82 millones; y (e) restaurantes, US\$152 millones	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP4.1	Para 2021, incrementar la inversión pública anual a US\$6,874 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP4.2	Para 2025, incrementar la inversión pública anual a US\$7,858 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP4.3	Para 2021, incrementar la inversión pública anual a US\$8,826 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP4.4	Para 2021, incrementar la inversión pública anual a US\$342 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP4.5	Para 2025, incrementar la inversión pública anual a US\$504 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP4.6	Para 2028, incrementar la inversión pública anual a US\$844 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP5.1	Para 2021, incrementar la inversión en proyectos actuales de APP anual a US\$682 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP5.2	Para 2025, incrementar la inversión en proyectos actuales de APP anual a US\$675 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP5.3	Para 2028, incrementar la inversión en proyectos actuales de APP anual a US\$675 millones en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP5.4	Para 2021, incrementar la inversión pública y privada anual a US\$46 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP5.5	Para 2025, incrementar la inversión pública y privada anual a US\$247 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP5.6	Para 2028, incrementar la inversión pública y privada anual a US\$352 millones en proyectos nuevos en el sector turismo y conectividad de turismo (i.e., transporte y comunicaciones)	Procesos	Inversión promedio	Suma de la inversión promedio	Millones US\$	Anual
OCP2.1	Para 2021, el empleo directo será de 535 mil puestos de trabajo	Aprendizaje	Número de empleos formales	Suma del número de empleos formales	Unidades	Anual
OCP2.2	Para 2025, el empleo directo será de 678 mil puestos de trabajo	Aprendizaje	Número de empleos formales	Suma del número de empleos formales	Unidades	Anual
OCP2.3	Para 2028, el empleo directo será de 826 mil puestos de trabajo	Aprendizaje	Número de empleos formales	Suma del número de empleos formales	Unidades	Anual
OCP2.4	Para 2021, el empleo indirecto será de 1,195 mil puestos de trabajo	Aprendizaje	Número de empleos formales	Suma del número de empleos formales	Unidades	Anual
OCP2.5	Para 2025, el empleo indirecto será de 1,514 mil puestos de trabajo	Aprendizaje	Número de empleos formales	Suma del número de empleos formales	Unidades	Anual
OCP2.6	Para 2028, el empleo indirecto será de 1,844 mil puestos de trabajo	Aprendizaje	Número de empleos formales	Suma del número de empleos formales	Unidades	Anual

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 580. Lima, Perú: Pearson.

8.3 Conclusiones

En este capítulo se trabajó la última etapa del proceso estratégico. El Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard) es la herramienta que permite hacer un seguimiento permanente al desarrollo de cada OCP e identificar las brechas que se presenten en estos con respecto a la meta asignada, de tal forma que se puedan tomar decisiones que permitan que estas brechas se acorten y se apunte con firmeza en favor de los OLP, que permitirán a su vez alcanzar la situación futura deseada planteada para la industria del turismo receptivo.

El beneficio de esta herramienta de gestión radica en la imparcialidad, puesto que los indicadores obedecen a información real y afectan directamente a alguna perspectiva, de tal modo que el líder que lleve adelante el planeamiento estratégico tenga rápidamente una visión panorámica y pueda potenciar, corregir, o adoptar decisiones trascendentales de forma oportuna.

Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Turismo Receptivo

9.1 Análisis Competitivo de la Industria del Turismo Receptivo

La competencia es una de las fuerzas más fuertes en la sociedad, que permite avanzar en diversos ámbitos del esfuerzo humano (e.g., empresas que luchan por el mercado, países que se enfrentan a la globalización, u organizaciones sociales que responden a necesidades sociales). Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes (Porter, 2007). La competitividad se puede determinar en una serie de rasgos como la dotación y recursos de un país, la demanda interna, la estructura productiva, y la innovación.

Bajo este concepto, el Perú tiene importante dotación de recursos turísticos a través del patrimonio cultural y la riqueza arqueológica, así como su diversidad. Por otro lado, la demanda interna está en desarrollo hacia una cantidad más robusta. La estructura productiva, en este caso el nivel de la estructura del sector en sus operaciones es bajo debido a la falta de infraestructura en servicios, sanidad, y transporte. Asimismo, la innovación debe ser explotada de una forma más importante, no solo en la forma de llegar al consumidor y mejorar las operaciones, sino también en la búsqueda y sostenibilidad de los recursos.

El Perú ocupó el puesto 51 en el ámbito mundial en el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 (ver Tabla 34). Como se mencionó anteriormente, se evalúan tanto las condiciones adecuadas como los aspectos de políticas en turismo, infraestructura, y patrimonio cultural y natural. En el ámbito Latinoamérica, el Perú se encuentra en el puesto 6, con diversas oportunidades de mejora a considerar. La infraestructura, las políticas, y las condiciones adecuadas son los rubros con menor calificación. Por otro lado, el país se encuentra en el promedio de los países de Latinoamérica en cuanto a patrimonio cultural y natural (FEM, 2017).

Tabla 34

Ranking de Competitividad de Viajes y Turismo 2017

País	Ranking mundial	Puntuación	Subíndice			
			Condiciones adecuadas	Políticas de turismo	Infraestructura	Patrimonio cultural y natural
México	22	4.54	4.5	4.3	3.9	5.5
Brasil	27	4.49	4.4	4.0	3.7	5.9
Panamá	35	4.37	4.8	4.8	4.6	3.2
Chile	48	4.06	5.1	4.7	3.5	3.0
Argentina	50	4.05	4.8	3.7	3.3	4.5
Perú	51	4.04	4.5	4.2	3.2	4.3

Nota. Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the Way for a More Sustainable and Inclusive Future [El Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2017: Allorando el Camino para un Futuro Más Sostenible e Inclusivo],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2017, p. 9. Ginebra, Suiza: Autor.

A continuación, se describen los diferentes pilares de cada subíndice del TTCI 2017.

Subíndice condiciones adecuadas. Perú se encuentra por debajo del promedio en los pilares de seguridad, salud e higiene, e innovación. Sin embargo, respecto a los recursos humanos y las políticas laborales, el país se encuentra al nivel de Chile y Argentina (ver Tabla 35).

Tabla 35

Subíndice Condiciones Adecuadas del TTCI 2017 en Principales Países de Latinoamérica

País	Puntuación	Pilar				
		Ambiente para los negocios	Seguridad	Salud e higiene	Recursos humanos	Innovación TIC
México	4.5	4.2	4.2	5.3	4.6	4.3
Brasil	4.4	3.5	4.5	5.3	4.3	4.6
Panamá	4.8	4.9	5.3	5.1	4.4	4.5
Chile	5.1	5.0	5.7	5.2	4.8	4.9
Argentina	4.8	3.1	5.0	6.4	4.6	4.7
Perú	4.5	4.3	4.5	4.8	4.7	4.2
Promedio	4.7	4.2	4.9	5.4	4.6	4.5

Nota. Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the Way for a More Sustainable and Inclusive Future [El Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2017: Allorando el Camino para un Futuro Más Sostenible e Inclusivo],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2017. Ginebra, Suiza: Autor.

Subíndice políticas de turismo. Perú se encuentra ligeramente por debajo del promedio como total en la puntuación de políticas de turismo. En el pilar apertura internacional, el país se encuentra por encima del promedio de los países latinoamericanos. Sin embargo, el pilar precio obtiene una calificación por debajo del promedio (ver Tabla 36), concluyendo que el precio ofertado es percibido caro comparado con otros competidores de la región.

Tabla 36

Subíndice Políticas de Turismo del TTCI 2017 en Principales Países de Latinoamérica

País	Puntuación	Pilar			
		Transporte y comunicaciones	Apertura internacional	Precio	Medioambiente
México	4.3	5.1	3.7	4.9	3.6
Brasil	4.0	3.9	2.6	5.3	4.1
Panamá	4.8	5.1	4.4	5.2	4.6
Chile	4.7	4.6	4.7	5.3	4.1
Argentina	3.7	4.6	2.8	4.1	3.4
Perú	4.2	4.6	4.3	3.8	4.1
Promedio	4.3	4.7	3.8	4.8	4.0

Nota. Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the Way for a More Sustainable and Inclusive Future [El Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2017: Allanando el Camino para un Futuro Más Sostenible e Inclusivo],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2017. Ginebra, Suiza: Autor.

Subíndice infraestructura. Perú se encuentra por debajo del promedio con 3.2 versus 3.7 del promedio de los países latinoamericanos (ver Tabla 37). La infraestructura de conectividad: aéreo, terrestre, y portuario, necesita mejorar para poder competir en este rubro. Panamá obtiene una mayor puntuación a nivel latinoamericano debido a las mejoras en el canal, vía interoceánica entre el mar caribe y el mar pacífico, por donde transitan eficientemente barcos y cruceros.

Tabla 37

Subíndice Infraestructura del TTCI 2017 en Principales Países de Latinoamérica

País	Puntuación	Pilar		
		Aérea	Terrestre y portuaria	De servicio
México	3.9	3.7	3.2	4.7
Brasil	3.7	3.7	2.4	4.9
Panamá	4.6	4.7	4.2	4.9
Chile	3.5	2.7	3.3	4.4
Argentina	3.3	2.7	2.6	4.5
Perú	3.2	2.5	2.4	4.7
Promedio	3.7	3.3	3.0	4.7

Nota. Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the Way for a More Sustainable and Inclusive Future [El Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2017: Allanando el Camino para un Futuro Más Sostenible e Inclusivo],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2017. Ginebra, Suiza: Autor.

Subíndice patrimonio cultural y natural. Perú se encuentra en nivel similar al promedio en este subíndice. Sin embargo, obtuvo un puntaje superior en el pilar recursos naturales, cercano al nivel de México (ver Tabla 38). El pilar recursos culturales y viajes de negocios se encuentra por debajo debido a la falta de eventos y promoción a la cultura, así como el bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo.

Tabla 38

Subíndice Recursos y Patrimonio Cultural del TTCI 2017 en Principales Países de Latinoamérica

País	Puntuación	Pilar	
		Recursos naturales	Recursos culturales y viajes de negocios
México	5.5	5.6	5.3
Brasil	5.9	6.1	5.7
Panamá	3.2	4.6	1.7
Chile	3.0	3.3	2.7
Argentina	4.5	4.4	4.5
Perú	4.3	5.3	3.3
Promedio	4.4	4.9	3.9

Nota. Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the Way for a More Sustainable and Inclusive Future [El Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2017: Allanando el Camino para un Futuro Más Sostenible e Inclusivo],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2017. Ginebra, Suiza: Autor.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Turismo Receptivo

La principal ventaja competitiva del país es los recursos naturales. Perú se sitúa en el puesto 4 de 136 países en este pilar, el cual se descompone en: (a) número de sitios naturales de patrimonio mundial, (b) total de especies conocidas, (c) total de áreas protegidas, (d) demanda digital de turismo, y (e) atractivos naturales. Además, la apertura internacional es también una ventaja competitiva. Perú se sitúa en el puesto 12 de 136 países en este pilar, el cual se descompone en: (a) requerimiento de visa, (b) apertura de acuerdos de servicios aéreos, y (c) total de acuerdos comerciales (FEM, 2017). Por otro lado, al país se le reconoce por su gastronomía y por tener una ubicación privilegiada en la región. Es por ello que estas ventajas deben ser potenciadas a través de la promoción y mejora de las deficiencias en turismo.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Turismo Receptivo

Un clúster es un grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes (Agung et al., 2010). Dentro de la industria, se identificó a los siguientes participantes principales: (a) empresas de transporte aéreo, (b) empresas de transporte terrestre, (c) operadores turísticos, (d) restaurantes, y (e) hoteles. Se debe mencionar que existe potencialidad para una integración más eficiente de clúster en el Perú. Para ello, se deben establecer planes y estrategias en conjunto de todo el sector con el apoyo del Gobierno. Asimismo, existe la potencialidad de un clúster en el ámbito sudamericano conformado por el Perú y sus países limítrofes a partir de un circuito turístico segmentado de acuerdo con la demanda extranjera. La normativa y la puesta en marcha pueden dificultar esta idea; sin embargo, debido a la globalización y los acuerdos comerciales no debe ser una meta inalcanzable.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos para los clústeres deben iniciar con una visión y misión conjunta. Se debe comenzar con un proceso de investigación y análisis profundo para generar objetivos a largo plazo comunitarios y con un enfoque claro. Se propone seguir los pasos del proceso estratégico utilizado en este plan estratégico.

9.5 Conclusiones

El Perú es un país con amplio contenido patrimonial y cultural, así como abundancia de recursos naturales. Ello genera una ventaja competitiva importante, sin embargo debe estar acompañada de una adecuada gestión de infraestructura y servicios para poder convertir al país en una potencia en turismo receptivo. Existe un clúster interno con potencial en integración en desarrollo, asimismo existe la posibilidad de creación de un clúster externo (en conjunto con otros países) que puede ayudar a potenciar el turismo receptivo tanto el nacional como el de Latinoamérica.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se muestra el Plan Estratégico Integral (PEI) de la industria turismo receptivo en el Perú, presentando además las conclusiones y recomendaciones finales, e incluyendo la perspectiva a futuro de este para 2028.

10.1 Plan Estratégico Integral

La Tabla 39 muestra el Plan Estratégico Integral de la industria del turismo receptivo en el Perú, el cual cumple con las siguientes funciones: (a) permite visualizar de forma integral todos los objetivos y estrategias comparándolos uno a uno, (b) facilita la realización de ajustes y cambios, y (c) muestra la alineación de cada tarea a la visión del plan (D'Alessio, 2015).

10.2 Conclusiones Finales

Después de la realización del planeamiento estratégico de la industria del turismo receptivo en el Perú, a través de la identificación de objetivos a largo y corto plazo, y de las estrategias seleccionadas para el logro de la visión, se pueden indicar las siguientes conclusiones:

1. La industria del turismo receptivo en el Perú tiene un alto potencial de crecimiento (participación del 0.3% de turistas del mundo), puesto que se encuentra beneficiado por ser un destino top mundial y por contar con grandes patrimonios históricos, culturales, y naturales reconocidos por importantes asociaciones mundiales como la UNESCO. Su ubicación geográfica así como su premiada gastronomía son ejes de atracción para miles de turistas extranjeros.
2. Los ingresos del turismo receptivo son generados por el número de turistas extranjeros que visitan un territorio y por el gasto promedio en actividades que conforman la industria del turismo. En el Perú, el valor del ingreso generado por el turismo receptivo ha crecido

en los últimos cinco años a un promedio de 8%, principalmente por el incremento de turistas extranjeros provenientes de Chile, EE. UU., y Europa.

3. Existe alta potencialidad en los mercados de EE. UU., Brasil, y China. La participación en número de visitantes respecto a Perú frente al mundo es menor al 2% en EE. UU. y China; y 4.3% frente a Brasil. Estos segmentos tienen un mayor gasto promedio y mayor número de días promedio de visita.
4. El gasto promedio de turistas receptivos en Perú se ha mantenido en los últimos años, sin embargo, la oferta de Perú es mayor a los niveles de gasto promedio en la zona de Sudamérica, Caribe, y Centroamérica. Con respecto a Norteamérica, zona donde se encuentra México y EE. UU. (países con alto valor competitivo), el gasto promedio de Perú es solo menor en US\$104 (9.1%).
5. El turismo receptivo es un sector importante en la economía del país. Sin embargo, el bajo nivel de inversión privada y pública tienen alcances menores en la rentabilidad y competitividad del sector.
6. El país se ubica en el puesto 51 del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017. Las principales deficiencias se sitúan en torno a infraestructura, calidad de servicios, informalidad, e inseguridad.
7. Los principales competidores del Perú fueron considerados por ubicación y por *El Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2017* del FEM. México, Brasil, Argentina, Panamá, y Chile ocuparon los cinco primeros lugares en el ámbito Latinoamérica; Perú ocupó el puesto 6, y la visión es que Perú ocupe el primer puesto. Los principales aspectos (subíndices del TTCI 2017) que se califican en este ranking y en el que se deben implementar mejoras son: (a) condiciones adecuadas para el turismo, (b) políticas apropiadas para el turismo, (c) infraestructura, y (d) patrimonio cultural y natural.

8. Los cambios psicosociales así como estudios constantes del perfil de los clientes y segmentos específicos no son considerados de forma integral en todos los miembros del clúster, sobre todo en aquellos servicios que influyen directamente con los turistas. Esta situación genera bajos niveles en satisfacción general y posibilidades de mala recomendación “Un mal servicio o mala experiencia invalida las buenas experiencias recibidas”, según Guillermo Graglia, ponente nacional e internacional en temas de turismo, investigación, prospectiva, y hotelería (como se citó en TurisTech, 2018).
9. Las asociaciones de apoyo privado y/o público no tienen un impacto significativo en la generación de ingresos y competitividad del sector. Sus esfuerzos se encuentran disminuidos por el bajo nivel de integración de las empresas privadas, así como la escasa atención del Estado a sus recomendaciones.
10. No existen estrategias de integración en las empresas privadas que permita dinamizar la industria, aprovechar oportunidades en conjunto, y tener planes de inversión estratégicos que incrementen la competitividad en la industria.
11. Los factores claves de éxito para la industria han sido estudiados a partir de criterios internos y externos, los cuales son plasmados en estrategias en la matriz FODA. El desarrollo del Proceso Estratégico generó 15 estrategias intensivas enfocadas en penetración y desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de productos, diversificación, e integración horizontal, las cuales son viables y consistentes con la visión.
12. El futuro de la industria se basará en: (a) la innovación y mejora en servicios; (b) la investigación científica del contenido histórico del actual patrimonio, así como la búsqueda de nuevos contenidos; (c) los proyectos para la sostenibilidad del patrimonio actual; y (d) el acceso y uso de herramientas virtuales a través de sistemas de información que integren a todas las empresas del clúster del turismo.

13. Las principales deficiencias del sector que los principales expertos coinciden en las entrevistas fueron las siguientes: falta de inversión pública en infraestructura de conectividad y de servicios, falta de presupuesto e inversión internacional en la marca Perú, falta de integración de los principales miembros del clúster, falta de liderazgo del Gobierno, falta de políticas y leyes que brinden un adecuado marco al sector, informalidad, e inseguridad. Para que el Perú pueda crecer a niveles mayores se necesita que estos aspectos mejoren.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar y ejecutar el presente Plan Estratégico de la Industria del Turismo Receptivo con el fin de alcanzar la visión propuesta y aprovechar la tendencia de crecimiento en el ámbito mundial.
2. PROMPERÚ debe convertirse en un organismo autónomo e independiente, así como ser el líder y supervisor del presente plan estratégico, siguiendo con las actividades de fomento e incentivo a la industria a través de la promoción turística y de la Marca Perú.
3. Todos los participantes de la industria del turismo receptivo deben hacer propia la visión propuesta en el presente Plan Estratégico, puesto que es fundamental contar con una visión integral compartida, con el propósito de crear valor en todos los recursos, atractivos, y productos turísticos.
4. Incrementar la inversión pública a partir de políticas claras y transparentes, así como ejecutar los planes con los mejores recursos humanos capacitados y con los conocimientos técnicos necesarios.
5. Incrementar la inversión privada a partir de un sistema de información adecuado e integral de todos los miembros del clúster así como incentivos y regulación de apoyo por parte del Estado.

6. Cumplir con los objetivos de inversión público-privada, conllevará a mejorar la infraestructura en el ámbito nacional, necesario para mejorar la competitividad de la industria del turismo receptivo.
7. Se propone priorizar la seguridad, salud, y bienestar del turista, mediante el mejoramiento de la calidad en el servicio de la Policía del Turismo. Para ello, el Ministerio del Interior debe incidir en un incremento de recursos humanos y capacitación de otros idiomas (i.e., principalmente el inglés, idioma universal).
8. Se recomienda contar con aeropuertos internacionales (hubs) en las regiones Cuzco, Chiclayo, y Madre de Dios, que permitan descongestionar el tráfico aéreo que se concentra en Lima.
9. Los centros de investigación en temas turísticos deberán ayudar a orientar el diseño de productos turísticos y el fortalecimiento de los ya existentes considerando las nuevas tendencias.
10. Incentivar al sector privado en el apoyo de la investigación y desarrollo de productos tecnológicos que sirvan como medio para mostrar la oferta turística a los mercados estratégicos para el Perú.
11. Continuar con las mejoras en la promoción de los productos turísticos mediante: las páginas web de Marca Perú, que tiene una presentación en español e inglés y de Perú Travel, que se muestra en siete idiomas (i.e., chino, francés, portugués, italiano, alemán, español, e inglés), así como mediante aplicaciones para móviles, capacitación de los operadores turísticos en el extranjero, realización de ruedas de negocio, y reuniones con bloggers, siempre considerando el perfil del turista y las nuevas tecnologías.
12. Realizar la ejecución de ampliaciones en circuitos turísticos, así como el planteamiento de corredores turísticos que incrementen el flujo de turistas y se aproveche de manera más

eficiente el tiempo de visita de los turistas y se les brinde a la vez un mejor servicio y calidad en su recorrido.

13. Fortalecer el CENFOTUR y establecer alianzas con universidades, escuelas de negocio, e institutos con el objetivo de potenciar las capacidades del capital humano y mejorar la calidad de los servicios turísticos.

10.4 Futuro de la Industria del Turismo Receptivo

El futuro de la industria del turismo receptivo en el Perú tendrá como pilar el crecimiento del número de visitantes extranjeros así como el desarrollo de nuevos segmentos, la innovación, la sostenibilidad medioambiental, la investigación histórica y científica, y el uso de las TIC. El fortalecimiento de sus principales recursos naturales y de sus instituciones será un desafío que el sector deberá asumir y controlar de forma prioritaria. El turista usa las TIC como un medio para fundamentar su toma de decisiones, con el fin de seleccionar un destino y planificar su viaje. En ese sentido, adquieren importancia las redes sociales y las páginas web especializadas como medio para obtener información de destinos, lo cual se convierte en factor determinante de la decisión de viajes.

Por otro lado, la cartera de proyectos de inversión se enfocará en asociaciones públicas, privadas, y mixtas que mejorarán la calidad de la oferta de valor turística. Existe alta potencialidad de crear un clúster importante que integre a los principales actores de la cadena turística del país y que genere alto impacto en el sector. Con la ayuda del Gobierno y la puesta en marcha de los planes estratégicos expuestos, así como un liderazgo transformacional, el éxito y alcance de las metas propuestas se cumplirá al 100% para 2028.

Tabla 39

Plan Estratégico Integral (PEI) para la Industria del Turismo Receptivo

		Visión						
		Para 2028, la industria del turismo receptivo ocupará el primer lugar en el ranking de Competitividad de Viajes y Turismo en el ámbito Latinoamérica y será reconocida en el mundo como destino turístico rentable, competitivo, y sostenible.						
Misión	Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios cardinales. 1. Influencia de terceras partes; 2. Lazos pasados y presentes; 3. Contrabalance de los intereses; y 4. Conservación de los enemigos.	
		1. Reconocimiento como un destino turístico de calidad con una oferta de valor superior para los visitantes extranjeros; 2. Generación de ingresos a través de la captación de visitantes extranjeros e incremento del gasto promedio de los visitantes receptivos; 3. Generación de empleo formal; 4. Inversión privada; 5. Inversión pública; 6. Seguridad y condiciones favorables para los turistas extranjeros; e 7. Incremento de la formalidad.	Para 2028, la industria del turismo receptivo generará ingresos por un valor de US\$12,244 millones anual	Para 2028, la industria del turismo generará 2.7 millones de empleos formales	Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión privada anual de US\$1,338 millones	Para 2028, la industria del turismo tendrá una inversión pública anual de US\$9,670 millones		
							Políticas	Valores
	FO1. Penetrar los mercados de EE. UU., Brasil, y China a partir de una oferta de valor especializada	X	X	X				
	FO2. Desarrollar mejoras en los destinos turísticos actuales con mayor afluencia a través de inversión pública y privada	X	X	X	X	X	P1. Promover el crecimiento de la industria del turismo receptivo de forma sostenible e inclusiva de acuerdo con el uso responsable de los recursos naturales y culturales	1. Calidad: Brindar un servicio que exceda las expectativas del cliente a partir de la excelencia;
	FO3. Desarrollar ferias gastronómicas en el circuito del sur con la participación de destacadas empresas en el rubro	X	X	X			P2. Fomentar la innovación en la industria del turismo receptivo para aumentar la calidad de los productos turísticos ofertados	2. Compromiso: Cumplir con el servicio acordado considerando imprevistos y siendo responsables con la experiencia del cliente;
	FO4. Aumentar la cobertura y profundidad en promoción y publicidad para fortalecer la imagen de Perú como destino top en EE. UU., Brasil, y China	X		X	X		P3. Priorizar las exigencias y tendencias del mercado en la oferta y certificación de productos turísticos	3. Respeto: Ser comprensivos con la cultura propia de los turistas, aceptando las diferencias y brindando recomendaciones para generar empatía y aceptación de nuestra cultura;
	DO1. Construir hubs de conectividad a partir de asociaciones público-privadas en Chincheros, Chiclayo, y Madre de Dios	X	X	X	X	X	P4. Enfoque en agilidad y canales digitales como eje de respuesta y satisfacción a los clientes	4. Cuidado y amabilidad: Aconsejar al turista de lugares propicios para obtener una excelente experiencia y los métodos o formas seguras de lograrlo; y
	DO2. Ampliar la capacidad de los circuitos turísticos actuales y crear nuevas rutas de acceso a partir de inversión pública en infraestructura	X	X	X	X	X	P5. Afianzar nuevas rutas turísticas y gastronómicas en el interior del país para desarrollar nuevos mercados	5. Responsabilidad social: Protección del medioambiente, atractivos turísticos, recursos naturales, y estilo de vida de las poblaciones oriundas del Perú.
	DO3. Desarrollar acuerdos de servicios integrales en las empresas del clúster para incrementar la satisfacción general del turista	X		X			P6. Enfoque en seguridad y calidad en toda la propuesta de valor para un servicio de excelencia	
	DO4. Integrar los diversos sistemas de información del clúster para medir, controlar, y brindar información actualizada del servicio turístico	X	X	X	X		P7. Respeto a las instituciones del Estado que actúan como principales stakeholders del sector	
	FA1. Posicionar al Perú a través de plataformas digitales integrales para potenciar su oferta de destinos turísticos de acuerdo con los perfiles del turista extranjero	X		X			P8. Protección al patrimonio cultural y recursos naturales como eje de desarrollo de los productos turísticos	
	FA2. Desarrollar nuevas rutas y productos turísticos a partir de la investigación científica e histórica con inversión pública y privada	X	X	X	X	X	P9. Participación y cooperación empresarial con pequeñas y medianas empresas	
	FA3. Integrar a todos los actores del clúster a través de una asociación público-privada	X		X	X			
	DA1. Acondicionar y modernizar la infraestructura de conectividad a través de inversión pública y privada: ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, carreteras de calidad en el circuito turístico, creación del primer puerto turístico en Lima, y teleférico en Machu Picchu	X	X	X	X	X		
	DA2. Capacitar y certificar las competencias laborales en el sector turismo a través de centros educativos especializados con énfasis en investigación y servicios de calidad	X	X	X	X			
	DA3. Desarrollar sosteniblemente los recursos naturales y patrimonios culturales a través de inversión pública y privada que integren las necesidades sociales, económicas, y ambientales		X	X	X			

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 666. Lima, Perú: Pearson.

Referencias

- Abugattás, J. (2017). Al 2030 y más políticas y planes para el bienestar. En *Conferencia Anual de Ejecutivos-CADE 2017*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/al-2030-y-mas-politicas-y-planes-para-el-bienestar/
- Aeropuerto Jorge Chávez se encuentra saturado y sin segunda pista de aterrizaje. (2016, 3 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/aeropuerto-jorge-chavez-encuentra-saturado-segunda-pista-aterrizaje-108206>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN]. (s.f.-a). *El Perú en un instante: Ventajas territoriales*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [PROINVERSIÓN]. (s.f.-b). *El Perú en un instante: Ubicación geográfica*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>
- Agung, W., Anand, M., Bhardan, S., Llanos, D., & Nosher, A. (2010). *Peru's tourism cluster* [El clúster de turismo de Perú]. Recuperado de https://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/Peru_Tourism_2010.pdf
- Alcántara, E. (2018, 16 de abril). Patrimonio cultural peruano en peligro será preservado en Google Arts and Culture. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/luces/arte/patrimonio-cultural-peruano-peligro-sera-preservado-google-arts-and-culture-noticia-512245>

- Asociación de Operadores de Turismo Receptivo del Perú [ASOTUR]. (2018). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.asotur-peru.com/index.php/quienes-somos>
- Asociación Nacional de Transporte Turístico [ANATTUR]. (2018a). *Inicio*. Recuperado de <http://anaturperu.com/index.html>
- Asociación Nacional de Transporte Turístico [ANATTUR]. (2018b). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://anaturperu.com/quienes%20somos.html>
- Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo [APAVIT]. (2018a). *Asociados*. Recuperado de <http://apavitperu.org/asociados/>
- Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo [APAVIT]. (2018b). *Servicios*. Recuperado de <http://apavitperu.org/servicios/>
- Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes, y Afines [AHORA]. (2018). *Servicios*. Recuperado de <http://www.ahoraCuzco.com/servicios.html>
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno [APOTUR]. (2018a). *Bienvenido*. Recuperado de <http://apoturperu.org/>
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno [APOTUR]. (2018b). *Socios*. Recuperado de <http://apoturperu.org/socios/>
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno [APOTUR]. (2018c). *Asociados*. Recuperado de <http://apavitperu.org/asociados/>
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno [APOTUR]. (2018d). *Misión y visión*. Recuperado de <http://apoturperu.org/mision-y-vision/>
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno [APOTUR]. (2018e). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://apoturperu.org/quienes-somos/>
- Autoridad de Turismo de Panamá [ATP]. (s.f.). *Difusión del turismo a nivel internacional*. Recuperado de <http://www.atp.gob.pa/programas/difusion-del-turismo-nivel-internacional>

Autoridad de Turismo de Panamá [ATP]. (2018). *Memoria anual de turismo 2017*. Panamá, Panamá: Autor.

Banco Central del Ecuador [BCE]. (2018). *Indicadores de coyuntura*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/764>

Banco Central del Reserva del Perú [BCRP]. (2018a). *Nota semanal No 26-2018 (12 de julio de 2018)*. Lima, Perú: Autor.

Banco Central del Reserva del Perú [BCRP]. (2018b, junio). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019 (Reporte de inflación)*. Lima, Perú: Autor.

Banco Central del Reserva del Perú [BCRP]. (2018c). *Resumen informativo semanal No 1*. Lima, Perú: Autor.

Bloom Consulting. (2017). *Country brand ranking* [Ranking de marca país]. Madrid, España: Autor.

Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2018, 26 de marzo). Sector turismo representa 3.3% del PBI y genera 1.1 millones de empleos: Empero, presenta alta informalidad empresarial y laboral, alcanzando esta última 80%. *La Cámara*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe%20economico.pdf

Cámara Nacional de Turismo del Perú [CANATUR]. (2017, 24 de octubre). *Congreso Nacional de Turismo: Documento-propuesta: Visión del turismo Al 2035 (Comunicado No55)*. Recuperado de <https://canaturperu.org/VisionTurismo2035/Documento-Base.pdf>

Cámara Nacional de Turismo del Perú [CANATUR]. (2018a). *Misión y visión*. Recuperado de <https://www.canaturperu.org/mision-y-vision/>

Cámara Nacional de Turismo del Perú [CANATUR]. (2018b). *Capital humano*.

Recuperado de <https://canaturperu.org/VisionTurismo2035/vision/capital-humano>

Carrión, J. F., & Zárate, P. (2017). *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas. 2016/17: Un estudio comparado sobre democracia y gobernabilidad*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.

Central repite el plato y es elegido como el mejor restaurante de Sudamérica. (2017, 5 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/central-repite-plato-elegido-mejor-restaurante-sudamerica-132457>

Centro de Formación en Turismo [CENFOTUR]. (2018a). *Portal de CENFOTUR*.

Recuperado de <https://www.cenfotur.edu.pe/>

Centro de Formación en Turismo [CENFOTUR]. (2018b). *Carreras*. Recuperado de <https://www.cenfotur.edu.pe/lima/carreras/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *El futuro del turismo (Apuntes para la discusión: Serie 3)*. Lima, Perú: Autor.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016b). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/nosotros-3/quienes-somos/>

Chile Travel. (2018). *San Pedro de Atacama*. Recuperado de <http://chile.travel/donde-ir/norte-desierto-atacama/san-pedro-atacama#>

Cinco páginas para encontrar pasajes de avión baratos. (2015, 28 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/vamos/consejos-de-viajes/cinco-paginas-encontrar-pasajes-avion-baratos-256755>

Cocirla, M. M., Martínez, S., & Mejía, C. M. (2014). *El comportamiento de los turistas chinos* (Tesis de grado, Universidad de Madrid, Madrid, España).

Comercializadora Electrónica de Turismo [COMELTUR]. (s.f.). Los 10 mejores destinos del Perú. En *GO2PERU*. Recuperado de

https://www.go2peru.com/spa/top_10_peru.htm

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s.f.-a).

Sobre Perú: Ubicación, geografía y clima de Perú. Recuperado de

<https://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s.f.-b).

Sobre Perú: Cultura. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/identidad-peruana/cultura.aspx>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s.f.-c).

Patrimonio mundial. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/patrimonio-mundial.aspx>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s.f.-d).

Gastronomía. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-pe/que-hacer/actual/gastronomia.aspx>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s.f.-e).

Camino Inca premiado como “Mejor Destino del Mundo” [Nota de prensa].

Recuperado de <https://peru.info/es-pe/turismo/Noticias/3/18/camino-inca-premiado-como-mejor-destino-del-mundo>

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

¿Quiénes somos? Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/imgs-pp/pp/0-institucional.jpg>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2016, 18

de marzo). *Campaña digital de Marca Perú “Deseos por año nuevo” obtuvo*

- premio Ideas de APAP* [Nota de prensa]. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/1832016174054_497.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2017). *Perfil del turista extranjero 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018a). *Misión y visión*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/#>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018b). *Reporte país de interés: Chile*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/75/Chile>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018c, 6 de abril). *Machu Picchu ganó como “Destino Top de Ensueño” en concurso mundial* [Nota de prensa]. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/642018155721_116.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018d). *Perfil del turista extranjero 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018e). *Lima entre los 10 destinos top 2018 por Booking.com* [Noticias]. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/turismo/Noticias/3/18/lima-entre-los-10-destinos-top-2018-por-booking-com>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018f). *Reporte país de interés: China*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/76/China>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018g). *Reporte país de interés: Estados Unidos*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/81/Estados%20Unidos>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018h).

Perú: Destino preferido de Sudamérica para estadounidenses. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/TURISMO/Noticias/3/18/peru--destino-preferido-de-sudamerica-para-estadounidenses>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018i).

Reporte país de interés: Brasil: Indicadores a nivel mundial. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Brasil&url=/Uploads/mercados_y_segmentos/paises-priorizados/adjuntos/197/Brasil%202017.pdf&nombObjeto=ReportesPaisesPriorizados&back=https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/73/Brasil

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018j).

Reporte país de interés: Brasil: Indicadores turísticos en el Perú. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Brasil&url=/Uploads/mercados_y_segmentos/paises-priorizados/adjuntos/259/Brasil%20peru%202017.pdf&nombObjeto=ReportesPaisesPriorizados&back=https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/Paises/73/Brasil

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018k).

Los paisajes naturales más impresionantes del Perú [Nota de prensa]. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/TURISMO/Noticias/3/16/los-paisajes-naturales-mas-impresionantes-del-peru>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018l, 8

de febrero). *Primera 'Casa Perú' abre sus puertas en olimpiadas de invierno de Corea del Sur* [Nota de prensa]. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/822018123146_983.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2018m).

Cronograma de ferias internacionales de turismo 2018. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/ppFeriasTurismo/Cronograma-Ferias-Turismo-2018.html>

Cómo va la inversión hotelera y turística en el país. (2017, 18 de setiembre). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/gastronomia/como-va-inversion-hoteler-y-turistica-pais-1003020>

Congreso de la República del Perú. (s.f.). *Funciones*. Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/funciones/>

Conozca dónde estarán los hoteles de 4 y 5 estrellas que se construirán en el Perú al 2021.

(2016, 25 de junio). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/conozca-estaran-hoteles-4-5-estrellas-construiran-peru-2021-125150>

Consejo Mundial de Viajes y Turismo [WTTC]. (2018a). *Travel & tourism: Economic impact 2018: Perú* [Viajes y turismo: impacto económico 2018: Perú]. Londres, Reino Unido: Autor.

Consejo Mundial de Viajes y Turismo [WTTC]. (2018b). *WTTC data gateway* [Entrada de datos del WTTC]. Recuperado de <https://www.wttc.org/datagateway>

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

(2016). *Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica-CTI*. Lima, Perú: Autor.

Cruz del Sur diversifica sus servicios y estándares en un cambiante mercado de transporte.

(2017, 17 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/cruz-sur-diversifica-servicios-estandares-cambiante-mercado-transporte-143565>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.

De la Cruz, A., & Mejía, J. P. (2013). *Optimización de procesos operacionales en una aerolínea aplicando la metodología PHVA*. Recuperado de http://www.usmp.edu.pe/PFII/pdf/20132_3.pdf

De la Cuba, M. (2009). La crisis financiera internacional y los canales de transmisión. *Moneda*, 2009(139), 4-9.

De viaje: Las mejores webs para hacer reservas a última hora. (2017, 4 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/vamos/consejos-de-viajes/viaje-mejores-webs-reservas-ultima-hora-412358>

El turismo mundial crecerá entre un 3% y un 4% en 2018, según la OMT. (2018, 10 de enero). *Europa Press*. Recuperado de <http://www.europapress.es/turismo/mundo/noticia-turismo-mundial-crecera-2018-omt-20180110123629.html>

Estos son los maravillosos lugares que debes visitar en Perú. (2018, 8 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/viajes/son-30-lugares-debe-visitar-peru-130310>

Exhibición Internacional de Viajes de Hong Kong [ITEHK]. (2018). *Portal de ITEHK*. Recuperado de <https://www.itehk.com/ITEHK/>

Expansión. (2018). *PBI de Brasil*. Recuperado de <https://www.datosmacro.com/pib/brasil>

Falta de carreteras representan el 20% de la brecha total de infraestructura en el país. (2016, 5 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/falta-carreteras-representan-20-brecha-total-infraestructura-pais-146347>

Federación de Empresas de Turismo Chile [FEDETUR]. (2018). *Barómetro chileno de turismo (No 25)*. Santiago de Chile, Chile: Autor.

- Foro Económico Mundial [FEM]. (2017). *The travel & tourism competitiveness report 2017: Paving the way for a more sustainable and inclusive future* [El informe de competitividad de viajes y turismo 2017: Allorando el camino para un futuro más sostenible e inclusivo]. Ginebra, Suiza: Autor.
- Foro Económico Mundial [FEM] & INSEAD. (2016). *The global information technology report 2016: Innovating in the digital economy* [El informe global de tecnología de información 2016: Innovando en la economía digital]. Ginebra, Suiza: Autor.
- Global Firepower [GFP]. (2018). *2018 Military strength ranking: The complete global firepower list for 2018 puts the military powers of the world into full perspective* [Ranking de fuerza militar 2018: La lista de potencia de fuego global completa para 2018 pone a los poderes militares del mundo en una perspectiva completa]. Recuperado de <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
- Gob.mx. (2018). *Principales destinos turísticos internacionales de México sin restricción de viaje: Nuevo sistema de recomendación de EU* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/principales-destinos-turisticos-internacionales-de-mexico-sin-restriccion-de-viaje-nuevo-sistema-de-recomendacion-de-eu>
- Gob.pe. (2018a). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: ¿Qué hacemos?* Recuperado de <https://www.gob.pe/725-ministerio-de-comercio-exterior-y-turismo-que-hacemos>
- Gob.pe. (2018b). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado de <https://www.gob.pe/mincetur>
- Gran Perú Tours. (2018). *Mapa turístico del Perú*. Recuperado de <http://mapaturisticodelperu.blogspot.com/>
- Granados, M. A. (2014). Empleo con profesionalización en el sector turismo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 13(26), 23-37.

Hay mucho por hacer. (2006, 20 de abril). *Caretas*. Recuperado de

<http://www2.caretas.pe/Main.asp?T=3082&idE=668&idS=302#.W0qzttJKiM->

IATA: Lima entre las ciudades con más obstáculos para el transporte aéreo. (2018, 17 de

abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/iata-lima-ciudades-mas-obstaculos-transporte-aereo-231752>

Ina. (2018). The online travel ecosystem today [El ecosistema de viajes en línea hoy]. En

eDreams. Recuperado de <https://www.edreams.com/blog/the-online-travel-ecosystem-today-an-info-graphic/>

Informalidad creció a 73.3% en el 2017, según INEI. (2018, 16 de febrero). *Correo*.

Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/informalidad-crecio-73-en-el-2017-video-803568/>

Infotur Perú. (2018, 8 de mayo). *Perú gana importantes premios en Europa por videos de*

promoción turística (video) [Nota de prensa]. Recuperado de

<https://www.infoturperu.com.pe/index.php/noticias/item/4003-peru-gana-importantes-premios-en-europa-por-videos-de-promocion-turistica-video>

Instituto de Turismo de España [TURESPAÑA]. (2018). *Ficha de coyuntura*. Recuperado

de <http://estadisticas.tourspain.es/es->

[es-estadisticas/fichadecoyuntura/paginas/default.aspx](http://estadisticas.tourspain.es/es-estadisticas/fichadecoyuntura/paginas/default.aspx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Compendio estadístico Perú*

2017. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Estadísticas: Empleo:*

Población económicamente activa: Población económicamente activa, según ámbito geográfico. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cd7.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c, 7 de abril). *En el año 2016 el empleo a nivel nacional creció en 1.8%* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-ano-2016-el-empleo-a-nivel-nacional-crecio-en-18-9668/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a, 15 de mayo). *Producción Nacional se incrementó 3,93% en marzo de 2018 y acumuló 104 meses de crecimiento consecutivo* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-nacional-se-incremento-393-en-marzo-de-2018-y-acumulo-104-meses-de-crecimiento-consecutivo-10736/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b, 11 de julio). *En el último decenio la población del Perú se incrementó en 3 millones 16 mil 621 habitantes* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-ultimo-decenio-la-poblacion-del-peru-se-incremento-en-3-millones-16-mil-621-habitantes-10847/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018c, enero). *Variación de los indicadores de precios de la economía (Informe técnico No01)*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018d). *Delitos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/crimes/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (2017). *Turismo internacional: Cuadros estadísticos: Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newbery*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/bajarCuadroEstadistico.asp?idc=4C312AA968C57B6FA64C6A384C3BDF116863CE30222B1BB2F4319A7633318FD4B251EF21639A37DD>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (2018). *Estadísticas de turismo internacional (Informes técnicos Vol. 2 No 129)*. Buenos Aires, Argentina: Autor.
- Interbank. (2016). *Indicadores de turismo 2016* [Documento interno]. Lima, Perú: Autor.
- Jiménez, A. (2017, 11 de octubre). Oculus Go es realidad virtual sin PC y a precio de saldo. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/tecnologia/2017/10/11/59de6a91e2704e0e468b45fb.html>
- LATAM Airlines. (2016). *Memoria anual 2016*. Las Condes, Chile: Autor.
- Ley 27889. Ley que crea el Fondo y el Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional. Congreso de la República del Perú. (2002).
- Ley 29408. Ley general del turismo. Congreso de la República del Perú. (2009).
- Ley 30693. Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2018. Congreso de la República del Perú. (2017).
- Lique, R. A., Motta, R. M. (2017). *Estudio de prefactibilidad para la creación de una aerolínea de bajo costo que atienda rutas nacionales* (Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- López, E. (2017). *Sistemas de innovación de software para restaurantes*. Recuperado de [http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/3861/Sistemas%20de%20innovacion%20de%20software%20para%20restaurantes,%20junio%20\(1\).pdf](http://www.innovacion.gob.sv/inventa/attachments/article/3861/Sistemas%20de%20innovacion%20de%20software%20para%20restaurantes,%20junio%20(1).pdf)
- Lozano, S., & Rengifo, A. (2016). *Percepción y tendencia de los consumidores en el turismo nacional* (Tesis de grado, Universidad ICESI, Cali, Colombia). Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81039/1/lozano_percepcion_tendencia_2016.pdf

Machu Picchu se coronó como “Destino Top de Ensueño”. (2018, 6 de abril). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/vamos/machu-picchu-corono-destino-top-ensueno-noticia-510055>

Machu Picchu y la Amazonía son calificados destinos imperdibles. (2018, 21 de abril).

Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/peru/machu-picchu-y-la-amazonia-son-calificados-destinos-imperdibles-814738/>

Martínez, J. (2013). *Los sistemas de información en el sector hotelero: Un modelo de éxito*

(Tesis doctoral, Universitat de Girona, Girona, España). Recuperado de

<https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/11541/tjmr1de1.pdf?sequence=5>

Más de la mitad de las agencias de viajes son informales. (2015, 6 de febrero). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mitad-agencias-viajes-son-informales-184830>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.-a). *Gremios*. Recuperado

de <https://www.mincetur.gob.pe/enlaces-de-interes/gremios/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.-b). *Producto turístico*.

Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/producto-turistico/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2006). *Anexo I: Política*

ambiental del sector turismo. Recuperado de

http://spij.minjus.gob.pe/graficos/peru/2006/junio/12/195-2006-MINCETUR-DM_12-06-06_.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Perú: Cuenta satélite de*

turismo (Año de evaluación 2011): Principales indicadores de la cuenta satélite de turismo. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016a, 9 de junio).

MINCETUR presentó 75 productos turísticos ante agencias de viajes y tours operadores para diversificar la oferta turística [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-presento-75-productos-turisticos-ante-agencias-de-viajes-y-tours-operadores-para-diversificar-la-oferta-turistica/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016b). *PENTUR: Plan estratégico nacional de turismo 2025*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016c). *Cartera de productos turísticos*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/destinos-turisticos-innovadores/cartera-de-productos-turisticos/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016d). *Evolución de la oferta aérea y hotelera*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016e). *Organización*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/presentacion/organizacion-organigrama/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016f). *Plan estratégico sectorial multianual 2016-2021*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017a). *Informe de evaluación anual del Plan Estratégico Sectorial Multianual PESEM 2016-2021*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017b). *Sustentación del presupuesto 2018*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017c). *Perú es galardonado como el mejor destino turístico de las Américas en feria Shanghai World Travel Fair 2017*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/peru-es-galardonado->

como-el-mejor-destino-turistico-de-las-americas-en-feria-shanghai-world-travel-fair-2017/

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017d). *Elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Local: Guía para el cumplimiento de la Meta 38 del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2017*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018a). *Flujo de turistas internacionales e ingreso de divisas por turismo receptivo*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018b). *Turismo*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018c). *Visión, misión y objetivos*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/institucional/acerca-del-ministerio/vision-mision-y-objetivos/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018d). *Organismos descentralizados*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/institucional/organismos-descentralizados/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018e). *Plan nacional de calidad turística*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/plan-nacional-de-calidad-turistica/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018f). *Portal de la Ventanilla Única de Turismo (VUT)*. Recuperado de <http://www.vut.gob.pe/Inicio>

Ministerio de Cultura. (2018a). *Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO*. Recuperado de

<http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/sitiosdepatriomoniomundial/listapatrimoniomundialperu>

Ministerio de Cultura. (2018b). *Santuario Histórico de Machu Picchu*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/patrimonio/sitiosdepatriomoniomundial/listapatrimoniomundialperu/santuariomachupicchu>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (s.f.). *Reseña histórica* Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/historia.php>

Ministerio de Economía, Fomento, y Turismo. (2018). *Balance de gestión integral: Año 2017*. Providencia, Chile: Autor.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018-2021*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Industria, Comercio, y Turismo [MINCOTUR]. (2011). *Plan nacional e integral de turismo 2012-2015*. Madrid, España: Autor.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2018). *Estadística de pasajeros 2018*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/transportes/aeronautica_civil/estadistica/pasajeros.html

Ministerio de Turismo de Argentina. (2017). Guía de atención al turista brasileño,

Ministerio de Turismo de Brasil. (2018). *Plan nacional de turismo 2018-2022*. Brasilia, Brasil: Autor.

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (s.f.). *SENACE*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/el-ministerio/organismos-adscritos/senace/>

Montes, L. (2016, 27 de abril). Turismo con gafas de realidad virtual. *El Mundo*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/economia/2016/04/27/5720804ae2704e4b118b458d.html>

Naciones Unidas. (2018). *Población*. Recuperado de <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>

Ninahuanca, C. (2017, 5 de julio). *Inversión hotelera se duplicará entre 2017-2021 y sumará US\$1,141 millones* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://sociedadhotelesdelperu.org.pe/inversion-hotelera-se-duplicara-entre-2017-2021-y-sumara-us-1141-millones/>

Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2018). Información económica nacional: Perú: PBI del sector turismo. En *BADATUR Perú*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

Organización de Estados Iberoamericanos [OEI]. (2018). *Patrimonio cultural*. Recuperado de <https://www.oei.es/historico/cultura2/peru/06.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura [UNESCO]. (s.f.). *Patrimonio mundial*. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/world-heritage/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia, y la Cultura [UNESCO]. (2018). *Sobre la UNESCO*. Recuperado de <https://es.unesco.org/about-us/introducing-unesco>

Organización de los Estados Americanos [OEA]. (2011, 23 de marzo). *OEA reconoce a la gastronomía peruana con el premio “Patrimonio Cultural de las Américas”* [Nota de prensa]. Recuperado de http://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-582/11

Organización Mundial del Comercio [OMC], Organización Mundial del Turismo [OMT], & Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD]. (2013).

Aid for trade and value chains in tourism [Ayuda para el comercio y las cadenas de valor en el turismo]. Ginebra, Suiza: Autor.

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid, España: Autor.

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2018a). *2017 annual report* [Informe anual 2017]. Madrid, España: Autor.

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2018b). *Acerca de la OMT*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>

Perú es nombrado como “mejor destino” turístico por revista de lujo. (2017, 9 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-nombrado-mejor-destino-turistico-revista-lujo-220395>

Plan COPESCO Nacional. (2018). *Acerca de COPESCO*. Recuperado de <https://plancopesconacional.gob.pe/index.php/explore/acerca-de-copesco>

Planells, M., & Crespi, M. (2014). *Sistemas y servicios de información turística*. Madrid, España: Síntesis.

Poder Judicial del Perú. (s.f.). *Conócenos: Misión y visión*. Recuperado de https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/CorteSuperiorPascoPJ/s_corte_superior_pasco/as_Conocenos/Mision+y+Vision

Portal de Turismo. (2016a, 30 de setiembre). *IATA: éxito de la industria turística en Perú depende del transporte aéreo* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/iata-exito-de-la-industria-turistica-en-peru-depende-del-transporte-aereo>

Portal de Turismo. (2016b, 2 de diciembre). *Canatur: Informalidad debilita al sector turismo y genera competencia desleal* [Nota de prensa]. Recuperado de

<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/canatur-informalidad-debilita-al-sector-turismo-y-genera-competencia-desleal>

Portal de Turismo. (2017a, 25 de mayo). *Fijan nuevo límite de visitas a Machu Picchu: 5,940 turistas por día en dos turnos* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/noticia/7633-fijan-nuevo-limite-de-visitas-a-machu-picchu-5-940-turistas-por-dia-en-dos-turnos>

Portal de Turismo. (2017b, 7 de setiembre). *¿Cuántos puestos de trabajo y divisas genera el turismo en Perú?* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/-cuantos-puestos-de-trabajo-y-divisas-genera-el-turismo-en-peru->

Portal de Turismo. (2017c, 31 de octubre). *Perú busca apertura del mercado turístico de Asia a través de China* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/peru-busca-apertura-del-mercado-turistico-de-asia-a-traves-de-china>

Portal de Turismo. (2018a, 22 de enero). *Perú se lució en Fitur 2018 como “el país más rico del mundo”* [Fotos; Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/peru-se-lucio-en-fitur-2018-como-el-pais-mas-rico-del-mundo-fotos->

Portal de Turismo. (2018b, 11 de abril). *Lima entre las 6 capitales de Latinoamérica con más obstáculos para la aviación* [Informe; Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/lima-entre-las-6-capitales-de-latinoamerica-con-mas-obstaculos-para-la-aviacion-informe->

Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.

- Porter, M. E., & Stern, S. (2017). *Índice de progreso social 2017*. Washington, DC: Social Progress Imperative.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (s.f.). *Presentación*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/presentacion-pcm-2-0/>
- Resolución Directoral No 167-2018-MTC/12. Otorgan permiso de operación a JETSMART AIRLINES SPA, de conformidad con el marco bilateral que regula las relaciones aerocomerciales entre Perú y Chile. Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2018).
- Resolución Ministerial No 115-2016-MINCETUR. PENTUR al 2025. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016).
- Resolución Ministerial No 157-2011-MINAM. Aprueban primera actualización del listado de inclusión de los proyectos de inversión sujetos al Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental-SEIA. Ministerio del Ambiente. (2011).
- Romainville, M. (2015, 11 de diciembre). Las 9 empresas de transporte terrestre más grandes del Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/9-empresas-transporte-terrestre-grandes-peru-206196>
- Rough Guides. (2017, 4 de setiembre). *The most beautiful country in the world, as voted by you* [El país más bello del mundo, según lo votado por ti]. Recuperado de <https://www.roughguides.com/gallery/most-beautiful-country-in-the-world/>
- Saavedra, J. C. (2018, marzo). *Perspectivas políticas y económicas bajo la Presidencia de Martín Vizcarra: Panorama económico*. Lima, Perú: Servicio de Asesoría Empresarial & Apoyo Consultoría.
- Se oficializó permiso para operar de la aerolínea 'low cost' JetSMART. (2018, 14 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/oficializo-permiso-operar-aerolinea-low-cost-jetsmart-229375>

Secretaría de Turismo de México. (2018). *Panorama del sector turístico*. Recuperado de http://www.cptm.com.mx/sites/default/files/docs/panorama_sector_2018_07.pdf

Sociedad de Hoteles del Perú [SHP]. (2018). *Nosotros*. Recuperado de <http://sociedadhotelesdelperu.org.pe/nosotros-4/>

Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (s.f.). *¿Qué es APEGA?* Recuperado de <http://www.apega.pe/nosotros/que-es-apega>

Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2017, 31 de octubre). *MINCETUR reconoció a Apega y Mistura al cumplir 10 años* [Nota de prensa]. Recuperado de http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/mincetur-reconocio-a-apega-y-mistura-al-cumplir-10-anos.html?fb_comment_id=1733738610031624_1736824579723027#f173bc80fb87da4

Servicio Nacional de Turismo [SERNATUR]. (2016). *Turismo en Chile: Principales indicadores*. Providencia, Chile: Autor.

Servicio Nacional de Turismo [SERNATUR]. (2018, 9 de enero). *Llegada de turistas extranjeros e ingreso de divisas baten récord durante 2017*. Recuperado de <https://www.sernatur.cl/llegada-de-turistas-extranjeros-e-ingreso-de-divisas-baten-record-durante-2017/>

Solo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de saludables. (2009, 17 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-mil-restaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables>

Steinlen, C., & Gerter, J. P. (2018, 6 de abril). La crisis política y económica en Brasil: algunas consideraciones. *El Mostrador*. Recuperado de <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2018/04/06/la-crisis-politica-y-economica-en-brasil-algunas-consideraciones/>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2018).

Usuarios inscritos en el Registro para el Control de Bienes Fiscalizados que

realizan actividad de servicio de transporte. Recuperado de

[http://www.sunat.gob.pe/padronesnotificaciones/controlBienesFiscalizados/empS
ervTransporte/servicioTransporte.xls](http://www.sunat.gob.pe/padronesnotificaciones/controlBienesFiscalizados/empS
ervTransporte/servicioTransporte.xls)

The Observatory of Economic Complexity [OEC]. (2018). *Perú*. Recuperado de

<https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/per/>

The World's 50 Best Restaurants. (2011). *Lista de 2011*. Recuperado de

<https://www.theworlds50best.com/list/past-lists/2011>

The World's 50 Best Restaurants. (2018a). *Portal de The World's 50 Best Restaurants*.

Recuperado de <https://www.theworlds50best.com/>

The World's 50 Best Restaurants. (2018b). *Los 50 mejores restaurantes del mundo 1-50*.

Recuperado de <https://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners>

Tinjacá, D. M. (2018, 1 de junio). El apetitoso mercado de las aerolíneas “low cost” toma vuelo en América. *Agencia EFE*. Recuperado de

<https://www.efe.com/efe/america/economia/el-apetitoso-mercado-de-las-aerolineas-low-cost-toma-vuelo-en-america/20000011-3635525>

Torrano, M. (2016, 27 de abril). Inversión privada en turismo en México acumuló 26 mdd en

3 años: Estudio. *MVS Noticias*. Recuperado de

<http://www.mvsnoticias.com/#!/noticias/inversion-privada-en-mexico-acumulo-26-millones-de-dolares-en-tres-anos-estudio-847>

TurisTech. (2018, 5 de junio). *Guillermo Graglia: Analizando las debilidades del pequeño y mediano empresario turístico* [Archivo de video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=XLau8f7t4V0>

Universia. (2018). *Turismo*. Recuperado de

<http://www.universia.edu.pe/estudios/turismo/dp/732>

Viva Air Perú. (2018). *Viva Air transportó más de 500 mil pasajeros durante su primer año*

de operaciones en Perú. Recuperado de <https://vivaair.com/pe/info/viva-air-transporto-mas-de-500-mil-pasajeros-durante-su-primer-ano-de-operacione>

Wissel, A. (2006). *Historia política y económica del Perú del siglo XX*. Múnich, Alemania:

GRIN Verlag.

World Travel Awards. (2017a). *World winners 2017* [Ganadores mundiales 2017].

Recuperado de <https://www.worldtravelawards.com/winners/2017/world>

World Travel Awards. (2017b). *World's leading culinary destination 2017* [Destino culinario líder mundial 2017]. Recuperado de

<https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-culinary-destination-2017>

Zambrana, M. (2011, 21 de diciembre). Los conflictos laborales y sociales atenazan a China.

La Vanguardia. Recuperado de

<https://www.lavanguardia.com/internacional/20111221/54241480063/china-conflictos.html>

Glosario de Términos

Según MINCETUR, “Perú: Cuenta Satélite de Turismo” (2015) a fin de contar con un marco conceptual de los principales conceptos turísticos se presenta a continuación un resumen:

1. Los visitantes: De acuerdo a las definiciones de la OMT se entiende que “un viajero es toda persona que se desplaza entre dos lugares geográficos distintos por cualquier motivo y duración” (RIET, 2008). En cambio, el término visitante se diferencia de un viajero porque realiza un viaje turístico el cual tiene ciertas características: el viaje debe ser fuera de su entorno habitual del visitante, con una duración menor de un año y por cualquier motivo de viaje excepto por un trabajo remunerado en el lugar visitado. El turismo en estricto sentido es, por tanto, un subconjunto de los viajes, y los visitantes en consecuencia son un subconjunto de los viajeros.
2. Clasificación de los visitantes: Esta desagregación está relacionada con las tres formas de turismo (receptivo, interno y emisivo), surgiendo dos clasificaciones: (a) visitantes internacionales, realizan un viaje turístico y su país de residencia es diferente del país visitado o de referencia; incluye a los nacionales que viven permanentemente en el extranjero; y (b) visitantes internos, realizan un viaje turístico y residen en el país visitado o de referencia; incluye a los nacionales y extranjeros que viven habitualmente en él.
3. Formas de turismo: Se definen tres: (a) turismo interno o doméstico, es el que realizan los visitantes residentes que viajan dentro del territorio nacional; (b) turismo receptivo, es el que efectúan los visitantes no residentes que viajan dentro del territorio nacional; y (c) turismo emisivo, es el de visitantes residentes que viajan fuera del territorio nacional. De la combinación de estas tres formas de turismo surgen las siguientes categorías: (a) turismo interior, que incluye el turismo interno y el turismo receptivo; (b) turismo

nacional, que agrega el turismo interno y el turismo emisor; y (c) turismo internacional, que comprende el turismo receptivo y el turismo emisor.

4. Duración del viaje o la visita: En la actividad turística, un viajero es considerado como visitante si su estancia en el lugar visitado es inferior a un año. Si permanece más de un año en esa zona entonces pasa a formar parte de su entorno habitual y deja de ser calificado como tal. De aquí se derivan dos categorías de visitantes: (a) turista, que permanece una o más noches en el lugar visitado; y (b) excursionista, que visita un lugar sin pernoctar en él.



Apéndice A: Lista de Atractivos Turísticos del Perú

Destino	Tipo	Atractivo	Destino	Tipo	Atractivo
1. Lima - "Modernidad y Tradición"	Monumento Histórico	Fortaleza del Real Felipe	6. Madre de Dios - "Reserva de la biodiversidad"	Parque Nacional	Parque Nacional del Manu
	Museo	MALI - Museo de Arte de Lima		Reserva Nacional	Reserva Nacional Tambopata
	Complejo Arqueológico	Huaca Mateo Salado	Parque Nacional	Parque Nacional Bahuaja Sonente	
	Museo	Museo arqueológico Rafael Larco Herrera	7. Cuzco - "La ciudad imperial y Machu Picchu"	Complejo Arqueológico	Choquequirao
	Museo	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú		Reserva Nacional	Área de Conservación Regional Choquequirao
	Complejo Arqueológico	Huaca Huallamarca		Ruta	Ruta Salkantay - Machu Picchu
	Museo	Museo de la Nación		Complejo Arqueológico	Machu Picchu
	Complejo Arqueológico	Huaca Pucllana		Ruta	Camino Inca
	Museo	Museo Textil Precolombino Amano		Complejo Arqueológico	Ollantaytambo
	Monumento Histórico	Puente de los Suspiros		Complejo Arqueológico	Huillloc
	Museo	MATE - Museo Mario Testino		Complejo Arqueológico	Moray
	Museo	Museo Pedro de Osma		Complejo Arqueológico	Huchuy Qosqo
	Santuatio	Santuario Arqueológico de Pachacamac/Qhapac Ñan		Complejo Arqueológico	Pisac
	Complejo Arqueológico	Sitio Arqueológico de Caral	Complejo Arqueológico	Tipón	
	2. Lambayeque y la Libertad - "Ruta Moche"	Museo	Museo Tumbas Reales de Sipán	Complejo Arqueológico	Chincheró
		Museo	Museo Arqueológico y Etnográfico de Bruning	Iglesia	Ruta del barroco antiguo
		Complejo Arqueológico	Complejo Arqueológico Chotuna - Chornacap	8. Puno - "Los pueblos del Titicaca"	Complejo Arqueológico
Playa		Playa San José	Reserva Nacional		Reserva Nacional del Titicaca
Complejo Arqueológico		Sitio Arqueológico Monsefú	Reserva Nacional		Islas flotantes de los Uros
Complejo Arqueológico		Complejo Arqueológico Ventarrón	Complejo Arqueológico		Chucuito
Complejo Arqueológico		Huaca Rajada	Complejo Arqueológico		Cutimbo
Museo		Museo de Sitio de Sipán	Lago		Lago Titicaca
Complejo Arqueológico		Ruinas de Zaña	Complejo Arqueológico		Isla Taquile
Complejo Arqueológico		Complejo Arqueológico San José de Moro	Complejo Arqueológico		Isla Amantani
Playa		Playa Pacasmayo	Complejo Arqueológico		Vilcauta
Complejo Arqueológico		Complejo Arqueológico El Brujo - Museo de Cao	Iglesia		Juli
Playa		Huanchaco	Zona Reservada	Reserva Paisajista Cerro Khapia	
Complejo Arqueológico		Chan	9. Arequipa - "La Ciudad Blanca"	Cañón	Cañón de Colca
Complejo Arqueológico		Huaca El Dragón		Mirador	Cruz del Condor
Complejo Arqueológico		Huacas del Sol y la Luna		Complejo Arqueológico	Coporaque
Museo		Museo Huacas de Moche		Complejo Arqueológico	Yanque
Complejo Arqueológico	Complejo Arqueológico de Túcume	Reserva Nacional		Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca	
Museo	Museo Nacional de Sicán	Volcán		Volcán Chachani	
Santuario	Santuario Histórico Bosque de Pómac	Volcán		Volcán Misti	
Reserva Nacional	Reserva ecológica de Chaparri	Área Histórica		Mansión del Fundador	
Santuario	Santuario Nacional Los Manglares de Tumbes	Monumento Histórico		Centro Histórico de Arequipa	
Playa	Playa Zorritos	Volcán		Volcán Pichu	
3. Piura y Tumbes - "Playas del Norte"	Parque Nacional	Parque Nacional Cerros de Amotape	Laguna	Laguna Salinas	
	Reserva Nacional	Reserva Nacional de Tumbes	10. Ica - "Los encantos del desierto"	Complejo Arqueológico	Líneas de Nazca
	Playa	Playa Punta Sal		Complejo Arqueológico	Cahuachi
	Playa	Playa Máncora		Reserva Nacional	Reserva Nacional San Fernando
	Playa	Playa Vichayito		Zona Reservada	Laguna de Huacachina
	Playa	Playa Los Organos		Reserva Nacional	Reserva Nacional de Paracas
	Playa	Playa El Ñuro		Playa	Playa Mendieta
	Playa	Playa Cabo Blanco		Playa	Playa Supay
	Playa	Playa Lobitos		Playa	Playa Yumaque
	Playa	Playa Colán		Playa	Playa Roja
	Playa	La Chinata		Playa	Playa Lagunillas
	Cataratas	Gocta	Playa	Playa La Mina	
4. Amazonas - "Kuelap y Gocta"	Complejo Arqueológico	Pueblo de Los Muertos	Playa	Playa Culebras	
	Complejo Arqueológico	Complejo Arqueológico Sarcófagos de Karajia	Complejo Arqueológico	El Candelabro	
	Mirador	Mirador Cañón del Sonche	Reserva Nacional	Reserva Nacional Islas Ballestas	
	Complejo Arqueológico	Complejo Arqueológico Kuélap	Reserva Nacional	Reserva Nacional Islas Chinchá	
	Complejo Arqueológico	Complejo Arqueológico Ollape			
	Complejo Arqueológico	Mausoleos de Revash			
	Museo	Museo Leymebamba			
	5. Loreto - "Pacaya Samiria y el río Amazonas"	Mirador	Mirador Turístico de Amazonas		
		Playa	Playa Tunchi		
		Río	Río Amazonas		
Zona Reservada		Centro de Rescate Amazónico			
Reserva Nacional		Reserva Nacional Allpahuayo Mishana			
Reserva Nacional	Reserva Nacional Pacaya Samiria				

Apéndice B: Proyecciones Ingresos Generados por la Industria del Turismo Receptivo

Tabla B1

Ingresos Generados por Turismo (Miles)

Años	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
N° Turistas Extranjeros	3,456	3,744	4,032	4,368	4,735	5,136	5,574	6,052	6,576	7,150	7,780	8,470	9,228	10,061
Gasto por turismo	1,198	1,149	1,134	1,176	1,180	1,183	1,187	1,191	1,195	1,199	1,203	1,208	1,212	1,217
Ingresos Total	4,140	4,303	4,573	5,138	5,586	6,077	6,616	7,208	7,858	8,573	9,361	10,229	11,187	12,244

Tabla B2

Llegada de Turistas Internacionales (Miles)

Años	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total	3,456	3,744	4,032	4,368	4,735	5,136	5,574	6,052	6,576	7,150	7,780	8,470	9,228	10,061
Chile	985	1,056	1,101	1,176	1,256	1,342	1,433	1,530	1,634	1,746	1,865	1,991	2,127	2,272
EE.UU.	545	586	599	665	738	819	909	1,009	1,120	1,243	1,380	1,531	1,700	1,887
Ecuador	256	318	289	319	352	389	430	474	524	578	639	705	779	860
Argentina	171	175	205	217	230	243	256	271	286	303	320	338	357	378
Colombia	165	190	201	221	243	268	295	325	357	394	433	477	525	578
Brasil	148	148	174	189	206	225	245	267	291	318	346	377	411	448
España	139	145	147	156	165	174	184	195	206	218	231	245	259	274
Francia	89	92	96	101	106	111	116	121	127	133	140	146	153	160
México	76	87	94	106	119	135	152	172	194	219	247	278	314	354
Alemania	74	74	78	83	87	92	97	103	109	115	121	128	136	143
Canadá	71	72	78	82	86	90	95	100	105	110	116	122	128	134
Italia	60	67	74	81	89	97	107	117	128	140	154	168	184	202
Reino Unido	63	69	70	72	76	79	82	86	89	93	97	101	106	110
Japón	55	47	48	49	50	52	53	54	55	56	58	59	60	62
Australia	42	43	42	44	46	49	52	54	57	61	64	67	71	75
Países Bajos (Holanda)	29	34	35	37	40	43	46	49	53	57	61	65	69	74
China (R.P.)	19	26	31	38	46	55	67	81	98	118	143	173	209	252
Corea del Sur	23	21	29	34	40	47	55	65	76	89	104	121	142	166
Suiza	24	24	24	25	26	27	28	30	31	32	34	35	36	38
Otros	421	469	617	673	733	799	871	950	1,035	1,128	1,230	1,341	1,461	1,593

Tabla B3

Gasto por Turista Receptivo (US\$)

Años	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total	1,198	1,149	1,134	1,176	1,180	1,183	1,187	1,191	1,195	1,199	1,203	1,208	1,212	1,217
Chile	340	330	298	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314
EE.UU.	1,297	1,332	1,234	1,283	1,283	1,283	1,283	1,283	1,283	1,283	1,283	1,283	1,283	1,283
Ecuador	367	339	354	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347
Argentina	755	803	814	809	809	809	809	809	809	809	809	809	809	809
Colombia	1,004	1,038	982	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010
Brasil	1,045	991	1,049	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020
España	1,260	1,152	1,279	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215	1,215
Francia	1,507	1,462	1,647	1,555	1,555	1,555	1,555	1,555	1,555	1,555	1,555	1,555	1,555	1,555
México	1,074	1,132	1,058	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095
Alemania	1,517	1,226	1,589	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408	1,408
Canadá	1,757	1,517	1,594	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556	1,556
Italia	1,176	1,124	1,173	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149	1,149
Reino Unido	2,041	1,789	1,952	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871
Japón	1,374	1,380	1,512	1,446	1,446	1,446	1,446	1,446	1,446	1,446	1,446	1,446	1,446	1,446
Australia	2,767	3,592	2,504	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048
Países Bajos (Holanda)	1,713	1,578	1,661	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619	1,619
China (R.P.)	1,351	2,105	1,538	1,822	1,822	1,822	1,822	1,822	1,822	1,822	1,822	1,822	1,822	1,822
Corea del Sur	2,295	2,530	1,734	2,132	2,132	2,132	2,132	2,132	2,132	2,132	2,132	2,132	2,132	2,132
Suiza	1,597	1,627	1,642	1,635	1,635	1,635	1,635	1,635	1,635	1,635	1,635	1,635	1,635	1,635
Otros	3,254	2,903	2,537	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720	2,720

Apéndice C: Proyecciones Empleo por la Industria del Turismo

A fin de proyectar el empleo en el Sector Turismo, se usó un modelo de regresión lineal considerando como variable explicativa (X) la "llegada de turistas internacionales". En donde, se obtuvo el R^2 ajustado de 0.85 y coeficiente de correlación de 0.92. Además, se contrastó la validez del modelo, mediante la Prueba F y Prueba t, resultando ser la variable explicativa significativa para el modelo.

Tabla C1

Llegada de Turistas Internacionales y Empleo en el Sector Turismo

Años	Llegada de Turistas Internacionales (X)	Empleo en el Sector Turismo (Y)
1995	479	448
1996	584	542
1997	649	635
1998	726	651
1999	726	681
2000	800	704
2001	901	739
2002	1,064	861
2003	1,136	893
2004	1,350	952
2005	1,571	1,014
2006	1,721	1,029
2007	1,916	1,082
2008	2,058	1,117
2009	2,140	1,171
2010	2,299	1,077
2011	2,598	995
2012	2,846	1,107
2013	3,164	1,195
2014	3,215	1,238
2015	3,456	1,267
2016	3,744	1,285
2017	4,032	1,294
2018	4,368	1,477
2019	4,735	1,554
2020	5,136	1,638
2021	5,574	1,730
2022	6,052	1,830
2023	6,576	1,940
2024	7,150	2,060
2025	7,780	2,192
2026	8,470	2,337
2027	9,228	2,495
2028	10,061	2,670

Apéndice D: Proyecciones Inversión Privada por la Industria del Turismo

Tabla D1

Proyección de la Inversión Privada (Millones US\$)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingreso turismo receptivo	4,140	4,303	4,573	5,138	5,586	6,077	6,616	7,208	7,858	8,573	9,361	10,229	11,187	12,244
Inversión privada	474	493	524	589	553	629	698	753	828	919	1,010	1,090	1,197	1,338
Aerolíneas	90	93	99	105	110	129	149	156	179	188	214	224	254	280
Transporte terrestre	91	95	101	107	102	118	126	128	131	144	153	161	174	174
Hoteles	173	180	191	203	208	238	270	306	344	400	446	496	550	650
Operadores turísticos	40	42	45	47	45	49	52	55	59	65	68	72	76	82
Restaurantes	80	83	88	94	89	95	101	108	115	122	129	136	144	152
Ticket promedio por inversión														
Aerolíneas				11.7	12.3	12.9	13.5	14.2	14.9	15.6	16.4	17.2	18.1	20.0
Transporte terrestre				4.7	4.8	4.9	5.0	5.1	5.2	5.3	5.4	5.6	5.8	5.8
Hoteles				3.6	3.8	4.0	4.2	4.4	4.6	5.0	5.3	5.5	5.8	6.5
Operadores turísticos				0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Restaurantes				0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Número de actores				1,378	1,450	1,534	1,601	1,671	1,752	1,849	1,916	1,987	2,054	2,144
Aerolíneas				8	9	10	11	11	12	12	13	13	14	14
Transporte terrestre				20	21	24	25	25	25	27	28	29	30	30
Hoteles (N° hoteles nuevos)				50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Operadores turísticos				500	525	560	580	605	640	690	710	735	755	800
Restaurantes				800	840	880	920	960	1,000	1,040	1,080	1,120	1,160	1,200

Tabla D2

Inversión Privada por Subsector 2016 (Millones de US\$)

Empresa	Ingresos	Gastos	Utilidad bruta	EBITDA	Utilidad neta	Patrimonio	ROE (%)	Activo total	Inversión
Aerolínea									
Latam	8.9	6.0	2.9	1.9	0.1	4.2	2.65	19	4.5
Avianca Peruvian Airlines	82.8	65.0	17.8	1.9	-1.0	1.7	-55.02	25	4.2
Lc Perú	40.6	33.8	17.8	2.9	0.7	5.8	11.59	15	2.5
Subtotal									11.2
Operadores turísticos									
Cóndor Travel	47.3	35.9	11.4	3.0	0.7	29.3	2.45	15	0.2
Turismo Nuevo Mundo	11.0	7.5	3.5	0.5	0.1	11.7	1.11	17	0.2
Costamar	22.2	14.6	7.5	0.7	0.6	3.9	15.98	12	0.0
Subtotal									0.4
Transporte									
Móvil Tours	19.5	10.1	9.3	3.1	1.4	6.4	21.82	17	1.2
Turismo Civa Perú	50.9	39.0	11.9	10.4	1.8	17.5	10.15	42	2.5
Cruz del Sur	83.7	58.1	25.6	14.7	1.6	31.1	5.07	70	4.0
Subtotal									7.7
Hoteles									
Nessus Hoteles (Casa Andina)	44.9	-	44.9	9.7	2.0	29.5	6.85	69	14.5
Inversiones la Rioja (Marriott)	48.2	19.6	28.6	12.2	4.8	122.0	3.91	230	6.1
Inversiones Nacionales de Turismo (Westin, Libertador,)	70.3	41.6	28.7	9.5	5.1	224.4	2.26	287	4.8
Subtotal									25.4
Restaurantes									
Delosi	102.8	78.1	24.7	16.9	13.7	13.7	100.00	45	2.1
Inversiones el Hornero	3.7	1.5	2.2	1.3	0.5	0.5	100.66	5	0.7
Subtotal									2.8
Subtotal	636.8	410.7	237.0	88.8	32.0	501.6	6.38	869	47.5
Total industria*	4,302.9	2,775.4	1,527.4	600.1	216.3	2,704.1	8.00	9,014	492.9

Apéndice E: Proyecciones Inversión Pública por la Industria del Turismo

Tabla E1

Inversión Pública por la Industria del Turismo (Millones US\$)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total Inversión Pública en Turismo y Conectividad	4,986	5,928	5,890	6,251	6,677	6,877	7,216	7,533	7,779	8,053	8,362	8,684	9,006	9,670
Inversión Pública en Turismo (Consolidado Gobierno Nacional, Regional y Local)	165	162	184	230	276	322	368	414	460	506	552	674	796	920
Inversión Pública en Conectividad (Transportes y Comunicaciones)	4,821	5,766	5,706	5,906	6,106	6,306	6,506	6,706	6,906	7,106	7,306	7,506	7,706	7,906
Proyectos nuevos - Turismo y Conectividad	0	0	0	115	295	249	342	413	413	441	504	504	504	844

Tabla E2

Proyectos Nuevos (Millones US\$)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Proyectos nuevos - Turismo y Conectividad	0	0	0	115	295	249	342	413	413	441	504	504	504	844
Telecabinas Macchu Pichu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	6	6	6
Nuevo Aeropuerto Chincheros	0	0	0	0	0	0	0	71	71	71	71	71	71	71
Ampliación del Aeropuerto Velazco Astete	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acceso alternativo a la ciudadela de Macchu Pichu	0	0	0	0	0	0	15	15	15	15	0	0	0	0
Construcción Carretera Santa María - Santa Teresa (vía alterna a Macchu Pichu)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Desarrollo de Infraestructura de conectividad - Choquequirao (teleférico y carretera)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	21	21	21	21
Mejora conectividad terrestre Lima - Amazonas (Kuelap)	0	0	0	0	20	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Mejora y desarrollo de conectividad - Circuito Norte: La Libertad - Lambayeque	0	0	0	0	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Mejora y desarrollo de conectividad - Circuito Sur: Arequipa - Ayacucho - Cuzco - Ica - Madre de Dios - Moquegua - Puno y Tacna	0	0	0	0	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Mejora y desarrollo de conectividad - Circuito Nororiental: Amazonas - Loreto - San Martín	0	0	0	0	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Investigación y desarrollo - Turismo	0	0	0	115	115	78	157	157	157	157	235	235	235	575

Apéndice F: Proyecciones Inversión Público-Privada por la Industria del Turismo

Tabla F1

Inversión Público-Privada por la Industria del Turismo

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total inversión por concesiones y APP	507	507	513	513	515	728	728	927	926	926	922	1,027	1,027	1,027
Proyectos actuales de infraestructura en turismo y conectividad	507	507	513	513	513	513	513	513	511	511	506	506	506	506
Infraestructura en conectividad	507	507	512	512	512	512	512	512	510	510	505	505	505	505
Infraestructura en turismo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Proyectos nuevos en turismo y conectividad	0	0	0	0	0	46	46	245	247	247	247	352	352	352
Infraestructura en conectividad	0	0	0	0	0	46	46	245	245	245	245	348	348	348
Infraestructura en turismo	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2	4	4	4
Proyectos estancados en turismo y conectividad	0	0	0	0	2	169	169	169	169	169	169	169	169	169

Tabla F2

Detalle de Proyecto (Millones US\$)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Proyectos actuales de infraestructura en turismo y conectividad	507	507	513	513	513	513	513	513	511	511	506	506	506	506
Infraestructura en conectividad	507	507	512	512	512	512	512	512	510	510	505	505	505	505
Carreteras	197	197	197	197	197	197	197	197	194	194	190	190	190	190
Red Vial N.5 - Tramo Ancón - Huacho - Pativilca	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Red Vial N.6 - Pucusana - Cerro Azul - Ica	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
IIRSA Norte: Paita - Yurimaguas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
IIRSA Sur, Tramo 2: Urcos - Inambari	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
IIRSA Sur, Tramo 3: Inambari - Iñapari	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
IIRSA Sur, Tramo 4: Azángaro - Inambari	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Buenos Aires - Chachaque	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
IIRSA Sur, Tramo 1: Marcona - Urcos	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
IIRSA Sur, Tramo 5: Ilo - Matarani - Azángaro	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Red Vial N.4 - Pativilca - Puerto Salaverry	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Tramo Vial - Ovalo Chancay - Huaral - Acos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0
Tramo Vial - Motupe - Cayati - Oyotún	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0
Autopista del Sol - Trujillo - Sullana	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
IIRSA Centro - Tramo 2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Tramo Vial Desvío Quilca - Desvío Arequipa (repartición) - Desvío Matarani - Desvío Moquegua - Desvío Ilo - Tacna - La Concordia	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Longitudinal de la Sierra, Tramo 2: Ciudad de Dios - Cajamarca - Chiple, Cajamarca - Trujillo y Dv. Chilete - Emp. PE-3N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Aeropuertos	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Primer Grupo de Aeropuertos Regionales	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Segundo Grupo de Aeropuertos Regionales	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Puertos	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
Terminal Portuario de Matarani	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Nuevo Terminal de Contenedores en el Terminal Portuario del Callao - Zona Sur	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Terminal Portuario de Paita	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Terminal de Embarque de Concentración de Minerales en el Terminal Portuario del Callao	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Terminal Norte Multipropósito en el Terminal Portuario del Callao	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Nuevo Terminal Portuario de Yurimaguas - Nueva Reforma	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Terminal Portuario General San Martín - Pisco	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Ferrocarriles y metros	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182
Ferrocarril del Centro	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ferrocarril del Sur y Sur - Oriente	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Sistema Eléctrico de Transporte Masivo de Lima y Callao, Línea 1, Villa El Salvador - Av. Graú - San Juan de Lurigancho	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Línea 2 y Ramal Av. Faucett - Av. Gambetta de la Red Básica del Metro de Lima y Callao	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
Vías navegables	0	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Hidrovía Amazónica: ríos Marañón y Amazonas, tramo Saramiriza - Iquitos - Santa Rosa; río Huallaga, tramo Yurimaguas - confluencia con el río Marañón; río Ucayali, tramo Pucallpa - confluencia con el río Marañón; río Ucayali, tramo Pucallpa - confluencia con el río Marañón	0	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Infraestructura en turismo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Marina Turística de Paracas (Chaco la Puntilla Lote E)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Telecabinas Kuelap	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Proyectos nuevos en turismo y conectividad	0	0	0	0	0	46	46	245	247	247	247	352	352	352
Infraestructura en conectividad	0	0	0	0	0	46	46	245	245	245	245	348	348	348
Carreteras	0	0	0	0	0	0	0	199	199	199	199	199	199	199
Puertos	0	0	0	0	0	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Ferrocarriles y metros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	104	104	104
Aeropuertos	0	0	0	0	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Infraestructura en turismo	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2	4	4	4
Parque Arqueológico Choquequirao - Mejoramiento de los servicios turísticos públicos	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	3	3	3
Cerro San Cristobal - Mejoramiento de los servicios turísticos públicos	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Proyectos estancados en turismo y conectividad	0	0	0	0	2	169	169	169	169	169	169	169	169	169
Ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez	0	0	0	0	0	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Primer puerto turístico de embarque de pasajeros	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total inversión por concesiones y APP	507	507	513	513	515	728	728	927	926	926	922	1,027	1,027	1,027

Apéndice G: Entrevista al CEO de Casa Andina, Juan Stoessel

Grupo Tesis: Qué tal Juan, nosotros estamos desarrollando nuestra tesis en planeamiento estratégico de la industria peruana de turismo receptivo. Entonces, te estamos dejando una breve reseña de la situación actual de las cosas que hemos encontrado, objetivos de largo plazo que en verdad son bastante ambiciosos, el FODA que estamos planteando de la industria, las estrategias que estamos planteando para llegar a esos objetivos a largo plazo. Lo que queremos ahora es que nos cuentes tu visión del turismo.

Nosotros vemos una tendencia de crecimiento en los últimos años de turismo receptivo, ha ingresado mayores divisas, ha habido una llegada más grande de extranjeros sin embargo nuestra participación en América Latina es muy poca, ¿cómo podríamos mejorar?

Juan Stoessel: Vamos a hablar un poquito de historia creo que es importante para ustedes. Nosotros hemos comenzado como país turístico casi de cero, después de la época del terrorismo, ustedes son chiquillos todavía no se acuerdan. Llegaban a Machu Picchu tres o cuatro personas, estamos hablando del año 89, 90, 91, 92. Hasta que agarran Abimael Guzmán no había turismo en el Perú por motivos obvios: terrorismo, muerte, bombas etc. Hemos empezado un poco tarde si nos comparamos con otros países. De ahí se pacifica el país y comienza un crecimiento porque el destino tiene un montón de ventajas y tal vez nuestra gran ventaja es que tenemos a Machu Picchu que es un gran icono de Latinoamérica entre otras cosas, entonces comenzamos de cero y comenzamos un crecimiento vertiginoso y hemos venido creciendo hasta hace inclusive muchos años, dos dígitos muy por encima de lo que creció el mundo de acuerdo a la OMT, inclusive varios años hemos crecido por debajo del mundo cosa que nunca había pasado en el país, y eso ha sucedido no porque no haya interés en el país o porque no había promoción, simplemente porque creció, creció y creció pero su estructura Estatal no creció al mismo ritmo, no la privada, no los hoteles, no los transportes. No hay un embudo que se está formando con estructura fundamental para lo que

es el turismo receptivo. Estoy hablando una cosa que se cae de madura, como ustedes saben en el aeropuerto Jorge Chávez se está colapsando la segunda pista, el terminal debería estar listo hace cinco, seis, siete, ocho años y todavía no comienza las vías rápidas que unen el aeropuerto Jorge Chávez y la zona hotelera de Lima que es Miraflores y San Isidro, no existe, están paralizadas, viene por la Costa Verde por el tema de Odebrecht etc.

Lima, por su ubicación geográfica, tiene mucho potencial para hacer turismo de negocios, que ocurre cuando se realizan los grandes eventos, que es los pre y post tour, esa gente se convierte en turismo receptivo porque son extranjeros que después de un evento en Lima se pueden ir a Cuzco o al Lago Titicaca, eso también se frenó porque no teníamos un centro de convenciones que se construyó y ahora está cerrado.

Grupo de Tesis: Escuchaba en el CADE que se decía que si bien hay Centro de Convenciones lo que no hay son ferias.

Juan Stoessel: No hay recintos feriales, eso ni siquiera ha comenzado, el Centro de Convenciones se hizo y está cerrado, ¿porque está cerrado? por INDECI. Hace tres años que es uno de los mejores centros comerciales de Latinoamérica y está cerrado. Y si seguimos, en Cuzco no tenemos aeropuerto, el aeropuerto ya llegó a su límite y Chincheros ni siquiera comienza, lo peor de todo: Machu Picchu ya colapso, el plan para que Machu Picchu pueda recibir mucho más gente sin afectarlo gracias a las mafias que tenemos ahí no sucede. Entonces hay un problema de infraestructura del Estado que no acompaña al crecimiento, entonces nosotros como Perú si no se hace nada vamos a seguir creciendo pero de una forma casi vegetativa porque como ustedes saben el icono es Machu Picchu, Cuzco y toda la gente que viene por primera vez, de cualquier sitio, va querer ir a Cuzco, Machu Picchu, y eso tiene ya un problema de gestión.

Grupo de Tesis: ¿Y eso ya se puede cambiar de cara al futuro para el turismo receptivo?

¿Seguiremos vendiendo a Machu Picchu como tal?

Juan Stoessel: Machu Picchu viene siendo promocionado en el mundo desde 1911, no puedes decir ahora vamos a Kuélap, por supuesto va a haber gente que va querer ir a Kuélap, como a Choquequirao pero si tú no has ido a Machu Picchu, tú vas a querer ir a Machu Picchu. ¿Cómo vas a perder eso que has venido promocionando desde 1911, la ciudad perdida de los Incas? Entonces, Machu Picchu no se puede sustituir fácilmente lo único que puede sustituir en parte a Machu Picchu es Choquequirao porque es algo maravilloso, pero no tiene acceso, no tiene los teleféricos necesarios. Somos un país que estamos sentados en la mina de oro y no somos capaces de gestionar nada. Nosotros tenemos dos Machu Picchu en el Perú: Machu Picchu y Choquequirao ¿ustedes imaginan si estos dos sitios arqueológicos estuvieran en Chile, si estuvieran en Colombia? ¿Ustedes imaginan lo que sería si estuvieran Ecuador?

Grupo de Tesis: Nadie nos visitaría.

Juan Stoessel: Y ellos estarían recibiendo millones de turistas y nosotros no, porque es un problema de gestión, problema de corrupción, problema complicado que tenemos que resolver, que la empresa privada tiene que ayudar a resolver, entonces hay un problema todos quieren venir al Perú, pero hay cuello de botella.

Grupo de Tesis: Inclusive les aplican un impuesto al turismo en el tema de las aerolíneas pero al parecer eso no.

Juan Stoessel: Eso en el 2007, 2008 se logró, en esa época PROMPERÚ tenía medio millón de dólares para promocionar el Perú en el extranjero, medio millón de dólares es lo que gasta Coca Cola Perú en 3 meses, imagínate para promocionar un país. Entonces se logró algo importante que muchos lo criticaron, pero lo logramos, fue que cada vez que tú compras un pasaje aéreo con destino Lima – Estocolmo, Estocolmo - Lima, 50 dólares a través de la IATA va a un fondo de PROMPERÚ directamente. Entonces eso recauda millones de millones de dólares para fondo, la ley dice que el 70% de ese fondo es para promocionar al

Perú en el extranjero y el 30% es para COPESCO para poner en valor sitios turísticos, no es un problema de promoción de Perú, no es que nosotros no estemos haciendo una buena promoción, podemos estar haciendo una buena - regular promoción. El problema del Perú es que no somos capaces de hacer infraestructura básica aeropuertos, pistas, trenes.

Grupo de Tesis: Bueno y ¿por qué invertiríamos en ese sector del turismo? ¿Por qué los privados deberían de seguir invirtiendo?

Juan Stoessel: Por una sencilla razón, lo más fácil es lo que le toca hacer a los gobernantes, ahora si tú me dices como estamos en comparación con el pueblo colombiano que está creciendo más que nosotros es porque están haciendo turismo corporativo de conferencias, están creciendo más que nosotros y Colombia no tiene Kuélap, no tiene Machu Picchu, no tiene el lago Titicaca, no tiene nada. Entonces ¿por qué? ¿Qué sucede con nosotros si tenemos todo y lo único que falta es lo fácil?, qué es infraestructura, lo que tú no puedes hacer es Machu Picchu, Kuelap, Lago Titicaca, nuestra selva, el Tambopata, el Manu eso es lo que uno ve en toda la ruta Moche. Lo único que falta es infraestructura, la gente piensa que se va a hacer la infraestructura, yo también pienso que se va a hacer la estructura, pero se piensa hacer en varios años.

Grupo de Tesis: ¿Qué opina de las APP?, de las asociaciones con el público con el sector privado, ¿funciona?

Juan Stoessel: Todo funciona, el problema es que esté bien regulado. Yo soy de los que piensa que el Estado no debe manejar sino lo necesario, lo fundamental debido a que el Estado ha demostrado que maneja muy mal las cosas y les pongo un ejemplo: el único aeropuerto no concesionario en todo el Perú es el aeropuerto de Cuzco, el Velasco Astete, ni siquiera los baños son capaces de limpiarlos, de manejarlo, digamos el peor aeropuerto, vas y no hay ni papel higiénico, entonces eso hace el Estado.

Grupo de Tesis: Hace unos años creo que habían construido un teleférico en Tarapoto –

Kuélap.

Juan Stoessel: Kuélap recién hace pocos meses lo han inaugurado.

Grupo de Tesis: Pero dicen que no habido mucha promoción de ese lugar, que realmente se ha invertido, esto es una APP y está influenciando negativamente por que dicen que no tiene mucha acogida que fue una inversión de por demás.

Juan Stoessel: Lo que no hace mucho sentido es que Machu Picchu no tenga unas telecabinas y Kuélap las tenga, a Machu Picchu van 5,000 personas al día y a Kuélap antes del teleférico iban 30, ¿cómo vas a hacer cabinas en Kuélap con 30 personas al día y en Machu Picchu con 5,000 personas no haces telecabinas? Esas son las cosas raras que pasan en este país, el crecimiento que ha tenido la visita en Kuélap ha sido geométrico, ellos esperaban más por dos razones: por la telecabina y porque han hecho un aeropuerto cercano en Jaén. Antes, para llegar a Kuélap tenías que volar a Tarapoto o Chiclayo, eran diez horas para llegar hasta Chachapoyas, hoy día son tres horas y media. Hace tres años a Kuélap iban 30,000 personas, el año pasado han ido 120,000 sigue siendo chiquito, pero como la base sido pequeña se ve el crecimiento.

Grupo de Tesis: Nuestras estrategias dentro de nuestro planeamiento consiste en hacer crecer más esta parte del sur: Arequipa, Cuzco y Tarapoto, tú nos podrías recomendar incluir alguna.

Juan Stoessel: Incluir a Puerto Maldonado.

Grupo de Tesis: Estamos centrándonos en ese eje.

Juan Stoessel: El 85% del turismo receptivo va al circuito turístico del sur, el circuito turístico del sur es completo, comienzas con Lima, Paracas, qué son las Islas ballestas, la líneas de Nazca, la ciudad Blanca, el cañón de Colca, el lago Titicaca, Cuzco ciudad, Cuzco Valle, Machu Picchu y la selva sur que es el Tambopata, aterrizando en Puerto Maldonado, ese es el circuito completo del sur y a ese circuito van el 85% de turismo receptivo. Entonces

el sur siempre va a ser el imán para el turismo receptivo porque está Machu Picchu, está Cuzco, está el lago Titicaca, las líneas de Nazca y sobre todo está Machu Picchu. Si hubiera estado en el norte hubiera activado mucho más la ruta Moche, Kuélap, etc. pero está en el sur y se ha hecho todo un circuito entonces el 85% de ese turismo va al sur.

Grupo de Tesis: ¿el canal de atracción de estos turistas receptivo es totalmente por internet o por qué medio?

Juan Stoessel: El turismo receptivo viene a través de operadores, a través de todos los canales digitales que hay, que vienen a ser Booking, Expedia, algunos reservan directamente. Hay distintas modalidades, antes los paquetes que te hacían los operadores eran importantes, ahora con la tecnología más gente viaja directamente sin necesariamente tener un intermediario. Compras tu pasaje, compras tu reserva de hotel, consiguen su guía o compras pasaje de tren, etc.

Grupo de Tesis: En el caso de Casa Andina ¿también está en este tipo de redes?

Juan Stoessel: Claro, por supuesto es un canal de gran crecimiento.

Grupo de Tesis: ¿Cuáles son sus proyecciones en la industria hotelera para el futuro?

Juan Stoessel: Lo que pasa es que la industria hotelera tiene futuro dependiendo de la ciudad. Hay ciudades que tienen más futuro que otras y la hotelería no solo vive de turismo receptivo, vive de turismo corporativo y turismo interno. Por ejemplo, nosotros tenemos el circuito norte, para que tengas una idea, en Trujillo tenemos un hotel y estamos construyendo nuestro segundo hotel. En Trujillo, solamente el 10% a 12% de nuestra ocupación es receptivo, el resto es turismo corporativo y turismo interno.

Grupo de Tesis: ¿ese turismo corporativo también es internacional?, es decir vienen de otros países.

Juan Stoessel: Claro, muchísimo. Las principales ciudades tienen muchos mercados.

Grupo de Tesis: Escuchaba que dentro de las previsiones de crecimiento Casa Andina tenía pensado crecer tres hoteles por año.

Juan Stoessel: Si, este año hemos crecido.

Grupo de Tesis: Queríamos saber cuáles son los siguientes pasos para que el Perú supere toda expectativa, que es la visión.

Juan Stoessel: Ese es el propósito de Casa Andina, lo que nos toca a nosotros es que todas las personas que pasen por nuestras manos se vayan realmente felices y se vayan habiendo conocido el destino y que estas personas puedan no sólo regresar contentas, sino que hablen bien de nosotros. La idea es superar las expectativas de las personas que se hospedan con nosotros para que justamente Perú se desarrolle. El Perú puede ser una potencia turística mundial, tenemos todo como nadie en Sudamérica, nadie tiene lo que nosotros tenemos y si podemos una gran potencia mundial, pero necesitamos infraestructura.

Grupo de Tesis: En lo que respecta a amenaza ¿Qué país estaría viendo como una amenaza latente en Latinoamérica? digamos que nos quiten participación de mercado en el turismo.

Juan Stoessel: Lo que pasa es que de por si nos quitan participación en el mercado solamente por ineficiencia nuestra, no por el producto. Por ejemplo, hasta hace poco el aeropuerto con mayor tráfico en la zona era el Jorge Chávez y ahora el aeropuerto El Dorado de Bogotá ya nos ganó porque por que hizo la segunda pista y el segundo terminal, entonces ahora ya consiguen más que nosotros.

Grupo de Tesis: ¿Entonces cuando se menciona que el Jorge Chávez es un hub aéreo a qué se refieren?

Juan Stoessel: Lima tiene la ventaja que está en la mitad de Sudamérica, en la costa, como la única capital con vista al mar. Entonces geográficamente es el hub de las dos mega carrier, que es Latam y Avianca, es un centro de conexiones. Por ejemplo, si tú te vas a Cancún, de

Lima agarras un vuelo de LAN - Lima a Cancún, en tu avión vas a encontrar que no está lleno de peruanos, está lleno de argentinos, chilenos uruguayos qué han hecho ruta Buenos Aires – Lima, eso es el hub, por la ubicación geográfica me dejó entender. Santiago está en la cola, Buenos Aires está por allá, La Paz está en las alturas, Quito no tiene el tamaño de nosotros. Entonces Bogotá se puso las pilas sin tener la fortaleza que tenemos nosotros, nos ganó porque simplemente los colombianos son mejores que nosotros gestionando.

Grupo de Tesis: ¿Y siempre el problema es la infraestructura digamos no hay forma de que el privado vea la forma de impulsar esto?

Juan Stoessel: Tenemos que ayudar, lo que pasa es que para poner un aeropuerto hay que expropiar y eso no lo hace el privado, la pista hay que expropiar. Tenemos esos problemas, o sea el Estado cumple un papel importantísimo.

Grupo de Tesis: ¿Y existe colaboración de los miembros del sector hotelero?

Juan Stoessel: Si, pero ese no es el principal problema, el principal problema es infraestructura, el primer, segundo, tercero, cuarto y quinto problema del turismo es infraestructura.

Grupo de Tesis: ¿Infraestructura y conectividad, ¿no?

Juan Stoessel: No, sobretodo infraestructura, mira los aeropuertos fuera de Lima, excepto Cuzco, lo demás aeropuertos han sido concesionados. Tenemos una empresa que maneja los aeropuertos del sur y otra que maneja los aeropuertos del norte, dos grandes empresas importantes con recursos y aun así hay aeropuertos ya colapsaron ¿porque colapsaron? Porque el Estado es incapaz de expropiar las tierras del costadito para poder ampliar el terminal, el privado no puede hacer eso el privado consigue la plata, lo diseña, lo construye, pero el Estado de quién le da, el que hace la expropiación, el privado no puede expropiar al menos según las leyes peruanas.

Grupo de Tesis: Y hay bastantes terrenos por allá por tumbes que están sin utilizar o sea el terreno.

Juan Stoessel: Las leyes están mal hechas o no las están aplicando bien entonces el problema del turismo es la infraestructura.

Grupo de Tesis: ¿Piensan poner hoteles en otros países o prefieren centrarse en el Perú?

Juan Stoessel: Lo que pasa es que estamos haciendo hoteles todavía dentro del Perú porque nosotros tenemos tres marcas: Estándar, Sénior y Premium, siendo la primera de tres estrellas, la segunda de cuatro estrellas y la tercera de cuatro estrellas a cinco estrellas.

Entonces en varias ciudades ya tenemos nuestras marcas, por ejemplo, en Trujillo tenemos un Premium y ahora estamos construyendo un Estándar.

Grupo de Tesis: ¿Los Premium son corporativos?

Juan Stoessel: No, todo puede ser corporativo o receptivo, todo depende de la calidad, tengo Premium en Cuzco, Lima y en Trujillo. Este nació con la idea de un corporativo, pero eso no quiere decir que no vayan los turistas igual.

Grupo de Tesis: ¿en cuál de los tres es que tienen más receptivos?

Juan Stoessel: En los tres principalmente, en Arequipa las tres marcas están en la ciudad y es 50% receptivo y 50% corporativo.

Grupo de Tesis: También sabemos que eres presidente de Cuzco Restaurante, presidente del directorio, también vemos que casa andina tiene Alma Restaurant, ¿esa también es otra clase de turismo? ¿Cómo contribuye esto al turismo receptivo?

Juan Stoessel: Otra gran ventaja que tenemos nosotros versus Colombia, Chile, Brasil. Nadie se va a Chile a comer, nadie se va Ecuador a comer, nadie se va Paraguay a comer, a Argentina se van a comer carne, nosotros tenemos eso, una historia, una mistura de colonia japonesa, china, italiana con la que ya hemos creado una riqueza impresionante. Entonces hoy en día el Perú se está convirtiendo en una potencia gastronómica, Lima por ejemplo era

un sitio de paso para el turista receptivo, ahora hay pocos turistas receptivos que no piensan quedarse en Lima, planean quedarse en Lima para comer en los mejores restaurantes del Perú, entonces la gente viene a comer a Lima, viene con reservas de restaurantes.

Grupo de Tesis: ¿Entonces cuál sería el reto en el tema gastronómico? porque todo es positivo.

Juan Stoessel: Aquí no hay ningún reto, lo único que puedes hacer es crecer y crecer y crecer para el turismo receptivo. Sí es una ventaja inmensa, es un complemento tremendo porque tú cuando viajas quieres conocer ¿A quién no le gusta comer rico? en España también quieres comer rico, cuando estás en Francia, en Italia, no sólo viajas para conocer ¿por qué no puedes comer rico? ándate al Reino Unido, no comen rico.

Grupo de Tesis: Respecto al tema del aeropuerto en Cuzco, Machu Picchu aún sigue recibiendo el 85% del turismo receptivo, si nos ponemos del lado del Estado no tendríamos por qué introducir nueva infraestructura.

Juan Stoessel: No, no ha hecho nada, tiene que hacerlo ahora.

Grupo de Tesis: Exacto, pero si en el peor de los casos si eso no ocurriera yo puedo pensar que no habría motivo de invertir en infraestructura para visitar Machu Picchu debido a que no va a crecer mi población de extranjeros por que ya llegó a su máxima capacidad, lo otro es que un profesor nos decía en clase que la demanda ha crecido tanto para visitar Machu Picchu que lo único que nos queda es subir tarifas.

Juan Stoessel: Bueno, oferta y demanda, tiene sentido lo que tu profesor dice, pero ya Machu Picchu es caro, lo que pasa es que hay mucha gente que piensa que Machu Picchu no puede soportar más gente y están equivocados. Hay un plan que Machu Picchu ha presentado, desde Aguas Calientes a Machu Picchu son 11 kilómetros y todo esto está lleno de caminos Incas, está lleno de senderos para poder ver pájaros, un montón de vestigios por todos lados, yo diría que entres por aquí y salgas por otro lado; y la telecabina, ¿sabes cuantas personas

pueden entrar acá? miles lo que pasa es que Machu Picchu no está gestionado. El plan de gestión de Machu Picchu es del año setenta, cuando en el setenta, en la época del terrorismo, solo entraban 200 personas y se es el plan que ustedes conocen.

Grupo de Tesis: ¿ahí no entra el gobierno regional del Cuzco?

Juan Stoessel: Quién maneja eso es: el gobierno regional, el gobierno local, el Ministerio de Cultura, el Ministerio de Ambiente y el Ministerio de Economía, y aparte tienen un presidente de gestión. Pregúnteme cuando ha sido la última vez que se han reunido, hace 2.5 años.

Grupo de Tesis: Son cinco organismos que tienen que ponerse de acuerdo para que funcione todo esto.

Juan Stoessel: Muchos de estos no quieren que sea un circuito, porque aquí tienen su tiendita, aquí tienen su ómnibus, solo ven su bolsillo, no ven el Perú.

Grupo de Tesis: En pueblito chiquito también.

Juan Stoessel: Es una cochinateda, llegas a Aguas Calientes y miras, el mercado está todo pobre, los peruanos no estamos a la altura. Ahorita tenemos que hacer un cambio.

Grupo de Tesis: Porque nosotros, por ejemplo, en el trabajo siempre nos dicen que el Estado no va a ser un aliciente.

Juan Stoessel: No podemos pensar que el Estado va a ser todo, la empresa privada es quien tiene que sacar esto adelante pero ahora lo que tenemos que hacer como empresa privada es ayudarlos a gestionar, pero ellos tienen que gestionar.

Grupo de Tesis: Bueno, en Casa Andina había un proyecto que queríamos que nos comentara un poco más sobre albergues peruanos.

Juan Stoessel: Eso ya no está funcionando, lo paralizamos hace un tiempo y por falta de tiempo, ahora nos hemos dedicado más a sacar adelante el plan de turismo. Lo que hicimos en su momento era ayudar hacer conocidos a los albergues, son chiquitos y estaban en

diferentes sitios, no tiene una buena manera de comercializarse o no tienen los estándares mínimos, entonces les hicimos una página web, los visitamos, hoteles chiquitos que tienen que cumplir algunas condiciones como respetar el medio ambiente, respetar la cultura, tenía que ser simpáticos nada espejos con mayólicas tenía que guardar no una relación con el destino y le dimos una serie de ayudas, le dimos una feria, aquí participaron las agencias de viaje para que conozcan algo y ayudamos a sacarlos adelante pero este grupo no era solo Casa Andina, al final como tenemos que hacer el trabajo del Estado no podemos dedicarnos a estos lindos proyectos.

Grupo de Tesis: ¿Y existen suficientes profesionales que sostengan el crecimiento en caso se destrabe en estas medidas del Estado?

Juan Stoessel: Sí, yo creo que hoy en día los peruanos son muy buenos anfitriones. Hay buenas universidades hay malas también, por supuesto

Grupo de Tesis: Lo otro que también veía diferente, bueno nosotros tuvimos nuestro viaje en el extranjero y vimos la diferencia, los profesionales tenían un cartón de que habían estudiado en cambio normalmente, lo que ocurre aquí en el Perú, es que un niño de 3 años te sirve de guía. Bajo esa percepción me parece que no tenemos guías capacitados.

Juan Stoessel: Lo que pasa es que nosotros vivimos en un país informal y la informalidad también está en el turismo. La cantidad de gente que son estafadas por estas falsas agencias de viaje que le venden aventura a Machu Picchu y de repente no tienen pasaje, no tienen entrada a Machu Picchu, no tienen hotel. Pero tenemos un gremio de guías bastante profesional.

Grupo de Tesis: ¿Y sabe cómo se llama este gremio?

Juan Stoessel: Sí, se llama AGOTUR.

Grupo de Tesis: Y la última pregunta ¿aparte de los restaurantes, hay suficientes chefs que puedan también mantener la tendencia?

Juan Stoessel: Lo que veo más como empresa es que hacemos líneas de carrera muy claras por lo tanto si tú quieres crecer tiene que cumplir con estos estudios, la gente se esfuerza mucho, se capacita. Nosotros tenemos botones que ahora son gerentes y les ayudamos en las capacitaciones.

Grupo de Tesis: Quería hacer un pequeño comentario, sobre todo escuchar su opinión debido a que menciona acerca de las inversiones, lo que pasa es que yo también había conversado con gerentes de empresas consultoras grandes y pequeñas, y me mencionaban también el tema de la inversión por parte del Estado. Ahora que se han descubierto algunos temas de corrupción en estas entidades pareciera que ahora sí se están limpiando el circuito y exista más oportunidades para que las empresas inviertan. Mientras que el Estado no corrija eso van a seguir habiendo proyectos trabados.

Juan Stoessel: Claro, ahora ha salido una ley para destrabar todo ello, todas las obras que quedaron trabadas por las empresas corruptas. Para nosotros ahorita eso no es un problema, ha sido superado, ahora nosotros con nuestros nuevos hoteles no hemos tenido problemas, eso ya fue superado hace algunas buenas semanas.

Apéndice H: Entrevista al Presidente de la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR), Carlos Canales

Carlos Canales: Comencemos.

Grupo de Tesis: Bueno, estamos planteando tres objetivos de largo plazo que es incrementar el empleo en 3 millones prácticamente, incrementar los ingresos también prácticamente duplicarlos y generar un roe en la industria 3% más. En realidad, nos hemos planteado varios objetivos y en base a esos objetivos hemos armado nuestras estrategias. Pero ahora lo que queremos realizar es investigar acerca de la situación actual del turismo y en realidad nosotros nos estamos enfocando en el turismo receptivo sobre todo en el mercado de Estados

Unidos Chile, China y Australia y bueno eso es más o menos el resumen de nuestro planeamiento estratégico.

Carlos Canales: ¿Porque Australia?

Grupo de Tesis: Ellos tienen el ticket más alto de consumo de gasto, que gastan en Perú, por eso que habíamos pensado que a los Australianos hay que seguir trayéndolos para que sigan gastando e incrementar su ticket de gasto.

Carlos Canales: Pero es un mercado muy chiquito.

Grupo de Tesis: Si, justamente ahorita como estamos en plena investigación, en pleno brainstorming, estamos queriendo conocer un poco más de la situación para poder plantear estrategias más fuertes, más concretas.

Carlos Canales: ¿Cómo es el sistema de trabajo? ¿Son preguntas?

Grupo de Tesis: Quería empezar en que nos comenté un poco cómo empezó CANATUR, cuál es su propósito, sus objetivos.

Carlos Canales: Digamos CANATUR es la CONFIEP del sector turismo, es un gremio, una cultura gremial donde están las asociaciones sub sectoriales, como yo siempre digo para mí el turismo es una actividad económica multisectorial porque es transversal a la economía, participan muchísimos sectores. Por lo tanto, lo que hay en la actividad son sectores como es el transporte en todas sus modalidades y está representado por asociaciones, en este caso no tenemos a todas las asociaciones, tenemos dos: el transporte aéreo internacional y transporte aéreo nacional, tenemos a todo lo que es infraestructura y también el transporte turístico de pasajeros. Si bien es cierto tenemos asociados independientes como son Cruz del Sur, Oltursa, etc. Las cuales no están en un gremio, pero sí están de forma individual. Por otro lado, los gremios de infraestructura cómo son los hoteles y restaurantes los tenemos en dos gremios: la asociación de hoteles, restaurantes y afines y la sociedad de solo hoteles. Antes era una sola pero los de 5 estrellas quisieron estar en un nicho distinto en comparación de lo

que son los hoteles de 3 y 4 estrellas y restaurantes, y luego tienes a los prestadores de servicios turísticos.

Grupo de Tesis: ¿La sociedad de hoteles son las de 5 estrellas?

Carlos Canales: Sí, que se ha incorporado últimamente, luego tienen los que son los gremios de servicios: AGOTUR la asociación de guías de turismo, la asociación de agencias de viajes en tres modalidades la agencia APAVIT que es la asociación peruana de agencias de viajes, APOTUR turismo receptivo interno pero básicamente receptivo y APTAE la asociación peruana de viajes de turismo aventura y ecología, tenemos a SONAJA que es la sociedad nacional de casinos y juegos, es la oferta de todo lo que es entretenimiento, y el Buró de Convenciones de Visitantes de Lima que es básicamente la industria de reuniones, todo lo que son congresos, convenciones y viajes de incentivo, es un nicho de mercado de mayor nivel o de mayor gasto. Entonces CANATUR es un mix de gremios empresariales con 8 asociados que representan a los 70 asociados individuales que tiene la cámara y las universidades también están en este segmento. Entonces CANATUR representa básicamente a 8 gremios y a unas 100 en empresas.

Grupo de Tesis: ¿Y también entre ellos están los operadores turísticos?

Carlos Canales: Si, son los que te he dicho son 3: APOTUR, APTAE y APAVIT. Hay otro gremio que se llama ASOTUR que es la división de APAVIT hace años pero ASOTUR no están grande, es un gremio mucho más chiquito y luego tenemos las cámaras regionales de turismo, “CANATURES”, tenemos la de Cuzco, tenemos la de Paracas, la de Trujillo, la de Lambayeque, La Libertad, Loreto, Cajamarca, Tacna, Moquegua, Puno son “CANATURES” chiquitas en provincia.

Grupo de Tesis: Y en su mayoría veo que están en el sur.

Carlos Canales: No, están a nivel nacional bajo la ley general de turismo, en cada región debe haber una CANATUR pero las que están consolidadas de alguna forma son unas 15 o

16 regiones, Huancavelica, Apurímac, Ayacucho, Amazonas y Huánuco digamos que esas no participan mucho, no están muy organizadas como para poder entender este sector. Así como hay empresas tan grandes como Latam, y Taca que son asociados directos nuestros y a través de una asociación que es AETAI que es la asociación de empresas de transporte aéreo internacional y APEA asociación peruana de aerolíneas nacionales. El 92% del sector turismo son mypes y pymes, es un sector digamos de pequeñas empresas, la excepción son las grandes que son básicamente cadenas hoteleras y muy pocas empresas de turismo receptivo que están concentradas, mucha de ellas en APOTUR, digamos Nuevo Mundo que le pertenece a Cóndor Viajes que le pertenece a un fondo mundial Carlys Group, o la gente de Lima Tours que ya no son peruanos, son alemanes o en el caso de los hoteles que mucho de ellos son franchise o sea son inversión del grupo Brescia o Mustafá pero que en algunos casos son herencia y otros casos son marcas pero en la inversión en hotelería por ejemplo el 90% es nacional, empresa de transporte casi todo es nacional, muy poco es inversión extranjera y concentrada básicamente en mypes y pymes. Tenemos casi 50 años de vida institucional.

Grupo de Tesis: Y siendo tantos gremios que se están juntando, tantas empresas asociadas ¿Cuál es el grado de vinculación? ¿Hay colaboración? ¿Cómo es el tipo de comunicación? ¿Están todas entrelazadas?

Carlos Canales: Han visto ustedes la página web.

Grupo de Tesis: Si.

Carlos Canales: Ahí está la respuesta, están todos los gremios con la participación activa del directorio, hay un consejo directivo que como lo repito son 8 gremios que tienen derecho a voz y voto y hay 8 representantes de los otros cien que son empresas individuales que están representados en el directorio. Entonces tenemos un directorio de 16 personas, 8 de gremios y 8 personas naturales que representan los sectores hoteles, agencia de viajes, academias,

aerolíneas. Es complejo el mercado, pero todos están bajo la batuta del CANATUR y nos repartimos las responsabilidades ante políticas gubernamentales o instituciones representativas tipo PROMPERÚ, OSITRAN, CENFOTUR, Ministerio de Trabajo o el propio MITINCI, Plan Copesco o el propio directorio de PROMPERÚ.

Grupo de Tesis: Vemos una tendencia creciente en los últimos años del turismo receptivo tanto en la generación de divisas como el número de llegadas de turistas extranjeros, sin embargo, vemos que nuestra participación en Latinoamérica es muy poca ¿Cómo podemos mejorar y tener una mayor participación?

Carlos Canales: Cuando sea ministro le voy a contestar (risas). Hemos tenido muchos vaivenes en el año 2002, yo soy 5 veces presidente de la cámara y en esta oportunidad es mi quinto periodo y en mi primer periodo lo que hicimos fue crear el fondo especial de promoción del turismo, hoy día es un fondo que se llama Delta Yankee, enfocado a los boletos de avión de todo aquel que viajar al extranjero o vienen del extranjero debe pagar US\$ 15 en ese boleto de avión, que sirve para que recaude la SUNAT y se lo entreguen al MEF y el MEF lo transfiera a MINCETUR para las acciones de promoción del turismo interno, turismo receptivo mayoritariamente, receptivo e infraestructura a través del Plan Copesco, eso ha generado que tengamos una mayor presencia en eventos internacionales hoy día, en mi época tengo casi 27 años de vida gremial, tú ibas y el stand de Perú en la grandes ferias internacionales era de 60 metros, 40 metros, 30 metros, veías el stand de México 300 metros, 500 metros el de Argentina y a un costadito chiquitito estaba el de Perú. A raíz de ese fondo especial ya comenzamos a tener mayor cantidad de metros cuadrados a nuestra disposición, mayor visibilidad, mayor promoción, por ejemplo, publicidad del Perú en los buses y metros de Roma, Londres, Nueva York. Entonces a través de este fondo especial de promoción, que es gestión nuestra, se crea los recursos para poder promover el Perú. En esa época teníamos un millón de turistas les hablo del 2002 aproximadamente, en 15 años hemos

crecido a cuatro millones, según el Ministerio llegamos a cuatro millones, pero hay que tener cuidado porque allí están metiendo a 120 mil venezolanos que han entrado y no han salido. Entonces no se pueden contabilizar, pero hablemos que hay cuatro millones, digamos que en los últimos años del 2002 al 2018 han pasado unos 16 años hemos crecido de 1 millón a 4 millones, pero cuando tú miras esos 4 millones tienen que saber leerlo para saber qué es lo que está pasando. ¿Cuántos llegan al aeropuerto Jorge Chávez? el 70%, el otro es turismo en fronteras ahí es dónde está concentrado el 1.2 millones al 1.3 millones de chilenos que vienen al Perú, básicamente a Tacna se quedan unos 900 mil o sea la diferencia es el verdadero chileno que viene en avión hasta Lima – Cuzco o las playas del norte y hacen turismo en diversos destinos no más, la capacidad de gasto de esos 300 mil chilenos puede ser un promedio de US\$ 1,000 y los chilenos que hacen turismo en frontera, 900 mil, estamos hablando de un gasto de aproximadamente US \$100, entonces esos son indicadores interesante para poder medir si el día de mañana si se cae el turismo en frontera, si a eso le eliminamos los ecuatorianos que son aproximadamente, del cruce de fronteras terrestre, 60 a 70 mil o el cruce con frontera con Bolivia que es mucho menor. Entonces es complicado, dependemos mucho, prácticamente una cuarta parte que llega al Perú es cruce de fronteras de bajo gasto, ese tema muestra la película de varias formas. Entonces ¿quiénes son los que más gastan? los que vienen de Europa, que viene por 3 semanas, que gastan unos promedios de US\$ 2,000, los que vienen de Estados Unidos que vienen por 10 días y se gastan un promedio de US\$ 1,400 y los turistas de Colombia, México, Chile, Ecuador, Argentina, Brasil que se quedan una semana y gastan un promedio de US\$ 800 a US\$ 1,000, el mercado se encuentra disperso en un tercio de mercados fronterizos.

Grupo de Tesis: Los mercados asiáticos también.

Carlos Canales: No, de Japón que es el que más turistas hemos tenido llegó a un momento tope de 75 mil a 80 mil turistas. Hoy se ha reducido, estamos en un rango de 60 mil a 65 mil,

y ha crecido el turismo chino, el turismo chino en el año 2004 que firmamos el convenio eran 7,000 turistas chinos, hoy están en un promedio de 45 mil, 40 mil, 42 mil, hay distorsionadores de casi 2 mil a 3 mil que son trabajadores de las grandes empresas chinas que los meten como turistas pero no son turistas pero digamos 40 mil turistas chinos es lo que hay, se ha crecido bastante en 10 años digamos 14 años se creció de manera importante pero todavía es insignificante. Al mundo China emite 150 millones de turistas de los cuales 100 millones están en el mercado asiático y luego tienes el mercado europeo y el mercado norteamericano, básicamente Canadá y luego Estados Unidos. Entonces todo se basa en las 4 bases del turismo: conectividad, infraestructura, servicios y seguridad.

En conectividad se ha crecido muchísimo, hoy en día hay prácticamente 150 vuelos diarios al extranjero, por lo menos 60 ciudades del mundo son directamente conectadas, pero hace 25 años teníamos vuelos directos a Frankfurt, a Roma, teníamos vuelos directo a Londres hoy en día ninguno de los tres vuelos los tenemos, el de British Airways que viene 3 veces por semana solamente por temporada alta de Mayo a Noviembre y luego se saca ese vuelo, y no tenemos ya conexión con Frankfurt con Alemania. Pero de todos los europeos que llegan al Perú básicamente son ingleses, alemanes, franceses, italianos, españoles, turistas de verdad, no turistas que vienen para buscar trabajo, hacer cosas que son trabajos temporales o ven a la familia, etc. ese es un poco el mercado.

¿Dónde está el gran mercado de Perú? está en Brasil, a México le llegan 35 millones de turistas, 22 millones le llegan de Estados Unidos, el gran mercado emisor para México es Estados Unidos, su hermano mayor con 400 millones de habitantes de los cuales sólo el 5% va a México, la cercanía, vuelos baratos, el tipo de destino, hace que exista mucho movimiento y luego ya se divide en otros países. El Perú contribuye con 150 mil peruanos a México, turistas verdaderos porque algunos que van a meterse Estados Unidos, y el Perú tiene un mercado de 200 millones de habitantes que es Brasil pero solamente llegan 200 mil o

sea nuestro mercado natural debería ser Brasil, porque hay dinero, hay costumbre de viajar, hay capacidad de gasto, pero hay que buscar la mejor colectividad, vuelos cercanos y solamente estar centrados en 3 o 4 ciudades, a Brasil vuelo directo a Porto Alegre, vuelo directo a Río de Janeiro, vuelo directo a Sao Paulo y vuelo directo a Foz de Iguazú, hace poco había vuelo directo a Brasilia pero lo retiraron por falta de pasajeros. El mayor mercado emisor de Brasil se ubica al sur de Brasil: Santa Catalina, Porto Alegre y Granados.

Grupo de Tesis: ¿Entonces lo mismo pobladores de Brasil se quedan ahí?

Carlos Canales: No, es que Brasil es un país muy grande, la zona rica en Brasil, la zona con dinero y mayor capacidad de gasto para salir de viajes es al sur de Brasil. Esos son los que no estamos trayendo todavía, entonces tú tienes que buscar cómo entró a Rio Branco, como entro a Puerto Bello, Manao, como entro a Bello Horizonte, así como estamos entrando Argentina – Córdoba, estamos entrando a Mendoza - Buenos Aires, estamos entrando a Rosario. Argentina tiene una menor cantidad de población o sea 120 millones y es el segundo que contribuye al Perú en el turismo, después de Chile viene Argentina y después de Argentina viene Brasil, Colombia muy pegado Ecuador y luego México. Entonces todavía seguimos dándole la espalda a Brasil, 200 millones de habitantes de los cuales casi 30 millones salen al extranjero, pero de esos 30 millones al Perú sólo llegan 200 mil eso significa que no llegamos ni al 2% de los viajes de gente que realmente puede salir de Brasil y que tiene capacidad de gasto, ¿cómo vas a mejorar eso? con colectividad, vuelos a precios más razonables y aumentando las frecuencias

Grupo de Tesis: Había escuchado que había entrado una nueva aerolínea, una Low Cost, pero está Low Cost no tiene viajes internacionales.

Carlos Canales: Viva Air, el tema es ¿dónde hace sus operaciones? y si tienes un Jorge Chávez saturado y ellos quieren poner su base en Arequipa, entonces tiene sus pros y sus contras, es más barato el aeropuerto y hay mayor conectividad, pero es un aeropuerto que está

a 2,500 metros de altura lo cual restringe salir a una capacidad de 100% de pasajeros y carga. Entonces los aeropuertos tienen mucho que ver, por ejemplo, en Lima sale lleno de pasajeros porque estamos a nivel del mar, igual podría hacer Chiclayo o Trujillo, el aeropuerto de Trujillo es un aeropuerto que tiene restricciones en cambio el de Chiclayo no o el de Piura tampoco, pero la verdad que el de Trujillo necesita ser internacional, el de Chiclayo si es internacional. Por eso se apostó por Pisco, pero tienen una torre en donde no hay combustible las 24 horas, entonces llego con mi avión y tengo que utilizar el mínimo de combustible, llenarlo, y para llenar el avión de pasajeros tengo que ir sobrecargado de combustible para poder entrar y salir porque no tengo combustible local. El problema es que el Gobierno no tiene como política de Estado el turismo pero ¿qué hacen por el turismo? nada, entonces el tema objetivo es que esta es la industria más rápida, más dinámica para generar empleo, la más rápida, cualquiera de nosotros imagínate que no hemos estudiado nada, puedo ir si tengo buenas prácticas en el sentido que si soy limpio podré atender una mesa y soy camarero, me pongo mi mandilito acá, voy a una capacitación muy rápido de cómo poner un plato, como servir el primero, segundo dónde colocar los cubiertos, ir a la cocina, incluso si te capacitan podrías aprender a cocinar, hacer de bartender, arreglar una cama y ser housekeeping, cuartelero, etc. Un auto y puede ser transportista turístico, osea la forma más rápida de poder incorporarte al sector laboral es la actividad turística, es la que menos capacitación requiere, solamente actitud y buenas prácticas.

Grupo de Tesis: ¿Entonces usted opina que el gobierno no ha apoyado como debería al turismo?

Carlo Canales: No.

Grupo de Tesis: Hay un presupuesto a PROMPERÚ, que es 0.01% del total.

Carlos Canales: Bajísimo, y eso se repite en todos los gobiernos regionales. Si tú entras a cualquier gobierno regional, el presupuesto anual del país, fijate cuánto destinan los

gobiernos regionales al sector turismo, o sea la dirección del departamento superior de turismo en cada región, el presupuesto es 0.5% el promedio. Pero cuánto es lo que gasta de ese promedio 0.2% a 0.3% o sea ni siquiera ejecutan el gasto. Entonces el tema es si partimos de las 4 bases que he hablado: conectividad, infraestructura, servicios y seguridad. En conectividad tenemos una serie de indicaciones, tenemos técnicamente 3 aeropuertos internacionales, pero la realidad es que todas las operaciones se concentran en el Jorge Chávez, al de Iquitos hay que hacerle mejoras, al de Arequipa y el del Cuzco hay que hacerle mejoras. Entonces tenemos que abrir mayores accesos para poder hacer que existan más vuelos y que sea atractivo el destino, el tema tributario también es un tema complejo que es también para discutirlo, porque a un pequeño empresario que no declara a tiempo lo multan y de repente él factura 3,000 soles mensuales y la multa es 4,000 soles lo que hace que cierre su RUC y le ponga el RUC al hijo y cuando le pones otra multa van a la sobrina. Entonces vas a ver en el sector turismo cientos de miles de RUC, pero la mayoría son inactivas, porque simplemente el sistema tributario está manejado para una gran empresa, para una mediana empresa, pero no para una pequeña empresa. Entonces el tema del gobierno como tal, si decimos existe una política de Estado del turismo, no, lo que hay son acciones del Estado para que el turismo se desarrolle, pero no están en la mente permanente del ejecutivo para poder generar las condiciones adecuadas. Nuestro país es muy agresivo geográficamente, quiero irme a Ayacucho pero en kilómetros puede ser muy corto pero las horas de transporte son muchas horas o irme a Tumbes o irme a Tacna estamos hablando de 20 a 22 horas aproximadamente, eso lo puedo reemplazar por un avión desde Lima, o sea esas 22 horas representan 1 hora 30 minutos como máximo desde Lima a cualquier zona de frontera ya sea Tumbes, Loreto, Iquitos o Tacna; pero si me voy en bus me voy a demorar 24 horas, entonces tiene que desarrollarse la industria aérea con mayor punto de ingreso y acceso a nuestro país y mayor conexión. Yo vivo en Tumbes, quiero irme a Cuzco para conocer Machu

Picchu, tengo que venir en bus 24 horas o en avión 1 hora y media, y luego de acá 18 horas o en avión 1 hora. Entonces la conectividad no se ha desarrollado no hay facilidades para hacer vuelos regionales o que puedan masificar, el Estado no tiene normas de incentivos entonces el empresario invierte sólo dónde va haber utilidades. Entonces los empresarios nunca van a invertir para perder dinero, alguna vez le preguntaron a Roger Benavides, oye tú que tienes tanto dinero invierte en responsabilidad social tantos millones en Cerro Verde en Arequipa, y él dijo: *“si yo pago mis impuestos y pago mi canon hago desarrollo, ¿porque tengo que regalar además responsabilidad social? ¿Y la responsabilidad social del Estado de ejecutar bien mis impuestos?”*. Entonces el empresario por más grande que sea jamás va a entrar un negocio para perder dinero, es el Estado quien tiene que proveer la dinámica del mercado, si tú como Estado dices vamos a Colombia, ¿qué es lo que hizo Colombia?: Yo quiero que vayan a la zona más pobre de Colombia y el que construye un hotelito en Providencia y el que construye un hotelito en Bucaramanga va a tener un incentivo, no paga impuesto a la renta durante 10 años, lo exonero del IGV los tres primeros años, le doy la licencia automática para la construcción, etc. Acá en el Perú pones hotel en Máncora, no tienen desagüe, tienes que sacar tu conexión a la línea de transmisión eléctrica, tienes que tener tu pozo para sacar agua, tienes que pagar impuestos y si te equivocas tienes que pagar un multón, o sea eso es ausencia del Estado en desarrollar una actividad que puede ser que la gente se dedique a trabajar en una actividad turística con mejores condiciones.

Grupo de Tesis: ¿Y qué opina de las APP asociaciones públicas privadas?, funcionan en la construcción de las carreteras, como los teleféricos en Kuélap.

Carlos Canales: Eso no ha sido APP, ha sido concesión directa, que es del grupo Coma Gas que ha pagado por hacer la obra y que ha desarrollado un poco más Kuélap, pero las APP son iniciativas donde tú tienes que convencer a un privado que quiere invertir en algo que es del Estado para facilitar un beneficio a una población, en la medida que sea de su interés o sea si

yo soy Cemento Pacasmayo voy a tener interés por hacer una carretera en una zona de influencia donde está mi planta de cemento, invertir en algo en vez de pagarle al Estado que por obra o por impuesto puede hacerlo o por decir yo financio pero te pongo una concesión de este proyecto tantos años, eso en el sector turismo casi no existe porque para que existan APP's casi todas las APP's tienen aprobadas por el Ministerio de Economía, no puede ser en tema privado tiene que ser de tema público, por ejemplo saneamiento pero ya sea para hacer por impuestos o APP's el proceso de inicio de la idea de negocio hasta su ejecución tarda 5 años y a veces no lo logran. Entonces el aparato público no tiene diseñados mecanismos, debería de ser por ejemplo que el Gobierno Regional o Central tenga un listado de proyectos que podrían entrar a APP's, pero eso implica ya tener un estudio, un perfil, un expediente técnico y hacer un concurso de los que quieran venir a invertir en mi región, bueno pues yo les doy la facilidad que ya gasté todo lo que es la elaboración del proyecto y solamente estamos buscando los financieros, el que en mejor condición esté a ese le entrego, eso no existe en ninguna parte del Perú. El tema de la burocracia es terrible, a lo que quiero llegar es que las entidades privadas son las que construyen la carretera de acceso a su hotel, son los que ponen los servicios básicos de infraestructura para su hotel, que tienen que gastar un montón en una subestación, luego los multan, es terrible entonces la pregunta es ¿el Estado incentiva? Por eso yo digo que no hay políticas de Estado, si hubiera política de Estado debería de haber formación, capacitación planes de desarrollo turístico, el PENTUR lo están reinventando cada año. Ahora yo digo, ¿el sector turismo es negocio o no es negocio? sí es negocio, porque con poca inversión puedes ganar dinero y tu propio ingreso, pero tienes que ser por ejemplo el turismo rural comunitario. El Gobierno se ha gastado en los últimos 15 años más o menos unos 10 a 12 millones de dólares en promover que las comunidades indígenas o campesinas o nativas desarrollen un producto turístico, entonces van a un lugar cómo podría ser la Cordillera Huaylas - Cajatambo cerca de Ancash y es maravilloso y hay

gente que hace trekking, o sea está dispuesto a pagar y luego le dices a la comunidad “*vamos a ponernos todos chullos, hay que vestirnos como chunchitos todos*” y eso es el valor añadido que le da lugar con el que convives, con un grupo étnico milenario, con costumbres ancestrales que le da un plus, tú quieres ir al Himalaya te dan unos circuitos donde te hacen convivir con eso, acá podríamos hacer lo mismo y acá tu casa comunal la puedes preparar para que sea un pequeño hotel, entonces a todos les enseñan a lavarse las manos, a cortarte el cabello buenas prácticas cocina, más rico más limpio, los pellejos que ponías ahora pones colchón, pero luego no hay turistas, tú le das a una comunidad para que maneje un producto y la comunidad no sabe cómo manejarlo al canal de comercialización internacional para que lleguen los turistas y como el Estado no puede entrar en comercialización esa gente qué el Estado gastó un montón de plata educándolos, formándolos y están ahí esperando a que llegue gente y no llega gente, o sea el huevo y la gallina, es lo que tiene que hacer el Estado, es decir señores yo invierto en esta zona, le doy capacitación formación y usted llega y comercializa, comprométase a gastar 6 mil, 100 mil, 200 mil dólares para desarrollar este producto porque yo ya le prepare la gente para que todo esté en perfecto estado, falta que venga la gente, hay quienes hacen por ejemplo hay una cadena hotelera qué es la cadena de los que son lunch albergues que tienen acá cerca en Yauyo, Viñas se llama, están en la punta del cerro y tú vas a la punta del cerro pero estás como si fuese en Lima con una vista maravillosa, una cocina extraordinaria, quieres subirte a una bicicleta, montar a caballo y tienes una ruta en la punta del cerro mirando hacia abajo todo, la altura del valle o vas al Sanctuary lunch ellos tienen refugios en todo lo que es paralelo a el camino inca, el camino inca tiene una serie de restricciones a 10 kilómetros o 20 km de lo que es el camino y hoy han hecho a la misma ruta poniendo cabañas con agua caliente, con internet, con un servicio de 5 estrellas, cada día vale US\$ 300, y tiene 3 albergues entre la ruta del camino. Monta Launch se llama la empresa, que son dos hermanos o hermanas, papá, mamá. Son de Lima, les gusta

el turismo de aventura e invirtieron ¿Cuánto les puede costar ese proyecto? US\$ 500 mil y lo tienen lleno todo el año porque salen a vender al extranjero el producto, ¿qué es lo que pasa con el turismo rural comunitario? preparas a la gente, la empoderas pero nadie comercializa por ellas por lo tanto tiene gente que no está satisfecha, entonces no sirve, el Estado no puede darle negocios al privado, falso en todas partes del mundo, el mejor plan de turismo que hay en Latinoamérica la tiene México el FONATUR donde a la gente que es pequeño empresario de turismo se le dice te doy crédito para que compres una camioneta, te doy un crédito para que compres sky, te doy un crédito para que compres tu computadora, te conectes a internet, te regalo un software para que pueda administrar todo este tema y te enseñó comercializar con una página de internet. Entonces eso hace México, acá tú vas al Estado y te dice: ¿Uy compadrito yo te voy a dar plata a ti?, es tu desarrollo como empresario y ve tu cómo sacas ya es tu tema, pero quiero un baño, construye con tu plata, osea no hay un promoción a la inversión y desarrollo del sector turismo y de lo poco que hay son esfuerzos, pero no hay política turística, política del Estado, lo que hay es planes de acción sueltos que van desarrollándose y a veces depende mucho de la persona que lidera cada proyecto para que puedan funcionar. SERNANP que tiene en su manejo lo que es el INRENA que maneja todos los parques y reservas naturales y hay gente que está visitándolos, entonces hay que ir y poner, por ejemplo, de qué me sirve tener un santuario maravilloso sino tengo un restaurante, un alojamiento servicios turísticos, ni en Las Lomas de Chancay, que está cerquita, no hay dónde dormir y es bonito. Una vez subí a Kuntur - Wasi en Cajamarca, a la punta del cerro, llegamos y decían que ahí hay una ruina, yo vi un montículo de tierra, ¿pero a mí qué me importa subir a la punta del cerro para ver un montículo de tierra? yo lo que quisiera es ver las cosas maravillosas que tienen, cuál es la historia, muéstrame, no es que el arqueólogo japonés viene una vez al año y se queda tres meses y cuando viene lo sacamos todo para mostrar y cuando se va nuevamente ponemos las piedras. Entonces es ilógico, cuando el

conservacionista es puro preocupa, cuando dicen hay que poner Ministerio de Cultura y Turismo nosotros nos oponemos porque el culturologo piensa que hay una obligación del Estado en cuidar y preservar el resto arqueológico, pero no comercializarlo ¿para qué está un producto si no lo miras, no lo ves, no la aprecias no lo desarrollas?

Grupo de Tesis: ¿Y hay algún organismo de investigación?

Carlos Canales: No.

Grupo de Tesis: ¿Otros países si tienen, no?

Carlos Canales: Se supone que hay organismos como el Plan Copesco, el propio Ministerio de Turismo, instituciones que deberían promover el desarrollo de destinos, pero articuladamente no.

Grupo de Tesis: ¿Podría crecer el sector turismo por sí mismo sin que intervenga el Estado?

Carlos Canales: No, osea puede crecer como viene creciendo osea 4% o 5% o 6% puede claro que sí que puede, pero ¿Chile en cuánto crece? en 18 - 20%, tú dijiste unas cifras reales, estas son, estamos rezagados a nivel de Latinoamericano en cuanto a crecimiento. Panamá crece al 22%, Colombia está creciendo al 17% y nosotros estamos entre 5% y 6% algo no está bien, no estamos haciendo políticas turísticas. El Dakar por ejemplo no lo pondría, me cuesta como Gobierno US\$ 15 a 17 millones, de US\$ 7 a 8 millones le pago de honorarios sólo por traerme el Dakar, más estructura, todo el campamento, la logística todo lo que tengo que hacer para acompañar el evento, me gasto en total US\$ 15 millones, ¿cuánta gente trae el Dakar? de 6 mil a 5 mil extranjeros de los cuales la mitad son mecánicos pilotos, jueces, etc. solamente hay de 2 mil a 3 mil que son turistas que acompañan el Dakar. Pero la pregunta es cuánto me cuesta si yo divido US\$ 15 millones entre digamos 5,000 personas, cuánto me cuesta cada persona que viene: US\$ 3,000, osea estoy pagando US\$ 3,000 por cada turista que viene en inversión, si yo pudiera hacer una campaña masiva en Times Square en Nueva York de Perú, me puedo gastar durante 3 meses US\$ 500 mil y te aseguro que ahí voy a

percibir por lo menos 5,000 personas que van a decir a quiero ir al Perú, qué lindo mira, gastándome US\$ 500 mil, tres meses metiéndole a punta de imágenes y voy a conseguir más resultado porque cuando tú vendes un destino como el Perú la gente no sabe, dicen que el Perú es conocido en el mundo, tú vas a Estados Unidos y la propaganda que había de Perú con la marca país y se acuerdan de Kansas, si hacen una encuesta y preguntando dónde está Perú a un americano promedio, nadie te respondería, nadie sabe dónde está Perú, los que han pasado por la universidad, ellos saben y tienen alguna idea de dónde está Perú, los que han estudiado un postgrado esos sí saben porque han tomado interés en la cultura

Latinoamericana o la cultura inca o dónde hay la mayor reserva de restos arqueológicos por un interés de nicho de mercados. Entonces Estados Unidos tiene 80 millones de habitantes de los cuales por la universidad digamos están más o menos el 10% de la población, 40 millones, de esos 40 millones ¿cuántos llegan al Perú? al Perú llegan 500 mil norteamericano, la mitad son de la DEA, USA - ID, etc. o sea 250 mil son turistas que vienen a conocer el país y que casi todos por el perfil son postgrado académico, un mochilero no va a venir a Perú, se va a ir a México esta lado, algo sabe del lugar, está más cerca, ese es el tema ¿si quieres traer turistas a dónde vas a ir? a Boston, a Massachusetts, a California, Los Ángeles, donde están las universidades, donde tengo potenciales clientes que si van a querer venir, no me voy a ir hacer una promoción a Miami donde todos son latinos, muchos peruanos, no voy a hacer una promoción en Paterson, tengo que hacerlo en lugares donde están las universidades, Chicago es un lugar tour, Boston es otro lugar universitario, tengo que saber segmentar el mercado, Washington porque hay un crisol de razas de todos los funcionarios internacionales, por ahí se puede levantar un poco al turista de un buen nivel, pero irte a Denver, Colorado a lugares que no saben ni siquiera “¿Oye América Airlines llega al Perú?, ¿en qué vienes? ¿en un pájaro?”, a ese nivel estamos cuando nosotros hemos hecho encuestas a eventos que vamos, ¿Perú dónde está?, no saben por eso es que tenemos tan pocos turistas y ahora que está súper

conectada tenemos cantidad de vuelos, el país con mayor conexión aérea que tenemos hoy en día es Estados Unidos, hay 11 frecuencias, 15 frecuencias aéreas: Los Ángeles, Washington, Miami, Fort Lauderdale, Nueva York, Dallas, Houston, o sea tienes una súper conexión pero preguntale a un gringo como Ilego, no sabe que American Airlines, que Delta, que Continental, que United, que Jet Group. ¿Qué significa eso? Que no estamos haciendo la promoción correcta, estamos saliendo al nicho de mercado que no está interesado. Australia es un mercado que ha crecido mucho en los últimos 5 años, no llegaban más de 5 mil Australianos hace 5 años ahora y casi 30 mil y es producto de dos o tres empresas que han comenzado a mover una alianza de una empresa australiana que ha comprado participación en una empresa peruana y ellos han comenzado a desarrollar el mercado y ahora están preguntando cómo hacemos para ir a Perú por Chile, entonces todavía no hay masa crítica que justifique. Un avión primero se llena de hombres de negocios, un avión se llena primero de tema comercial y los turistas van de la mano, cuando tú haces relaciones comerciales y dices fui a un evento, un congreso y la próxima que viaje llevo a mi esposa, a mi hijo, así funcionan los mercados nuevos, ningún chino ni un japonés viene al Perú específicamente a quedarse 3 semanas, el europeo se queda dos semanas en Perú, pero siempre le toca o Bolivia o Ecuador, el chino viene por dos semanas o tres porque por lo menos hay 5 días de viaje en ir desde su pueblo, toma el avión, llega a Los Ángeles y luego llega a Lima y no se queda más de 10 días, va a pagar a 3 países, entonces este es un mercado que hay que ponerse en los pies del otro, por ejemplo en el mercado Nórdico, es un mercado de alto gasto, es carísimo, el mayor ingreso de Europa lo tienen los nórdicos, ¿pero cómo los traemos? sólo tenemos los KLM que para full y luego Madrid o París, Madrid tenemos una buena conexión, tenemos 5 vuelos diarios a Madrid, a París uno y Ámsterdam uno por día. Entonces eso sí para lleno, los boletos de avión son más caros, si yo vivo en Europa me voy a Egipto por US\$ 500 una semana y boleto de avión, hotel y tours, si quiero ir a China desde Europa me cuesta US\$

1,600 boleto de avión, hospedaje, comida y excursiones, si uno quiere venir de China hasta acá no baja de US\$ 3,500 a US\$ 4,000, yo trabajo el mercado chino y traigo 5 mil turistas chinos al año, creo que es la empresa con más potencial porque mi socio es China porque sabe cómo comercializarlo, otro problema es el visado, todavía seguimos con la mente de hace 20 años trayendo a trabajar a los chinos, hoy en día el chino está mejor que nosotros, la economía ya es completamente distinta, antes era muy barato ahora cuesta casi igual que acá, todo más caro, entonces lo que tú tienes que hacer es cambiar el chip a Perú, si Estados Unidos le da 10 millones de Visas anuales a China y todo el mundo decía que sacábamos a los chinos para meter los Norteamericanos, ahora ya no necesitan venir acá, van a Canadá y prácticamente en Canadá si tienes un título profesional tienes ingreso libre y nosotros le seguimos pidiendo visas a los turistas chinos.

Grupo de Tesis: Quería preguntarle sobre las amenazas pero veo que una es la rivalidad entre los competidores y otra es el poco conocimiento no de la cultura, sino de Perú como marca, como turismo, ¿qué podría comentar como amenaza?

Carlos Canales: Definitivamente el tema de conexión es una barrera de acceso ¿Cómo llegó a un buen precio y con una menor cantidad de horas de viaje? para eso tienes que conocer las tendencias del viajero. El viajero hoy en día quiere salir el mismo día y llegar en menos cantidad de horas a su destino final, sí yo estudio y soy un alemán y no vivo en la capital de Scotland sino en un pueblito cercano tengo que levantarme por lo menos a las 3 de la mañana, llegarás a Tula tomaras un vuelo a las 6 de la mañana para ir a Frankfurt o Ámsterdam y tomar la conexión a la 1 de la tarde para llegar al día siguiente en la noche a Perú, entonces ¿Cuántas horas son? 12 horas de viaje que me he tomado para hacer mi vuelo intercontinental, más unas 6 horas de vuelo y desplazamientos internos, más las horas de esperas, estás hablando de unas 24 horas para un destino, yo ya perdí un día de mis vacaciones o sea un día para trasladarme al destino, ¿quiénes son los que tienen más días de

vacaciones al año? los alemanes tienen 45 días de vacaciones al año, entonces tú tienes que mirar a quienes puedo vender un determinado destino para que compren pero para eso tengo que convencer a British Air, los tranzas y les dices “*señores, yo les pagó lo que cuesta vivir acá, 20 millones, yo le doy 10 millones pero ponga un vuelo diario al Perú*”, pero Brasil hizo eso con TAN de Portugal para desarrollar todo al noreste de Brasil, Fortaleza, Porto Galinhas, todo esa zona norte poniendo y subvencionando vuelos hasta que un canal comienza, perdía al inicio el gobierno pero comenzó a crecer y hoy en día ya hay 3 vuelos diarios de TAN que es una línea aérea de Portugal, de transporte de aéreo de portugueses que hacen vuelo tres veces al día a esos destinos del norte de Brasil. Entonces eso se llama inversión no gasto, viajes para desarrollar mercados, aquí entran hasta los que más gastan acá, pero no es un destino de vacilón, llegan de Estados Unidos temprano o en la noche y si la persona que te atiende es inteligente, te programa el tour, te hace descansar para que te aclimates, pero por él nace toda la comunicación al día siguiente. Hay que levantarse a las 3 de la mañana o 4 de la mañana para llevarlo a Cuzco entonces sales a las 4 de la mañana el hotel llegas al aeropuerto para tomar tu vuelo de las 6 de la mañana Llegas a Cuzco y estás a 3,300 metros de altura por lo cual si has descansado bien no te da soroche y si no te agarra una paliza que estás simplemente buscando toma un mate de Coca. no te agites, no comas te hago descansar media la mañana y en la tarde te hago una City tour, no camines mucho te llevé hasta Hostal, al día siguiente 4 de la mañana te levanto porque te tenemos que llevar a tomar el tren para Machu Picchu, llegamos a las 9 de la noche cansado de Machu Picchu, me tengo que levantar a las 4 de la mañana para que me lleven al lago Titicaca, por ríos, en avión a Juliaca o por vía terrestre 5 horas hasta que llegue a Puno y al día siguiente me tengo que levantar a las 4 de la mañana para que a las 6 de la mañana me lleven a Arequipa ¿Son vacaciones? y nuestra comida es riquísima pero para un gringo que sólo come hamburguesas, que algo le caiga mal va a estar con diarrea en todo el viaje. Entonces todas esas cosas

tenemos que saber por eso hoy día, hemos aprendido hoy en día, manejamos la comida de distintas formas, hemos aprendido mucho. Se cuida de que al turista lo vas a llevar a comer cosas que no le vayan a caer mal porque te arruina el viaje a ti y a los otros turistas y se complica, tiene que pagar si no tiene baño la unidad etc. entonces el producto al que conceptualizarlo, es el producto turístico, también hay que conceptualizar si el lugar realmente le interesara al turista o no le va a representar nada, ¿alguna vez fuiste a Caral, han ido a Caral que te pareció?

Grupo de Tesis: He ido varias veces, seguido. Cuando el acceso era totalmente difícil.

Carlos Canales: ¿Y qué encontrabas?

Grupo de Tesis: Nada, ni guías nada, es bonito, incluso más bonito que Chavín pero ya luego regresé y habían hecho una carretera y un pequeño museo que recién lo estaban construyendo y seguía igual el mismo recorrido, no había nada y ya luego fui por acompañar y habían hecho un museo más bonito ya parecía mejor, pero falta excavaciones, pero falta descubrir.

Carlos Canales: Yo fui con mis hijos y les dije esto es Caral, hace 4000 años, y mi hijo me dice “*papá acá no hay nada*” y de verdad no había nada, un montículo y una pirámide, para ellos no había ningún interés porque para ellos era un arenal. A lo que voy es que para algunos puede ser una maravilla y para otros no, entonces quién si tiene una visión distinta es el arqueólogo, el antropólogo y sociólogo, aquí hay una pirámide y él sí se la imagina.

Alguien como yo, abogado, práctico, acá no hay una pirámide, hay que saber presentar un producto de acuerdo al nicho de mercado, además que en Caral no hay ni restaurante, nada, creo que con la justa han invertido en un museo a puro pulmón. En el Perú hay muchos recursos naturales, culturales, arqueológicos, patrimoniales, virreinales, muchísimos, millones de recursos, pero para que eso vaya a desarrollarse se tiene que convertirse ese recurso, tiene que tener un upgrade ¿Cuál es el upgrade? tiene que tener una carretera, un

bañito y luego cuando ya hay gente se siente que vale la pena pagar hasta por una entrada, eso se llama producto turístico, en el Perú hay miles, millones de recursos y cientos de atractivos y no llegamos a una decena de productos turísticos, el sur está consolidado pero cuando tú vas al norte hay mucho por hacer y tiene todo por hacerse todo el norte es una maravilla, pero te vas de Trujillo a Chiclayo, de Chiclayo a Trujillo y hoy un gringo mira basura, basura y basura, ¿oye qué es esto? ¿porque se ha convertido en un basural? ese viaje hay que llevarlo de noche para que no vea nada de verdad, yo los llevo de noche, luego tienes Túcume, Señor de Sipán, es atractivo y a la vez demasiadas cosas que no están articuladas que no están bien consolidadas, así en Cajamarca vas y te encuentras cada cosa, en los baños del Inca una porquería, debería ser una cosa bien hecha y podrían pagar hasta más, hace poco se cayó el techo, inauguran tiran la botella plum se desploma. Entonces a lo que voy es que vas a la selva central, tiene un potencial extraordinario, a 5 horas de Lima la zona de San Ramón en las Mercedes, Chanchamayo, todas esas zonas lindas, pero vas a una comunidad nativa, en la comunidad nativa están con su polo de Barcelona, de la U, están con sus zapatillas. Entonces ya no es nativa, entonces tú no quieres ver a un pata que se viste como tú o por lo menos deseas imaginarte que ellos son una comunidad nativa y que están preservando su cultura. El único que tiene eso es Pampa Beach, que cuando tú vas a entrar tocan una campana y todos se ponen su traje y por la refrigeradora sueltan una telita, se pintan la cara y es un espectáculo y tú dices qué lindo, claro eso es un producto turístico

Grupo de Tesis: ¿Entonces hay mucho por mejorar?

Carlos Canales: Es que tenemos un diamante en bruto, que tenemos para ganar lo que quisiéramos ganar, es como la gastronomía, la gastronomía entra un vuelco cuando hicimos el libro “Perú mucho gusto” eso fue en el 2002 que vino Gastón y él tenía su programa a mí me gustaban sus cosas porque iba comer a su restaurante y salía una chica con un escote y tú decías “*si quiero postre*”, si quiero, por mirar a la tipa, entonces vino con Gastón y yo conocí

a su papá, el papá es ingeniero geólogo y agarra y me dice Carlos quiero que me ayudes y vino con Tomás Nortela que era gerente general de Plus TV de Telefónica Perú y me dice: hemos ido a PROMPERÚ y nos han choteado, yo le dije que es lo que quieres hacer y me dijo el gourmet pero había un programa en donde había un chileno, un argentino que cocinaba y en una montaña ponían su asado, decía porque no hacemos eso acá cuánto necesitas de presupuesto unos US\$ 60,000 . Yo quiero desarrollar ese tema pero con un producto adicional, turismo de mercados locales lo que aquí le llamamos los Huariques, hay que empoderarnos en el momento en que uno desarrolla un lugar y en ese momento eso se convierte, toda esa zona, en una zona turística, el anticucho cuando hay cuadra de anticucheras las siguientes también comienzan a vender anticuchos por que mejora la afluencia de lugar, es allí donde nace aventura culinaria, él quería su programa y una carretilla, yo le conseguí US\$ 200,000 de pronto para que haga Aventura culinaria y gourmet apareciera en gourmet Latinoamérica y luego hicimos el libro que fue en el año 2003 lo lanzamos el 2004 y ahí salen las series “Perú mucho gusto”. Y ahora es todo un personaje, ha cambiado mucho. Está haciendo mucho trabajo bueno porque se cambió ese color del ají de gallina, que era un color medio feo, lo cambió y todos los productos los que han cambiado son las técnicas de cocción que se han mejorado, a lo que voy es que todo se puede hacer si hay profesionalismo, liderazgo y lo más importante decisión política para hacerlo, si no vamos a seguir haciendo cositas y seremos un destino simpático pero podríamos ser un destino potente, brasileros que van a Chile 750,000 gastan en promedio US\$ 4,000 y vienen al Perú y gastan menos de US\$ 1,000 ¿qué significa eso? que no estamos trayendo a los brasileños correctos, estamos trayendo a los brasileños de su paquete tipo US\$ 600 a \$700 y no estamos trayendo al que va a gastar o haciendo cata de vinos en Chile a US\$ 800 a US\$ 1,000 por día, eso es segmentación mercado y colectividad, calidad en el producto. Hoy en día, somos un destino caro para los peruanos he de decir que a Cajamarca los hoteles son

caros, vas a Cuzco todo es en dólares, vas a Trujillo no sé, hay lugares que debería de haber para todos los mercados, eso es lo que hay que trabajar más, turismo interno, la base del turismo receptivo es el turismo interno, el turismo interno es el que genera volumen y va mejorando el producto, porque peruano que quiere irse mañana a Huacho, no voy a reservar dentro de un mes, no, este fin de semana que vamos a Huacho, vas, si no vas está la qué sigue pero ya viajaste, ya gastaste gasolina, donde hay un restaurante quiero comer chifa, por acá hay un montón de chifas, el ceviche de pato acá, dice que la guinda, el pisco, eso hay que generar que la gente comience a desplazarse, moverse, que sea precio razonable, más ofertas más negocios más resultados.

Grupo de Tesis: Y para cerrar ya con las preguntas ¿cómo es el impacto de la informalidad?

Carlos Canales: Impacta mucho porque ahí están las muertes de los últimos turistas que ha habido, las leyes están, los reglamentos existen, lo que falta es fiscalización, entonces el reglamento de turismo de aventura esta normado hace más de 10 años, acaban de hacer una modificación hace un par de años para lo que es canotaje, para todo este tipo de actividades y todo este tipo de segmentos de turismo que hay, qué te dice qué debe de tener un arnés si vas a hacer canotaje, tienes que tener un chaleco, todo eso está normado el tema es que el Estado tiene que tener presencia a través de fiscalizadores en la función supervisar las operaciones, supervisar los equipos porque se muere ecuatoriana – española, cuando se va, se tira de un arnés, se desprende la base, se muere la mujer y lo que hacen los tipos es enterrar el cadáver, hace poco hubo accidentes también de gente que se tira de un puente o cuando quieres ahorrar, cuando vas a Machu Picchu y no quieres irte porque es muy caro y te vas por Santa Teresa y por ahí se desprende una roca, cae encima del auto y se mueren los turistas, las leyes están, lo que hacer es fiscalizar y esa es la labor del Estado, afecta mucho la informalidad porque son factores del producto y genera un impacto negativo.

Grupo de Tesis: Estaba revisando una entrevista que había realizado y en una de ellas dijo que lo que se busca es descentralizar en turismo y lo que se está realizando es básicamente que el turista extranjero visita el Perú para que conozca ya sea Lima, Cuzco. Entonces cuál sería ese procedimiento, forma de que se pueda descentralizar en base a lo que nos menciona para crear productos turísticos.

Carlos Canales: El Perú tiene 3 productos, tiene un solo producto consolidado que es un circuito Sur: Lima – Paracas – Nazca - Arequipa – Puno – Cuzco - Madre de Dios, esto ya se vende, se comercializa, se vende mucho, hay otros productos que también se venden que son complementarios, como es Lima - Huaraz - Caral - Chiclayo - Trujillo – Bagua - Kuélap - Moyobamba - Tarapoto - Yurimaguas - Iquitos un circuito extraordinario porque se le dice circuito si tú entras por un lugar no debe salir por el mismo sitio, debe salir por otro lugar. Pero si tú vas hacer esto para luego regresar, va ser lo mismo, es aburrido entonces lo que se busca es que un circuito tengo una serie de complementariedad, si sale de Lima vas a regresar a Lima, pero no vas a hacer el mismo recorrido. Entonces ese es el circuito Noramazónico, algunos dicen Nororiental pero es un circuito Noramazónico con un potencial extraordinario, con una oferta museística de primer nivel que incluso mucho mejor que el circuito Sur, los mejores museos están en la zona norte Trujillo – Chiclayo con esas paredes hermosas de Chan, el problema es que está descuidado, el museo de Sipán no tiene nada que envidiar a cualquier oferta turística del mundo y luego tienes un tercer circuito que es la Selva - Sierra Central, esta Lima, que pasas hasta la zona de Huancayo y toda la zona que es del Valle del Mantaro donde tiene buena gastronomía, tienes la iglesia de Ocopa, tienes el Ingenio y llegas a Huancayo y luego tienes que entrar hacia la zona de La Merced, el recorrido de La Merced Incluso se hace por la otra ruta hacia Tarma, puedes entrar vía Tarma todo lo que es Oxapampa – Pozuzo, un poquito más agresivo te metes hasta la zona de Elcira, hasta la zona de Pucallpa, un circuito potente llena de cascadas, caídas de agua, andes y gastronomía

diversa, es un tercer circuito para explotar en unos próximos 15 o 20 años, entonces el tema es si tú ya fidelizaste a alguien que ya conoció Machu Picchu entonces tienes que mostrarle la otra oferta, ya viniste al Perú la pasaste bien, ya no vayas al sur ahora vamos al norte y le ofrezco la oferta alternativa que es la zona del Norte o le hago una parte sur y un pedacito la parte Norte para que sea complementario, estoy dando una oferta bien desarrollada y estoy invitando a que conozcas el nuevo producto. Por una parte para que cuando ella quiera conocer le puedas hacer todo el viaje, con el río Amazonas como cereza de la torta y la zona de Kuélap como un atributo, Machu Picchu en el norte, el eje debería de ser Kuélap, ese es el atractivo la oferta arqueológica, oferta museística y la naturaleza con lo cual cierras un circuito completo, lo que hay que hacer solamente, a los que ya fidelizamos mostrarle que el Perú no solamente es Machu Picchu que no solamente es Lima o Arequipa o Cuzco sino que hay otras regiones del Perú que también se pueden pasar bien, disfrutar bien con una gastronomía adicional, una gastronomía distinta basada en pescados y mariscos de la zona del norte del país.

Apéndice I: Entrevista al Presidente de APAVIT, Ricardo Acosta

Grupo Tesis: El turismo ha crecido mucho en los últimos años, estamos creciendo en un 10% – 12% pero a pesar de que estamos creciendo al igual que otros países, igual tenemos una participación muy chica en el mundo y en América Latina, entonces, ¿cómo podríamos mejorar esa participación?

Ricardo Acosta: Para mejorar esa participación, y no solo para mejorar, sino para cambiar la situación actual, porque en realidad hay países que reciben millones de millones de turistas, viven gracias a eso y nosotros con las maravillas que tenemos solo recibimos 3 millones y medio, que la meta de PPK cuando ingreso al gobierno era llegar a los 7 millones, pero yo soy realista y veo que no vamos a llegar, y no vamos a llegar porque:

Primero, nuestro aeropuerto internacional está colapsado, no es de ahora sino de hace años, tenemos una sola pista lo que causa demoras en los vuelos, retrasos en salidas, los aviones se quedan volando porque no pueden aterrizar, es un desastre, tú fijate el aeropuerto en las horas punta, olvídate, las personas se salen por todas partes, la solución sería una segunda pista, dicen que una segunda pista la van a abrir en el año 2021, pero al abrir esa pista van a cerrar la que tenemos actualmente para darle mantenimiento, ósea vamos a quedar en lo mismo.

Otro gran problema que tenemos es las huelgas ocasionadas por profesores, comunistas, no sé cómo les quieran llamar pero las huelgas de Cuzco; Cuzco, Machu Picchu son nuestra vitrina al mundo, es nuestra gallina de los huevos de oro y sin embargo estas personas no sé qué tienen en la cabeza, que se les ocurre hacer huelgas, si volvemos unos meses atrás, ¿recuerdas la huelga que paso los 60 días?, eso era catastrófico porque los más perjudicados son los turistas, los cuales se quedaron abandonados, porque nadie podía hacer nada y es más ahí apropiado hacían que suban los locales, las mujeres, los niños, los turistas se quedaban al final, tú te imaginas un turista la impresión que se queda, que sale del otro lado del mundo, viene acá 5 días y se da con la sorpresa de que llega a cuzco y no puede ir a Machu Picchu o que al volver a Lima, no puede volver a Lima y pierde su conexión de retorno y nadie se responsabiliza, no hay como, en un momento el gobierno pensó en mandar una carta de disculpas con un paquete 3 días 2 noches pero después de esa experiencia quien va a querer volver y ¿tú sabes el costo que significa eso?, turismo es una cadena de empleos con muchos eslabones, porque gracias a eso comen las agencias de viajes, los operadores, los guías, las bodegas, los restaurantes, las lavanderías, los cines, ósea una ciudad con turismo da trabajo para todo el mundo pero no lo tenemos.

Otro gran problema que yo vengo batallando desde que asumí es la informalidad, la informalidad que causa desgracias, violaciones y todo lo que vemos en las noticias día a día, secuestros, cualquier cosa ¿Por qué?, porque el gobierno no consigue solucionar el problema

de la informalidad, miren Cuzco, no tienen los suficientes recursos para mandar fiscales, no hay, entonces bajo esos términos, yo veo difícil aumentar el turismo, hay un país que recomendaba hace poco en su página web, no recuerdo bien, no recordaba Perú como sitio turístico, básicamente eso.

Grupo Tesis: Esa es una de las debilidades que realmente el sector tiene, me reuní con el presidente de Casa Andina, Juan Stoessel y él también me comenta el tema de la infraestructura, el aeropuerto, la informalidad, el tema de las carreteras.

Ricardo Acosta: Anda a Trujillo, Chiclayo, el señor que tenemos acá es venezolano, por favor (dirigiéndose al señor) repite lo que me decías ayer cuando tú entraste a Perú por ómnibus, ¿por dónde venías?

Señor: Yo pasé por la frontera de Huaquillas, y de ahí hacia Chiclayo la primera imagen que tuve de Perú fue el desierto lleno de basura.

Ricardo Acosta: ¡Basura! ¡Basura! Basura a ambos lados ¿tú sabes la cantidad de ratas? ¿Tú sabes para un turista en Chiclayo, pasar por esa asquerosidad, la impresión que se lleva? Imagínate, la cantidad de ratas que deben de haber ahí; ojo el viene de Venezuela, de un país golpeadísimo y llegar a este paraíso ¿Un paraíso de qué?, de basura, ¿Cómo llevas tú a un turista de Trujillo a Chiclayo?, o esas rutas, cuando las carreteras están plagadas de basura, que impresión se lleva, una cosa es desierto y otra que te llenen el desierto de basura.

Como dice Stoessel, la falta de infraestructura, tú vas de un lugar a otro y no hay, no hay nada, por ejemplo tú quieres hacer turismo terrestre, asaltan los ómnibus, tú te imaginas un local, no turista, estando acá que te paren asaltantes en medio de la noche porque estas yendo de un lugar a otro, te bajen, te manoseen, te roben tus cosas, tú sabes la impresión que es para ti, imagínate para un turista en un país desconocido, que no habla el idioma y de más, ósea de que estamos hablando; al llegar al aeropuerto, acá, sales del aeropuerto te asaltan, te rompen la luna del

carro, ¿Dónde está la seguridad ciudadana? Ojo yo soy súper optimista, yo soy de los que impulsa, promueve, pero nuestra realidad es otra.

Grupo Tesis: Esa es una de las debilidades que tenemos como sector, ¿Qué es lo bueno que tenemos?

Ricardo Acosta: ¿sabes que es lo bueno? Es la gastronomía, la cultura, tenemos aquí maravillas como yo le digo a la gente estamos sentados en un elefante blanco y no nos damos cuenta.

Como gastronomía estamos en la vitrina del mundo, en muchos países del mundo hay cocina peruana, vienen muchos chilenos de viernes a domingo simplemente para hacer tour gastronómico y eso se está promoviendo mucho, entonces por ese lado, olvídate, se mueve, tú ves acá todas las cosas gourmet, anda a cualquier restaurant, la comida acá está muy bien presentada, es muy bueno. Tenemos Machu Picchu, la cultura de los incas, todo eso, son cosas q no hay en otros lados, acaban de hacer el teleférico en Kuélap, el único teleférico que tenemos en Perú, pero es maravilloso, un camino que hacías en 6 horas ahora lo haces en 20 minutos y es muy barato subirte, 15 soles, 20 soles, una cosa así, esas son las fortalezas. Yo he ido a otros países donde no hay, ósea no nos llegan a los pies y sin embargo tienen 20 millones y en cambio nosotros acá no pasamos de los 3 millones y medio, nos falta, no sé en cuanto estemos ahorita, 4 o 4 y medio millones

Grupo Tesis: 4 y medio millones, pero es el 0,3% del presupuesto de todo el estado, al turismo, a PROMPERÚ le dan 0,3 de todo lo que se le da a educación, salud, ahora con ese presupuesto PROMPERÚ está haciendo esfuerzos en el extranjero, tratando de implementar.

Ricardo Acosta: PROMPERÚ con ese impuesto que pagamos en los boletos, creo que de 15 o 18 dólares, no recuerdo bien, todo eso va para PROMPERÚ, no sé cómo lo distribuirán, pero nada; tenemos los gremios, gremio de hoteles, gremio de guías, gremio de agencia de viajes, gremio de gremios (CANATUR) pero que tanto gremio si el gobierno no apoya a los gremios,

nos junta, conversa, dialogamos pero no conseguimos nada, el tema de la informalidad hace 2 años que no avanza, todos tenemos muy buena voluntad pero mover la masa del estado es bien complicado, es todo muy burocrático y el turismo depende del ministerio de transporte, de turismo, de cultura y de ambiente, 4 ministerios pero falta apoyo, el único que nos convoca es el ministerio de turismo, el ministro es muy bueno, él va al sector privado, ha entrado al sector público, entonces es alguien que tiene muchas pilas, tiene todo el motor, pero ¿y el resto de sus colegas? Y como tú dices, PROMPERÚ destina mucho, yo ayer escribí una carta diciendo: “señores ya anunciaron una huelga, por favor señor presidente tome las medidas necesarias porque hay turistas en la zona de Puno, Cuzco, Arequipa, hagan algo”, el año pasado se les escapó de las manos, tanto así, que la huelga fue a 60 días, un absurdo, invaden la propiedad privada, invaden todo, van a los hoteles y amenazan, les sacan comida o los boicotean, no sabes lo que es ¡el terror! Hubo un momento cuando había todas estas huelgas, se hacía una bolsa para pagarle a los policías el alimento, y esto para que hagan caminos de contingencia y cosas así, ósea saliendo del sector privado al público, no es pues.

Grupo Tesis: ¿Y alguna oportunidad de Perú?, la fortaleza es la gastronomía, la cultura, ¿Cual podemos considerar como una oportunidad en el exterior?

Ricardo Acosta: Cómo promocionamos allá si cuando vienen acá tienen todos los problemas que te he mencionado, ¿tú sabes lo que es traer un grupo a una agencia de viaje? Yo ahora viernes estoy trayendo un grupo de 30, estoy con una amenaza de huelga ¿Qué hago yo con esos pasajeros?, nadie les reconoce nada, es muy complicado el tema. Ahora igual promovemos, PROMPERÚ gasta dinero, ahora PROMPERÚ esta con la Casa Perú en Rusia que va a tener un éxito total que promueve, han llegado productos, artesanías, comestibles, todas esas cosas, entonces es una muy buena vitrina, va tener mucho rebote, pero vienen acá y se van con una impresión no muy grata.

Grupo Tesis: Quiero saber un poco más sobre APAVIT.

Ricardo Acosta: APAVIT es una institución que se formó hace 71 años, en algún momento llego a tener 2000 asociados hace muchos años, porque era obligatorio para dar la licencia, como requisito había que estar asociado al gremio, hoy en día ya no existe eso, entonces ahora hay 110 asociados.

Grupo Tesis: ¿de qué depende que puedan ingresar a APAVIT?

Ricardo Acosta: No es complicado, cartas de recomendaciones, ver que sea una empresa seria legalmente constituida, no es complicado, pero hay que cumplir ciertos requisitos porque no se trata de aceptar a cualquiera.

Grupo Tesis: ¿Cuáles son los beneficios?

Ricardo Acosta: Los beneficios que tienen es asesoría legal, asesoría contable, constantemente ofrecemos cursos con el fin de profesionalizar a las personas involucradas, tenemos convenios, por decirte, con la universidad Ricardo Palma, la universidad San Martín, el instituto CENFOTUR ¿para qué?, para tener precios accesibles para nuestros asociados; acabo de firmar un acuerdo con la región Lucani italiana, para que por medio de ellos den cursos de italiano, que arrancan el 19, que son 2 veces por semana, 150 soles el mes; entonces eso es muy bueno, cursos que se les va a ofrecer a la policía de turismo, porque es bueno que conozcan un idioma más, no sé si ya lo saben pero el precio es tan accesible que vale la pena.

Grupo Tesis: ¿Cree que hay un alto grado de profesionalidad que pueda atender a toda la masa de turismo receptivo?

Ricardo Acosta: por eso queremos profesionalizar a más personas, porque creo que falta y reinando la informalidad, por decirte un número aproximado, de 10 mil agencias 7 mil son informales y son 7 mil agencias que sondean impuestos, que bajan los precios, perjudicando a los que pagamos empleados, seguros, alquileres, etc. Hay mucha gente que trabaja en el garaje de su casa, son los informales; o de lo contrario, algunos informales por internet que enganchan al pasajero, el pasajero llega y no tiene nada, o en el mismo aeropuerto que te estafan día a día

¿Cómo?, te ofrecen pasajes más baratos en el mismo counter, al final te dan pasajes falsificados y nadie hace nada.

Grupo Tesis: ¿Cómo podría hacer un agente de turismo, agente de viajes para ser exitoso dentro de toda esta problemática que se está viviendo?

Ricardo Acosta: Dar un servicio personalizado, ser algo diferente a los demás es la forma, innovar constantemente, tener experiencia, dar lo que ofrece.

Grupo Tesis: ¿Y qué les recomendaría a los inversionistas? ¿Les diría que este es un sector por el que vale la pena invertir? ¿Es rentable para los inversionistas?

Ricardo Acosta: Yo creo que, hoy en día, son rentable los hoteles, restaurantes, son los ómnibus que hacen movilidad. Las agencias de viaje, yo no le veo mucha rentabilidad ¿Por qué? Porque el mercado está saturado, porque las comisiones de las líneas aéreas bajaron a 1% y la IATA, porque hay agencias IATA y no IATA, las agencias IATA son las que están inscritas internacionalmente y podemos emitir boletos, pero que pasa, la IATA solo ve los intereses de las líneas aéreas, no ve los intereses de las agencias de viaje, esta atrás de las agencias de viaje, a ver si se atrasó un día en el pago, a ver si cometió un error, pero sin embargo no pasa nada con las líneas aéreas que sobrevenden los vuelos, que pierden las maletas, nada, la IATA es la santa inquisición para las agencias de viaje.

Grupo Tesis: Los canales online ahora están de moda, entonces las agencias de viaje han reducido un poco el mercado porque ya hay estos canales como Booking, Trip advisor

Ricardo Acosta: Así es, ese es otro sistema, para mi ese sistema es como viajar con piloto automático ¿Por qué?, porque si tú tienes un cambio, llamas a tu agencia de viajes y les dices modifícame el vuelo; en tal agencia se me perdió la maleta ¿Qué hago?; la agencia de viaje esta para asesorarte antes, durante y después, en cambio un booking.com, tuve un caso, una menor de edad, que viajaba Washington – Atlanta – Lima, hubo tormenta, el avión se quedó en Atlanta un domingo 10 de la noche, me llama la mamá desesperada: “mi hija está llorando, ¿qué

hacemos?”. Ha ido a la línea aérea y le han dicho que la van a embarcar de acá a una semana porque no hay sitio, y le digo déjame hablar, y hablando con la gerente general, ahí es donde entra el trabajo humano, ya mañana la embarcamos, el comentario de esta madre fue “gracias a dios compre el boleto en una agencia de viajes” porque si no su hija se hubiera quedado una semana botada en Atlanta, si lo hubiera hecho por Booking, ¿quién le va a solucionar el problema?, nadie, metete tú a Booking, es complicado.

Grupo Tesis: Una de nuestras aristas que estamos buscando implementar dentro de las estrategias es traer masa de turistas, pero no todos, no queremos una masa fuerte, queremos traer a aquellos que gasten más, porque tampoco queremos saturar mucho los espacios, no queremos saturar los productos turísticos. En ese aspecto ¿qué nos recomendarías?

Ricardo Acosta: Turismo de lujo, haz turismo de lujo, es el que menos problemas te da, más ganancias te da, son pasajeros bien exigentes, pero vale la pena y son los que más invierten, los que más gastan en un país; el mochilero te gasta poco, como lo dice el nombre, mochilero, en cambio el otro no, el otro quiere buenos restaurantes, quiere cosas buenas.

Grupo Tesis: ¿Y esos en que países los puedo encontrar?

Ricardo Acosta: En Europa o japoneses, son exigentes, los chinos tienen una forma de operar bien complicada porque son de los que te quieren pagar el 30% antes y al finalizar si no hubo ningún tipo de problemas te pagan el resto, que pasa si se quejan, si no les gusto algo, complicado, yo prefiero no atender ese mercado.

Grupo Tesis: ¿Cuáles son los proyectos en cartera de APAVIT para mejorar su condición, para poder traer más asociados, para promover más el turismo?

Ricardo Acosta: Esta nueva directiva que empezó hace 2 años hemos entablado relaciones con las embajadas, de las cuales 5 embajadas han hecho actividades en conjunto con nosotros como son desayunos, almuerzos o cenas donde promovían su país y APAVIT ¿Qué hacía?, convocaba a parte de sus asociados para que asistan a esto, para que tengan contacto con los

operadores que traen estas embajadas de fuera para que den charla durante una hora del como es, que novedades hay, precios, y ese tipo de cosas; tanto así que hace poco, hace unos días ha sido la cena de 71 años de APAVIT y dimos un reconocimiento a los embajadores que más nos habían ayudado como son: Panamá, Cuba, Ecuador, Grecia, Taiwán, Taipéi. Entonces para que tengas idea esa relación con ellos, tenemos un acercamiento muy bueno, trabajamos de la mano con el sector publico ¿para qué? para llevar las inquietudes de las agencias de viaje, pero para eso necesitamos más socios, mientras más socios tienes más fuerte es, por ejemplo, tenemos Cuzco, estos días nos ha venido a buscar lo que es Aguas Calientes, Machu Picchu ¿para qué? Para juntarse a APAVIT ¿Por qué? Para tener una cierta protección, para tener un canal más fácil para llegar al gobierno por estas huelgas que hacen en Cuzco que a ellos los perjudica muchísimo; como ellos me dices “Machu Picchu, Aguas Calientes, tenemos restaurantes, tenemos hoteles, tenemos artesanos, mucha gente que, en cada huelga, se nos cae todo, entonces queremos por medio de APAVIT, que tiene cercanía al gobierno, vea que hacemos en conjunto.

Grupo Tesis: Entonces si me podría decir que hay una integración dentro de ustedes, primero dentro de APAVIT he visto que esta Condor Travel, Costa Mar

Ricardo Acosta: Mira tienes a Nuevo Mundo que es enorme, tiene a Setur que es de lujo, tienes a Costa Mar, tienes a Domiruth, tienes a Viajes El Corte Ingles, tienes Viajes Falabella, tienes Coltur, tienes Viajes Club y así, ósea esas son muy grandes, muy fuertes, entonces tengo a las fuertes, pero no bastan las fuertes, faltan más.

Grupo Tesis: ¿Y entre ella como se ayudan principalmente?

Ricardo Acosta: Cada una es independiente, el vehículo somos nosotros, necesito firmar tal papel para tal cosa, ahí corres el papel, pero cada una la veo yo como una isla porque cada una tiene estrategias diferentes.

Grupo Tesis: Hay otros miembros del cluster, ¿ahí también hay integración? ¿hay algún tipo de integración? Por ejemplo, las operadoras con las aerolíneas o con los hoteles ¿Cuál es el grado de integración?

Ricardo Acosta: Nosotros como APAVIT, yo invito a los hoteles, a las aerolíneas (aún no tenemos ninguna aerolínea), a los restaurantes a que se asocien a nosotros, porque ahí vamos adquiriendo más fuerza, ahora tienes CANATUR, que ha hecho socio hasta a Ace home Center, no es Ace Home Center pero es una parecida, que yo veo que no tiene nada que ver, pero en fin, pero ponte tienes a AGOTUR que es de los guías, asociación de los guías, tienes hoteles, hay 2 gremios de hoteles, de lujo y hoteles de todo tipo. Los gremios nos reunimos, por lo menos con el antiguo presidente de CANATUR nos reuníamos 1 vez al mes a discutir todos los diferentes problemas que teníamos y con eso íbamos todos nosotros con el viceministro una vez al mes a conversar, a plantear los problemas y las posibles soluciones.

Grupo Tesis: También nos reunimos con el presidente de CANATUR, y nos dice que también es un tema la infraestructura, la inseguridad, las carreteras, que realmente vamos a seguir creciendo lo mismo que estamos creciendo 10%, pero que, por ejemplo, Chile no tiene muchos atractivos turísticos e igual nos lleva mucha ventaja.

Ricardo Acosta: Al costado nuestro no tiene nada, vas a ver las islas Galápagos en una vez pájaros en la otra vez tortugas, pero eso es naturaleza, acá tenemos naturaleza, cultura, historia, todo tenemos.

Grupo Tesis: ¿Y cómo podríamos hacer para descentralizar el turismo? Yo sé que en Cuzco y en Lima hay varias agencias de viaje, pero ¿Cómo podríamos hacer para descentralizar? ¿hay alguna iniciativa para descentralizar la zona sur?

Ricardo Acosta: Hacer vuelos interregionales que ya están empezando, eso es básico, porque normalmente estas en Cuzco y quieres ir a Trujillo, debes regresar a Lima para ir a Trujillo, luego quieres ir a Iquitos, regresas a Lima y vas a Iquitos; en cambio sí hacen vuelos

interregionales es más simple, ahí puedes meter al paquete a los otros, hoy en día los paquetes normales son Cuzco – Arequipa – Puno los 3 que se juntan pero la forma de eso, por ejemplo tenemos Cajamarca que es maravilloso pero nadie va, es una pena, tuvo su época del bum de oro con Antamina pero se fue Antamina y se fue todo, pero sin embargo es lindo, ósea hay que promover más y de eso se encarga la directora de PROMPERÚ que maneja que destinos promueves, ponte se les ocurre promover lo que son las playas, Punta Sal esas cosas, pero vas y es una desgracia, lleno de drogadictos, no hay infraestructura, Mancora es un asco.

Grupo Tesis: Mancora ha empeorado mucho más, yo he ido hace 10 años y he regresado hace 2 y las pistas están malogradas, hay más clubs nocturnos.

Ricardo Acosta: No está bien, esas playas donde la gente ha invertido en casas las cuales alquilan, y es muy bueno, porque te ponen una señora que cocina, el señor que hace la limpieza, entonces ahí sí, pero con que seguridad vas si tú dices, las autopistas, los clubs nocturnos, la droga, hay que poner un poco de orden, hacer una cosa más limpia, quizás algo sofisticado, no sofisticación total, sino ordenado, bonito, no necesitas mucha plata para hacer algo sencillo y bonito; me fui al aeropuerto de Jaén en un vuelo inaugural, un aeropuerto sencillísimo pero muy bonito, moderno, hasta con estereras pero se veía muy bien para la zona en que estaba, excelente, es solo usar criterio y ganas de hacer.

Grupo Tesis: Si quitamos el sector, el estado, si lo dejamos como una variable que no va a cambiar; el privado, todo el cluster ¿tiene una luz al final del túnel? ¿Con los capitales privados, con el esfuerzo privado se puede mejorar el crecimiento?

Ricardo Acosta: ¿Pero que tanto? Si para eso dependemos de la seguridad, del aeropuerto, de la informalidad, de que sirve que el sector privado haga todo si lo básico depende del estado ¿Cómo hacemos con eso? Puedo gastar mucho en promoción, lindas cosas, pero como te digo ¿y el resto? ¿Los aeropuertos? El aeropuerto, tenemos solo un aeropuerto que ya quedo chico, estamos hablando de hace años. Alguien me contaba que el gerente general del aeropuerto, que

es joven, esta hace 11 o 16 años negociando para que la fuerza aérea le preste la pista, de no sé cuántos kilómetros de pista hay al costado y no conseguido nada, está mal pues, que tipo de negociación es esa que demora tantos años, ni para tumbarte un gobierno, ya ves que acá un gobierno se lo han tumbado en meses, para mi ese es un mal negociador, esas cosas con negociación, un poco de presión y plata, finalmente alquilas, un acuerdo debería haber pero no, tenemos ahí muchos kilometro muertos de terreno y nuestro aeropuerto colapsado.



Apéndice J: Entrevista a Jennifer Palacios y Magali Rodríguez de PROMPERÚ

Grupo Tesis: Hemos visto que la industria del turismo está creciendo ¿Cuál es el propósito de PROMPERÚ en esta línea de crecimiento del turismo, ¿cuáles son sus objetivos, ¿cuál es su propósito, ¿cómo nació?

PROMPERÚ: Nosotros podemos responder por turismo receptivo, básicamente el principal objetivo es el tipo de turistas, la guía de turistas, confirmación de gastos y la rentabilidad para las empresas. La creación de PROMPERÚ según contrato de ley es en 1993 si no me equivoco, han ido modificándola para darle en función más importancia, pero la fecha exacta podrías encontrarla, acá no manejamos la parte de creación institucional, es otra área la que lo maneja, pero básicamente en nuestra área de turismo receptivo, es la promoción del destino en los mercados priorizados que tiene PROMPERÚ para cada año, cada año priorizan mercados y de

acuerdo a la importancia del mercado, con el flujo o el gasto, es que se destinan las actividades en el mercado.

Grupo Tesis: Vemos una tendencia creciente en los últimos años del turismo receptivo tanto en la generación de divisas como en el número de llegadas del extranjero, sin embargo, tenemos una participación en Latinoamérica muy reducida ¿Cómo podríamos mejorar para tener una mayor participación?

PROMPERÚ: Lo que pasa es que en nuestro caso, nosotros vemos Asia - Oceanía o Asia – Pacífico, entonces nosotros te podemos hablar de la promoción del turismo para los mercados de Asia – Pacífico, ya del mercado de Latinoamérica ya sería directo con la coordinación de Latinoamérica, ahora, en general te puedo decir que para lo que son los países fronterizos cercanos, se está utilizando mucho la gastronomía, que sea repetitivo “vengan a Lima a comer, regresen y vuelvan a venir” , el chileno puede venir 2, 3 veces de acuerdo al turismo, ya hay un perfil del chileno, de donde están viniendo, están viniendo de Santiago a Arica y de ahí toman carro a Tacna o avión a Lima, ahí te sale más barato que venir de Santiago a Lima, entonces PROMPERÚ está promocionando mucho el Perú Mucho Gusto en Tacna por ejemplo, el Perú Mucho Gusto en Ecuador, todo lo que es frontera, para generar el tema de la gastronomía y que sea el gancho para que ellos vengan porque al estar cerca pueden venir más de una vez y muchas veces no vienen a Machu Picchu, sino solamente vienen a Lima a comer y a comprar, shopping, porque les es más barato el tema del algodón aquí que allá; pero ya una estrategia específica para aumentar el turismo latinoamericano hacia Perú si es directamente con la coordinación de Latinoamérica.

Grupo Tesis: Yo me refería al Perú ¿cómo podríamos mejorar nuestra participación? ¿Cómo podríamos traer más turistas?

PROMPERÚ: Lo que pasa es que ahí es lo que yo quiero acotarte un poco, y justamente viendo un poco el título “La Industria Peruana en el Turismo Receptivo” lo que sucede es que

en el sector turismo, aquí estas abriendo demasiado, y es que en el tema de receptivo, te cuento un poquito, tenemos justamente la parte de Latinoamérica, la parte de España, de Anglosajón, y nuestra coordinación es la coordinación de Asia y Oceanía, entonces cada una tiene una manera de trabajar porque nuestros clientes son distintos, nuestros pasajeros son distintos, por eso al chequear tú, veras que el perfil es distinto, por eso el sector turismo es bien amplio y si hablas de receptivo es bien amplio porque no solo el turismo peruano, porque nosotros como mercado peruano no solo nos dirigimos a Japón, a Chile, a Corea sino son varios países, entonces tendrías que sectorizarlo.

Grupo Tesis: Y si lo sectorizo más que todo en la parte de Asia ¿Cómo podríamos mejorar esa participación?

PROMPERÚ: Dependiendo de los mercados te debes primero enfocar en un target de ese país, porque no puedes dirigirte a todo el país, sería mucho dinero de por medio, entonces primero segmenta, y al segmentar haciendo estadística de las llegadas, por histórico dices que edades han estado viniendo, estado civil, nivel de educación y para los mercados de Asia, por ejemplo para China nos estamos dirigiendo al segmento de lujo por un tema de liberación de visa, que eso también ha sido con el tiempo, estamos yendo al segmento de lujo, no a los grupos empaquetados.

En el caso de Japón estamos yendo a los Senior activos, a las personas mayores de 60 años hasta los 85 años que viajan a Perú y vienen solamente a Perú como mono destino, a veces Iguazú o a veces Uyuni, pero no salen de esos 3, en el caso de China si son multi destino, ellos si vienen a Perú, Bolivia, Chile en un solo viaje porque es lejos.

En el caso de Australia, por ejemplo tenemos el tema de turismo de aventura, multicultural, depende de cada mercado el segmento que vas a promocionar y el target al que te vas a dirigir; en el caso de Australia también hay los baby boomer por así decirlo y los millennials pero que ya tienen más de 32 años, que ya están trabajando y ya ganan dinero; también depende cuanto

tiempo de vacaciones tiene cada nacionalidad, Australia tiene 30 días, Japón tiene 14 días, China tiene 30 días, eso también influye mucho como vas a hacer tu estrategia porque si un país tiene 30 días de vacaciones de los cuales 20 o 15 puede hacerlos acá, digamos que la promoción es un poco más frontal pero si otro país solo tiene 14 días de los cuales solo usan la mitad es un poco más complicado, la promoción debe ser de otra forma.

También la parte tradicional, en el caso de China, mucho de los paquetes son a través de las agencias online; en el caso de Japón todavía se usa la agencia física que van y compran su paquete; en el caso de Australia también porque prefieren ir a una agencia con una persona que le explique en un mapa, se sienten más seguros del destino, que venir solo con todo online; en el caso de Corea del Sur también es combinado pero también son mucho más digitalizados, entonces en el caso de Asia - Oceanía o Asia – Pacífico para PROMPERÚ el tema digital es muy fuerte, la promoción digital, en el caso de Japón es combinada digital y tradicional y los segmentos varían de acuerdo al mercado, una vez que tienes identificado tu segmento y tu target, empiezas a realizar actividades con la cadena comercial del país que ataque esos targets y obviamente también depende mucho el presupuesto asignado que tengamos y eso varía bastante en otros mercados, y en otras coordinaciones, ellos tienen otro tipo de segmento, otro tipo de organización, puede ser publicidad, puede ser prensa, es una variedad y como te dice Magaly, en este caso la forma más ordenada es ver los mercados priorizados por llegadas, por gastos y una vez que los tengas mapeados verificar target y el segmento y ahí ya empiezas tú a coordinar las actividades por año y la idea es tener un porcentaje de crecimiento para que lo puedas alcanzar, ahora si hay factores externos que pasen, como un virus, un terremoto o algo, eso ya es un factor externo que no podemos controlar pero dentro de todo la idea es llegar a la meta.

Grupo Tesis: Viéndolo desde el sector Asia – Oceanía ¿cuáles serían las principales oportunidades y amenazas?

PROMPERÚ: En el caso de Japón estaba revisando lo que colocaste en tu foda... la inestabilidad política, la infraestructura deficiente, el cambio climático, los competidores, la inseguridad, en esa parte estoy de acuerdo con la parte de oportunidades y amenazas del sector, ahí estaba revisando, y estas son básicamente las oportunidades que tenemos, estoy de acuerdo contigo y en las amenazas lo que pasa es que en tus amenazas siempre vas ver los términos, lo sabemos, la inestabilidad es algo que no podemos controlar es algo que viene de afuera, el cambio climático, mejores ofertas turísticas en otros países competidores, creo que podemos mencionarlo, que podemos tener un Colombia, cuales son las campañas, que está saliendo Colombia, México, Chile que tienen campañas muy potentes que están saliendo.

En el caso de inseguridad ciudadana y conflictos sociales si bien es una amenaza para ti como empresa, si estás trabajándolo como estado, yo sí puedo verlo como una debilidad porque es algo que sí debería ocuparse en este caso nosotros como uno de los ministerios, no el ministerio directamente pero uno de los ministerios, pero amenazas si es todo lo que está afuera, inseguridad ciudadana es incontrolable aparentemente pero si se podría contar como una debilidad; y otra parte que mencionaba Jennifer, los virus, esas son amenazas, los virus, así sea en otro país, si es en Sudamérica basta para que nos pongan en el mismo saco, nuestro mercado es muy sensible y los gobiernos son muy sensibles a ese tema, las alertas sanitarias, por ejemplo, el cambio climático, El Niño, trajo secuelas con el zica, los mosquitos, todo eso ósea el tema tanto climático unido a los virus y alertas sanitarias es bien importante y no tanto que sea en Perú, puede ser en Brasil, Venezuela, que sea en la parte de Sudamérica y ya, ya es una barrera.

Grupo Tesis: ¿y que te parecen las fortalezas y las debilidades? ¿Podríamos añadir algo?

PROMPERÚ: En tus fortalezas y debilidades, aquí estuvimos también revisando y en la parte que leemos aquí Cuzco, Arequipa, Tarapoto como icono turístico, patrimonios mundiales, yo creo que en vez de considerar Tarapoto podrías considerar Puerto Maldonado – Iquitos y Puno,

Tarapoto todavía no es tan mapeado para el turismo receptivo, para el interno si, todavía no está preparado, Amazonas y Chachapoyas son los más promocionados y en caso fronteras Tacna, Moquegua para Chile y Tumbes, Piura para Ecuador pero son sitios bien específicos para frontera, cada mercado y cada coordinación también tiene sus destinos y atractivos bien específicos, lo que yo promociono en Asia, no necesariamente lo promociono en Latinoamérica y viceversa, por eso te decía que a veces el sector turismo es muy grande y una recomendación es centrarte bien, en una parte he visto que hablabas de Asia y Australia, entonces revisa bien cuál va a ser el target para el momento en que hagas tu speech, su sustentación, ahí vayan directo al grano.

Grupo Tesis: Y las debilidades, hemos puesto falta de consenso en la industria para una inversión en turismo, alta informalidad, insuficiente promoción de la marca a nivel mundial, porque necesitan presupuesto para ir a ferias, concentración de alojamientos turísticos en determinados puntos del país, y falta de control de la conciliación y protección del patrimonio cultural como debilidad

PROMPERÚ: Lo que te comentaba, la inseguridad ciudadana y conflictos sociales si lo podrías poner en debilidades, yo considero que eso lo podrías mover ahí porque eso es más interno

Grupo Tesis: Desde el punto de vista de la parte asiática y Oceanía ¿Por qué le dirías a los inversionistas que deberían darle más promoción, invertir en más hoteles, más restaurantes? ¿Por qué invertir en este sector del turismo? ¿Por qué atraer más extranjeros?

PROMPERÚ: La inversión con la que estaría de acuerdo es con la capacitación, es muy importante que estemos capacitados, en restaurante, en hoteles, que tengan un buen training, una buena capacitación de cómo se van a dirigir al cliente, como van a enfocarse al trabajar con el sector asiático, el coreano y el japonés es distinto, cada uno tiene una manera de comer, de dirigirse, de vestir , entonces la capacitación es muy importante, estoy de acuerdo en que

ellos inviertan y se capaciten para atender adecuadamente a los mercados que ellos ven que están creciendo y quieren dirigirse.

Grupo Tesis: ¿Cuáles son las proyecciones para este año en esos segmentos?

PROMPERÚ: Proyectado aproximadamente en Japón a ser el 4%, la idea es crecer, el año pasado crecimos el 2% pero por la crisis económica que tubo y por el virus del zika de Brasil las llegadas cayeron mucho por 3 años consecutivos, entonces el año pasado logramos subir el 2% , creo que fue una tendencia a nivel Latinoamérica, la idea es subir el doble ósea el 4%, no podemos ser demasiado optimistas porque toda la data y la estadística a nivel mundial nos dice que Japón no va a crecer mucho, va a estar en crecimiento constante pero al mismo tiempo mantenido, no va a ser como China o India, ellos si están despegando increíblemente.

En el caso de China el porcentaje si no me equivoco es del 20% - 25%, pero estamos hablando de que en estos mercados las llegadas son pocas en comparación a Chile o Estados Unidos que llegan un millón de turistas, en Japón estamos hablando de 48 mil, de China de 32 mil, entonces no es que sea una cantidad grande pero en el caso de China y Corea del Sur hay un crecimiento del 25% - 30%, entonces en ese sentido, la idea es que tenemos bastante camino para crecer y una vez que crezcamos, mantenernos.

Grupo Tesis: Eso es más que todo para hacer que los turistas receptivos de Asia superen las expectativas, porque ellos vienen por el paquete, por conocer Machu Picchu, por conocer el patrimonio cultural, pero ¿Qué creen que falta para que su estadía aquí supere todas las expectativas?

PROMPERÚ: En el caso de Japón, por ejemplo, ellos vienen por los sitios Unesco, patrimonio de la humanidad, ese es el gancho para ellos igual en China, ¿ahora qué es lo que nosotros estamos complementando a parte del turismo cultural? Que básicamente para eso vienen, es el tema gastronómico y naturalista; el asiático muy pocas veces sabe que el Perú tiene playa, tiene desierto y tiene selva, piensan que solamente son andes y que todo el Perú son andes, entonces

estamos promoviendo últimamente el tema desierto inca, playas, si bien es cierto a ellos no les gusta ir a la playa, broncearse ni quemarse con el sol, pero les gusta ver la naturaleza, la vida salvaje del mar; entonces si bien el core es la cultura o histórico cultural, lo transversal va a ser la gastronomía y va a ser la naturaleza, entonces son los 3 pilares que estamos usando para el mercado asiático y para Australia también, Australia si le aumentamos lo que es aventura porque los australiano si son mucho más activos de todos mis mercados más que nada pero en general es la gastronomía, ya hemos traído bastantes grupos, entre prensa y tour-operadores de estos mercados y a la mayoría les ha agradado mucho la parte gastronómica, no se esperaban que la comida sea tan buena y es como una grata sorpresa, entonces ven muchas similitudes porque la comida peruana tiene rasgos nikkei, tiene rasgos chinos, tiene muchas influencias y ellos ven similitudes en nuestra comida con la de ellos, entonces eso ayuda mucho a que puedan consumir nuestra comida mientras están aquí , eso es algo bueno y a parte que tengamos restaurantes que están en la lista de los 50 mejores del mundo, eso nos ayuda a posicionarnos, porque no es que, ¡jala la comida es rica! Y ya, sino que está reconocido internacionalmente entre los mejores restaurantes de Francia, Estados Unidos, están los de Perú, eso también ayuda bastante a afianzar la imagen del país.

Grupo Tesis: Desde su punto ¿Cuáles son los principales proyectos que están en cartera en su sector Asia – Oceanía?

PROMPERÚ: Los principales proyectos son básicamente digitales, en el mercado chino es donde ya hemos empezado y son proyectos que empiezan pero son constantes, no empieza y finaliza con un proyecto, sino que ya empezamos y sigue fase 1, fase 2... y viene la capacitación de agentes chinos que están allá, para que sepan dónde queda Perú, que cosa hay en Perú, la demanda que hay de turistas chinos; en el caso de aquí la capacitación de empresas peruanas para que sepan atender al pasajero chino que es uno de los más complejos por así decirlo y el tema de la promoción digital de Perú para ese mercado que es muy distinto al resto

porque las redes sociales son distintas, todo lo que tiene occidente está bloqueado en China, no hay Facebook, no hay YouTube, no hay Google entonces tú como agencia de turismo debes saber con qué plataforma entras allá para llegar a estos turistas, entonces en ese sentido PROMPERÚ ya empezó a hacer la promoción digital en China y es algo que tenemos constantemente que activarlo, aparte de ir a hacer ruedas de negocios allá y llevar empresas peruanas que ya se prepararon, seguimos llevando, tenemos viajes de prensa con los bloggers, que son influenciadores; ahorita el tema digital para Asia es muy fuerte entonces traer influenciadores chinos, influenciadores coreanos, influenciadores japoneses que mueven masas, y todos ellos son digitales desde los chiquitos hasta los viejitos, entonces eso nos ayuda a bajar costos y a llegar a más gente, ahorita esos son los proyectos que tenemos en todo nuestro plan de marketing, son proyectos que han empezado el año pasado y que están continuando este año y que van a seguir continuando el próximo año.

Grupo Tesis: Entonces todo es prácticamente digital, ¿no hay avisos publicitarios en alguna zona importante?

PROMPERÚ: No porque en nuestro caso, uno que son súper caros y no tenemos tanto presupuesto para hacer billboards y otro que preferimos nosotros hacer promoción digital porque la data es más viable, tienes toda la analítica web que nos bota, tenemos un In learning también en Corea, Australia y Japón entonces es para que solo agentes de viajes se inscriban en su idioma y hagan 8 módulos sobre el entrenamiento de Perú, entonces para nosotros es importante la plana digital porque es la única forma en la que tú puedas contabilizar eficientemente quien entro, quien se quedó, cuanto segundo se quedó ósea es mucho más fina el resultado que te da que un billboard fuera de un aeropuerto, digamos que en Asia ese tipo de publicidad, si bien lo siguen usando obviamente, es un poco old fashioned, como que ya está pasando de moda y aparte requiere muchísimo presupuesto, eso lo hace Estados Unidos, que tiene 5 millones de dólares para Japón, cosas que ellos pueden manejar; en nuestro caso

obviamente PROMPERÚ no tiene el presupuesto soñado, entonces tenemos que priorizar y llegamos a más gente y más segmentos por la parte digital.

Grupo Tesis: Y de todos los miembros del cluster que se reúnen para desarrollar el turismo, que son los hoteles, el transporte, los restaurantes y los operadores turísticos ¿Cuál es la que tiene la mayor potencialidad de atraer e incentivar al turista? o ¿son ustedes? porque si bien están los privados también están las instituciones de apoyo.

PROMPERÚ: Bueno en todo ese grupo los que ayudan a que la experiencia del turista sea buena son los turoperadores, los hoteles, los productos, trenes, restaurantes, museos, por ejemplo la iglesia de San Francisco en Cuzco que ahora tiene un museo y ahora puede abrirlo para reuniones de incentivos, porque hay turismo de negocios y de incentivos; ese tipo de experiencias únicas son las que diferencian a tu país o a tu mercado a comparación de otros mercados, es como siempre decimos, si bien Perú no es un país con hoteles de lujo como Dubái o Francia, tenemos experiencias que en ningún otro lugar las vas a tener; entonces el sector está aprendiendo que crear experiencias distintas le da un valor agregado al viaje del turista, entonces el turista dice “yo puedo tener un picnic en el lago más alto del mundo” o “yo puedo hacer kayak en el río más largo del mundo”, entonces ese tipo de experiencias yo creo que todos los productos los están generando, algunos turoperadores también crean como excursiones o servicios muy personalizados, como por ejemplo el shopping con una persona que te pueda decir mira esta tienda o esta tienda, como un personal shopper e incluso si son aficionados a la moda, te llevan a talleres de moda, talleres de joyería; y son muchas empresas grandes, los turoperadores grandes están innovando están innovando en ese sentido, hay otros que son más tradicionales y solamente venden en el paquete, típico paquete transferring, hotel, Machu Picchu; pero si hay muchas que han empezado a innovar y a hacerse conocer por experiencias distintas que llamen la atención.

Grupo Tesis: Y dime cuando ustedes traen a los turistas mediante los Bloggers, mediante el tema digital, ¿Cómo hacer que ellos se conecten con los turoperadores para que compren los pasajes?

PROMPERÚ: Lo que sucede es que esas acciones tienen que ir a la par con la cadena comercial, nosotros tenemos 2 tipos de actividades, la be to see que es al comprador final y el be to be que es a la cadena comercial, cuando tenemos alguna actividad con be to see ósea dirigido al comprador final, tiene que haber ya un paquete, ellos no promocionan turoperadores, los bloggers promocionan el destino y nosotros como oficina de turismo no podemos promocionar un turoperador porque hay un tema de transparencia que no nos permite hacer eso, entonces yo no puedo decir “fulanito y sultanito pero tú no menganito” porque van a decir “oye a mí porque no me promocionas”, entonces en ese sentido ROMPERÚ no promociona turoperadores pero cuando hace este tipo de acciones de promoción digital con bloggers por ejemplo, ya se tienen listo paquetes o viajes con aliados, por ejemplo, tenemos alianzas estratégicas con algunos turoperadores en otros mercados y son los más grandes de ese mercado, ellos pueden buscar en el internet de ellos y si ponen paquete Perú y les saldrá una lista; pero como PROMPERÚ no podemos decir con este o este, básicamente es para promocionar un destino como Colca ¿cómo lo compras? Ya tú lo buscas y como ellos están muy acostumbrados a buscar van a ver ahí que llego una celebridad, se van a emocionar y van a buscar donde el Colca y ellos ya escogerán.

Nosotros digamos que nuestro trabajo principal es promocionar el destino, el atractivo que llega al consumidor final, ya la venta se genera en un lugar, pero al mismo tiempo estamos trabajando con la cadena comercial para que sigan viniendo a Perú pero con todos, no solamente con Asia.

Grupo Tesis: Y en su sector ¿han tenido reclamos por el tema de la informalidad que han encontrado en Cuzco o en estos lugares, temas con la informalidad del sector?

PROMPERÚ: Normalmente cuando ha habido algún tipo de reclamo es con MINCETUR, porque ellos son los que tienen la regulación no con las empresas, yo sé que hay quejas con IPerú, normalmente IPerú es el que recepciona este tipo de quejas pero ya cuando es un tema de fiscalización o ver si la empresa es formal o no formal, no es trabajo de PROMPERÚ porque nosotros solo hacemos promoción, la regularización se recibe pero se traspasa al área encargada que es MINCETUR, MINCETUR debe tener una base de datos, me imagino, con todas las informalidades que debe encontrar.

Grupo Tesis: Pero yo me imagino que estos sectores de Asia y Oceanía, vienen con un contrato, ya vienen con empresas grandes, no creo que tengan mucho tema con la informalidad, porque habíamos escuchado las noticias de que en las líneas de Nazca se había caído una avioneta, habían fallecido 9 personas porque el operador era informal, entonces habían tenido ese tipo de temas; pero siendo estos mercados que ya vienen con una contratación fija.

PROMPERÚ: Lo que nosotros vemos en ese sentido es que PROMPERÚ trabaja con expositores, con empresas expositoras, que primero están registradas en MINCETUR, tienen su licencia de funcionamiento al día, deben tener 5 años mínimo de experiencia trabajando en el país, con todos esos requisitos pueden afiliarse a PROMPERÚ por ejemplo para participar en seminarios, etc. Ahora cuando nosotros promocionamos empresas, obviamente tiene que ser con empresas que ya tienen cierto respaldo como por ejemplo, en el caso de las líneas de Nazca, podemos trabajar con empresas que ya tienen años de experiencia; si hay una empresa a la cual se le cayó el avión por informalidad, no vamos a trabajar porque no sabemos si está o no está inscrita, entonces el primer filtro siempre va a ser el ministerio de turismo y comercio, una vez que esté inscrito ahí, que este ok, pasa por PROMPERÚ, y PROMPERÚ ya evalúa todos sus antecedentes, todo su historial para ver si puede ser compositor o no, y eso también nos ayuda para poder promocionar productos que estén a la altura de lo que se quiere; ahora no vamos a fiscalizar todo lo que existe en Perú porque se nos sale de las manos, cuando se trata de este

tipo de cosas de informalidad, se trata de minimizar por el MINCETUR, pero no es que nosotros podamos hacer algo al respecto, no podemos manejarlo todo; ahora cuando hay quejas sobre algún servicio o producto, si bien llega a IPerú siempre se debe trasladar a MINCETUR.

Grupo Tesis: Yo sé que Machu Picchu es nuestro producto ancla mayormente para esos mercados, pero ¿hay algún proyecto para descentralizar? Me comentabas que estaban ya viendo un poco más las playas, el desierto.

PROMPERÚ: La diversificación de destinos y de atractivos si es algo de PROMPERÚ trabaja siempre, en el caso de Oceanía si es un poco difícil, porque nuestros mercados no son mercados maduros, son mercados “nuevos” por así decirlo, si bien Japón tiene más de 10 años trabajando, Corea y China son nuevos, queramos o no, tenemos que entrar con Machu Picchu porque no hay otra forma de que nos ubiquen en el mapa, entonces hay mercados que si requieren que Machu Picchu sea la primera cara, una vez que entras puedes manejar otros pilares.

En el caso de China por ejemplo hemos entrado con Machu Picchu, naturaleza y gastronomía, en el caso de Japón entramos con Machu Picchu hace mucho tiempo, ahora lo que intentamos es diversificar con Chachapoyas, gastronomía y naturaleza, un poco de selva, el problema con Japón es que no tienen mucho tiempo, entonces ahí tú quieres diversificar, pero ellos tienen muy poquito tiempo para estar aquí, entonces ¿ellos que van a querer? Van a querer priorizar ir Machu Picchu porque está en su lista de sueños, quieren ir a todos los sitios Unesco, entonces si Machu Picchu es sitio Unesco van a querer ir así les promociones ruta moche; en el caso de Japón estamos promocionando ruta Moche también, Chachapoyas para diversificar y el lago Titicaca.

En el caso de Corea del Sur promocionamos mucho Lima urbano gastronómica porque les gusta mucho el tema de Street food, les gusta mucho el teatro, música, son muy urbanos ellos y muy artísticos, les gustan los museos, todas las zonas movidas les encanta, entonces en el

caso de Corea promocionamos mucho Lima, Cuzco, Arequipa les gusta mucho y un poco de selva, Madre de Dios, pero no es mucho, no son mucho de calor.

En el caso de Australia si está más diversificado, ahí se está promocionando bastante Chachapoyas, se promociona un poco ruta Moche y todo lo que es Iquitos Sur. Y en el caso de Japón, aparte de Machu Picchu en el que también es ancla son las Líneas de Nazca, ellos ubican los 2, ubican Líneas de Nazca y Machu Picchu, entonces casi siempre vienen a estos 2.

Grupo Tesis: ¿se ha dado caso de que hay repetitividad? Un turista que vino hace 5 años ¿regresa?

PROMPERÚ: En el perfil del turista 2016 que está colgado en Turismo INC por el mercado, ahí hay una estadística que dice primera vez o más, hay un porcentaje, no recuerdo exactamente, hay muy pocos pero si hay porcentajes que han venido otra vez, ahora recuerda que hay una comunidad peruana muy grande en Japón, entonces a veces tienen pasaporte japonés pero tienen familia aquí, entonces esa repetitividad puede ser acondicionada por familias, pero entran como turistas, así q cuentan como turistas, pero igual como turistas si han habido casos porque les gusta nuestro país que regresan, pero es muy bajo en comparación a Latinoamérica porque estamos hablando de boletos muy caros, boletos aéreos bastante caros y el tiempo, es bastante lejos venir de allá.

Grupo Tesis: Bueno quería que nos comentaras un poco del mercado asiático ¿Cuál es su perfil? ¿Cuáles son sus preferencias? ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Cuáles han sido los comentarios de los que ya experimentaron estar aquí en Perú?

PROMPERÚ: Bueno respecto al perfil de turistas que vienen de Asia, te voy a pasar el link porque esta detallado, lo que pasa es que tenemos el perfil del turista extranjero, tenemos del coreano, el japonés, el chino, todo lo tenemos ahí puesto, para que puedas ahí ver la cantidad de extranjeros que se quedan, cuánto gastan, de donde vienen, es muy gráfico, te dice incluso de que parte vienen más, a donde van más.

Grupo Tesis: ¿Cómo han consolidado esa información, es en base a encuestas?

PROMPERÚ: En base a encuestas en el aeropuerto, ahí abajo del estudio te dice cuanto fue la muestra, ahí está toda la data; entonces son estudios que se van sacando cada año, aún no ha salido el del año pasado, tenemos aún el del 2016, el del 2017 lo están elaborando, entonces te pasare el link para que lo puedas ver y con respecto a tu consulta sobre cuáles eran las expectativas, cuales son los comentarios, con respecto a la parte asiática te puedo comentar un poco de los coreanos y tanto de los japoneses, les gusta, como lo comentábamos, la experiencia única, les gusta su experiencia única de poder ver una ciudadela, de poder conocer, de poder probar también las comidas, eso es lo que les gusta mucho, el tema de comidas, el tema japonés, no encuentran los ingredientes japoneses, encuentran la fusión que ha habido de lo nikkei hasta ahora, les gusta mucho eso y generalmente se van contentos, porque como es un mercado que ya tiene unos 10 años y un poquito más, tienen ya sus agencias con las que trabajan, que lo trabajan en japonés, generalmente el mercado japonés se vienen en grupos y vienen con los famosos japanese guy que vienen con sus guías en japonés porque a ellos se les hace más difícil; el coreano es distinto, el sí puede venir con sus guías en inglés, no hay problema y tiene otra manera de ver el mundo, más urbana, es diferente son más jóvenes y están buscando otras cosas pero la comida también llama mucho, ósea ambos les llama mucho la comida, en el caso del chino también te puedo comentar eso, está buscando esa experiencia nueva pero también de lujo porque estamos trayendo el mercado de lujo de China, ellos buscan eso, un buen servicio, buenos alojamientos, unos lugares que sean bonitos, los traten bien y sean seguros.

Grupo Tesis: Entre nuestras estrategias esta traer más al segmento chino, es una de nuestras estrategias porque son mayor en cantidad, entonces en otros países están atrayendo el sector chino y que pague, tiene como un ticket mayor, entonces ¿Qué nos recomendarías como estrategia para atraer a los chinos?

PROMPERÚ: En el caso del mercado chino. La estrategia que está usando PROMPERÚ es traer a los chinos que ya son viajeros, que ya han viajado a Europa, Estados Unidos y tienen visa de Estados Unidos ¿Por qué?, porque son los que pueden venir a Perú sin visa, hay ciertos requisitos para venir a Perú, si tienen visa Schengen, Canadá, Australia, Inglaterra o Estados Unidos, no requieren visa a Perú pero si estamos hablando de que solamente el 10 % tienen pasaporte, si no me equivoco, estamos hablando de 1.3 millones que son el 10%, entonces son bastantes pero no queremos atraer a todos los chinos porque si no, no nos daríamos abasto, no tenemos guías en chino, esa es una debilidad que tiene Perú porque son muy pocos los guías que manejan el idioma, que es el chino mandarín o el cantones, los chinos que están viniendo son de Shanghai, de Beijing principalmente, entonces se habla el mandarín principalmente, entonces teniendo en cuenta que la migración a Perú de China fueron de Cantón, hay una falta de chino mandarín que ya lo están enseñando, digamos que está en proceso de que empiecen a haber más guías en China; entonces: no tienes guías y no tienes el tema de la pista en el aeropuerto. La segunda pista recién estará en el 2021 o 2022, no estoy segura, entonces como van afectar los vuelos, no puedes traer turismo en cantidad si las instalaciones no están listas. La estrategia es que las empresas peruanas, los hoteles, por ejemplo, lo básico para un asiático en general es que en su cuarto tenga un hervidor de agua y té gratis, aquí eso no es común en los hoteles, y eso es algo que ellos van a solicitar, esos detalles mucha gente no lo sabe, entonces ¿Qué está haciendo PROMPERÚ? Primero está invirtiendo en capacitar a los peruanos, a las empresas peruanas que quieran recibir chinos, porque recibir un chino es totalmente distinto que recibir un occidental, incluso que recibir a un Asiático diría, el chino es mucho más complejo, entonces una vez que ya tienes capacitada a las empresas peruanas, capacitas a las empresas allá chinas, agentes de viaje y la parte que tú quieres jalar para que ellos vengán a parte del tema cultural, también es el shopping, a ellos les encanta comprar y que le vamos a vender si ellos tienen todas las marcas del mundo a la palma de sus manos,

porque inclusive tienen todo el mapa, pero son productos que no hay allá, como la alpaca y la plata, la alpaca es algo que ellos valoran mucho, vienen acá y se compran las tiendas de alpaca, tienen tanto dinero que se compran y compran abrigos de alpaca como si nada porque les ayuda mucho para el clima, la alpaca si te abriga en China y en Japón; entonces ese es un punto a favor de Perú, PROMPERÚ turismo no es que promocioe la alpaca eso ya lo hace PROMPERÚ exportaciones, eso es un plus, y el tema de las súper foods o la comida, la quinua, la maca, eso es muy valorado por Japón, por China y por Corea también el tema del café y el cacao, entonces ahí hay un match entre exportaciones y turismo en donde el turismo está usando productos que son como un gancho que están entrando por la parte de comercio allá, pero que estamos complementando a la oferta que tenemos aquí, entonces un chino viene a ver Machu Picchu pero le decimos que en Cuzco tienes un montón de tiendas de plata y un montón de tiendas de alpaca y de vicuña, entonces hay un complemento y esa sería la diferenciación entre Perú y México, como yo promociono Perú en China y como México se promociona en China, la gastronomía también es milenaria en México, la nuestra también lo es, entonces ahí es la diferenciación y la complementación, a veces nos podemos complementar con otro mercado, puede ser un complemento del Perú – Antártica, porque Argentina y Chile no tienen lo mismo que tiene Perú, entonces son complementos, pero no tratamos de promocionarnos como un Perú – México porque somos similares en ciertas cosas, entonces ahí van a elegir y obviamente ellos tienen vuelo directo a México entonces le conviene, es más rápido ir a México que venir acá; ahí nosotros nos tenemos que diferenciar de porque tú tienes que venir a mi país, ahora el tema de atraer el segmento de los chinos, millennials con mucho dinero, por esta ley del hijo único los chicos que tienen ahora de 30 a 40 años son la tercera generación de hijos únicos que han heredado el dinero de sus abuelos y el dinero de sus papás, entonces a los 30 años son millonarios porque son hijos únicos que nacieron de otro hijo único que nació de otro hijo único, entonces como no son tantos reciben todas las herencias, trabajan, ellos también trabajan

pero aparte tienen mucho dinero, entonces ese segmento es el que queremos atraer porque hay chicos que vienen de 30 hasta los 60 años, pero la mayoría son generación X – millennials de 35 a 45 años que están viniendo acá y la idea es atraer a ese segmento para no sobrecargar la oferta porque si nos vienen manchas como está pasando en Europa, que vienen en grupos, yo pienso que sería un poco difícil poder manejarlos porque no tenemos la infraestructura que tienen esos países; nuestra geografía es tan distinta, no es plana, entonces Cuzco, Machu Picchu es una tren, un bus, entonces para llegar es difícil, no es como allá que llegas alquilas un carro y manejas y te vas a un hotel y se acabó o tomas un tren y te vas de un punto a otro, aquí todo es geográficamente difícil, entonces por eso no podemos abrirnos muy ampliamente para que se vengan los chinos.

Grupo Tesis: Bueno y en eso están los principales retos también, el tema de la conectividad, de la inversión, el tema de la capacitación en los servicios.

PROMPERÚ: Claro, eso lo ve MINCETUR, todo lo que es el tema de conectividad, infraestructura, son temas de MINCETUR, que nos apoyamos obviamente, constantemente pero si necesitas información es directamente con ellos para saber que están haciendo en temas de conectividad, en temas de infraestructura de carreteras si es que es con MINCETUR o es con el ministerio de transporte y comunicaciones, también tiene que ver mucho el ministerio de cultura, también ahí entra, ósea es MTC, cultura y MINCETUR.