

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sector Destinos Turísticos en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**Y**

**MASTER IN BUSINESS MANAGEMENT**

**OTORGADO POR TULANE UNIVERSITY**

**PRESENTADA POR**

**Roberto Moriel Noblecilla**

**Federico Tong Hurtado**

**Iván Torres García**

**Marco Urteaga Cabrera**

**Asesor: Rubén Guevara**

**Santiago de Surco, febrero de 2016**

## **Agradecimientos**

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por ser una guía a lo largo de este camino.

A todas aquellas personas que con su valiosa colaboración, hicieron posible el desarrollo de esta Tesis.



## **Dedicatorias**

A mis queridos padres y a mi amada esposa Margarita, por ser un excelente ejemplo de dedicación y esfuerzo para mí. Ustedes me inspiran a ser mejor y me dan la fuerza necesaria para afrontar la vida con optimismo.

Roberto Moriel Noblecilla.



## **Resumen Ejecutivo**

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico del Sector Destinos Turísticos en el Perú, y es el resultado de un detallado análisis de los factores externos e internos que impactan directamente al Sector. Como resultado de este análisis, se identificaron las principales oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades del mismo. A partir de la elaboración y el análisis del comportamiento de diversas matrices, se pudieron determinar las estrategias principales para cumplir con los objetivos a largo plazo y sus correspondientes objetivos a corto plazo, para alcanzar la Visión trazada.

El sector Destinos Turísticos en el Perú es atractivo y competitivo, cuyo crecimiento ha sido sostenido a lo largo de la última década y se prevé que continúe debido a las tendencias globales. Las estrategias que se proponen en el presente Planeamiento Estratégico se enfocan en mejorar la infraestructura y en elevar el nivel del servicio de los Destinos Turísticos en el Perú, mediante la puesta en valor de los recursos naturales y culturales de manera organizada e innovadora, trabajando en conjunto con los actores de los destinos y sobre todo de manera cercana con los pobladores, para explotar eficientemente los recursos turísticos y obtener como resultado Destinos Turísticos social y ecológicamente sostenibles, enfocados en las necesidades y expectativas de los turistas nacionales y extranjeros. De esta manera, el Perú podrá contar con Destinos Turísticos de calidad, los cuales estén por encima de los competidores de la región y se alcanzará, la Visión de que el Sector contribuya con más del 7.5% del PBI, logrando mayor demanda turística, bienestar a la sociedad peruana, y a sus visitantes para 2025.

## **Abstract**

This document shows the Strategic Planning of the Peruvian tourist Destinations Sector. This Strategic Planning is the result of a detailed analysis of external and internal factors that directly impact the Sector, as a result of this analysis of the opportunities, threats, strengths, and weaknesses of the Sector were identified. From the preparation and analysis of the behavior of various matrices, they are able to determine the main strategies to meet long-term goals and their short-term goals to achieve the Vision outlined.

The sector Tourist Destinations in Peru, is an attractive and competitive sector, whose growth has been sustained over the last decade and is expected to continue to grow due to global trends. The strategies proposed in this strategic planning focus on in bettering infrastructure and improving the level of service of Tourist Destinations in Peru, through the enhancement of natural and cultural resources in an organized and innovative fashion, working together with the actors of destinations and especially very closely with the local people, to exploit tourist resources efficiently and get results socially and ecologically sustainable, focused on the needs and expectations of domestic and foreign tourist.

In this way, Peru will have quality Tourist Destinations, which are above the competitors in the region and achieve the vision of that sector to contribute more than 7.5% of GDP, achieving greater tourist demand, welfare Peruvian society, and visitors by 2025.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector Destinos Turísticos en el Perú .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones.....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión.....	10
2.4 Valores.....	11
2.5 Código de Ética .....	12
2.6 Conclusiones.....	12
<b>Capítulo III: Análisis Externo .....</b>	<b>14</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Nación .....	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2 Potencial nacional .....	16
3.1.3 Principios cardinales .....	31
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Destinos Turísticos en el Perú.....	34
3.2 Análisis Competitivo del País.....	35
3.2.1 Condiciones de los factores.....	37
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	39
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	41
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	43

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Destinos Turísticos en el Perú.....	47
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	49
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	49
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	52
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	60
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	68
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	71
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	72
3.5 Sector Destinos Turísticos en el Perú y sus Competidores.....	74
3.5.1 Poder de negociación con los proveedores.....	75
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	76
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	76
3.5.4 Amenaza de nuevos entrantes.....	77
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	78
3.6 Sector Destinos Turísticos en el Perú y Sus Referentes.....	79
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	80
3.8 Conclusiones.....	82
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>84</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	84
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	84
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	90
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	94
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	98
4.1.5 Recursos humanos (H).....	102
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	106

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	107
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	108
4.3 Conclusiones.....	110
<b>Capítulo V: Intereses del Sector Destinos Turísticos en el Perú .....</b>	<b>111</b>
5.1 Intereses del Sector Destinos Turísticos en el Perú.....	111
5.2 Potencial del Sector Destinos Turísticos en el Perú .....	112
5.3 Principios del Sector Destinos Turísticos en el Perú.....	116
5.4 Matriz de Intereses del Sector Destinos Turísticos en el Perú.....	118
5.5 Objetivos a Largo Plazo .....	119
5.6 Conclusiones.....	120
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>122</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	122
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	124
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	126
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	130
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	130
6.6 Matriz de Decisión.....	132
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MPCE).....	134
6.8 Matriz Rumelt.....	136
6.9 Matriz de Ética (ME).....	136
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	136
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	136
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	139
6.13 Conclusiones.....	142
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>143</b>

7.1 Objetivos a Corto Plazo .....	143
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo .....	143
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	148
7.4 Estructura de la Organización.....	149
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	153
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	156
7.7 Gestión del Cambio .....	156
7.8 Conclusiones.....	157
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>158</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	158
8.1.1 Aprendizaje interno .....	158
8.1.2 Procesos.....	158
8.1.3 Clientes.....	158
8.1.4 Financiera .....	158
8.2 Tablero de Control Balanceado( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	159
8.3 Conclusiones.....	159
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sector Destinos Turísticos en el Perú.....</b>	<b>161</b>
9.1 Análisis Competitivo del Sector Destinos Turísticos en el Perú .....	161
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Destinos Turísticos en el Perú.....	164
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Destinos Turísticos en el Perú.....	164
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	165
9.5 Conclusiones.....	166
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>167</b>
10.1 Plan Estratégico Integral.....	167

10.2 Conclusiones Finales .....	167
10.3 Recomendaciones Finales.....	169
10.4 Futuro del Sector Destinos Turísticos en el Perú .....	170
<b>Referencias.....</b>	<b>172</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Centro y Sudamérica: Las Primeras 10 Economías Mejor Preparadas para el Turismo</i> .....	4
Tabla 2.	<i>Índice de Competitividad en Viajes y Turismo y la Ubicación del Perú</i> .....	4
Tabla 3.	<i>Principales Productos y Servicios Generadores de Divisas (en Millones US\$)</i> .....	6
Tabla 4.	<i>Perú: PBI del Sector Turismo</i> .....	6
Tabla 5.	<i>Matriz de Interés Nacional (MIN)</i> .....	15
Tabla 6.	<i>Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (Infraestructura de Transporte Aéreo, Terrestre, y Portuaria, de Servicio al Turista, y de Preparación de las TIC)</i> .....	38
Tabla 7.	<i>Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (Recursos Naturales, Recursos Culturales y Viaje de Negocios y Recursos Humanos)</i> .....	39
Tabla 8.	<i>Lista de Categorías de Productos Característicos del Turismo y de Industrias Turísticas</i> .....	44
Tabla 9.	<i>Acciones del Estado para Generar Competitividad en el Sector Turismo</i> .....	46
Tabla 10.	<i>Análisis PESTE</i> .....	49
Tabla 11.	<i>Resumen de Proyecciones 2013-2016</i> .....	56
Tabla 12.	<i>Eurozona: PBI (Tasas Trimestrales Desestacionalizadas Anualizadas)</i> .....	58
Tabla 13.	<i>Crecimiento por Países Europeos 2014-2015</i> .....	58
Tabla 14.	<i>Crecimiento por Países Mundial 2014-2015</i> .....	60
Tabla 15.	<i>Perfil del Vacacionista Interno Peruano</i> .....	64
Tabla 16.	<i>Consultas Online antes del Viaje</i> .....	69
Tabla 17.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Destinos Turísticos en el Perú</i> .....	73

Tabla 18.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector Destinos Turísticos en el Perú</i> .....	81
Tabla 19.	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector Destinos Turísticos en el Perú</i> .....	82
Tabla 20.	<i>Responsabilidad Principal por los Componentes de la Competitividad del Sector Turismo en el Perú</i> .....	89
Tabla 21.	<i>Segmentación del Turismo Receptivo</i> .....	91
Tabla 22.	<i>Segmentación del Turismo Interno</i> .....	92
Tabla 23.	<i>Mezcla de Marketing del Turismo en el Perú</i> .....	93
Tabla 24.	<i>Centros de Educación Superior que Enseñan Turismo y/o Hotelería</i> .....	104
Tabla 25.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Destinos Turísticos en el Perú</i> .....	109
Tabla 26.	<i>Matriz de Intereses del Sector Destinos Turísticos en el Perú</i> .....	118
Tabla 27.	<i>Matriz FODA</i> .....	123
Tabla 28.	<i>Datos de Matriz PEYEA</i> .....	125
Tabla 29.	<i>Circuitos Turísticos Preferidos por Turistas Internacionales</i> .....	127
Tabla 30.	<i>Circuitos Turísticos Preferidos por Turistas Nacionales</i> .....	128
Tabla 31.	<i>Matriz de Decisión (MD)</i> .....	133
Tabla 32.	<i>Matriz MCPE</i> .....	135
Tabla 33.	<i>Matriz de Rumelt</i> .....	137
Tabla 34.	<i>Matriz de Ética</i> .....	138
Tabla 35.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	139
Tabla 36.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	140
Tabla 37.	<i>Matriz de la Posibilidad de los Competidores</i> .....	141
Tabla 38.	<i>Objetivos a Corto Plazo</i> .....	144

Tabla 39. <i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i> .....	146
Tabla 40. <i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	150
Tabla 41. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	160



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. ....	xi
<i>Figura 1.</i>	Índice de competitividad en viajes y turismo de Perú vs. América. ....	5
<i>Figura 2.</i>	Diamante de Competitividad de Porter. ....	36
<i>Figura 3.</i>	Crecimiento del PBI 2015 (var. %). ....	53
<i>Figura 4.</i>	Inflación 2015. ....	53
<i>Figura 5.</i>	Ingresos monetarios del turismo receptor entre 1993 y 2014 (en US\$). ....	54
<i>Figura 6.</i>	Crecimiento del PBI: Eurozona (Variación porcentual anual). ....	57
<i>Figura 7.</i>	Crecimiento del PBI en economía mundial (variación porcentual anual). ....	59
<i>Figura 8.</i>	Fuerzas que conducen a la competencia del Sector Desarrollo de Destinos Turísticos en el Perú. ....	74
<i>Figura 9.</i>	Estructura de la oferta turística. ....	87
<i>Figura 10.</i>	Cadena del valor del Sector. ....	98
<i>Figura 11.</i>	Contribución directa de viajes y turismo al PBI del Perú. ....	99
<i>Figura 12.</i>	Capital de inversión en viajes y turismo del Perú. ....	100
<i>Figura 13.</i>	Contribución directa de los viajes y turismo al empleo en el Perú. ....	105
<i>Figura 14.</i>	Matriz PEYEA. ....	126
<i>Figura 15.</i>	Matriz BCG según turismo receptivo. ....	127
<i>Figura 16.</i>	Matriz BCG según turismo interno. ....	128
<i>Figura 17.</i>	Matriz Interna Externa (MIE). ....	131
<i>Figura 18.</i>	Matriz Gran Estrategia (GE). ....	131
<i>Figura 19.</i>	Estructura actual del Sector Destinos Turísticos en el Perú. ....	154
<i>Figura 20.</i>	Estructura propuesta del Sector Destinos Turísticos en el Perú. ....	155
<i>Figura 21.</i>	Índice de competitividad en viajes y turismo de Perú 2015. ....	163
<i>Figura 22.</i>	Plan Estratégico Integral. ....	168

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

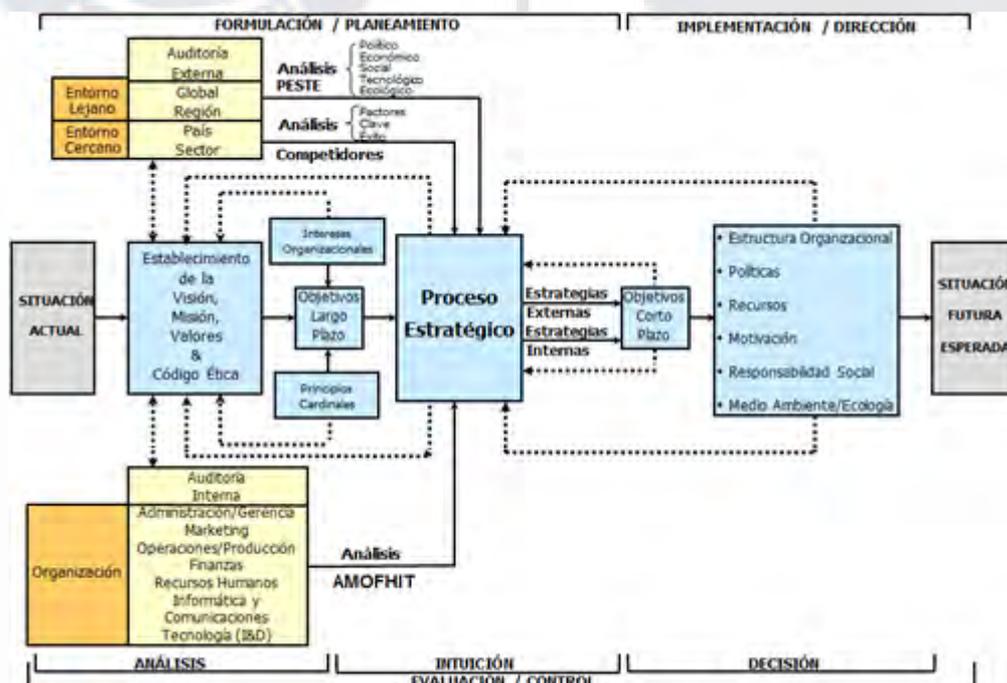


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)," por F. A. D'Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General del Sector Destinos Turísticos en el Perú

### 1.1 Situación General

Es importante definir los conceptos: (a) sector turismo y (b) Destino Turísticos, para iniciar de manera clara, delimitando el alcance del presente documento. El sector turismo, según la Organización Mundial del Turismo (OMT):

. . . es el conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes. Estas industrias se denominan las industrias turísticas debido a que la adquisición por parte de visitantes representa una porción tan significativa de su oferta que, en ausencia de estos, dicha producción se vería reducida de manera significativa. (OMT, 2008, párr. 25)

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR), un destino turístico es un espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación. Este espacio debe contar con atractivos turísticos que sumados a una infraestructura bien pensada y servicios de calidad conforman el producto turístico (MINCETUR, 2016).

Según estas definiciones, se puede decir que la presente tesis se enfocará en los Destino Turísticos en el Perú en el ámbito de producto turístico, para lo cual cada uno de ellos será tratado como un producto y el conjunto de estos competirán frente a los productos turísticos correspondientes a los países de la región. A diferencia del sector turismo, el presente documento no profundizará en conceptos como el turismo emisor ni en las características propias de las industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los visitantes, más bien, se enfocará en la interacción de estas dentro de los Destinos Turísticos en el Perú. Sin embargo, se utilizará información e indicadores, los

cuales hacen referencia a la actividad turística, con la finalidad de explicar y comparar las características del Sector Destinos Turísticos en el Perú.

El turismo es una de las principales actividades generadoras de desarrollo económico y social en el mundo. A pesar del crecimiento económico lento en las economías avanzadas, el aumento de esta actividad ha demostrado la capacidad de recuperación de la economía en el ámbito mundial. Según el Foro Económico Mundial (FEM, 2015a), el turismo todavía representa una importante parte de la economía global estimada en aproximadamente 10% del producto bruto interno (PBI) mundial, o US\$7.6 billones. La Organización Mundial del Turismo (OMT), prevé que el turismo va a continuar creciendo 4% anual, más rápido que los servicios financieros, el transporte, y fabricación.

Perú forma parte de esta tendencia debido al incremento de la clase media en los ámbitos mundial y nacional, este es otro factor importante puesto que representa una oportunidad para las empresas de aprovechar esta nueva demanda, que requiere innovación, personalización, y adaptación a sus gustos y preferencias. Asimismo, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2016), el atributo *lugar de procedencia* está adquiriendo mayor importancia mundialmente, por lo cual el producto es concebido como una expresión de los valores que identifica a un país de origen, razón por la cual la *marca país* ejerce influencia también en la decisión de compra.

La actividad turística en el Perú representa aproximadamente el 3.75% del PBI nacional, obteniendo US\$3,001 millones en ingreso de divisas en 2014 y a su vez generando 364,400 puestos de trabajo, que equivalen al 2.4% del mercado laboral nacional (FEM, 2015a).

El turismo interno ha adquirido principal importancia, debido al incremento del poder adquisitivo de la clase media lo cual se traduce en el considerable aumento del flujo de

viajeros por ocio, recreación, y negocios dentro del país. Esta actividad aparte de generar desarrollo económico, promover el orgullo por lo del país, refuerza la identidad nacional. Si bien la bonanza genera altas expectativas, no se debe descuidar al turismo receptivo el cual sigue cumpliendo un rol importante en el ingreso de divisas. Potenciar el desempeño de los actores involucrados en el desarrollo de destinos turístico en el Perú coordinadamente, enfocada en satisfacer las expectativas del turismo receptivo e interno dependiendo de las características del producto turístico en cada destino, es el objetivo del Sector Destinos Turísticos en el Perú, lo que redundará en el incremento de la competitividad del turismo en el Perú y el incremento de divisas percibidas por este concepto.

El Foro Económico Mundial (FEM, 2007) desarrolló en ese año el Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (TTCI), con la finalidad de medir los factores que propician las inversiones en el sector de viajes y turismo de los países que forman parte del estudio. El índice se compone de cuatro sub-índices: uno que mide el “ambiente de negocios”, el segundo mide el “marco regulador”, el tercero la infraestructura”, y el cuarto que mide los “recursos culturales y naturales”. Dentro de los sub-índices se evalúan una serie de variables, los cuales son llamados “pilares”, los cuales se detallarán más adelante.

El Ranking de Competitividad de Viajes y Turismo del FEM (2015b), posiciona al Perú en el puesto 58 con un puntaje de 3.88 (sobre 7) de un total de 141 países analizados. Entre los países de la región en la cual el Perú compete, podemos observar en la Tabla 1 que el Perú ocupa la posición 9. En el ranking mundial España ocupa el primer puesto, con un puntaje de 5.3, seguido por Francia con un puntaje de 5.2, y ocupando el tercer puesto Alemania también con 5.2 (FEM, 2015b). Este ranking analiza y evalúa catorce pilares distribuidos en cuatro sub-índices como se observa en la Tabla 2, permitiendo analizar las características más importantes de la competitividad de un país frente a otros o incluso entre regiones.

Tabla 1

*Centro y Sudamérica: Las Primeras 10 Economías Mejor Preparadas para el Turismo*

País	Posición mundial
Brasil	28
México	30
Panamá	34
Costa Rica	42
Barbados	46
Chile	51
Puerto Rico	55
Argentina	57
Perú	58
Colombia	68

*Nota.* Adaptado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth Through Shocks (Insight Report) [El Informe Competitividad de Viajes y Turismo 2015: Crecimiento a través de Choques],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2015b. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

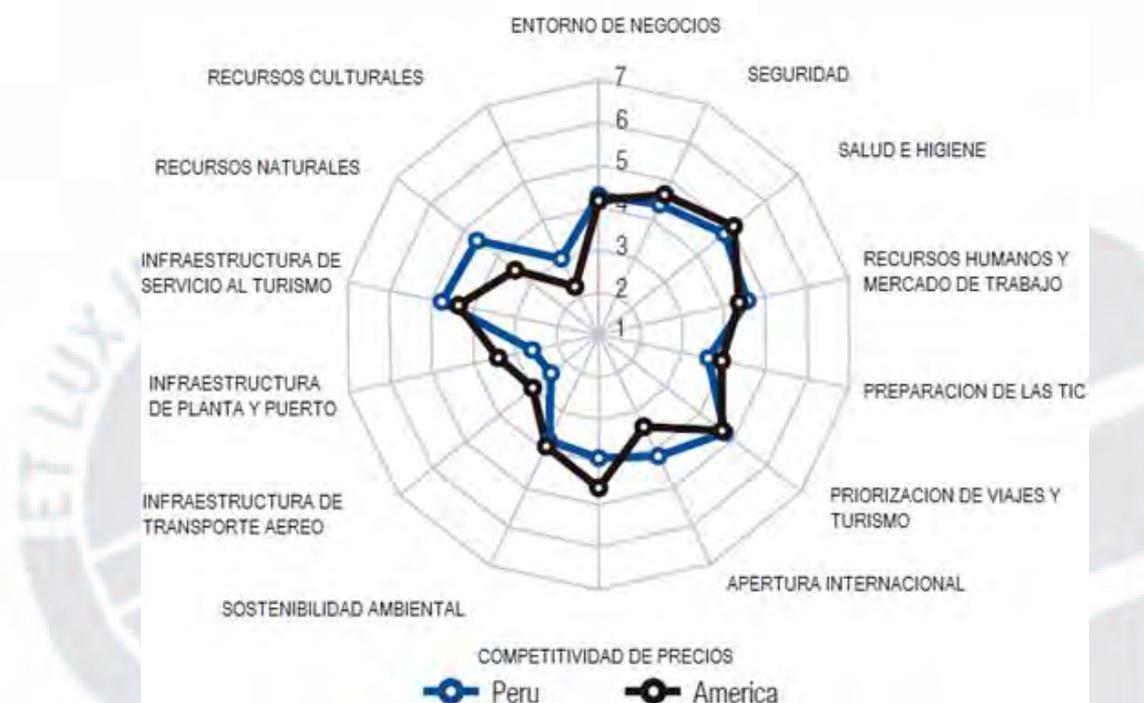
Tabla 2

*Índice de Competitividad en Viajes y Turismo y la Ubicación del Perú*

Concepto	Ranking	Puntuación 1/7
Índice de Competitividad en Viajes y Turismo	58	3.88
Habilitación del entorno	88	4.33
Entorno de negocios	78	4.29
Seguridad	117	4.39
Salud e higiene	92	4.79
Recursos humanos y Mercado de trabajo	63	4.57
Preparación de las TIC	89	3.62
Políticas T&T y Condiciones de habilitación	69	4.15
Priorización de viajes y turismo	54	4.75
Apertura internacional	15	4.18
Competitividad de precios	115	3.90
Sostenibilidad ambiental	102	3.75
Infraestructura	80	3.26
Infraestructura de transporte aéreo	83	2.43
Infraestructura de planta y puerto	118	2.59
Infraestructura de servicio al turismo	48	4.75
Recursos naturales y culturales	16	3.80
Recursos naturales	12	4.61
Recursos culturales	26	3.00

*Nota.* Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth Through Shocks (Insight Report) [El Informe Competitividad de Viajes y Turismo 2015: Crecimiento a través de Choques],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2015b, p. 270. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

En el diagrama que se ve a continuación se distribuyen los puntajes que obtuvo el Perú mediante la medición del FEM (2015b), los cuales aparecen en la Tabla 2. Estos puntajes son comparados con la media del continente, se puede observar que el Perú sobresale en la existencia de recursos naturales y culturales; pero no cuenta con la infraestructura turística necesaria para competir con los países del continente.



*Figura 1.* Índice de competitividad en viajes y turismo de Perú vs. América. Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth Through Shocks (Insight Report) [El Informe Competitividad de Viajes y Turismo 2015: Crecimiento a través de Choques],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2015b, p. 270. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

A continuación se procederá a explicar de manera breve las características del sector en el Perú y como éste se compara con los otros sectores en función a su crecimiento. También se comparará con otros países de la región, con la finalidad de ubicarlo en el contexto regional.

**Crecimiento.** Tradicionalmente se ha sostenido que el turismo es el tercer rubro generador de divisas en el país como se observa en las Tablas 3 y 4, sin embargo en 2014, los productos mineros, petróleo y derivados, agrícolas, y agropecuarios fueron los que generaron mayor cantidad de recursos en términos de dólares; ocupando el turismo receptivo bajo esta clasificación el cuarto lugar en lo referente a la generación de divisas.

Tabla 3

*Principales Productos y Servicios Generadores de Divisas (en Millones US\$)*

Año	Mineros	Agrícolas y agropecuarios	Pesqueros	Petróleo	Textiles	Turismo
2006	14,851	1,785	1,763	1,713	1,469	1,383
2007	17,493	1,963	1,954	2,248	1,730	1,854
2008	18,656	2,597	2,413	2,663	2,018	2,380
2009	16,508	2,456	2,200	1,894	1,492	2,015
2010	21,974	3,165	2,526	3,088	1,558	2,242
2011	27,849	4,503	3,146	4,704	1,986	2,695
2012	26,637	4,122	3,302	4,959	2,157	3,240
2013	23,750	4,181	2,724	5,148	1,919	3,514
2014	18,950	4,976	2,877	4,559	1,795	3,621

*Nota.* Adaptado de “Perú: Principales Rubros Generadores de Divisas,” por el Observatorio Turístico del Perú (OTP), 2015a. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/generadoresdi.pdf>

Tabla 4

*Perú: PBI del Sector Turismo*

Año	P.B.I del turismo (en miles S/. constantes; año base 2004)	PBI en miles de S/. constantes	Participación porcentual en el PBI (%)
2004	10'310,800	255'770,000	4.00
2005	10'931,443	273'971,000	3.99
2006	11'194,724	294'598,000	3.80
2007	12'372,119	319'693,000	3.87
2008	15'841,104	348'923,000	4.54
2009	13'539,226	352'584,000	3.84
2010	14'356,125	382'830,000	3.75
2011	15'264,450	407'052,000	3.75
2012	16'172,738	431'273,000	3.75
2013	17'103,863	456'103,000	3.75
2014	17'497,238	466'593,000	3.75

*Nota.* Tomado de “Perú: PBI del Sector Turismo,” por el Observatorio Turístico del Perú (OTP), 2015b. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

**Competitividad.** Según el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo a 2015, se observa una posición ventajosa del Perú en relación a otros países de Latinoamérica, debido al mayor crecimiento del turismo receptivo.

Perú está escalando posiciones de acuerdo con el ranking del FEM, de los 141 países evaluados, el Perú pasó del puesto 74 en 2009 al 73 en 2013, y actualmente en el reporte de 2015 ocupa el puesto 58, por debajo de Chile (51), Argentina (57), y por encima de Colombia (68) (FEM, 2015a).

**Capital humano.** A 2015 el Perú se encuentra en el promedio de la región según FEM (2015a), pero es necesario impulsar también acciones de orientación y capacitación para grupos de actores clave en el desarrollo turístico. Estas acciones contribuirán a dotar al Sector del capital humano requerido y contribuirán a lograr sinergias.

**Seguridad.** Mediante la Red Nacional de Protección al Turista y a sus lineamientos se han obtenido importantes avances en lo referente a la seguridad turística, mediante estrategias para reducir los hechos ilícitos se suman también las acciones para mejorar la cobertura de los servicios de información y asistencia al turista en este aspecto. Estos esfuerzos coordinados están acercando al Perú a la media de la región en este pilar de la competitividad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2015a).

**Cultura turística.** Los esfuerzos del MINCETUR en la construcción y el desarrollo de la cultura turística en los actores del sector privado durante los últimos años, permitieron contar con empresas que apliquen buenas prácticas de calidad y seguridad, logrando bajar los niveles de informalidad en ciertos destinos.

**Sostenibilidad.** Para mejorar las condiciones de sostenibilidad, el MINCETUR fomenta los programas: (a) Turismo rural comunitario, (b) De mi tierra, un producto, y (c) Al turista, lo nuestro.

1. Turismo rural comunitario: Incluye toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural de manera planificada y sostenible con la participación de las poblaciones locales organizadas para el beneficio de la comunidad, donde la cultura rural es componente clave del producto.

2. De mi tierra, un producto: Es un enfoque de desarrollo sostenible del turismo, que propicia la incorporación de la producción local a la cadena de valor del turismo poniendo énfasis en el desarrollo de territorios enfocados al turismo interno.
3. Al turista, lo nuestro: Promueve la integración de la población a la cadena de valor del turismo. Esta labor se realiza fomentando que los prestadores de servicios turísticos, ubicados en los destinos priorizados, adquieran productos directamente de productores agropecuarios, artesanos, y agroindustriales locales, impulsando así el desarrollo económico de sus áreas de influencia.

**Gobernanza.** La “Ley General de Turismo” (Ley 29408, 2009) reconoce esta actividad como prioritaria en todo el país, pero aún faltan los medios para darle prioridad como política pública multisectorial. Para esto es importante impulsar la relación entre los sectores público y privado, que se ha dado en el ámbito de regiones y destinos.

**Información turística.** Según el MINCETUR (2015b), el Perú dispone de una Cuenta Satélite de Turismo (CST), que es una herramienta estadística para el cálculo económico del turismo, y mide el impacto del turismo en la economía, dimensionando el aporte directo o indirecto de esta actividad en cada una de las actividades económicas asociadas para obtener el PBI del turismo. Además, permite:

- Medir la contribución del turismo en la generación de empleo directo o indirecto y los consumos por tipo de turismo: (i.e., interno o receptivo).
- Con la CST se pueden obtener indicadores económicos sobre la evolución del turismo en el ámbito país y ofrecer seguimiento a los impactos positivos.

## 1.2 Conclusiones

El Perú es uno de los países más favorecidos del mundo por su biodiversidad, legado histórico, y por ser el origen de una de las civilizaciones más antiguas del planeta. Sin embargo, es necesario en este mundo cambiante y competitivo satisfacer las demandas de

turistas que a 2015 buscan experiencias nuevas que contribuyan a su realización personal y cambien sus vidas.

No se puede negar que la tecnología influye en las tendencias de consumo de la nueva clase media global, la cual tiene acceso a alta cantidad de información, lo que facilita la toma de decisiones al momento de decidir por un destino turístico. Esto implica estrategias de desarrollo de destino coherentes con las necesidades de los diferentes segmentos del mercado, desde el punto de vista de infraestructura y servicios, y de esta manera alejarse del turismo de las masas.

La creación de productos turísticos diferenciados según las motivaciones de distintos segmentos del mercado nacional e internacional (e.g., turismo de aventura, cultural, de naturaleza, etc.) es un factor fundamental en la generación de valor para una propuesta multitemática, que posicione al Perú entre los destinos más importantes del mundo, logrando hacer del turismo una herramienta de desarrollo económico, social, cultural, y ambiental.

Para lograr una estrategia de desarrollo de destinos competitiva y sostenible, es necesaria la articulación público-privada, la cual se manifiesta en la coordinación con los diferentes actores que participan en los destinos turísticos, cuyo desempeño se refleja en los pilares de la competitividad del turismo evaluado por el FEM (2015).

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

### **2.1 Antecedentes**

El turismo en el Perú, el cual es regulado y estimulado por el MINCETUR, cuenta con su misión, visión, y un plan estratégico el cual necesita ser complementado con lineamientos claros en el Sector Destinos Turísticos en el Perú para asegurar la definición y el cumplimiento de los objetivos necesarios y así impulsar al turismo peruano mediante la puesta en valor de los destinos turísticos hacia lo que se estableció como visión.

Ante la falta de un plan estratégico específico y actualizado para el Sector Destinos Turísticos en el Perú, se definen: la visión, misión, valores, y el código de ética, como parte del plan estratégico para orientar de manera clara y precisa al turismo hacia el cumplimiento de la visión con objetivos claros, medibles, y alcanzables.

### **2.2 Visión**

A 2025, el Sector Destinos Turísticos en el Perú contribuirá con más del 7.5% del PBI, logrando mayor demanda turística, bienestar a la sociedad peruana, y a sus visitantes; mediante una oferta de productos turísticos de alto valor para los mercados definidos como objetivos de cada destino, potenciando las ventajas y potencialidades del Perú, logrando un mayor bienestar para la sociedad peruana, propiciando así la articulación de los actores gubernamentales y del sector privado. En 2014 el turismo representó el 3.75% del PBI, también se generaron US\$3,832 millones por el turismo receptivo y hubo un flujo de turismo interno de 15'268,750 personas.

### **2.3 Misión**

Desarrollar el turismo en el Perú mediante la implementación y transformación de las políticas y los procesos, orientados a asegurar la excelencia de servicio, la seguridad de los turistas, y la calidad en los servicios ofrecidos, buscando la puesta en valor de los activos culturales y la biodiversidad para lograr desarrollo sostenible en un marco ambiental y social responsable, potenciando la oferta de destinos turísticos existentes y por explorar, mediante la

estimulación de la innovación, la promoción de la identidad cultural, y el aprovechamiento de las tendencias globales, impulsando la profesionalización de la actividad turística en Perú, y la articulación del sector público y privado, para convertirse en un sector económico integral, referente e influyente en la economía peruana.

#### **2.4 Valores**

1. Vocación de servicio: Estar atentos siempre a las necesidades de los clientes;
2. Responsabilidad social: Que las prácticas tengan un impacto positivo sobre la sociedad;
3. Responsabilidad ambiental: Que las prácticas del Sector tengan un impacto positivo sobre el medioambiente;
4. Honestidad: Actuar siempre en pro de la verdad y con ética;
5. Orientación al cliente: La experiencia de servicio debe estar centrada en el cliente desde la concientización del personal involucrado en la importancia de la satisfacción del cliente;
6. Profesionalismo: Realizar el trabajo con la más alta excelencia, cuidando el más mínimo detalle de los procesos y del servicio al cliente, basados en la preparación profesional y la experiencia;
7. Tolerancia: Reconocer la diversidad cultural y de pensamiento, valorándolos, aceptándolos, y adaptando el comportamiento de acuerdo con las situaciones que se presenten en el entorno laboral;
8. Calidad: Si se quiere que este sea el valor agregado de los productos y servicios, se debe interiorizar la calidad mediante la capacitación del personal y la certificación de los procesos;
9. Alegría y amor al trabajo: Son la base para generar un excelente ambiente de trabajo y brindar una experiencia de servicio diferenciada;
10. Transparencia: Presentar un comportamiento coherente entre el decir y el actuar, cumpliendo con las directrices, políticas, y reglas definidas, generando confianza en todos los grupos de interés;

11. Compromiso: Trabajar por los resultados sin perjuicio de las personas y procesos, haciendo uso de los recursos necesarios y disponibles;
12. Innovación: Incentivar el aprendizaje buscando el desarrollo de nuevos procedimientos para hacer mejor las cosas, creando ambientes que generen satisfacción para maximizar la rentabilidad presente y la sostenibilidad futura; y
13. Oportunidad: Lograr los resultados en el tiempo establecido, superando los obstáculos dentro de las políticas, directrices, y reglas definidas.

## 2.5 Código de Ética

1. Cumplir las normas vigentes para el Sector, asegurando los estándares de calidad de los servicios;
2. Promover las buenas relaciones entre los actores del Sector, asegurando así su desarrollo sostenible;
3. Incentivar el compromiso con el medioambiente, su cuidado, y su preservación;
4. Promocionar el consumo de los productos nacionales;
5. Fomentar la formalización y la sana competencia en el Sector;
6. Generar una cultura de excelencia en el servicio;
7. Motivar el continuo desarrollo personal y profesional de todos los trabajadores en el Sector; y
8. Trabajar con seguridad, identificando los riesgos y mitigándolos, evitando así los accidentes y salvaguardando la integridad y la vida de los *stakeholders*.

## 2.6 Conclusiones

El Gobierno peruano trabaja para: (a) Mejorar la competitividad contribuyendo a incrementar las divisas por el turismo receptivo, (b) contribuir a incrementar el flujo turístico, (c) impulsar la competitividad del Sector, (d) fortalecer el capital humano, y (e) fortalecer los procesos de gestión del turismo sostenible.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, es de alta importancia para el plan estratégico, integrar a todos los actores para poder generar una visión que alinee de manera clara y precisa, y que establezca los objetivos del desarrollo del Sector.

De igual forma, la misión debe ser lo suficientemente amplia para que cada uno de los actores esté orientado en el camino hacia la visión la cual debe ser la guía de sus líderes para dirigir sus esfuerzos a la consecución de lo plasmado en la misma.

Por último, los valores y el código de ética definen la identidad y el comportamiento del Sector y de sus integrantes, asegurando que se tenga una guía clara para poder desarrollar y ejecutar el plan estratégico.



## Capítulo III: Análisis Externo

### 3.1 Análisis Tridimensional de la Nación

La importancia de adecuar los intereses nacionales a los intereses de otras naciones como parte del proceso estratégico, es la piedra angular del análisis tridimensional de las naciones de Hartman (1983). Motivo por el cual es necesario identificar los intereses comunes sobre los cuales se basan las relaciones internacionales. El Análisis Tridimensional de las Naciones, también es importante para las organizaciones públicas y privadas, debido a que estas son impactadas de manera directa por las estrategias que tome el país frente a otros países. Para realizar este análisis es necesario empezar por la evaluación del entorno global, el cual se puede utilizar a nivel de países u organizaciones. La teoría tridimensional de las relaciones entre naciones menciona tres dimensiones que se deben evaluar cuidadosamente: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales.

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

Para la evaluación externa del Sector Destinos Turísticos en el Perú se utilizan las siguientes herramientas: (a) el Análisis Tridimensional de Hartmann (D'Alessio, 2014), (b) el Análisis de la Competitividad Nacional (Porter, 2004), y (c) el análisis PESTE. Como consecuencia se generan: (a) la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y (b) la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencias (MPR). También se genera la Matriz de Intereses del Sector Turismo en el Perú (MIO).

Para el Sector Destinos Turísticos en el Perú, es importante la apertura del País hacia el mundo a través de tratados, acuerdos, o alianzas internacionales; por lo cual, es necesario contar con un entorno de seguridad y democracia que garantice el respeto a las relaciones entre los países anteriormente mencionadas. La apertura del Perú hacia el mundo permite la promoción de los Destinos Turísticos e inclusive en algunos casos puede flexibilizar los flujos migratorios beneficiando al Sector. Es importante indicar que entre los acuerdos internacionales con los que cuenta el Perú, la Alianza del Pacífico es uno de los más recientes y prometedores, que es un mecanismo de integración regional el cual está conformado por

Colombia, Chile, México, y Perú, y fue formalizada en junio de 2012. Esta Alianza tiene como finalidad construir un área de integración profunda para lograr la libre circulación de bienes, servicios, capitales, y personas. También, es una plataforma para la diversificación de las exportaciones, la generación de empleo, el mayor crecimiento económico, y la competitividad de las economías que las conforman; por lo cual, esta se convierte en una plataforma de articulación política, de integración económica y comercial con especial énfasis en Asia Pacífico. A su vez, es un mecanismo flexible y dinámico que no cuenta con estructuras permanentes; lo cual le permite adaptarse rápidamente a las necesidades de la integración. El trabajo de la Alianza se adelanta a través de grupos técnicos, los cuales son coordinados por un país miembro que rota periódicamente. A 2015, cuenta con 23 grupos técnicos, entre los cuales se pueden mencionar: el Grupo de Turismo y las agencias de promoción y cultura. Los grupos mencionados tienen un impacto positivo directo en el Sector Destinos Turísticos en el Perú (Alianza del Pacífico, 2015). En la Tabla 5 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales indicando aquellos intereses que están relacionados con las actividades de integración del Perú, las cuales tienen repercusión en el Sector.

Tabla 5

*Matriz de Interés Nacional (MIN)*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Afianzamiento de la libertad y democracia.		*Comunidad Europea *EE.UU.		**Venezuela **Bolivia
2. Integración a la economía mundial.		*Comunidad Europea *EE.UU. *China		
3. Integración bioceánica Atlántico-Pacífico.		*Brasil **Chile *China		*Colombia
4. Conservación de los recursos naturales.		*Comunidad Europea *EE.UU.		
5. Competitividad del País.			**Chile **Bolivia *Brasil	*Comunidad Europea *EE.UU.
6. Alianza del Pacífico.		*Alianza del Pacífico *Chile	**Brasil **Ecuador **Argentina	
7. Promoción cultural.		**Chile **Ecuador	*Comunidad Europea *EE.UU.	

*Nota.* \*Intereses comunes; \*\*Intereses opuestos.

### 3.1.2 Potencial nacional

El Potencial Nacional está representando por los factores de fortaleza y debilidad del País (D'Alessio, 2014). Es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015a), al 30 de junio de 2015, la población en el País asciende a 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'606,000 son hombres y 15'546,000 son mujeres. Se estima que durante el año nacerán 578,000 personas y fallecerán 175,000. De la misma forma, la PEA alcanza los 16'142,100 de personas. A 2021, año del Bicentenario de la Independencia, el País tendría una población de 33'149,000 habitantes, y la población mundial para dicho año llegaría a los 7,700 millones de habitantes.

A partir de lo revisado en el ámbito demográfico se puede indicar que lo que se conoce como el “bono demográfico” representa una oportunidad para el Sector Destinos Turísticos del Perú. Este bono significa que en el Perú, el número de personas en edad potencialmente productiva (i.e., de 15 a 59 años), crece sostenidamente con relación a las personas potencialmente inactivas (i.e., niños menores de 15 años y adultos mayores de 60 años) (Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA], 2012).

**Geográfico.** El Perú tiene un alto potencial basado en su condición geoestratégica que lo caracteriza como un país marítimo, andino, amazónico, con presencia en la cuenca del Pacífico y en la Antártida, y con proyección geopolítica bioceánica en unión con Brasil. La ubicación del Perú en Sudamérica le ofrece una ventaja comparativa respecto a otros países de la región (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2002).

De los 128.5 millones de hectáreas (Ha) que tiene el Perú, 8 millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos, y 49 millones para actividades forestales

sostenibles, además de 54 millones de tierras de protección. Por su extensión, el Perú se ubica en el segundo lugar en bosques naturales en Sudamérica, y el noveno en el ámbito mundial. Existen también numerosos glaciares, lagos, lagunas, y ríos (e.g., el lago Titicaca que es el lago navegable más alto del mundo), la cordillera Blanca que es la cordillera tropical más alta del planeta con decenas de picos de más de 6,000 m de altura, y los cañones de Colca y Cotahuasi que son los más profundos de la tierra. La zona costera es una estrecha franja de 2,500 km de longitud mayormente árida, que cuenta con 52 valles regados por ríos que descienden de la vertiente occidental de los Andes. La Costa ocupa un 11% de la superficie del País albergando al mismo tiempo un 52% de su población; allí se asientan ciudades importantes como Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica, y Tacna, entre otras. El mar peruano o “Mar de Grau” es la parte del océano Pacífico que se extiende a lo largo de la Costa y un ancho de 200 millas náuticas mar adentro. Su importante riqueza ictiológica es resultado de las corrientes marinas de Humboldt y de El Niño. Existen diversas variedades de peces en sus aguas, cuya abundancia hace del Perú uno de los primeros países pesqueros del mundo. El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco, y Salaverry son los puertos principales. La Sierra o montaña, rica en minerales, se extiende de sur a norte sobre la cordillera de los Andes, cuya cima más alta es el nevado Huascarán con 6,786 m s. n. m. Esta región se extiende de la banda costera hasta 250 km dentro de las tierras al norte y 400 km al sur. Se trata esencialmente de una meseta recortada por valles y dominada por una de las cadenas montañosas más agrestes del mundo. En esta región, donde a 2015 vive el 37% de la población peruana, establecieron los Incas su capital, el Cusco, lo que refleja su alto atractivo turístico. Otras ciudades importantes son Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz, y Cajamarca. En la Sierra nacen los afluentes que conforman en la selva peruana el río Amazonas, el más caudaloso y extenso del planeta, y también se encuentra el lago Titicaca, el más alto del mundo. La Selva, región de bosques y ríos, representa el 56% del

territorio peruano y el 11% de su población; allí se registran grandes precipitaciones durante la estación de lluvias. Esta región es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando alta diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo. Se han creado numerosas áreas reservadas naturales, lo que la hace una reserva biológica de la humanidad y una de las últimas regiones verdes de la tierra. Tiene dos ciudades importantes (i.e., Iquitos y Pucallpa). El Perú es un país con un territorio que tiene casi todos los climas del planeta, con notables recursos naturales, mineros, y energéticos. En la Costa la temperatura media oscila entre los 14°C y 27°C. La Sierra tiene un clima de templado a frío y seco, y la temperatura media oscila entre los 9°C y 18°C. En la Selva el clima es caluroso y húmedo, la temperatura promedio es de 25°C a 28°C.

El Perú es considerado un país megadiverso dado que reúne 84 de las 104 “zonas de vida” posibles en el orbe; está entre los 10 mejores Destinos Turísticos, y es el país donde nace el río más largo y caudaloso del mundo (i.e., el Amazonas), y donde se construyó el ferrocarril de mayor altitud en el mundo y que ahora funciona con el gas natural de Camisea. También es uno de los países que más especies ha contribuido a la alimentación mundial, con productos ahora *globalizados* como la papa, el tomate, el camote, el maíz, el maní, la quinua, el achiote, y otros. El Perú tiene cerca de 4,400 especies de plantas nativas de usos conocidos, destacando las de propiedades alimenticias, medicinales, ornamentales, colorantes, gastronómicas, aromáticas, cosméticas, entre otras. Y aún existen cuantiosos recursos biológicos y genéticos por investigar y aprovechar.

El perfil geopolítico del Perú se establece como un País con importantes potencialidades, debido a las características geoestratégicas (i.e., dimensiones marítima, andina, amazónica y proyección geoeconómica bioceánica, y su proyección hacia el continente Antártico), así como a su presencia privilegiada en la cuenca del Pacífico y en Asia, fortalecida por su membresía en Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) y la conformación de la Alianza del Pacífico.

La Alianza del Pacífico ofrece ventajas competitivas relevantes y una amplia red de acuerdos comerciales que involucra a las economías más desarrolladas del mundo, con una clara orientación a la región Asia-Pacífico. La Alianza del Pacífico es una iniciativa de integración regional, suscrita por los presidentes de Chile, Colombia, México, y Perú, el 28 de abril de 2011; y es considerada como unidad económica. Según la *Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2015 / 2016*, desarrollada por la compañía consultora internacional Ernst & Young (EY). Esta Alianza es la octava economía del mundo, aportando más del 38% del PBI de Latinoamérica y el Caribe, con un PBI acumulado real de US\$2,164 mil millones y de US\$3,572 mil millones medidos en *purchasing power parity* (PPP) (y que equivalen a más del 38% del PBI del total de Latinoamérica y el Caribe), y con una proyección de crecimiento de su PBI promedio estimado en 3.8% para 2015, superior al promedio previsto para Latinoamérica de 1.7%. La Alianza tiene una población conjunta de más de 214 millones de personas, y se espera que como bloque sea el cuarto contribuyente del crecimiento del mundo en los próximos cinco años (EY, 2015).

La Alianza del Pacífico se presenta como un mecanismo de alta relevancia, dada su importancia económica y apertura comercial, además de ser el complemento comercial de las grandes economías del mundo, en especial del eje Asia-Pacífico, lo que la vuelve aún más atractiva.

**Económico.** El constante desarrollo económico que ha estado manteniendo el Perú en los últimos 10 años se debe a la estabilidad macroeconómica, la baja inflación, la apertura a las inversiones, y al libre comercio. El nuevo equilibrio del entorno internacional, caracterizado por menores precios de materias primas, mayores costos financieros, y menor crecimiento de las economías emergentes, plantea riesgos sobre el crecimiento potencial de la economía peruana.

El Fondo Monetario Internacional (FMI), en su reporte de junio de 2014 proyecta que debido a estos factores externos estructurales, el crecimiento de las economías emergentes y en desarrollo durante el periodo 2012-2018 sería menor en 1.5 puntos porcentuales respecto del crecimiento promedio 2003-2011. Asimismo, más específicamente para el caso peruano, la evidencia internacional muestra que países con un nivel de PBI per cápita similar al nivel actual de Perú registraron en el pasado una caída significativa en sus crecimientos a mediano plazo.

Para 2015 se proyecta una recuperación del crecimiento del PBI con una tasa de 3.9%, la cual se basa en una reversión parcial de factores de oferta que afectaron el año pasado al sector primario (caída de 2.3%). La principal diferencia con la proyección del reporte de enero (4.8%) obedece al menor dinamismo de la inversión en la primera parte del año. Esta proyección supone también una mejora de la actividad económica durante el segundo semestre especialmente por: (a) una recuperación de la inversión en los gobiernos subnacionales, (b) un impacto positivo por el inicio de las inversiones en infraestructura, y (c) un fortalecimiento de la confianza de los agentes económicos.

Para 2016 y 2017 se espera una aceleración del crecimiento del PBI, con tasas de crecimiento de 5.3% y 5.8% respectivamente, en línea con: (a) un crecimiento extraordinario en la producción minera, (b) una mayor inversión en infraestructura, y (c) la reversión total de los impactos negativos del 2014.

En abril de 2015 la inflación acumulada en los últimos 12 meses fue 3%, tasa que refleja principalmente alzas en los precios de los alimentos y las tarifas eléctricas. La tasa de inflación sin alimentos y energía (i.e., rubros de alta volatilidad de precios) fue de 2.7%.

De acuerdo con el reporte de inflación (BCRP, mayo 2015), para el horizonte 2015-2017 se proyecta una moderación gradual de la inflación hacia 2%. Este escenario considera que no habrán presiones inflacionarias de demanda en el horizonte de proyección y que las

expectativas de inflación se mantendrán dentro del rango meta con una tendencia decreciente hacia 2%.

En 2015 se espera un déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos de 3.9% del PBI, ligeramente menor al observado en 2014 (4%). En relación con el reporte de inflación previo, se estima un menor déficit, principalmente por una reducción de la demanda de importaciones y menores pagos por renta de factores. Para 2016 y 2017 se prevé una reducción del déficit en cuenta corriente a 3.3% y 2% respectivamente, asociada a una recuperación de las exportaciones mineras por el inicio de las operaciones de Las Bambas y las ampliaciones de Southern Perú Copper Corporation y Cerro Verde.

Se proyecta para 2015 un déficit del sector público de 2% del PBI (0.3% en 2014). Este incremento se explica por la proyección de menores ingresos extraordinarios y por el impacto de la reducción de: impuestos a la renta, selectivo al consumo, y aranceles dictados a fines de 2014. Ello se compensa parcialmente con la menor inversión pública, como resultado de la contracción del gasto de los gobiernos subnacionales en los primeros meses del año. Para 2016 y 2017 se proyecta una reducción gradual del déficit a 1.8% y 1.5% respectivamente, trayectoria similar a la de las proyecciones contenidas en el *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018* (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015a).

En este contexto, la respuesta de la política económica de la presente administración ha estado orientada a apuntalar el PBI potencial a través de: (a) una mayor acumulación de stock de capital (público y privado); y (b) un impulso a la productividad de los factores de producción, que se refleja en un incremento sustancial en la asignación presupuestal para los sectores de educación y salud, de acuerdo con el *Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público 2015* (“Proyecto de Ley de Presupuesto,” 2014).

La expansión del capital (i.e., público y privado) a través de una mayor inversión es el principal impulsor para apuntalar el crecimiento económico a mediano plazo, en un contexto

de aún amplias brechas de infraestructura y servicios públicos por cerrar y, por tanto, con elevados retornos económicos. Así, el pasado 12 de julio se promulgó la Ley 30230, con el objetivo principal de reducir los costos de ajuste de la inversión que de acuerdo con la literatura económica, tienden a ser crecientes y convexos. Específicamente, las medidas buscan: (a) agilizar la gestión de procedimientos (i.e. *permisología*); (b) complementar el proceso de toma de decisiones en los ámbitos tributario y regulatorio con mayor racionalidad económica; (c) reducir los costos de transacción, que sean más predecibles en el tiempo; (d) fortalecer la seguridad jurídica; (e) eliminar incentivos perversos que tienden a afectar las decisiones de inversión; y fortalecer el cumplimiento y rendición de cuentas de las medidas dinamizadoras de inversión. Se debe señalar que estas medidas constituyen una continuación de las reformas que ha venido implementando la presente administración para agilizar las inversiones.

Adicionalmente, se aprobó una nueva Ley de Contrataciones del Estado, con el objetivo de agilizar de una forma eficiente y rápida la inversión pública, en un contexto en el cual se busca potenciar la intervención pública a través de mecanismos como: (a) obras por impuestos y (b) asociaciones público privadas.

La economía peruana enfrentará diversos desafíos en los próximos meses. En el frente externo deberá abordar desafíos tales como la desaceleración más intensa del crecimiento en China; y el ajuste más agresivo de las condiciones monetarias por parte del Sistema de Reserva Federal (FED). En el frente interno, se observa mayor deterioro de la confianza empresarial, y un intenso Fenómeno de El Niño. Es importante señalar que Perú cuenta con fortalezas para acotar los potenciales impactos de escenarios más adversos.

Se puede concluir que las políticas que propicien el fomento de la inversión privada y que agilicen la inversión pública sobre todo en infraestructura, impactan de manera positiva al Sector, debido al aumento del PBI interno. Por otro lado, la coyuntura internacional afecta

significativamente al Sector puesto que la caída del PBI de los países del primer mundo impacta directamente al turismo mundial y sobre todo a los Destinos Turísticos de los países emergentes. Por lo tanto, es importante fomentar el turismo interno el cual en cifras a 2015 está cercano al volumen de ingresos del turismo receptor como se describe posteriormente.

***Histórico-psicológico-sociológico.*** El Perú ha pasado por diferentes etapas a lo largo de su historia, empezando con el legado cultural producto de las culturas preincaicas y la formación del imperio de los Incas; pasando posteriormente por la conquista y mezcla con la civilización española y su consecuente independencia en 1821; hasta una consolidación de la república peruana. Sin embargo, la historia republicana del Perú ha estado marcada por el caudillismo y por los Gobiernos con auge basados en los recursos naturales, tal es el caso del salitre o el guano. Asimismo, se presentan diversos conflictos militares armados, como con el Gobierno del general Juan Velasco Alvarado posteriormente sucedido por Francisco Morales Bermúdez. El Perú a partir de 1980 retornó a la democracia de forma dictatorial, luego de la revolución de las fuerzas armadas. Lamentablemente, junto con ello apareció la amenaza terrorista, que sometió al País por los siguientes 20 años. Los subsiguientes Gobiernos democráticos dictatoriales de Fernando Belaúnde y Alan García no pudieron responder adecuadamente frente a esta amenaza. Pero para mediados de la década de los noventa, durante el Gobierno de Alberto Fujimori se pudo contener la amenaza terrorista. Este régimen político culminó a mediados de 2000 con un fuerte rechazo popular y denuncias de corrupción. Luego de la caída de este régimen, se estableció un Gobierno de transición encabezado por Valentín Paniagua. Se convocaron a elecciones en 2001 en las que salió elegido presidente Alejandro Toledo seguido por el segundo Gobierno de Alan García y el de Ollanta Humala en 2014. Es importante también señalar en la historia peruana que han existido problemas limítrofes que afectaron relaciones bilaterales con Ecuador que finalmente desencadenarían en la última guerra librada sobre suelo sudamericano, a la que se asignó el

nombre de El Cóndor, por llamarse así una cordillera que se alzaba en la zona en disputa. Fue precisamente por un problema de límites el enfrentamiento entre Ecuador y Perú en 1995. Este conflicto fue finalmente resuelto en 1998. Por otro lado, está presente también el diferendo recientemente resuelto por mandato de la Corte Internacional de la Haya con Chile, desacuerdo relacionado con los límites marítimos derivados de la Guerra del Pacífico (1879-1883), que modificó las fronteras entre Perú y Chile y dejó a Bolivia sin salida al mar. La sociedad peruana incorpora una importante variedad de etnias y niveles socioeconómicos, con una clase media que está adquiriendo mayor importancia. Sin embargo, el subempleo y la desigualdad en el acceso a los servicios básicos hacen que aún existan diversas oportunidades de desarrollo. Es esta estratificación de niveles socioculturales y el difícil acceso a los servicios básicos los que deberán ser considerados para el Sector Destinos Turísticos en el Perú al tener esta la capacidad de producir divisas y generar empleos aprovechando el alto potencial cultural e histórico.

**Tecnológico-científico.** El avance y la difusión de las nuevas tecnologías tienen cada vez más una creciente presencia en todas las áreas económicas y en todos los campos de la vida cotidiana, lo cual supone la modificación de las relaciones de producción y de los hábitos de vida. Además, las innovaciones tecnológicas están produciendo amplias modificaciones en las estructuras productivas de las empresas y en las sociedades en las que actúan. Saber adaptarse a este nuevo orden tecnológico constituye un importante reto al que el Sector Destinos Turísticos tiene que afrontar.

La investigación científica, el desarrollo tecnológico, y la innovación son actividades fundamentales para el desarrollo social y económico de los países. En Perú, la inversión pública y privada en I+D se ha mantenido durante la última década aproximadamente en 0.11% del PBI, nivel inferior al de países desarrollados y por debajo del promedio de la región. Las carencias de inversión en conocimiento en el Perú han afectado directamente la

formación de personas, la investigación, el desarrollo tecnológico, y la innovación. Es decir, han afectado la economía peruana, puesto que el conocimiento interviene no solo en la investigación básica, sino también en todas las fases de la cadena productiva: desde la investigación de mercados potenciales, diseño, invenciones, rediseño y prototipos, hasta la comercialización del producto.

El desempeño económico que ha tenido el País no se ha visto reflejado en los indicadores de competitividad ni de las actividades de investigación, desarrollo, e innovación (I+D+i), en los cuales el Perú se encuentra rezagado. Asimismo, el crecimiento de la economía peruana sigue siendo dependiente de las exportaciones y de los precios internacionales de materias primas con escaso valor agregado. A esto se debe agregar que las exportaciones peruanas continúan siendo de baja intensidad tecnológica. El mejor ejemplo de esto es el sector minero, que si bien ha tenido un importante auge en los últimos años, mantiene alta dependencia de los precios internacionales y presenta baja articulación hacia el resto del sistema productivo del País.

Además de lo señalado, las brechas en infraestructura y los aspectos institucionales y políticos que afectan la economía, han ubicado al Perú entre los países que basan su competitividad en la eficiencia, impidiéndole llegar a la etapa final en la que la competitividad se basa en la innovación.

En este sentido, de acuerdo con el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), se requiere implementar una política nacional que, tomando en consideración las características económicas, institucionales, culturales, y sociales del Perú, fomente la innovación en todo ámbito, explotando las potencialidades y ventajas comparativas que tiene el País (CONCYTEC, 2014).

Para este fin, se deben considerar los factores que limitan las acciones de los participantes que conforman el Sistema Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), así como identificar sus principales causas.

De acuerdo con el CONCYTEC, el primer factor es la baja disponibilidad de investigadores e ingenieros dedicados a actividades de I+D+i. Contar con graduados de programas doctorales permite generar importantes impulsos en innovación, lo que consecuentemente se traduce en crecimiento económico.

Este problema no solo se presenta por la escasa cantidad de profesionales altamente calificados, sino también por la falta de un esquema de incentivos para atraerlos y retenerlos y por la presencia de normas laborales rígidas; asimismo, por la baja capacidad de gestión en la ejecución de actividades en ciencia, tecnología, e innovación (CTI). Esto incluye la falta de reglamentación adecuada sobre el uso de recursos y la falta de celeridad para gestionar los fondos de investigación.

Los programas de formación de capital humano a nivel técnico y universitario enfrentan diversas limitaciones, lo que genera una débil correspondencia con la demanda por mano de obra calificada en lo que atañe a su pertinencia y calidad. Si bien el número de institutos y universidades privadas ha aumentado desde la década de los noventa, no se ha dado una preocupación por la calidad de estas. Asimismo, en el caso de los institutos y universidades públicas tampoco se ha dado un interés por mantener un nivel mínimo y homogéneo de calidad.

Adicionalmente, solo una cuarta parte de estudiantes universitarios se forma en carreras relacionadas a ciencias básicas, ingenierías, y tecnología, y las instituciones que los albergan cuentan con serias deficiencias en lo que se refiere a docentes e infraestructura (i.e., laboratorios).

Por último, está el pobre desempeño de la educación básica, que disminuye la posibilidad de que los estudiantes se incorporen a la educación superior o lo hagan con resultados exitosos, o que continúen con estudios de posgrado o de especialización, lo cual

finalmente redundando en la escasez de recursos humanos altamente calificados y orientados a la ciencia, tecnología, e innovación.

Es importante mencionar además la situación en la que se encuentran los centros de investigación peruanos, los cuales enfrentan problemas de financiamiento, promedios elevados de edad de investigadores, trabas administrativas para contratación y renovación de investigadores, y débiles vínculos de colaboración con otros centros nacionales e internacionales. Adicionalmente, no se ha creado una cultura ni una necesidad de protección de derechos de propiedad intelectual debido a distintos factores entre los que resaltan la escasa vinculación de estos centros con la empresa y la debilidad institucional de la agencia peruana de propiedad intelectual que es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Al respecto, el Perú muestra un desempeño deficiente en lo que se refiere al número de patentes otorgadas por esta institución.

Otro aspecto que influye sobre el desempeño del Sistema de Innovación es la escasa y desarticulada que resulta la información accesible para los participantes del Sistema. Por un lado, no se encuentran disponibles en el mercado servicios de información relevante para que los empresarios tomen decisiones eficientes respecto de la adquisición y absorción de conocimiento y tecnologías (i.e., vigilancia tecnológica) y, por otro lado, no se genera ni aprovecha la información sobre las actividades del propio Sistema de Innovación. Esta situación se torna más complicada cuando se observa la brecha de inversión en infraestructura de tecnologías de información y comunicaciones, en especial las que están relacionadas con el acceso al servicio de banda ancha para empresas y hogares. Por ello, es importante que exista un sistema integrado y consolidado de información como parte del SINACYT para que se puedan tomar las mejores decisiones en el ámbito de la CTI.

De acuerdo con la XIV edición del “Informe Global de Tecnología de la Información 2015”, del Foro Económico Mundial (FEM) la brecha digital entre los países está aumentando; algo que resulta preocupante en vista del incesante ritmo del desarrollo tecnológico. Los países menos desarrollados corren el riesgo de quedarse aún más rezagados y se requieren urgentemente medidas concretas para evitarlo (FEM, 2015a).

Perú ocupa el puesto 90 en el *Networked Readiness Index* [Índice Anual de Preparación en Materia de Redes], que evalúa la capacidad de 143 economías para prepararse para las TIC y utilizarlas en el proceso de desarrollo y competitividad.

El Informe confirma la elevada correlación entre la adopción de las TIC por parte de las personas, empresas, y Gobiernos, por una parte; y la capacidad para generar impacto económico y social, por la otra, y señala igualmente que los Gobiernos de todos los países deben asumir el liderazgo para crear un entorno normativo y empresarial favorable con mercados de TIC competitivos. Para garantizar que las TIC beneficien a todos, es necesario que la adopción de la banda ancha aumente en todas partes, pero especialmente para las poblaciones de bajos ingresos. Los países y las personas sin conexión se están quedando rezagados.

Según el FEM (2015a), el desarrollo de Perú está limitado por barreras tales como el Sistema Educativo de Baja Calidad (puesto 133), baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (puesto 138) que dificultan la preparación del País para hacer un buen uso de las tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (puesto 140), que retrasan el entorno regulatorio para las TIC.

Se debe señalar que una oportunidad es la inversión que está impulsando el Estado a través del Fondo de Inversión en Telecomunicaciones (FITEL) que está permitiendo avances en la implementación de la banda ancha, sobre todo, en zonas rurales del País.

Finalmente, las empresas peruanas que realizan actividades de innovación enfrentan serios desincentivos para involucrarse en actividades de I+D+i en los niveles socialmente óptimos, entre los que se encuentran: limitados instrumentos públicos de financiamiento, débil desarrollo de productos financieros desde el sector privado, altos costos de las actividades de innovación, y debilidad del sistema de protección de la propiedad intelectual, entre otros.

Todos estos problemas se agravan con las debilidades en la gobernanza del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica, que se reflejan en la inadecuada e insuficiente regulación del Sistema, la debilidad del ente rector (i.e., CONCYTEC) y la duplicidad de funciones entre distintas entidades, entre otras, que no permiten asignar funciones y compromisos entre los participantes.

**Organizacional-administrativo.** El Perú es una república democrática, social, independiente, y soberana. El Estado es uno e indivisible y se constituye según el principio de la separación de los poderes, los cuales son (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, y (c) Poder Judicial. Los dos primeros son elegidos por sufragio popular (CEPLAN, 2010). Para el CEPLAN, la gobernabilidad es uno de los factores más importantes para generar un entorno favorable para el desarrollo de mejores condiciones de vida para los ciudadanos. Los indicadores de gobernabilidad son los siguientes: (a) voz y rendición de cuentas, (b) estabilidad política y ausencia de violencia, (c) crímenes y terrorismo, (d) efectividad del Gobierno, (e) ausencia de carga regulatoria, (f) estado de derecho, y (g) control de la corrupción.

**Militar.** De acuerdo con el *Libro Blanco* (MINDEF, 2005), la defensa nacional es el conjunto de medidas, previsiones, y acciones que el Estado genera, adopta, y ejecuta en forma integral y permanente, y se desarrollan en los ámbitos externo e interno. La seguridad nacional está definida en términos económicos como un bien público intangible, necesario

fundamentalmente para garantizar la independencia, la soberanía, y la integridad territorial del Estado, fijados en la Constitución Política del Perú.

El presidente de la república preside el Sistema de Defensa Nacional, que es el más alto órgano de decisión de dicho Sistema y establece la política que orienta la conducción de la defensa nacional; mantiene relaciones permanentes con los organismos integrantes del Sistema a través de la Secretaría de Defensa Nacional. Sus miembros natos son: (a) el presidente de la república; (b) el presidente del Consejo de Ministros; (c) los ministros de Relaciones Exteriores, del Interior, de Defensa, de Economía y Finanzas; (d) el presidente del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; (e) el jefe del Servicio de Inteligencia Nacional; y (f) el jefe de la Secretaría de Defensa Nacional.

El Congreso Nacional ejerce las facultades conferidas por la Constitución de la República y sigue en forma permanente las cuestiones vinculadas a la defensa a través de la Comisión de Orden Interno, Inteligencia, Desarrollo Alternativo, y Lucha contra las Drogas. Por su parte, el MINDEF formula, ejecuta, y supervisa la política de defensa nacional en el campo militar; y diseña, planifica, y coordina la política de defensa nacional en los campos no militares. Así también, está encargado de formular y difundir la doctrina de seguridad y defensa nacional y asesorar, planificar, y coordinar las acciones que en esta materia realicen los órganos que integran el Consejo de Defensa Nacional. Este último, es el más alto órgano encargado de recomendar los asuntos de importancia relacionados con las actividades del Ministerio y la defensa nacional (Red de Seguridad y Defensa de América Latina, 2005).

Se puede concluir por lo anteriormente mencionado, que las actividades del Sector se van a desenvolver en un entorno de seguridad y orden interno el cual propicia las inversiones nacional y extranjera. Es importante indicar que durante las décadas de los ochenta y noventa, hubo inseguridad y violencia narcoterrorista en el Perú, motivo por el cual los indicadores del turismo receptivo mostraron un crecimiento negativo entre 1989 y 1993.

Esto demuestra el impacto negativo que causan los problemas de defensa de orden interno en los Destinos Turísticos.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Según D'Alessio (2014), estos principios hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Están relacionados con las influencias de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el balance de los intereses, y la conservación de enemigos.

**Influencia de terceras partes.** Los países latinoamericanos no mantienen una misma línea comercial o de unión regional como sí se hace en otras partes del mundo. En algunos sectores existen similitudes y en otros diferencias, y existen políticas conjuntas y diferentes estrategias respecto a diversos temas. La apertura comercial que ha desarrollado el Perú en los últimos años ha sido influenciada por varios países como EE.UU. y Chile, puesto que estos siempre están vigilantes de las políticas comerciales desarrolladas por el Perú con otros países. Esto responde a posiciones estratégicas y al desarrollo de sus economías. Lo mismo hace el Perú al estar pendiente de las relaciones que mantienen Chile, Bolivia, o Ecuador con otros países y qué efectos podrían tener éstas en el ámbito peruano. Por otro lado, el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), dentro de sus lineamientos de la política exterior peruana, contempla desarrollar una alianza estratégica con Brasil y lograr una integración física sudamericana, en la que se consideren las características geoestratégicas y la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA); igualmente, se ha avanzado en la consolidación de la presencia estratégica del Perú en la cuenca del Pacífico, capitalizando la ventaja de su participación directa con la región como miembro activo del Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC) y el Foro del Arco Pacífico Latinoamericano (“Perú Participará,” 2008).

**Lazos pasados y presentes.** Desde tiempos pasados el Perú ha tenido problemas territoriales con Chile y también con Ecuador. Aún cuando los problemas limítrofes y

marítimos con Chile se han resuelto recientemente a través del fallo emitido por la Corte de La Haya, el arraigo de rivalidades configura aún una barrera para la integración social y comercial con la población hermana chilena y ecuatoriana. También existe una disyuntiva respecto a ciertos productos y su procedencia, como son el pisco y la chirimoya. Estas situaciones influyen en las relaciones de los ciudadanos de cada país y el trato que se genera a partir de conflictos pasados que no ayudan a largo plazo. De la misma forma, es una restricción cuando se adoptan políticas y trabajos conjuntos en el intercambio de ideas que ayuden a mejorar la competitividad y el desarrollo del Pacífico Sur.

***Contrabalance de los intereses.*** Si bien otros países de la región están desarrollando más rápido sus ventajas competitivas, existen intereses contrapuestos y los problemas limítrofes ya han sido resueltos. Existe la necesidad de resaltar lo positivo y entender que la integración económica y de infraestructura conducirá a un desarrollo común más rápido como región a futuro. Esto ya se está mostrando en la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y en el crecimiento acelerado del intercambio comercial y del turismo entre los países miembros. Urge ser capaces de balancear intereses y entender que si se unen fuerzas con los países vecinos se podrán negociar mejores acuerdos con otros países para aumentar el comercio, remontar futuras crisis, integrar y desarrollar los mercados financieros, entre diversos otros aspectos que promoverán el desarrollo.

Existen algunos intereses comunes con los países vecinos.: (a) El conflicto con Chile por el uso del nombre de *Pisco*; y (b) la selva en la zona fronteriza compartida con Brasil. En el mundo, los países compiten por la atención de los turistas, la preferencia por sus bienes y servicios, la confianza de los inversionistas, la calidad de las exportaciones, entre otras. Siendo el establecer una “marca país” fuerte y positiva una ventaja competitiva al lograr mayor recordación del público objetivo; alternativa que se origina como iniciativa de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) que junto

con un equipo de 36 colaboradores, evidenciaron una identidad con el objeto de impulsar a los sectores con mayor exposición internacional como (a) el turismo, (b) las exportaciones, y (c) la atracción de inversiones en el País que se construirá a partir de iniciativas a largo plazo (PROMPERÚ, 2010).

***Conservación de los enemigos.*** Se dice que siempre es aconsejable no ganar ni perder enemigos. La tesis es que cuando los enemigos se forman de los países fronterizos, sería conveniente mejor tenerlos como amigos. Eso impide la creación de conflictos y la generación de relaciones bilaterales convenientes para el país. En el ámbito de Destinos Turísticos es importante dar cuenta que la influencia es sumamente importante, puesto que turistas que visitan el País provienen de países vecinos. El Perú ya no tiene ningún litigio pendiente con Chile sobre límites marítimos, pero la población en general muestra hostilidad hacia el país del sur por sus intereses y porque adoptó ciertos productos –como el pisco–, como suyos. Eso no impide que se tenga un importante intercambio comercial y turístico que beneficie a ambos y un alto flujo de inversiones chilenas al Perú. Es de suma importancia tener a Chile siempre innovando y mejorando su economía desde las distintas áreas involucradas. Esto ayuda a que la sociedad peruana sea más creativa, aproveche mejor los recursos con los que cuenta, mejore en la innovación, adquiera nuevas tecnologías, fomente la investigación, y no se quede rezagada con respecto a la sociedad colindante. Los países con los cuales limita el Perú son por un lado enemigos, porque se compite con ellos en el destino de las grandes inversiones extranjeras; sin embargo, son a su vez aliados, por el intercambio comercial que se produce con ellos y por las inversiones recíprocas que se desarrollan. Los países vecinos deberían constituirse en socios estratégicos para fomentar una región más competitiva con objetivos claros y con un clima de negocios general más atractivo para las grandes empresas transnacionales, lo cual sería factible si entendieran que es más lo que los une que lo que los divide.

### 3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Destinos Turísticos en el Perú

El Análisis Tridimensional de Hartmann que se ha realizado sirve para estudiar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y medioambientales que inciden en el desarrollo del Sector Destinos Turísticos en el Perú. Este análisis es clave para contribuir a diseñar una visión estratégica que ayude a que el “Destino Perú” sea un destino líder con proyección internacional. A 2015, el Perú ocupa un lugar privilegiado como destino turístico en el ámbito mundial, figurando dentro de los primeros 10 lugares mundiales preferidos por su autenticidad, arte y cultura, historia, y belleza natural, además de los reconocidos lugares turísticos de Machu Picchu y la Amazonía, declarados patrimonio de la humanidad (PROINVERSIÓN, 2015).

De acuerdo con las cifras de la Dirección General de Migraciones y Naturalización (DIGEMIN), la llegada de turistas al Perú en 2014 se incrementó en 2% en relación con el mismo período del año anterior, es decir, 3.2 millones de personas arribaron al Perú por razones turísticas. A octubre de 2014, las divisas generadas por el turismo receptivo alcanzaron los US\$2,890 millones. Sin duda, es un sector generador de divisas importantes y empleo.

La apertura del Perú al mundo a través de acuerdos internacionales que fomenten el turismo, son de alta importancia para el Sector y el País. Estos acuerdos apoyan las acciones tanto de los sectores público y privado, permitiendo una efectiva difusión y promoción de la actividad turística en sus respectivos territorios, así como la coordinación de actividades conjuntas en terceros países en temas de interés común. Se puede citar como ejemplo el apoyo a las acciones aerocomerciales para lograr un efectivo enlace entre países fomentado el turismo y el intercambio económico.

Se puede concluir que el Sector Destinos Turísticos en el Perú es de alta importancia para el desarrollo del Perú como fuente de integración regional generadora de infraestructura,

servicios, y transferencia de conocimiento; logrando de esta manera un impacto positivo en la economía del País, generando riqueza y permitiendo el ingreso de divisas.

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

Se presenta la aplicación del modelo del Diamante de Competitividad de Porter (1990) al análisis de la competitividad de los Destinos Turísticos en el Perú. En este modelo aplicado se considera que el Perú compite con países que cuentan con determinados productos y Destinos Turísticos competitivos que dependen de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar de manera continua. Las iniciativas de innovación por parte de los participantes en los Destinos Turísticos se generan a partir de la competencia que existe entre estos y entre Destinos Turísticos nacionales y extranjeros. En este modelo también cumplen un rol importante otros factores presentes en el destino, tales como políticas turísticas, factores productivos del destino, factores causales, y las sinergias que se puedan establecer entre estos.

En este modelo la competitividad de los Destinos Turísticos es determinada por factores macroeconómicos y con mayor incidencia por factores microeconómicos, por lo cual la competitividad de los clústeres es algo de origen local. Por este motivo, es necesario enfocar los esfuerzos en factores específicos de cada destino, cuya sumatoria determinará la competitividad del Perú en su conjunto. La actividad turística de un país se despliega mayoritariamente en espacios receptores organizados que se denominan clústeres, los cuales tienen las siguientes características:

- Se componen de un entramado diverso y complejo de recursos, atractivos, infraestructuras, servicios, equipos, y numerosas empresas de apoyo;
- Se componen, a su vez, de microclústeres que se ocupan de ofertar actividades turísticas específicas (e.g., sol y playa, turismo rural, turismo de aventura, etc.), dirigidas a determinados segmentos del mercado; y

- Los Destinos Turísticos tienen características competitivas propias que condiciona fuertemente la competitividad del destino, por lo que dicha competitividad es un fenómeno de origen local.

Por tanto, se puede decir que un clúster turístico es un espacio geográfico en el que tiene lugar la totalidad de la experiencia turística (e.g., Machu Picchu y Cusco en Perú, la isla Galápagos en Ecuador, o la Riviera Maya en México); de forma que el clúster o Destino Turístico dispone de una estrategia propia diferenciada, con características de oferta y demanda distintas a las del resto del territorio. En la Figura 2 se profundiza en los factores del “Diamante de Competitividad de Porter”, conformado por cuatro vértices interrelacionados entre sí, influenciados por el “efecto Gobierno” y “efecto casual”.

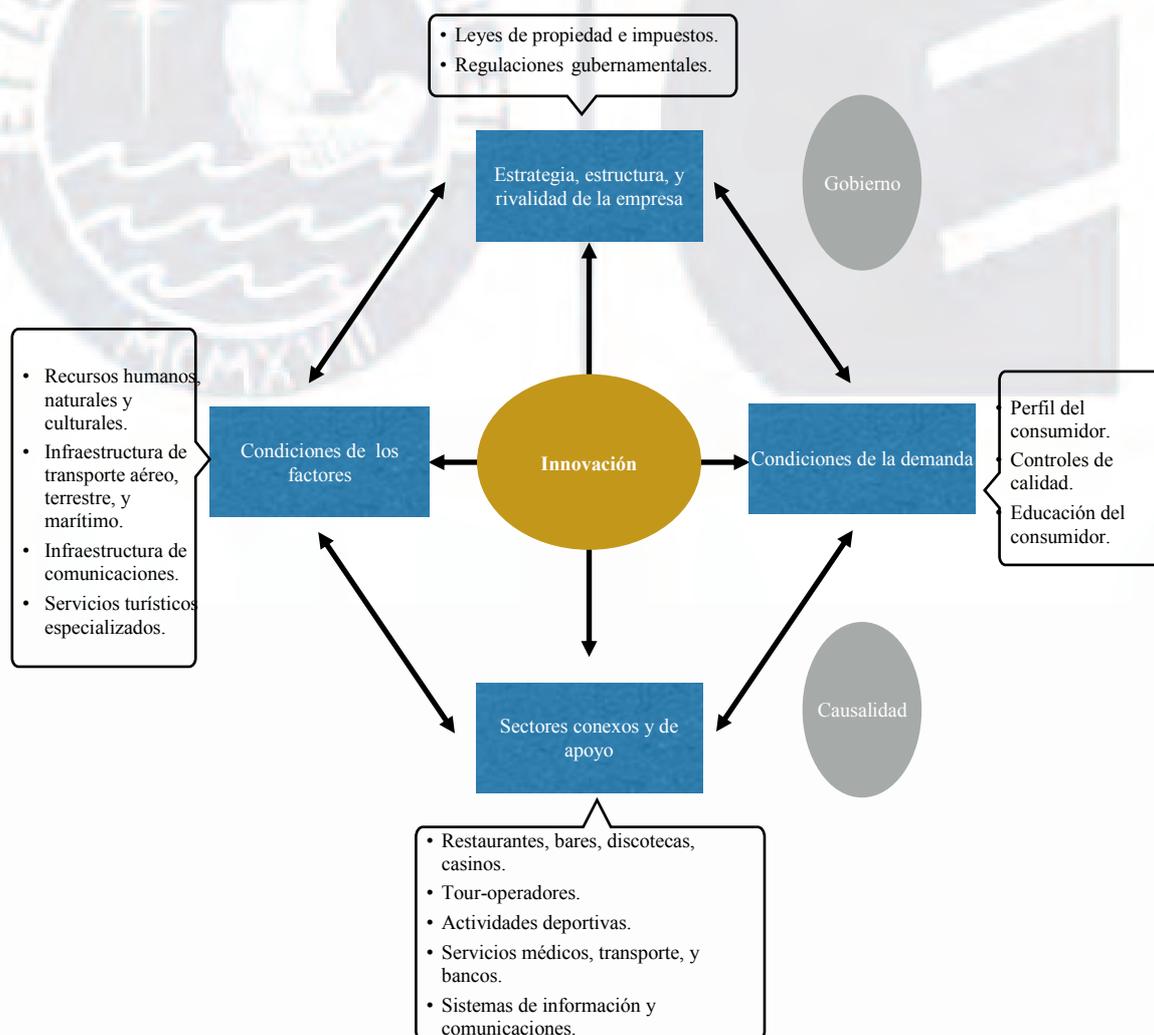


Figura 2. Diamante de Competitividad de Porter.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

En este grupo se integran aquellos factores naturales y productivos del territorio en el que se localizan las empresas turísticas. Dado el carácter específico de la actividad turística, parece apropiado tomar como factores básicos los recursos humanos, naturales, y culturales; los que posteriormente se convierten en atractivos turísticos debido a su puesta en valor, al desarrollo de infraestructura y a la oferta de otras actividades turísticas. La existencia de una variada oferta de atractivos naturales y culturales en muchos casos causa que las empresas turísticas del destino no se preocupen por la creación de valor, lo cual ocasionará el inevitable envejecimiento del Destino Turístico. De ahí la necesidad de incentivar, por parte de los Gobiernos regional y local, la competencia interna entre las empresas turísticas del propio destino.

Sin embargo, dado el carácter dinámico, intenso, y complejo de la competencia, y la existencia de un conjunto de factores básicos y avanzados en los Destinos Turísticos, no garantizan la competitividad sostenible de estos en los contextos local y nacional. Por lo anteriormente mencionado, la competitividad del Sector Destinos Turísticos en el Perú debe ser medida en los contextos local, nacional, y también global. En las Tablas 6 y 7 los indicadores del FEM muestran detalladamente la competitividad del Perú después de medir y evaluar de manera organizada los factores básicos y avanzados respectivamente.

En la Tabla 6 se pueden apreciar los pilares referentes a la infraestructura aérea, puertos, carreteras y finalmente hospedajes, de los cuales se puede deducir que el Perú no encuentra con la infraestructura de transportes adecuada para acceder a los productos turísticos. Lo mismo pasa con la infraestructuras de comunicaciones a nivel nacional.

Se puede concluir que los factores básicos de la competitividad del Sector Destinos Turísticos en el Perú son altos y posicionan al Perú entre los primeros países debido a sus recursos naturales y culturales. Un claro ejemplo es la ciudadela de Machu Picchu, considerada una de las “siete maravillas del mundo moderno”. Pero los factores avanzados son los que agregan valor y donde los destinos y países compiten e innovan constantemente;

es así que se puede observar en la Tabla 7, el bajo desempeño de los participantes del Sector evidenciando la necesidad de un planeamiento estratégico riguroso en el cual cada participante debe tener un rol definido con objetivos cuantificables soportados por políticas que propicien el incremento de la competitividad.

Tabla 6

*Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (Infraestructura de Transporte Aéreo, Terrestre, y Portuaria, de Servicio al Turista, y de Preparación de las TIC)*

Indicador	Valor	Ranking / 141
Infraestructura de transporte aéreo	2.4	83
Calidad de la infraestructura	4.0	89
Espacios disponibles / km locales (millones)	126.3	29
Espacios disponibles / km internacionales (millones)	370.4	47
Despegues (despegues / millones población)	3.6	66
Densidad de aeropuertos (aeropuertos / millones población)	0.9	85
Número de aerolíneas que operan	32	71
Infraestructura de puertos y carreteras	2.6	118
Calidad de las vías	3.2	102
Calidad de las vías de tren	1.9	89
Calidad de los puertos	3.7	87
Calidad de la red vial	3.3	127
Densidad de las vías de tren (km / área)	0.2	90
Infraestructura de servicios turísticos	4.7	48
Habitaciones de hotel	0.7	43
Extensiones de viajes de negocios	5.7	35
Presencia de compañías de renta de carros	7	1
Cajeros automáticos que aceptan Visa	328.6	80
Tecnología de Información y Comunicaciones (ICT)	3.6	89
ICT usada para B2B	4.7	77
Internet usado para B2C	4.3	78
Uso individual de Internet (%)	39.2	83
Subscriptores de Internet de banda ancha por cada 100 habitantes	5.2	79
Subscriptores de telefonía móvil por cada 100 habitantes	98.1	95
Subscriptores activos de banda ancha por cada 100 habitantes	2.9	115
Cobertura de la red móvil (% población)	97.0	92
Calidad de la electricidad	4.9	70

*Nota.* Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth Through Shocks (Insight Report) [El Informe Competitividad de Viajes y Turismo 2015: Crecimiento a través de Choques],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2015b, p. 271. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

Tabla 7

*Índice de Competitividad en Viajes y Turismo (Recursos Naturales, Recursos Culturales y Viaje de Negocios y Recursos Humanos)*

Indicador	Valor	Ranking / 141
Recursos naturales	4.6	12
Número de sitios naturales de patrimonio mundial	3	18
Total de especies conocidas	2,769	3
Total de áreas protegidas (% total de área territorial)	18.3	46
Demanda digital de turismo natural (0-100 mejor)	45	31
Calidad del medioambiente natural	3.9	105
Recursos culturales y viaje de negocios	3.0	12
Número de sitios culturales de patrimonio mundial	9	21
Número de expresiones culturales orales e intangibles	8	13
Número de estadios deportivos grandes	18	23
Número de reuniones de asociaciones internacionales	68.7	42
Demanda digital de turismo cultural / entretenimiento (0-100 mejor)	22	29
Recursos humanos	4.6	63
Tasa de matrículas en enseñanza primaria (%) <sup>1</sup>	93.7	73
Tasa de matrículas en enseñanza secundaria (%) <sup>1</sup>	89.8	68
Alcance de la capacitación del personal	3.8	92
El tratamiento de los clientes	4.8	51

*Nota.* Tomado de “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: Growth Through Shocks (Insight Report) [El Informe Competitividad de Viajes y Turismo 2015: Crecimiento a través de Choques],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2015b, p. 271. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

*Nota.* <sup>1</sup> Indicadores estadísticos que no son derivados de la Encuesta Ejecutiva de Opinión.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Un segundo grupo de factores que contribuyen a explicar la competitividad de los Destinos Turísticos en el Perú, se pueden integrar en el vértice denominado “condiciones de la demanda”, puesto que debe considerarse que un turismo interno exigente estimulará el perfeccionamiento de los productos y servicios de las empresas que se localizan en los destinos. Dentro de las características de la demanda cercana al destino destacan tres atributos genéricos: (a) la composición o naturaleza de las necesidades del comprador, (b) la

magnitud o pautas de crecimiento, y (c) los mecanismos mediante los cuales se llega a los mercados extranjeros. Aunque la calidad de la demanda de los servicios turísticos por parte de los turistas nacionales sea menor que la de los turistas internacionales, esta cobra importancia por la frecuencia de esta demanda. Motivo por el cual, cuando se va a determinar la ventaja competitiva es necesario que exista una cantidad mínima de turistas que visiten el destino, para que este siga funcionando.

Cuando el destino turístico llegue al nivel más bajo de visitantes, los cuales permitan la existencia del destino, serán fundamentalmente aquellos turistas más exigentes los que impulsen los procesos de innovación turística, y sean, simultáneamente, causa y efecto de las necesidades de formación y profesionalización de los recursos humanos. Más aún, una demanda interna o externa al territorio estandarizada y constante es seguramente una desventaja, porque no representa un estímulo para la innovación, e impide abrir nuevos mercados y sectores de actividad, y, por lo tanto, no se diversifica ni profundiza en la complejidad y articulación del sistema turístico.

No obstante, el efecto que puedan ocasionar estas condiciones de la demanda sobre la competitividad de los Destinos Turísticos depende también de otras partes del Diamante de Competitividad de Porter, puesto que, por ejemplo, aunque el mercado interior crezca rápidamente, si no existe una fuerte rivalidad entre las empresas turísticas del destino por captar una mayor cuota de mercado, tales empresas pueden caer en la autocomplacencia en vez de recurrir en mayor inversión.

Definir el perfil del consumidor es fundamental para determinar las características que deben tener los productos o servicios turísticos, motivo por el cual el MINCETUR realiza constantemente estudios de la demanda del turista extranjero y del vacacionista nacional. Para estos estudios se utilizan herramientas para identificar las características y patrones de consumo en un determinado grupo de turistas. También con el objetivo de estudiar la

demanda, se miden los niveles de satisfacción del turista frente a los servicios recibidos durante su viaje. Los controles de calidad del turismo interno son llevados a cargo por el MINCETUR, mediante el sistema de análisis de encuestas para el viajero residente llamado ENVIR, cuya finalidad es mejorar las estrategias enfocadas en el turismo interno.

La educación del consumidor es parte de la estrategia del MINCETUR para mejorar las condiciones para el desarrollo de la actividad turística. Esta estrategia consiste en motivar a la población a tener una actitud positiva, individual, o colectiva, como anfitriones o visitantes de otros Destinos Turísticos. El desarrollo de una cultura turística se deberá coordinar mediante acciones de sensibilización que estén orientadas a la población en general, y al sector educación en particular. Como estrategia básica de progreso, la incorporación del turismo en la educación es un punto clave para el desarrollo de la conciencia turística, el fortalecimiento de la identidad, y el respeto por el patrimonio nacional.

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

En este vértice, se hace referencia a los aspectos que inciden en la competitividad de los Destinos Turísticos, como la dirección, organización, y estrategias específicas de las empresas que ofrecen productos o servicios turísticos que se localizan en los destinos, sobre las cuales se soporta una parte altamente significativa de la competitividad de las mismas. En el caso particular del Perú, la mayor parte de las empresas que ofrecen productos o servicios turísticos localizadas en los destinos son pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales se caracterizan por poseer baja capacidad financiera, deficiente gestión de recursos, así como la falta de una visión y gestión estratégica, siendo necesario recurrir a diversos recursos en la mejora de todos estos aspectos.

La rivalidad entre las empresas localizadas en el Destino Turístico permite estimular la competitividad del destino. Por lo anteriormente mencionado, es necesario que además de

la cooperación entre las empresas del destino y el Gobierno, exista un importante grado de rivalidad entre las empresas, de tal manera que estas estén incentivadas a innovar. Este contexto permite buscar una estrategia de *coopetición*, que es un equilibrio entre la cooperación y la competición entre las empresas proveedoras de productos y servicios turísticos del destino.

Se puede concluir, que el rol del Gobierno es importante en la generación de leyes y regulaciones que propicien la justa competencia en el Sector y fomenten la generación de servicios de calidad, ignorando las trabas burocráticas y los costos que estas implican. En este sentido y con la finalidad de desarrollar y regular la actividad turística, el Congreso de la República del Perú promulgó la “Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística” (Ley 26961, 1998). Los principios básicos de la actividad turística que procura fomentar esta Ley son los siguientes (Ley 26961, 1998, Artículo 2):

1. Estimular el desarrollo de la actividad turística, como un medio para contribuir al crecimiento económico y el desarrollo social del País, generando las condiciones más favorables para el desarrollo de la iniciativa privada;
2. Contribuir al proceso de identidad e integración nacional con participación y beneficio de la comunidad;
3. Establecer el uso turístico racional y sostenible del patrimonio cultural y natural de la Nación;
4. Promover la competitividad de los productos turísticos nacionales, fomentando el desarrollo de infraestructura, y la calidad de los servicios para la adecuada satisfacción de los usuarios; y
2. Conservar el patrimonio cultural de la Nación, el entorno natural, las formas de vida, costumbres, identidad, entre otros de las comunidades en las que se encuentren los atractivos turísticos.

Los objetivos de la presente Ley en materia turística se mencionan a continuación (Ley 26961, 1998, Artículo 2):

1. Establecer las condiciones necesarias para el desarrollo sostenible del turismo a través del mantenimiento de un producto turístico competitivo;
2. Contribuir al proceso de descentralización;
3. Proteger al turista;
4. Dotar de infraestructura básica para el desarrollo de los recursos turísticos, en concordancia con las disposiciones específicas de la materia;
5. Garantizar la libre iniciativa privada para el desarrollo de infraestructura complementaria y para la prestación de servicios turísticos;
6. Propiciar la investigación, formación, y capacitación técnica y profesional; y
7. Fomentar la conciencia turística.

#### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Otros de los factores que inciden sobre los niveles de competitividad de los Destinos Turísticos radican en las características de las relaciones entre las empresas turísticas con sus proveedores de servicios, instituciones públicas, institutos de investigación, tour-operadores, agencias de viajes, etc. Los Destinos Turísticos en el Perú están conformados por procesos colectivos cuya eficiencia depende mayormente del contexto institucional en las localidades receptoras. Por ello, existen tres condiciones estructurales de interdependencia entre los agentes implicados en la producción de turismo:

1. La complementariedad productiva entre los atractivos primarios y recursos básicos;
2. Las relaciones precio o costo/calidad de las oportunidades turísticas del destino; y
3. La calidad experimental del turismo de ocio.

Los Destinos Turísticos se caracterizan por una amplia variedad de agentes competitivos implicados en la oferta turística como alojamientos, restauración, comercio,

transportes, actividades complementarias, instituciones de investigación y formación, administraciones públicas, etc.; así como de una red intensa de relaciones entre estos que va a influir significativamente en los niveles de competitividad de los Destinos Turísticos, sobre todo si se identifica al producto turístico como la experiencia del turista durante su estancia en el territorio visitado.

Las empresas que participan en la actividad turística son múltiples y heterogéneas y cada una de ellas contribuye en parte a aumentar el valor global del producto turístico o experiencia turística, por lo que la creación de valor en el sector turístico deberá basarse en la conjunción de actividades diversas en un único sistema, con la consiguiente consecución de sinergias entre las diferentes actividades que se desarrollan en el mismo. Como se puede observar en la Tabla 8, cada Destino Turístico cuenta con una serie de productos propios de su entorno, los cuales están categorizados por la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Tabla 8

*Lista de Categorías de Productos Característicos del Turismo y de Industrias Turísticas*

Producto	Industria
1. Servicios de alojamiento para visitantes	1. Alojamiento para visitantes
2. Servicios de provisión de alimentos y bebidas	2. Actividades de provisión de alimentos y bebidas
3. Servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril	3. Transporte de pasajeros por ferrocarril
4. Servicios de transporte de pasajeros por carretera	4. Transporte de pasajeros por carretera
5. Servicios de transporte de pasajeros por agua	5. Transporte de pasajeros por agua
6. Servicios de transporte aéreo de pasajeros	6. Transporte aéreo de pasajeros
7. Servicios de alquiler de equipos de transporte	7. Alquiler de equipos de transporte
8. Agencias de viajes y otros servicios de reservas	8. Actividades de agencias de viajes y de otros servicios de reservas
9. Servicios culturales	9. Actividades culturales
10. Servicios deportivos y recreativos	10. Actividades deportivas y recreativas
11. Bienes característicos del turismo, específicos de cada país	11. Comercio al por menor de bienes característicos del turismo, específicos de cada país
12. Servicios característicos del turismo, específicos de cada país	12. Otras actividades características del turismo, específicas de cada país

*Nota.* Tomado de “Entender el Turismo: Glosario Básico,” por la Organización Mundial del Turismo (OMT), 2008. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

***El rol del Gobierno.*** El Gobierno es un participante activo cuyos objetivos deben direccionar hacia la consecución de un entorno en el que las empresas puedan mejorar su ventaja competitiva como se describió anteriormente. El Gobierno también puede influir en la competitividad de los Destinos Turísticos desde el punto de vista macroeconómico mediante la devaluación de la moneda por ejemplo. En este caso se evidencia una restricción artificial del costo de los factores, que elimina las presiones para innovar, dirigiendo a las empresas a segmentos del mercado sensibles a los precios, en los que la ventaja competitiva es menos sustentable en el tiempo. Por lo cual, es necesario implementar políticas con enfoque estructural centradas en aspectos, tanto macroeconómicos como microeconómicos de la actividad turística, logrando un consenso entre administraciones públicas y empresas proveedoras de productos y servicios turísticos.

La administración pública puede influir en la competitividad de los Destinos Turísticos actuando sobre los cuatro vértices del Diamante de Competitividad de Porter. De esta forma, puede incidir sobre las condiciones de los factores mediante la inversión en infraestructura, en cursos de formación, en investigación, en seguridad, etc.; también sobre las estructuras y relaciones que se deben establecer entre las empresas del destino, incentivando la colaboración y la competencia justa, creando organismos de cooperación público-privada, etc.; actuando en las estructuras, estrategias, y rivalidad de las empresas turísticas, subvencionando determinadas actividades, incentivando determinadas estrategias, etc.. Acerca de las condiciones de la demanda del turismo interno, se puede incidir estimulando la demanda turística dentro del propio destino, atrayendo a segmentos de demanda exigentes, cambiando los comportamientos de la demanda, e influyendo en los flujos turísticos. En la Tabla 9 se muestran las acciones del Estado peruano para generar competitividad en el sector turismo a través de diversas iniciativas del MINCETUR.

Tabla 9

*Acciones del Estado para Generar Competitividad en el Sector Turismo*

Acción del Estado		Impacto sobre la competitividad
Ámbito de acción	Acción específica.	Resultados de la acción.
Recursos turísticos	Categorización y jerarquización de recursos turísticos.	Permitir a las empresas conocer el potencial turístico de los recursos de un destino.
Infraestructura básica	Plan COPESCO.	Formular, evaluar, coordinar, ejecutar, y supervisar proyectos de inversión pública de desarrollo turístico en el ámbito nacional.
Ordenamiento territorial y planificación	PENTUR/CALTUR.	Planificación nacional para el desarrollo sostenible del turismo/Planificación nacional para el mejoramiento de la calidad.
	Zona de desarrollo turístico prioritario (ZDTP).	Promover el desarrollo planificado de recursos turísticos con determinado nivel jerárquico.
	Sistema de Información Geográfico	Herramienta de análisis para identificar inversiones estratégicas.
Presupuesto	Ley 27889: Fondo para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional.	Promocionar y desarrollar los productos turísticos.
Recursos humanos capacitados	Proyecto FIT Perú.	Incrementar la cultura de acogida en la población y mejorar los recursos humanos.
	Tallares de capacitación a los Gobiernos regionales, locales, y sociedad civil.	Mejorar la gestión pública del sector turismo.
	Manuales de buenas prácticas.	Mejorar la calidad de los servicios turísticos (e.g., guías de turismo, establecimientos de hospedaje, agencias de viaje, tour-operadores, etc.).
Uso sostenible de recursos	Programa TURURAL Perú.	Mejorar capacidades para el desarrollo del turismo rural comunitario.
	Ley General de Turismo.	Promover el uso sostenible de los recursos turísticos.
	Política ambiental de turismo.	Herramienta para el logro concentrado del desarrollo turístico sostenible del País.
	Reglamentos ambientales del sector turismo.	Promover y regular una adecuada gestión ambiental de los prestadores de servicios turísticos y de las actividades que se desarrollen bajo el ámbito del sector turismo.
	Reglamentos especializados.	Normalización de servicios turísticos. Mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios.
	Manuales de buenas prácticas ambientales (MBPA).	Promover la gestión ambiental de los prestadores de servicios turísticos.
	Coordinaciones con el Ministerio del Ambiente (MINAM), Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), Instituto Nacional de Cultura (INC), entre otros.	Promover la planificación y sostenibilidad de los Destinos Turísticos relacionados a naturaleza y cultura, especialmente en: áreas naturales protegidas y sus zonas de amortiguamiento, bosques, bienes inmuebles que integran el patrimonio de la Nación y sus áreas circundantes, playas, y franjas ribereñas.
Prevenición de la Explotación Sexual de Niños, Niñas, y Adolescentes (ESNNA).	Prevenir y repeler el turismo ESNNA, consolidando una imagen de sector turismo socialmente responsable.	
Reportes estadísticos	Arribos a establecimientos de hospedaje.	Herramienta para conocer y mejorar la ocupabilidad hotelera.
	Ingreso a los recursos turísticos.	Herramienta para identificar al turista en su respectivo segmento.
	Encuesta satélite de turismo (CST).	Posicionar al turismo como una actividad económica importante en el País.
	Encuesta de viajero residente (ENVIR).	Herramienta de análisis para mejorar las estrategias enfocadas al turismo interno.
Estudios de demanda	Perfiles del turista extranjero y del vacacionista nacional.	Herramientas para identificar características y patrones de consumos en un determinado grupo de turistas.
	Niveles de satisfacción de turistas receptivos e internos.	Estudios para evaluar la satisfacción de los turistas nacionales y extranjeros frente a los servicios recibidos durante su viaje.

Nota. Tomado de "PENTUR 2008-2018 (Síntesis para la Puesta en Operación)," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2008. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR\\_FINAL\\_octubre.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR_FINAL_octubre.pdf)

**La causalidad.** Al explicar la competitividad de los Destinos Turísticos, los acontecimientos causales también pueden desempeñar, no obstante, un rol importante. De tal forma, que estos acontecimientos escapan del control tanto de las empresas como de las administraciones públicas. En este sentido, la causalidad frecuentemente ha sido uno de los factores más referidos habitualmente por los agentes turísticos como explicación de los comportamientos fluctuantes de la demanda. Estos acontecimientos causales como catástrofes naturales, guerras, crímenes, decisiones políticas de países extranjeros, crisis económicas, innovaciones tecnológicas, etc., pueden propiciar cambios en el posicionamiento competitivo y en la imagen de los Destinos Turísticos, de tal manera que la forma de reaccionar de estos destinos frente a estos acontecimientos puede ser fundamental para protegerse de la amenaza o aprovechar la oportunidad de mejorar la posición competitiva frente al resto de destinos competidores.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Destinos Turísticos en el Perú**

Por último, se deben resaltar las relaciones existentes entre los factores que integran el Diamante de Competitividad de Porter, puesto que los valores que toma un determinado factor dependerán de los que toman otros. En este sentido, se puede decir que los determinantes de la competitividad de los Destinos Turísticos en el Perú constituyen un sistema complejo, de forma que su competitividad se definirá por el conjunto que proporcionan todos los factores anteriormente mencionados sobre los Destinos Turísticos. Por ejemplo, la intervención del Gobierno en el vértice de las condiciones de los factores como inversión en carreteras, aeropuertos, etc., puede suponer una mejora de las condiciones de la demanda.

La OMT (2008) definió al turismo como:

. . . un fenómeno social, cultural, y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por

motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico. Como tal, el turismo tiene efectos en la economía, en el entorno natural, y en las zonas edificadas, en la población local de los lugares visitados, y en los visitantes propiamente dichos. (párr. 2)

Según esta definición, se puede determinar que las actividades de desarrollo de destinos influyen en: la economía, la sociedad, la cultura, y el ambiente:

**En lo económico.** El desarrollo turístico no solo atrae inversión para la construcción de hoteles por ejemplo, sino que también genera empleo en el destino permitiendo aumentar la renta de las familias generando impuestos públicos. La inversión pública en infraestructura tendrá un efecto positivo sobre otras actividades económicas, y podrán ser utilizadas por la población local o residente y mejorar su calidad de vida. Respecto al empleo, se distinguen tres clasificaciones:

1. Directo: El empleo directamente generado por la actividad turística, como los empleados de un hotel;
2. Indirecto: Empleo generado en otros sectores cuya existencia no depende del turismo, como taxistas, teatros, etc.; y
3. Inducido: Empleo generado por el aumento en la demanda de bienes y servicios.

A pesar de la convicción generalizada de la contribución del turismo a la creación de empleo, en ocasiones resulta complicado determinar el impacto real de la actividad turística en la economía.

**En lo social.** Los cambios se presentan en la vida de la gente que reside en los Destinos Turísticos, y se asocia al contacto directo entre residentes y turistas. Los impactos culturales son los cambios provocados en las artes, útiles, costumbres, rituales, y arquitectura

de la comunidad local, cambios a largo plazo resultantes del desarrollo turístico. Los impactos culturales pueden afectar a la memoria colectiva y provocar una pérdida de identidad.

Las actividades del Sector Destinos Turísticos en el Perú hacen uso intensivo de los recursos naturales, puesto que estos constituyen la base para su desarrollo. La utilización óptima de los recursos incluido el suelo y el espacio minimizará el costo de oportunidad. Las políticas públicas cumplen un rol central en estos procesos; el espacio turístico debe planificarse para ser compatible con otros usos y para reducir el consumo excesivo de recursos o una explotación excesiva.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

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

Perú posee un sistema político estable y consolidado, con un marco legal respetado que garantiza los derechos de sus residentes y de los turistas (ver Tabla 10).

Tabla 10

#### *Análisis PESTE*

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico
Legislación actual en el mercado local.	Situación económica local.	Tendencias de estilo de vida.	Desarrollos tecnológicos competidores.	Asuntos ecológicos/ambientales.
Procesos y entidades regulatorias.	Tendencias en la economía local.	Demografía.	Información y comunicación.	
Políticas de comercio exterior.	Economía en otros países.	Opinión y actitud del consumidor. Imagen de la marca, la tecnología, y la empresa. Patrones de compra del consumidor. Grandes eventos e influencias. Factores étnicos y religiosos.	Mecanismos/tecnología de compra.	

**Legislación actual en el mercado local.** En lo referente a la legislación actual que regula al Sector se puede decir que dentro de Latinoamérica, y en general de los países en proceso de desarrollo, Perú presenta niveles de delincuencia y corrupción moderados propios de la región. Las instituciones funcionan y la legislación tiende a definir normativas con estándares internacionales, principalmente motivados por los tratados de libre comercio (TLC) firmados en los últimos años. La legislación actual mediante la “Ley General del Turismo” (Ley 29408, 2009), establece las normas y lineamientos que rigen y propician la actividad turística en el Perú. El presente reglamento es de aplicación en el ámbito nacional, a todos los niveles de Gobierno, entidades e instituciones públicas y privadas vinculadas a la actividad turística y a los prestadores de servicios turísticos.

Esta Ley plantea que los programas, proyectos, o acciones deben ser comunicados a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) a través del MINCETUR, acompañando los informes técnicos sustentatorios respectivos, con el fin de que se consideren en las coordinaciones que realiza la PCM con el objeto de conciliar las políticas prioritarias del Estado destinadas a asegurar los objetivos de interés nacional, como es el caso del turismo de conformidad con el Artículo 1 de la “Ley General del Turismo” (Ley 29408, 2009). El MINCETUR también efectuará el seguimiento del cumplimiento de los requerimientos efectuados y prestará el apoyo técnico y la asesoría que las entidades soliciten para la atención de los mismos.

**Procesos y entidades regulatorias.** Los procesos y entidades regulatorias del Sector se detallan en el Capítulo IV de la Ley General del Turismo, a través del Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados el cual comprende únicamente a aquellos prestadores de servicios que realizan actividades turísticas que son materia de categorización, calificación, o cualquier otro proceso de evaluación similar a cargo de la autoridad competente en materia turística, conforme a los dispositivos legales pertinentes. El referido

Directorio no incluye a los prestadores turísticos que realizan las actividades de explotación de juegos de casinos y máquinas tragamonedas, quienes se regulan por su propia normatividad.

Con la elaboración, actualización, y publicación del Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados, se definen las entidades a ser reguladas. A continuación se muestra el detalle del Artículo 28 anteriormente mencionado:

28.1. El órgano responsable de conducir el sistema de informática del MINCETUR, en coordinación con la dependencia competente del Viceministerio de Turismo, diseñará, organizará, sistematizará, y actualizará la información del Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados.

28.2. De acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 30° de la Ley, corresponde a los Gobiernos regionales y a la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) proporcionar al MINCETUR la información requerida para elaborar y mantener actualizado el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados. Dicha información debe ser remitida mediante los formatos u otros documentos que establezca el MINCETUR.

28.3. Corresponde a los Gobiernos regionales y la MML publicar en su portal institucional el directorio regional de prestadores de servicios turísticos calificados que corresponda a su circunscripción territorial.

Corresponde al MINCETUR publicar en su portal institucional el Directorio Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos.

***Políticas de comercio exterior.*** Acertadas políticas de comercio exterior permiten que los países se beneficien del aumento de la competencia, puesto que la apertura del comercio reduce la brecha entre el costo de producción de una mercancía y su precio de venta, logrando que los consumidores accedan a productos de más bajo precio. Los consumidores también se benefician por la mayor variedad de mercancías y servicios

disponibles para ellos mediante la apertura comercial. Lo anteriormente mencionado también sucede dentro de los Destinos Turísticos, beneficiando no solo al turista extranjero sino también al nacional.

El Perú empezó su apertura comercial en la década del noventa, la cual se ha consolidado como una política de Estado que ha permitido aprovechar los recursos naturales e ir fortaleciendo otros bienes y servicios producidos en el País para colocarlos en el extranjero.

Adicionalmente, el comercio incentiva la innovación y transferencia tecnológica, puesto que al aumentar el tamaño del mercado aumenta también la competencia extranjera, lo cual lleva a las empresas a invertir en investigación y desarrollo, así como al intercambio de estas innovaciones; lo que beneficia directamente a los países en desarrollo, puesto que facilita el acceso a tecnología producida en el extranjero e incentiva la generación de tecnologías propias en países como el Perú.

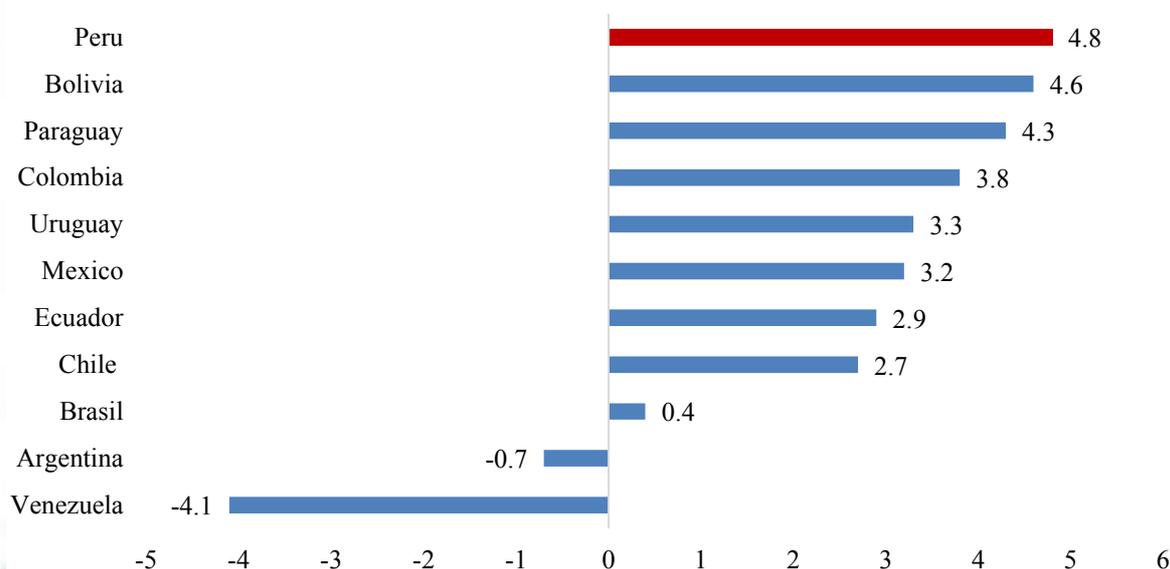
La liberalización comercial puede contribuir también mediante el mejor uso de los recursos del País, ofreciendo la posibilidad de lograr un nivel de ingresos mayor que permita a los ciudadanos cubrir sus necesidades y por lo tanto incrementar su nivel de desarrollo.

Esta situación se presenta porque la apertura comercial con inclusión tiene un efecto positivo en el crecimiento económico, el empleo, y la reducción de la pobreza. En el Perú, se observa cómo la apertura comercial y el fomento del turismo receptivo mediante diversas iniciativas, están directamente relacionados con el incremento del nivel de ingresos y con una economía estable en constante crecimiento, lo cual permite seguir mejorando la calidad de vida de todos los ciudadanos.

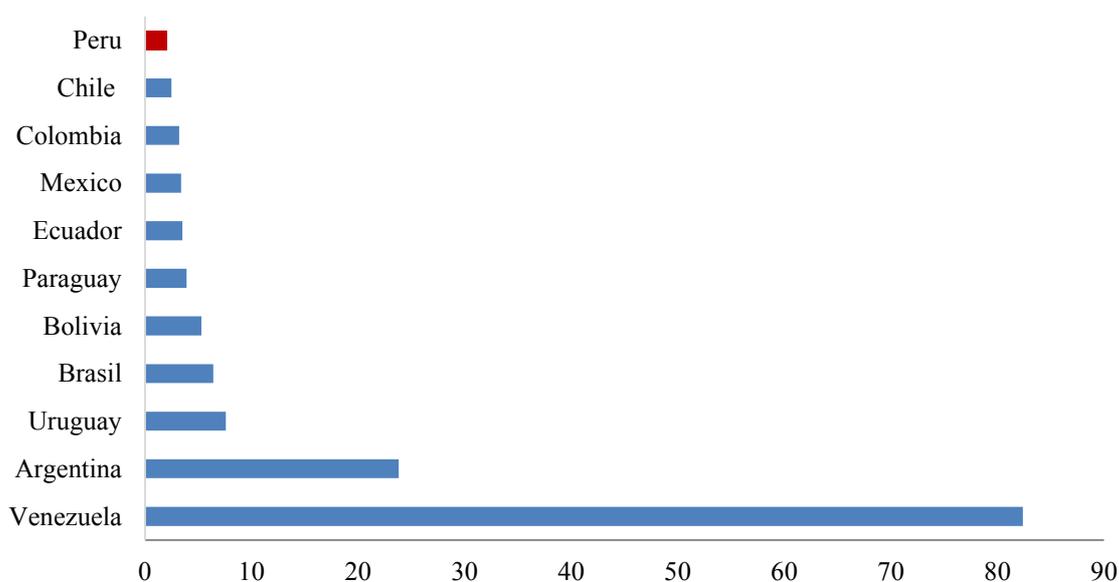
### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

*Situación económica local.* A 2015 la economía peruana es la más estable de la región, con un PBI de 4.8%, el más alto de la región y con una inflación controlada de 2.0%,

la más baja de la región, como se muestra en las Figuras 3 y 4. Esto debido a impulso al gasto público y a la mayor inversión en infraestructura de envergadura mediante la modalidad de Asociaciones Público Privadas (APP), que se han venido dando en los últimos años.



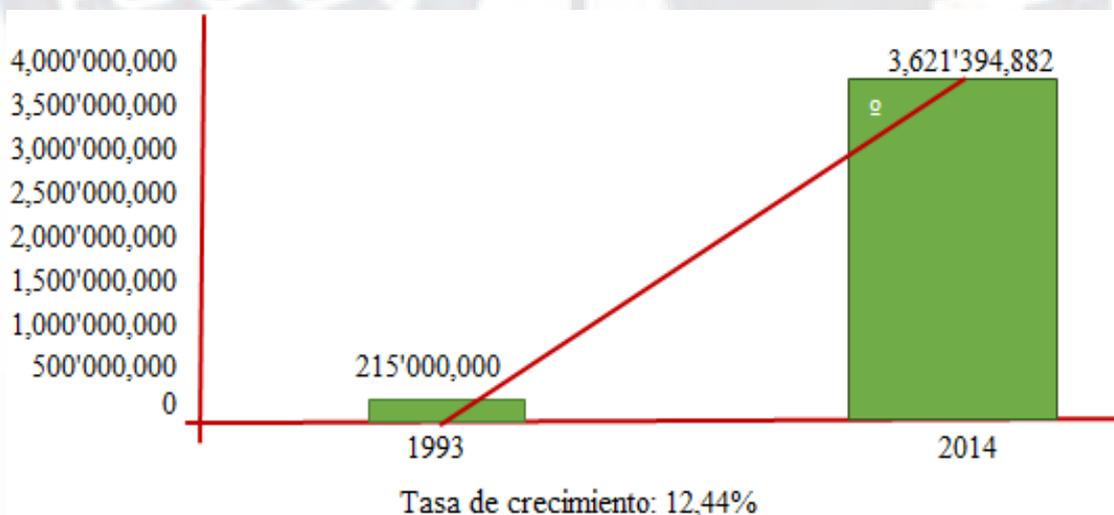
*Figura 3.* Crecimiento del PBI 2015 (var. %). Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p. 10. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>



*Figura 4.* Inflación 2015. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p. 10. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

Los datos anteriormente mencionados distan de los datos de la economía peruana de las décadas de los ochenta y noventa. En dichas décadas el Perú experimentó el impacto de una convulsión social y económica que estuvo muy cerca de quebrar la totalidad de la industria turística. Se perdieron diversos mercados, lo cual permitió que aparecieran nuevos países ofertantes en la región, entre otros motivos por la falta de infraestructura. Como se observa en la Figura 5, los ingresos monetarios del turismo receptor se incrementaron un 12.44%, debido a la notoria mejoría económica de los precios altos de los metales como el cobre, oro, o zinc, y por las adecuadas políticas económicas que se tomaron en la década de los noventa y la primera década del siglo.

En 2014, los turistas extranjeros generaron ingresos finales ascendentes a US\$3,621 millones. Los turistas nacionales generaron un consumo final de US\$3,500 millones. El tamaño económico del mercado fue de US\$7,121 millones, la cifra de ingresos del turismo receptor representó el 9.0% de las exportaciones de 2014; y en términos de aporte al PBI nacional, tanto el turismo interno como el receptivo significaron el 3.75%.



*Figura 5.* Ingresos monetarios del turismo receptor entre 1993 y 2014 (en US\$). Tomado de “Ingresos,” por el Observatorio Turístico del Perú (OTP), 2015f. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/ingresos.pdf>

Los turistas nacionales gastan aproximadamente US\$500 per cápita en sus viajes por el país anualmente. El gasto estimado del turista nacional equivale al 39% de lo gastado en promedio por el turista extranjero. El total de peruanos o residentes en el País que realizan

viajes dentro del Perú se estima en 7 millones de personas, y 4.2 millones de personas realizan exclusivamente actividades turísticas. De acuerdo con las estimaciones del OTP, se le deberán adicionar 2.8 millones de personas cuya motivación no fue exclusivamente la de viajar por motivos de turismo, sino por motivos laborales o de negocios. Las magnitudes anteriormente mencionadas muestran la importancia del turismo interno en el Sector, por otro lado los países receptores como el Perú exportan turismo, aunque en realidad lo reciben; se trata de un producto de exportación solo que es consumido en el lugar de producción. Los ingresos por turismo aumentan en relación con los pagos, por lo tanto la balanza se beneficia. Como se ha descrito, la economía saludable que a 2015 presenta el Perú permite el incremento del turismo interno, incrementando los precios en la temporada alta en los destinos receptores, y automáticamente afecta a toda la población de la zona. Existe una oferta monetaria excesiva, por lo que la demanda está dispuesta a pagar más por el hospedaje, servicios, actividades de ocio, etc.

***Tendencias en la economía local.*** El desarrollo del Sector Destinos Turísticos en el Perú crea inversiones por parte de las administraciones públicas en infraestructura, como aeropuertos, carreteras, etc. Todos estos esfuerzos sirven para adecuar la oferta turística a la demanda. Además se embellecen y mejoran las ciudades para que sean agradables para el turista. Todo ello no hace sino mejorar la vida del ciudadano y la estancia del turista en el lugar de destino. La oferta turística en el Perú en un 92% es de naturaleza histórico cultural. Sin embargo, no es menos cierto que el País gozó de ventajas comparativas en este tipo de turismo; pero a 2015 diversos países con similares características al tipo de turismo peruano han ampliado su oferta turística, combinando este tipo de turismo, con otros como el de aventura, el recreacional, el ecoturismo, entre otros. Por lo tanto, el Perú debe seguir estos ejemplos puesto que a mediano plazo se puede encontrar con desafortunados escenarios.

Según el Banco de Datos Turísticos del Perú (BADATUR) del OTP, el número de viajeros nacionales asciende a la suma de 7 millones de personas en tanto que los turistas extranjeros ascienden a 2.8 millones de personas. A 2015, el mercado peruano está conformado por un 71.43% de turistas nacionales cuya motivación es la de realizar viajes y un 28.57% de turistas extranjeros.

Se puede inferir que esta actividad crecerá en la medida en que se incremente cuantitativa y cualitativamente el empleo, y por ende el consumo turístico de la población, variable además dependiente del crecimiento del ingreso nacional o PBI. En la Tabla 11 se muestran diversas proyecciones económicas para 2016, donde se observa un importante incremento del PBI (BCRP, 2015).

Tabla 11

*Resumen de Proyecciones 2013-2016*

	Proyecciones			
	2013	2014	2015	2016
PBI (var. % real).	5.8	2.4	4.8	6.0
Balanza comercial (miles de millones de US\$).	0.0	-2.8	-2.8	-2.0
Exportaciones (miles de millones de US\$).	42.2	38.0	36.1	39.9
Importaciones (miles de millones de US\$).	42.2	40.8	38.9	41.9
Inflación (var. %).	2.9	3.2	1.5-2.5	1.5-2.5
Resultado económico del sector público no financiero (% del PBI).	0.9	-0.1	-2.0	-2.0
Cuenta corriente de la balanza de pagos (% del PBI).	-4.5	-4.4	-4.4	-3.7

*Nota.* Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p. 44. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

El Estado debe de ser cauteloso en lo referente a la estabilidad de las políticas económicas en general, y en particular a los incentivos técnicos hacia este Sector; no solo por ser un rubro generador de divisas, sino por la capacidad generadora de mano de obra que el mismo implica.

***Economía en otros países.*** La demanda turística en el Perú depende de la situación económica de los países desarrollados. Cuando la economía de estos países crece también crece el dinero disponible de la población. Y una parte importante de este dinero disponible

se gasta en el turismo, particularmente en las economías en desarrollo como la peruana. Una retracción económica normalmente reduce el gasto turístico, como se pudo observar con la baja de la demanda de los turistas europeos en los últimos años (ver Figura 6 y Tablas 12 y 13) (BCRP, 2015).



*Figura 6.* Crecimiento del PBI: Eurozona (Variación porcentual anual).

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p. 7. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

El PBI de la Eurozona mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de la Zona Euro a lo largo de un periodo determinado. Si este se divide entre el número de habitantes de esta Zona, se obtendrá su PBI per cápita, el cual es útil para comparar el bienestar de sus habitantes, puesto que representa el valor de los bienes y servicios producidos por cada uno de ellos. Mediante este cálculo se pudo determinar la capacidad de los europeos para realizar viajes a los diversos Destinos Turísticos, lo cual implica un posible crecimiento del turismo receptivo en el Perú.

Como se puede apreciar en la Tabla 12, en la Eurozona la recuperación de la actividad económica durante 2014 ha sido débil. Este bajo nivel de crecimiento que en el tercer trimestre fue 0.6% ha estado acompañado por una inacción decreciente que ha incrementado los riesgos a diversos países de la región, lo cual impacta negativamente al Sector.

Tabla 12

*Eurozona: PBI (Tasas Trimestrales Desestacionalizadas Anualizadas)*

	2014		
	I	II	III
Consumo privado	0.6	1.1	1.9
Inversión fija	1.2	-2.6	-1.2
Variación de inventarios	0.5	-0.4	-0.5
Exportaciones netas	0.1	0.4	0.1
PBI	1.3	0.3	0.6

*Nota.* Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p. 7. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

Tabla 13

*Crecimiento por Países Europeos 2014-2015*

País	RI Octubre	RI Enero
	2014	2015
Alemania	1.5	1.1
Francia	1.0	0.9
Italia	0.4	0.3
España	1.5	1.7

*Nota.* Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p. 7. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

El BADATUR del OTP estimó para el período 2015-2018 una tasa media anual de crecimiento en los ingresos del turismo receptor peruano del 3.69%, considerando las secuelas de la crisis económica mundial. Se ha partido de la premisa de que el gasto per cápita se mantendrá en un monto no mayor a US\$1,282, esperando ingresos del turismo receptivo para 2018 de US\$4,187 millones. Para 2021 se estima la suma de 5,250 millones.

También se estima que el número de visitantes al País, experimentará una tasa anual esperada de crecimiento del 3.0%. Se considera que no debe dejarse de monitorear aún los embates económicos mundiales. En tal sentido, para 2018 se esperan 3.2 millones de

extranjeros. Sin embargo, para el período 2019-2021, se estima que el turismo receptivo recuperará la tasa de crecimiento del 8.5% anual, estimándose una cantidad de visitantes para 2021 de 4.1 millones de visitantes extranjeros.

Las estimaciones anteriormente mencionadas se han hecho considerando las tendencias de crecimiento económico medidas por el PBI. Esto se debe a que la demanda turística del turismo receptivo es directamente proporcional al crecimiento del PBI de los países desarrollados.

En la Figura 7 y Tabla 14 se muestra el PBI estimado para 2016, indicando un claro crecimiento del PBI en la economía mundial augurando un crecimiento en la demanda de los diversos Destinos Turísticos en el Perú.



*Figura 7.* Crecimiento del PBI en economía mundial (variación porcentual anual). Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p. 3. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>

El World Travel & Tourism Council (WTTC, 2015a) prevé que en 2015 el sector turismo crezca por encima de la mayoría de los sectores líderes, exceptuando a la industria de electrónica de consumo y a la industria aeroespacial. También se prevé que el crecimiento del gasto doméstico del sector de viajes y el turismo aumente de 3.1% en 2014 a 3.7% en 2015, con un incremento del 3.9% al 4.8% de la inversión mundial en este sector, al margen de la baja tasa del crecimiento de las regiones, como se muestra en la Tabla 14. Esto se debe por el bajo costo del petróleo, lo cual abarata el precio de los boletos aéreos.

Tabla 14

*Crecimiento por Países Mundial 2014-2015*

País/Región	RI Octubre 2014	RI Enero 2015
EE.UU.	3	3.1
Eurozona	1.2	1.1
Japón	1.3	1.3
China	7.2	7
Latinoamérica	2.6	1.7

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

Por otro lado, el valor internacional del mercado de divisas tiene una incidencia directa sobre el turismo en el Perú. Una bajada o subida de las diferentes divisas repercute positiva o negativamente en el número de turistas de los diversos destinos turísticos en el Perú. Cuantos más turistas ingresan al País, más sube la moneda local, repercutiendo de esta manera en el mercado de divisas.

Se puede concluir que en una economía globalizada, donde los medios de comunicación cumplen un rol importante en la formación de la opinión pública, con una rapidez inusitada, es esencial cuidar tanto la imagen interna como externa del País, invirtiendo en infraestructura turística para mejorar la competitividad. También fomentando el turismo interno mediante políticas que induzcan al consumo de los productos turísticos, aprovechando el buen momento económico que atraviesa el Perú.

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

***Tendencias y estilo de vida del consumidor peruano.*** El Perú es un país diverso no solo en el plano medioambiental, sino también en lo cultural y social, lo cual dificulta definir de manera general las tendencias y estilos de vida de los consumidores de los productos turísticos del Sector Destinos Turísticos del Perú. Por lo tanto, se considera conveniente definir dos grupos de consumidores peruanos a los cuales se les llamarán viajeros y no viajeros. Estos últimos representan un amplio mercado potencial a aprovechar. Se consideran como viajeros o vacacionistas nacionales a todos aquellos peruanos que se

trasladan a alguna zona del País diferente a donde residen, principalmente para relajarse, descansar, divertirse, o conocer nuevos lugares, por un periodo mayor a una noche y menor a 12 meses. Según el último estudio sobre el viajero peruano realizado por PROMPERÚ, el 59% de los vacacionistas nacionales son mayores de 35 años. La mayoría de vacacionistas pertenecen al nivel socioeconómico C, lo que confirma que se trata de un grupo emergente en firme crecimiento, que está dinamizando la economía nacional. De acuerdo con sus motivaciones, comportamientos, y actitudes del viajero frente a un viaje, el Perfil del Vacacionista Nacional clasifica a los viajeros en cuatro tipos: (a) descanso y relax, (b) conocedor, (c) divertido, y (d) ahorrador (PROMPERÚ, 2014):

1. El viajero de *descanso y relax* viaja por motivos de descanso o diversión, y frecuentemente lo hace en compañía de otros miembros del hogar. En algunos casos, durante el trayecto visita a parientes y amigos, aunque este no sea el motivo principal del viaje. Este tipo de viajero por lo general elige Destinos Turísticos denominados de “Sol y Playa”, los cuales se encuentran en la costa norte del Perú con el propósito de buscar buen clima, descansar, relajarse, y divertirse.
2. El viajero *conocedor* por lo general elige destinos con características particulares las cuales ha sido valoradas previamente por este. Entre los destinos elegidos por este tipo de viajero se encuentran los destinos naturales para estar en contacto con las áreas naturales, para admirar la flora y fauna del lugar, así como su biodiversidad y medioambiente. Este viajero también es consumidor del turismo cultural, el cual satisface el deseo de conocer la historia del lugar y admirar atractivos culturales, sitios arqueológicos, monumentos arquitectónicos, inmuebles históricos, y museos.
3. El viajero *divertido* es el que elige desarrollar actividades que demanden actividad física a la vez que conoce nuevos destinos. Es caracterizado por elegir un tipo de turismo que permite estar en contacto con la naturaleza, pero realizando grandes esfuerzos y actividades de alto riesgo que, por lo general, implican desafiar la geografía del lugar. En

el plano urbano, el viajero divertido prefiere visitar y conocer los principales atractivos turísticos de las ciudades como plazas, parques, calles, y avenidas importantes; también los centros comerciales, grandes tiendas, y ferias. Las ciudades son puntos inevitables de contacto durante el recorrido de un país a otro. Este tipo de turismo es practicado también por: los viajeros de negocios, los que participan en convenciones y congresos, y quienes van a visitar a familiares y amigos.

4. El viajero *ahorrador* puede estar dentro de las categorías anteriormente mencionadas pero se caracteriza por ser usuario de servicios y productos turísticos que no sean de lujo o costosos. Por lo general, su medio de transporte es el terrestre; se hospeda en albergues, hoteles de tres estrellas, o de inferior categoría, y consume alimentos en restaurantes populares de bajo costo. Este tipo de viajero elige destinos poco sofisticados cercanos al lugar donde vive.

Se consideran como no viajeros a las personas que no suelen viajar por vacaciones o recreación, a pesar de contar con los recursos económicos y la disponibilidad para hacerlo. A 2015, se definen cuatro grupos de no viajeros en función de su personalidad, sus actitudes, y comportamiento frente a los viajes. Los nombres de estos grupos describen las características más resaltantes de estos: (a) el no viajero circunstancial, (b) el no viajero plástico, (c) el no viajero rígido, y (d) el no viajero tímido (PROMPERÚ, s.f.):

1. El *no viajero circunstancial* no puede viajar por cuestiones laborales, familiares, o porque sus días libres no coinciden con los de su familia. Otro de los motivos por lo cual no puede viajar es porque debe cuidar a bebés o niños pequeños. Este tipo de no viajero le gustan los viajes al interior del País y ha viajado con cierta frecuencia, ya sea con sus padres de niño o en su etapa de estudiante. Son personas muy sociables, conversadoras, y con “espíritu viajero”, aunque manifiestan sentirse cansadas y con deseos de tener unos días de descanso y relax.
2. El *no viajero plástico* prefiere destinos modernos, con buena infraestructura turística y con amplias posibilidades de diversión; este tipo de viajeros se siente atraído por los

viajes al exterior. También considera que los destinos del interior no ofrecen las comodidades y facilidades para divertirse al estilo de ciudad al que está acostumbrado.

Se puede decir que tiene como rasgos de su personalidad ser alegre y sociable, como el no viajero circunstancial, suele tener muchos amigos y salir de noche a divertirse.

3. El *no viajero rígido* se siente inseguro viajando al interior; cree que va a estar incómodo e incluso piensa que lo van a estafar. Las preocupaciones generadas por el posible viaje son mayores a las ganas que tiene de conocer nuevos destinos al interior del Perú. La desconfianza es un rasgo característico de su personalidad al igual que la baja tolerancia a la frustración; no les gusta la aventura, los cambios, y quieren tener todo bajo control.
4. El *no viajero tímido* sostiene que no viaja porque lo considera agotador, incómodo, y aburrido, pero la verdadera razón es que a pesar que le gustaría viajar necesita del soporte grupal con el que frecuentemente no cuenta; también requiere de una personalidad extrovertida y segura que lo acompañe en sus viajes puesto que el viajar lo percibe como una actividad difícil de practicar. Son personas introvertidas, poco sociables, dependientes, inseguras, y no suelen tomar la iniciativa.

**Demografía.** La información demográfica general sobre la población del Perú de acuerdo con estimaciones y proyecciones del INEI (2015b) hasta el 30 de junio de 2014 ascendía a 30'814,175 habitantes con una densidad promedio de 24 habitantes por km<sup>2</sup> y su tasa de crecimiento anual es de 1.1%. El 52.6% de la población peruana viven en la costa, el 38% en la sierra, y el 9.4% en la selva. La población económicamente activa (PEA) equivale al 73.57% del total de la población, es decir 22'668,626 habitantes. A pesar de su acelerado crecimiento económico, el Perú sigue registrando índices sociolaborales problemáticos. Por ejemplo, las tasas de pobreza total e indigencia son respectivamente 23.9% y 4.7%.

Con la finalidad de definir las características del colectivo humano relevante al Sector Destinos Turísticos en el Perú, se utilizarán los datos recogidos por PROMPERÚ en el marco de un estudio sobre el vacacionista peruano. Este estudio consta de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas realizado a 3,359 hombres y mujeres de nacionalidad y

residencia peruana, de 18 a 64 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B, y C, que hayan realizado un viaje al interior del País por vacaciones entre enero y diciembre de 2013.

La Tabla 15 define las características básicas del vacacionista interno peruano recogidas en el estudio anteriormente mencionado (PROMPERÚ, 2014).

Tabla 15

*Perfil del Vacacionista Interno Peruano*

Característica	Descripción
Sexo	El 59% son mujeres.
Edad	El 59% son mayores de 35 años, siendo la edad promedio 39 años.
Nivel socioeconómico	El 61% pertenecen al NSE C.
Educación	El 70% tienen una carrera técnica o universitaria completa.
Empleo	El 33% trabajan en el sector privado.
Motivación	El 43% viajan para descansar y relajarse.
Interés	El 54% se animan a viajar por los comentarios y las experiencias de sus familiares y amigos.
Elección	El 52% escogen un lugar por sus paisajes naturales.
Financiamiento	El 71% pagaron el viaje con sus ahorros.
Estacionalidad	El 38% viajan en cualquier mes del año.
Grupo	El 43% viajan con su familia (padres e hijos).
Lugar	El 32% prefieren visitar el departamento de Lima y le siguen Ica, Arequipa, y La Libertad.
Transporte	El 72% utilizan el servicio de ómnibus interprovincial.
Información	El 84% no buscan datos turísticos antes de realizar el viaje. Los pocos que sí lo hacen, usan Internet (72%) principalmente para averiguar los costos y características de alojamiento, así como sitios de interés.
Permanencia	El 49% pasan hasta tres noches en el lugar visitado.
Alojamiento	El 55% usan un hospedaje pagado, por lo general un hotel (29%) o un hostel (26%).
Organización	La mayoría viaja por cuenta propia, en tanto un 7% contratan un tour guiado en el lugar visitado.
Gasto	El desembolso promedio es de S/.458 por persona en todo el viaje, pero un interesante 25% invierten más de S/.600, sobre todo los que viajan en pareja y los que visitan lugares nuevos.
Actividades	El 48% recorren iglesias, catedrales, e inmuebles históricos.

*Nota.* Tomado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2013: El Turismo en Cifras,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014, p. 8. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/PerfilVacacionistaNacional2013.pdf>

El estudio anteriormente mencionado entre otras cosas, muestra que el “boca a boca” es la manera más común de motivar la visita de un destino. Las personas que visitan un lugar y quedan fascinadas con la experiencia se convierten en los mejores promotores turísticos entre sus familiares y amigos. Sin embargo, Internet sí tiene incidencia en el grupo de jóvenes de 18 a 24 años (18%). La información más importante para los vacacionistas peruanos son los precios de los posibles alojamientos y las ventajas que ofrecen. También se ratifica el interés que el vacacionista peruano tiene por la gastronomía, puesto que alrededor de la tercera parte de los visitantes consultan sobre los restaurantes donde pueden disfrutar de las comidas típicas de la zona. El vacacionista nacional prefiere viajar con su familia directa, especialmente el grupo de 35 a 44 años (54%). Según el estudio en cuestión, la costumbre de emprender una aventura solitariamente es menos frecuente, excepto para los trujillanos, que duplican el promedio con un 22%, y los chiclayanos con 20% (PROMPERÚ, 2014).

El estudio también indica que los ómnibus interprovinciales son, definitivamente, el medio de transporte preferido por la mayoría de vacacionistas. Los que más emplean este servicio terrestre son los chiclayanos (91%), y en general las personas pertenecientes al nivel socioeconómico C (81%). Los que más utilizan el traslado aéreo son los limeños (11%). El auto propio está en constante alza como medio de transporte y en los niveles socioeconómicos A y B llega hasta un 20%. En lo referente al hospedaje, el uso de hoteles, hostales, y otros hospedajes se incrementa cada año, especialmente por los vacacionistas de 25 a 34 años (57%), y por los visitantes de los niveles socioeconómicos A y B (62%). De igual manera, casi la mitad del grupo de vacacionistas que tiene entre 45 y 64 años escogen alojamientos no pagados. El ahorro es la principal fuente de financiamiento según el presente estudio de los vacacionistas peruanos. Cada vez existen más peruanos que disponen del sueldo del momento para realizar un viaje de recreación, lo cual refleja una mejora en la situación económica. Los que más emplean su sueldo para vacacionar son los arequipeños (44%) y chiclayanos (43%), mientras que los que más utilizan sus ahorros son los trujillanos (74%). El uso de las tarjetas de crédito para viajar es cada vez más bajo. Sin embargo, el

17% de las personas de los niveles socioeconómicos A y B financian de esta manera sus vacaciones (PROMPERÚ, 2014).

*Aspectos religiosos de la sociedad peruana.* En general, se puede identificar a la sociedad peruana como católica, sin embargo existe un alto sincretismo entre esta y los ritos y creencias de la antigua religión incaica. Esto es un hecho en la diversidad de festividades y rituales que recogen tanto el fervor católico, así como el misticismo de las antiguas culturas indígenas.

Según el censo de 2007, la mayor parte de la población se identificaba como católica (81.3%); seguida en número de fieles por las iglesias evangélicas (12.5%); Testigos de Jehová, mormones, adventistas, entre otros grupos; otras religiones (3.3%); budistas, islamistas, hinduistas, y hare krishnas; y el 2.9% de la población peruana afirman no profesar ninguna religión.

La Conferencia Episcopal Peruana alegó antes de la realización del censo peruano de 2007, que los cuestionarios realizados por el INEI podían inducir a una subestimación de fieles de la Iglesia católica, la misma que estima que un 90% de la población peruana profesan la religión católica en contraposición de los datos referidos por el censo. La distribución de las religiones profesadas no es del todo uniforme; los censos de 1993 y 2007 mostraron una mayor proporción de habitantes que profesaban el culto evangélico en las áreas rurales, 10.3 y 15.9 respectivamente (INEI, 2015c). Se puede concluir que el catolicismo en la sociedad peruana influye de manera importante al Sector, lo cual explica que el 48% de los turistas peruanos que hacen turismo interno, incluyan entre las actividades culturales el recorrido de iglesias y catedrales que se encuentran en los destinos (PROMPERÚ, 2014).

El desarrollo de los destinos de turismo religioso, durante los últimos años ha permitido que las peregrinaciones reúnan a decenas de millones de personas en el ámbito mundial. Las peregrinaciones modernas tienen motivaciones culturales y turísticas a diferencia de las peregrinaciones del pasado, cuyas motivaciones eran estrictamente de

carácter religioso. Por este motivo, el turismo religioso es una manera eficaz de entender las culturas a través de la interpretación de la religión.

Las rutas de peregrinación y los itinerarios religiosos se han convertido en productos turísticos de importancia, que demandan un elevado nivel de organización por parte de los actores de los Destinos Turísticos, debido a que las rutas por lo general cruzan diversas localidades, las cuales deben prepararse con anterioridad. Según la OMT (2007), los elementos que deben de ser considerados para el desarrollo sostenible del turismo religioso, son los siguientes:

- La cuantificación y la gestión de la circulación de personas durante eventos gigantescos;
- El mantenimiento y la rehabilitación de monumentos religiosos y culturales;
- La protección medioambiental de los lugares de interés natural en los que se desarrollan los eventos religiosos de envergadura;
- Los caminos y los itinerarios de peregrinación;
- La seguridad y la higiene de las personas;
- La buena utilización de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación; y
- La promoción y el marketing de nuevos productos y servicios vinculados con este turismo.

Los elementos antes mencionados, sugieren que el turismo religioso exige que se lleven a cabo investigaciones para definir la gestión de los monumentos, iglesias, lugares de interés, y territorios; considerando las características del destino y las necesidades de los visitantes.

Entre los Destinos Turísticos más representativos del Perú está Lima, la capital, en la cual se encuentra la Catedral de Lima, la Iglesia de San Pedro, la Iglesia de las Nazarenas, y el Convento de San Francisco con sus respectivas catacumbas, entre otros. En lo referente a las celebraciones, se debe señalar que octubre es el mes del Señor de los Milagros, cuyas procesiones suelen congregarse miles de fieles y turistas, nacionales y extranjeros. Por otro lado, Cusco es una región donde convergen las expresiones religiosas andinas con las

cristianas; las fiestas como el Inti Raymi o el Corpus Christi son muestras de ello. En la ciudad de Cusco se pueden apreciar la Catedral, el Templo de San Blas, el Museo de Arte Religioso, el Templo de la Compañía, y el Templo de la Merced. La ciudad de Ayacucho es llamada “la ciudad de las iglesias”, por la cantidad y el elevado nivel arquitectónico de las iglesias que alberga. Entre las más representativas se encuentran la Catedral, los templos de San Cristóbal, Santo Domingo, San Francisco de Asís, la Compañía de Jesús, la Merced, Santa Ana, y Santa Teresa. Finalmente, se puede mencionar el Monasterio de Santa Catalina, en Arequipa; el cual data del siglo XVI. Al 2015, es un complejo turístico abierto al público, en el cual se puede apreciar su destacada arquitectura (“La Ruta del Turismo,” 2012).

***Grandes eventos e influencias.*** A 2015, el Perú forma parte del amplio mercado global de países que compiten por ser los más atractivos y ofrecer una mayor y mejor oferta turística de eventos y convenciones. Para incrementar la afluencia del turismo en la ciudad de Lima a través de una mayor captación de reuniones, incentivos, convenciones, y exhibiciones, se creó el Buró de Convenciones; el cual reúne a todos los agentes del Sector, privados y públicos, y sociedad en general, involucrándolos en el mejoramiento y promoción de la ciudad de Lima y así contribuir con el desarrollo de la economía y la calidad de vida en la comunidad. Entre los objetivos del Buró de Convenciones están el impulsar el aumento de los niveles de competitividad y sustentabilidad de las ciudades receptoras del turismo de eventos y convenciones; también, generar un mecanismo que sea de beneficio económico y social en las comunidades a través de la generación de eventos de calidad y de relevancia internacional, incrementando el nivel de especialización de los profesionales del Sector (Buró de Convenciones, 2015).

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

***Información y comunicación.*** La conectividad, accesibilidad de la información, y la tecnología crean un contexto favorable y más dinámico en todo sentido para la innovación.

La tecnología ha llegado a ser parte esencial de la vida; a 2015 las agencias de viajes compiten con aplicaciones online como Airbnb y páginas web de ventas de pasajes y hoteles llamados *Global Distribution System* [Sistemas de Distribución Global] (GDS, por sus siglas en inglés).

Ytuqueplanes.com de PROMPERÚ es un claro ejemplo del desarrollo de nuevas tecnologías como medio de promoción, comunicación, y comercialización de destinos mediante una plataforma promocional generando sinergias y formalizando a los prestadores turísticos. Aunque Google sigue siendo el buscador por excelencia de la información sobre los Destinos Turísticos en el Perú, la página web ytuqueplanes.com ha conseguido posicionarse en el segundo lugar, como se puede observar en la Tabla 16 (PROMPERÚ, 2014).

Tabla 16

*Consultas Online antes del Viaje*

Sitio web	f(%)
Google	68
ytuqueplanes.com	16
promperu.gob.pe	4
peru.info	3
turismoperu.info	3

*Nota.* Tomado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2013: El Turismo en Cifras,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2014, p. 17. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/PerfilVacacionistaNacional2013.pdf>

Para buscar información de interés referente a los Destinos Turísticos, los vacacionistas nacionales recurren mayoritariamente a Internet, que es el medio más utilizado para este fin desde hace ya hace algo más de una década, lo cual es otro ejemplo de cómo las tecnologías de información afectan positivamente al Sector. Mediante una encuesta realizada por PROMPERÚ, el 63% de los viajeros peruanos reconocen que han utilizado teléfonos inteligentes, para buscar información del Destino Turístico durante su viaje. La misma encuesta indica que el 49% de los encuestados han utilizado una red social para comentar su viaje. Se puede concluir que la tecnología de información es una herramienta importante

para los viajeros y los proveedores de servicios y productos turísticos, mediante la cual se promocionan los Destinos Turísticos (PROMPERÚ, 2014).

***Mecanismos y tecnología de compra.*** Los esfuerzos por conectarse con el consumidor van más allá de la publicidad dirigida en redes sociales o blogs, por lo cual se debe entender que las agencias de viajes digitales y portales turísticos son importantes para promocionar la oferta turística de los Destinos Turísticos por parte del viajero como del proveedor de servicios turísticos. A 2015, el viajero puede hacer sus reservas de avión o autobús, también puede reservar habitaciones de hotel u hospedajes, pero los Destinos Turísticos son más que eso. Los Destinos Turísticos están conformados por un conjunto de servicios y productos que le dan forma a la oferta, los cuales pueden ser organizados en paquetes por operadores turísticos. En este sentido, PROMPERÚ creó un portal web el cual ofrece paquetes turísticos organizados según el tipo de actividad y en el departamento que el vacacionista prefiera, llamado ytuqueplanes.com. La importancia de este portal radica en la formalización de los proveedores de servicios y productos turísticos debido a que es requisito indispensable ser una compañía formal para llegar a formar parte del paquete turístico determinado.

En 2014 se registraron 528,000 viajes generados por la campaña ytuqueplanes.com, lo que representó un crecimiento del 62% respecto del año anterior. En 2014 se lograron S/.276 millones por movimiento económico en los destinos promocionados en el portal. Este portal es el segundo buscador de viajes después de Google por el viajero peruano, por lo cual tiene un alcance de 1.5 millones de personas y cuenta con 5 millones de visitas desde noviembre de 2012. A julio de 2015 se estima un movimiento de 256,000 viajeros por la campaña ytuqueplanes.com, y S/.127 millones en negocios generados, lo cual significa un crecimiento de 15% en la venta de paquetes de operadores participantes. Por lo tanto, 580 empresas regionales de todo el País esperarían ser beneficiadas en 2015 (PROMPERÚ, 2015a).

En este sentido, se puede apreciar que el estilo de vida del nuevo consumidor está orientado a las redes sociales en donde se comparten experiencias y vivencias, y a las compras por internet; es por eso que es imprescindible el trabajo de la imagen y difusión de Destinos Turísticos a través de una clara estrategia digital en la red conociendo las características y los estilos de vida de los consumidores local y global, así como definiendo geográficamente dónde va a estar situado el mercado nicho de consumidores.

Un problema que se presenta en el desarrollo del sector turismo, es que más del 90% de prestadores de servicios turísticos en el Perú son PYMES con bajo nivel tecnológico y de inversión. Además de la falta de adaptación a las innovaciones tecnológicas y a las nuevas estructuras de mercado en la capacitación turística, son un grave problema que se tiene que solucionar, así como insuficientes plataformas comerciales a través del Internet y las nuevas tecnologías.

Según el FEM (2015a), el Perú ocupa la posición 89 entre 141 países en lo referente al nivel de uso de las telecomunicaciones y tecnología para hacer negocios; lo cual sitúa al Perú por debajo de la media de la región, motivo por el cual es fundamental invertir en infraestructura de comunicaciones por parte del Gobierno y de los actores privados. También es importante invertir en capacitar a los estudiantes y trabajadores en el uso tecnologías de información para aumentar la productividad, mejorar el servicio, y hacer del País el país más competitivo en la región.

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

Los asuntos ecológicos y ambientales del Sector son contemplados por el MINCETUR, conforme a lo previsto en el Artículo 15 de la “Ley General del Turismo” (Ley 29408, 2009). El MINCETUR es la entidad encargada de formular los lineamientos para la elaboración y actualización de los inventarios de recursos turísticos, los cuales comprenden los asuntos ecológicos y ambientales, así como de los inventarios regionales de recursos turísticos.

Los lineamientos a los que refiere el artículo anterior deben ser incorporados en el *Manual para la Elaboración y Actualización de los Inventarios de Recursos Turísticos*, instrumento que debe contener además la metodología para tales procesos. Dicho Manual es aprobado por Resolución Ministerial del MINCETUR. Esta entidad es la encargada de diseñar, organizar, y actualizar el sistema de información de base para la organización, elaboración, y actualización del inventario nacional de recursos turísticos, considerando para ello la información que con tal fin deben proporcionar los Gobiernos regionales y la MML. El MINCETUR, los Gobiernos regionales, y la MML deben priorizar los programas, proyectos, y acciones sustentados en los recursos turísticos que se encuentran registrados en el inventario nacional de recursos turísticos.

En el Artículo 22, que trata sobre la publicación de los inventarios de recursos turísticos, se indica que el MINCETUR debe publicar el Inventario Nacional de Recursos Turísticos y cada Gobierno regional así como la MML deben publicar sus inventarios de recursos turísticos en sus respectivos portales.

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

La MEFE arroja un puntaje ponderado total de 2.41, el cual se encuentra por debajo del promedio, lo cual indica que no se están aprovechando oportunidades como la explotación de los recursos naturales y culturales, sin que lleguen a convertirse en atractivos turísticos alienados con los requerimientos de los turistas nacionales e internacionales y con las tendencias globales del turismo como el turismo vivencial, alternativo, y ecológico.

Se puede decir que el potencial del Sector Destinos Turísticos en el Perú es alto, pero sin planes estratégicos para desarrollar de una manera planificada este potencial. Además no se logran los objetivos de convertir al Perú en potencia turística en el ámbito regional (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) del Sector Destinos Turísticos en el Perú*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1 Numerosos recursos naturales y culturales en estado original.	0.10	3	0.30
O2 Voluntad política en reconocer al turismo como prioridad.	0.09	3	0.27
O3 Estabilidad macroeconómica del País que propicia el crecimiento.	0.09	4	0.36
O4 Población nacional joven y capacitada.	0.07	1	0.07
O5 Demanda actual por el turismo vivencial, alternativo, y ecológico.	0.08	2	0.16
O6 Tratados internacionales que facilitan el ingreso de los extranjeros al País.	0.06	1	0.06
O7 Cooperación internacional en la conservación, recuperación, y puesta en valor del patrimonio.	0.06	1	0.06
O8 Incremento en el uso de TIC en la comercialización como en la promoción de los destinos.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.61		1.40
Amenazas			
A1 Impacto negativo del cambio climático, la contaminación, la depredación, y la deforestación.	0.04	2	0.08
A2 Dificultad en el transporte y las comunicaciones debido a las características geográficas del País.	0.09	4	0.36
A3 Conflictos sociales e inestabilidad política en el ámbito local.	0.07	2	0.14
A4 Inseguridad y delincuencia común.	0.07	2	0.14
A5 Incapacidad de los Gobiernos regionales y locales para asumir sus roles.	0.05	3	0.15
A6 Productos turísticos con mejor calidad y bajo costo en el mercado internacional.	0.07	2	0.14
Subtotal	0.39		1.01
Total	1.00		2.41

*Nota.* 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

También se puede afirmar que existen riesgos que es necesario neutralizar como: (a) la inseguridad; (b) dificultad en el acceso a los destinos; y (c) la falta de competencias por parte de los Gobiernos regionales, los cuales no pueden coordinar de eficientemente con los actores de los Destinos Turísticos ocasionando que los productos turísticos no estén a nivel de las expectativas de los turistas nacionales e internacionales. Entre las amenazas más

importantes también se encuentra la falta de infraestructura apropiada que facilite el transporte aéreo, vial, y marítimo; considerado que diversos Destinos Turísticos se encuentran en zonas alejadas de la capital y actualmente está cobrando importancia el turismo ecológico.

### 3.5 Sector Destinos Turísticos en el Perú y sus Competidores

Es necesario comprender las características del entorno competitivo para diseñar estrategias exitosas que permitan lograr objetivos sostenibles en el tiempo. Por lo cual es recomendable que las empresas, industrias, y sectores utilicen el *Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*, el cual gráfica de manera coherente las fuentes de la presión competitiva que determinan la rentabilidad de un sector: (a) la amenaza de posibles sustitutos, (b) la amenaza de ingreso de nuevos entrantes o competidores, (c) el poder de la negociación de los compradores, (d) el poder de negociación de los proveedores y, (e) el grado de rivalidad entre los competidores. En la Figura 8 se muestran las fuerzas que conducen a la competencia del Sector Desarrollo de Destinos Turísticos en el Perú.

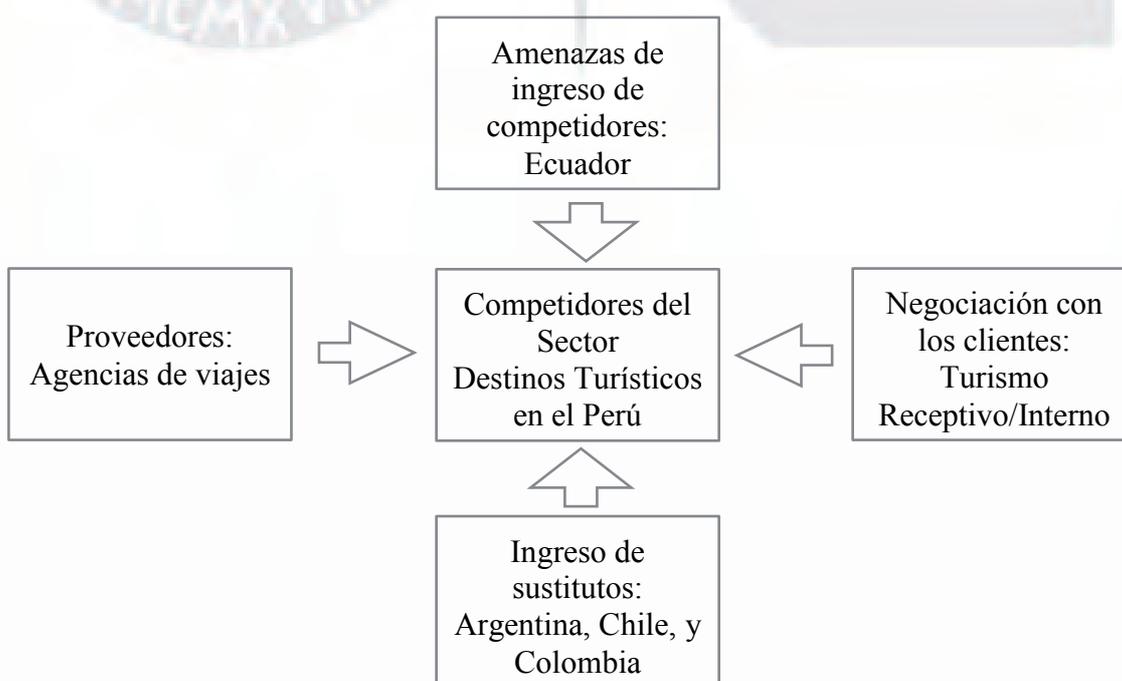


Figura 8. Fuerzas que conducen a la competencia del Sector Desarrollo de Destinos Turísticos en el Perú.

### 3.5.1 Poder de negociación con los proveedores

Al mencionar a los proveedores del Sector, se hace referencia a las empresas encargadas de ofrecer bienes y servicios a las empresas turísticas, cuyos productos conforman el producto turístico del destino, y este a su vez define la oferta turística del mismo. El desempeño de las empresas turísticas y el de sus proveedores es importante para el Sector, puesto que los éxitos de estas redundan en el éxito del Destino Turístico. Es importante indicar que los proveedores del Sector se diferencian por la complejidad y calidad de sus servicios; por lo general, los proveedores de los Destinos Turísticos dirigidos al turismo interno tienden a ofrecer servicios básicos a precios accesibles y los dirigidos al turismo receptivo ofrecen servicios más sofisticados y costosos. Debido al bajo nivel de organización y concentración de los proveedores del Sector, la capacidad de negociación de éstos es reducida; sobre todo en los que se encuentran en destinos alejados y rurales, por lo cual se puede decir que las características de la oferta y del poder negociación depende de la ubicación de los destinos turísticos y de la infraestructura logística del destino.

Entre las empresas del Sector que destacan por convocar y articular la mayoría de servicios del destino, se encuentran a las agencias de viaje, las cuales organizan y coordinan los servicios a ser ofrecidos a los turistas nacionales y extranjeros. Estas compañías a su vez cumplen una función importante al difundir los destinos del País, motivo por el cual es un ejemplo importante a mencionar. Seguidamente, se nombran las actividades que desempeñan las agencias de viajes y turismo:

- La promoción del turismo en los ámbitos nacional e internacional;
- La representación de empresas intermediarias o agencias de viajes y turismo no domiciliadas en el País;
- La representación de líneas aéreas;
- La representación de otros prestadores de servicios turísticos;
- El alquiler de vehículos con y sin conductor;
- El fletamento de aviones, barcos, autobuses, trenes, y otros medios de transporte;
- La organización y promoción de congresos, convenciones, y otros eventos similares.

- La contratación de guías de turismo; y
- Otras vinculadas a los viajes de turismo.

En el Perú en 2000, el MINCETUR (2015g) aprobó el *Reglamento de Agencias de Viajes y Turismo*, mediante el Decreto Supremo N°037-2000-ITINCI. Este Reglamento establece las disposiciones administrativas para la autorización, clasificación, y supervisión de las agencias de viajes y turismo que operan en el País; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia.

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

Los viajeros extranjeros como nacionales prefieren visitar Destinos Turísticos que cuenten con servicios de calidad, los cuales cuenten con la infraestructura necesaria para la generación de experiencias de acuerdo con su estilo de turismo. El viajero extranjero antes de emprender su viaje estudia con detenimiento las características del destino mediante diversos medios considerando los siguientes factores que definen su demanda y determinan su segmento: (a) gastronómicos, (b) culturales, (c) naturales, (d) destinos de aventura, y (e) destinos rurales. Estos factores pueden variar dependiendo del destino y de sus características del entorno, lo cual impacta directamente en el nivel de negociación. En lo referente al turista interno, puede decirse que sus características varían más bien por la estacionalidad, puesto que en los meses de verano de diciembre, febrero, y marzo, al igual que en julio, su demanda aumenta agregando una variable más a los segmentos anteriormente mencionados. Los turistas nacionales e internacionales, cuando planean y organizan su viaje pueden hacerlo mediante agencias de viaje, tour operadores o a través de páginas web especializadas. Lo cual implica una alta capacidad de negociación de los compradores debido a que éste está expuesto a varias ofertas de destinos en el Perú y con servicios que se ajustan a los presupuestos dependiendo del tipo de turismo a desarrollar por parte de los clientes.

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

Se ha definido como sustitutos del Sector, a los Destinos Turísticos de los países de la región que cuentan con productos turísticos similares, por lo cual los Destinos Turísticos de

Chile, Colombia, y Argentina son considerados como sustitutos. Estos países compiten entre sí para obtener la mayor cantidad de turistas proveniente de los países desarrollados y países de la región, por lo cual sus Destinos Turísticos están compitiendo de manera constante entre sí. La amenaza del Sector se incrementa en la medida que los destinos de los países mencionados son gestionados y promocionados de manera más eficiente. Se puede mencionar el caso de Chile, el cual cuenta con un mayor nivel de seguridad para el turista en comparación con los destinos peruanos. En el caso de Argentina, se puede mencionar el alto nivel de conciencia turística, lo cual posiciona a este País como uno de los destinos más visitados de la región. Para finalizar, Colombia está subiendo posiciones debido a las efectivas estrategias de promoción y por las políticas de seguridad nacional, las cuales están convirtiendo a este País en un destino más seguro. Más adelante, se analiza cuantitativamente mediante el uso de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) lo anteriormente mencionado.

#### **3.5.4 Amenaza de nuevos entrantes**

Una amenaza importante para el Sector Destinos Turísticos en el Perú en el ámbito regional es Ecuador, debido a las políticas implementadas en los últimos años las cuales fomentan el turismo receptivo mediante el Ministerio de Turismo de Ecuador.

En 2014 el turismo receptivo en el Ecuador ha crecido un 14% en comparación al año anterior, debido al trabajo conjunto de los sectores público, privado, académico, y comunitario durante los últimos años. Es importante indicar que en 2013, el Ecuador recibió 1'251,300 turistas extranjeros que representó un aumento del 21% en comparación con 2012. Entre los principales países cuyos turistas visitaron Ecuador en el periodo enero-noviembre de 2014 se encuentran: Colombia con 333,197 turistas que representaron el 23.80% del total de visitas, seguido de Estados Unidos con 232,868 turistas, representando el 16,6% de visitas, y finalmente Perú con 161,370 turistas, que representaron el 11.5% del total de visitantes. El sector privado también está participando en este crecimiento del turismo ecuatoriano

mediante el aporte de un total de US\$211 millones en el sector turístico durante 2014, siendo Guayas, Manabí, Pichincha, y Azuay las provincias donde se ejecutaron mayor inversión, especialmente en el sector hotelero.

Se puede concluir que Ecuador si bien es cierto no es uno de los países importantes de la región, pero en términos turísticos está creciendo rápidamente en la región amenazando con quitarle días de permanencia a la estadía promedio de los turistas extranjeros en el Perú.

Según el MINCETUR (s.f.-c), en el ámbito global el Sector compete con nuevos destinos de Asia, por las características similares de sus atractivos culturales y nacionales. Entre estos se puede mencionar: China, Cambodia, y Nepal.

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

A 2015, el Sector Destinos Turísticos en el Perú compete con países de la región que cuentan con destinos mejor desarrollados, con infraestructura turística y de comunicaciones de alto nivel como se ha descrito a lo largo del Capítulo III. A esto, se debe sumar los esfuerzos del Gobierno ecuatoriano, el cual mediante políticas que propician el turismo tanto interno como receptivo mediante las exitosas campañas de promoción como hemos visto en el punto anterior. Por lo cual se puede decir que el gobierno del Ecuador esta priorizando la actividad turística y difundiendo de manera eficiente sus destinos turísticos, convirtiendo lo en un competidor potencial en la región.

Mediante el ranking del FEM (2015a), se pueden comparar los países de la región en función de las características de sus Destinos Turísticos, ubicando a Argentina en el puesto 47, a Chile en el puesto 51, Perú en el puesto 58, y Colombia en el puesto 68. Cada uno de estos países tiene puntos débiles y fortalezas que impartan directamente su posición en el ranking. En el caso de Argentina, a pesar que es uno de los países mejor ubicados de la región en el ranking, es el penúltimo de 141 en favorecer a la inversión extranjera. Chile por

su parte, ocupa el puesto 2 en el ranking de países por su alto nivel de apertura económica. La biodiversidad con la que cuenta el Perú lo ha ubicado en el puesto 12 de recursos naturales, y finalmente Colombia está entre los últimos del ranking en lo referente a seguridad. Estas cifras muestran el posicionamiento de los Destinos Turísticos de los países de la región y los factores que generan rivalidad y oportunidades para el Sector.

Los países competidores antes mencionados, tendrán que elevar la calidad de sus productos turísticos para permanecer competitivos, también tendrán que aplicar una adecuada política de precios que les permita competir con el Perú en el turismo receptivo e interno, sobre todo en el caso de Chile.

### **3.6 Sector Destinos Turísticos en el Perú y Sus Referentes**

España ocupa el primer mundial en el ranking del FEM (2015a), debido al alto nivel de servicios, infraestructura, y comunicaciones, lo cual combinado con sus importantes atractivos culturales lo que hacen que este País destaque en el ámbito mundial. España es un buen referente para el Sector Destinos Turísticos en el Perú, debido a su alto nivel de interconexión entre sus destinos turísticos, gracias a su bien diseñada infraestructura de comunicaciones.

En el caso de EE.UU., cuenta con niveles elevados en infraestructura turística, atractivos naturales, y culturales. Pero por los elevados precios de sus productos turísticos, no alcanza el primer puesto. Este país es un buen referente para el Sector, ya que sus productos turísticos están diseñados teniendo en consideración por requerimientos de sus turistas nacionales e internacionales y las tendencias globales.

Italia tiene estándares elevados de servicios y recursos culturales si se lo compara con países europeos y latinoamericanos, por lo cual se encuentra posicionado dentro de los 10 primeros del ranking del Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial

(FEM, 2015b). Italia cuenta con una gran variedad de atractivos culturales, los cuales conforma productos turísticos de alto nivel, lo cual es un referente importante para el Sector.

El Perú como el resto de países del continente se caracteriza por bajos niveles de seguridad, a excepción de unos pocos países como Chile y Costa Rica. Este es uno de los factores más importantes a contemplar, puesto que el turismo receptivo es sensible a las informaciones sobre problemas sociales, narcotráfico, terrorismo, y crimen organizado.

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

**MPC.** Esta herramienta permite saber de manera cuantitativa la posición del Sector Destinos Turísticos del Perú en comparación con los competidores directos de la región. Conocer las fortalezas y debilidades en los factores considerados críticos del Sector frente a la competencia directa es importante para el diseño de una apropiada estrategia del destino (ver Tabla 18).

En la MPC se está comparando a Perú con Chile, Colombia, y Argentina. Es importante hacer esta comparación puesto que Chile es un buen referente de la región por las características naturales y culturales. Esta matriz muestra a Chile con el mayor puntaje debido a los factores de organización y políticos.

En el caso de Colombia, el factor *seguridad* aún impacta de manera significativa su turismo receptivo obteniendo el puntaje más bajo, a pesar de los grandes avances que ha obtenido en los últimos años. Finalmente, Argentina es uno de los países del continente con mayor puntaje por la calidad de sus productos turísticos y por las políticas de fomento al turismo interno y externo.

Se puede concluir que el Perú aunque tenga un mayor puntaje en lo referente a recursos culturales y naturales, no garantiza la posición más alta en la lista puesto que existen problemas por resolver en lo referente a seguridad e infraestructura.

Tabla 18

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Sector Destinos Turísticos en el Perú*

Factores críticos de éxito	Peso	Perú		Chile		Colombia		Argentina		Ecuador		Brasil	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Seguridad	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28	3	0.42	2	0.28	3	0.42
2. Priorización del turismo	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22
3. Competitividad de precios	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
4. Infraestructura turística	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36
5. Recursos naturales	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36
6. Recursos culturales	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	3	0.36	1	0.12	3	0.36
7. Recursos humanos y mano de obra	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27
8. Transporte aéreo	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
9. Transporte terrestre	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
Total	1.00		2.38		2.44		2.09		2.29		2.19		2.59

*Nota.* Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

**MPR.** Esta herramienta permite comparar el Sector Destinos Turísticos en el Perú con los Destinos Turísticos más importantes: (a) España, que es el país que domina el ranking mundial del FEM (2015a); (b) EE.UU., que ocupa el tercer puesto, el mejor posicionado de los países del continente americano; y finalmente (c) Italia, el cual tiene un desempeño importante en Europa a pesar de sus problemas de seguridad debido a la inmigración ilegal proveniente de África (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Matriz del Perfil Referencial (MPR) del Sector Destinos Turísticos en el Perú*

Factores críticos de éxito	Peso	Perú		EE.UU.		España		Italia	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Seguridad	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	3	0.42
2. Priorización del turismo	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
3. Competitividad de precios	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
4. Infraestructura turística	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5. Recursos naturales	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
6. Recursos culturales	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7. Recursos humanos y mano de obra	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
8. Transporte aéreo	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
9. Transporte terrestre	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.38		3.81		3.91		3.67

*Nota.* Valor: 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

### 3.8 Conclusiones

El Sector Destinos Turísticos en el Perú es un sector fundamental para el desarrollo del País puesto que es fuente de ingresos de divisas mediante el turismo receptivo, el cual ha estado creciendo en los últimos años. Como se ha descrito a lo largo de este trabajo, el turismo receptivo es directamente proporcional al PBI de los países del primer mundo, por lo

cual se deben establecer políticas que propicien un adecuado aprovechamiento de la coyuntura internacional para obtener la mayor cantidad de visitantes. Países como Chile a través de políticas que fomentan el turismo receptivo mediante incentivos a las empresas del sector turismo, logrado ser un País cuyos productos turísticos tienen precios competitivos, lo cual es uno de los factores importantes para la captación de turistas internacionales.

Por otra parte, el turismo interno, el cual genera mayores fuentes de trabajo debido a la demanda de servicios turísticos de características diversas dentro de cada destino, es un pilar fundamental para el desarrollo de los nuevos Destinos Turísticos, puesto que permite la difusión de nuevos productos turísticos y el posterior desarrollo de ellos. El estado saludable de la economía peruana ha permitido el crecimiento de este tipo de turismo. Cada vez son más los viajeros peruanos que demandan servicios de calidad puesto que debido a la tecnología están más informados y escogen sus destinos de manera más específica según sus aficiones, estilos de vida, y motivaciones; por lo cual los destinos deben de crecer de manera planificada orientando cada destino a mercados específicos y no de manera orgánica como se está dando en la actualidad por la falta de gestión local.

En definitiva, el Sector Destinos Turísticos en el Perú cuenta con un alto potencial de crecimiento por las características mencionadas a lo largo de este trabajo, lo cual plantea retos importantes para convertir al Perú como referente mundial. Entre estos retos destacan (a) generar mayor afluencia del turismo receptivo mediante políticas que garanticen la seguridad de los visitantes, (b) desarrollar Destinos Turísticos enfocados en mercados específicos mediante el uso de herramientas de mercadotecnia, (c) formalizar y capacitar a los actores que son parte de los productos turísticos, y (d) desarrollar infraestructura turística y de comunicaciones regidas por los estándares de calidad internacionales.

Finalmente, se debe considerar que el factor humano es el más importante activo cultural de una Nación, por lo cual la educación turística no debe ser patrimonio únicamente de los que trabajan en el Sector sino de todos los peruanos.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El presente análisis interno tiene como objetivo identificar al interior del Sector las fortalezas que representan ventajas competitivas frente a los competidores regionales. El análisis AMOFHIT permite realizar la evaluación previa de los aspectos organizacionales y de gestión del Sector, con la finalidad de identificar las distintas fortalezas y debilidades al interior del mismo. Las principales áreas funcionales a ser evaluadas son: (a) Administración y gerencia, (b) Marketing y ventas, (c) Operaciones y logística, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos, (f) Sistemas de información y comunicaciones, y (g) Tecnología/investigación y desarrollo. Para realizar el análisis AMOFHIT se utilizará el modelo de Ciclo Operativo de la Organización.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El modelo de gestión del Sector Destinos Turísticos en el Perú se integra dentro de la estructura de administraciones públicas regionales mediante las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), las cuales tienen como finalidad administrar los planes y políticas en materia de desarrollo del comercio exterior y turismo de la región.

En el presente modelo de gestión del Sector descrito en el *Plan Estratégico Nacional de Turismo* (PENTUR, 2012 - 2021), cada destino turístico debe contar con un “ente gestor del destino” con competencias en materia turística. El ente gestor del destino debe ser válido y reconocido en el territorio que contiene al destino por el Gobierno regional, provincial, y distrital como el encargado de la gestión y coordinación con los actores públicos y privados que conforman el destino turístico. Las instituciones políticas locales estarán debidamente representadas en la toma de decisiones en materia turística por el ente gestor del destino correspondiente. Este también es el encargado de la planificación estratégica del desarrollo turístico de cada destino, así como de la ejecución de las actividades destinadas a la mejora

de estos logrando una mayor competitividad de cada destino. Motivo por el cual el ente gestor del destino requiere gestionar coordinaciones entre organismos públicos como Gobiernos regionales, locales, Instituto Nacional de Cultura (INC), PROMPERÚ, MINCETUR, entre otros, y el sector privado. Es importante remarcar que la oferta turística de un destino está compuesta por recursos turísticos, servicios, e infraestructura, los cuales son administrados tanto por organismos públicos como por empresas privadas. En este sentido el ente gestor del destino debe coordinar acciones en conjunto con estos actores en el marco de un plan de desarrollo estratégico, el cual debe ser articulado en conjunto con el MINCETUR, teniendo como objetivo lograr la autosostenibilidad del destino de manera coordinada con otros destinos (MINCETUR, 2008).

Cada destino turístico tiene una delimitación geográfica dentro de los espacios regionales, provinciales, y distritales, los cuales componen el marco geográfico del destino. Estos cuentan con características geográficas y culturales similares, así como una identidad turística homogénea. Estas características dan forma a la oferta turística del destino.

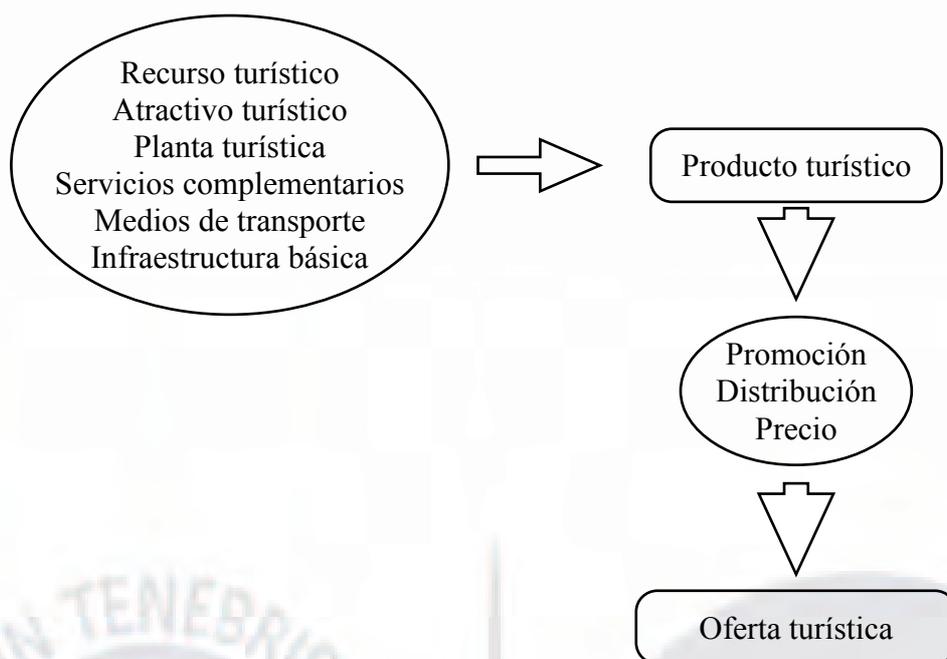
Es importante conocer el concepto de oferta turística y los elementos que la integran para comprender en toda su extensión el alcance de las coordinaciones del ente gestor del destino con los actores que comprenden el producto turístico el cual se promociona nacional e internacionalmente (MINCETUR, s.f.-a):

- La oferta turística consiste en promover y distribuir el producto turístico el cual está compuesto de recursos turísticos, atractivos turísticos, planta turística, servicios complementarios, medios de transporte, e infraestructura básica.
- El producto turístico no solo consiste en la oferta de recursos y servicios específicos, sino también la oferta de un entorno diseñado para ser más estimulante y placentero el destino para el viajero. Es importante indicar que a lo largo de los años, distintos destinos turísticos del País han sufrido impactos negativos de importancia, ante esta preocupante

situación los entes gestores de destinos turísticos deben corregir esta situación mediante actividades coordinadas con los actores públicos y privados de cada destino.

- Los recursos turísticos son los elementos más importantes de la oferta turística. Se consideran recursos turísticos a los elementos naturales, culturales, y humanos que pueden motivar el desplazamiento de los turistas. Estos recursos se categorizan en: sitios naturales, manifestaciones culturales, folclore, realizaciones artísticas, y eventos que atraen a los turistas como espectadores.
- Los atractivos turísticos son todos los recursos turísticos que cuentan con las condiciones necesarias para ser visitados y disfrutados por el turista. Se puede decir que cuentan con planta turística, medios de transporte, servicios complementarios, e infraestructura básica.
- La planta turística está conformada por infraestructura y servicios que permiten una plácida estadía al visitante en el destino turístico. Esta se clasifica en alojamientos y restaurantes.
- Los servicios complementarios son los servicios requeridos por los turistas que no dependen del sector turismo (e.g., bancos, servicios de salud, cabinas de Internet, comercio, empresas de transporte, policías, etc.).
- Por último, la infraestructura básica es el conjunto de obras y servicios que permiten, en general, el desarrollo socioeconómico de un país y que el turismo utiliza para impulsar su actividad. Entre estos se encuentran rutas de acceso, servicios de comunicaciones en general, y equipamiento urbano que comprende los servicios agua, desagüe, alcantarillado, y energía eléctrica.

La Figura 9 permite mostrar la conformación de la oferta turística de los destinos, la cual está conformada en su mayor parte por el sector privado con el respaldo del sector público en lo referente al desarrollo de la infraestructura, la promoción, y normatividad.



*Figura 9.* Estructura de la oferta turística.

Tomado de “Conceptos Fundamentales del Turismo,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), s.f.-a, p .2. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto\\_turistico/fit/fit/Guias/Amazonas.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/fit/fit/Guias/Amazonas.pdf)

Es un típico error considerar como destinos turísticos a localidades pintorescas con paisajes campestres, de clima agradable, y con pobladores amables. Los destinos turísticos deben poseer características capaces de articular productos turísticos avanzados y competitivos, mediante recursos y servicios suficientes en cantidad y calidad que permitan estructurar una oferta comercial competitiva con personalidad propia, todo esto asociado a un modelo de desarrollo turístico basado en un producto específico, logrando así lo que se conoce como una propuesta principal de venta (PPV).

Se puede dar el caso que un ente gestor del destino gestione más de un destino turístico o que estos sean limítrofes con territorios pertenecientes a otras regiones. En estos casos el ente gestor del destino debe aprovechar las sinergias entre las instituciones turísticas existentes para configurar una oferta turística competitiva común, a través de la creación de productos transversales y de acciones de colaboración transfronteriza.

Después de definir la oferta turística y los alcances de las funciones del ente gestor del destino turístico, se puede explicar el *Plan de Desarrollo Turístico* el cual es la herramienta fundamental con la que debe contar cada destino como primer paso imprescindible para el

ordenamiento de su territorio. El cual puede ser desarrollado por el ente gestor del destino o consultores privados por encargo de los gobiernos locales, utilizando la Guía Metodológica para la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Local (PDTL). Este instrumento de gestión fue elaborado por la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico, del Viceministerio de Turismo.

El *Plan de Desarrollo Turístico* incluye un plan operativo en el cual se definen las acciones necesarias para implementar las estrategias en el territorio de una forma pragmática y efectiva. Las acciones incluidas en este Plan deben estar debidamente descritas, presupuestadas, y organizadas cronológicamente por orden de importancia para facilitar su puesta en marcha a corto, mediano, y largo plazo. Los actores turísticos locales en coordinación con el ente gestor del destino asumen la responsabilidad de planificar estratégicamente el desarrollo de su destino en función de este estudio.

En el marco del *Plan de Desarrollo Turístico* se contempla de manera prioritaria el óptimo aprovechamiento de los recursos turísticos del destino para la generación de nuevos atractivos con ayuda del MINCETUR, PROMPERÚ, y otras entidades públicas y privadas. El ente gestor del destino haciendo uso del *Plan de Desarrollo Turístico* debe de coordinar el desarrollo de productos turísticos bien estructurados dentro de destinos adecuados a las características de demanda, los cuales den forma al atractivo turístico y compitan entre sí en calidad complementando su oferta con otros productos del destino. Por lo tanto, para estructurar su propuesta principal de venta, cada destino deberá tener identificados y definidos tanto sus recursos principales como aquellos que son susceptibles de ser puestos en valor reforzando el producto principal (MINCETUR, 2008).

Los circuitos turísticos del Perú están compuestos por diversos destinos agrupados geográficamente, estos destinos aledaños deben contar con ofertas turísticas complementarias de calidad. Es importante indicar que la suma de circuitos turísticos bien articulados permitirá posicionar al Perú en un lugar expectante frente a los competidores regionales. Para lograr ello, es necesaria una estrecha coordinación entre el MINCETUR y los entes

gestores de destino. Se puede concluir que cada uno de los destinos turísticos en el Perú es responsable de su propia gestión, planificación, y de estructurar una oferta turística competitiva en el marco de su *Plan de Desarrollo Turístico*, en el cual se define la propuesta principal de venta. Su dimensión geográfica e institucional depende de los propios actores de cada espacio los cuales actuarán de forma descentralizada en estrecha coordinación con el ente gestor del destino para generar productos turísticos de alta competitividad y óptima operatividad (MINCETUR, 2008).

Se puede concluir que existe un interés por parte de los actores público y privado para ser parte activa de una estructura administrativa, la cual se ha explicado. En la Tabla 20 se aprecian los pilares de la competitividad del turismo según el PENTUR (2012-2021) (MINCETUR, 2013), y las entidades públicas o privadas donde reside la responsabilidad principal; lo cual permite determinar las actividades de los actores del destino.

Tabla 20

*Responsabilidad Principal por los Componentes de la Competitividad del Sector Turismo en el Perú*

Pilares de la competitividad del sector turismo <sup>1/</sup>	Sectores donde reside la responsabilidad principal
Capital humano calificado.	Universidades, institutos técnicos, CETPROS, MINCETUR (CENFOTUR), MINTRA, y MINSA.
Infraestructura aérea e infraestructura terrestre: carreteras, puertos, y ferrocarriles.	MTC, gobiernos regionales, gobiernos locales, PROINVERSIÓN, y sector privado aeroportuario, ferroviario, portuario, y de transporte terrestre.
Infraestructura en tecnologías de información y comunicación.	MTC, empresas privadas de telecomunicación, y MINCETUR en articulación.
Recursos culturales y naturales del País.	Ministerio de Cultura, gobiernos regionales, gobiernos locales, MINAG, MINAM, y operadores turísticos.
Políticas, reglas, y regulaciones económicas.	Consejo Nacional de Competitividad, MEF, y MINCETUR en articulación.
Sostenibilidad ambiental.	MINAM, SERNANP, gobiernos regionales, gobiernos locales, operadores turísticos, y MINCETUR en temas de gestión ambiental turística.
Seguridad.	MININTER, gobiernos regionales y gobiernos locales en seguridad ciudadana, y MINCETUR en temas de seguridad turística.
Salud e higiene.	MINSA, Ministerio de Vivienda, gobiernos regionales, gobiernos locales, y MINCETUR en articulación.
Priorización del sector turismo en el País.	Poder Ejecutivo, Congreso de la República, gobiernos regionales, gobiernos locales, y MINCETUT (VMT, PROMPERÚ) en articulación.

*Nota.* <sup>1/</sup>Pilares definidos por FEM (2012) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011*. Madrid, España. Recuperado de "PENTUR: Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012-2021: Consolidando un Turismo Sostenible," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2013, p.10. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/turismo/PENTUR\\_2013-Final.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/turismo/PENTUR_2013-Final.pdf)

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

Los destinos turísticos deben poseer atractivos únicos los cuales en conjunción con los servicios conforman productos diferenciados. Por lo cual, cada destino turístico debe contar con una imagen y marca única que sea fácilmente reconocible por el mercado al cual va dirigido, acorde con su identidad y la estrategia comunicativa definida en el *Plan de Desarrollo Turístico*, diseñado por el ente gestor del destino y el MINCETUR.

Con la finalidad de coordinar los esfuerzos anteriormente mencionados, el Estado peruano desarrolló PROMPERÚ, un organismo técnico especializado adscrito al MINCETUR que tiene por finalidad proponer y ejecutar los planes y estrategias de promoción del turismo interno y receptivo. Este organismo promueve y difunde la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de acuerdo con la política y objetivos sectoriales. También ejecuta acciones que permiten la formulación, implementación, y administración de la Marca País, como instrumento estratégico de promoción de las exportaciones y el turismo. Se debe indicar que al Estado peruano le corresponde promocionar el destino País y sus atractivos turísticos a través de PROMPERÚ el cual goza de autonomía funcional, técnica, económica y financiera, presupuestal, y administrativa. La promoción de los productos turísticos le corresponde al sector privado como parte de la comercialización de sus servicios.

Entre las funciones más importantes de PROMPERÚ (2015a) en materia de promoción de turismo, se pueden mencionar las siguientes:

- Proponer y difundir la política nacional sobre la imagen del Perú para la promoción turística supervisando su ejecución en los ámbitos Gobierno nacional, regional, y local;
- Diseñar, ejecutar, y supervisar las investigaciones de mercado, así como identificar, evaluar, y proponer, en coordinación con el MINCETUR, nuevos segmentos turísticos, implementando las acciones de promoción correspondientes;
- Proponer la política informativa y la toma de decisiones para la difusión de la imagen del Perú en materia turística, en los ámbitos nacional e internacional; y

- Apoyar las actividades del sector público y privado que reportan un retorno promocional turístico conforme a las políticas, planes, y estrategias aprobados por el Sector.

El objetivo de PROMPERÚ para el turismo receptivo es promocionar el destino turístico peruano, consolidando la imagen turística del Perú como destino favorito de su público objetivo y uno de los más valorados en el ámbito mundial, posicionándolo como un destino no masivo, dirigido a nichos o segmentos que permitan un alto gasto por turista y periodos largos de estadía. En lo referente al turismo interno, su objetivo es contribuir al incremento del número de turistas nacionales por vacaciones, recreación, u ocio con el fin de generar mayores ingresos por turismo en las regiones.

Con la finalidad de detallar los conceptos mencionados, se muestran en las Tablas 21, 22, y 23 las segmentaciones realizadas por PROMPERÚ para el turismo Receptivo e Interno. También se muestra la mezcla de marketing para ambos tipos de turismo.

Tabla 21

*Segmentación del Turismo Receptivo*

Descripción	Magnitud	Actividad
El vacacionista (62% del turismo receptivo)	De cada 10 turistas que visitan el Perú por recreación u ocio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seis son hombres y cuatro mujeres.</li> <li>• Siete tienen entre 25 a 54 años.</li> <li>• Cuatro tienen ingresos anuales de US\$40,000 o más.</li> <li>• Seis forman parte de una pareja.</li> <li>• Aproximadamente nueve poseen educación superior.</li> <li>• Aproximadamente tres desempeñan un cargo ejecutivo o técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitan Machu Picchu</li> <li>• Visitan la ciudad del Cusco</li> <li>• Visitan Lima</li> <li>• Gastronomía</li> <li>• Turismo de naturaleza Titicaca y Paracas.</li> </ul>
El mejor prospecto (27% del total)	De cada 10 turistas de negocios que visitan el Perú: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de nueve son hombres.</li> <li>• Siete son casados o conviven con sus parejas.</li> <li>• Ocho tienen ingresos anuales de US\$40,000 o más.</li> <li>• Cerca de ocho son mayores de 35 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura</li> <li>• Compras</li> <li>• Naturaleza</li> <li>• Aventura</li> <li>• Diversión</li> <li>• Sol y playa</li> </ul>
El turista de negocios (11% del total)	De cada 10 turistas de negocios que visitan el Perú: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de nueve son hombres:</li> <li>• Siete son casados o conviven con sus parejas.</li> <li>• Ocho tienen ingresos anuales de US\$40,000 o más.</li> <li>• Cerca de ocho son mayores de 35 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitan Lima</li> <li>• Visitan iglesias/ catedrales /conventos</li> <li>• Visitan museos</li> <li>• Visitan inmuebles históricos</li> <li>• Ir a la playa</li> </ul>

*Nota.* Tomado de "Perfil del Turista Extranjero 2014," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015b. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>

Tabla 22

*Segmentación del Turismo Interno*

Descripción	Magnitudes	Actividades
<i>Millennials</i> (24.7% del turismo receptivo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 74% planifican su viaje.</li> <li>• La mayoría lo hacen menos de un mes.</li> <li>• El 58% prefieren alojamiento pagado.</li> <li>• Permanecen cuatro noches (promedio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitan principalmente Lima, Arequipa, La Libertad, e Ica.</li> <li>• Realizan turismo de cultura, naturaleza, y sol/playa.</li> </ul>
Familia (61.7% del total)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefieren lugares donde residan familiares y/o amigos.</li> <li>• Permanecen cinco noches (promedio).</li> <li>• EL 73.1% planifican su viaje.</li> <li>• La mayoría lo hacen menos de un mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitan principalmente Lima.</li> <li>• La Libertad y Arequipa.</li> <li>• Realizan turismo de cultura y naturaleza.</li> <li>• Compras.</li> </ul>
Pareja (3.9% del total)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 81% planifican sus viajes y la mayoría lo hacen menos de un mes.</li> <li>• El 70% prefieren alojamiento pagado.</li> <li>• Permanecen cinco noches (promedio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitan principalmente Lima, Arequipa, La Libertad, e Ica.</li> <li>• Realizan turismo de cultura, naturaleza, y sol/playa.</li> </ul>
Solteros (6% del total)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 83% planifican sus viajes.</li> <li>• La mayoría lo hacen menos de un mes.</li> <li>• El 67% prefieren alojamiento pagado.</li> <li>• Permanecen cuatro noches (promedio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitan principalmente Lima, Ica, Piura, y Arequipa.</li> <li>• Realizan turismo de cultura, naturaleza, y sol/playa.</li> </ul>
Seniors (3.7% del total)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 63% planifican sus viajes.</li> <li>• La mayoría lo hacen menos de un mes.</li> <li>• El 33% prefieren alojamiento pagado.</li> <li>• Permanecen seis noches (promedio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitan principalmente Lima, Ica, Arequipa, y Junín.</li> <li>• Realizan turismo de cultura, naturaleza, y compras.</li> </ul>

*Nota.* Tomado de “Guía del Plan de Marketing de Turismo Interno,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015c. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/Guias/Plan-de-Marketing-Turismo-Interno.pdf>

Tabla 23

*Mezcla de Marketing del Turismo en el Perú*

Producto	Distribución
Diseño	AAVV (Agencias de Viaje)
Tecnología	TTOO (Touroperadores)
Usabilidad	GDS (Sistemas de Reservas)
Valor	OTAS (Online Travel Agencies)
Calidad	Cliente final
Empaquetado	Proveedores
<i>Branding</i>	Multicanal
Sostenibilidad	
Garantías	
Promoción	Precio
Ferias	<i>Revenue</i>
Workshops	<i>Yield</i>
<i>Advertorials</i> [Aviso Editorial]	<i>Ancillaire</i>
Publicidad	Valor psicológico
Afiliación	Paridad
Folletos	<i>Fit</i>
<i>Merchandising</i>	
<i>Comarketing</i>	
Social Media	

*Nota.* Tomado de “Guía del Plan de Marketing de Turismo Interno,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), 2015c. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/Guias/Plan-de-Marketing-Turismo-Interno.pdf>

Para lograr los objetivos anteriormente mencionados, es necesario segmentar a los turistas de acuerdo con su procedencia, sus necesidades, preferencias, motivos, y criterios de elección de destino; para articularlos con la oferta del atractivo turístico, el cual debe ser concebido para un determinado segmento resaltando una temática en particular. La estrategia de comunicación del MINCETUR tiene como uno de sus pilares la asistencia al turista durante su estadía para asegurar su satisfacción y lograr la recomendación a familiares y amigos por parte del viajero (PROMPERÚ, 2008).

La promoción focalizada en atractivos turísticos *ancla*, es una estrategia utilizada para cada segmento de consumidores. Esto se logra a través de *press tours* (i.e., viajes de familiarización diseñados especialmente para la prensa turística extranjera) utilizando medios dirigidos a cada segmento (e.g., revistas, publicaciones, y canales de televisión especializados, entre otros). También se pueden mencionar eventos especializados dirigidos a nichos específicos como foros, ferias, talleres, seminarios, etc. Por último, en lo referente a las estrategias de promoción del turismo interno, PROMPERÚ promociona los destinos durante los feriados largos no habituales y en fines de semana comunes, así como en temporadas bajas, lo cual genera una fuente importante de ingresos a los destinos turísticos y fortalece la conciencia turística en el ámbito nacional. Promocionar una oferta de excursiones recreativas cercanas al lugar de residencia del segmento de ingresos bajos, es otra estrategia usada para promover el turismo interno. Se puede concluir, que la segmentación de los mercados es necesaria para el desarrollo de las estrategias de promoción de los destinos turísticos. Igual de importante es monitorear y evaluar las campañas de promoción para retroalimentar los resultados y así lograr una mejor planificación. Los medios online son imprescindibles para la medición del desempeño de las campañas y para la promoción e información sobre los atractivos turísticos (PROMPERÚ, 2008).

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

Cada destino debe contar con un *Plan de Desarrollo Turístico* que incluya un plan operativo. En dicho plan operativo se deben incluir las acciones debidamente descritas, presupuestadas, y organizadas por orden de importancia para facilitar su puesta en marcha. El ente gestor del destino y los actores locales asumen la responsabilidad de planificar estratégicamente el producto turístico el cual contiene a su vez la planta turística, los servicios complementarios, los medios de transporte, y la infraestructura básica.

En lo referente a la infraestructura, es necesario definir el concepto de planta turística, la cual se puede explicar como el conjunto de instalaciones, equipos, empresas, y personas que prestan servicio al turismo. Estas se dividen en hospedajes que pueden ser desde campamentos y simples alojamientos hasta fastuosos hoteles cinco estrellas. También se dividen en restaurantes los cuales están clasificados desde uno hasta cinco tenedores. Los servicios complementarios son los servicios requeridos por los turistas que no dependen del sector turismo. Los medios de transporte al igual que la infraestructura básica son el conjunto de obras y servicios que permiten, en general, el desarrollo social y económico del Sector y del País. Estas obras son utilizadas con fines turísticos para impulsar la actividad. Entre estas se encuentran las rutas de acceso, y las comunicaciones en general las cuales abarcan los servicios de teléfono, correo, telégrafo, Internet, y correo electrónico. Por último, se puede mencionar al equipamiento urbano como elemento de la planta turística, el cual comprende los servicios de agua, desagü , alcantarillado, y energía eléctrica.

La infraestructura anteriormente mencionada que conforma la planta turística debe de cumplir con los requerimientos de la Política Ambiental de Turismo, en la cual se observa una insuficiente regulación en materia de turismo y ambiente, lo cual permite que se pueda construir infraestructura hotelera sin contar con medidas obligatorias de prevención y mitigación ambiental teniendo un impacto negativo en la flora y fauna, entre otros. Esto se debe a que aún no se cuenta con el “Reglamento de Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental” (Ley 27446, 2001), puesto que desde el MINCETUR no se ha aprobado el “Reglamento Ambiental para el Desarrollo de la Actividad Turística”, motivo por el cual es necesario fortalecer los mecanismos de coordinación entre el MINCETUR, Gobiernos regionales, locales, Instituto Nacional de Cultura (INC), y el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), entre otros; con la finalidad de capacitar, sensibilizar a los actores, y planificar el desarrollo de la actividad turística en áreas que

integran el patrimonio natural y cultural del País y sus áreas de influencia. Estas acciones coordinadas garantizarán la sostenibilidad ambiental de los recursos y del turismo en los destinos turísticos.

El MINCETUR (2015) cuenta con un *Plan Multianual de Inversiones en Proyectos de Desarrollo Turístico*, el cual desarrolla en coordinación con los gobiernos regionales y locales, con la finalidad de conectar los perfiles de la demanda turística con las inversiones en infraestructura turística por parte del Estado. Con estos fines PROMPERÚ tiene la función de analizar en qué medida se conectan las inversiones con los segmentos estratégicos identificados, para que posteriormente la Comisión Especial para Supervigilar el Plan Turístico Cultural (COPESCO), entidad estatal encargada de ejecutar infraestructura en turismo, realice la puesta en marcha de los nuevos proyectos de infraestructura turística. Se debe resaltar que el proceso anteriormente mencionado debe eludir diversas barreras burocráticas para efectuar estas inversiones, por la falta de mejores herramientas que permitan el análisis al momento de optimizar inversiones, permitiendo diseñar inversiones óptimas que requieren las nuevas tendencias del mercado.

En lo referente a la gestión de las operaciones del Sector, es importante mencionar al Plan COPESCO, puesto que presta apoyo técnico especializado para la ejecución de proyectos turísticos a los Gobiernos regionales, locales, y otras entidades públicas que lo requieran suscribiendo para este efecto convenios de cooperación interinstitucional con las interacciones y entes gestores de destinos turísticos correspondientes. Este órgano de ejecución del MINCETUR, es dependiente de la alta dirección, y tiene por objeto formular, coordinar, dirigir, ejecutar, y supervisar proyectos de inversión de interés turístico en el ámbito nacional.

Entre las actividades principales del Plan COPESCO se encuentran las siguientes (MINCETUR, 2015c):

- Puesta en valor de los sitios arqueológicos e históricos que constituyan potenciales destinos de turismo interno y receptivo;
- Desarrollo de la infraestructura necesaria que contribuya a convertir en producto turístico los recursos naturales y/o culturales;
- Mejoramiento de la imagen urbana en las ciudades fronterizas, constituidas en la antesala del turismo receptivo con los países limítrofes; y
- Recuperación de los espacios y ambientes urbanos en las ciudades y poblados históricos que aún conservan su arquitectura tradicional.

Con la finalidad de cumplir con las actividades anteriormente mencionadas, el Plan COPESCO cuenta con los recursos económicos designados por recursos ordinarios del MINCETUR y de otras fuentes de financiamiento nacionales y extranjeras. El Perú cuenta con una amplia variedad y calidad de recursos turísticos, naturales, culturales, y paisajísticos; pero el acceso a la mayoría de estos recursos turísticos se dificulta por la geografía propia de cada región; motivo por el cual la insuficiente infraestructura básica, de transporte, y comunicaciones que sufren diversos destinos turísticos en el Perú, dificultan explotar los recursos turísticos como es debido y convertirlos en atractivos turísticos.

A partir de lo mencionado, se puede concluir que es imprescindible el desarrollo de un sistema de priorización para del desarrollo de infraestructura turística, el cual deba implementarse en paralelo con un sistema integral de calidad para el Sector. Estos esfuerzos debidamente coordinados con los entes gestores y los actores de cada destino, permitirán la creación y puesta en valor de distintos atractivos turísticos generando una oferta competitiva que supere las expectativas de los viajeros de los segmentos a los cuales va dirigida la oferta.

En la Figura 10 se muestra la cadena del valor de Sector, en la cual se puede apreciar en detalle las actividades del mismo de manera organizada; lo que permite poner en un marco teórico los conceptos mencionados.

	Creación de productos	Promoción	Logística interna	Servicios del destino	Servicios posventa	
Actividades primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutas y circuitos.</li> <li>• Material de marketing.</li> <li>• Paquete turístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad al consumidor.</li> <li>• Ferias turísticas y <i>workshops</i>.</li> <li>• Uso de los medios de comunicación.</li> <li>• Relación con operadores turísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de acogida y transporte.</li> <li>• Seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento.</li> <li>• Gastronomía.</li> <li>• Actividades de recreo.</li> <li>• Información turística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la información.</li> <li>• CRM</li> <li>• Fidelización.</li> </ul>	Valor añadido
Actividades de apoyo	Planificación del destino, infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte público.</li> <li>• Infraestructura.</li> <li>• Servicios básicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del destino.</li> </ul>	Relación de los actores público-privado.		
	Gestión de RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar a la población.</li> <li>• Capacitar a la población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de habilidades y conocimientos de los trabajadores</li> </ul>	Generación de puestos de trabajo.		
	Desarrollo de recursos y productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora y puesta en valor de recursos.</li> <li>• Mejora ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los productos en función de los segmentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de calidad.</li> </ul>		
	Tecnología y sistemas de información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes telefónicas.</li> <li>• Conexión a Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de reservas y planeamiento digital.</li> </ul>		

Figura 10. Cadena del valor del Sector.

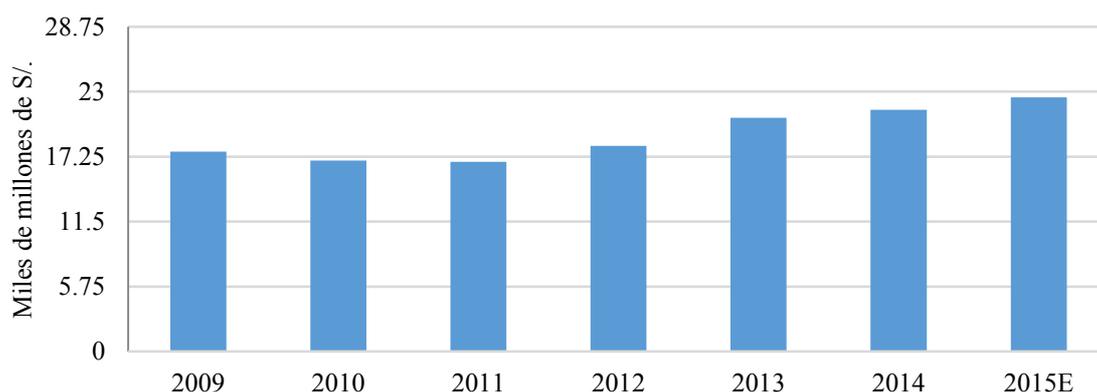
Tomado de “Cuadro: La Cadena de Valor de Un Destino Turístico,” por la Unión Europea (UE), 2004. Recuperado de <http://www.eoi.es/wiki/index.php/Archivo:Imagenrep4.jpg#filelinks>

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La actividad turística tiene un impacto importante en la economía del Perú y del mundo. La manera de medir el impacto del Sector en la economía de los países es mediante su contribución al PBI del País. La contribución directa del Sector en el PBI refleja el gasto total realizado por parte de residentes y no residentes relacionados a actividades turísticas, la cual se calcula a través del gasto realizado por estos en negocios afines al Sector como hoteles, líneas aéreas, aeropuertos, agencias de viajes, y ocio y los servicios de recreación. La contribución total del Sector al PBI por otra parte, incluye el aporte directo al PBI más las actividades de inversión actual y a futuro, como inversión en construcción de nuevos alojamientos y adquisiciones de aviones, entre otros. Estas inversiones son realizadas por entidades privadas y públicas; y en el caso de las entidades públicas se pueden mencionar la promoción del turismo, servicios de seguridad, los servicios de saneamiento, entre otros.

En el presente documento se utiliza el enfoque directo para el cálculo del PBI, debido a la necesidad de medir únicamente el impacto del Sector por el desempeño de los actores de los destinos, para comparar su competitividad con los Destinos Turísticos de otros países considerados como competencia o referentes. En la Figura 11 se muestra el crecimiento constante de la contribución directa del Sector en el PBI del Perú en los últimos 7 años; lo cual indica el crecimiento del Sector y las oportunidades de negocios que este representa. Se debe considerar que a pesar de los años de crisis global a finales de la década pasada y de la caída de los precios de los metales, este Sector se comporta de manera estable, lo cual es un indicativo favorable.

El promedio de la contribución directa de viajes y turismo en el PBI del continente americano es de US\$47.6 miles de millones y en el ámbito mundial es de US\$58.3 miles de millones; lo cual infiere que el Perú está por debajo de estos dos indicadores, motivo por el cual se puede decir que es necesario invertir más en este Sector en los ámbitos público y privado, puesto que el potencial de crecimiento es alto por la existencia de recursos naturales, culturales, y el compromiso por parte del Gobierno como se evidencia en las políticas destinadas al Sector (WTTC, 2015b).



*Figura 11.* Contribución directa de viajes y turismo al PBI del Perú.

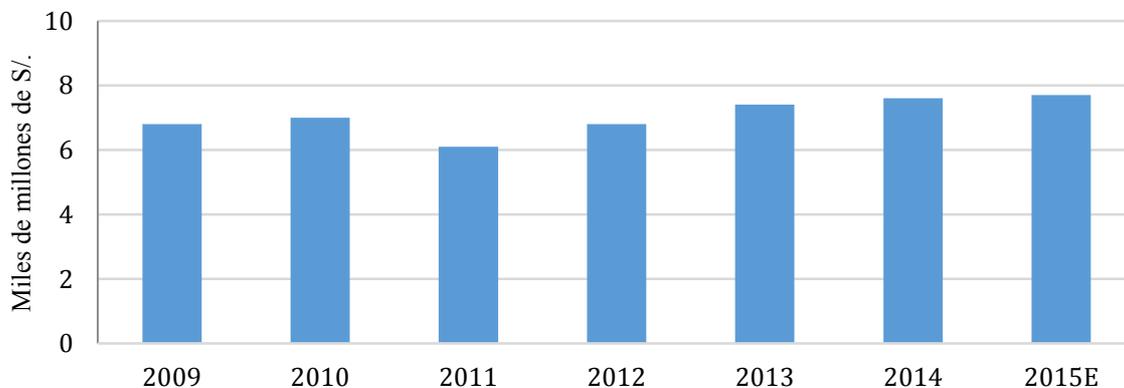
Adaptado de “Travel & Tourism: Economic Impact 2015 Perú [Viajes y Turismo: Impacto Económico 2015 en Perú,” por World Travel & Tourism Council (WTTC), 2015b.

Recuperado de <http://www.wttc.org/->

[/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/peru2015.pdf](http://media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/peru2015.pdf)

En la Figura 12 se muestra la inversión de capital para los últimos 7 años. En 2014 la inversión de capital atraído fue de S/.7.6 miles de millones, otro indicador que muestra que

invertir en el Sector es rentable. En estos cálculos están considerados las inversiones realizadas por inversionistas nacionales e internacionales que apuestan por el Sector en el Perú.



*Figura 12.* Capital de inversión en viajes y turismo del Perú.

Adaptado de “Travel & Tourism: Economic Impact 2015 Perú [Viajes y Turismo: Impacto Económico 2015 en Perú,” por World Travel & Tourism Council (WTTC), 2015b.

Recuperado de <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/peru2015.pdf>

En lo referente al ámbito financiero interno del Sector, se puede decir que el presupuesto destinado al turismo en el Perú proviene del MEF y del Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico. Los ingresos de este último provienen de la recaudación del Impuesto Extraordinario para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional, aportes, o donaciones que realicen los prestadores de servicios turísticos del sector privado, además de las donaciones y legados que reciba de los sectores público y privado. Se debe indicar que los aportes del MEF varían dependiendo de las estrategias y la coyuntura político-económica; y los aportes del Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico se distribuyen según la Ley 27889 entre la Dirección de Turismo de PROMPERÚ (70%) y Plan COPESCO (30%) (Plan COPESCO Nacional, 2015).

El presupuesto destinado al turismo en el Perú, se distribuye entre la Dirección de Turismo de PROMPERÚ (60%), el Viceministerio de Turismo (30%), y Plan COPESCO (10%). Se debe indicar que los porcentajes anteriormente mencionados son aproximaciones tomadas a partir de la información histórica y cambian dependiendo de las estrategias y la coyuntura político-económica.

Los destinos turísticos en el Perú están distribuidos en tres macrorregiones (i.e., Norte, Centro, y Sur). Dependiendo de las estrategias del Sector, se distribuyen las inversiones entre las macrorregiones anteriormente mencionadas. Se puede tomar como ejemplo la fuerte concentración de inversiones destinadas a la macrorregión Norte efectuadas desde 2007, específicamente en los departamentos de Amazonas, La Libertad, y Lambayeque debido principalmente a la puesta en valor y acondicionamiento de la Fortaleza de Kuélap y del Valle del Alto Utcubamba. En lo referente a la macrorregión Sur, se ha priorizado el desarrollo de los destinos turísticos Cusco, Puno, y Arequipa. Por último, en la macrorregión Centro las inversiones se concentraron en la provincia de Lima, puntualmente en Caral, Pachacamac, Lurín, entre otros. Es importante indicar que los Gobiernos regionales y locales muestran baja capacidad de ejecución de las inversiones para el Sector. Esto se debe a la falta de personal capacitado para presentar proyectos que respondan a las exigencias del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), debido al alto porcentaje de proyectos rechazados frente a los declarados viables (MINCETUR, 2015d).

Por otro lado, la existencia del Fondo para la Promoción y Desarrollo Turístico Nacional y la organización de los foros macrorregionales por parte del Viceministerio de Turismo permiten conseguir el cofinanciamiento de proyectos incorporados en el *Plan Multianual de Inversiones*. Con la finalidad de promover el consumo eficiente de recursos, para evitar impactos negativos al ambiente, y generar eficiencias en la gestión de los proyectos turísticos, el MINCETUR implementa el proyecto “Implementación de Medidas de Ecoeficiencia”. Estas medidas de ecoeficiencia permiten ahorrar recursos materiales y energía minimizando la generación de residuos (MINCETUR, 2015d).

El Sector ha generado 374,500 empleos directos en 2014, que equivale a 2.4% del empleo total. El WTTC (2015b) prevé que los empleos directos crezcan un 2.9% en 2015 a 385,500 (el 2.4% del empleo total). Para este indicador se consideran los empleos en hoteles, agencias de viajes, líneas aéreas, y otros servicios de transporte de pasajeros. También se incluyen las actividades de las industrias de restauración y de ocio afectadas por los turistas.

Se puede concluir que es necesaria una pronta capacitación a los Gobiernos regionales y locales para que hagan correcto uso de sus recursos en obras de inversión que impacten de manera positiva al Sector. Estas capacitaciones deben de ir dirigidas al personal encargado de desarrollar los estudios de factibilidad y los anteproyectos, para que estos cumplan los requerimientos de Ley teniendo como resultado proyectos viables que pongan en valor los destinos turísticos.

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

En lo referente a los recursos humanos del Sector Destinos Turísticos en el Perú, es necesario capacitar a los Gobiernos regionales y locales para que ejecuten de manera efectiva las inversiones en infraestructura y servicio en los destinos. Con esta finalidad el Viceministerio de Turismo, a través de la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico ha desarrollado el “Programa de Capacitación Integral para el Fortalecimiento a Gobiernos Regionales y Locales en Gestión Turística Municipal, Proyectos de Inversión Pública y Privada en Turismo” (MINCETUR, s.f.-b).

Este Programa tiene como objetivo fortalecer las capacidades de los funcionarios de Gobiernos regionales y locales en gestión turística municipal, y en el diseño de proyectos de inversión pública y privada en turismo. Para lograr el presente objetivo se han definido como ejes temáticos: (a) la gestión turística municipal dirigida a alcaldes provinciales y locales, (b) el desarrollo de proyectos de inversión pública en turismo a partir de la nueva guía SNIP, y (c) el desarrollo de proyectos de inversión privada en turismo. Mediante esta capacitación se espera un importante incremento de la cartera de proyectos de inversión pública en turismo, lo cual beneficiará a la planta turística de cada destino. También se espera observar un incremento de las inversiones privadas en los destinos turísticos y finalmente se espera lograr que los Gobiernos regionales y locales en conjunción con los entes gestores desarrollen Planes de Desarrollo Turísticos de acuerdo con la realidad de cada destino y con el segmento de mercado que se desea atraer (MINCETUR, s.f.-b).

Por otro lado, el Sector cuenta con CENFOTUR (2015), entidad educativa oficial del sector turismo la cual capacita y perfecciona los recursos humanos que se requieren para el desarrollo turístico. Entre las funciones más importantes de esta entidad educativa se pueden mencionar las siguientes:

- Otorgar títulos de profesional, técnico, y experto, así como el título de segunda especialización y otras certificaciones de acuerdo con la Ley, a aquellas personas que cursen estudios y cumplan los requisitos de aprobación o certificación respectiva;
- Propiciar la docencia y la investigación en el campo turístico;
- Desarrollar programas de convalidación académica dirigidos a personas que demuestren experiencia en la administración de entidades o empresas nacionales o extranjeras del sector turismo; y
- Celebrar contratos o convenios con entidades o empresas nacionales o extranjeras para la ejecución de proyectos vinculados a las actividades del sector turismo que permitan una adecuada formación preprofesional del alumnado de las Escuelas de Hostelería y Turismo.

Las instituciones de educación superior que cuentan con carreras de turismo y/o hotelería también cumplen un rol importante para incrementar la competitividad del Sector, por lo cual es necesario que estas instituciones estén ubicadas cerca a los Destinos Turísticos más importantes, involucrando a los pobladores jóvenes a la actividad turística permitiendo su sostenibilidad. También es necesario que estas instituciones de educación superior impartan una educación de calidad que se traduzca en la oferta de servicios de calidad, motivo por el cual deben contar con profesores bien calificados y con estructuras curriculares bien definidas siguiendo las pautas de instituciones educativas que se encuentran en países referentes para el Sector. En la Tabla 24 se resumen las instituciones de educación superior que cuentan con carreras de Turismo y/o Hotelería y cuentan con cobertura nacional, según el MINEDU.

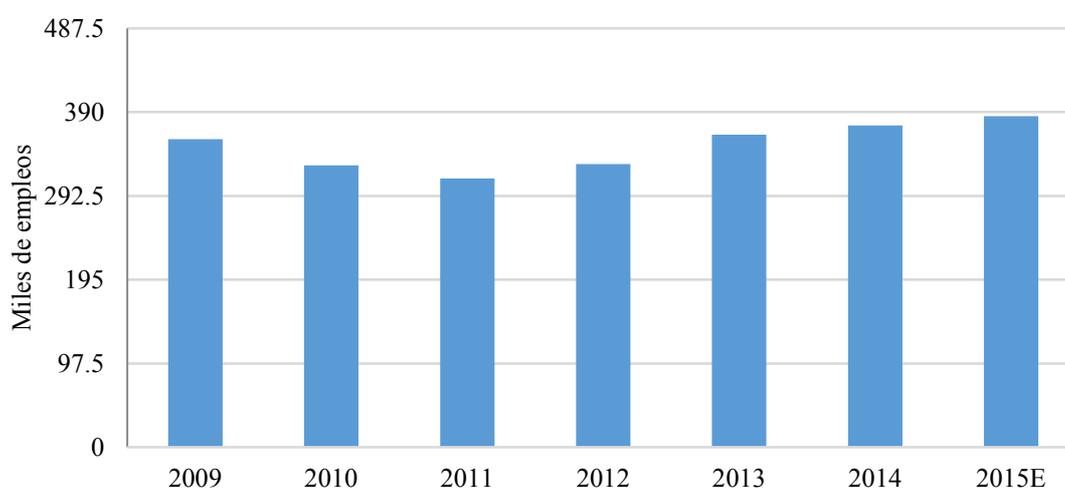
Tabla 24

*Centros de Educación Superior que Enseñan Turismo y/o Hotelería*

Tipo de centro / Ubicación	Centro de educación superior
Universidades en Lima	Universidad Alas Peruanas
	Universidad Científica del Sur
	Universidad de San Martín de Porres
	Universidad Inca Garcilaso de la Vega
	Universidad José Faustino Sánchez Carrión
	Universidad Le Cordon Bleu
	Universidad Norbert Wiener
	Universidad Peruana de Investigación y Negocios
	Universidad Peruana de Las Américas
	Universidad Privada San Juan Bautista
	Universidad Ricardo Palma
	Universidad San Ignacio de Loyola - USIL
	Universidad tecnológica del Perú
	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Universidades en Provincias	Universidad Andina del Cusco (Cusco)
	Universidad Autónoma San Francisco (Arequipa)
	Universidad Católica Santa María (Arequipa)
	Universidad Ciencias de la Salud (Arequipa)
	Universidad de Huánuco (Huánuco)
	Universidad de Lambayeque (Lambayeque)
	Universidad Los Ángeles de Chimbote - Uladech (Ancash)
	Universidad Nacional de Cajamarca (Cajamarca)
	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana - UNAP (Loreto)
	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa - UNSA (Arequipa)
	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (Cusco)
	Universidad Nacional de San Martín (Tarapoto)
	Universidad Nacional de Trujillo (La Libertad)
	Universidad Nacional de Tumbes (Tumbes)
	Universidad Nacional del Altiplano Puno (Puno)
	Universidad Nacional del Centro del Perú (Huancayo)
	Universidad Nacional Hermilio Valdizán Huánuco (Huánuco)
	Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica (Ica)
	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas UNAT (Amazonas)
	Universidad Peruana del Oriente (Loreto)
	Universidad Privada de Tacna (Tacna)
Universidad Señor de Sipán (Lambayeque)	
Institutos en Lima	CENFOTUR
	Andina de Turismo
	CEPEA
	Escuela Iberoamericana de Hotelería y Turismo
	Instituto de Los Andes
	Instituto San Martín del Perú
	Instituto Superior Montessori
	Instituto Superior Tecnológico Excelencia Profesional - EXPRO
	le Cordon Bleu Peru
Sky Master Escuela de Hotelería y Turismo	
Algunos Institutos en Provincias que enseñan Turismo y Hotelería	Americana de Turismo (La Libertad)
	Global Institute (Lima)
	Instituto de Enseñanza Superior Columbia (Lima)
Institutos en Provincias	Instituto Superior Tecnológico Privado de Turismo San Luis de Alba (Puno)
	Americana de Turismo (La Libertad)
	Global Institute (Lima)
	Instituto de Enseñanza Superior Columbia (Lima)
	Instituto Superior Tecnológico Privado de Turismo San Luis de Alba (Puno)

*Nota.* Tomado de “Turismo y hotelería Perú,” por Universidad Perú, 2016. Recuperado de <http://www.universidadperu.com/turismo-y-hoteleria-peru.php>

En la Figura 13 se muestra la contribución directa de los viajes y turismo al empleo en el Perú para los últimos 7 años, expresados en miles de empleos, lo que indica un crecimiento continuo en los últimos 5 años, el cual se prevé continúe en los próximos años; motivo por el cual es necesario contar con mano de obra calificada para ocupar la mano de obra requerida. Es importante indicar que el promedio de América es de 366.9 miles de empleos, posicionando al Perú por encima del promedio, otro indicador de alta importancia del Sector para el Perú.



*Figura 13.* Contribución directa de los viajes y turismo al empleo en el Perú.  
Adaptado de “Travel & Tourism: Economic Impact 2015 Perú [Viajes y Turismo: Impacto Económico 2015 en Perú,” por World Travel & Tourism Council (WTTC), 2015b.  
Recuperado de <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/peru2015.pdf>

En lo referente al turismo rural comunitario (TRC) es toda actividad turística que se desarrolla en el medio rural, de manera planificada y sostenible, basada en la participación de las poblaciones locales organizadas para beneficio de la comunidad, siendo la cultura rural un componente clave del producto. Con la finalidad de reforzar esta actividad turística, debido a las ventajas competitivas que esta actividad aporta a las diversas ofertas, el Viceministerio de Turismo ha tomado una serie de medidas que permite mejorar la infraestructura y elevar el nivel de servicios locales. Estas medidas generan un impacto positivo en los recursos humanos en las zonas rurales donde estos destinos se encuentran. Entre estas medidas se

encuentra el fomento de instituciones educativas con especialidad en turismo en ciudades al interior del País y la elaboración de programas de capacitación que responden a las necesidades básicas detectadas de forma concreta y específica del mercado. Si bien es cierto se ha avanzado en la capacitación y en la creación de conciencia en los recursos humanos de las zonas rurales, aún es lejano alcanzar los objetivos deseados (MINCETUR, 2015c).

Para concluir, se puede decir que el Sector cuenta con escasez de mano de obra calificada capaz de adecuarse a las necesidades actuales del mercado, debido a la falta de educación y de conciencia turística en la población, motivo por el cual es necesario que el sector público en colaboración con el sector privado, trabajen en programas de capacitación en los ámbitos regional y local, logrando que los funcionarios públicos gestionen coherentemente los atractivos turísticos y que los proveedores de servicios turísticos cuenten con mano de obra entrenada capaz de atender a los turistas a la altura de los estándares internacionales. Es importante mencionar el alto nivel de involucramiento de los pobladores de los destinos en la generación de riquezas, por lo cual en este punto se hace hincapié en la capacitación.

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

Para la planificación, información, y reserva de los viajes tradicionalmente se hace uso de los tour operadores y de las agencias de viajes. Debido a los adelantos tecnológicos, a 2015 se puede utilizar Internet para visualizar información acerca del destino para planificar los viajes a través de la creciente presencia de los operadores y agencias de viajes en el Perú. El desarrollo vertiginoso de la tecnología y los sistemas de comunicaciones permiten identificar las nuevas tendencias culturales y su influencia en las sociedades.

A 2015 el turista utiliza dispositivos móviles como teléfonos móviles, tabletas, entre otros, para conseguir información turística de todo tipo de destino. Estas herramientas se utilizan cada vez con mayor frecuencia y resultan de importante ayuda para que los viajeros

puedan conseguir información relevante sobre los destinos turísticos; también ayudan a los proveedores de servicios turísticos para promover sus productos de manera global. El entorno de la *nube* (i.e., Internet), es fundamental para que el viajero pueda acceder a las páginas web y a las aplicaciones para recabar información de los servicios turísticos de un determinado destino, desde cualquier lugar y en cualquier momento. Estos nuevos sistemas de información ofrecen a los viajeros una mejor experiencia de uso, información más segura y detallada sobre los atractivos turísticos; a este nuevo modelo se le denomina *Smart Tourism*. Mediante este modelo y el uso de las tecnologías de información aplicadas a las comunicaciones (TIC), los turistas pueden acceder a datos de interés el patrimonio natural, cultural, y artístico de un destino en particular. Se puede mencionar como ejemplos de Smart Tourism a las audioguías disponibles a través de Internet, sistemas de geolocalización, códigos QR, y otros sistemas de transmisión de información digital (OMT, 2015a).

En lo referente al Sector Destinos Turísticos en el Perú, desde 2012 se está desarrollando una campaña que fomenta la cultura de viajes destinada al turismo interno llamada “Y tú, qué planes?”. Esta campaña cuenta con una herramienta digital de promoción turística en forma de portal web, que presenta los atractivos turísticos del Perú de manera organizada permitiendo que el viajero se informe sobre las diversas ofertas turísticas. Para acceder a esta plataforma de información es necesario ingresar al enlace [www.ytuqueplanes.com](http://www.ytuqueplanes.com). Este enlace está bien posicionado en los buscadores web más conocidos, lo cual permite una efectiva exposición y fácil accesibilidad de los viajeros a la información de los circuitos turísticos que este contiene.

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

Desde 2005, el MINCETUR (2015e) ha estado desarrollando con éxito el Concurso Nacional de Incentivo al Comercio Exterior y Turismo-Premio MINCETUR. Este Concurso promueve una cultura exportadora y turística en el ámbito nacional entre los jóvenes

universitarios, de institutos superiores, y de centros técnicos productivos y escolares. Es importante indicar que cada etapa del Premio MINCETUR es publicada en el diario oficial *El Peruano* para garantizar la transparencia del proceso. El Premio MINCETUR tiene como objetivos:

1. Promover una cultura exportadora y turística en el ámbito nacional;
2. Motivar a la juventud sobre las oportunidades de desarrollo que se derivan del comercio exterior y turismo; y
3. Incentivar la investigación y creación de nuevos negocios en los sectores de comercio exterior y turismo.

Estos concursos promueven el desarrollo tecnológico del destino a través de los trabajos presentados por los competidores, como es el caso del Proyecto Productivo Empresarial. Este Proyecto es una investigación que trata de un tema específico u objeto de estudio en particular del Sector, y se basa fundamentalmente en fuentes bibliográficas, aunque también es posible que este sea complementado con una investigación de campo recurriendo a páginas web de instituciones vinculadas a los temas materia del presente concurso, gremios empresariales, cámaras de comercio y/o turismo, entre otras (MINCETUR, 2014).

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

Con la finalidad de medir de manera cuantitativa las fortalezas del Sector Destinos Turísticos en el Perú, se muestra a continuación la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). En esta matriz se muestran los factores considerados más relevantes para el Sector luego de hacer el análisis interno AMOFHIT, donde los factores están ponderados dentro de la matriz según su grado de importancia. El resultado obtenido es un promedio ponderado que indica el grado de fortaleza interna que se genera al interior del Sector.

De acuerdo con el puntaje obtenido, el Sector Destinos Turísticos en el Perú muestra una situación interna fuerte con 2.72 puntos. En esta matriz destacan como fortalezas los atractivos turísticos históricos, ecológicos, y de esparcimiento, y el interés de las administraciones regionales y locales. También se pueden determinar como debilidades la informalidad en la actividad turística y la baja capacidad de los Gobiernos regionales y locales para la gestión turística (ver Tabla 25).

Tabla 25

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Destinos Turísticos en el Perú*

Factor determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
F1. Variedad de atractivos turísticos naturales y culturales.	0.09	4	0.36
F2. Interés por parte de los actores público y privado por el desarrollo turístico de los destinos.	0.08	3	0.24
F3. Capacidad de involucramiento de las poblaciones en la generación de riqueza.	0.06	3	0.18
F4. Políticas adecuadas para la gestión en los recursos turísticos.	0.07	3	0.21
F5. Existencia del Plan Copesco, fondo dirigido a potenciar la inversión pública en infraestructura turística.	0.08	4	0.32
F6. Existencia de PROMPERÚ, fondo dirigido a potenciar la inversión pública en la promoción turística.	0.08	4	0.32
F7. Existencia del CENFOTUR, centro de formación en turismo adscrito al MINCETUR.	0.05	3	0.15
F8. Creciente presencia de los operadores y agencias de viajes en los mercados nacionales e internacionales.	0.07	4	0.28
<b>Subtotal</b>			<b>2.06</b>
<b>Debilidades</b>			
D1. Insuficiente infraestructura básica.	0.09	2	0.18
D2. Irregular nivel de calidad de los servicios turísticos.	0.09	1	0.09
D3. Insuficiente y baja variedad en la oferta de alojamientos turísticos.	0.06	1	0.06
D4. Bajo nivel de asociación entre los actores público y privado.	0.05	2	0.10
D5. No se cumplen con los lineamientos de la estructura organizativa definida en los destinos.	0.03	2	0.06
D6. Escasos recursos destinados a la explotación de los recursos turísticos.	0.04	2	0.08
D7. Deficiente evaluación de los impactos sociales, económicos, y ambientales.	0.03	2	0.06
D8. Falta de innovación en la conformación de los destinos.	0.03	1	0.03
<b>Subtotal</b>	<b>0.42</b>		<b>0.66</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.72</b>

*Nota.* 4=Fortaleza mayor 3= Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

### 4.3 Conclusiones

A lo largo de este capítulo se ha detallado la conformación de la oferta turística de los Destinos Turísticos en el Perú, también se ha mostrado la estructura organizacional del Sector haciendo incidencia en las coordinaciones multisectoriales a través de entes capaces de desarrollar Planes de Desarrollo Turístico para cada destino, lo cual ha permitido determinar los factores que impactan a los actores públicos y privados en el plano administrativo, de marketing, operacional, financiero, de recursos humanos, de sistemas de información y tecnológico.

Mediante el análisis de la información se puede determinar que el Sector Destinos Turísticos en el Perú cuenta con un importante potencial que espera ser explotado de manera inteligente haciendo uso de las técnicas de marketing especializado en turismo, enfocadas en segmentos específicos del mercado.

Como se ha descrito, la planta turística de los Destinos Turísticos en el Perú necesita ser puesta en valor para alcanzar los niveles estándares de la industria. Esto debe hacerse de manera planificada y coordinada entre los actores políticos, para que los destinos conformen circuitos turísticos que sean atractivos para los viajeros nacionales e internacionales. Para lograrlo, es necesario elevar el nivel técnico de los funcionarios de los Gobiernos regionales y locales para agilizar las inversiones, y también es importante capacitar a los proveedores de servicios turísticos para elevar el valor de la propuesta de los destinos.

## **Capítulo V: Intereses del Sector Destinos Turísticos en el Perú**

En el presente capítulo, se aplica la Teoría Tridimensional de Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2014) al Sector Destinos Turísticos en el Perú, para obtener la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) y posteriormente, establecer los objetivos a largo plazo (OLP) que se deben cumplir para alcanzar la Visión del Sector definida en el Capítulo II.

### **5.1 Intereses del Sector Destinos Turísticos en el Perú**

Para alcanzar el bienestar de los participantes que comprenden los Destinos Turísticos en el Perú, al ofrecer productos turísticos de calidad considerando las necesidades del turismo receptivo e interno, se requiere la participación organizada del sector público y privado; motivo por el cual se deben coordinar esfuerzos para desarrollar conjuntamente proyectos de infraestructura, comunicaciones, y hostelería. Estos esfuerzos sumados a capacitaciones y entrenamientos destinados a la fuerza laboral local, permitirán la conformación de Destinos Turísticos de calidad, que a su vez se unirán con otros destinos conformando los llamados Circuitos Turísticos los cuales son comercializados en los ámbitos nacional e internacional.

A 2015, el Perú cuenta con escasos destinos desarrollados; sin embargo son capaces de competir con productos y circuitos turísticos ubicados en la región como Brasil, Argentina, Chile, o Colombia; por lo cual es de vital interés la conformación de productos turísticos de calidad y como todo producto debe diseñarse considerando los gustos y preferencias del público al cual va dirigido. Por otro lado, fomentar la cultura turística en el Perú es de mayor interés debido al crecimiento del turismo interno, el cual llega a destinos escasamente frecuentados por los turistas extranjeros y genera un movimiento económico importante en los Destinos Turísticos.

Se puede concluir que el Perú cuenta con recursos turísticos importantes, los cuales no cuentan otros países competidores; pero estos recursos en su mayoría aún no han sido explotados adecuadamente; por lo cual se puede afirmar que el Perú tiene un alto potencial para que se ubique entre los más importantes Destinos Turísticos del mundo.

## 5.2 Potencial del Sector Destinos Turísticos en el Perú

Para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios del Sector, los cuales fueron descritos en el Capítulo III, estos son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar; y de esta manera poder determinar su impacto positivo y negativo en el Sector.

**Demográfico.** Según el INEI (2015c), la población en el País asciende a 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'606,000 son hombres y 15'546,000 son mujeres. También se estima que durante este año nacerían 578,000 personas y fallecerían 175,000. De la misma forma, la PEA alcanza los 16'142,100 de personas. Esta información es favorable para el Sector puesto que se contará con la fuerza laborar suficiente para cubrir las demandas de este tanto en Lima como en provincias. También el Sector contará con una mayor cantidad de turistas nacionales que podrán incrementar los ingresos de los diversos destinos en el ámbito nacional. Es importante indicar que este alto valor de mano de obra productiva también llamado bono demográfico, debe contar con un adecuado nivel de educación para que se pueda desempeñar de la mejor manera y así alcanzar el bienestar deseado en el Sector y en las diversas actividades económicas del País.

**Geográfico.** El Perú tiene un alto potencial basado en su condición geoestratégica que lo caracteriza como un país marítimo, andino, amazónico, y con presencia en la cuenca del Pacífico. El Perú también es considerado un país megadiverso dado que reúne 84 de las 104 “zonas de vida” posibles en el planeta. También el Perú es el país donde se origina el río más largo y caudaloso en el mundo, el Amazonas. Por las características geográficas anteriormente mencionadas, el Perú ocupa la posición 12 en el *Informe Competitividad de Viajes y Turismo 2015: Crecimiento a través de Choques*” (FEM, 2015b) en lo referente a recursos naturales y la posición 3 en biodiversidad de especies conocidas. Por otra parte, es necesario que el Estado proteja los recursos naturales de manera seria y organizada, para

evitar que por intereses ajenos a los nacionales, empresas privadas hagan uso de estos sin contar con las condiciones necesarias dañando de manera irreparable al medioambiente.

**Económico.** La estabilidad macroeconómica, la baja inflación, la apertura a las inversiones, y el libre comercio han permitido un constante desarrollo económico en el Perú durante los últimos 10 años. El entorno internacional, caracterizado por los bajos precios de las materias primas, mayores costos financieros, y un menor crecimiento de las economías emergentes, plantea riesgos sobre el crecimiento de la economía peruana; motivo por el cual el FMI, en su reporte de junio de 2014, proyecta un crecimiento menor en 1.5 puntos porcentuales durante el periodo 2012-2018, en comparación al crecimiento promedio 2003-2011, debido a los factores externos anteriormente mencionados. Por lo cual, se puede evidenciar lo sensible que es la economía peruana ante las fluctuaciones en el precio de las materias primas y ante los cambios del entorno económico global; esto ocurre por la falta de industrialización del País. Se puede concluir que el Sector Destinos Turísticos en el Perú es de suma importancia para la economía nacional, puesto que no depende de la extracción de las materias primas, es una fuente de divisas y es directamente proporcional al crecimiento del PBI de los países desarrollados (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2015).

**Tecnológico-científico.** El uso cada vez más intensivo de las nuevas tecnologías de información en los procesos empresariales y en la vida cotidiana, supone la modificación de las relaciones de producción y de los hábitos del consumidor. Las innovaciones tecnológicas están produciendo cambios profundos en la economía y en la sociedad, por lo cual es necesario que el Sector se adapte a este nuevo orden tecnológico utilizando eficientemente todas las herramientas tecnológicas de comunicación que estén a su disposición para la difusión y para la gestión de los Destinos Turísticos. A 2015, el Perú se encuentra en la posición 89 en el *Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2015: Crecimiento a través de Choques* (FEM, 2015b), en lo que se refiere al uso de tecnologías de información, lo cual demuestra la amplia brecha que deben superar los sectores público y privado para lograr el

desarrollo de infraestructura que garantice las comunicaciones digitales en el ámbito nacional, así como la implementación de políticas que permitan un nivel de educación de acuerdo con la era tecnológica en la que se desenvuelve el Sector.

***Histórico, psicológico, y sociológico.*** El Perú como todo país ha pasado por diferentes etapas a lo largo de su historia; estas etapas se han caracterizado por flujos migratorios, los cuales han permitido confrontar y fusionar diversas culturas y diversos rasgos físicos; elementos de los cuales están hechos los peruanos contemporáneos. El Perú a 2015 es un país multicultural y lo ha sido en todas las etapas de su historia. En la etapa prehispánica convivían diversas culturas con diferencias sustanciales dependiendo de su posición geográfica. En la época de la conquista, el conocimiento y las creencias occidentales llegaron al Perú y por más que hubo diversos intentos por desaparecer las creencias autóctonas, estas siguen existiendo y conforman parte de la abundante herencia cultural del Perú. Esta se expresa de dos formas: (a) de forma tangible, a través de los vestigios culturales conformados por edificaciones y artefactos que han trascendido en el tiempo; y (b) de forma intangible u oral, a través de mitos y tradiciones. El Perú se encuentra entre los países de la región que cuenta con una de las más ricas herencias culturales, la cual aún no se han explotado al nivel que se requiere para posicionar al Perú entre los países más visitados por este concepto (FEM, 2015b).

***Organizacional y administrativo.*** El Estado es uno e indivisible y se constituye según el principio de la separación de los poderes, los cuales son: (a) Legislativo, (b) Ejecutivo, y (c) Judicial. Los dos primeros son elegidos por sufragio popular; y el Perú se está desarrollando durante las últimas décadas en este entorno democrático; lo cual crea un clima de estabilidad y confianza favorable para la generación de negocios y la visita de turistas extranjeros. El MINCETUR a través del Viceministerio de Turismo se encarga de desarrollar proyectos y acciones destinados a alcanzar un turismo sostenible y

descentralizado. Para lograr lo anteriormente mencionado, el MINCETUR cuenta con una estructura organizacional que le permite coordinar con los Gobiernos regionales de manera articulada mediante las Direcciones de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR), las cuales se encuentran realizando trabajos conjuntamente con los Gobiernos regionales, con la finalidad de exportar y promover los recursos de las regiones. Es importante indicar que tanto las iniciativas del MINCETUR como las de las DICERTUR, encuentran dificultades para concretarse por deficiencias técnicas que presentan la mayoría de las gestiones regionales. Esto debido al bajo nivel técnico de los administradores regionales, impidiendo la utilización de los recursos eficientemente (MINCETUR, 2015f).

**Militar.** En el marco democrático en el cual el Perú se desenvuelve, en lo referente al dominio militar, se puede afirmar que el Congreso Nacional ejerce las facultades conferidas por la Constitución de la República, y hace seguimiento permanentemente las cuestiones vinculadas a la Defensa a través de la Comisión de Orden Interno, Inteligencia, Desarrollo Alternativo, y Lucha contra las Drogas. Por su parte, el MINDEF formula, ejecuta, y supervisa la política de defensa nacional en el campo militar; y diseña, planifica, y coordina la política de defensa nacional en los campos no militares. Lo anteriormente mencionado permite que el Perú esté protegido ante cualquier amenaza externa, la cual pueda perjudicar el desempeño político, económico, y social, logrando un clima de paz y estabilidad. Este aspecto es un factor importante a considerar por los turistas extranjeros y nacionales, y se puede observar cómo el Perú creció en número de turistas luego del proceso de pacificación de la década de los noventa, y cómo países del Medio Oriente han sufrido una baja significativa de visitantes debido a los conflictos armados de esa región. Si bien es de baja probabilidad que el Perú entre en una confrontación bélica con otro país, el riesgo del resurgimiento de movimientos terroristas es una amenaza potencial que puede poner en riesgo al Sector Destinos Turísticos en el Perú.

### 5.3 Principios del Sector Destinos Turísticos en el Perú

Los principios cardinales son aspectos externos de importancia que permiten conocer las oportunidades y amenazas del Sector, por lo cual deben analizarse cuidadosamente, puesto que son insumos relevantes que conjuntamente con la Misión y Visión, permitirán establecer los OLP del Sector Destinos Turísticos en el Perú.

***Influencia de terceras partes.*** A 2015, el Sector se enfoca en ser uno de los destinos más representativos de la región, por lo cual compite con los Destinos Turísticos de países como Ecuador, Colombia, Brasil, Chile, Argentina, entre otros. Los países anteriormente mencionados cuentan con destinos caracterizados por sus atractivos naturales y culturales, los cuales cuentan con ciertos parecidos. Sin embargo, el Perú es de los pocos países en el mundo considerado como “cuna de civilizaciones”; y esta característica lo hace competir con otros destinos en el ámbito global. En el continente asiático: China y Japón; y en el continente africano: Egipto; son ejemplos de países con los cuales el Perú compite en el mercado de los turistas que buscan que los Destinos Turísticos cuenten con características históricas y culturales diferenciadas por su riqueza.

***Lazos pasados y presentes.*** La percepción que se tiene del Perú en los países desarrollados dista ampliamente con la realidad. En el extranjero se imagina al Perú como la “cuna del imperio Inca”, debido a cómo las compañías de turismo internacionales y el Gobierno han estado difundiendo la imagen del Perú. Esta imagen es la de un país rico en cultura milenaria, lo cual ocasiona que el turista piense que el Perú en su totalidad es un país detenido en el tiempo con lo positivo y negativo que esto conlleva; motivo por el cual, se debe aprovechar la majestuosidad del pasado peruano y las actividades contemporáneas en las cuales el Perú resalta, como el arte culinario, textiles, orfebrería, entre otros. Es importante indicar que a 2015, Chile y Argentina también están desarrollando productos turísticos utilizando el concepto del pasado milenario Inca. Esto se debe a la ruta Inca que atraviesa Perú, Bolivia, Chile, y parte de las pampas cordilleranas argentinas conocida como

*Qhapaq Ñan*; por lo cual el Sector debe coordinar medidas, las cuales eviten errores de concepto y posteriormente se pierda el posicionamiento logrado ante la imagen de un imperio Inca suramericano y no peruano. Es así que se describió en el Sector cómo los lazos pasados con países vecinos pueden impactar negativamente a los Destinos Turísticos en el Perú (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2014).

***Contrabalance de intereses.*** Es fundamental para el Sector Destinos Turísticos en el Perú, el incremento de turistas tanto del segmento de turismo receptivo como el segmento de turismo interno. Pero como se ha mencionado anteriormente, es crítico un diseño adecuado de cada producto turístico, de lo contrario la afluencia de turistas de manera indiscriminada puede deteriorar los atractivos naturales y vestigios culturales. Es por eso que el Planeamiento en este sentido es fundamental. Las políticas de difusión de los Destinos Turísticos y sus objetivos comerciales deben de estar planeados en función de su capacidad y de las restricciones propias de su entorno.

***Conservación de los enemigos.*** Es importante indicar que en la Zona Sur del Perú, donde se encuentra la frontera binacional entre Perú y Chile, está ubicada la ciudad de Tacna que cuenta con una afluencia importante de turistas chilenos, los cuales llegan a esta ciudad para visitar los atractivos de la Zona y desarrollar actividades económicas conexas. A 2015, la ciudad de Tacna no cuenta con servicios de hospedaje adecuados para la cantidad de turistas chilenos que esta recibe, motivo por el cual los inversionistas chilenos han aprovechado la oportunidad de incrementar el número de instalaciones hoteleras en la ciudad vecina de Tacna, llamada Arica, la cual está ubicada del lado chileno. Se puede concluir que las oportunidades que no son aprovechadas por el Perú como se muestra en el caso anterior, serán aprovechadas por los competidores y se convertirán en amenazas del destino turístico, en este caso Tacna. Es importante mantener activo el carácter competitivo en términos

económicos y comerciales, sobre todo en las zonas de frontera sin que esto se traduzca en un clima hostil ante el visitante de los países vecinos (OTP, 2015c).

#### 5.4 Matriz de Intereses del Sector Destinos Turísticos en el Perú

Se debe enfocar en los intereses del Sector Destinos Turísticos en el Perú, debido a que son la guía para el manejo del mismo. Las organizaciones y los sectores deben definir de una manera clara los aspectos que componen sus intereses. De la correcta definición de estos depende el éxito de la organización a largo plazo. En la Tabla 26 se muestra la Matriz de Intereses del Sector Destinos Turísticos en el Perú (MIO). El signo positivo indica una relación común con posibilidad de realizar acuerdos y alianzas. El signo negativo indica una relación opuesta, la cual imposibilita la realización de acuerdos y alianzas.

Tabla 26

*Matriz de Intereses del Sector Destinos Turísticos en el Perú*

Intereses del Sector	Vital	Importante	Periférico
1. Incremento de la calidad de los servicios turísticos.		Argentina (-) Brasil (-) Chile (-) Colombia (-) Ecuador (-)	
2. Mejorar la infraestructura turística.		Argentina (-) Brasil (-) Chile (-) Colombia (-) Ecuador (-)	
3. Aumentar los niveles de seguridad de los turistas nacionales e internacionales.		Chile (+) Brasil (+) Argentina (+) Colombia (+) Ecuador (+)	
4. Incrementar la efectividad en la difusión de los destinos turísticos.			Argentina (-) Brasil (-) Chile (-) Colombia (-) Ecuador (-)
5. Mejorar la competitividad en los precios de los destinos.	Chile (-) Colombia (-) Ecuador (-)	Brasil (-) Argentina (-)	
6. Aumentar los niveles de sostenibilidad ambiental en los destinos turísticos.			Chile (-) Brasil (-) Argentina (-) Colombia (-) Ecuador (-)

Se puede concluir que los intereses del Sector son opuestos en todos los casos a los intereses de los competidores, por lo cual no es posible determinar compatibilidades entre los Destinos Turísticos de otros países. Eso se debe a que cada país cuenta con Destinos Turísticos que conforman circuitos turísticos entrelazados entre ellos, los cuales tienen como objetivo que tanto el turista internacional o nacional permanezca la mayor parte del tiempo dentro de los circuitos de cada país.

### **5.5 Objetivos a Largo Plazo**

Los objetivos a largo plazo se determinan en función de la Visión del Sector planteada en el Capítulo II, puesto que la Visión se alcanza cuando se logran los objetivos a largo plazo. El horizonte de los objetivos a largo plazo que se ha considerado para el Sector es de 10 años; y este guarda relación con la declaración de la Visión y con los planes estratégicos que hacen referencia a los Destinos Turísticos como el PENTUR, el cual también tiene un horizonte de 10 años. Para el Sector Destinos Turísticos en el Perú se han planteado los siguientes objetivos a largo plazo.

**Objetivo a largo plazo 1 (OLP1).** A 2025, el Perú estará ubicado al menos en el puesto 25 en el Índice de Competitividad de Viaje y Turismo del FEM. En 2015, el Perú ocupó el puesto 58 (FEM, 2015a).

**Objetivo a largo plazo 2 (OLP2).** A 2025, el Perú duplicará sus ingresos generados por el turismo receptivo. En 2014, en el Perú se generaron US\$3,832 millones por el turismo receptivo.

**Objetivo a largo plazo 3 (OLP3).** A 2025, el Perú duplicará el número de turistas internos. En 2014, hubo un flujo de turismo interno de 15'268,750 personas.

**Objetivo a largo plazo 4 (OLP4).** A 2025, el Perú contará con la mejor “fuerza laboral calificada” en la industria de la hospitalidad en Latinoamérica según el Índice de Competitividad de Viaje y Turismo detallado del FEM. En 2015, el Perú ocupó la posición 5, luego de Brasil, Costa Rica, Uruguay, y México (FEM, 2015a).

**Objetivo a largo plazo 5 (OLP5).** A 2025, el Perú contará con la mejor “infraestructura de servicios turísticos” en Latinoamérica según el Índice de Competitividad de Viaje y Turismo detallado del FEM. En 2015, el Perú ocupó la posición 5, luego de Panamá, Puerto Rico, Costa Rica, y Chile (FEM, 2015a).

En referencia al OLP1, es importante indicar que el Informe Competitividad de Viajes y Turismo del FEM (2015a) es uno de los referentes más relevantes en la industria de viajes y turismos en el ámbito mundial. Este referente es usado por compañías de turismo y organizaciones relacionadas con el Sector en el ámbito mundial para el diseño de sus estrategias comerciales y para la creación de sus portafolios de destinos turísticos.

Los OLP2 y OLP3 están destinados al incremento del aporte del Sector al PBI del Perú. Existe una idea equivocada sobre el aporte del turismo receptivo y el turismo interno; esto debido a que se piensa que el turismo receptivo aporta más que el interno y por una importante diferencia. Si bien es cierto, que el turismo receptivo aporta más, esta diferencia no es tan grande como se piensa y con el paso del tiempo se va reduciendo; motivo por el cual es importante enfocarse tanto en el turismo receptivo como en el turismo interno (OTP, 2015c).

Los OLP4 y OLP5 están destinados al desarrollo de productos turísticos de calidad, debido a que los productos turísticos se componen de servicios e infraestructura. El adecuado diseño e implementación de los productos turísticos permitirá ofrecer a los turistas nacionales e internacionales experiencias únicas y memorables.

## **5.6 Conclusiones**

Resulta fundamental identificar los intereses del Sector Destinos Turísticos en el Perú, y analizar si entran en conflicto con los intereses de los competidores o de terceras partes.

En el caso del Sector Destinos Turísticos en el Perú, los intereses son opuestos en todos los casos a los intereses de los competidores, esto se debe a que los intereses del Sector están contenidos dentro de los límites territoriales del Perú.

Los OLP determinados establecen las metas que permitirán lograr la Visión propuesta para el Sector Destinos Turísticos en el Perú, sustentados en sus intereses y en los principios cardinales del país, los cuales han sido previamente analizados.

Mediante los OLP descritos, se desarrollará la propuesta de valor para el Sector que le permita diferenciarse de los sectores con los que compite, con lo que mejorará la calidad del producto turístico, la difusión de los atractivos turísticos, y se logrará el posicionamiento deseado en los turistas nacionales y extranjeros.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Se desarrollarán la segunda y tercera etapa de la formulación estratégica. La primera etapa conocida como etapa de *entrada*, permitió la elaboración de las matrices: (a) MEFE, (b) MPC, (c) MEFI, y (d) MIO, de las cuales se obtienen los insumos que serán utilizados en la segunda etapa. En la segunda etapa, conocida como la de *emparejamiento*, se procede a generar las estrategias, mediante la combinación de recursos y haciendo uso de las habilidades internas con oportunidades y amenazas de los factores externos. Con esta finalidad, se utilizan: (a) la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA); (c) la Matriz de Boston Consulting Group (BCG); (d) la Matriz Interna-Externa (IE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (GE). Por último, en la tercera etapa de *salida* o de la *decisión*, utilizando la información obtenida en la etapa de entrada y las estrategias generadas en la etapa de formulación, se seleccionarán las estrategias a retener, mediante el uso de (a) la Matriz de Decisión (MD), (b) la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) la Matriz de Rumelt (MR), y (d) la Matriz de Ética (ME).

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

La matriz FODA se desarrolla utilizando la información de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y de la Matriz de Factores Internos. La matriz FODA busca, mediante la experiencia de los participantes del Proceso Estratégico y de manera intuitiva, la generación de estrategias que surgen de las combinaciones entre: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). El objetivo de esta matriz es sacar ventaja de las oportunidades mediante el uso de las fortalezas para neutralizar las amenazas y minimizar las debilidades. En la Tabla 27 se muestra la matriz FODA y las estrategias planteadas para cada uno de los cuadrantes. El emparejamiento de los factores críticos, tanto internos como externos, y la preparación de la matriz FODA producen las estrategias específicas como primer paso en la generación de propuestas estratégicas para el Sector Destinos Turísticos en el Perú.

Tabla 27

## Matriz FODA

		Fortalezas - F		Debilidades - D	
		F1	Variedad de atractivos turísticos naturales y culturales.	D1	Insuficiente infraestructura básica.
		F2	Interés por parte de los actores público y privado por el desarrollo turístico de los destinos.	D2	Irregular nivel de calidad de los servicios turísticos.
		F3	Capacidad de involucramiento de las poblaciones en la generación de riqueza.	D3	Insuficiente y baja variedad en la oferta de alojamientos turísticos.
		F4	Políticas adecuadas para la gestión en los recursos turísticos.	D4	Bajo nivel de asociación entre los actores público y privado.
		F5	Existencia del Plan Copesco, fondo dirigido a potenciar la inversión pública en infraestructura turística.	D5	No se cumplen con los lineamientos de la estructura organizativa definida en los destinos.
		F6	Existencia de PROMPERÚ, fondo dirigido a potenciar la inversión pública en la promoción turística.	D6	Escasos recursos destinados a la explotación de los recursos turísticos.
		F7	Existencia del CENFOTUR, centro de formación en turismo adscrito al MINCETUR.	D7	Deficiente evaluación de los impactos sociales, económicos, y ambientales.
		F8	Creciente presencia de los operadores y agencias de viajes en los mercados nacionales e internacionales.	D8	Falta de innovación en la conformación de los destinos.
Oportunidades – O		FO		DO	
O1	Numerosos recursos naturales y culturales en estado original.	FO1	Atraer inversión para la creación y el fortalecimiento de los productos turísticos (F2, F5, O1, O2, y O3).	DO1	Desarrollar nuevos destinos de manera planificada (D1, D6, y O1).
O2	Voluntad política en reconocer al turismo como prioridad.	FO2	Generar leyes que simplifiquen los procesos administrativos del Sector (F2, F4, O2, O5, y O8).	DO2	Implementar proyectos de infraestructura turística público-privados (D1, D4, D6, O2, y O3).
O3	Estabilidad macroeconómica del País que propicia el crecimiento.	FO3	Incrementar la oferta de Destinos Turísticos orientados al turismo interno (F1, F2, F3, F6, F8, O3, O4, y O5).	DO3	Invertir en proyectos de infraestructura básica en zonas rurales con potencial turístico (D1, D6, y O3).
O4	Población nacional joven y capacitada.	FO4	Penetrar el mercado de los Destinos Turísticos dirigidos a la población nacional joven (F1, F6, F8, O4, y O5).	DO4	Construir alojamientos destinados a turistas nacionales jóvenes (D1, D3, y O4).
O5	Demanda actual por el turismo vivencial, alternativo, y ecológico.	FO5	Desarrollar servicios turísticos de calidad que satisfagan la demanda actual (F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, y O5).	DO5	Desarrollar productos turísticos ecológicos (D7, D8, O1, y O5).
O6	Tratados internacionales que fomentan el turismo y facilitan el ingreso de extranjeros al País.	FO6	Desarrollar mercados en los países que cuentan con tratados que facilitan el ingreso al País (F6, F8, O6, y O8).	DO6	Incrementar el nivel de calidad de los productos turísticos orientados al turismo receptivo (D4 y O6).
O7	Cooperación internacional en la conservación, recuperación, y puesta en valor del patrimonio.	FO7	Formar alianzas estratégicas con otros países que fortalezcan el turismo y la conservación del patrimonio (F2, F4, O2, O6, y O7).	DO7	Conservar el patrimonio cultural y natural de la Nación mediante la colaboración internacional (D7 y O7).
O8	Incremento en el uso de TIC en la comercialización como en la promoción de los destinos.	FO8	Invertir en TIC para la comercialización y difusión de los destinos en el ámbito mundial (F2, F4, F6, F8, O4, y O8).	DO8	Invertir en el mejoramiento de la infraestructura de comunicaciones digitales en los Destinos Turísticos (D4, D6, y O8).
Amenazas – A		FA		DA	
A1	Impacto del cambio climático, la contaminación, la depredación, y la deforestación.	FA1	Invertir en el desarrollo de proyectos que midan el impacto medioambiental de la actividad turística en los Destinos Turísticos (F2, F4, y A1).	DA1	Invertir en tecnologías de monitoreo remoto para medir el impacto medioambiental de la actividad turística en los destinos (D7 y A1).
A2	Dificultad en el transporte y las comunicaciones debido a las características geográficas del País.	FA2	Desarrollar infraestructura de comunicaciones considerando las características de los destinos (F2, F4, F5, A2, y A6).	DA2	Incrementar el presupuesto destinado a la construcción y mantenimiento de la infraestructura vial, aérea, y portuaria (D1 y D6).
A3	Conflictos sociales e inestabilidad política en el ámbito local.	FA3	Crear Planes de Contingencia para mitigar el impacto negativo de los conflictos locales (F2, F3, F4, A3, y A6).	DA3	Establecer canales formales de comunicación con los Gobiernos locales y los actores del Sector para el desarrollo de proyectos turísticos (D7 y A3).
A4	Inseguridad y delincuencia común.	FA4	Implementar políticas de seguridad destinadas a la protección del turista (F2, F3, F4, A4, y A6).	DA4	Implementar políticas público privadas para combatir la delincuencia en los Destinos Turísticos (D4 y A4).
A5	Incapacidad de los Gobiernos regionales y locales para asumir sus roles.	FA5	Implementar planes de capacitación destinados a las autoridades regionales y locales (F4, F7, A5, y A6).	DA5	Crear una nueva estructura organizacional del Sector (D5 y A5).
A6	Productos turísticos con mejor calidad y bajo costo en el mercado internacional.	FA6	Incrementar la calidad de los proyectos turísticos público-privados (F2, F3, F5, F6, F7, y A6).	DA6	Poner en valor los Destinos Turísticos de manera innovadora enfocándose en los requerimientos del mercado (D1, D2, D3, D8, y A6).

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

Esta matriz se usa para determinar la estrategia apropiada para el Sector Destinos Turísticos en el Perú, la cual cuenta con dos ejes que combinan factores relativos a la industria (i.e., fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (i.e., fortaleza financiera y la ventaja competitiva). La Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC) son los dos determinantes mayores de la posición estratégica de una organización, mientras que la Fortaleza de la Industria (FI) y la Estabilidad del Entorno (EE) caracterizan la posición estratégica de la industria como un todo. Los valores para la Fortaleza Financiera y la Fortaleza de la Industria tienen una calificación de uno (peor) hasta seis (mejor). La Estabilidad del Entorno y la Ventaja Competitiva se califica de menos, uno (mejor) hasta menos seis (peor). Después, se construye el polígono con los valores obtenidos en cada eje. El resultado se muestra en la Tabla 28 y en la Figura 14.

En la Figura 14 es posible apreciar la definición de los cuatro sectores en los cuales la inversión es posible. Estos cuadrantes son el conservador y competitivo, en los que se puede invertir teniendo los cuidados necesarios. En el escenario agresivo, las condiciones para nuevos mercados son auspiciosas y de seguro habrá más de un competidor para atender el tema. En el cuadrante defensivo no es recomendable invertir, ante posibles intervenciones o medidas populistas de los Gobiernos de turno. Se calculó que la coordenada del vector resultante se compone con el eje  $X=0.33$  y el eje  $Y=0.65$ . Este vector direccional indica la postura estratégica que es más apropiada para el Sector. El vector obtenido indica que el terminal se encuentra en una postura agresiva propia de una industria atractiva con baja turbulencia en su entorno, donde se deben aprovechar las oportunidades para aumentar su participación en el mercado. De esta forma, las estrategias sugeridas son: (a) diversificación, (b) intensivas, y (c) de integración. Esto indica que el desempeño del Sector Destinos Turísticos en el Perú, es agresivo, por lo que se infieren las siguientes líneas de acción:

1. Invertir en el desarrollo y puesta en valor de destinos de manera planificada e innovadora, considerando los requerimientos del mercado;

2. Estimular la oferta destinada al turismo interno, mediante la creación de infraestructura y la promoción de los Destinos Turísticos dirigidos a la población joven;
3. Incrementar el presupuesto destinado a la construcción y mantenimiento de la infraestructura vial, aérea, y portuaria, considerando las características de los destinos y al segmento al cual va dirigido; y
2. Invertir en la promoción de los destinos haciendo uso de las herramientas tecnológicas de información y enfocándolas a segmentos específicos, para optimizar el uso de los recursos.

Tabla 28

*Datos de Matriz PEYEA*

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		
Retorno en la inversión.	1-6 (Bajo - Alto)	6
Apalancamiento.	1-6 (Desbalanceado - Balanceado)	4
Liquidez.	1-6 (Desbalanceada - Balanceada)	3
Capital requerido vs. capital disponible.	1-6 (Alto - Bajo)	2
Flujo de caja bajo.	1-6 (Bajo - Alto)	3
Facilidad de salida del mercado.	1-6 (Difícil - Fácil)	1
Riesgo involucrado en el negocio.	1-6 (Alto - Bajo)	4
Rotación de inventarios.	1-6 (Lento - Rápido)	5
Economías de escala y de experiencia.	1-6 (Bajas - Altas)	6
	Total	34
	Promedio	3.78
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		
Potencial de crecimiento.	1-6 (Bajo - Alto)	6
Potencial de utilidades.	1-6 (Bajo - Alto)	5
Estabilidad financiera.	1-6 (Baja - Alta)	5
Conocimiento tecnológico.	1-6 (Simple - Complejo)	6
Utilización de recursos.	1-6 (Ineficiente - Eficiente)	5
Intensidad de capital.	1-6 (Baja - Alta)	6
Facilidad de entrada al mercado.	1-6 (Fácil - Difícil)	3
Productividad / utilización de la capacidad.	1-6 (Baja - Alta)	5
Poder de negociación de los productores.	1-6 (Bajo - Alto)	6
	Total	47
	Promedio	5.22
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		
Cambios tecnológicos.	1-6 (Muchos-Pocos)	6
Tasa de inflación.	1-6 (Alta - Baja)	6
Variabilidad de la demanda.	1-6 (Grande - Pequeña)	6
Rango de precios de productos competitivos.	1-6 (Amplio - Estrecho)	1
Barreras de entrada al mercado.	1-6 (Pocas - Muchas)	3
Rivalidad / Presión competitiva.	1-6 (Alta - Baja)	1
Elasticidad de precios de la demanda.	1-6 (Elástica - Inelástica)	1
Presión de los productos sustitutos.	1-6 (Alta - Baja)	1
	Total	25
	Promedio	3.13
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		
Participación de mercado.	1-6 (Pequeña - Grande)	2
Calidad del producto.	1-6 (Inferior - Superior)	3
Ciclo de vida del producto.	1-6 (Avanzado - Temprano)	2
Ciclo de reemplazo del producto.	1-6 (Variable - Fijo)	6
Lealtad del consumidor.	1-6 (Baja - Alta)	4
Utilización de la capacidad de los competidores.	1-6 (Baja - Alta)	6
Conocimiento tecnológico.	1-6 (Bajo - Alto)	3
Integración vertical.	1-6 (Baja - Alta)	3
Velocidad de introducción de nuevos productos.	1-6 (Lenta - Rápida)	2
	Total	31
	Promedio	3.44

Factores	X	Y
FF	0	3.77
FI	5.22	0
EE	0	-3.12
VC	-3.44	0
	Vector X	0.33
	Vector Y	0.65

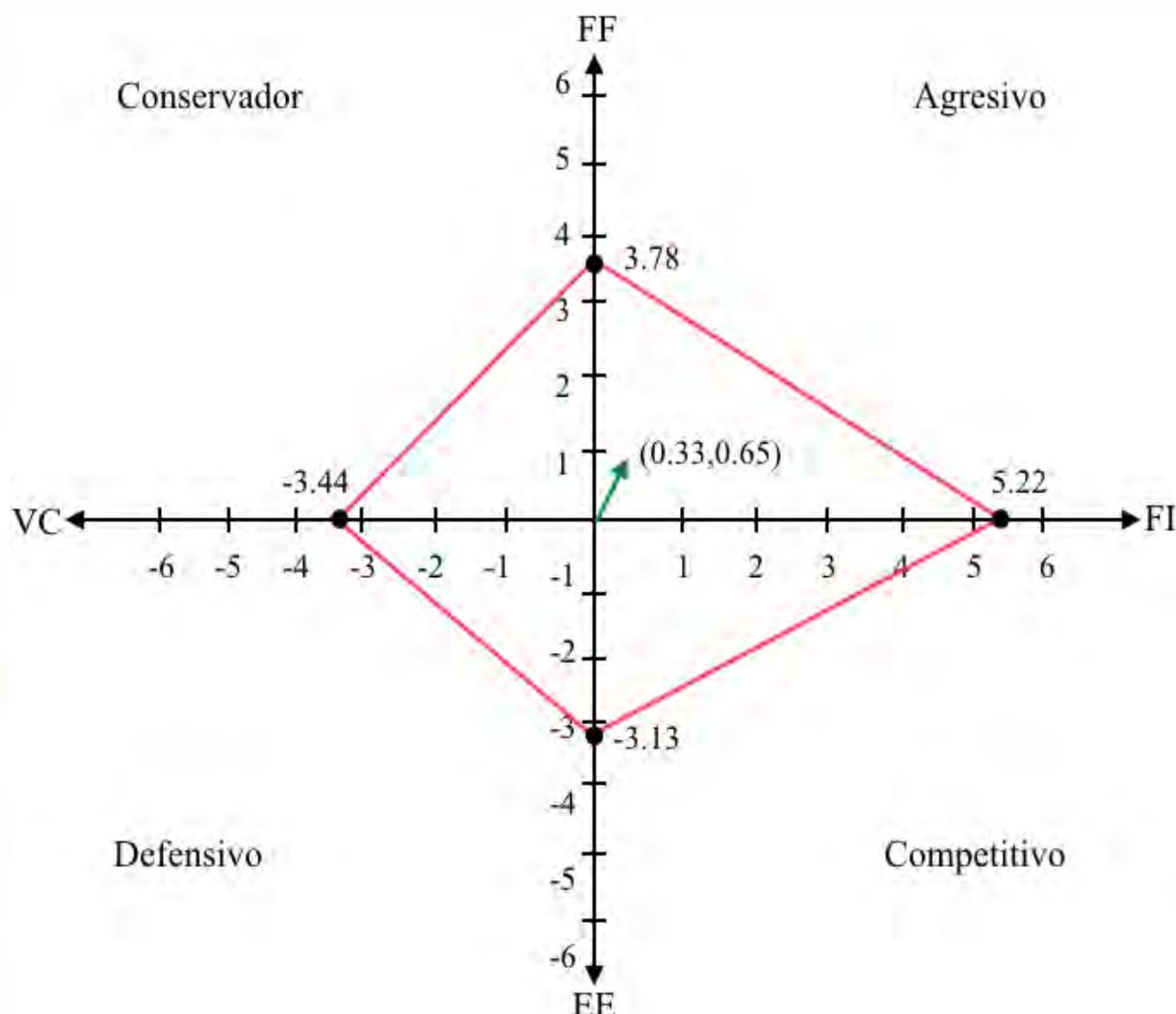


Figura 14. Matriz PEYEA.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz es utilizada para establecer estrategias y priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o unidades estratégicas de análisis, ayudando a definir en qué negocios invertir, dejar de invertir, o abandonar. Cada cuadrante propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. En el caso del Sector Destinos Turísticos en el Perú, se considera necesario hacer una Matriz BCG tanto para el turismo interno como para el turismo receptivo. Esto se debe a las diferentes características que se encuentran en los turistas

nacionales y extranjeros, las cuales se ven plasmadas en sus preferencias al elegir los diversos Destinos Turísticos en el Perú. En la Tabla 29 se resumen los Circuitos Turísticos Preferidos por Turistas Internacionales, de la cual se desprende la primera matriz BCG. En la Tabla 30 se resumen los Circuitos Turísticos Preferidos por Turistas Nacionales, de la cual se desprende la segunda matriz BCG.

Tabla 29

*Circuitos Turísticos Preferidos por Turistas Internacionales*

Destinos	Turistas	% Participación 2014	% Tasa de crecimiento	BCG
Lima	1'847,551	65.40	12.37	Estrella
Cuzco / Machu Picchu	857,548	30.36	14.25	Estrella
Tacna	701,650	24.84	9.74	Vaca
Puno / Lago Titicaca	190,787	6.75	10.96	?
Arequipa / Colca	168,157	5.95	12.33	?
Ica / Nazca - Paracas	161,020	5.70	13.00	?
Total	2'824,801			

Nota. Tomado de "Turismo en Números: Mercado Turístico Receptor," por el Observatorio Turístico del Perú (OTP), 2015d. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/turismo-en-numeros/mercado-turistico-receptor>

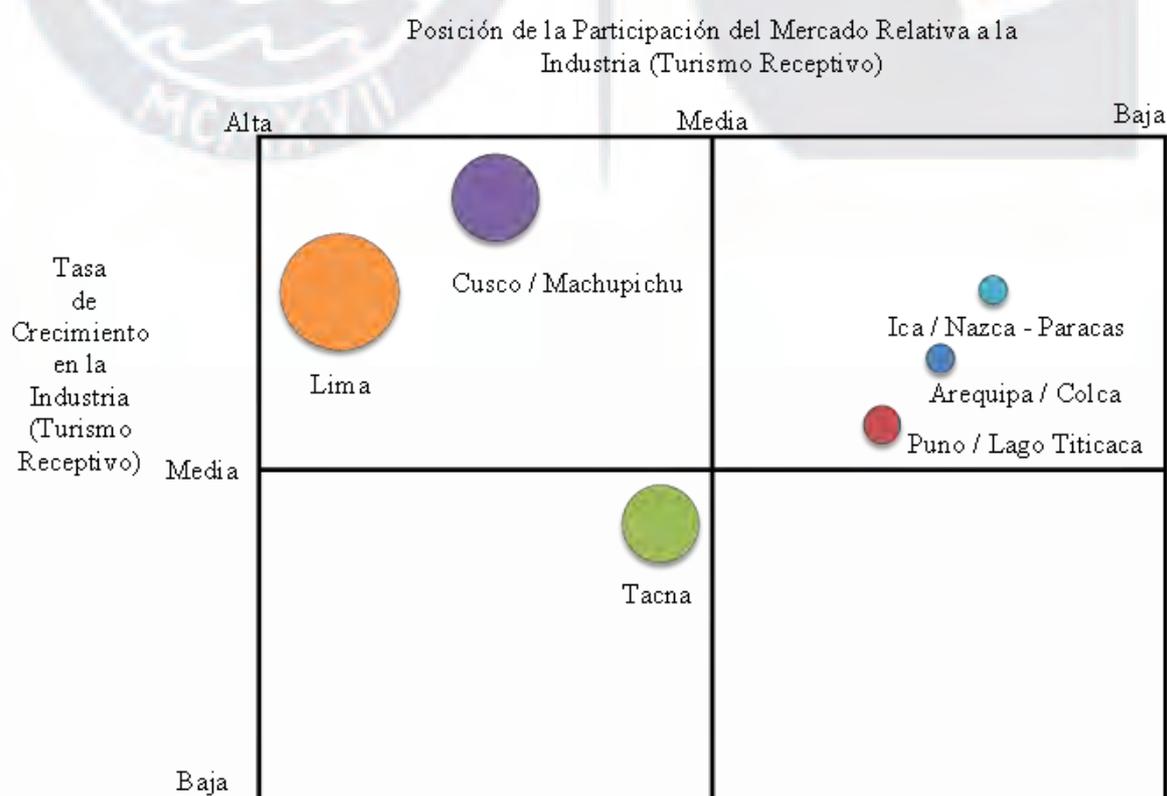


Figura 15. Matriz BCG según turismo receptivo.

Tabla 30

*Circuitos Turísticos Preferidos por Turistas Nacionales*

Destinos	Turistas	% Participación 2014	% Tasa de crecimiento	BCG
Lima	8'878,204	58.15	4.14	Estrella
Ica / Nazca - Paracas	388,207	2.54	4.56	?
Arequipa / Colca	242,510	1.59	0.27	Perro
La Libertad	567,476	3.72	2.84	Vaca
Junín	409,149	2.68	-0.01	Perro
Piura	404,897	2.65	5.00	?
Total	15'268,750			

Nota. Tomado de "Turismo en Números: Mercado Turístico Interno," por el Observatorio Turístico del Perú (OTP), 2015e. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/turismo-en-numeros/mercado-turistico-interno>

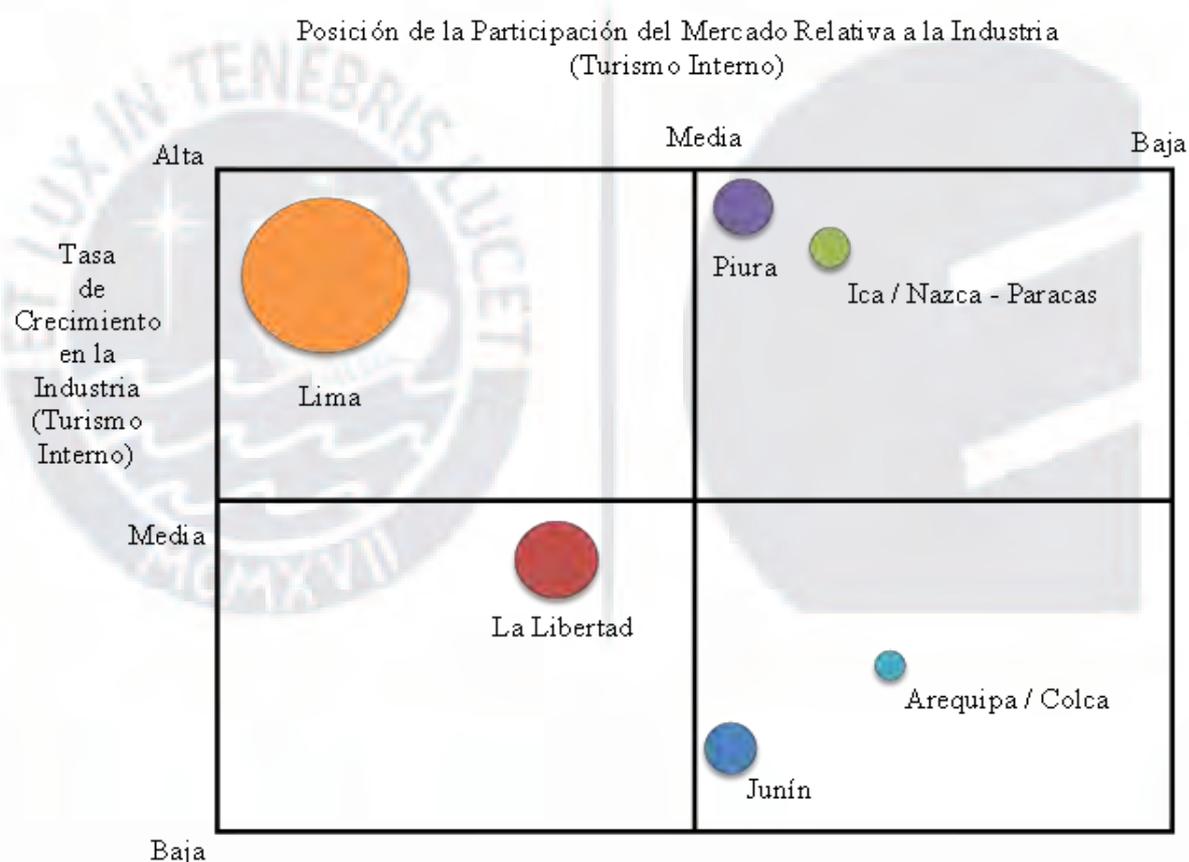


Figura 16. Matriz BCG según turismo interno.

En este análisis se ha considerado la participación en el mercado y el crecimiento en las ventas del Sector Destinos Turísticos en el Perú. En el cuadrante que está representado por la figura de "vaca lechera", en turismo receptivo, se tiene al Destino Turístico de Tacna, y en turismo interno se tiene al Destino Turístico de La Libertad, que cuentan con una alta participación relativa del mercado pero compiten en una industria de bajo crecimiento, generan exceso de liquidez para sus necesidades. Este exceso es recolectado para otros

propósitos por lo cual deben ser administrados para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible. Para este cuadrante se proponen aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica. En caso se debilite la reducción o el desposeimiento son estrategias aplicables, motivo por el cual se recomienda la inversión para la puesta en valor y promoción de sitios arqueológicos y la explotación de recursos naturales existentes en estas zonas.

En el cuadrante que se encuentra representado por la figura de “estrellas”, se tiene en turismo receptivo, a Cusco/Machu Picchu y Lima, y en turismo interno a Lima; que cuentan con ventajas competitivas que deben desarrollarse para lograr mayor participación en el mercado mundial y nacional, y constituyen las mejores oportunidades a largo plazo para crecimiento y rentabilidad. En este contexto se requiere inversión para mantener o consolidar la posición dominante y las estrategias aplicables para este cuadrante son estrategias de integración, estrategias intensivas, y aventuras conjuntas.

En el cuadrante representado por la figura del “signo de interrogación”, se tienen a Puno/Lago Titicaca, Arequipa/Colca e Ica/Nazca–Paracas en lo referente al turismo receptivo; y a Ica/Nazca–Paracas y Piura en turismo interno, los cuales cuentan con baja participación relativa del mercado y aunque compite en una industria de alto crecimiento, las necesidades de efectivo son altas y la generación de casos es baja para este cuadrante. Se recomienda fortalecerse con estrategias intensivas, de integración, y aventuras conjuntas.

En el cuadrante representado por la figura del “perro”, no se tiene ningún Destino Turístico en turismo receptivo, y en turismo interno se tienen a Junín y Arequipa/Colca, que cuentan con baja participación relativa del mercado aunque compiten en un mercado de lento o de bajo crecimiento, considerando esta posición débil interna y externa. En el caso puntual de los destinos Junín y Arequipa/Colca, la baja cantidad de turistas nacionales se ha dado en los últimos años, debido a la bonanza del sector minero; lo que ocasionó una distorsión en la demanda local de sitios de hospedaje y de servicios turísticos que fueron destinados a

satisfacer las necesidades de los profesionales que trabajaban en las zonas de extracción de minerales; obteniendo altos índices de ocupabilidad y consumo, por lo cual los precios subieron y esto convirtió a los Destinos Turísticos ubicados en Junín y Arequipa en destinos de baja competitividad en comparación con otros destinos nacionales. Por lo antes mencionado, se considera que se debe invertir en los destinos ubicados en Junín y Arequipa para promocionarlos, pero antes es necesario que se sinceren los precios y así establecerlos al nivel de los Destinos Turismos nacionales, por lo cual se puede concluir que la reducción de esfuerzo o el cierre de estos destinos sería un error.

#### **6.4 Matriz Interna Externa (MIE)**

La Matriz Interna Externa es una metodología que se diseñó para tomar decisiones estratégicas particulares, donde se muestra de forma gráfica las diferencias existentes entre las diferentes divisiones ubicándolos en uno de los nueve cuadrantes, lo que sirve de análisis, diagnóstico, y direccionamiento; y adicionalmente sirve para relacionar los resultados ponderados de las matrices EFE y EFI. El Sector Destinos Turísticos en el Perú se encuentra situado en el cuadrante IV, donde se recomienda el uso de estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, es decir, invertir para poner en valor y convertir los abundantes recursos naturales y culturales en atractivos turísticos de interés para los turistas nacionales e internacionales. En la Figura 17 se muestra la ubicación del Sector Destinos Turísticos en el Perú, y se encuentra en el sector IV.

#### **6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)**

Es una herramienta útil en la formulación alternativa de estrategias; cuenta con cuatro cuadrantes, donde el eje X se ubica la posición competitiva de la empresa y en el eje Y se ubica la velocidad de crecimiento del mercado. A través de esta matriz se evalúa y afina la elección acertada de las estrategias para el Sector Destinos Turísticos en el Perú.

En la Figura 18 se observa que el Sector se encuentra en una posición competitiva ligeramente fuerte y que presenta un rápido crecimiento del mercado.

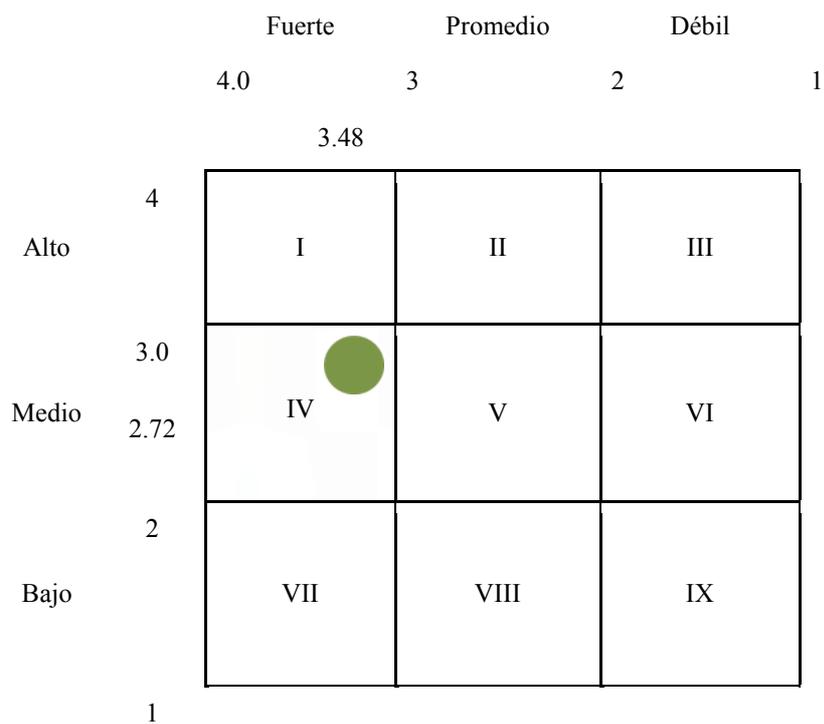


Figura 17. Matriz Interna Externa (MIE).

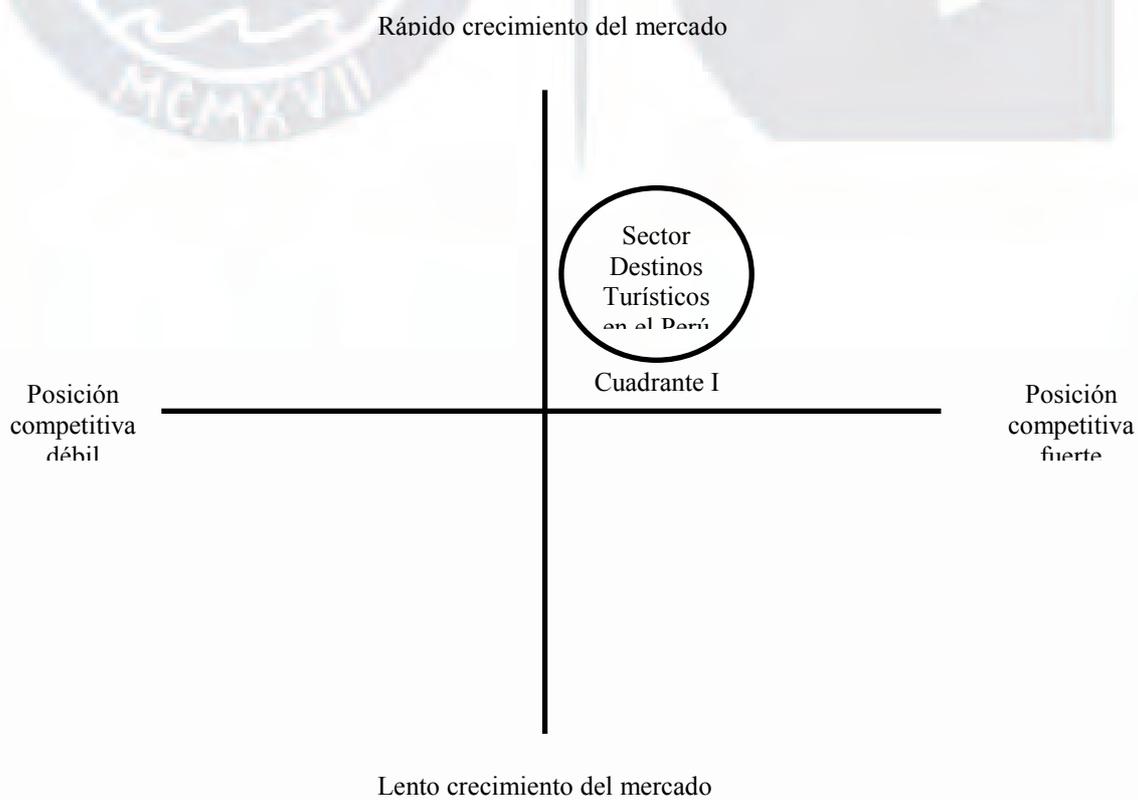


Figura 18. Matriz Gran Estrategia (GE).

El Sector Destinos Turísticos en el Perú está situado en el cuadrante I y la propuesta para este cuadrante es desarrollar estrategias de: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de productos y mercado, e (c) integración horizontal. Las organizaciones en este cuadrante cuentan con una excelente posición estratégica para las organizaciones. En esta matriz se recomiendan las siguientes estrategias:

1. Se deben aprovechar el crecimiento de la industria y la posición estratégica de los Destinos Turísticos en el Perú, mediante una segmentación adecuada del mercado enfocándose en estrategias de penetración en el mercado. Estas deben estar centradas en los requerimientos de los turistas y en las tendencias globales del turismo, que influyen tanto a los turistas nacionales como internacionales.
2. Se deben utilizar estrategias de desarrollo de productos, las cuales deben orientarse a la creación de productos turísticos de calidad, considerando los recursos del destino, las características de este, y las necesidades de los turistas. Para lo cual es importante una estrecha coordinación con los sectores público y privado.
3. Las estrategias de integración horizontal deben ser consideradas para el desarrollo de los destinos, mediante el involucramiento de los actores para generar una oferta turística de calidad y sostenible en el tiempo. De esta manera se subirá el nivel de competitividad a través de la capacitación y la construcción de infraestructura.

## **6.6 Matriz de Decisión**

Mediante el uso de esta matriz, se analizan las estrategias que se han desarrollado a lo largo del Capítulo Vi. Se analizan en función de la importancia que tienen estas, seleccionando aquellas que aparecen en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, llegando a un valor de tres o más en el resultado final. A partir de las estrategias seleccionadas, se presentan sus estrategias genéricas, considerando los aspectos estratégicos que son compatibles con el Sector. Las estrategias genéricas se resumen detalladamente en la Tabla 31.

Tabla 31

## Matriz de Decisión (MD)

	Estrategia	No	Nueva estrategia (Combinación)	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Atraer inversión para la creación y el fortalecimiento de los productos turísticos (F2, F5, O1, O2, y O3).	E1	Invertir en el desarrollo y puesta en valor de Destinos Turísticos de manera planificada e innovadora, considerando los requerimientos del mercado.	X	X	X	X	X	5
DA6	Poner en valor los Destinos Turísticos de manera innovadora enfocándose en los requerimientos del mercado (D1, D2, D3, D8, y A6).								
DO1	Desarrollar nuevos destinos de manera planificada (D1, D6, y O1).								
FO5	Desarrollar servicios turísticos de calidad que satisfagan la demanda actual (F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, y O5).								
FO2	Generar leyes que simplifiquen los procesos administrativos del Sector (F2, F4, O2, O5, y O8).	E2	Capacitar a las autoridades regionales y locales en los procesos administrativos y organizacionales relacionados con el turismo.	X	X				2
FA5	Implementar planes de capacitación destinados a las autoridades regionales y locales (F4, F7, A5, y A6).								
DA5	Crear una nueva estructura organizacional del Sector (D5 y A5).								
FO3	Incrementar la oferta de Destinos Turísticos orientados al turismo interno (F1, F2, F3, F6, F8, O3, O4, y O5).	E3	Crear infraestructura turística de calidad en los Destinos Turísticos dirigidos a la población joven, para mejorar la oferta destinada al turismo interno.	X	X	X		X	5
FO4	Penetrar el mercado de los Destinos Turísticos dirigidos a la población nacional joven (F1, F6, F8, O4, y O5).								
DO4	Construir alojamientos destinados a turistas nacionales jóvenes (D1, D3, y O4).								
FO6	Desarrollar mercados en los países que cuentan con tratados que facilitan el ingreso al País (F6, F8, O6, y O8).	E4	Penetrar en mercados de los países que cuentan con tratados que facilitan el ingreso al país para fomentar el turismo.	X		X		X	3
FO7	Formar alianzas estratégicas con otros países que fortalezcan el turismo y la conservación del patrimonio (F2, F4, O2, O6, y O7).	E5	Incrementar los tratados y convenios que fomenten el turismo y la conservación del patrimonio.	X					1
FO8	Invertir en TIC para la comercialización y difusión de los destinos en el ámbito mundial (F2, F4, F6, F8, O4, y O8).	E6	Invertir TIC para la conformación y comercialización de los Destinos Turísticos.	X	X	X	X	X	5
DO8	Invertir en el mejoramiento de la infraestructura de comunicaciones digitales en los Destinos Turísticos (D4, D6, y O8).								
FA1	Invertir en el desarrollo de proyectos que midan el impacto medioambiental de la actividad turística en los Destinos Turísticos (F2, F4, y A1).	E7	Crear leyes y los mecanismos de evaluación ambiental y de conservación de los recursos naturales y culturales, en colaboración con organizaciones internacionales, para evitar el deterioro por la actividad turística.	X					1
DO7	Conservar el patrimonio cultural y natural de la Nación mediante la colaboración internacional (D7 y O7).								
DA1	Invertir en tecnologías de monitoreo remoto para medir el impacto medioambiental de la actividad turística en los destinos (D7 y A1).								
FA2	Desarrollar infraestructura de comunicaciones considerando las características de los destinos (F2, F4, F5, A2, y A6).	E8	Incrementar el presupuesto destinado a la construcción y mantenimiento de la infraestructura vial, aérea, y portuaria, considerando las características de los Destinos Turísticos y al segmento al cual va dirigido.	X		X	X	X	4
DA2	Incrementar el presupuesto destinado a la construcción y mantenimiento de la infraestructura vial, aérea, y portuaria (D1 y D6).								
FA3	Crear Planes de Contingencia para mitigar el impacto negativo de los conflictos locales (F2, F3, F4, A3, y A6).	E9	Implementar políticas para la oportuna medición del clima político y social de los destinos para prevenir el impacto negativo de los conflictos locales, y así evitar el impacto en el turismo.	X					1
DA3	Establecer canales formales de comunicación con los Gobiernos locales y los actores del Sector para el desarrollo de proyectos turísticos (D7 y A3).								
FA4	Implementar políticas de seguridad destinadas a la protección del turista (F2, F3, F4, A4, y A6).	E10	Implementar políticas de seguridad destinadas a la protección del turista, en coordinación con los actores de los destinos.	X		X		X	3
DA4	Implementar políticas público-privadas para combatir la delincuencia en los Destinos Turísticos (D4 y A4).								
FA6	Incrementar la calidad de los proyectos turísticos público-privados (F2, F3, F5, F6, F7, y A6).	E11	Incrementar la calidad de los Destinos Turísticos enfocados al segmento de mercado al cual va dirigido (i.e., receptivo o interno).	X	X	X	X	X	5
DO6	Incrementar el nivel de calidad de los productos turísticos orientados al turismo receptivo (D4 y O6).								
DO2	Implementar proyectos de infraestructura turística público-privados (D1, D4, D6, O2, y O3).	E12	Invertir en proyectos de infraestructura básica fomentando el crecimiento sostenible del turismo, mediante la participación público-privada.	X		X	X	X	4
DO3	Invertir en proyectos de infraestructura básica en zonas rurales con potencial turístico (D1, D6, y O3).								
DO5	Desarrollar productos turísticos ecológicos (D7, D8, O1, y O5).	E13	Incrementar el número de Destinos Turísticos ecológicos.	X		X	X	X	4

En la Tabla 31 se determina el atractivo relativo de las estrategias alternativas que son viables en el sector Destinos Turísticos en el Perú, las cuales se clasifican en: (a) Invertir en el desarrollo y puesta en valor de destinos de manera planificada e innovadora, considerando los requerimientos del mercado; (b) Capacitar a las autoridades regionales y locales en procesos administrativos y organizacionales eficientes; (c) Estimular la oferta destinada al turismo interno, mediante la creación de infraestructura y la promoción de los Destinos Turísticos dirigidos a la población joven; (d) Dirigir los esfuerzos comerciales en los países que cuentan con tratados que facilitan el ingreso al país; (e) Incrementar los tratados y convenios que fomenten el turismo y la conservación del patrimonio; (f) Invertir TIC para la conformación y comercialización de los Destinos Turísticos; (g) Fortalecer las leyes y los mecanismos de evaluación ambiental y de conservación de los recursos naturales y culturales, en colaboración con organizaciones internacionales; (h) Incrementar el presupuesto destinado a la construcción y mantenimiento de la infraestructura vial, aérea, y portuaria, considerando las características de los destinos y al segmento al cual va dirigido; (i) Medir periódicamente el clima político y social de los destinos para prevenir y mitigar eficazmente el impacto negativo de los conflictos locales; (j) Implementar políticas de seguridad destinadas a la protección del turista, en coordinación con los actores de los destinos; (k) Incrementar la calidad de los Destinos Turísticos enfocados al segmento de mercado al cual va dirigido (i.e., receptivo o interno); (l) Invertir en proyectos de infraestructura básica fomentando el crecimiento sostenible, mediante la participación público-privada; y (m) Estimular el desarrollo de productos turísticos ecológicos.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MPCE)**

La MCPE muestra las mejores alternativas estratégicas sobre la base del nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, a través los factores clave de éxito internos y externos. Los resultados obtenidos en la Tabla 32 muestran que todas las estrategias retenidas son aceptables. Para que una estrategia sea considerada aceptable, es necesario que obtenga una calificación superior a cinco.

Tabla 32

*Matriz MCPE*

## 6.8 Matriz Rumelt

La Matriz de Rumelt considera los siguientes criterios: (a) *consistencia*, cuando no existen objetivos o políticas mutuamente excluyentes; (b) *consonancia*, la cual es adaptativa y de acuerdo con el entorno; (c) *factibilidad*, la cual no origina sobrecostos; y (d) *ventaja*, la cual provee ventajas competitivas. En este caso, las estrategias, para ser aprobadas deben estar en concordancia con cada uno de los factores indicados en la Tabla 33. En el análisis efectuado a las estrategias seleccionadas para el Sector Destinos Turísticos en el Perú, se puede apreciar que todas las estrategias cumplen con los criterios de Rumelt.

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética tiene como objetivo asegurar que las estrategias a ser elegidas del Sector Destinos Turísticos en el Perú, respeten los aspectos relacionados con los derechos, la justicia, y el utilitarismo. En el caso que alguna de las estrategias sea incompatible con los derechos antes mencionados, perjudica, o es injusta para cualquiera de los *stakeholders* del Sector, esta debe ser omitida. En la Tabla 34 se puede apreciar que las estrategias seleccionadas cumplen con los aspectos anteriormente mencionados.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 35 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia las cuales serán utilizadas para la consecución de los objetivos a largo plazo. De ser necesario, las estrategias de contingencia serán utilizadas para la consecución de los objetivos.

## 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

La Matriz de Estrategias versus los Objetivos a Largo Plazo se presenta a continuación, y muestra que todos los objetivos a largo plazo que han sido planteados para el Sector, serán alcanzables con las estrategias retenidas. En el caso que las estrategias retenidas presenten dificultades en la fase de implementación, las estrategias de contingencia podrán ser adoptadas (ver Tabla 36).

Tabla 33

*Matriz de Rumelt*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Invertir en el desarrollo y puesta en valor de Destinos Turísticos de manera planificada e innovadora, considerando los requerimientos del mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Crear infraestructura turística de calidad en los Destinos Turísticos dirigidos a la población joven, para mejorar la oferta destinada al turismo interno.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Invertir TIC para la conformación y comercialización de los Destinos Turísticos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Incrementar el presupuesto destinado a la construcción y mantenimiento de la infraestructura vial, aérea, y portuaria, considerando las características de los Destinos Turísticos y al segmento al cual va dirigido.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Implementar políticas de seguridad destinadas a la protección del turista, en coordinación con los actores de los destinos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Incrementar la calidad de los Destinos Turísticos enfocados al segmento de mercado al cual va dirigido (i.e., receptivo o interno).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Invertir en proyectos de infraestructura básica fomentando el crecimiento sostenible del turismo, mediante la participación público privada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Incrementar el número de Destinos Turísticos ecológicos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 34

## Matriz de Ética

Estrategias	Derechos					Justicia			Utilitarismo		Se acepta		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación		Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
E1	Invertir en el desarrollo y puesta en valor de Destinos Turísticos de manera planificada e innovadora, considerando los requerimientos del mercado.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E3	Crear infraestructura turística de calidad en los Destinos Turísticos dirigidos a la población joven, para mejorar la oferta destinada al turismo interno.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
E6	Invertir TIC para la conformación y comercialización de los Destinos Turísticos.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
E8	Incrementar el presupuesto destinado a la construcción y mantenimiento de la infraestructura vial, aérea, y portuaria, considerando las características de los Destinos Turísticos y al segmento al cual va dirigido.	P	P	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
E10	Implementar políticas de seguridad destinadas a la protección del turista, en coordinación con los actores de los destinos.	P	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
E11	Incrementar la calidad de los Destinos Turísticos enfocados al segmento de mercado al cual va dirigido (i.e., receptivo o interno).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí
E12	Invertir en proyectos de infraestructura básica fomentando el crecimiento sostenible del turismo, mediante la participación público privada.	P	P	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
E13	Incrementar el número de Destinos Turísticos ecológicos.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Sí

Tabla 35

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias retenidas	
E1	Invertir en el desarrollo y puesta en valor de Destinos Turísticos de manera planificada e innovadora, considerando los requerimientos del mercado.
E3	Crear infraestructura turística de calidad en los Destinos Turísticos dirigidos a la población joven, para mejorar la oferta destinada al turismo interno.
E6	Invertir TIC para la conformación y comercialización de los Destinos Turísticos.
E8	Incrementar el presupuesto destinado a la construcción y mantenimiento de la infraestructura vial, aérea, y portuaria, considerando las características de los Destinos Turísticos y al segmento al cual va dirigido.
E10	Implementar políticas de seguridad destinadas a la protección del turista, en coordinación con los actores de los destinos.
E11	Incrementar la calidad de los Destinos Turísticos enfocados al segmento de mercado al cual va dirigido (i.e., receptivo o interno).
E12	Invertir en proyectos de infraestructura básica fomentando el crecimiento sostenible del turismo, mediante la participación público privada.
E13	Incrementar el número de Destinos Turísticos ecológicos.
Estrategias de contingencia	
E2	Capacitar a las autoridades regionales y locales en los procesos administrativos y organizacionales relacionados con el turismo.
E4	Penetrar en mercados de los países que cuentan con tratados que facilitan el ingreso al país para fomentar el turismo.
E5	Incrementar los tratados y convenios que fomenten el turismo y la conservación del patrimonio.
E7	Crear leyes y los mecanismos de evaluación ambiental y de conservación de los recursos naturales y culturales, en colaboración con organizaciones internacionales, para evitar el deterioro por la actividad turística.
E9	Implementar políticas para la oportuna medición del clima político y social de los destinos para prevenir el impacto negativo de los conflictos locales, y así evitar el impacto en el turismo.

**6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

A partir del análisis de las Posibilidades de los Competidores que se muestra en la Tabla 37, se encuentra que las reacciones de los competidores no afectarán a la implementación de las estrategias para el Sector. En la estrategia de “Estimular la oferta destinada al turismo interno, mediante la creación de infraestructura y la promoción de los Destinos Turísticos dirigidos a la población joven”, las Posibilidades de los Competidores varían: para Argentina y Brasil es *indiferente*, debido a que el número de turistas peruanos no es significativo para sus Destinos Turísticos. En cambio es de *riesgo*, para Chile, Colombia, y Ecuador porque los peruanos están entre los turistas que más visitan sus países, por lo cual promocionarán los destinos más frecuentes entre los peruanos. En el caso de la estrategia de “Estimular el desarrollo de productos turísticos ecológicos”, solo en el caso de Ecuador es de alto riesgo, porque cuenta con destinos ecológicos apreciados internacionalmente que puedan verse afectados por la competencia; imitarían la estrategia.

Tabla 36

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

		Visión				
		A 2025, el Sector Destinos Turísticos en el Perú permitirá que la actividad turística del país represente el 7.5% del PBI, logrando mayor demanda turística, bienestar a la sociedad peruana, y a sus visitantes; mediante una oferta de productos turísticos de alto valor para los mercados definidos como objetivos de cada destino, potenciando las ventajas y potencialidades del Perú, generando mayor empleo, enriqueciendo la cultura turística tanto local como internacional, propiciando así la articulación de los actores gubernamentales y del sector privado. En 2014 el turismo representó el 3.75% del PBI, también se generaron US\$3,832 millones por el turismo receptivo y hubo un flujo de turismo interno de 15'268,750 personas.				
Intereses Organizaciones		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Incremento de la calidad de los servicios turísticos.	A 2025, el Perú estará ubicado al menos en el puesto 25 en el Índice de Competitividad de Viaje y Turismo del FEM. En 2015, el Perú ocupó el puesto 58 (FEM, 2015a).	A 2025, el Perú duplicará sus ingresos generados por el turismo receptivo. En 2014, en el Perú se generaron US\$3,832 millones por el turismo receptivo.	A 2025, el Perú duplicará el número de turistas internos. En 2014, hubo un flujo de turismo interno de 15'268,750 personas.	A 2025, el Perú contará con la mejor "fuerza laboral calificada" en la industria de la hospitalidad en Latinoamérica según el Índice de Competitividad de Viaje y Turismo detallado del FEM. En 2015, el Perú ocupó la posición 5, luego de Brasil, Costa Rica, Uruguay, y México (FEM, 2015a).	A 2025, el Perú contará con la mejor "infraestructura de servicios turísticos" en Latinoamérica según el Índice de Competitividad de Viaje y Turismo detallado del FEM. En 2015, el Perú ocupó la posición 5, luego de Panamá, Puerto Rico, Costa Rica, y Chile (FEM, 2015a).
2	Mejorar la infraestructura turística.					
3	Aumentar los niveles de seguridad ciudadana.					
4	Incrementar la efectividad en la difusión de los destinos turísticos.					
5	Mejorar la competitividad en los precios de los destinos.					
6	Aumentar los niveles de sostenibilidad ambiental en los destinos turísticos.					
<b>Estrategias específicas retenidas</b>						
E1	Invertir en el desarrollo y puesta en valor de Destinos Turísticos de manera planificada e innovadora, considerando los requerimientos del mercado.	X	X	X		X
E3	Crear infraestructura turística de calidad en los Destinos Turísticos dirigidos a la población joven, para mejorar la oferta destinada al turismo interno.	X		X		X
E6	Invertir TIC para la conformación y comercialización de los Destinos Turísticos.	X	X	X	X	X
E8	Incrementar el presupuesto destinado a la construcción y mantenimiento de la infraestructura vial, aérea, y portuaria, considerando las características de los Destinos Turísticos y al segmento al cual va dirigido.	X	X	X		X
E10	Implementar políticas de seguridad destinadas a la protección del turista, en coordinación con los actores de los destinos.	X	X	X		
E11	Incrementar la calidad de los Destinos Turísticos enfocados al segmento de mercado al cual va dirigido (i.e., receptivo o interno).	X	X	X	X	
E12	Invertir en proyectos de infraestructura básica fomentando el crecimiento sostenible del turismo, mediante la participación público privada.	X	X	X	X	X
E13	Incrementar el número de Destinos Turísticos ecológicos.	X	X	X	X	X

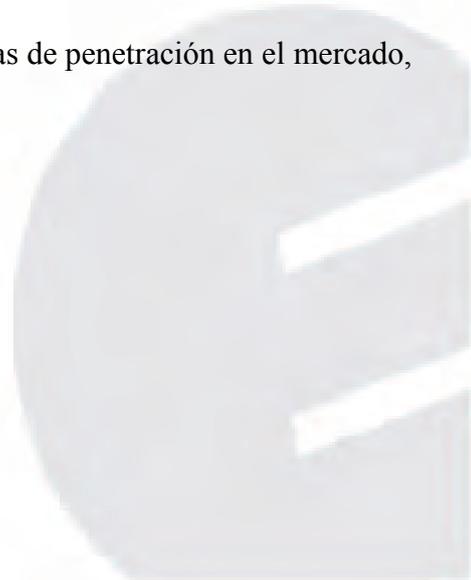
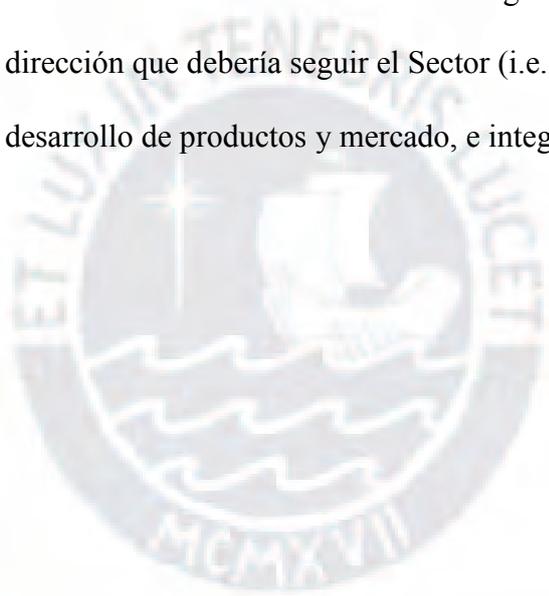
Tabla 37

## Matriz de la Posibilidad de los Competidores

		Posibilidades de los competidores				
Estrategias específicas retenidas		Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador
E1	Invertir en el desarrollo y puesta en valor de Destinos Turísticos de manera planificada e innovadora, considerando los requerimientos del mercado.	Atento, a los nuevos destinos o puestas en valor que sean de interés de sus mercados objetivos; imitarán esta estrategia (Francia, EE.UU., España).	Atento, a los nuevos destinos o puestas en valor que sean de interés de sus mercados objetivos. Imitarán esta estrategia (EE.UU.).	Atento, a los nuevos destinos o puestas en valor ubicadas cerca a la frontera. Imitarán esta estrategia (Tacna, Arequipa, y Puno).	Atento, a los nuevos destinos o puestas en valor que sean de interés de sus mercados objetivos. Imitarán esta estrategia (España y Canadá).	Atento, a los nuevos destinos o puestas en valor ubicadas cerca a la frontera. Imitarán esta estrategia (Tumbes y Piura).
E3	Crear infraestructura turística de calidad en los Destinos Turísticos dirigidos a la población joven, para mejorar la oferta destinada al turismo interno.	Indiferente, el número de turistas peruanos no es significativo para sus Destinos Turísticos.	Indiferente, el número de turistas peruanos no es significativo para sus Destinos Turísticos.	Riesgo, los peruanos están entre los turistas que más visitan Chile. Promocionarán los destinos más frecuentes entre los peruanos.	Riesgo, los peruanos están entre los turistas que más visitan Colombia. Promocionarán los destinos más frecuentes entre los peruanos.	Riesgo, los peruanos están entre los turistas que más visitan Ecuador. Promocionarán los destinos más frecuentes entre los peruanos.
E6	Invertir TIC para la conformación y comercialización de los Destinos Turísticos.	Imitar, el uso de TIC es necesario en la industria y las ventajas competitivas son fáciles de replicar.	Imitar, el uso de TIC es necesario en la industria y las ventajas competitivas son fáciles de replicar.	Imitar, el uso de TIC es necesario en la industria y las ventajas competitivas son fáciles de replicar.	Imitar, el uso de TIC es necesario en la industria y las ventajas competitivas son fáciles de replicar.	Imitar, el uso de TIC es necesario en la industria y las ventajas competitivas son fáciles de replicar.
E8	Incrementar el presupuesto destinado a la construcción y mantenimiento de la infraestructura vial, aérea, y portuaria, considerando las características de los Destinos Turísticos y al segmento al cual va dirigido.	A favor, el aeropuerto de Lima es utilizado como punto de conexión por los turistas que van a Argentina.	A favor, para facilitar el tránsito de personas y mercancías entre los puertos del Pacífico y del Atlántico.	Riesgo, que el tránsito de personas y mercancías se realicen por los puertos y aeropuertos peruanos en vez de los chilenos por la ubicación estratégica del Perú. Imitarían para no perder competitividad.	A favor, para facilitar el tránsito de personas y mercancías y fomentar el comercio entre ambos países.	A favor, para facilitar el tránsito de personas y mercancías y fomentar el comercio entre ambos países.
E10	Implementar políticas de seguridad destinadas a la protección del turista, en coordinación con los actores de los destinos.	A favor, esta estrategia protege la integridad de los turistas emisores de este país.	A favor, esta estrategia protege la integridad de los turistas emisores de este país.	A favor, esta estrategia protege la integridad de los turistas emisores de este país.	A favor, esta estrategia protege la integridad de los turistas emisores de este país.	A favor, esta estrategia protege la integridad de los turistas emisores de este país.
E11	Incrementar la calidad de los Destinos Turísticos enfocados al segmento de mercado al cual va dirigido (i.e., receptivo o interno).	Indiferente, actualmente cuenta con Destinos Turísticos de calidad.	Indiferente, actualmente cuenta con Destinos Turísticos de calidad.	Alerta, los Destinos Turísticos de este país son sensibles a las mejoras de los Destinos Turísticos del Perú. Imitarían la estrategia.	Alerta, los Destinos Turísticos de este país son sensibles a las mejoras de los Destinos Turísticos del Perú. Imitarían la estrategia.	Alerta, los Destinos Turísticos de este país son sensibles a las mejoras de los Destinos Turísticos del Perú. Imitarían la estrategia.
E12	Invertir en proyectos de infraestructura básica fomentando el crecimiento sostenible del turismo, mediante la participación público privada.	Indiferente, al sector Destinos Turísticos de este país.	Indiferente, al sector Destinos Turísticos de este país.	Indiferente, al sector Destinos Turísticos de este país.	Indiferente, al sector Destinos Turísticos de este país.	Indiferente, al sector Destinos Turísticos de este país.
E13	Incrementar el número de Destinos Turísticos ecológicos.	Indiferente, actualmente cuenta con destinos ecológicos turísticos de calidad.	Indiferente, actualmente cuenta con destinos ecológicos turísticos de calidad.	Riesgo, cuenta con destinos ecológicos que puedan verse afectados por la competencia. Imitarían la estrategia.	Riesgo, cuenta con destinos ecológicos que puedan verse afectados por la competencia. Imitarían la estrategia.	Alto riesgo, cuenta con destinos ecológicos apreciados internacionalmente que puedan verse afectados por la competencia. Imitarían la estrategia.

### 6.13 Conclusiones

En el presente capítulo se ha organizado y procesado toda la información de los capítulos anteriores; vale decir, los factores internos y externos, para generar a través de las matrices de planeamiento estratégicas las diversas estrategias específicas y alternativas, las cuales permitan alcanzar la Visión, a través de los objetivos a corto y largo plazo. Estas estrategias alternativas y específicas han sido nuevamente filtradas por las matrices de Rumelt y de Ética, para confirmar que cumplan con los requerimientos del Sector Destinos Turísticos en el Perú. Las ocho estrategias retenidas y las cinco de contingencia muestran la dirección que debería seguir el Sector (i.e., estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos y mercado, e integración).



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo (OLP), a través del uso de las estrategias. Los objetivos a corto plazo deben ser definidos de manera concisa, también deben ser cuantificables para medir y verificar su concreción de manera eficiente. De esta manera, se pueden asignar los recursos necesarios, sin incurrir en sobrecostos. Los objetivos a corto plazo tienen como punto de partida cada uno de los cinco objetivos a largo plazo que se han definido en el Sector Destinos Turísticos en el Perú. En la Tabla 38 se pueden apreciar los objetivos a largo plazo que se identificaron para el Sector, seguidos de sus respectivos objetivos a corto plazo.

### 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Los recursos sobre los cuales se va a profundizar, permitirán ejecutar las estrategias necesarias para cumplir la Visión que se ha planteado en el Capítulo II para el Sector Destinos Turísticos en el Perú. Mediante el logro de los objetivos a corto plazo (OCP) y de la correcta administración de los recursos destinados a estos, se irán ejecutando las estrategias. Por lo cual, se puede decir que la identificación y la gestión de los recursos son una pieza fundamental en el desarrollo del Planeamiento Estratégico del Sector. Se han clasificado los recursos en cuatro grupos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. El crecimiento sostenido del Sector depende de los actores de los Destinos Turísticos, tanto públicos como privados. A continuación, se explicará la relación entre estos y los cuatro grupos de recursos antes mencionados. En la Tabla 39 se resume el detalle de los recursos asignados a cada objetivo a corto plazo.

**Financieros.** Los recursos financieros del Sector son destinados a la creación o mejoras de los productos turísticos; estos recursos provienen del sector público y privado. En referencia al sector público, se puede decir que los recursos financieros son distribuidos a través del MEF hacia el MINCETUR, PROMPERÚ, y CENFOTUR. Para lo cual, el MINCETUR elabora un presupuesto anual considerando los años anteriores, y así sustentar el correcto uso de estos recursos en el tiempo (Silva, 2014).

Tabla 38

## Objetivos a Corto Plazo

Visión	
A 2025, el Sector Destinos Turísticos en el Perú permitirá que la actividad turística del país represente el 7.5% del PBI, logrando mayor demanda turística, bienestar a la sociedad peruana, y a sus visitantes; mediante una oferta de productos turísticos de alto valor para los mercados definidos como objetivos de cada destino, potenciando las ventajas y potencialidades del Perú, generando mayor empleo, enriqueciendo la cultura turística tanto local como internacional, propiciando así la articulación de los actores gubernamentales y del sector privado. En 2014 el turismo representó el 3.75% del PBI, también se generaron US\$3,832 millones por el turismo receptivo y hubo un flujo de turismo interno de 15'268,750 personas.	
OLP1	A 2025, el Perú estará ubicado al menos en el puesto 25 en el Índice de Competitividad de Viaje y Turismo del FEM. En 2015, el Perú ocupó el puesto 58 (FEM, 2015a). OCP 1.1 Incrementar paulatinamente el número de policías de turismo (DIVTUR) en Lima y en las regiones policiales a 3,000 para 2024. OCP 1.2 Habilitar conexiones Wi-Fi gratuitas en todos los aeropuertos y en las principales atracciones turísticas de cada destino turístico para 2018. OCP 1.3 Lograr que el 90% de las empresas del sector turismo cuenten con el Sello de Calidad Turística otorgado por el MINCETUR para 2021 (sostenibilidad). OCP 1.4 Mejorar la infraestructura escénica y paisajística del 90% de áreas naturales protegidas (ANP) por parte del SERNANP para 2025. A 2015 existen 77 ANP reconocidas.
OLP2	A 2025, el Perú duplicará sus ingresos generados por el turismo receptivo. En 2014, en el Perú se generaron US\$3,832 millones por el turismo receptivo. OCP 2.1 El Perú como Destino Turístico debe estar posicionado entre los 10 primeros en las redes sociales como Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest, e Instagram para 2018. OCP 2.2 Ser el país que cuente con más restaurantes en la lista San Pellegrino de los 50 mejores restaurantes del mundo para 2023. OCP 2.3 Posicionarse entre los 10 primeros países en el ranking <i>International Congress and Convention Association</i> (ICCA) para 2023. En 2015 el Perú ocupó la posición 39 con 84 eventos. OCP 2.4 Desarrollar el proyecto turístico Alto Utcubamba (Fortaleza de Kuélap) para 2025. OCP 2.5 Posicionar a Iquitos por encima de Manaus y Leticia como la capital de los cruceros y de la observación de flora y fauna del Amazonas para 2025.
OLP3	A 2025, el Perú duplicará el número de turistas internos. En 2014, hubo un flujo de turismo interno de 15'268,750 personas. OCP 3.1 Posicionar ytuqueplanes.com como el portal más visitado por los turistas nacionales para 2018. OCP 3.2 El número de viajes del segmento familia debe ser mayor a 4'800,000 para 2020. OCP 3.3 Incrementar el número de las empresas minoristas de viajes y turismo a 2,000 en el ámbito nacional para 2025. A 2015 existen 1,345 empresas registradas en el MINCETUR. OCP 3.4 Lograr que el programa “Viajes Educativos” del Ministerio de Cultura se consolide en el ámbito nacional para 2020. A 2015 solo funciona en Lima. OCP 3.5 Duplicar la oferta de Destinos Turísticos rural comunitario para 2023. A 2015 existen 27. OCP 3.6 Incrementar en 10% el número de hoteles de una, dos, y tres estrellas en el ámbito nacional para 2023. OCP 3.7 Incrementar en 25% el número de casas de hospedaje en el ámbito nacional para 2023.
OLP4	A 2025, el Perú contará con la mejor “fuerza laboral calificada” en la industria de la hospitalidad en Latinoamérica según el Índice de Competitividad de Viaje y Turismo detallado del FEM. En 2015, el Perú ocupó la posición 5, luego de Brasil, Costa Rica, Uruguay, y México (FEM, 2015a). OCP 4.1 Contar con 25,000 trabajadores del sector turismo evaluados y certificados por CENFOTUR mediante la “Evaluación y Certificación de Competencias Laborales” para 2020. OCP 4.2 Lograr para 2018 que todos los centros de estudio de Hotelería y Turismo en el país cuenten con la certificación <i>TedQual</i> , otorgada por la OMT. OCP 4.3 Contar con un total de 30,000 guías oficiales de turismo debidamente formalizados para 2023. OCP 4.4 Lograr que el 100% de los policías de turismo alcancen el nivel avanzado de inglés mediante la Escuela de Turismo y Protección del Ambiente de la Policía Nacional del Perú (ESCTUPRAMB) para 2025.
OLP5	A 2025, el Perú contará con la mejor “infraestructura de servicios turísticos” en Latinoamérica según el Índice de Competitividad de Viaje y Turismo detallado del FEM. En 2015, el Perú ocupó la posición 5, luego de Panamá, Puerto Rico, Costa Rica, y Chile (FEM, 2015a). OCP 5.1 Incrementar la cantidad de habitaciones en 20,280 para hoteles de cuatro y cinco estrellas para 2023. OCP 5.2 Construir la segunda pista del aeropuerto internacional Jorge Chávez (Lima) para 2018. OCP 5.3 Construir el aeropuerto internacional de Chinchero (Cusco) para 2020. OCP 5.4 Implementar el nuevo aeropuerto internacional en Chiclayo para 2020. OCP 5.5 Invertir S/.21,253 millones en infraestructura de transporte en el ámbito nacional para 2025. OCP 5.6 Invertir S/.18,358 millones en servicios de energía, agua, y saneamiento en el ámbito nacional para 2024.

También es importante mencionar al Plan COPESCO Nacional, una unidad ejecutora del MINCETUR, la cual formula, coordina, dirige, ejecuta, y supervisa proyectos de inversión de interés turístico en el ámbito nacional. Esta unidad ejecutora tiene como fuentes de financiamiento los recursos propios del MINCETUR, donaciones, y el 30% del total recaudado por la Ley 27889 del Fondo de Promoción y Desarrollo Turístico. El 70% restante del monto recaudado es destinado a PROMPERÚ, como se ha revisado en capítulos anteriores (MINCETUR, 2015h).

En referencia a los Gobiernos regionales y locales, los cuales son actores importantes en la gestión y el financiamiento del Sector. Estos tienen como fuente de financiamiento las asignaciones que se establezcan en la Ley Anual de Presupuesto a través del MEF, los tributos creados por Ley, las privatizaciones y concesiones, los recursos asignados del Fondo de Compensación Regional, y los recursos asignados por concepto de “canon minero” (MEF, 2015b).

Por lo anteriormente mencionado, el Gobierno central cumple un rol preponderante en el financiamiento del Sector, siendo de alta importancia la implementación de políticas destinadas a financiar los proyectos y las actividades del mismo, e implantarlas como políticas de Estado para lograr los objetivos del Sector. Finalmente, por parte del sector privado, la inversión en infraestructura turística principalmente está destinada a la construcción de hospedajes, restaurantes, y negocios afines a la actividad, cuyo financiamiento es a través de las instituciones bancarias y mediante el uso del patrimonio de los inversionistas. Se considera de alta importancia el fomento de la inversión privada en el Sector Destinos Turísticos, a través del otorgamiento de ventajas competitivas y de otros estímulos que tengan como finalidad incrementar la infraestructura turística y consecuentemente el producto turístico.

Tabla 39

## Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

	Objetivo a corto plazo	Recurso tangible	Recurso intangible	Recurso humano
OCP 1.1	Incrementar paulatinamente el número de policías de turismo (DIVTUR) en Lima y en las regiones policiales a 3,000 para 2024.	Financiamiento para contratación y el equipamiento del nuevo personal.		Personas calificadas para servir como policías de turismo.
OCP 1.2	Habilitar conexiones Wi-Fi gratuitas en todos los aeropuertos y en las principales atracciones turísticas de cada destino turístico para 2018.	Financiamiento para implementación.	Tecnología de comunicaciones para implementar la tecnología inalámbrica.	Técnicos calificados para la implementación de tecnologías de información.
OCP 1.3	Lograr que el 90% de las empresas del sector turismo cuenten con el Sello de Calidad Turística otorgado por el MINCETUR para 2021 (sostenibilidad).		Procedimientos estándares de operación de la industria.	Certificadores capacitados y honestos.
OCP 1.4	Mejorar la infraestructura escénica y paisajística del 90% de áreas naturales protegidas (ANP) por parte del SERNANP para 2025. A 2015 existen 77 ANP reconocidas.	Financiamiento para la mejora en infraestructura escénica y paisajística.		
OCP 2.1	El Perú como Destino Turístico debe estar posicionado entre los 10 primeros en las redes sociales como Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest, e Instagram para 2018.		Tecnología de comunicaciones para implementar proyectos de redes sociales.	Técnicos calificados para la implementación de tecnologías de información.
OCP 2.2	Ser el país que cuente con más restaurantes en la lista San Pellegrino de los 50 mejores restaurantes del mundo para 2023.		Procedimientos estándares de operación de la industria gastronómica.	Personas calificadas en la industria gastronómica.
OCP 2.3	Posicionarse entre los 10 primeros países en el ranking International Congress and Convention Association (ICCA) para 2023. En 2015 el Perú ocupó la posición 39 con 84 eventos.	Financiamiento para la investigación y desarrollo de nuevos mercados.	Procedimientos estándares de operación de la industria de convenciones.	
OCP 2.4	Desarrollar el proyecto turístico Alto Utcubamba (Fortaleza de Kuélap) para 2025.	Financiamiento para implementación.	Regulación y marco normativo de cuidado medioambiental y social.	Personas locales calificadas en servicios turísticos.
OCP 2.5	Posicionar a Iquitos por encima de Manaus y Leticia como la capital de los cruceros y de la observación de flora y fauna del Amazonas para 2025.	Financiamiento para implementación.	Regulación y marco normativo de cuidado medioambiental y social.	Personas locales calificadas en servicios turísticos.
OCP 3.1	Posicionar ytuqueplanes.com como el portal más visitado por los turistas nacionales para 2018.	Financiamiento para proyectos de tecnología.	Tecnología de comunicaciones para implementar el proyecto web.	Técnicos calificados para la implementación de tecnologías de información.
OCP 3.2	El número de viajes del segmento familia debe ser mayor a 4'800,000 para 2020.	Financiamiento para la investigación y desarrollo de nuevos mercados.		
OCP 3.3	Incrementar el número de las empresas minoristas de viajes y turismo a 2,000 en el ámbito nacional para 2025. A 2015 existen 1,345 empresas registradas en el MINCETUR.		Regulación y marco normativo que fomente el número de empresas minoristas de viajes y turismo.	Técnicos calificados en turismo para la implementación de empresas de viajes y turismo.
OCP 3.4	Lograr que el programa "Viajes Educativos" del Ministerio de Cultura se consolide en el ámbito nacional para 2020. A 2015 solo funciona en Lima.	Financiamiento para implementación del programa "Viajes Educativos".	Conocimiento organizado de los Destinos Turísticos a ser visitados.	Profesores capacitados en historia y arqueología.
OCP 3.5	Duplicar la oferta de Destinos Turísticos rural comunitario para 2023. A 2015 existen 27.	Financiamiento para infraestructura y capacitación.	Regulación y marco normativo de cuidado medioambiental y social.	Personas locales calificadas en servicios turísticos.
OCP 3.6	Incrementar en 10% el número de hoteles de una, dos, y tres estrellas en el ámbito nacional para 2023.	Recursos financieros, créditos bancarios, cartas fianza, y apoyo y facilidades de sus proveedores de inmuebles y muebles.	Procedimientos estándares de operación de la industria.	Personal calificado en servicios turísticos.
OCP 3.7	Incrementar en 25% el número de casas de hospedaje en el ámbito nacional para 2023.	Recursos financieros, créditos bancarios, cartas fianza, y apoyo y facilidades de sus proveedores de inmuebles y muebles.	Procedimientos estándares de operación de la industria.	Personal calificado en servicios turísticos.
OCP 4.1	Contar con 25,000 trabajadores del sector turismo evaluados y certificados por CENFOTUR mediante la "Evaluación y Certificación de Competencias Laborales" para 2020.	Financiamiento para implementación del Plan de Certificación.	Perfiles y procedimientos estándares de operación de la industria.	Certificadores capacitados y honestos.
OCP 4.2	Lograr para 2018 que todos los centros de estudio de Hotelería y Turismo en el país cuenten con la certificación TedQual, otorgada por la OMT.		Procedimientos estándares de operación de la industria.	
OCP 4.3	Contar con un total de 30,000 guías oficiales de turismo debidamente formalizados para 2023.		Procedimientos estándares de operación de la industria.	Personal calificado en servicios turísticos.
OCP 4.4	Lograr que el 100% de los policías de turismo alcancen el nivel avanzado de inglés mediante la Escuela de Turismo y Protección del Ambiente de la Policía Nacional del Perú (ESCTUPRAMB) para 2025.	Financiamiento para la implementación de capacitaciones.		
OCP 5.1	Incrementar la cantidad de habitaciones en 20,280 para hoteles de cuatro y cinco estrellas para 2023.	Recursos financieros, créditos bancarios, cartas fianza, y apoyo y facilidades de sus proveedores de inmuebles y muebles.	Procedimientos estándares de operación de la industria.	Personal calificado en servicios turísticos.
OCP 5.2	Construir la segunda pista del aeropuerto internacional Jorge Chávez (Lima) para 2018.	Financiamiento para la construcción e implementación.		
OCP 5.3	Construir el aeropuerto internacional de Chinchero (Cusco) para 2020.	Financiamiento para la construcción e implementación.		
OCP 5.4	Implementar el nuevo aeropuerto internacional en Chiclayo para 2020.	Financiamiento para la construcción e implementación.		
OCP 5.5	Invertir S/.21,253 millones en infraestructura de transporte en el ámbito nacional para 2025.	Financiamiento para la construcción e implementación.		
OCP 5.6	Invertir S/.18,358 millones en servicios de energía, agua, y saneamiento en el ámbito nacional para 2024.	Financiamiento para la construcción e implementación.		

**Físicos.** Como se ha mostrado a lo largo del Planeamiento Estratégico, el producto turístico esta conformado por la infraestructura turística y el servicio, lo cual implica la obtención de recursos físicos o bienes de capital. En el Sector Destinos Turísticos en el Perú, la infraestructura turística es desarrollada con recursos públicos y privados, los cuales mediante licitaciones o concursos públicos eligen a las empresas ejecutoras de estos proyectos de inversión. Es necesario que las empresas ejecutoras respeten las normas referentes al cuidado del medioambiente, la protección de los recursos culturales, y la integridad de los pobladores de la localidad donde se desarrollan estos proyectos. Los recursos físicos deben ser adquiridos o construidos pensando en las necesidades de los turistas interno o receptivo, dependiendo del Destino Turístico; de tal manera que se hace mejor uso de los recursos generando ahorro y un adecuado retorno de inversión. Los proveedores de bienes tienen un rol importante, debido a que sus productos deben estar disponibles lo más cerca posible a los destinos, y estos mayormente deben cumplir con los estándares internacionales que requiere la industria; motivo por lo cual, es recomendable utilizar proveedores locales para que la prosperidad que genere este Sector no se centralice en Lima, sino que ocurran en las localidades donde se desarrolla la actividad turística.

**Humanos.** El servicio es el segundo componente que conforma el producto turístico, por lo cual es necesario contar con personal capacitado y certificado en la actividad turística. Es así que las universidades e institutos técnicos cumplen un rol importante en la formación y reclutamiento de profesionales de turismo de alto nivel, que puedan desempeñar sus funciones de acuerdo con los estándares internacionales. Brindar servicios de calidad a los turistas nacionales e internacionales en los Destinos Turísticos, permite posicionar al Sector de manera favorable en los rankings mundiales, lo cual es uno de los objetivos de importancia dentro del presente documento. Es necesario que los pobladores que habitan en los Destinos Turísticos sean educados en la importancia que tiene el turismo en la vida económica y social de su comunidad. De esta manera, se disipan los temores inherentes al cambio, los cuales están presentes en las poblaciones más alejadas de la capital; logrando así que la actividad

turística se desenvuelva de manera sostenible y sea una fuente de progreso en las comunidades más pobres del país. Se puede mencionar como un claro ejemplo de lo antes mencionado al Turismo Rural Comunitario (TRC), el cual lleva progreso y modernidad a los poblados más alejados del país.

**Tecnología.** A 2015, el Sector no cuenta con suficiente infraestructura tecnológica y de información; motivo por el cual el Perú se encuentra posicionado como uno de los países con un bajo puntaje en el ranking de Competitividad Turística del FEM (2015a). Es de alta urgencia incrementar la conectividad en el ámbito nacional, y esto debe ocurrir a través de iniciativas público-privadas las cuales permitan la instalación de fibra óptica donde sea posible; de lo contrario, la tecnología de Internet inalámbrica satelital es una opción a considerar. Se debe resaltar que tanto los turistas nacionales como los extranjeros tienen la necesidad de estar compartiendo información constantemente a través de las redes sociales, lo cual se debe aprovechar para promocionar los Destinos Turísticos. Se puede concluir que el correcto uso de las tecnologías de información y el e-commerce son necesarios para poder comercializar los Destinos Turísticos en los ámbitos nacional e internacional; por lo cual, las soluciones innovadoras y una alta conectividad permitirán difundir los Destinos Turísticos de manera eficiente, permitiendo lograr los objetivos de posicionar los Destinos Turísticos en el Perú entre los más importantes de la región y del mundo.

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

Continuando con la implementación estratégica, se definen las políticas que acotarán el accionar en las estrategias retenidas. La función de las políticas es definir el camino de las estrategias para la consecución de la Visión. Se puede apreciar en la Tabla 40, las trece políticas que se han establecido y regirán el accionar de las estrategias:

- P1: Respetar las normas ambientales;
- P2: Generar puestos de trabajo para los pobladores del destino;
- P3: Garantizar la integridad física de los pobladores y turistas;
- P4: Fomentar la formalización de las empresas locales;

- P5: Optimizar el uso de recursos;
- P6: Crear incentivos tributarios para atraer nuevas inversiones;
- P7: Brindar capacitación técnica y programas de actualización;
- P8: Propiciar la cultura de servicio;
- P9: Fomentar la competitividad y el benchmarking;
- P10: Promover la innovación y el uso de nuevas tecnologías;
- P11: Fomentar acuerdos con el Gobierno central y los Gobiernos regionales;
- P12: Educar a la población en los beneficios de la actividad turística; y
- P13: Promover la aplicación de estándares internacionales.

#### **7.4 Estructura de la Organización**

A 2015, la estructura del Sector está conformada por organismos público privados y organizaciones gremiales. El MINCETUR es la entidad gubernamental que norma el Sector a través del Viceministerio de Turismo, el cual asigna recursos y coordina esfuerzos con los actores del Sector con la finalidad de desarrollar e implementar proyectos de inversión para la mejora o creación de Destinos Turísticos. Entre las organizaciones más destacadas se encuentran: el Plan COPESCO, PROMPERÚ, y CENFOTUR; las cuales coordinan directamente con el MINCETUR, recibiendo financiamiento a través de este Ministerio. Como se ha indicado anteriormente, el Plan COPESCO es una unidad ejecutora del MINCETUR responsable de implementar proyectos de inversión. PROMPERÚ es la organización responsable de la promoción de la Marca Perú de manera local e internacional. Finalmente, CENFOTUR es la organización responsable de educar y certificar a los trabajadores del Sector, siguiendo los estándares del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y las buenas prácticas internacionales de la industria. Otra institución importante para el Sector es la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR), en la cual confluyen los gremios profesionales del sector turismo y del sector público representado por el Viceministerio de Turismo. Esta institución tiene como finalidad promover e impulsar la competitividad y el fortalecimiento de los gremios nacionales y regionales que la conforman. Los gremios nacionales que conforman CANATUR (2016), son los siguientes:

Tabla 40

*Políticas de cada Estrategia*

Nº	Estrategias	Políticas
E1	Invertir en el desarrollo y puesta en valor de Destinos Turísticos de manera planificada e innovadora, considerando los requerimientos del mercado.	<p>P1 Respetar las normas ambientales.</p> <p>P2 Generar puestos de trabajo para los pobladores del destino.</p> <p>P6 Crear incentivos tributarios para atraer nuevas inversiones.</p> <p>P5 Optimizar el uso de recursos.</p> <p>P11 Fomentar acuerdos con el Gobierno central y los Gobiernos regionales.</p> <p>P10 Promover la innovación y el uso de nuevas tecnologías.</p>
E3	Crear infraestructura turística de calidad en los Destinos Turísticos dirigidos a la población joven, para mejorar la oferta destinada al turismo interno.	<p>P4 Fomentar la formalización de las empresas locales.</p> <p>P9 Fomentar la competitividad y el benchmarking.</p> <p>P2 Generar puestos de trabajo para los pobladores del destino.</p> <p>P12 Educar a la población en los beneficios de la actividad turística.</p>
E6	Invertir TIC para la conformación y comercialización de los Destinos Turísticos.	<p>P9 Fomentar la competitividad y el benchmarking.</p> <p>P10 Promover la innovación y el uso de nuevas tecnologías.</p> <p>P7 Brindar capacitación técnica y programas de actualización.</p> <p>P13 Promover la aplicación de estándares internacionales.</p>
E8	Incrementar el presupuesto destinado a la construcción y mantenimiento de la infraestructura vial, aérea, y portuaria, considerando las características de los Destinos Turísticos y al segmento al cual va dirigido.	<p>P11 Fomentar acuerdos con el Gobierno central y los Gobiernos regionales.</p> <p>P6 Crear incentivos tributarios para atraer nuevas inversiones.</p> <p>P4 Fomentar la formalización de las empresas locales.</p> <p>P5 Optimizar el uso de recursos.</p>
E10	Implementar políticas de seguridad destinadas a la protección del turista, en coordinación con los actores de los destinos.	<p>P2 Generar puestos de trabajo para los pobladores del destino.</p> <p>P2 Generar puestos de trabajo para los pobladores del destino.</p> <p>P3 Garantizar la integridad física de los pobladores y turistas.</p> <p>P5 Optimizar el uso de recursos.</p> <p>P10 Promover la innovación y el uso de nuevas tecnologías.</p> <p>P8 Propiciar la cultura de servicio.</p> <p>P11 Fomentar acuerdos con el Gobierno central y los Gobiernos regionales.</p>
E11	Incrementar la calidad de los Destinos Turísticos enfocados al segmento de mercado al cual va dirigido (i.e., receptivo o interno).	<p>P1 Respetar las normas ambientales.</p> <p>P2 Generar puestos de trabajo para los pobladores del destino.</p> <p>P4 Fomentar la formalización de las empresas locales.</p> <p>P9 Fomentar la competitividad y el benchmarking.</p> <p>P12 Educar a la población en los beneficios de la actividad turística.</p> <p>P8 Propiciar la cultura de servicio.</p> <p>P13 Promover la aplicación de estándares internacionales.</p> <p>P7 Brindar capacitación técnica y programas de actualización.</p>
E12	Invertir en proyectos de infraestructura básica fomentando el crecimiento sostenible del turismo, mediante la participación público privada.	<p>P1 Respetar las normas ambientales.</p> <p>P2 Generar puestos de trabajo para los pobladores del destino.</p> <p>P3 Garantizar la integridad física de los pobladores y turistas.</p> <p>P5 Optimizar el uso de recursos.</p> <p>P11 Fomentar acuerdos con el Gobierno central y los Gobiernos regionales.</p>
E13	Incrementar el número de Destinos Turísticos ecológicos.	<p>P6 Crear incentivos tributarios para atraer nuevas inversiones.</p> <p>P1 Respetar las normas ambientales.</p> <p>P2 Generar puestos de trabajo para los pobladores del destino.</p> <p>P3 Garantizar la integridad física de los pobladores y turistas.</p> <p>P4 Fomentar la formalización de las empresas locales.</p> <p>P12 Educar a la población en los beneficios de la actividad turística.</p> <p>P9 Fomentar la competitividad y el benchmarking.</p> <p>P8 Propiciar la cultura de servicio.</p>

- Asociación de Guías Oficiales de Turismo;
- Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes, y Afines;
- Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo;
- Asociación Peruana de Empresas Aéreas;
- Asociación Peruana de Hostelling Internacional;
- Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno;
- Asociación Peruana de Turismo de Aventura, Ecoturismo, y Turismo Especializado;
- Sociedad Hoteles del Perú; y
- Sociedad Nacional de Juegos de Azar.

El Viceministerio de Turismo está compuesto por tres principales áreas que fomentan y regulan la actividad turística: (a) la Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanías, (b) la Dirección General de Estrategia Turística, y (c) la Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico. La Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanías tiene como objetivo principal elevar la calidad y la competitividad de la producción artesanal y turística en los mercados externo e interno. Para ello se realiza un trabajo conjunto con los actores del sector turismo y con los artesanos a través de las asociaciones que los agrupan. La Dirección General de Estrategia Turística se encarga de coordinar esfuerzos y generar estrategias conjuntas con el sector público a través de Ministerios, Gobiernos regionales, y Gobiernos locales mediante los DIRCETUR que se encuentran distribuidos en el ámbito nacional. Por último, la Dirección General de Políticas de Desarrollo Turístico es la encargada de la normativa que es necesaria para la oferta de productos turísticos de calidad siguiendo los estándares internacionales; por lo cual, coordina esfuerzos con CALTUR, entidad cuyo objetivo es consolidar al país como un Destino Turístico reconocido por la calidad de su oferta turística. Esta Dirección también es la

encargada de preparar el Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú, también conocido como PENTUR (MINCETUR, 2011).

Por la importancia del Sector en la generación de empleos de manera directa o indirecta, por los niveles de coordinación multisectorial, y por su relevancia estratégica para la Nación, se considera necesaria la conformación del Ministerio del Turismo del Perú. Los proyectos de creación y puesta en valor de los Destinos Turísticos por parte del sector turismo impactan al país en diversos frentes tanto cultural, económico, tecnológico, ecológico, social, entre otros, motivo por el cual el Ministerio del Turismo será una pieza importante par el desarrollo del país. En el presente documento se plantea un enfoque diferente, orientado las características de los diversos mercados y de sus necesidades, logrando así optimizar los recursos y ofrecer productos turísticos atractivos para los turistas nacionales e internacionales. Por lo cual, en la nueva estructura organizativa planteada, se consideran dos aspectos fundamentales: (a) la gestión turística y (b) la promoción turística; las cuales se complementan pero necesitan estar separadas debido a las diferentes funciones que cumplen. En lo referente a la gestión turística, la Dirección de Desarrollo Turístico cumpliría funciones de coordinación con las organizaciones públicas y privadas para el adecuado desarrollo y la óptima gestión de los recursos públicos en la creación y mantenimiento de los Destinos Turísticos. Por su parte, la Dirección de Calidad Turística será la responsable de crear y homologar los estándares del Sector, y en coordinación con otras organizaciones fomentará el cumplimiento de las normas para garantizar la integridad de los servicios turísticos ofrecidos a los turistas. Por último, la Dirección de Innovación y Tecnología, a través de sus áreas de Inteligencia Comercial, Análisis Económicos, e Innovación Operativa; recopilarán la información de los turistas en los destinos mediante herramientas tecnológicas, y participarán en proyectos de innovación a todo nivel para

posicionar a los Destinos Turísticos del Perú entre los más innovadores en función de los requerimientos de los clientes. En lo referente a la Promoción Turística, se plantea la Dirección de Desarrollo de Mercados, cuyas funciones serían determinar las tendencias mundiales de los turistas considerando sus características demográficas y países de origen. Y finalmente, la Dirección de Promoción Turística coordinaría acciones con PROMPERÚ para la difusión de los Destinos Turísticos de una manera más específica a través de programas de difusión de los destinos considerando las características del mercado y la demanda. En la Figura 19 se puede apreciar el diagrama organizacional referencial actual del Sector Destinos Turísticos en el Perú, mientras que en la Figura 20 se muestra el diagrama organizacional referencial propuesto para el Sector, en el cual se establecen las ideas expuestas en esta sección.

### **7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

El Sector Destinos Turísticos en el Perú cuenta con una importante variedad de recursos y atractivos ecológicos y culturales, los que permiten ofrecer una propuesta variada para satisfacer a los mercados nacionales e internacionales en sus diferentes segmentos. Esto implica proteger al medioambiente, los sitios históricos, y el patrimonio cultural, puesto que son la material prima del Sector; motivo por el cual, es necesario concientizar primero a los pobladores de los Destinos Turísticos en las ventajas del turismo y en la correcta utilización de sus recursos y atractivos. En ese sentido, las entidades privadas deben a su vez proteger el medioambiente y la cultura de los pobladores, anteponiendo los intereses comunes a los propios para que de esta manera se genere una actividad turística responsable y sostenible en el tiempo. Los proyectos de Turismo Rural Comunitario han demostrado que es posible desarrollar la actividad turística responsable con el medioambiente y las poblaciones de los Destinos Turísticos, por lo cual se requieren replicar estos proyectos en el ámbito nacional.

### Estructura Actual

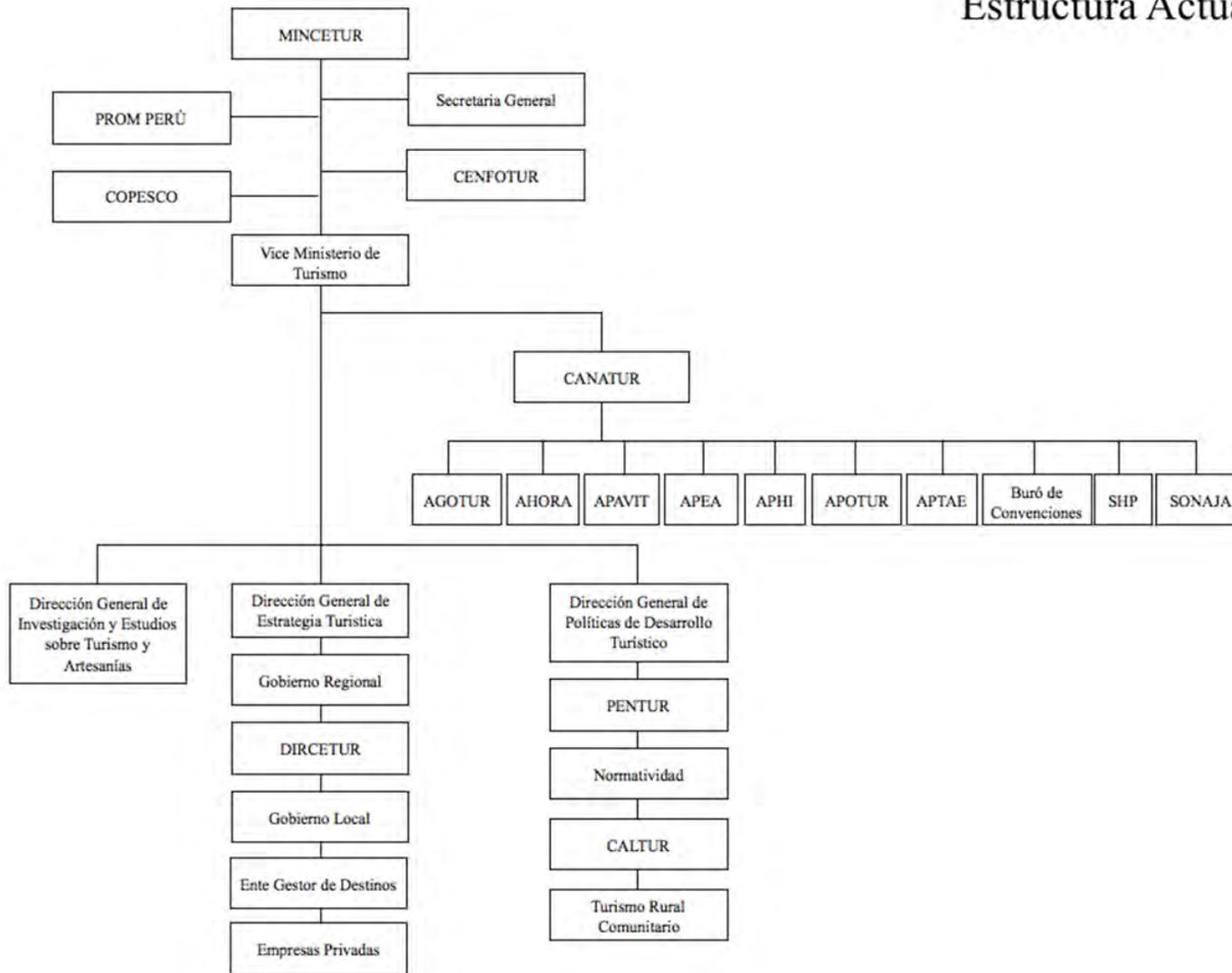


Figura 19. Estructura actual del Sector Destinos Turísticos en el Perú.

## Estructura Propuesta

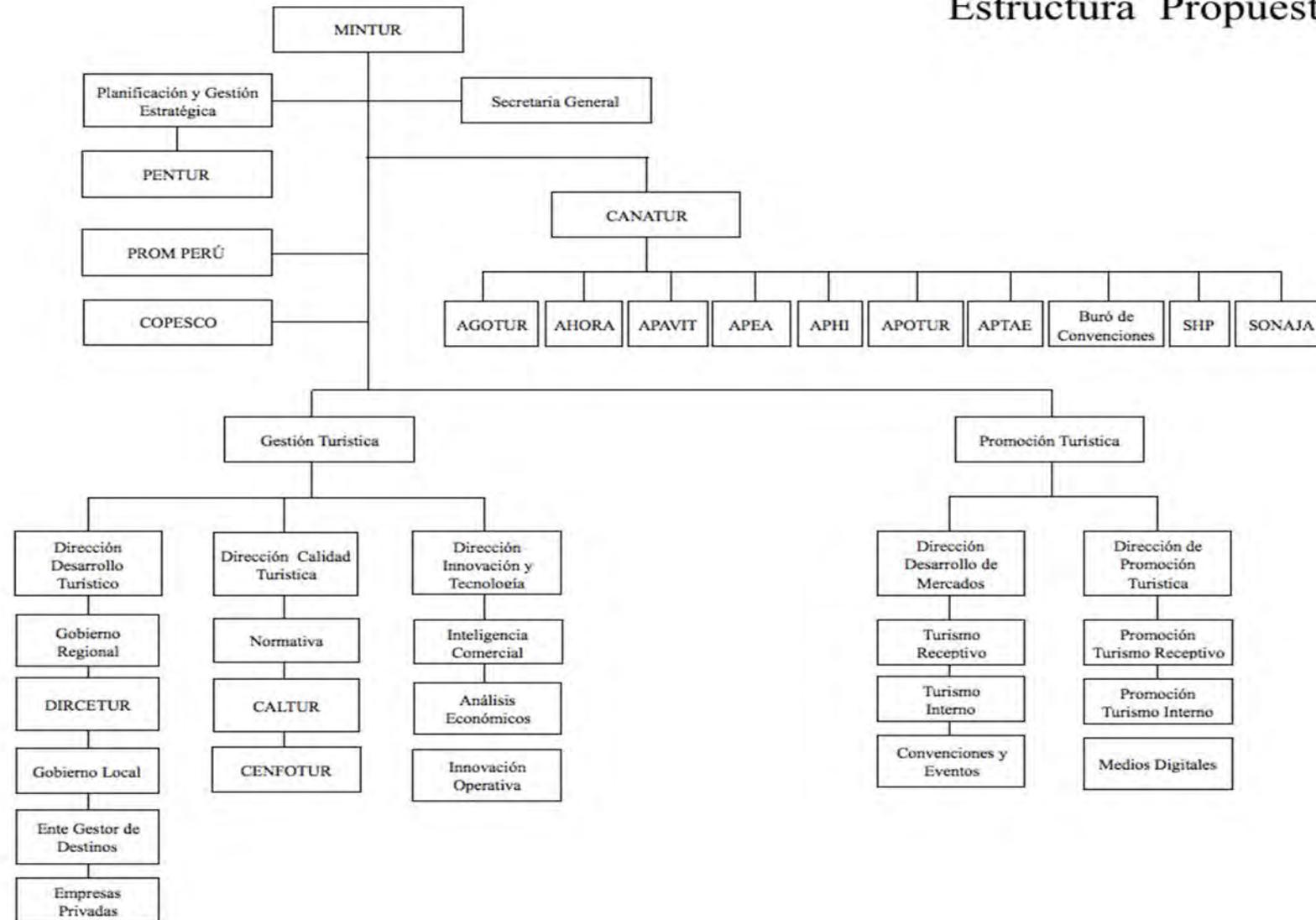


Figura 20. Estructura propuesta del Sector Destinos Turísticos en el Perú.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

La actividad turística impacta directamente en las poblaciones donde esta se desarrolla, cambiando la vida de sus habitantes y de la sociedad en general. En ese sentido, es necesario que los proyectos turísticos estén acompañados de estudios de impacto social, para evitar cambiar de manera negativa e irreversible las características únicas que poseen las poblaciones donde se desarrolla la actividad turística, sobre todo en las regiones más alejadas de la capital. Es necesario que el sector público cree paquetes de incentivos para empresas que inviertan en proyectos con alto impacto social positivo, que incluyan capacitaciones, certificaciones, y otros tipos de beneficios que redunden en una inteligente utilización de los atractivos turísticos y en la generación de Destinos Turísticos con altos niveles de servicio. Las instituciones educativas como universidades e institutos cumplen un rol importante en este sentido.

## **7.7 Gestión del Cambio**

Con la finalidad de lograr los objetivos planteados, es necesario comunicar y concientizar a los actores del Sector, para que se involucren en el proceso de cambio. La iniciativa deberá ser tomada por el Ministerio del Turismo, cuya conformación ha sido planteada en este documento. En un inicio, es necesario que se definan dos frentes: (a) el público y (b) el privado. En el sector público, la comunicación debe ocurrir de manera vertical, siguiendo el orden del organigrama planteado. Es decir, partiendo del Ministerio de Turismo, Gobiernos regionales, las DIRCETUR, y finalmente llegando a los Entes Gestores de Destino, para que estos a su vez realicen las coordinaciones necesarias con la población y poder difundir las ventajas y oportunidades que ofrece el cambio en el Sector. Desde el punto de vista del sector privado, los gremios y organizaciones de profesionales del sector turismo serán los encargados de difundir los cambios que se darán en el Sector, a través de los representantes en cada uno de los gremios en los eventos y actividades que estos

organicen. Es de alta importancia la presencia de especialistas del Ministerio para esclarecer dudas sobre las nuevas dinámicas y objetivos del mismo. Para la conformación del nuevo Ministerio, es de alta relevancia la reestructuración de las funciones de este, las cuales deben estar alineadas a los objetivos estratégicos del Sector. Del mismo modo, los Gobiernos regionales y locales deben reestructurar sus organizaciones para ser capaces de cumplir con los requerimientos necesarios de desarrollo y financiamiento y así lograr los objetivos del Sector, de manera coordinada con los Destinos Turísticos y a su vez con otros Gobiernos regionales que estén en su zona de influencia. También es importante realizar reingeniería de procesos para reestructurar los procesos de los organismo del sector privado antes mencionados, para homologar sus trámites y permitir que la información de los proyectos en conjunto y objetivos sean logrados de una manera organizada y con una adecuada supervisión.

### **7.8 Conclusiones**

Los cambios que se plantean para el Sector Destinos Turísticos en el Perú obedecen a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo. El logro de estos objetivos permite: incrementar y mejorar los productos turísticos, elevar el nivel de servicio para posteriormente obtener mayor afluencia de turistas nacionales y extranjeros; motivo por el cual es de alta importancia una buena comunicación con los actores del Sector y una estrecha colaboración, la cual se plasma en las políticas que se han planteado. La implementación de las estrategias permitirá que el macrodestino Perú se posicione como el mejor de la región y que sea uno de los más importantes del mundo, redundando en beneficios económicos no solamente para los pobladores de la capital, sino también para los pobladores de los Destinos Turísticos, sin importar su ubicación ni características culturales, logrando que esta actividad sea sostenible con la sociedad y con el medioambiente.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Los objetivos de la perspectiva de la organización se orientan a la mejora de la calidad de los recursos humanos y de la educación. En el caso del Sector Destinos Turísticos en el Perú, como se ha descrito en reiteradas oportunidades, los factores educación y servicio trabajan paralelamente, siendo el servicio uno de los dos pilares fundamentales del producto turístico.

#### 8.1.2 Procesos

Los cambios en la estructura organizativa conlleva a cambiar y/o actualizar los procesos; esto significa adecuar la operación de ciertos actores de los destinos con las nuevas políticas y operativas del Sector. Los cambios en la infraestructura y la modernización de la planta turística también implican cambios en los procesos. Será responsabilidad de un actor en particular actualizar sus procesos de los cuales es dueño para estar alineado con los nuevos requerimientos del Sector.

#### 8.1.3 Clientes

Los objetivos que corresponden a la perspectiva de clientes hacen referencia a la calidad del servicio ofrecido a los turistas nacionales e internacionales en los Destinos Turísticos y fuera de estos. Vale decir que mediante el uso de las tecnologías de información, la experiencia de los clientes (en este caso los turistas) comienza antes que este llegue al Destino Turístico, mediante el uso de Internet al buscar información sobre este. Las características y preferencias de los clientes deben ser previamente estudiadas para diseñar los productos y la promoción en función de estas.

#### 8.1.4 Financiera

Los objetivos de la perspectiva financiera están dirigidos en el caso de este Sector, primordialmente al financiamiento de proyectos de mejora y creación de infraestructura

turística y de transporte por parte del sector público. Esto implica grandes inversiones, las cuales deben materializarse en un plazo de tiempo alineado con los objetivos planteados. En referencia al sector privado, también se realizarán importantes proyectos de infraestructura turística, los cuales si son acompañados de proyectos de factibilidad adecuados y son financiados de manera correcta, permitirán un pronto retorno de inversión y generarán importantes ganancias, debido a las características favorables del Sector.

### **8.2 Tablero de Control Balanceado(*Balanced Scorecard*)**

Es de alta importancia contar con una herramienta para medir el avance y la consecución de los objetivos en términos de Visión y las estrategias; motivo por el cual la herramienta Balance Scorecard (ver Tabla 40) permitirá controlar y medir los logros de los objetivos a corto plazo. Esta herramienta muestra las acciones a tomar identificando los responsables; lo cual es indispensable para hacer un seguimiento serio en la fase de implementación, considerando la cantidad de actores que tiene el Sector y la dificultad que esto implica.

### **8.3 Conclusiones**

Utilizando el Tablero de Control Balanceado, se puede medir el desempeño de los actores del Sector, responsable de las actividades que permitirán la consecución de los objetivos, alineados con la Visión descrita en el Capítulo II para el Sector Destinos Turísticos en el Perú. Cuando los indicadores muestren resultados fuera de lo esperado, será necesario tomar medidas correctivas las cuales deben registrarse y analizarse para evitar la generación de retrasos en la ejecución de las actividades generando problemas en otras actividades conexas. Por último, es importante resaltar la necesidad de mantener canales de comunicación eficientes para que la información proveniente de los responsables sea fidedigna y llegue de manera oportuna para que el Tablero de Control Balanceado siempre esté actualizado.

Tabla 41

*Tablero de Control Balanceado*



## Capítulo IX: Competitividad del Sector Destinos Turísticos en el Perú

### 9.1 Análisis Competitivo del Sector Destinos Turísticos en el Perú

La competitividad de un Destino Turístico es determinada por la competitividad de las empresas turísticas que conforman el producto turístico del destino, las cuales deberán rivalizar con otros destinos los cuales pueden estar dentro o fuera del territorio nacional. Los Destinos Turísticos compiten por obtener mayor captación de turistas y las empresas turísticas que están dentro del destino compiten por obtener un mayor consumo por parte de los turistas en la zona. La competitividad de las empresas turísticas locales depende de los factores de atracción que tenga el destino, considerando que son las propias empresas las que pueden crear dichos factores, es decir, no dependen directamente de los atractivos naturales o culturales. Claro de ejemplo de esto, se puede observar en Destinos Turísticos como Las Vegas y Disney World en EE.UU. Es importante indicar que la competitividad del destino radica en la explotación de las ventajas competitivas, y no en la explotación de las comparativas.

En lo que respecta al análisis competitivo, se puede decir que el Perú está escalando posiciones. De acuerdo con el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del FEM (2016), de los 141 países evaluados, el Perú pasó del puesto 74 en 2009, al 73 en 2013; y en 2015 ocupó la posición 58.

El Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2015 del FEM (2016) mide una serie de factores y políticas que permiten el desarrollo del sector turismo de forma sostenible en los países evaluados. Estos factores contribuyen a medir la competitividad de los países, cuyos resultados de este informe son publicados cada dos años. El Índice de Competitividad de Viajes y Turismo está compuesto por cuatro subíndices, 14 pilares, y 90 indicadores individuales distribuidos entre los diferentes pilares. A continuación se describen los subíndices mencionados con sus respectivos pilares:

#### ***La habilitación para el medioambiente.***

1. Ambiente propicio para los negocios (12 indicadores);

2. Seguridad y vigilancia (cinco indicadores);
3. Salud e higiene (seis indicadores);
4. Recursos humanos y mercado laboral (nueve indicadores); y
5. El nivel de telecomunicaciones y tecnología (ocho indicadores).

***Las condiciones que habilitan los viajes y el turismo.***

6. Priorización de los viajes y el turismo (seis indicadores);
7. Apertura internacional (tres indicadores);
8. Competitividad en precios (cuatro indicadores); y
9. Sostenibilidad ambiental (10 indicadores).

***Infraestructura.***

10. Infraestructura de transporte aéreo (seis indicadores);
11. Infraestructura de transporte terrestre (siete indicadores); y
12. Infraestructura de servicios turísticos (cuatro indicadores).

***Recursos naturales y culturales.***

13. Recursos naturales (cinco indicadores); y
14. Recursos culturales y viajes de negocios (cinco indicadores).

En la Figura 21 se ubican los pilares y su puntuación del 1 al 7 para el caso del Perú.

Se entiende que 7 es el puntaje más alto.

Mediante el análisis del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo para el Perú, se puede decir que entre los aspectos favorables se encuentran los pilares referentes a: los recursos naturales, la apertura internacional, y los recursos culturales y de negocios. Entre los recursos naturales destacan la alta variedad de fauna silvestre, patrimonios naturales de la humanidad, y las áreas naturales protegidas (ANP). En lo referente a la apertura internacional, se pueden mencionar los acuerdos bilaterales para el servicio aéreo y la cantidad de acuerdos comerciales. Finalmente, entre los recursos culturales y de negocios destacan los indicadores que hacen referencia a la herencia cultural, oral, e intangible; y a la

cantidad de sitios arqueológicos considerados patrimonios de la humanidad. Entre los aspectos desfavorables se pueden mencionar los pilares que hacen referencia a la infraestructura terrestre y portuaria, seguridad, y vigilancia. La infraestructura terrestre y portuaria obtuvo un puntaje bajo debido al mal estado de la redes de transporte vial al interior del país. En lo referente a la seguridad, los índices de robos y violencia sumados a la baja percepción de seguridad que ofrece la policía local posicionan al Perú entre los países más inseguros de la región para los turistas internacionales. Continuando con el análisis, se pueden identificar como competidores regionales del Perú a un grupo de siete países, conformado por Ecuador, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, y Costa Rica. Entre los cuales Perú se encuentra aumentando su complicidad año a año. En el ámbito global, por las características de los Destinos Turísticos en el Perú, este compite con países como la India, Egipto, Jordania, Camboya, China, y Nepal. Esto se debe a las características de los recursos naturales y culturales (FEM, 2016).



*Figura 21.* Índice de competitividad en viajes y turismo de Perú 2015.

Tomado de “Travel and Tourism Competitiveness Report 2015: Perú [El Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2015: Perú],” por el Foro Económico Mundial (FEM), 2016. Recuperado de <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/economies/#economy=PER>

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Destinos Turísticos en el Perú**

A continuación se identifican ciertas ventajas competitivas del Sector Destinos Turísticos en el Perú, con respecto a los demás destinos de la región, y son las siguientes:

1. Atractivos naturales y culturales reconocidos mundialmente;
2. Variedad de recursos naturales y culturales por explotar;
3. Población joven con interés en la actividad turística;
4. Interés del Gobierno en la actividad turística;
5. Existencia de acuerdos internacionales que fomentan el turismo;
6. Aumento de la capacidad adquisitiva de la población que propicia el turismo interno;
7. Características hospitalarias innatas en la población; y
8. Facilidad para conseguir mano de obra capacitada.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Destinos Turísticos en el Perú**

Los Destinos Turísticos se encuentran enmarcados en un espacio geográfico, dentro del cual conviven un grupo de empresas relacionadas que ofrecen servicios turísticos, dando forma a los llamados clústeres turísticos. Estas empresas deben buscar la competitividad colectiva en el destino, lo cual permitirá el éxito individual a través de la conjunción de fuerzas competitivas y cooperativas. El Observatorio Turístico del Perú (OTP), identifica cinco clústeres en los Destinos Turísticos (a) hospedajes; (b) restauración; (c) agencias de viaje; (d) empresas de transporte; y (e) empresas de gestión de sitios naturales, arqueológicos, y museos (Universidad San Martín de Porres [USMP], 2015). En el listado que se muestra a continuación, se mencionan los gremios profesionales de alcance nacional, los cuales forman parte de los clústeres de los Destinos Turísticos en el Perú antes mencionado (MINCETUR, 2015i):

- Clúster gastronómico;
- Clúster de alojamientos y hospedajes;

- Clúster de agencias de viajes y tour operadores;
- Clúster de empresas de comunicación;
- Clúster de empresas de transporte aéreo;
- Clúster de empresas de transporte terrestre;
- Clúster de artesanos; y
- Clúster de empresas de juegos de azar.

Se puede concebir a los clústeres de los Destinos Turísticos como la concentración de empresas relacionadas al Sector, cada una de las cuales desarrolla una actividad especializada que conforma parte del producto turístico. Para que esta distribución de las actividades turísticas entre diversas empresas resulte ventajosa desde el punto de vista económico, se requiere la coordinación entre los actores del destino. Esta coordinación se puede lograr mediante la cooperación y la competencia que tiene lugar dentro de los clústeres.

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

Las empresas de servicios turísticos que conforman los clústeres dentro de los destinos, compiten entre sí de manera natural, lo cual se ha dado de forma tácita durante el desarrollo de los negocios en el tiempo. Esto ha sido posible a través de las denominadas “economías de aglomeración” que ocurren dentro de los territorios turísticos. También es posible la confirmación de clústeres organizados y diseñados con el objetivo de aprovechar las economías del Sector. En este caso, es necesario que una entidad o actor del destino tome la iniciativa y gestione las acciones del clúster, el cual será denominado como clúster institucional; el cual busca la mejora competitiva e impulsa el desarrollo de las empresas turísticas que lo conforman. No solamente empresas turísticas que conforman el destino como: empresas de alojamiento, empresas de transporte, de restauración, y de animación; sino también los proveedores específicos e intermediarios relacionados con el destino, conformarían el clúster institucional; el cual según la estructura del Sector sería gestionado

por el ente gestor del destino, el cual reporta de manera directa a su correspondiente DIRCETUR.

### **9.5 Conclusiones**

Las empresas turísticas deben ser capacitadas en los beneficios de la competencia que ocurre dentro de los Destinos Turísticos. Como clúster, pueden ayudarse mutuamente para conseguir mejoras competitivas del Destino Turístico, redundando en una mejora de la competitividad individual de las empresas turísticas. Cuando el Sector está altamente fragmentado o las empresas no cuentan con una mentalidad empresarial a largo plazo, lo cual ocurre en los Destinos Turísticos en el Perú, es necesario la conformación de clústeres institucionales para lograr mayor coherencia en la estrategia colectiva del destino. Por lo antes mencionado, se propone la creación de clústeres institucionales que coincidan con el agrupamiento natural de empresas, que funcione como un organismo autónomo y esté a cargo de los entes gestores de destinos; cuya función primordial debe ser el desarrollo de estrategias colectivas que canalicen los esfuerzos de las empresas del destino en la consecución de objetivos comunes para lograr mayor competitividad.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral ayuda al control del Proceso Estratégico y a los reajustes necesarios. Tener una Visión integral del Plan es importante (D'Alessio, 2014). En este aspecto, se encuentran las fases del Proceso Estratégico (i.e., planeamiento, evaluación, y control); obteniendo como resultado una retroalimentación continua, lo cual permite tomar medidas correctivas en el caso que los resultados no ayuden a la concreción de la Visión definida al inicio del Planeamiento Estratégico. El presente Plan incluye la Visión del Sector, las estrategias, objetivos a corto plazo, el Tablero de Control Balanceado, los recursos, y finalmente los planes a ejecutarse, como se observa en la Figura 22.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. El Perú cuenta con abundantes recursos y atractivos naturales y culturales, los cuales son reconocidos en el ámbito mundial, como Machu Picchu, el río Amazonas, las Líneas de Nazca, entre otros; por lo cual es necesario explotar los atractivos existentes de manera eficiente y poner en valor nuevos destinos respetando al medioambiente y a sus pobladores.
2. La formación y certificación de los profesionales en turismo y en carreras afines es fundamental para subir el nivel de servicio ofrecido a los turistas nacionales e internacionales, siendo el servicio turístico un factor fundamental de los destinos.
3. La calidad de los Destinos Turísticos debe ser medida utilizando estándares que se ajusten a las características del destino así como a los requerimientos de los turistas. Estos estándares en algunos casos deben ajustarse a las normas internacionales.
4. El desarrollo de nuevos Destinos Turísticos y la mejora de los destinos existentes deben ser concebidos en los requerimientos de los turistas nacionales y extranjeros; así como en las tendencias globales.

Figura 22. Plan Estratégico Integral.



5. Contar con infraestructura turística de calidad es de alta importancia, puesto que es un componente clave en la conformación del producto turístico. Los servicios básicos, las vías de acceso, los aeropuertos, hoteles, hospedajes, restaurantes, bancos, entre otros, son indispensables para el desarrollo de la actividad turística.
6. La promoción de los Destinos Turísticos en el Perú debe estar enfocada en las características y requerimientos de los turistas, así como en sus países de origen; motivo por el cual la promoción de cada destino o circuito turístico debe ser dirigida a un segmento en particular para optimizar el uso de los recursos y obtener mayor efectividad.
7. Las tecnologías de información y comunicaciones han adquirido alta importancia en los últimos años, por lo cual la conectividad digital debe estar presente en todos los Destinos Turísticos. La colectividad permite que los turistas usen sus dispositivos móviles para comunicarse a través de las redes sociales y difundir las características de los destinos visitados. Las empresas del Sector también se ven favorecidas, debido a que podrán llevar una mejor gestión de su negocio y podrán promocionar sus servicios en los ámbitos nacional e internacional.
8. La reestructuración del sector público, vale decir MINCETUR, Gobiernos regionales, locales, Director, y los entes gestores de destinos; así como el incentivo a los proyectos turísticos de responsabilidad social por parte del sector privado, son de alta relevancia para el desarrollo del Sector.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Implementar el presente Plan Estratégico a partir de 2016;
2. Transmitir la importancia del Sector en todos los niveles de la sociedad;
3. Adoptar la estructura organizacional propuesta del Sector a partir del 2020;
4. Implementar proyectos para desarrollar nuevos productos turísticos de calidad;
5. Implementar proyectos para mejorar los productos turísticos existentes;

6. Articular de manera eficiente los circuitos turísticos en función de la demanda nacional y extranjera;
7. Establecer estándares de calidad para el Sector y asegurar su cumplimiento;
8. Capacitar a los profesionales del Sector y certificar a los que cumplen con los estándares establecidos;
9. Mejorar la infraestructura de comunicaciones y de transporte; y
10. Fomentar el turismo sostenible, respetuoso del medioambiente y de la sociedad.

#### **10.4 Futuro del Sector Destinos Turísticos en el Perú**

El futuro del Sector Destinos Turísticos en el Perú al 2025 estará enfocado en la sostenibilidad de estos, debido a los incrementos de la cantidad de visitantes y del aporte al PBI nacional según la visión planteada. De esta manera, se podrá garantizar la sostenibilidad de los destinos y la justa distribución de la riqueza generada por el Sector. El Perú estará ubicado entre los 25 primeros países en el Índice de Competitividad de Viaje y Turismo del FEM (2015a), lo cual fomentará las inversiones e incrementará el número de turistas internacionales; incrementándose de esta manera el ingreso de divisas al doble. Por lo antes mencionado, habrán más empleos directos e indirectos generados por las actividades del Sector, aumentando la capacidad adquisitiva de los peruanos.

El turismo interno aumentará debido al buen estado de la economía, por lo cual se demandarán servicios e infraestructura de calidad. Estas necesidades serán atendidas debido a la existencia de productos turísticos desarrollados pensando en los requerimientos de los turistas nacionales e internacionales. Y estos podrán acceder a los diferentes destinos de manera rápida y segura, gracias a un sistema de transporte que conecta los diversos Destinos Turísticos por medios terrestres, aéreos, marítimos, y fluviales.

El incremento de los visitantes a los Destinos Turísticos y la bonanza económica que esta actividad genere, ha sido considerada en este documento para evitar impactos negativos

en: (a) el medioambiente, (b) los atractivos turísticos, y (c) las comunidades anfitrionas. De esta manera se logra que la actividad turística en los destinos sea sostenible, gracias a las estrategias enfocadas en: la educación de los pobladores de los destinos, desarrollo de infraestructura básica, y puesta en valor de destinos ecológicos. Por lo tanto, se puede decir que el futuro de los Destinos Turísticos en el Perú pasa por su sostenibilidad, para lo cual se ha considerado en el presente Plan Estratégico el uso óptimo de los recursos medioambientales, elemento fundamental del desarrollo turístico, ayudando así a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica. También se ha considerado el respeto, la autenticidad sociocultural de los pobladores de los destinos, conservar sus activos culturales y arquitectónicos, al igual que sus valores tradicionales. Lo antes mencionado asegurará la sostenibilidad de las actividades económicas viables a largo plazo, reportando a los diversos actores del destino, generando beneficios socioeconómicos distribuidos de manera justa que contribuirá a la reducción de la pobreza en el Perú.

Se puede concluir que el desarrollo sostenible de los Destinos Turísticos en el Perú, exige la participación de todos los actores en ellos, así como un liderazgo político firme y comprometido para lograr una colaboración amplia y lograr consenso. Lograr Destinos Turísticos sostenibles en el tiempo es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante como se ha visto a lo largo de este documento.

## Referencias

- Alianza del Pacífico. (2015). *¿Qué es la Alianza?* Recuperado de <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015-presentacion.pdf>
- Buró de Convenciones. (2015). *Objetivos/Servicios*. Recuperado de <http://www.limaconvention.com/web/objetivos-servicios.html>
- Cámara Nacional de Turismo del Perú [CANATUR]. (2016). *Portal de CANATUR*. Recuperado de <http://www.canaturperu.org/>
- CENFOTUR. (2015). *Portal de CENFOTUR*. Recuperado de <http://www.cenfotur.edu.pe/site/es/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (s.f.). *Perfil de los no viajeros: Un mercado potencial*. Recuperado de <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoInterno/Demanda%20Potencial/Perfil%20del%20No%20Viajero%20Lima/Publicacion%20No%20viajero%20-%20Lima.PDF>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2008). *Plan estratégico institucional 2008/2012*. Recuperado de [http://media.peru.info/Catalogo/attach/PEI\\_2008-2012.pdf](http://media.peru.info/Catalogo/attach/PEI_2008-2012.pdf)
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2014). *Perfil del vacacionista nacional 2013: El turismo en cifras*. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/PerfilVacacionistaNacional2013.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015a).

*Portal de PROMPERÚ*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015b).

*Perfil del turista extranjero 2014*. Recuperado de

<http://media.peru.info/IMPP/2014/Perfil-Turista-Extranjero/Perfil-del-Turista-Extranjero-2014.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015c).

*Guía del plan de marketing de turismo interno*. Recuperado de

<http://media.peru.info/IMPP/Guias/Plan-de-Marketing-Turismo-Interno.pdf>

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

*¿Qué es una Marca País?* Recuperado de

<http://nacional.peru.info/es/content/CountryBrand>

D'Alessio, F. A. (2014). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.

Ernst & Young [EY]. (2015). *Guía de negocios e inversión de la Alianza del Pacífico 2015 /*

*2016*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico/$FILE/EY-guia-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico.pdf)

Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA]. (2012). *Implicancias del bono*

*demográfico en las regiones del Perú*. Recuperado de

<http://www.unfpa.org.pe/poblacion/DiaPoblacion2012/BONO%20DEMOGRAFICO.pdf>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2015). *Peru and the IMF* [Perú y el FMI].

Recuperado de <http://www.imf.org/external/country/PER/>

- Foro Económico Mundial [FEM]. (2007). *The travel & tourism competitiveness report 2007: Furthering the process of economic development* [El informe competitividad de viajes y turismo 2007: Favoreciendo el proceso de desarrollo económico]. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TravelTourismCompetitiveness\\_Report\\_2007.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2007.pdf)
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2015a). *The travel & tourism competitiveness report 2015 (Executive summary)* [El informe competitividad de viajes y turismo 2015 (Resumen ejecutivo)]. Recuperado de <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/executive-summary/>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2015b). *The travel & tourism competitiveness report 2015: Growth through shocks (Insight report)* [El informe competitividad de viajes y turismo 2015: Crecimiento a través de choques]. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2016). *Travel and tourism competitiveness report 2015: Peru* [El informe de competitividad de viajes y turismo 2015: Perú]. Recuperado de <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/economies/#economy=PER>
- Hartmann. F. H. (1983). *The relations of nations* [Las relaciones de las naciones] (6th ed.). New York, NY: Macmillan. (Obra original publicada en 1957).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2015b). *Estadísticas sociales*.

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2015c). *Población y vivienda*.

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

La ruta del turismo religioso en Perú. (2012, 22 de setiembre). *Perú21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/vida21/ruta-turismo-religioso-peru-2043332>

Ley 26961. Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística. Congreso de la República del Perú. (1998).

Ley 27446. Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental y su reglamento. Congreso de la República del Perú. (2001).

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 de Turismo. Congreso de la República del Perú. (2009).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.-a). *Conceptos fundamentales del turismo*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto\\_turistico/Guias/Amazonas.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Guias/Amazonas.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.-b). *Programa de capacitación integral para el fortalecimiento a gobiernos regionales y locales en gestión turística municipal, proyectos de inversión pública y privada en turismo*.

Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/turismo/AyudaMemoriaProgramaIntegralCapacitacion.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.-c). *Descripción turística del Perú*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2008). *PENTUR 2008-2018* (Síntesis para la puesta en operación). Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR\\_FINAL\\_octubre.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/PENTUR_FINAL_octubre.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010). *Reglamento de la Ley General de Turismo*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/reglamento\\_ley\\_general\\_de\\_turismo.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/reglamento_ley_general_de_turismo.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Plan nacional de calidad turística (CALTUR)*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/OTROS/caltur/caltur.htm>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *PENTUR: Plan estratégico nacional de turismo 2012-2021: Consolidando un turismo sostenible*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/turismo/PENTUR\\_2013-Final.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/turismo/PENTUR_2013-Final.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *VII Concurso nacional de inventivo al comercio exterior y turismo: Premio MINCETUR*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/ConcursoNacional/Reglamento\\_concursoNacional.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/ConcursoNacional/Reglamento_concursoNacional.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015a). *Red de Protección al Turista*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/RPT/index.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015b). *Proyectos*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=140>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015c). *Descripción turística del Perú*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015d). *Programa de ecoeficiencia*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3739>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015e). *El concurso*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/ConcursoNacional/el\\_concurso.html](http://www.mincetur.gob.pe/ConcursoNacional/el_concurso.html)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015f). *Direcciones regionales: Directorio*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/direc\\_regionales.htm](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/direc_regionales.htm)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015g). *Proyectos de Resoluciones – MINCETUR*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3500>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015h). *Financiamiento del Plan COPESCO*. Recuperado de <http://www.planopesconacional.gob.pe/financiamiento.html>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015i). *Gremios*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=2053>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Conceptos claves*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3243>
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2002). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de [http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_II.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015a). *Marco macroeconómico multianual 2016-2018 revisado*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015b). *Glosario de presupuesto público*.

Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_glossary&letter=P&id=511&language=es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_glossary&letter=P&id=511&language=es)

Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2015a). *Perú: Principales rubros generadores de divisas*. Recuperado de

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/generadoresdi.pdf>

Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2015b). *Perú: PBI del sector turismo*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>

Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2015c). *Turismo en números: Mercado turístico receptor: Tacna*. Recuperado de

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/turismo-en-numeros/mercado-turistico-receptor/tacna>

Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2015d). *Turismo en números: Mercado turístico receptor*. Recuperado de

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/turismo-en-numeros/mercado-turistico-receptor>

Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2015e). *Turismo en números: Mercado turístico interno*. Recuperado de

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/turismo-en-numeros/mercado-turistico-interno>

Observatorio Turístico del Perú [OTP]. (2015f). *Ingresos*. Recuperado de

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/ingresos.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2014). *Qhapaq Ñan, Andean Road System* [Qhapaq Ñan, Sistema Vial Andino].

Recuperado de <http://whc.unesco.org/en/list/1459>

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2007). *Turismo y religiones: Una contribución al diálogo entre religiones, culturas y civilizaciones* (Resumen del informe).

Recuperado de [http://sdt.unwto.org/sites/all/files/pdf/summary\\_sp.pdf](http://sdt.unwto.org/sites/all/files/pdf/summary_sp.pdf)

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2008). *Entender el turismo: Glosario básico*.

Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2015a). *Tourism highlights 2015* [Destacados de turismo 2015]. Recuperado de [http://www.e-](http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899)

[unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899](http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899)

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2015b). *Panorama OMT del turismo internacional*. Recuperado de [http://www.e-](http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875)

[unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875](http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875)

Perú participará en Simposio APEC 2009 que se realizará en Singapur. (2008, 12 de octubre). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-participara-simposio-apec-2009-se-realizara-singapur-198399.aspx>

Plan COPESCO Nacional. (2015). *Ley 27889*. Recuperado de

<http://www.planopesconacional.gob.pe/ley-27889.html>

Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* [Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores]. New York, NY: Free Press.

Proyecto de Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2015. Congreso de la República. (2014).

Silva, M. (2014). *Sustentación del presupuesto 2015: Sector Comercio Exterior y Turismo*.

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/AC91BA1035918F2005257D80005BCA87/\\$FILE/PRESENTACION\\_MINCETUR.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/AC91BA1035918F2005257D80005BCA87/$FILE/PRESENTACION_MINCETUR.pdf)

Unión Europea [UE]. (2004). *Cuadro: La cadena de valor de un destino turístico.*

Recuperado de

<http://www.eoi.es/wiki/index.php/Archivo:Imagenrep4.jpg#filelinks>

Universidad Perú. (2016). *Turismo y hotelería Perú.* Recuperado de

<http://www.universidadperu.com/turismo-y-hoteleria-peru.php>

Universidad San Martín de Porres [USMP] (Ed.). (2015). *Turismo y patrimonio.*

Recuperado de <http://revistaturismoypatrimonio.com/pdf/typ9.pdf>

World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2015a). *Impacto económico del viaje y el*

*turismo: Actualización anual 2015* (Resumen). Recuperado de

<https://www.wttc.org/->

[/media/files/reports/economic%20impact%20research/economic%20impact%202015%20summary%20spanish\\_web.pdf](https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/economic%20impact%202015%20summary%20spanish_web.pdf)

World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2015b). *Travel & tourism: Economic impact*

*2015 Perú* [Viajes y turismo: Impacto económico 2015 en Perú]. Recuperado de

<http://www.wttc.org/->

[/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/peru2015.pdf](http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/peru2015.pdf)