

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Diagnóstico actual de la colaboración estratégica de *stakeholders* del sector turismo peruano (hoteles cadena, gremio, medio de comunicación, Gobierno de Perú y Gobierno de Chile) dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19: motivaciones *push* y *pull*, y gestión de crisis

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

CRUZ GONZALES, Diego Alonso

PEREZ CHACON, Gustavo Ismael

Asesorados por: Mgtr. Carlos Alberto Escaffi Rubio

Lima, enero de 2021

La tesis

Diagnóstico actual de la colaboración estratégica de stakeholders del sector turismo peruano (hoteles cadena, gremio, medio de comunicación, Gobierno de Perú y Gobierno de Chile) dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19: motivaciones push y pull, y gestión de crisis

ha sido aprobada por:

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Carlos Alberto Escaffi Rubio
[Asesor Jurado]

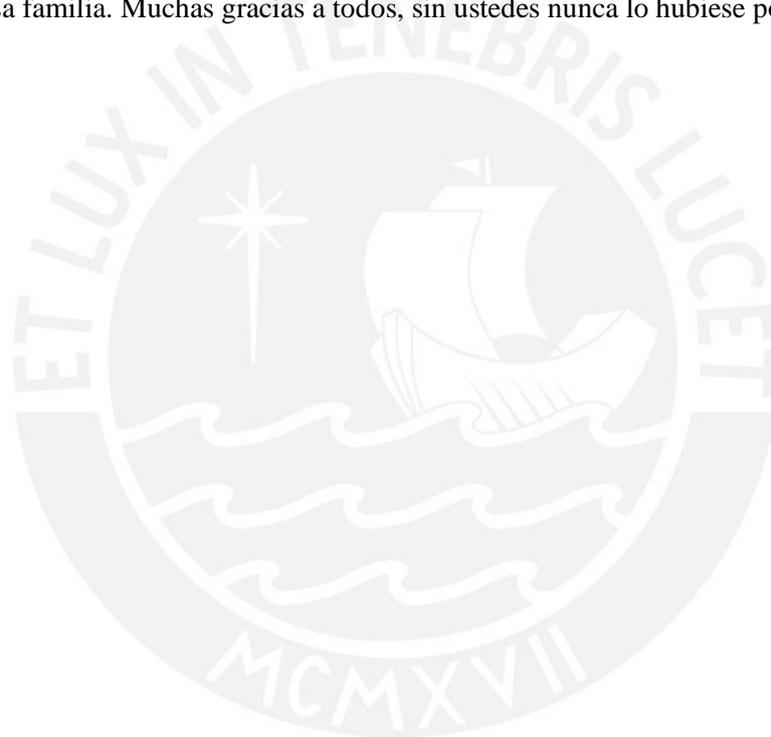
Mgtr. Martha Marianella Pacheco Mariselli
[Tercer Jurado]

A mi amada familia, por concederme de valores y educación. Eternamente agradecido por la dedicación y entusiasmo de mi padre, Percy; la entereza y cariño de mi madre, Sandra; y la disciplina y cautela de mi hermano, Álvaro. Siendo honesto, me sería imposible cumplir mi deseo de personificar su orgullo si no contase con su soporte y confianza. En suma, reconozco a la vida por destinarme un espacio en la historia de mis seres queridos, amigos, compañeros, docentes y colegas, quienes me acompañaron en esta desafiante etapa.
¡Muchas gracias!

Diego Cruz

A mi padre Sixto, quien con su ejemplo de perseverancia y dedicación me motiva a seguir adelante en los momentos difíciles. A mi madre Emma, quien con sus sabios consejos me ayuda a tomar las mejores decisiones. A mis hermanos William, Luis y Richard, quienes nunca dejan de confiar en mí y en lo que puedo lograr. Y finalmente a Jehová por bendecirme con esta maravillosa familia. Muchas gracias a todos, sin ustedes nunca lo hubiese podido conseguir.
Los quiero.

Gustavo Pérez



Profundo agradecimiento a nuestro asesor, Carlos Escaffi, un maestro quien tuvo la generosidad de no solo instruirnos sobre su especialidad en las aulas, sino, además, como profesionales para la vida, fortaleciendo una grata amistad. Así también, quisiéramos dar un reconocimiento especial al profesor Milos Lau por su tan amable y desinteresado soporte en los momentos de incertidumbre y construcción de esta investigación. Además, dar las gracias a la profesora Romy Guardamino, quien nos acompañó en la fase inicial del trabajo, estableciendo sólidas bases para el estudio. Adicionalmente, quedamos agradecidos con los profesores encargados del Grupo de Marketing por sus sabios consejos y retroalimentación. En suma, agradecemos a todas las personas que, en un acto de desprendimiento, tuvieron la generosa voluntad de regalarnos un poco de su valioso tiempo, plasmado en las entrevistas, *focus group* y encuestas de este documento. Finalmente, dar las gracias a la Universidad por generar los espacios adecuados para que la investigación, con ayuda de apreciadas amistades, emerja y culmine.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1. Problema de la investigación.....	4
1.1. Descripción del problema empírico	4
1.2. Descripción del problema a investigar.....	9
2. Objetivos.....	17
2.1. Objetivo general	17
2.2. Objetivos específicos.....	17
2.3. Preguntas específicas.....	18
3. Justificación	18
4. Limitaciones.....	20
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1. Alcance, enfoque y diseño metodológico.....	22
1.1. Alcance de la investigación	23
1.2. Tipo de diseño metodológico y enfoque.....	23
2. Secuencia metodológica.....	24
3. Selección muestral	28
3.1. Selección para análisis cuantitativo	28
3.2. Selección para análisis cualitativo	28
4. Técnicas de recolección de información.....	29
4.1. Encuestas	29
4.2. <i>Focus group</i>	30
4.3. Entrevistas a profundidad	31
5. Técnicas de análisis de información (validez y fiabilidad).....	32
5.1. Análisis cuantitativo	32
5.2. Análisis cualitativo	37

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	42
1. Identificación de motivaciones <i>push</i> y <i>pull</i> del turista chilenos.....	42
1.1. Estadística descriptiva inicial	42
1.2. Estadística descriptiva del modelo.....	47
1.3. Ecuaciones estructurales.....	53
2. Desarrollo de motivaciones <i>pull</i> del turista chileno.....	64
2.1. Descripción de la información.....	64
2.2. Análisis de la información	69
3. Vinculación entre la identificación y el desarrollo de motivaciones <i>pull</i> del turista chileno .	79
3.1. Propuesta de perfil de turista chileno.....	79
4. Detalle de las nuevas demandas del turista chileno para viajar a Perú en un entorno COVID-19.....	84
5. Descripción del proceso de formulación y coordinación estratégica del sector turismo peruano consultados empleados para gestionar la crisis por COVID-19.....	89
5.1. Descripción de la información.....	89
5.2. Análisis de la información.....	101
6. Diagnóstico de la colaboración estratégica entre <i>stakeholders</i> del sector turismo peruano consultados dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19.....	118
6.1. Colaboración estratégica entre <i>stakeholders</i>	118
6.2. Colaboración estratégica entre <i>stakeholders</i> dirigida al turista chileno.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
1. Conclusiones.....	128
2. Recomendaciones.....	133
REFERENCIAS	137
ANEXO A: Tamaño global del mercado de turismo.....	145
ANEXO B: Número total de hoteles global	146
ANEXO C: Número total de habitaciones de hoteles global.....	147
ANEXO D: Número de establecimientos de hospedaje en Perú.....	148

ANEXO E: Número de plazas-cama disponibles en Perú	149
ANEXO F: Proyecciones de oferta hotelera en países de Latinoamérica	150
ANEXO G: Arribos de turistas internacionales.....	151
ANEXO H: Llegadas de turistas internacionales, 2000-2019 y escenario para el 2020	152
ANEXO I: Impacto del COVID-19 en el turismo a nivel global.....	153
ANEXO J: Ratio de ocupación mensual en sector hotelero global.....	155
ANEXO K: Cantidad de ingresos mensuales en sector hotelero global.....	156
ANEXO L: Tarifa diaria promedio en la industria hotelera global.....	157
ANEXO M: Principales crisis en el sector turismo	158
ANEXO N: Perfil del turista chileno.....	159
ANEXO O: Lista de principales crisis en el sector turismo.....	160
ANEXO P: Definiciones de crisis y desastres	160
ANEXO Q: Fases de una crisis, según Faulkner	162
ANEXO R: Modelo estratégico de administración y crisis de desastres	163
ANEXO S: Modelo de grupos de interés en el turismo según Sautter (1997)	164
ANEXO T: Modelo teórico de factores motivacionales <i>push</i> y <i>pull</i>	165
ANEXO U: Guía de entrevista para <i>focus group</i>	166
ANEXO V: Ficha técnica de entrevistas y <i>focus group</i>	167
ANEXO W: Cuestionario para turistas chilenos	168
ANEXO X: Guías de entrevista para <i>stakeholders</i>	171
ANEXO Y: Modelo integral de planificación estratégica	176
ANEXO Z: Matriz de operacionalización de variables	177

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de consistencia de la investigación	25
Tabla 2: Motivaciones de viaje: factores del modelo de <i>push</i> y <i>pull</i>	33
Tabla 3: Prueba de KMO y Bartlett.....	54
Tabla 4: Medidas de bondad de ajuste del modelo inicial	56
Tabla 5: Resultados iniciales del cuestionario	57
Tabla 6: Medidas de bondad de ajuste del modelo final.....	61
Tabla 7: Resultados del modelo final	62
Tabla 8: Matriz de respuestas de resumen (<i>focus group</i> #1).....	65
Tabla 9: Matriz de respuestas de resumen (<i>focus group</i> #2).....	67
Tabla 10: Síntesis del ítem “Amabilidad de la población”	80
Tabla 11: Síntesis del ítem “Disponibilidad de información”.....	80
Tabla 12: Síntesis del ítem “Higiene y limpieza”	81
Tabla 13: Síntesis del ítem “Seguridad y protección”	81
Tabla 14: Síntesis del ítem “Diversidad de culturas”	82
Tabla 15: Síntesis del ítem “Lugares culturales e históricos”	82
Tabla 16: Síntesis del ítem “Paisajes naturales y campos abiertos”.....	82
Tabla 17: Síntesis del ítem “Gastronomía”	83
Tabla 18: Síntesis del ítem “Variedad de atracciones turísticas”	83
Tabla 19: Síntesis de los ítems “costo total y calidad del viaje”	84
Tabla 20: Síntesis de entrevista a representante de institución gremial – Carlos Canales.....	90
Tabla 21: Síntesis de entrevista a representante de industria hotelera – Rodrigo Lazarte.....	91
Tabla 22: Síntesis de entrevista a representante de industria hotelera – Juan Stoessel	92
Tabla 23: Síntesis de entrevista a representante de industria hotelera – Ivo Saona.....	93
Tabla 24: Síntesis de entrevista a representante de Gobierno chileno – Sandra Sayán.....	94
Tabla 25: Síntesis de entrevista a representante de industria hotelera – Ignacio Mendoza	95

Tabla 26: Síntesis de entrevista a representante de medios de comunicación – Miguel Humberto Aguirre	96
Tabla 27: Síntesis de entrevista a representante de Gobierno peruano – Alejandro Reyes	97
Tabla 28: Síntesis de entrevista a representante de Gobierno peruano – Luis Cortés	98
Tabla 29: Síntesis de entrevista a representante de Gobierno peruano – Alberto Espínola.....	99
Tabla 30: Síntesis de entrevista a representante de Gobierno peruano – María Acosta	100



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de desarrollo de la investigación.....	22
Figura 2: Estadios de “Implementación estratégica”, y “Resolución, evaluación y retroalimentación” del enfoque de gestión de crisis de Ritchie (2004).....	38
Figura 3: Proceso de formulación e implementación estratégica del modelo de David (2013)...	39
Figura 4: Encuestados online por género (en porcentaje).....	43
Figura 5: Encuestados online por edad (en porcentaje)	44
Figura 6: Encuestados online por ocupación (en porcentaje)	44
Figura 7: Propósito de visita (en porcentaje).....	45
Figura 8: Encuestados online por alojamiento principal (en porcentaje).....	46
Figura 9: Gasto promedio por día (en USD \$).....	46
Figura 10: Puntaje obtenido del factor “Búsqueda de novedad y conocimiento” (en porcentaje)	48
Figura 11: Puntaje obtenido del factor “Mejora del ego” (en porcentaje).....	49
Figura 12: Puntaje obtenido del factor “Descanso y relajación” (en porcentaje).....	50
Figura 13: Puntaje obtenido del factor “Medio ambiente y seguridad” (en porcentaje).....	51
Figura 14: Puntaje obtenido del factor “Atracciones culturales e históricas” (en porcentaje).....	52
Figura 15: Puntaje obtenido del factor “Instalaciones turísticas” (en porcentaje).....	53
Figura 16: Modelo inicial de motivaciones de viaje del turista chileno (<i>push</i> y <i>pull</i>).....	55
Figura 17: Modelo final de motivaciones de viaje del turista chileno (<i>push</i> y <i>pull</i>)	60
Figura 18: Relaciones directas en la coordinación de objetivos y estrategias de cinco <i>stakeholders</i> relacionados a la industria hotelera peruana	119

RESUMEN EJECUTIVO

En el complejo marco de la pandemia por COVID-19 para la industria hotelera, la presente investigación plantea la necesidad de diagnosticar la coordinación estratégica entre ciertos *stakeholders* del sector turismo peruano, de acuerdo con las nuevas demandas de una propuesta de perfil del turista chileno. Particularmente, fueron consultados tomadores de decisión representantes de cinco grupos de interés: industria de hoteles cadena, instituciones gremiales, medios de comunicación, Gobierno de Perú y Gobierno de Chile.

Integralmente, el estudio se encuentra situado dentro de las fases de comprensión y colaboración con los *stakeholders*, y la resolución y normalidad de un modelo de gestión de crisis especialmente adaptado para el sector turismo, con un enfoque de investigación mixto. El perfil del potencial turista chileno se identificó cuantitativamente y analizó cualitativamente en función de sus motivaciones de viaje de acuerdo con el modelo de factores de empuje (*push*) y atracción (*pull*); además, fueron examinadas las nuevas consideraciones del turista chileno para viajar bajo las circunstancias establecidas por la pandemia. Luego, esta información es contrastada con el proceso de formulación y coordinación estratégica de y entre los grupos de interés señalados, no con el único fin de calificar su coordinación, sino de describir si este se encuentra alineado con el perfil del turista chileno y las nuevas consideraciones del turista receptivo, en este caso, el turista chileno.

Finalmente, son presentadas las conclusiones y recomendaciones de la investigación con la finalidad de generar un aporte en pro de la recuperación del sector y crecimiento a largo plazo retomando la visión sobre el turismo sostenible en Perú.

Palabras claves: Perú, turismo, COVID-19, gestión de crisis en turismo, motivaciones de viaje de empuje (*push*) y atracción (*pull*) perfil del turista chileno, coordinación estratégica, *stakeholders*, industria de hoteles cadena, instituciones gremiales, medios de comunicación, Gobierno de Perú y Gobierno de Chile.

INTRODUCCIÓN

La industria de hoteles cadena afronta una crisis actual consecuencia de las medidas sanitarias aplicadas por los gobiernos, que buscan reducir el contagio de la población de la enfermedad por coronavirus de 2019 (COVID-19). Particularmente, las normas de restricción de movilidad social interna y cierre temporal de fronteras internacionales suspendieron raudamente el flujo de turistas, cesando tanto con el turismo interno (nacional) como el receptivo (internacional). Por consiguiente, la industria en cuestión —y, en general, el sector de turismo— se ha visto gravemente afectada en materia económica, puesto que los ingresos se limitaron notablemente; mas no así respecto a la carga de costos fijos (particularmente altos para la industria).

Ante este escenario, la academia del turismo internacional señala que la investigación sobre la coyuntura es fundamental, la cual pretenda aportar a favor de la recuperación del sector, teniendo en cuenta sopesar los intereses de la investigación con los de las industrias (Rivera, 2020). Así, la literatura reciente sugiere se aborden en particular tópicos con vacíos de estudios empíricos (Zenker & Kock, 2020): de acuerdo con los temas sugeridos se destaca la relación entre dos de ellos, a criterio de la investigación. El primero involucra la gestión de crisis por los *stakeholders* relacionados a la industria, bajo el enfoque de complejidad del sistema turístico; es decir, registro y análisis de la gestión no aislada, sino interconectada entre los diversos grupos de interés con intención de describir la coordinación estratégica. El segundo tópico corresponde a la identificación y análisis de las motivaciones de viaje de los próximos turistas, en tanto es probable que estas se hayan visto alteradas resultado de los efectos de la pandemia de coronavirus en los destinos turísticos. Por consiguiente, el estudio pretende contrastar los resultados de, por un lado, la elaboración de un perfil del potencial turista chileno, junto a la identificación de sus nuevos criterios de elección del destino turístico bajo las circunstancias establecidas por la pandemia; y, por otro lado, el análisis del proceso de formulación y coordinación estratégica de cinco *stakeholders* relativos a la investigación: industria de hoteles cadena, instituciones gremiales, medios de comunicación, Gobierno de Perú y Gobierno de Chile.

Por tanto, en adición a la finalidad de calificar la coordinación estratégica entre estos grupos de interés, se aspira a describir si esta se encuentra alineada con el perfil del potencial turista chileno y sus nuevas consideraciones como turista receptivo. De esta manera, el objetivo general de la presente investigación es el de diagnosticar el estado actual de la colaboración estratégica entre *stakeholders* de la industria hotelera peruana dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19.

En el primer capítulo, además de mostrar los objetivos y preguntas que guiarán la investigación, se ilustra y analiza la problemática, justificación, viabilidad y limitaciones.

En el segundo capítulo, se presenta el marco metodológico a utilizar en la investigación. Por un lado, el alcance será descriptivo con la finalidad de conocer el perfil del turista chileno, con sus nuevas consideraciones, y examinar la coordinación estratégica de y entre las instituciones consultadas. Por otro lado, el estudio será correlacional, con el objetivo de explicar los principales motivadores de viaje del turista chileno en un escenario post COVID-19. Además, el enfoque del estudio será mixto; preponderadamente cualitativa. Así mismo, el diseño metodológico utilizado es de triangulación concurrente o conocido como DITRIAC, en tanto se ha recolectado y analizado la información dentro de un mismo horizonte temporal. En relación con la información recopilada, esta se ha obtenido mediante las herramientas encuestas (364), entrevistas a profundidad (11), y grupos de enfoque o *focus groups* (2). Cabe señalar que, debido a la actual coyuntura, toda la información recopilada en este estudio se ha realizado remotamente (herramientas en línea). Adicionalmente, para realizar el análisis de la información cuantitativa, se utiliza el programa SPSS Amos (versión 26), así como las técnicas de fiabilidad y validez para el modelo de motivaciones de empuje (*push*) y atracción (*pull*). Para realizar el análisis cualitativo, se utiliza la codificación abierta con el fin de esquematizar la información recolectada en campo.

En el tercer capítulo, se muestra el análisis cuantitativo, cualitativo y mixto que emplea el modelo de motivaciones de viaje para proponer un modelo de perfil del turista chileno. Esto de acuerdo con los factores intrínsecos (p.e.: conocimiento, relajó, ego, entre otros) que conducen al turista a viajar al extranjero, en general; y los factores extrínsecos (p.e.: cultura, historia, paisajes) que conducen a viajar a Perú, en particular. Posteriormente, se describen cualitativamente las nuevas consideraciones que el turista estudiado declara tendrá en cuenta a fin de regresar por turismo, en el marco de las circunstancias que la pandemia de COVID-19 ha impuesto. Luego, esta información es contrastada con en análisis del proceso de formulación estratégica (análisis externo, análisis interno, objetivos y estrategias) de los *stakeholders*, así como su coordinación estratégica con otros grupos de interés, a saber: industria de hoteles cadena, instituciones gremiales, medios de comunicación, Gobierno de Perú y Gobierno de Chile. Por último, en vista de que el objetivo de la investigación no abarca exclusivamente calificar la colaboración entre estos actores, se analiza una propuesta de diagnóstico actual de la colaboración estratégica de *stakeholders* dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19, a fin de discernir si la orientación de este trabajo conjunto se alinea con las nuevas demandas del turista receptor chileno.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación dirigidas a la industria de hoteles cadena en Perú, sin embargo, con objetivo ulterior de generar un aporte al sector turismo nacional. Se busca suscitar una contribución en pro de una temprana recuperación y normalidad del sector turismo; así como un crecimiento mantenido, en el largo plazo. Se exhorta a retomar la agenda y visión pendiente del turismo sostenible en el país.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo establece las bases del tema de investigación, y se divide en cinco partes. En el primer apartado, se realiza el planteamiento del problema a tratar, se ofrece una aproximación teórica de los modelos de gestión de crisis y motivaciones *push* y *pull*, así como, otra contextual de la situación del sector de hoteles cadenas y turismo, tanto internacional como localmente. En el segundo apartado, en función al problema planteado, se esbozan las preguntas de investigación, de las cuales, devienen en los objetivos de investigación. En la tercera parte se presenta la justificación, en la cual se indica a quiénes podría beneficiar o interesar esta investigación. En la cuarta parte se determinan los alcances en torno a las limitantes que posee este estudio.

1. Problema de la investigación

En el actual subcapítulo, a fin de cumplir con la estructura de trabajo sugerido, por un lado, se desarrolla un conciso análisis del marco contextual empleado en la investigación, a través de la descripción del problema empírico. Por otro lado, una vez comentado el problema sectorial, se expone resumidamente una revisión del marco teórico empleado en la descripción del problema a investigar, con el objetivo de plantear una respuesta al impase identificado.

1.1. Descripción del problema empírico

William Rogers, presidente y CEO de la Asociación de Hoteles y Alojamiento de América (AHLA, por sus siglas en inglés), en septiembre de 2019, afirmaba que la industria hotelera mundial había experimentado un crecimiento dinámico durante la última década. Por ejemplo, para los Estados Unidos, las ventas habían aumentado a cerca de 45% desde 2010, llegando a hospedar a más de 1,300 millones de personas durante 2018 (AHLA, 2018).

Efectivamente, el valor de mercado de la industria hotelera global había logrado un sólido crecimiento al llegar a los US\$ 600 billones, en 2018, desde los US\$ 466 billones, en 2014. Durante estos años, la industria disfrutó de una alta tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) de 6.51% del valor de mercado (Euromonitor International, 2019) (ver Anexo A). Además, el sector tuvo evolución constante de i) propiedades hoteleras y ii) habitaciones. Durante la última década (2008-2018), se abrieron más de 14 mil propiedades (8.5% más) (ver Anexo B), y más de 3 millones de habitaciones (20% más) (ver Anexo C) (STR, 2020).

Ahora bien, el crecimiento del sector hotelero, en el caso peruano, no fue ajeno al comportamiento visto en el escenario internacional. Según cifras de la Dirección General de Investigación y Estudios de Turismo y Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, por un lado, el número de establecimientos de hospedaje registrados se elevó a

23 mil propiedades, en el 2018: creciendo más de 85% respecto a las 12 mil propiedades, en el 2018 (MINCETUR, 2019) (ver Anexo D). Por otro lado, el número de plazas-cama incrementó más de 60% de las 317 mil en 2008, hasta las más de 520 mil habitaciones registradas en 2018 (MINCETUR, 2019) (ver Anexo E).

Asimismo, en comparativa con diversos países de Latinoamérica, Perú mantenía el nivel más alto de desarrollo esperado de habitaciones para la próxima década: en 2025, se proyectaba un incremento de 122,5% por encima de la cantidad disponible en 2015 (21,300). Este porcentaje era mayor al esperado de Chile (68%), México (63%), Colombia (47%), entre otros. No obstante, en términos cuantitativos (número de habitaciones), era uno de los menores en la región. Muestra de ello era el bajo índice “Ratio de Oferta Hotelera (HSR)” tanto para los años 2015 como 2025 (proyección): 0.7 y 1.3 habitaciones por cada 1,000 habitantes, respectivamente; mientras que Chile, por ejemplo, mantenía un HSR de 1.4 y 2.5 hoteles para el mismo periodo (JLL, 2017) (ver Anexo F).

Entonces, visto el panorama, se podía catalogar a la industria hotelera como un sector que, durante los últimos años, ha registrado un comportamiento dinámico, consecuencia del crecimiento sostenido, tanto internacional como regionalmente. Dentro de este escenario competitivo de ampliación en términos económicos (divisas), demanda (turistas) y oferta (establecimientos), la gestión dentro de estas organizaciones era pieza clave para incrementar las utilidades. Entre los diversos esfuerzos de la gestión, el rol del marketing y, centralmente, las estrategias que pretendan diferenciar y posicionar la marca por sobre los competidores cobraban notable relevancia. Estrategias de gestión de marca como la definición de una personalidad de marca, identificación de la intención de compra y valorización del capital de marca eran fundamentales para liderar el mercado en un escenario competitivo, como el descrito (Cruz & Pérez, 2019).

Sin embargo, este entorno se ha visto radicalmente modificado para 2020, puesto que, durante los primeros meses del presente año, el mundo se enfrenta a una nueva emergencia mundial que afecta la salud, sociedad y economía, sin precedentes consecuencia del brote de la pandemia del coronavirus tipo 2 del síndrome respiratorio agudo grave o SARS-CoV-2 (por sus siglas en inglés), causante de la enfermedad por coronavirus de 2019 (COVID-19) (Hall, Scott y Gössling, 2020).

Según la Organización Mundial del Turismo – (World Tourism Organization o UNWTO), el sector turismo se encuentra entre los más afectados a causa de la pandemia: “con aviones en tierra, hoteles cerrados y restricciones de viaje establecidas en prácticamente todos los países del mundo” (UNWTO, 2020, s/p). En un golpe sin precedentes para el sector turístico, la

pandemia de COVID-19 ha reducido las llegadas de turistas internacionales en el primer trimestre de 2020 a una fracción de lo que eran hace un año, señala (UNTWO, 2020, s/p).

Aunque aún es demasiado pronto para estimar el impacto total de la crisis global en la industria turística internacional, de acuerdo con estimaciones de expertos, el COVID-19 podría ser responsable de una disminución de 22% de los arribos de turistas internacionales en el primer trimestre de 2020, con un nivel de caída pico en marzo de 57% (ver Anexo G) (UNTWO, 2020). Esto se traduce en una pérdida de 67 millones de arribos internacionales y alrededor de US\$ 80 mil millones en divisas globales (UNTWO, 2020). Los escenarios actuales apuntan a una disminución del 58% al 78% en arribos de turistas internacionales durante el año, dependiendo de la velocidad de la contención y la duración de las restricciones de viaje y el cierre de las fronteras, aunque las perspectivas siguen siendo muy inciertas (UNTWO, 2020). Estos escenarios pondrían en riesgo de 100 a 120 millones de empleos turísticos directos alrededor del mundo. Este es, por amplio margen, el peor resultado en la serie histórica de turismo internacional desde 1950 y pondría fin abruptamente a un período de 10 años de crecimiento sostenido desde la crisis financiera de 2009 (ver Anexo H) (UNTWO, 2020).

La conclusión expresada por el Panel de Expertos de la UNTWO apunta que la recuperación de la demanda internacional ocurriría principalmente en 2021. Según los expertos, la demanda interna se recuperaría más rápido que la demanda internacional y, de ocurrir esta última, iniciaría con una fase de turismo regional, entre países limítrofes. Quedan desafíos considerables por delante, comenzando con la duración desconocida de la pandemia y las restricciones de viaje, en un contexto de recesión económica mundial. Países de todo el mundo están implementando una amplia gama de medidas para mitigar el impacto del brote de COVID-19 y para estimular la recuperación del sector turístico (ver Anexo I) (UNTWO, 2020).

Como es de esperarse, consecuencia de la fuerte relación entre el sector turismo y la industria hotelera, esta también se ha visto considerablemente afectada. De acuerdo con Manuel Rivera, editor en jefe de la *International Journal of Hospitality Management*, “la pandemia está afectando el ADN de la hospitalidad en su núcleo. La hospitalidad se trata de ‘anfitrión e invitado’, ‘reunirse’, ‘tangible e intangible’ y ‘proporcionar seguridad, comodidad psicológica y fisiológica’ (citando a King, 1995) (Rivera, p.1, 2020).

Concretamente, las consecuencias se pueden materializar en los principales indicadores de la industria: i) tasa de ocupación, ii) tarifa diaria promedio (ADR, por las siglas en inglés de Average Daily Rate) e iii) ingresos por habitación disponible (RevPAR, por las siglas en inglés de Revenue Per Available Room) (Cruz & Pérez, 2019, p. 57).

Solo en abril y a escala global, las métricas variaron de la siguiente forma:

- La tasa de ocupación hotelera disminuyó a niveles promedio de 20%. Una caída de 50%, pues el promedio, un año anterior, era de 70% (ver Anexo J).
- Los ingresos por habitación disponible (RevPAR) disminuyeron a un promedio de US\$ 20 por habitación: una caída de 77%, en tanto un año antes era de US\$ 90 por habitación (ver Anexo K).
- Los precios diarios de los hoteles (ADR) disminuyeron a un estimado de US\$ 80 por habitación; esto significa una caída de 33%, pues, en 2019, era de US\$ 120 por habitación (ver Anexo L).

Entonces, de acuerdo con lo expuesto y lo señalado por el secretario general de la OMS, Zurab Pololikashvili, la industria hotelera y el turismo en su conjunto se encuentran atravesando un nuevo proceso crisis (The Guardian, 2020). No obstante, es importante señalar que el turismo mundial ya ha estado expuesto a una amplia gama de crisis en el pasado (ver Anexo M). Hay que recordar que, solo entre 2000 y 2015, los principales eventos disruptivos incluyen los ataques terroristas del 11 de septiembre (2001), el brote del Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SARS) (2003), la crisis económica mundial que se desarrolló en 2008/2009 y el brote del Síndrome Respiratorio del Medio Oriente 2015 (MERS) (Hall et al., 2020).

A pesar de que estos eventos fueron ampliamente difundidos, ninguno de ellos condujo a una disminución considerable en el largo plazo del desarrollo global del turismo. Esto sugeriría que el turismo como sistema ha sido resistente a las conmociones externas (UNTWO, 2020). Sin embargo, hay cuantiosa evidencia que indica que el impacto y la recuperación de la pandemia de COVID-19 no tendrán precedentes (Hall et al., 2020).

Por ello, actualmente, desde la academia, se alienta enérgicamente a desarrollar investigación sobre este fenómeno, pues “tiene su propósito ahora más que nunca” (Rivera, p.1, 2020). Además, se debe equilibrar tácticamente los hallazgos entre los intereses académicos y las implicaciones en la industria hotelera nacionales: se abre la oportunidad de indagar en pro de la recuperación y la normalidad del sistema turístico local, recurriendo a la literatura de gestión de crisis en el turismo, desarrollada de acuerdo con las lecciones aprendidas de crisis o desastres acaecidos internacionalmente (Rivera, p.1, 2020).

En ese sentido, Zenker & Kock concuerdan que esta pandemia de coronavirus es, indudablemente, única y relevante para la investigación. Empero, afirman no todos los efectos son dignos de investigación o novedosos para el estado del arte; puesto que estudios previos sobre crisis y desastres muestran patrones similares y las teorías existentes, a menudo, logran explicar claramente la situación actual (2020).

Por un lado, no todos los aspectos de COVID-19 son nuevos para la academia, pues los estudios de turismo sobre el SARS (Zeng, Carter & De Lacy, 2005), la gripe aviar (Rittichaiuwat & Chakraborty, 2009), el Ébola (Cahyanto, Wiblishauser, Pennington-Gray, & Schroeder, 2016; Novelli, Burgess, Jones & Ritchie, 2018) y las pandemias de influenza (Page, Yeoman, Munro, Connell & Walker, 2006) muestran patrones comparables en escalas más pequeñas.

Por otro lado, en cuanto a la gestión de desastres y crisis, Okuyama (2018) analiza el momento óptimo de las políticas de recuperación, Ritchie (2004) proporciona un enfoque estratégico para la gestión de crisis y, Wang y Ritchie (2012) la gestión de crisis de los gerentes de investigación.

Así, se sugiere el desarrollo de investigación dirigida a los caminos en los que se pierden las explicaciones o estas han sufrido algún cambio de paradigma (Kuhn, 2012), consecuencia de la pandemia de coronavirus. Se considera con énfasis dos temas para su investigación (Zenker & Kock, 2020).

El primer gran conjunto de temas está relacionado al nivel de complejidad natural del sistema turístico. Indiscutiblemente, la pandemia de COVID-19 es única en escala, y constituye una combinación de diversas tipologías de desastres y crisis (Ritchie & Jiang, 2019): un desastre natural, una crisis sociopolítica, una crisis económica y una crisis de demanda turística. A pesar de que muchas crisis y desastres anteriores mostraron múltiples tipologías, aún es pendiente comprender cómo estas categorías de crisis se afectan entre sí respecto a los variados grupos de interés inmersos en el sistema turístico (Pennington-Gray, 2018). De acuerdo con Ritchie y Jiang: “Pocos estudios compararon estos impactos y discutieron estrategias basadas en tipologías de crisis y desastres” (2019, p.6). Por lo tanto, sugieren Zenker & Kock, la investigación futura no debe centrarse en un aspecto aislado de la pandemia de coronavirus, sino que debe poder construir una tipología compleja y conectada, producto del registro y análisis de las estrategias de gestión crisis diseñadas por los múltiples *stakeholders* del sistema turismo (2020). Este tema de investigación es registrado cada vez más en la literatura turística; no obstante, aún no con demasiada frecuencia (Pappas, 2019; Pennington-Gray, 2018). Entonces, a fin de lidiar con esta alta complejidad e interconexión, los estudios recientes sugieren emplear la reconocida teoría del caos desarrollada por Faulkner & Russell (1997), así como modelos posteriores elaborados en función de este; verbigracia, el enfoque estratégico para la gestión de crisis de Ritchie (2004).

El segundo gran conjunto de temas está vinculado al cambio de las motivaciones de viaje de los turistas. Este es un concepto central si se busca predecir la intención de viaje hacia un destino en particular (Zenker & Kock, 2020). Los estudios existentes indican que las motivaciones pueden cambiar a lo largo del tiempo; por lo tanto, es necesario examinar cómo la pandemia de

coronavirus altera las motivaciones de viaje de un grupo de turistas hacia destinos particulares (Kock, Josiassen, & Assaf, 2016). Específicamente, algunos destinos han sufrido altas tasas de infección, y esto puede haber alterado las motivaciones que los turistas potenciales les atribuyen (Zenker & Kock, 2020). Entonces, a fin de identificar la existencia de cambios, la literatura sugiere la elección del estudio de los factores motivaciones de *push* (empuje) y *pull* (atracción), sobre el cual, además, diversos autores han propuesto modelos empíricos (Cook, Hsu & Taylor, 2018). En particular, se debe seleccionar el modelo cuyas variables mantengan la mayor relación con los atributos de la oferta turística de un país destino en particular (Uysal, Li & Sirakaya-Turk, 2008).

Por consiguiente, expuestos ambos tópicos, menester es delimitar la investigación en cuanto al origen de los turistas se refiere. Se considera, en el presente estudio, de especial interés el caso de los turistas de nacionalidad chilena, por los siguientes motivos. En primer lugar, la extensa y diversa relación bilateral: afirma Escaffi, “a pesar de todos los impases históricos, sociales-culturales, la relación chileno–peruana ha continuado fortaleciéndose”. Señala esto es así debido “al alto nivel de profundización de la relación bilateral entre ambas repúblicas en los pilares político, económico–comercial, socio cultural (citando a la Declaración de Lima – Declaración Conjunta 006-17, Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú)” (2020, p. 2). En segundo lugar, Chile ha sido identificado como un mercado de alto potencial turístico para el Perú: es el primer país emisor de turistas hacia el Perú, representando el 26% del total de arribos internacionales al Perú (MINCETUR, 2019). En el 2018, se registraron 1’159,188 arribos procedentes de dicho país, cifra que se incrementó en un 5% respecto al año anterior. Los turistas chilenos que visitaron el Perú por vacaciones y que salieron por Lima (Apto. Int. Jorge Chávez) tuvieron una permanencia promedio de 7 noches y un gasto que ascendió a US\$ 711 dólares por turista, siendo, en términos agregados, los turistas que más divisas generan para la economía peruana (ver Anexo N) (PROMPERÚ, 2019). En tercer lugar, como se señaló, la recuperación del sector será progresiva y gradual. Es decir, habrá fases de recuperación: iniciando con el turismo interno, luego el turismo externo regional y finalmente el turismo externo internacional (UNTWO, 2020). Los turistas chilenos, por la cercanía a Perú, serían potencialmente los primeros turistas extranjeros que arribarían al Perú, una vez la recuperación del sector sea evidente. Ello hace un público de notable interés para la oferta turística peruana.

1.2. Descripción del problema a investigar

En la presente investigación se seguirán las sugerencias de Zenker & Kock, y serán estudiados los tópicos de gestión de crisis y motivaciones de viaje, a fin de encontrar una relación entre ambos.

Los conceptos de crisis y desastres han sido tópicos ampliamente discutidos por diversas ciencias como la medicina, teología, política, economía, sociología, entre otros; tanto es así que, incluso, a mediados del siglo XIX, la academia ya se complicaba de su uso excesivo (Glaesser, 2003). Gracias a ello, se considera que las crisis y desastres son fenómenos bastante bien desarrollados por las disciplinas (Zenker & Kock, 2020). Sin embargo, respecto al turismo, la avalancha de crisis y desastres en el sector durante la última década (ver Anexo O) —y las predicciones de más por venir— han conseguido que este tópico atraiga bastante más atención entre los académicos del turismo (Beirman, 2003; Faulkner y Russell, 1997; Glaesser, 2003; McKercher, 1999; Nankervis, 2000; Ritchie, 2004; Santana, 2001; Wilks, Pendergast & Leggat, 2005), así como en la praxis (PATA, 2003; WTO, 1996 y 2002; WTO y WMO, 1998). De hecho, parece estar emergiendo una suerte de corriente distinta en la literatura turística (Gonzalez-Herrero & Pratt, 1998; Lehrman, 1986).

Varios autores han intentado definir y diferenciar las crisis de los desastres, en industrias del turismo, para ayudar a mejorar la comprensión de estos fenómenos (Ritchie, 2004). Así se distingue una crisis como una “disrupción que afecta físicamente a un sistema en su conjunto y amenaza sus supuestos básicos, su sentido subjetivo de sí mismo, su núcleo existencial” (Pauchant & Mitroff, 1992, p. 15); mientras que los desastres como aquellas “situaciones en las que una empresa [...] se enfrenta a un cambio catastrófico repentino e impredecible sobre el que tiene poco control” (Scott & Laws, 2005, p. 151). La principal diferencia es “si la causa se debe a alguna falla organizacional interna para actuar (una crisis) o un evento externo sobre el cual la organización no tiene control (un desastre)” (Ritchie & Jiang, 2019, p. 2). Esto parece coherente con la opinión de otros autores, quienes han sido revisados (ver Anexo P), en tanto relacionan la crisis con la interacción artificial del evento (Scott & Laws, 2005).

Haciendo un paréntesis, la pandemia de coronavirus, según la literatura reciente, se considera un desastre natural; no obstante, también sociopolítico o provocado por el hombre, es decir, una crisis (Zenker & Kock, 2020). Esto ocurre en caso de que el foco de la investigación describa y analice las acciones que las diversas instituciones del sector utilicen para gestionar la crisis (políticas o empresariales) (Zeng et al., 2005).

Ahora bien, la gestión de la crisis en el turismo es un tópico de amplio interés en la academia y es que, si bien una crisis involucra la separación de un sistema, también implica la toma de decisiones, tal cual los significados de su origen etimológico “krisis” (Glaesser, 2003). Las descripciones del concepto varían de autor en autor (Henderson, 2003). Se rescata la de Santana, debido a la mención a la administración de la crisis en turismo como un esfuerzo sistémico:

“esfuerzo continuo, integrado y completo que las organizaciones efectivamente ponen en marcha en un intento por comprender y prevenir las crisis, pero, sobre todo, con el fin de gestionar las que se produzcan, teniendo en cuenta, en cada uno de los pasos de sus actividades de planificación y formación, los intereses de sus *stakeholders*” (2004, p. 308).

Así, el objetivo de la gestión de crisis en el turismo cumple el fin de proteger los intereses de los *stakeholders* o grupos de interés del sector turístico: industrias (p.e.: hoteles), asociaciones civiles (p.e.: gremios), medios de comunicación, turistas y otras partes interesadas involucradas en contener cualquier daño a largo plazo. Cabe destacar que el sector, además, incorpora instituciones públicas con funciones de planificación, desarrollo y promoción turística (gobiernos nacionales y extranjeros) (Glaesser, 2003).

Para formular las estrategias más pertinentes a implementar durante una crisis, es importante clasificarlas de acuerdo con sus fases de avance naturales (Scott y Laws, 2005). Las teorías postulan que las crisis, básicamente, atraviesan tres intervalos generales: precrisis, crisis y postcrisis, los cuales pueden tener distintas duraciones, así como segregarse según cada autor (Turner, 1976). El marco conceptual de Faulkner (2001) se refiere a un destino turístico afectado por un desastre natural y es uno de los más citados por su cabalidad. Se ha empleado, con y sin modificaciones, en análisis de otros tipos de crisis turísticas. El proceso comienza con una fase inicial previa al evento, cuando aún es factible evitar un desastre o contener sus consecuencias, y pasa a un estado prodrómico en el que esto ya no es una opción. El período de emergencia es un momento de acción para proteger la vida y la propiedad y es seguido por una recuperación a mediano y largo plazo antes de la resolución final. Cabe destacar que la clasificación de Faulkner se elaboró producto a dos marcos afines: uno por Fink (1986) y el otro por Roberts (1994) (ver Anexo Q).

Un modelo estratégico de gestión de crisis en el turismo que ha sido objeto de amplio análisis es el propuesto por Brent Ritchie (2004), quien utilizó, además, como base las etapas de crisis planteadas por Faulkner a fin de construir su modelo (Zenker & Kock, 2020) (ver Anexo R). El estudio de Ritchie establece un marco estratégico para la planificación, y gestión de crisis y desastres para organizaciones del sector público o privado. La investigación sugiere, incluso, que el enfoque de gestión y planificación estratégica para la gestión de crisis puede llegar a ser beneficioso para los planificadores y administradores del turismo (Ritchie, 2004).

Todas las etapas del proceso de gestión estratégica quedan sujetas a la flexibilidad, evaluación y posible modificación del desarrollo e implementación de la estrategia, por supuesto, dependiendo de la naturaleza de la crisis (su magnitud, escala y presión de tiempo) y la respuesta de las partes interesadas a las estrategias (Ritchie, 2004).

Precisamente, el modelo describe tres etapas principales en la gestión estratégica de tales incidentes: prevención y planificación, implementación, evaluación y retroalimentación. Dentro de cada etapa se ilustran diversas tareas o actividades de gestión.

El modelo, en su primera etapa estratégica de prevención y planificación de las crisis y desastres, contempla diversas herramientas a emprender por las organizaciones para detener o limitar los impactos en el periodo previo al evento de una crisis (Ritchie, 2004); verbigracia:

- Planificación proactiva y formulación de estrategias: la planificación proactiva, mediante el uso de la planificación estratégica y la gestión de problemas, ayudará a reducir el riesgo, el desperdicio de tiempo, la mala gestión de los recursos y reducirá los impactos que surjan (Heath, 1998). Algunas acciones: escaneo ambiental; análisis de problemas; Planificación de escenarios; previsión estratégica, análisis de riesgos.
- Escaneo a planificación: Autores como Darling (1994) y Kash y Darling (1998) sugieren que el reconocimiento de problemas mediante la exploración ambiental y la recopilación de datos sobre el entorno político, económico, social y tecnológico puede proporcionar información sobre posibles tendencias y sus posibles impactos en la organización. Algunas acciones: desarrollo de planes desde escaneo y análisis de problemas; planificación de contingencias y emergencias.

A medida que un "problema" se convierte en una crisis para los administradores, y entra en la fase prodrómica de su ciclo de vida, se ha arribado a la segunda etapa de implementación estratégica. Este estadio puede ser complejo y caótico, puesto que atraviesa diversas fases de la crisis, siendo una de ellas la más crítica: la emergencia; luego, el intermedio, donde acciones de corto plazo tiene que efectuarse, a fin de impulsar el inicio de la recuperación a largo plazo, la penúltima fase. Por lo tanto, este proceso de implementación requiere flexibilidad, monitoreo constante en relación con 4 estrategias:

- Evaluación de estrategias y control estratégico: la evaluación, selección e implementación de estrategias apropiadas. Algunas acciones: formulación de alternativas estratégicas, evaluación de alternativas, selección de estrategias adecuadas; tomar decisiones efectivas rápidamente; influencia o control sobre crisis.
- Comunicación y control de crisis: implementar una estrategia eficaz de comunicación y control de crisis. Algunas acciones: control de la comunicación de crisis; desarrollo de una estrategia de comunicación de crisis, incluido el uso de un plan de relaciones públicas; nombramiento de un portavoz; uso de la comunicación de crisis para recuperarse de incidentes; estrategias de comunicación de crisis a corto y largo plazo.

- Gestión de recursos: controlar o reasignar recursos para hacer frente de manera eficaz a tales incidentes. Algunas acciones: estructuras organizativas receptivas; redistribución o generación de recursos financieros; estilos de liderazgo y empoderamiento de los empleados.
- Comprender y colaborar con las partes interesadas: identificar y trabajar en colaboración con las partes interesadas clave en el turismo y otros sectores industriales. Algunas acciones: partes interesadas internas (empleados, gerentes, accionistas) y externas (turistas, sectores industriales, agencias gubernamentales, público en general, medios de comunicación); necesidad de colaboración entre las partes interesadas a diferentes niveles para resolver crisis o desastres.

Finalmente, la última etapa para enfrentar las crisis y los desastres estratégicamente es la evaluación y retroalimentación: cuando un destino u organización ingresa y se mantiene en la fase de resolución de una crisis y la normalidad se va retomando, o una nueva surge. Varios autores señalan la capacidad de las crisis para actuar como puntos de inflexión para destinos y negocios, siendo la causa de cambios positivos como negativos en el destino (Faulkner, 2001; Burnett, 1998; Kash & Darling, 1998). Por ejemplo, algunas organizaciones o destinos pueden beneficiarse de una crisis cuando los viajeros cambian sus patrones de viaje a favor del destino; de ahí la importancia de recoger las nuevas percepciones o motivaciones de viaje de los turistas.

- Resolución y normalidad: resolución y restitución del destino u organización a la situación anterior a la crisis. Algunas acciones: estrategias de reinversión y dotación de recursos; crisis como agentes de cambio.
- Aprendizaje y retroalimentación organizacional: las organizaciones o los destinos pueden reevaluarse y hacer un "balance" de sí mismos. Algunas acciones: evaluar la efectividad de las estrategias y respuestas; retroalimentación para prevenir la planificación; los niveles de aprendizaje dependen del aprendizaje de ciclo simple o doble.

Ahora bien, como el título de la investigación lo indica, se pretende diagnosticar la situación actual de la colaboración estratégica de diversos *stakeholders* del sistema turismo peruano, relacionados con la industria hotelera peruana, por tanto, se dará mayor énfasis en el estudio a la sexta subetapa, de la fase de implementación estratégica, del modelo propuesto por Ritchie (2004): Comprender y colaborar con las partes interesadas; visto de que se considera como supuesto que, al momento de redacción de este trabajo, la fase de la crisis en la que se encontraría

la pandemia de coronavirus sería en el intermedio e iniciando la recuperación de largo plazo del sector turismo, de acuerdo con la descripción de Faulkner (2001).

Así resulta necesario comprender y trabajar con los *stakeholders* internos y externos clave, con la finalidad de reducir las consecuencias de una crisis, producto de una buena planificación y gestión conjunta. Por consiguiente, Sautter y Leisen consideran que “si los actores [del turismo] consideran proactivamente los intereses de todos los demás interesados, la industria en su conjunto puede obtener beneficios significativos a largo plazo”; aseguran esto sería así puesto que “en naturaleza del turismo, como un sistema complejo e interconectado, es especialmente importante que los planes de gestión de crisis (objetivos y estrategias) o emergencias estén integrados” (1999, p. 326). En consecuencia, es indispensable que el diagnóstico de los destinos turísticos contemple un enfoque multi-institucional relativo al sistema de turismo local, ya que las crisis afectan a las partes interesadas de diferentes maneras, generando efectos en cadena.

En vista de que es requerida la colaboración entre diferentes organizaciones, es necesario revisar qué *stakeholders* deberían de ser objeto de análisis. Como se recordará, según Freeman, “los *stakeholders* son aquellos grupos u organizaciones que pueden afectar o se ven afectados por el logro de los objetivos de una organización” (1984, p. 46). Diversos autores, dentro de sus modelos de gestión de crisis y recomendaciones de colaboración entre *stakeholders*, consideran una variada lista de instituciones. De acuerdo con Sautter, los planificadores del turismo deben de considerar a ocho principales *stakeholders*: gobierno, competidores, cadenas nacionales de negocios, turistas, grupos de activistas, residentes locales, negocios locales y empleados (1999) (ver Anexo S). Por otro lado, Blackman, Kennedy y Ritchie otorgan una lista con seis integrantes: departamentos gubernamentales, personal de emergencia, organizaciones de medios, asociaciones industriales, turistas y competidores (2011).

Para la presente investigación se tomarán en cuenta los *stakeholders* a los que hace referencia Céspedes-Lorente, Burgos-Jiménez y Álvarez-Gil (2001). Los autores dividen a las partes interesadas de la industria hotelera en tres categorías. Primero, se incluyen a aquellos que operativamente se consideran en la literatura, a saber, accionistas, empleados, gerentes, turistas, competidores y proveedores. En segundo lugar, se consideran a las organizaciones no gubernamentales que suelen estar preocupadas por la gestión hotelera, por ejemplo: asociaciones industriales o gremios, y medios de comunicación. Finalmente, en tercer lugar, se contabilizan las instituciones gubernamentales que desarrollan los objetivos turísticos de un país: ministerios de turismo y organizaciones de marketing del destino (DMOs), entre otros (2003). En la academia, cada vez más investigadores argumentan la necesidad de una mayor colaboración entre los

stakeholders turísticos (Hunt 1991; Jamal & Getz 1995; Keogh 1990; Long 1991; Marsh & Henshall 1987).

Ahora bien, a fin de evaluar las diversas acciones estratégicas implementadas por los mencionados grupos de interés, es fundamental conocer en mayor detalle la percepción del turista. Como se evidenció, en la etapa estratégica de evaluación y retroalimentación del modelo de Ritchie (2004), identificar las motivaciones de viaje, y conocer sus cambios después de una crisis, son aspectos necesarios de considerar, pues serán de insumo principal para la correcta elaboración de objetivos y estrategias adaptadas al potencial cliente.

La psicología ha reconocido por mucho tiempo la importancia de estudiar las razones de los viajes, las motivaciones y las actitudes hacia los destinos turísticos con la finalidad de comprender y predecir mejor las decisiones de viaje y el comportamiento de consumo de los turistas. Hasta el momento, se han desarrollado y aplicado cuatro teorías centrales para explicar el comportamiento turístico (Cook et al., 2018): las motivaciones de *push* y *pull*, la jerarquía de necesidades de Maslow, los patrones de carrera de viaje de Pearce (TCP) y el continuo psicocéntrico-alocéntrico de Plog.

El paradigma signo-Gestalt, mejor conocido como la teoría del compendio del “factor de empuje y atracción” de Tolman (1959) y más tarde de Dann (1977), es quizás la teoría más reconocida dentro del ámbito de la investigación turística. Si bien los modelos que contienen variables como las percepciones, las imágenes, las actitudes, las emociones, el condicionamiento cultural y el aprendizaje contribuyeron a una mayor comprensión del comportamiento turístico, la motivación parece ser responsable de explicar gran parte del comportamiento de consumo en el turismo, por lo que es una variable crítica para estudio por derecho propio (Gnoth, 1997; Sirakaya, Uysal & Yoshioka 2003). Se puede sostener una definición sugerida por Fodness (1994), cuando dijo “[es] la fuerza impulsora detrás de todo comportamiento”. Una persona motivada actúa con estímulos psicológicos o fisiológicos para satisfacer una necesidad sentida o lograr un gol anticipado (Dunn Ross & Iso-Ahola, 1991; Fodness, 1994; Gnoth, 1997).

Dann (1977), siguiendo el trabajo de Tolman (1959), introdujo el concepto de empuje y atracción de la motivación turística en la investigación. Al responder la pregunta “¿Qué hace que los turistas viajen?”, indicó que hay una distinción entre los factores de *push* (“empuje”) y *pull* (“atracción”). Los factores de atracción son aquellos que atraen al turista a un resort determinado (p. Ej., Sol, mar, etc.) y cuyo valor se considera que reside en el objeto de viaje, mientras que los factores de empuje se refieren al turista como sujeto y se ocupan de esos factores que lo predispone para viajar (por ejemplo, escapar, nostalgia). Esta teoría sugiere que las personas viajan porque son “empujadas” por fuerzas internas y “atraídas” por fuerzas externas. En otras

palabras, estas fuerzas describen cómo las variables motivacionales empujan a los individuos a tomar una decisión de viaje y cómo son atraídos por el área de destino (Uysal y Hagan, 1993).

En vista de que las personas viajan o participan en actividades de ocio porque son “empujadas o atraídas” por las fuerzas de las motivaciones y los atributos del destino, los factores *push* se consideran construcciones sociopsicológicas de los turistas y su entorno que predisponen al individuo a viajar o participar en actividades de ocio, lo que influye en las decisiones de viaje y la demanda. Los factores *pull*, por otro lado, son aquellos que surgen como resultado del atractivo de un destino y se cree que ayudan a establecer el destino elegido.

Uysal y Hagan (1993) enfatizaron que los factores *push* están relacionados con el origen y se refieren a los deseos intangibles e intrínsecos del viajero individual, por ejemplo, el deseo de escapar, descansar y relajarse, aventura, salud o prestigio. Los factores *pull* están relacionados principalmente con el atractivo de un destino dado y características tangibles como playas, alojamiento, instalaciones recreativas y recursos culturales e históricos (ver Anexo T).

Con base en este marco de *push* y *pull*, se han realizado muchos estudios para investigar los efectos de los factores de empujar y atraer para varios destinos, con diferentes grupos de encuestados, y se han generado numerosos factores de empujar y atraer (Klenosky, 2002). Para estudiar correctamente estos factores, el principal enfoque utilizado es el cuantitativo y, precisamente, el análisis de correlación y análisis de regresión (Pyo, Mihalik & Uysal, 1989).

Debido a la amplia creación de modelos empíricos con diversos factores *push* y *pull* que se han estudiado en los últimos años, Uysal y Hagan sugieren que sean revisadas las investigaciones que mantienen factores afines a la oferta turística de la localidad analizada (1993). Por ejemplo, si el modelo observado contempla variables *pull* relacionadas con destinos de oferta turística invernal (nieve, paisajes nórdicos, entre otros), entonces dicha investigación idealmente se deberá de emplear para destinos cuya oferta se adecúe a los factores considerados.

Siguiendo la sugerencia, para la presente investigación se empleará el modelo propuesto por Yousefi y Marzuki, puesto que este contempla variables similares a las locales: atractivos naturales, atractivos turísticos, historia, cultura, gastronomía, entre otros. Por consiguiente, se identificarán las motivaciones *push* y *pull* que los turistas chilenos han desarrollado respecto al destino turístico peruano durante la pandemia del COVID-19. De emplear correctamente el modelo, la similitud que existe entre los factores de atracción y empuje tiene fuertes implicaciones y relevancia para la toma de decisiones del turista y, en particular, desencadena en una bastante mejor comprensión del comportamiento del turista (Uysal, 1998).

Por tanto, identificar los factores y analizar sus implicancias como comportamiento de este grupo de turistas será fundamental para el correcto diseño de objetivos y estrategias, y, por sobre todo, la colaboración estratégicamente orientada de los *stakeholders* descritos para la investigación, durante el proceso de gestión de crisis descrito, consecuencia de la pandemia de COVID-19 que amplio detrimento ha causado en el sector hotelero en, particular, y en el turismo, en general, de acuerdo a lo descrito inicialmente.

Así, debido a lo expuesto, el objetivo de la investigación será diagnosticar el estado actual de la colaboración estratégica entre *stakeholders* de la industria hotelera peruana dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19, empleando los modelos teóricos de factores motivacionales *push* y *pull*, y la gestión de la crisis en el sector turismo.

2. Objetivos

Acorde a la problemática planteada, se presentan los siguientes objetivos general y específicos de actual investigación:

2.1. Objetivo general

- Diagnosticar el estado actual de la colaboración estratégica entre *stakeholders* del sector turismo peruano consultados dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19

2.2. Objetivos específicos

- Identificar las motivaciones intrínsecas de empuje (*push*) y extrínsecas de atracción (*pull*) que impulsan y persuaden a los turistas chilenos a viajar al extranjero y a Perú, respectivamente.
- Desarrollar las motivaciones extrínsecas de atracción (*pull*) que persuaden a los turistas chilenos a viajar al Perú.
- Integrar la identificación con el desarrollo de las motivaciones extrínsecas de atracción (*pull*) que persuaden a los turistas chilenos a viajar al Perú.
- Detallar las nuevas demandas de los turistas chilenos para viajar a Perú sobre los *stakeholders* del sector turismo peruano consultados en un entorno COVID-19.
- Describir el proceso de formulación y colaboración estratégica de los *stakeholders* del sector turismo peruano consultados (hoteles cadena, gremio turismo, medio de comunicación, Gobierno del Perú y Gobierno de Chile) empleado para gestionar la crisis en el sector por el COVID-19.

- Relacionar la colaboración estratégica de los stakeholders del sector turismo peruano consultados y contrastar las estrategias conjuntas con las nuevas demandas de los turistas chilenos para viajar a Perú en un entorno COVID-19

2.3. Preguntas específicas

- ¿Cuál es el estado actual de la colaboración estratégica entre stakeholders del sector turismo peruano consultados dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19?
- ¿Cuáles son las motivaciones intrínsecas de empuje (push) y extrínsecas de atracción (pull) que impulsan y persuaden a los turistas chilenos a viajar al extranjero y a Perú, respectivamente?
- ¿Cómo son desarrolladas las motivaciones extrínsecas de atracción (pull) que persuaden a los turistas chilenos a viajar a Perú?
- ¿Cómo se vinculan las motivaciones extrínsecas de atracción (pull) por viajar a Perú identificadas con su desarrollo a cargo de los turistas chilenos?
- ¿Cómo se detallan las nuevas demandas de los turistas chilenos para viajar a Perú sobre los stakeholders del sector turismo peruano consultados en un entorno COVID-19?
- ¿Cómo se describe el proceso de formulación y colaboración estratégica de los stakeholders del sector turismo peruano consultados (hoteles cadena, gremio turismo, medio de comunicación, Gobierno del Perú y Gobierno de Chile) empleado para gestionar la crisis en el sector por el COVID-19?
- ¿Cómo se relaciona la colaboración estratégica de los stakeholders del sector turismo peruano consultados y contrastan las estrategias conjuntas con las nuevas demandas de los turistas chilenos para viajar a Perú en un entorno COVID-19?

3. Justificación

Resulta necesario estudiar al turismo puesto que se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional y, al mismo tiempo, representa una importante fuente de ingresos para muchos países en desarrollo (UNWTO, 2020). Esto no es una excepción para Perú: en 2019, el aporte directo al Producto Bruto Interno (PBI) del sector se estimó en USD 4,784 millones (MINCETUR, 2020). Este incluso puede llegar, considerando su contraparte indirecta, a niveles bastante superiores: USD 22,088 millones, de acuerdo con el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés). Por consiguiente, el turismo representaría un significativo 9.3% del PBI nacional, lo cual ubicaría al sector como una de las actividades primordiales del país (similar a las industrias extractivas). No obstante —además del soporte

económico, generación de empleo (1.3 millones de personas), e impulso en inversión (infraestructura, servicios, etc.) que genera la actividad—, el beneficio fundamental del turismo es su rol como generador de desarrollo sostenible, tal cual se indica en la Ley General del Turismo en Perú (N.º 29408). El principio cataloga al turismo como una vía excelente para impulsar la recuperación, conservación e integración del patrimonio cultural, natural y social que, mediante su uso responsable, permite mejorar la calidad de vida de las poblaciones locales, fortaleciendo su desarrollo social, cultural, ambiental y económico, siendo este su fin ulterior.

Por desgracia, en la actualidad, este principio no pudo concretarse consecuencia del cierre de fronteras y el quebranto de la normalidad por el brote mundial de COVID-19, lo cual ha ubicado al turismo como uno de los grandes sectores económicos más afectados en Perú y el globo (MICENTUR, 2020). Entre enero y julio de 2020, la llegada de turistas internacionales al país disminuyó un 67.3%, respecto al mismo periodo en 2019. Esto equivale a un flujo negativo de 1,7 millones de turistas, totalizando apenas 846 mil viajeros en lo que va del año.

Además, esta considerable caída se ha visto explicada en su 32.8% por la disminución de arribos de turistas provenientes de Chile; pues, de los 739,208 que llegaron entre enero y julio del 2019, este año son solo 277,579: un amplio descenso de 62.4%. Ahora bien, la situación se agrava en tanto Chile no solo es la primera fuente de turistas al Perú, sino es también la que mayor impacto económico produce, en términos generales. Todo ello sin considerar el papel del turismo como fortalecedor de la integración y cooperación entre ambas naciones, como fue consignado en la Declaración de Santiago de 2018.

Por lo expuesto, es conveniente estudiar el impacto generado por la crisis sanitaria internacional del COVID-19 en el turismo peruano. Como se indicó en el apartado de la problemática, la investigación tiene su propósito ahora más que nunca. En tiempos de crisis, la información será fundamental para articular adecuadamente las secuelas del fenómeno. Además, se sugiere que todo estudio equilibre tácticamente los intereses académicos y las implicaciones en una industria, razón por la cual se dirige el enfoque del presente trabajo a la industria hotelera. Finalmente, los tópicos más propicios a explorar están relacionados a la recuperación y normalidad del sector, los cuales incorporen una perspectiva de largo plazo y su impacto abarque a todas las *stakeholders* de la industria.

Por consiguiente, la presente investigación contempla, como aporte teórico y a la ciencia de la gestión, el desarrollo de un diagnóstico objetivo de la situación de colaboración estratégica entre diversos *stakeholders* del sector hotelero peruano, basado en el modelo de gestión de crisis de Ritchie. Esta descripción, además, analizará la relación de las acciones estratégicas de colaboración con los factores motivacionales de viaje (intrínseco y extrínseco) del público

objetivo natural del turismo en Perú: turistas chilenos. Indiscutiblemente, se identificarán y examinará algún potencial cambio respecto a las motivaciones tradicionales, mediante la aplicación del modelo de factores *push* y *pull*. Cabe destacar que, aunque estos modelos han sido debatidos largamente en la literatura internacional del turismo, no se evidenció una revisión símil en la academia local. Motivo por el cual se considera el presente trabajo, el cual pretende conectar ambos modelos, cumple con el necesario aporte a la ciencia de la gestión.

En vista del aporte de un modelo ensamblado, se justifica una contribución metodológica, en tanto se desarrolló un método mixto adaptado. Este integra el enfoque discutido de gestión de crisis (planteado por Ritchie) y factores motivacionales de viaje (Modelo *push* y *pull*), los cuales son enfoques adaptados a la investigación para su difusión en la academia. Estos enfoques fueron consultados en campo mediante el empleo de las aceptadas herramientas metodológicas del Proceso de Formulación Estratégica, propuesto por F. David (2013), para el modelo de gestión de crisis; y los factores motivacionales adaptados de una latitud con oferta turística símil a la peruana: Penang, Malasia, herramienta propuesta por Yousefi y Marzuki, para el modelo *push* y *pull* (2012).

Finalmente, los resultados de la investigación serán de utilidad práctica, puesto que, por un lado, se promueve el uso de un reconocido modelo de gestión de crisis y, sobre el cual, son expuestos los resultados de la fase de colaboración estratégica entre los principales *stakeholders* de la industria hotelera en Perú, a saber: cadenas hoteleras, gremios, medios de comunicación, Gobierno peruano y Gobierno chileno. Por otro lado, identificar y examinar las motivaciones de viaje del turista chileno es una herramienta eficaz para esbozar su comportamiento de viaje, lo cual pretende asistir en la formulación estratégica de los diversos *stakeholders* —una vez las condiciones de un turismo seguro estén dadas. En conclusión, se espera que la investigación realice un aporte objetivo de diagnóstico y mejoras, formuladas desde la academia para reducir las consecuencias graves que la pandemia ha dejado sobre un sector tan importante como lo es el turismo para el Perú.

4. Limitaciones

En cuanto a los riesgos potenciales de la investigación, se notó que existe una limitación en el acceso a literatura académica teórica y empírica sobre la cual fundamentar el análisis, puesto que está relacionado a un contexto atípico de crisis en salud reciente. El COVID-19 no ha sido contemplado en investigación sino desde los meses de noviembre y diciembre del 2019, un año anterior al año de redacción de este documento. Por tanto, es importante señalar nuestro marco teórico y contextual se fundamenta en información actualizada hasta el mes de junio de 2020.

Además, una limitación metodológica ha sido la imposibilidad de realizar investigación, ya sea cuantitativa o cualitativa, en campo abierto, es decir, con interacción física hacia el sujeto de estudio. Razón por la cual solo han sido contempladas herramientas disponibles de concreción virtual, por ejemplo, encuestas y entrevistas virtuales.

Finalmente, es de conocimiento el riesgo natural de generar estudios sobre diagnóstico de un hecho coyuntural: tema poco investigado y no visiblemente estructurado. Ante ello, se consultaron las recientes sugerencias de estudio provistas por la academia internacional del turismo. Consecuencia de ello, se eligieron los temas de gestión de crisis y motivaciones de viaje; pues, se evidenció notable aceptación con su aplicación en tanto son ámbitos ampliamente discutidos por la academia.

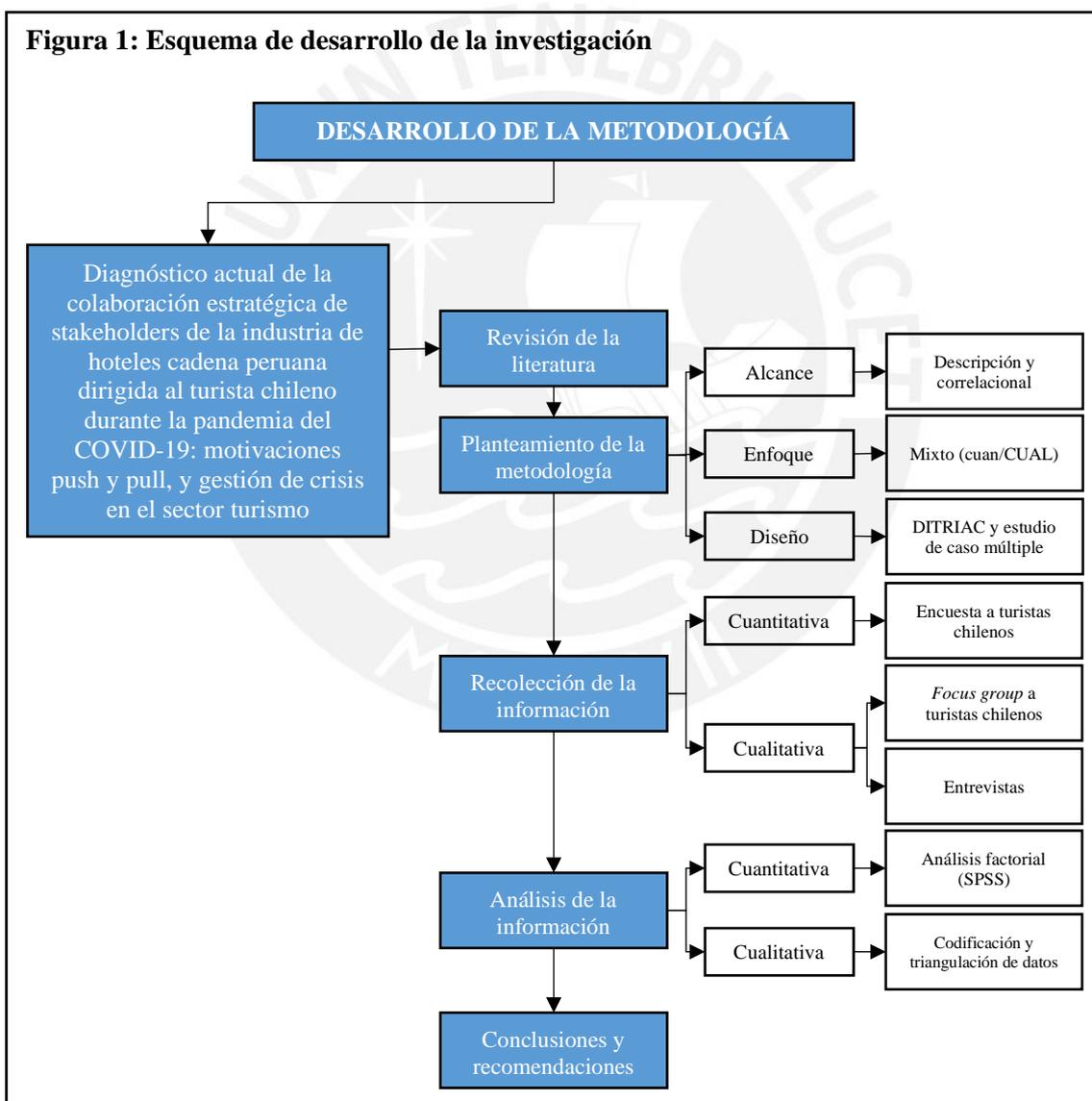


CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se detalla la metodología utilizada para la presente investigación que busca diagnosticar el estado actual de la colaboración estratégica entre *stakeholders* del sector turismo peruano consultados dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19. A partir de ello, lo siguiente.

1. Alcance, enfoque y diseño metodológico

En esta sección se presenta el alcance, el diseño metodológico y el enfoque de la investigación según el siguiente esquema que muestra el proceso de la investigación (ver figura 1).



1.1. Alcance de la investigación

La característica de la presente investigación es de alcance descriptivo y correlacional. Por un lado, el alcance descriptivo busca especificar las características y los perfiles del grupo a investigar. Asimismo, su utilidad radica en que sirve para evidenciar con precisión las dimensiones de un suceso, contexto o situación, verbigracia, el contexto actual del COVID-19 (Hernández et al., 2014). Es este sentido, este enfoque se utilizará para especificar las características y perfiles de las personas, grupos o empresas a someter en análisis dentro de esta investigación. Por otro lado, el alcance correlacional “busca conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández et al., 2014, p. 93). Esta relación puede ser encontrada entre dos o más variables y, después de analizarlas y cuantificarlas, se pone a prueba las hipótesis iniciales. En ese sentido, este alcance será utilizado para encontrar las relaciones entre las variables de *push* y *pull*, y la gestión de crisis de los *stakeholders* abordados en esta investigación.

1.2. Tipo de diseño metodológico y enfoque

Se ha considerado pertinente utilizar el enfoque mixto para la presente investigación; es decir, la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque representa un conjunto de procesos sistemáticos que implican la recolección de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, entre otros para entender problemas en las ciencias (Hernández et al., 2014). Asimismo, esta recolección no se analiza de manera aislada ya que implica una combinación entre un método y otro con el fin de fortalecer la conclusión principal (Sánchez, 2015). Sin embargo, para lograr la perfecta combinación entre ambos enfoques, es preciso entender la ponderación a utilizar dentro de la investigación. Para ello, “cuando se hable del método cuantitativo se abreviará con CUAN y cuando se trate del método cualitativo como CUAL. Asimismo, las mayúsculas-minúsculas indican prioridad o énfasis” (Hernández et al., 2014, p.534). De esta manera, la investigación, aunque sea mixta, puede tener una ponderación mayoritariamente cuantitativa (CUAN/ cual), cualitativa (cuan / CUAL) o tener un mismo peso para ambos enfoques (CUAN/ CUAL). Dependerá del investigador elegir qué peso le otorgará a cada enfoque dentro de su investigación para lograr el mejor resultado. En esta investigación se ha otorgado mayor ponderación a la variable cualitativa (cuan/ CUAL).

Por otro lado, referente al diseño de la investigación mixta, Hernández et al. (2014) definen hasta ocho diferentes acercamientos, no obstante, en la presente, utilizaremos el diseño de triangulación recurrente (DITRIAC). Este diseño se utiliza cuando se “pretende confirmar o corroborar resultados” (Hernández et al., 2014, p. 555). Para ello, los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan de manera simultánea. La ventaja de este método es que

permite otorgar validez cruzada, además de que requiere menor tiempo para comparar los resultados. Por esta razón, se ha considerado oportuno utilizar el diseño de investigación DITRIAC ya que nos permitirá recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos de manera simultánea y en un mismo periodo de tiempo, así como poder analizar y efectuar las comparaciones de resultados de ambos enfoques.

En lo referente a la estrategia de investigación se ha empleado el estudio de caso sectorial. Según Ponce y Pasco el estudio de caso hace referencia a la “comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido [...] con la finalidad de comprender un fenómeno más amplio y poder, así, triangular la información” (2015, p. 46). En este caso, se diagnosticará el estado actual de la industria hotelera, haciendo especial énfasis en la colaboración estratégica entre *stakeholders* de la industria dirigida al turista chileno (clientes) durante la pandemia del COVID-19. Asimismo, de acuerdo con el horizonte temporal, la presente investigación es de horizonte transversal (Ponce y Pasco, 2015) ya que la recolección de la información se ha realizado en un solo periodo de tiempo.

2. Secuencia metodológica

A continuación, se detallará, de forma esquemática, el tipo de información, orden de los pasos que se siguen para levantar información a través de la matriz de consistencia de la investigación.

Se expone un breve resumen de la problemática planteada que conlleva a la necesidad de responder a una pregunta de investigación con un objetivo específico; este último mantiene variables de investigación, las cuales son analizadas en un trabajo de campo gracias a las técnicas de recolección anunciadas.

Como un rasgo general de la matriz, se identifican dos bloques que integran tres objetivos cada uno. En el primer bloque, se discuten las motivaciones *push* y *pull* del turista chileno a fin de generar una propuesta de potencial perfil del turista. Esta será insumo para el siguiente bloque de la investigación, el cual complementará el perfil referido describiendo las nuevas demandas de turista, y formulación y coordinación estratégica de los *stakeholders* del sector turismo peruano consultados, en un entorno de COVID-19.

Todo ello a fin de elaborar una propuesta de diagnóstico de la colaboración estratégica que los referidos *stakeholders* mantienen durante la pandemia, vinculando y calificando esta relación de acuerdo al cumplimiento de las nuevas demandas del turista chileno.

Tabla 1: Matriz de consistencia de la investigación

Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivos	Variables generales	Técnicas de recolección de datos
Existe una crisis en la industria hoteles cadena y, en general, el sector turismo, debido a las consecuencias de la pandemia del COVID-19. Según el enfoque de Ritchie (2004), sobre gestión de crisis en turismo, los <i>stakeholders</i> del sector deben de mantener una colaboración estratégica para resolver las nuevas demandas de turistas. Para Perú, los turistas chilenos son de interés.	¿Cuál es el estado actual de la colaboración estratégica entre <i>stakeholders</i> del sector turismo peruano consultados dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19?	Diagnosticar el estado actual de la colaboración estratégica entre <i>stakeholders</i> del sector turismo peruano consultados dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19	-	-
Por un lado, para resolver las nuevas demandas de los turistas chilenos, resulta conveniente identificar sus motivaciones de viaje. De acuerdo con el modelo de motivaciones intrínsecas (<i>push</i>) y extrínsecas (<i>pull</i>), se pueden reconocer los motivos que impulsan a los turistas chilenos a viajar al extranjero; así como los motivos que persuaden a este grupo de turistas a visitar Perú, respectivamente.	¿Cuáles son las motivaciones intrínsecas de empuje (<i>push</i>) y extrínsecas de atracción (<i>pull</i>) que impulsan y persuaden a los turistas chilenos a viajar al extranjero y a Perú, respectivamente?	Identificar las motivaciones intrínsecas de empuje (<i>push</i>) y extrínsecas de atracción (<i>pull</i>) que impulsan y persuaden a los turistas chilenos a viajar al extranjero y a Perú, respectivamente.	Motivaciones intrínsecas de empuje (<i>push</i>) y Motivaciones extrínsecas de atracción (<i>pull</i>)	Encuesta
Por otro lado, respecto a los motivos extrínsecos (<i>pull</i>) que persuaden al turista chileno a viajar a Perú, es menester profundizar en esta motivación para relatar una descripción más completa del turista.	¿Cómo son desarrolladas las motivaciones extrínsecas de atracción (<i>pull</i>) que persuaden a los turistas chilenos a viajar a Perú?	Desarrollar las motivaciones extrínsecas de atracción (<i>pull</i>) que persuaden a los turistas chilenos a viajar al Perú.	Motivaciones extrínsecas de atracción (<i>pull</i>)	<i>Focus group</i>

Tabla 1: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)

Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivos	Variables generales	Técnicas de recolección de datos
Por consiguiente, en base a las motivaciones identificadas (<i>push</i> y <i>pull</i>) y desarrolladas (<i>pull</i>) por los turistas chilenos, se requiere integrar los resultados con la finalidad de esbozar un potencial perfil del turista chileno para Perú.	¿Cómo se vinculan las motivaciones extrínsecas de atracción (<i>pull</i>) por viajar a Perú identificadas con su desarrollo a cargo de los turistas chilenos?	Integrar la identificación con el desarrollo de las motivaciones extrínsecas de atracción (<i>pull</i>) que persuaden a los turistas chilenos a viajar al Perú.	Motivaciones extrínsecas de atracción (<i>pull</i>)	Encuesta y <i>focus group</i>
Desde otra perspectiva complementaria, es necesario consultar al turista chileno respecto de sus nuevas demandas sobre los <i>stakeholders</i> del sector turismo consultados para viajar a Perú en un entorno COVID-19, a fin de afinar la propuesta del perfil de turista.	¿Cómo se detallan las nuevas demandas de los turistas chilenos para viajar a Perú sobre los <i>stakeholders</i> del sector turismo peruano consultados en un entorno COVID-19?	Detallar las nuevas demandas de los turistas chilenos para viajar a Perú sobre los <i>stakeholders</i> del sector turismo peruano consultados en un entorno COVID-19.	Nuevas demandas para viajar a Perú	<i>Focus group</i>
De este modo, como contraparte, concierne preguntar a los <i>stakeholders</i> del sector turismo peruano consultado el proceso de formulación estratégica aplicado para gestionar la crisis por el COVID-19, a fin de describir su análisis externo, interno, objetivos, estrategias y, sobre todo, colaboración estratégica con otros <i>stakeholders</i> del referido sector.	¿Cómo se describe el proceso de formulación y colaboración estratégica de los <i>stakeholders</i> del sector turismo peruano consultados (hoteles cadena, gremio turismo, medio de comunicación, Gobierno del Perú y Gobierno de Chile) empleado para gestionar la crisis en el sector por el COVID-19?	Describir el proceso de formulación y colaboración estratégica de los <i>stakeholders</i> del sector turismo peruano consultados (hoteles cadena, gremio turismo, medio de comunicación, Gobierno del Perú y Gobierno de Chile) empleado para gestionar la crisis en el sector por el COVID-19	Formulación estratégica (análisis interno y externo, objetivos, estrategia) y Colaboración estratégica	Entrevista

Tabla 1: Matriz de consistencia de la investigación (continuación)

Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivos	Variables generales	Técnicas de recolección de datos
Finalmente, atañe relacionar la colaboración estratégica de los <i>stakeholders</i> del sector turismo peruano consultados con el objetivo de contrastar las estrategias conjuntas con las nuevas demandas de los turistas chilenos para viajar a Perú en un entorno COVID-19.	¿Cómo se relaciona la colaboración estratégica de los <i>stakeholders</i> del sector turismo peruano consultados y contrastan las estrategias conjuntas con las nuevas demandas de los turistas chilenos para viajar a Perú en un entorno COVID-19?	Relacionar la colaboración estratégica de los <i>stakeholders</i> del sector turismo peruano consultados y contrastar las estrategias conjuntas con las nuevas demandas de los turistas chilenos para viajar a Perú en un entorno COVID-19	Colaboración estratégica y Nuevas demandas para viajar a Perú	Entrevista y <i>focus group</i>



3. Selección muestral

En el presente apartado se menciona la selección muestral a utilizar. Esta es no probabilística y por conveniencia tanto para el análisis cuantitativo y cualitativo. Por definición esta medición no requiere de analizar una población y universo (Hernández et al., 2014). Por ello, a continuación, se procederá a detallar el tamaño de esta.

3.1. Selección para análisis cuantitativo

En lo concerniente al análisis cuantitativo, se ha realizado un muestreo no probabilístico y por conveniencia. Por ende, no se puede realizar la fórmula general para hallar el tamaño de la muestra, calcular el error estándar y nivel de confianza ya que esta “no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas a las características de la investigación” (Hernández et al., 2014, p.189). En otras palabras, la selección del muestreo no probabilístico no se basa en el azar sino en el juicio del investigador. Por ello, “las muestras no probabilísticas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos” (Hernández et al., 2015, p.190). De esta manera, las muestras de la presente investigación están conformadas por casos disponibles a los cuales el investigador ha tenido acceso.

En cuanto al tamaño de la muestra para un muestreo no probabilístico, la academia tiene diversas opiniones. Kline sugiere que una muestra no inferior a 100 casos de estudio es suficiente, debido a que, las correlaciones se vuelven bastante confiables a partir de este número (1994). Morales recomienda que “la cantidad mínima de muestras deben bordear los 150 o 200 sujetos, aunque las variables (ítems) sean muy pocas” (2013, p.15). No obstante, Moi y Sarstedt (2011) indican que para que la muestra no probabilística sea válida se debe tener la relación de 1/10 entre el número de variables y la cantidad de encuestas. Por ejemplo, la presente investigación cuenta con 36 variables (*push / pull*) y al comparar la relación de 1/10, en consecuencia, se obtiene un resultado de 360 encuestas a realizarse para conseguir un muestreo no probabilístico válido. Por todo lo mencionado, para la presente investigación, utilizaremos la metodología de Moi y Sarstedt (2011) y con ello fijar la meta de 360 encuestas a realizarse al turista chileno con el fin de obtener una buena colección de datos y casos representativos.

3.2. Selección para análisis cualitativo

El tamaño de la muestra dentro de un estudio cualitativo no se fija a priori o antes de la recolección de los datos, sino que “se establece un tipo de unidad de análisis y se perfila un número aproximado de casos” (Hernández et al., 2015, p. 385). En otras palabras, el investigador establece el tamaño de la población según el tipo de estudio a desarrollar. En consecuencia, para esta investigación, se determinó dos tipos de población: expertos del sector turismo y turistas

chilenos. Para determinar el tamaño de la muestra, variados autores recomiendan determinados parámetros de muestras para diversos estudios cualitativos, por ejemplo, Hernández et al. (2015) sugieren que para grupos de enfoque o *focus group* es recomendable tener una muestra de 7 a 10 casos por tipo de población y de 6 a 10 entrevistas para estudio de casos. Este criterio va de acuerdo con lo propuesto por Guest & Bunce (2006), Morse (1994) y Nielsen & Landauer (1993) quienes consideran que con seis entrevistas se puede descubrir el 80% de los principales problemas dentro de una investigación y con 12 entrevistados, este porcentaje de diagnóstico tiende a estabilizarse en alrededor del 90%.

Utilizando el muestreo por conveniencia se procedió a identificar a participantes clave dentro del sector turismo y contactarlos mediante los casos disponibles en donde el investigador ha tenido facilidad de acceso (Hernández et al., 2014). En consecuencia, por un lado, se realizaron dos *focus group* con turistas chilenos (ver Anexo U) y, por otro lado, se han realizado diversas entrevistas a expertos entre ellos: gerentes de hoteles cadena de 4 y 5 estrellas; medios de comunicación, gremios de la industria hotelera y entidades públicas de Perú y de Chile tales como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), PROMPERÚ y PROCHILE (ver Anexo V). A continuación, se explicará las técnicas de recolección para las entrevistas, *focus group* y encuestas.

4. Técnicas de recolección de información

En el siguiente apartado se presentarán las diversas técnicas de recolección de información empleados en la investigación: encuestas, *focus group* y entrevistas.

4.1. Encuestas

Las encuestas sirven para “recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema” (Ponce & Pasco, 2015, p. 62). En otras palabras, una encuesta o cuestionario es un instrumento con preguntas cerradas o de alternativas limitadas en donde el encuestado asigna puntajes o escalas (escala de Likert) a las variables indicadas. En esta investigación, se emplea principalmente la escala de Likert para las variables dentro de la encuesta (ver Anexo W). Según Hernández las escalas de Likert son “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (2014, p.238). En base a ello, para la presente investigación se definieron 5 escalas de medición donde: 1 significa “totalmente en desacuerdo”; 2 significa “en desacuerdo”; 3 significa “indeciso”; 4 “significa de acuerdo”; y 5 significa “totalmente de acuerdo”. Este cuestionario, previo a su difusión, fue validado académicamente por expertos en investigación cuantitativa y expertos en traducción del idioma inglés, además de ser testeado con encuestas piloto realizadas entre el 10 junio al 20 de junio de 2020. Asimismo, según la academia, las encuestas se pueden recolectar de diversas

maneras tales como entrevistas en persona y medios electrónicos como correos, páginas web, redes sociales, entre otras (Hernández et al., 2014; Malhotra, 2008). Por esa razón, y en vista de la coyuntura actual del distanciamiento social, debido al COVID-19, se procedió a recopilar las encuestas de manera virtual por medio de grupos y páginas de interés del turista chileno en Facebook y LinkedIn.

Como resultado, las encuestas online fueron difundidas desde el 25 de junio hasta el 15 de julio a través de los medios previamente señalados. Para alcanzar la población objetivo se aplicaron dos filtros. El primer filtro preguntaba al encuestado si este contaba con la nacionalidad chilena y el segundo filtro preguntaba si había visitado previamente el Perú. De no cumplir con alguno de estos filtros la encuesta se daba por concluida. Con ello en cuenta, se obtuvieron en total 384 encuestas, pero solo 364 encuestas válidas. De esta manera, se pudo dar con la muestra que pretende alcanzar el presente estudio.

4.2. Focus group

Los *focus group* o grupos de enfoque son “reuniones de grupos pequeños (de 3 a 10 personas) en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas” (Hernández et al., 2014, p. 408). Asimismo, con respecto al tamaño exacto de la muestra del *focus group*, la academia tiene diversas opiniones. No obstante, hay un acuerdo en que la muestra dependerá del objetivo, características de la investigación y planteamiento del problema (Hernández et al., 2014; Hennink, 2014). En base a ello y con el objetivo de conseguir una “saturación de información” (Hernández et al., 2014); se procedió a elegir el máximo número posible de asistencia para *focus group* ubicado en el rango de 5 a 10 personas.

Para la presente investigación se realizaron dos grupos y se segmentó en base a tres condiciones: (i) turistas de nacionalidad chilena (ii) que previamente hayan visitado el Perú y (iii) que deseen volver al Perú. Esta segmentación obedeció a lo mencionado por Hernández et al (2014) en donde rescatan que se debe contar con un perfil de individuo específico para cada grupo de enfoque. Asimismo, se contactó con los invitados por medio de nuestra red de contactos y por medio de redes sociales. Es de mencionar que se guardaron las formalidades y todos los participantes completaron el consentimiento informado. El primer *focus group* contó con una asistencia de 8 participantes de nacionalidad chilena que previamente habían visitado el Perú con edades desde los 35 años hasta los 65 años y se realizó el día 28 de julio de 2020. El segundo *focus group* contó con una asistencia de 5 participantes de nacionalidad chilena y que previamente habían visitado el Perú con edades desde los 20 años hasta los 35 años y se realizó el día 2 de agosto de 2020. Después de ello, no se realizaron más grupos de enfoque, debido a que ya se había conseguido la saturación de información.

4.3. Entrevistas a profundidad

Las entrevistas son el espacio para poder conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (el entrevistado) (Hernández et al., 2014, p. 403). Sin embargo, este espacio puede realizarse de dos maneras: entrevistas semiestructuradas y no estructuradas. En la entrevista semiestructurada, el entrevistador se sujeta a la guía de preguntas previamente definida. Por otro lado, en la entrevista no estructurada, el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales a la guía de preguntas previamente definida con el objetivo de precisar conceptos u obtener más información sobre un determinado tópico (Hernández et al., 2014; Grinnell & Unrau, 2011; Ponce y Pasco, 2015). En la presente investigación se contó con una guía de preguntas específica para cada grupo de entrevistados: expertos en el sector hotelero, gremios peruanos, medios de comunicación, Gobierno de Chile y Gobierno de Perú (ver Anexo X). Asimismo, se utilizó la entrevista no estructurada por la practicidad y la libertad que permite esta al entrevistador para abordar un tópico en específico dentro de la entrevista.

La guía de entrevista en la presente investigación fue avalada académicamente por expertos en métodos de investigación cualitativa y profesores expertos en la materia. Además, metodológicamente, se siguió el esquema propuesto por Hernández et al. (2014) y David (2013) para su elaboración y, como resultado, se obtuvo seis etapas. La primera y segunda etapa son el preludio e introducción, respectivamente, en donde se menciona al entrevistado la confidencialidad, solicitud para registro de audio y vídeo, duración, el propósito de la entrevista y se procede a solicitar su firma en el consentimiento informado para la realización de la entrevista en los términos expuestos. Durante la tercera etapa se procede a dar un correlato inicial en donde se detalla una breve introducción y resultados principales de la investigación cuantitativa para poner en contexto al entrevistado. En la cuarta etapa se procede a mencionar las preguntas al entrevistado, abordando desde preguntas genéricas del sector turismo y cómo este se ha visto afectado por la pandemia del COVID-19, hasta preguntas específicas de cómo la coyuntura actual ha afectado a su entorno cercano de labores y qué estrategias ha realizado para poder adaptarse a la actual coyuntura, así como las acciones que realizarán para atraer al turista chileno en un escenario post COVID-19. En la quinta etapa se pregunta por la integración de estrategias con otros grupos de interés dentro del sector turismo y, finalmente, en la sexta parte se realizan comentarios y conclusiones de cierre a fin de concluir la entrevista.

En la siguiente sección se ahondará sobre las técnicas de análisis de la información cualitativas y cuantitativas a fin de obtener la fiabilidad y validez necesaria de los datos.

5. Técnicas de análisis de información (validez y fiabilidad)

En la siguiente sección se presentan las técnicas de análisis empleadas para el análisis cuantitativo y cualitativo. Así como también, los modelos a ser desarrollados para cada caso.

5.1. Análisis cuantitativo

En el siguiente apartado se dará una breve explicación sobre las técnicas de análisis cuantitativo empleadas en la presente investigación: Motivaciones de viaje por Yousefi y Marzuki (2012), estadística descriptiva, modelos de ecuaciones estructurales y bondad de ajuste.

5.1.1. Modelo *push* y *pull*

El objetivo del modelo *Push* (empuje) y *Pull* (jale) es encontrar las motivaciones de viaje de los turistas, entender sus necesidades y su comportamiento de viaje. Este modelo presenta dos aproximaciones teóricas para encontrar las motivaciones de viaje por parte de los turistas las cuales son: la teoría de motivaciones *push* y la teoría de motivaciones *pull*. Ambas teorías explican que existen fuerzas externas que empujan y jalan al turista a tomar decisiones para elegir el lugar a visitar (Uysal & Jurowski, 1994; Yousefi y Marzuki, 2012). En otras palabras, las motivaciones *push* “empujan” al turista a salir de su lugar de origen y las motivaciones *pull* lo “jalan” a visitar un determinado lugar. Este modelo ha sido ampliamente estudiado por la academia, abordando diferentes contextos y estudiando múltiples factores según el tipo de estudio, entre ellos, encontramos los estudios de Wong, Musa & Taha, 2017; Antara & Prameswari, 2018; Mohammad & Som 2010; Oh, Uysal & Weaver, 1995; Uysal & Jurowski, 1994; entre otros. Para esta investigación se utilizó el modelo de Yousefi y Marzuki (2012) para identificar los factores que inciden en la elección de Perú como próximo destino de viaje por parte de los turistas chilenos. Debido a que, este modelo recoge los nueve ítems del “perfil del turista chileno” a saber: atractivos naturales; historia / cultura; precio / costo del viaje; atractivos turísticos; entretenimiento / diversión; costumbres / gente / gastronomía propia del lugar; seguridad; buenos servicios / infraestructura; e higiene (PROMPERÚ, 2001). Este modelo agrupa los nueve ítems previamente mencionados de la siguiente manera:

Tabla 2: Motivaciones de viaje: factores del modelo de *push* y *pull*

Motivaciones de empuje (<i>push</i>)		Motivaciones de atracción (<i>pull</i>)	
Factor 1	Búsqueda de novedad y conocimiento	Factor 1	Medio ambiente y seguridad
Factor 2	Mejora del ego	Factor 2	Atracciones culturales e históricas
Factor 3	Descanso y relajación	Factor 3	Instalaciones turísticas

Adaptado de “Travel motivations and the influential factors: the case of Penang, Malaysia”, Yousefi y Marzuki (2012)

Asimismo, tal como se muestra en el Anexo W, este modelo utiliza 36 preguntas para encontrar las motivaciones de viaje *push* y *pull* de los turistas (18 preguntas para cada factor respectivamente). De esta manera, este fue el modelo más idóneo para encontrar los factores que inciden en la elección de Perú como próximo destino de viaje por turistas chilenos.

5.1.2. Estadística descriptiva

Se ha considerado pertinente realizar un análisis descriptivo a partir de la data recolectada de los cuestionarios realizados con el objetivo de contextualizar la información recopilada antes de proceder con el análisis estructural. Según Hernández et al. “el primer paso es describir los datos” (2014, p. 282), por ello, se los analizará mediante gráficos considerando las variables Likert como unidad de medida. Los gráficos representarán ítems tales como sexo, edad, ocupación actual, principal propósito de visita al Perú, gasto promedio y principal tipo de alojamiento usado en Perú. Los resultados serán presentados en el siguiente capítulo.

5.1.3. Modelos de ecuaciones estructurales

El siguiente apartado explicará qué son los modelos de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling o SEM.) y el modelo a usar.

Los modelos de ecuación estructural (SEM) permiten estimar el efecto indirecto y total que puede tener una variable sobre otra y no sólo el directo como en regresión lineal. Con respecto a las variables, Chión y Charles (2016) nos explican que existen diversas clasificaciones. Por ejemplo, contamos con la variable exógena que es aquella que afecta a otra variable, pero que no recibe efecto de ninguna otra. A este tipo de variables también se les llama variables independientes (x). También, contamos con variables endógenas o dependientes (y) que son aquellas que reciben el efecto de otra variable. La variable latente endógena es una variable dependiente influenciada, “directa o indirectamente, por las variables exógenas de modelo” (Chiión & Charles, 2016, p. 334). Asimismo, es de recalcar que toda variable endógena debe ir acompañada de un error.

Lo mencionado previamente se dilucida con la siguiente fórmula:

$$\gamma = \alpha + \beta x + \mu$$

Sin embargo, no todas las variables pueden ser medidas u observadas de manera directa, especialmente las variables cualitativas. A este tipo de variables se les llama “variables latentes”. Esta variable es una característica que se busca medir, pero que por múltiples razones no es posible (Chi6n & Charles, 2016; Valdivieso, 2013). Esta investigaci6n se desarrolla en base a variables latentes tales como la b6squeda de novedad y conocimiento por parte de los turistas; la mejora del ego, descanso y relajaci6n; medio ambiente y seguridad; atracciones culturales e hist6ricas e instalaciones turísticas, as6 como los ítems que engloba cada uno. A pesar de que estás variables no se pueden medir de manera directa c6mo se proceder6a a analizar las variables cuantitativas, la ventaja del modelo SEM, es que posee “la capacidad de estimar y evaluar la relaci6n entre constructos no observables, o variables latentes [...] y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimaci6n” (Valdivieso, 2013, p. 104). Por esta raz6n, se ha utilizado la herramienta SEM para la presente investigaci6n.

Sin embargo, la herramienta SEM posee diferentes aproximaciones entre las que destacan “el modelo de trayectoria, factorial confirmatoria, factorial de segundo orden, de regresi6n estructural, MIMIC, de crecimiento, entre otros” (Manzano y Zamora, 2009, p.19). Cada uno de estos modelos se utiliza para un objetivo espec6fico, no obstante, por las limitaciones de esta investigaci6n y a fin de cumplir con los objetivos propuestos y la metodolog6a sealada, se procederá a explicar el modelo a utilizar en esta investigaci6n: análisis factorial confirmatorio (AFC).

“El análisis factorial es una t6cnica en la cual los factores son seleccionados para explicar las interrelaciones entre variables. [...]. Puede ser un análisis exploratorio (no se conoce a priori el n6mero de factores y se determina en la aplicaci6n emp6rica) o confirmatorio (los factores están fijados a priori, utilizándose contrastes emp6ricos para su corroboraci6n)” (Valdivieso, 2013, pp. 100). En otras palabras, el análisis factorial se divide en el exploratorio y el confirmatorio, pero el investigador utiliza el AFC cuando posee suficiente informaci6n sobre el modelo a utilizar para poder estudiar a una poblaci6n y evaluarla mediante cuestionarios, indicadores y variables con el objetivo de contrastar sus hip6tesis entre lo obtenido y lo esperado. Asimismo, “el AFC permite corregir o corroborar, en caso de haberlas, las deficiencias del AFE, conduciendo a una mayor contrastaci6n de las hip6tesis espec6ficas; de igual manera analiza la matriz de covarianzas en lugar de la de correlaciones, lo que ayuda a establecer si los indicadores son equivalentes”

(Escobedo, Hernández, Estebané & Martínez 2016, p.19)¹. Por ello, debido a las ventajas de aplicar el AFC y gracias a que esta investigación cumple con todas las condiciones, se ha utilizado el AFC por medio de la herramienta AMOS en SPSS. Luego de presentar el modelo SEM, se procederá a explicar la bondad del ajuste del modelo a utilizar.

5.1.4. Bondad de ajuste del modelo estimado

En el siguiente apartado se explica la definición de bondad de ajuste, los modelos más usados y la razón de su uso en la presente investigación.

La bondad de ajuste “es una prueba estadística para determinar si existe una diferencia significativa entre una distribución de frecuencias observadas y una distribución de probabilidad teórica” (Levin, Rubin, Bohon & Ramos, 2010, p. 517). En otras palabras, la prueba de bondad de ajuste nos permite encontrar si nuestros datos obtenidos son cercanos a los esperados o no. También nos permite conocer si los resultados obtenidos en la muestra realizada son significativos o solo se deben al azar (Levin et al., 2010). Entre los principales métodos para realizar la prueba de bondad de ajuste se encuentra el método estadístico Chi-Cuadrado. Según Levin et al., la prueba de Chi-cuadrado nos permite analizar la relación o independencia entre dos variables cualitativas de carácter nominal y con ello aceptar o rechazar nuestras hipótesis (2010). Para ello, si la probabilidad de que ocurra el p-valor es menor al nivel de significancia estipulado, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa y, con ello, también descubrimos si las variables son dependientes o independientes. Generalmente, si nuestra probabilidad es menor a 5% (0.05) es lo suficientemente improbable que se deba al azar y da la suficiente certeza para rechazar la hipótesis nula (Molina, 2017). La siguiente fórmula explica lo mencionado:

Se rechaza H0 si: $\chi^2 > \chi^2_{k-t-1}$

No se rechaza H0 si: $\chi^2 < \chi^2_{k-t-1}$

Sin embargo, aunque la prueba de chi-cuadrado sirva para poder hallar la dependencia o independencia entre nuestras variables y para aceptar o rechazar la hipótesis nula, “generalmente es sensible al tamaño de la muestra” (Chión & Charles, 2016) ya que mientras más grandes sean las muestras, incluso las pequeñas diferencias entre los datos obtenidos y los esperados serán significativas, en consecuencia, se rechazará la hipótesis nula. Debido a esta problemática, Chión y Charles (2016) sugieren utilizar el índice de bondad de ajuste (AGFI, Adjusted goodness of fit index). La ventaja de este modelo es que no está en función al tamaño de la muestra y los valores

¹ Otros autores como Malhotra también mencionan que “el análisis factorial, también, nos permite observar grupos de variables que tienden a correlacionarse entre sí, e identificar las dimensiones subyacentes que explican dichas correlaciones” (2008, p. 608).

están escalados entre 0 y 1 donde un buen modelo tiene un AGFI superior a 0.7. Por esta razón, para el análisis de la fiabilidad del modelo se utilizará la prueba AGFI.

En adición a estos modelos de ajuste, para comprobar la fiabilidad de los datos obtenidos se ha empleado la prueba del coeficiente alfa o Alfa de Cronbach por medio de SPSS. El alfa de Cronbach es el promedio de todos los coeficientes posibles de nuestro modelo (Malhotra, 2008). Asimismo, la medida del alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) están altamente correlacionados entre sí (Frías-Navarro, 2019) Este coeficiente está medido entre 0 y 1, en donde un valor igual o menor a 0.6 indica una confiabilidad no satisfactoria y valores mayores a 0.6 indica que podemos confiar en los resultados obtenidos. No obstante, se recomienda que la escala tome valores mayores a 0.7 para poder tener una mayor fiabilidad de los datos obtenidos (Frías-Navarro, 2019; Malhotra, 2008; Chi6n y Charles, 2016). En base a ello, esta investigaci6n tambi6n seguir6 esta 6ltima pauta.

Asimismo, en la l6nea de realizar un an6lisis factorial adecuado con los datos de muestra obtenidos, emplearemos el 6ndice Kaiser – Meyer - Olkin (KMO). Malhotra (2008) menciona que este 6ndice compara la magnitud de las variables y si se encuentran valores peque1os, como resultado, las correlaciones entre estas no pueden explicarse por otras variables y, por lo tanto, el an6lisis factorial no es el adecuado. Para un correcto an6lisis factorial algunos autores sugieren valores mayores a 0.7 (Frías-Navarro, 2019; Malhotra, 2008; Chi6n y Charles, 2016). En esa l6nea, otro instrumento para evaluar si estamos realizando un an6lisis factorial adecuado y contrastar nuestros resultados con el anterior 6ndice es la prueba de esfericidad de Bartlett. Esta prueba “permite probar la hip6tesis nula, es decir, la matriz de correlaci6n de la poblaci6n es una matriz de identidad” (Malhotra, 2008). De la misma manera que con la prueba de KMO, valores altos (mayores a 0.7) favorecer6 en el rechazo de la hip6tesis nula y con ello la pertinencia en el uso del an6lisis factorial en nuestro modelo.

Finalmente, despu6s de analizar la confiabilidad de la data obtenida y la certeza de realizar un an6lisis factorial confirmatorio se proceder6 a analizar en qu6 medida los 6tems de nuestros factores aportan a la medici6n del modelo en general. Esta prueba es conocida como 6ndice de homogeneidad y es realizada mediante SPSS. “Los 6tems cuyos coeficientes arrojan valores menores a 0.2 deben ser desechados o reformulados. Se puede inferir que en ese caso los 6tems de la escala no miden al mismo nivel que el resto de los 6tems y, por ello, no tiene sentido combinarlos en una puntuaci6n total” (Frías-Navarro, 2019). No obstante, si al rotar los factores analizados, estos miden lo mismo que el resto de los factores, la prueba de homogeneidad es correcta. Este proceso se iterar6 hasta lograr la parsimonia o eficiencia del modelo.

5.2. Análisis cualitativo

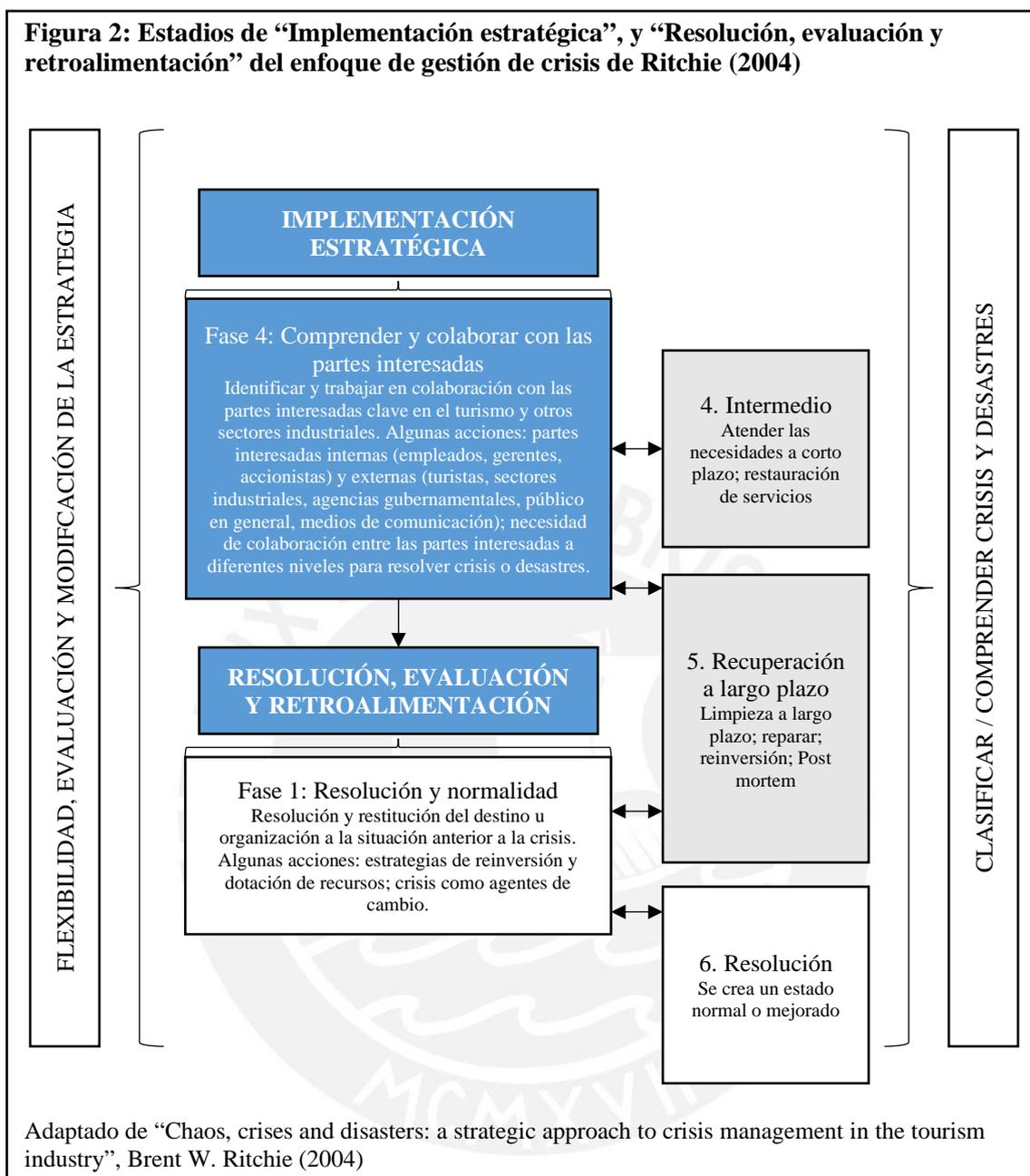
En el siguiente apartado se dará una breve explicación sobre las técnicas de análisis cuantitativo empleadas en la presente investigación: Gestión de crisis en la industria del turismo por Ritchie (2004) y codificación abierta.

5.2.1. Gestión de crisis

La capacidad de control de eventos externos a la organización tales como desastres naturales, atentados, crisis económicas o incluso pandemias tales como el COVID-19 están fuera del alcance de muchas empresas. No obstante, eso no implica no estar preparados para ello. Por esta razón, autores como Zenker & Kock mencionan que la investigación futura no debe centrarse en un aspecto aislado de la pandemia de coronavirus, sino que debe poder construir un análisis de las estrategias de gestión crisis diseñadas por los múltiples *stakeholders* del sistema turismo (2020), incluso, el enfoque de gestión y planificación estratégica para la gestión de crisis puede llegar a ser beneficioso para los planificadores y administradores del turismo (Ritchie, 2004).

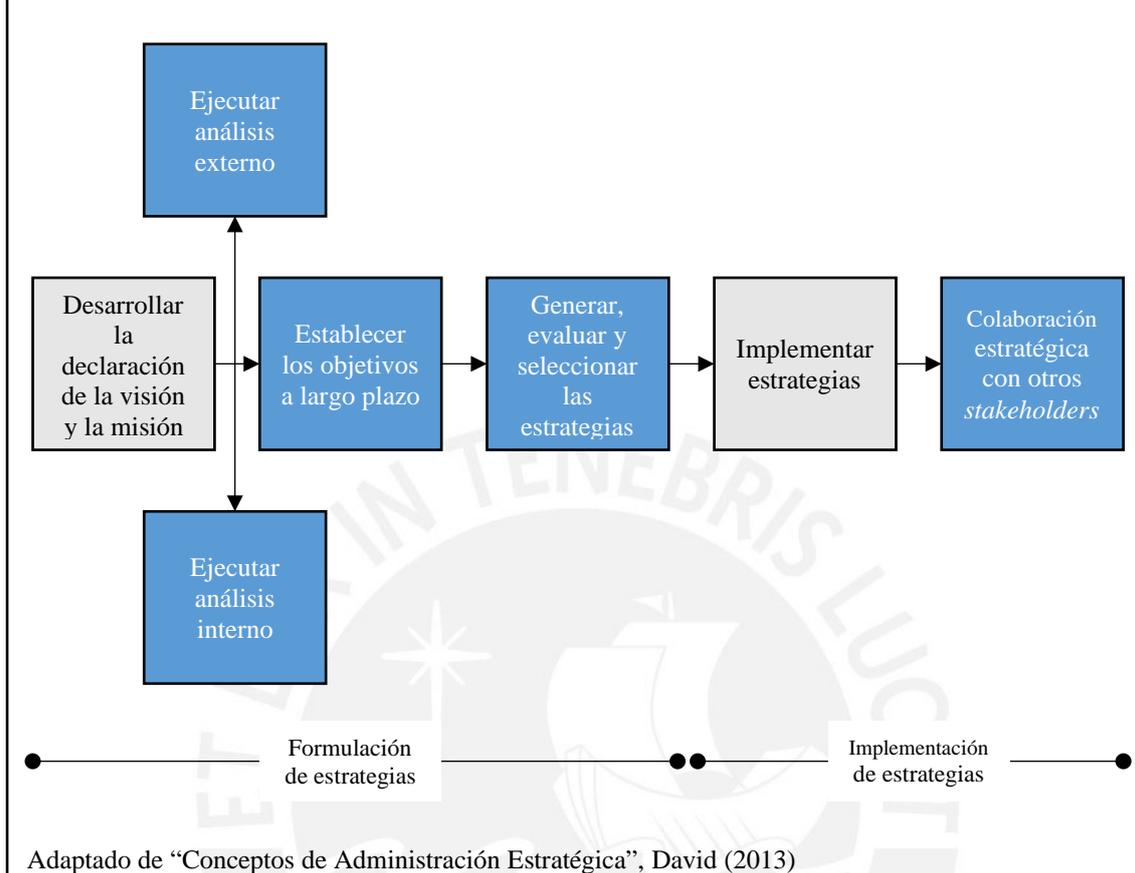
Según Ritchie, la gestión de la crisis se divide en tres etapas: prevención y planificación de las crisis; implementación de la estrategia; y evaluación y retroalimentación (2004). En primer lugar, nos menciona que debemos estar preparados para un evento adverso. Por ello, debemos desarrollar una cultura de “prevención y planificación de crisis” ya que nos permite planear y formular estrategias de manera oportuna y proactiva, así como tener planes de contingencia en caso nuestra estrategia falle. En segundo lugar, si ocurre un evento adverso a nuestros planes, debemos implementar la estrategia previamente definida. De esta manera lograremos evaluar, comunicar, gestionar recursos y, sobre todo, colaborar con otros grupos de interés a fin de controlar la crisis. Finalmente, una vez terminado el evento fortuito, debemos evaluar y obtener retroalimentación o feedback. Si logramos que nuestra organización logre este último paso podremos obtener un aprendizaje organizacional y volver a la “normalidad” más rápida y ordenadamente que nuestros competidores.

Figura 2: Estadios de “Implementación estratégica”, y “Resolución, evaluación y retroalimentación” del enfoque de gestión de crisis de Ritchie (2004)



Sin embargo, no podremos utilizar este enfoque si, desde un inicio, no se ha explicado cómo se administra la organización a estudiar. Al respecto, David (2013) nos menciona que existen seis etapas para entender la administración de una organización las cuales graficamos a continuación:

Figura 3: Proceso de formulación e implementación estratégica del modelo de David (2013)



Como evidenciamos en el gráfico, cada fase es una consecuencia de la etapa anterior lo que evidencia que es “dinámico y continuo” (David, 2013, p. 13). Con este proceso podemos evaluar la trayectoria de una organización y cómo está preparada para eventos adversos. En esta investigación se utilizará como herramienta el modelo de David (2013) para entender y preguntar, en las guías de entrevista, a los *stakeholders* sobre sus objetivos y estrategias aplicadas en la gestión de crisis (ver Anexo Y).

5.2.2. Codificación abierta

El objetivo principal de la codificación abierta en los estudios cualitativos es para tener una descripción más completa de los datos, es decir, eliminar los datos irrelevantes y entender mejor el material analizado (Hernández et al., 2014). Esta codificación tiene dos niveles, el primero, la codificación abierta en donde se codifican las unidades (datos) y el segundo, la “comparación de categorías entre sí para agruparlas y buscar posibles vinculaciones” (Hernández et al., 2014). En el Anexo Z, se presenta la lista de códigos empleados en la investigación para cada ítem y el factor al cual hace referencia.

5.2.3. *Rigor de la investigación cualitativa*

De la misma manera que el análisis de la información cuantitativa cuenta con herramientas de validez y fiabilidad, el apartado cualitativo cuenta con técnicas para ello. No obstante, “se prefiere utilizar el término ‘rigor’, en lugar de validez o confiabilidad, aunque haremos referencia a estos” (Hernández et al., 2014, p. 453).

Se cumplirán con cuatro criterios para tener una data válida y fiable. En primer lugar, la dependencia de la información. Según Hernández et al. (2014) la dependencia es la confiabilidad cualitativa e involucra obtener el mismo resultado en diferentes circunstancias. Verbigracia, las entrevistas y *focus groups*. En estas podemos tener diferentes grupos de personas pero que con una misma pregunta llegamos a una conclusión conjunta.² En segundo lugar, credibilidad o “máxima validez”. Este criterio hace referencia a poder transmitir los pensamientos, emociones y puntos de vista de los participantes (Hernández et al., 2014, p. 455). Para lograrlo, en todas las entrevistas y *focus group* realizados se ha mantenido una posición neutral y se evita dar un punto de vista a fin de no influir en las decisiones de los participantes. Para evidenciar ello se ha realizado una adecuación referencial, es decir, “escuchar a todas las voces en la comunidad” (Hernández et al., 2014, p.455). En otras palabras, entrevistando a todos los *stakeholders* posibles del sector turismo con el objetivo de registrar la máxima cantidad de opiniones. Así también, se han desarrollado resúmenes de las transcripciones de las entrevistas a fin de mostrar lo que quiere expresar cada entrevistado sin poner alguna opinión o creencia por parte del investigador (se muestran en el siguiente capítulo). Con ello, se termina triangulando las múltiples teorías con los datos recopilados. En tercer lugar, se aplica el criterio de transferencia que implica no generalizar a partir de los resultados obtenidos, sino cómo estos resultados podrían aplicarse en otros contextos (Hernández et al., 2014). Este criterio de transferencia se utilizará en las recomendaciones de la investigación para notar cómo los resultados y la data recopilada en esta investigación pueden ser utilizados para futuras investigaciones relacionadas al sector turismo y gestión de crisis. Finalmente, se utilizará el criterio de confirmación. Este criterio está vinculado a la credibilidad y se refiere a que se ha reducido los sesgos y tendencias del investigador, así como poder rastrear los datos recopilados (Hernández et al., 2014). Para cumplir con este criterio, a cada participante se le ha entregado un formulario de consentimiento informado en donde se le menciona los propósitos de la investigación, las preguntas, los investigadores y su confirmación voluntaria en la presente.

² Este ejemplo se notará a mayor profundidad en el siguiente capítulo en donde diferentes personas entrevistadas en esta investigación llegan a una misma conclusión.

En suma, en este capítulo se explicó cómo serán cumplidos los objetivos de la presente investigación. Para ello se mencionó que la metodología a utilizar es mixta, DITRIAC; el alcance será descriptivo y correlacional; el muestreo será no probabilístico y por conveniencia, obteniendo dos poblaciones (turistas chilenos y expertos en el sector turismo); y recolectando la información mediante encuestas, *focus group* y entrevistas a profundidad. En adición a esto, se especificaron los modelos a ser desarrollados y las técnicas de recolección de información a utilizar, así como la manera para lograr la fiabilidad y validez de los datos. En el siguiente capítulo, por medio de la triangulación de datos, explicaremos cómo los resultados (cualitativos y cuantitativos) se articulan entre sí y, con ello, validar y dar un mayor valor a la investigación.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Este se divide en dos bloques y seis partes. En el primer bloque, dentro de la primera parte, se identifican cuantitativamente las motivaciones *push* y *pull* de los turistas chilenos; en el segundo, se proceden a desarrollar cualitativamente, en particular, las motivaciones *pull* de este grupo de turistas; para, en el tercero, por consiguiente, vincular, como análisis mixto, ambos análisis de las motivaciones *pull* del turista chileno con el objetivo de esbozar un potencial perfil del turista.

En el segundo bloque –en el que se aborda el problema del COVID-19– dentro de la cuarta parte, por un lado, se detallan cualitativamente las nuevas demandas del turista chileno para viajar a Perú en un entorno de pandemia; por otro lado, se describen, en la quinta parte, el proceso de formulación y coordinación estratégica de los *stakeholders* del sector turismo peruano que fueron consultados (hoteles cadena, gremio turístico, medio de comunicación, Gobierno de Perú y Gobierno de Chile), con el objetivo de conocer la gestión de crisis empleada por la COVID-19. Finalmente, en el sexto apartado, se elabora una propuesta de diagnóstico de la colaboración estratégica que los referidos *stakeholders* mantienen durante la pandemia, vinculando y calificando esta relación de acuerdo el cumplimiento de las nuevas demandas del turista chileno.

1. Identificación de motivaciones *push* y *pull* del turista chilenos

El análisis cuantitativo se divide en tres partes. En la primera parte se presenta de manera gráfica el perfil del turista encuestado; y en la segunda, la estadística descriptiva de los factores del modelo *push* y *pull*, en ambos casos, señalando los porcentajes para cada ítem. En la tercera parte se presenta el modelo de las motivaciones de *Push* y *Pull* en su modelo inicial y final a través de ecuaciones estructurales desarrollado en SPSS Amos con su respectivo índice de ajuste y fiabilidad.

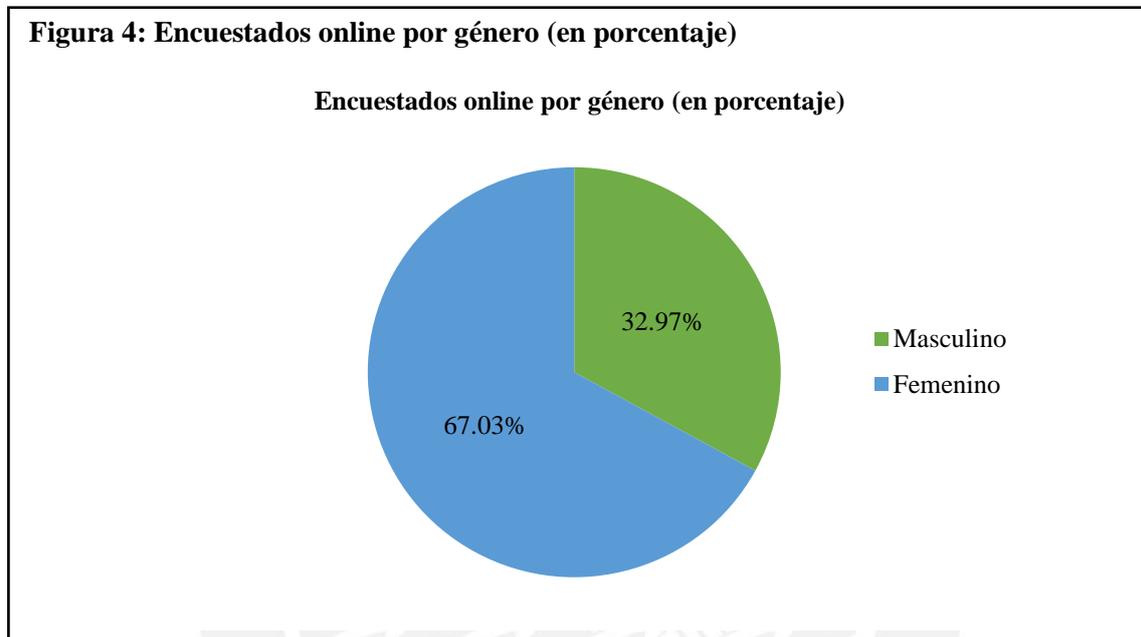
1.1. Estadística descriptiva inicial

En el presente apartado se describe el perfil del potencial turista chileno y los porcentajes obtenidos por cada ítem del modelo propuesto.

1.1.1. Perfil del turista encuestado

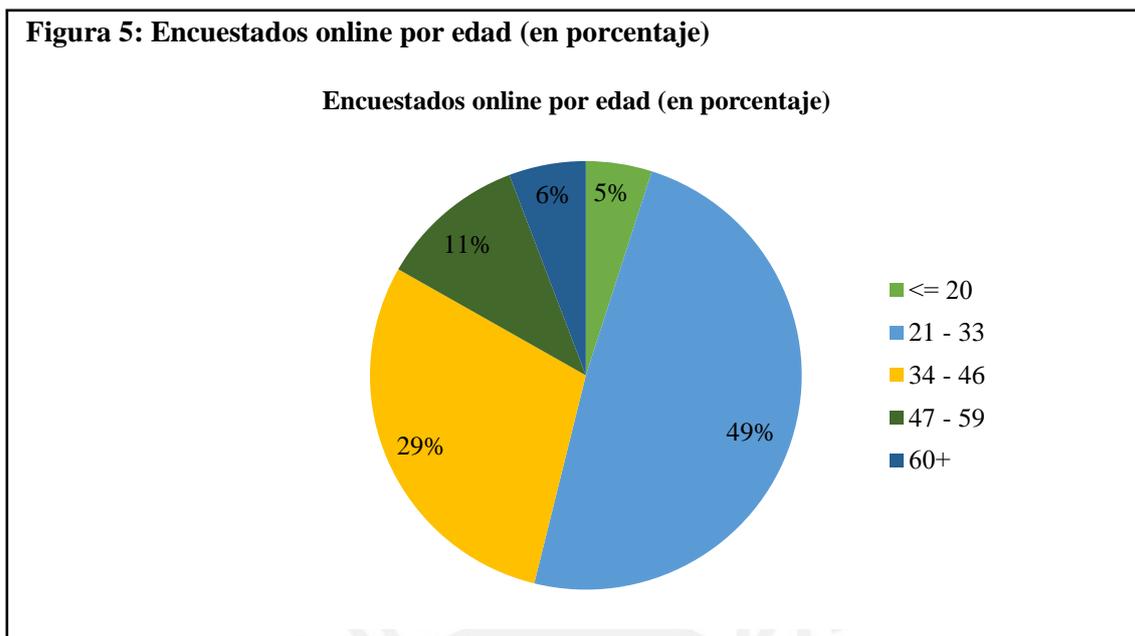
En esta sección se presentan los datos recopilados de las 364 encuestas realizadas, de manera online, a turistas chilenos que previamente hayan visitado el Perú. Es de recalcar que la información presentada a continuación, al ser recopilada mediante un muestreo no probabilístico, no pretende ser un reflejo de la realidad, sino mostrar el perfil de las personas que participaron en la investigación.

Asimismo, conocer el perfil del encuestado nos ayuda a mapear qué estrategias pueden ser las mejores y cuánto puede ser la repercusión de estas en las personas a las que va dirigido, de ahí su importancia. Con ello en cuenta se presenta, en primer lugar, en la figura 4 la clasificación de los encuestados online en función al género. Según los resultados, el 67.03% de los encuestados fueron mujeres y el 32.97% hombres, es decir 243 y 121 participantes, respectivamente.



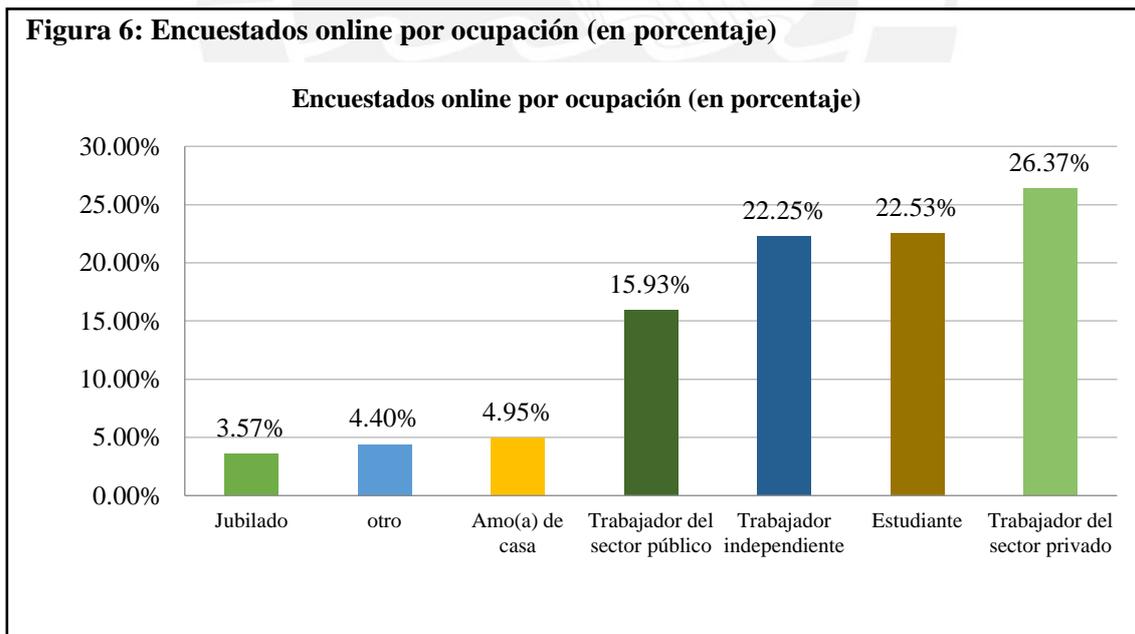
En segundo lugar, se entrevistó a turistas desde la edad de 14 años hasta la edad de 75 años. En base a esos resultados, se obtuvo una media de los encuestados de 35 años y una moda de 23 años. De esta manera según la figura 5, se presenta la siguiente segmentación según rango de edad. Asimismo, estos resultados están en línea con el potencial del turista chileno presentado por PROMPERU (2019) y (2001). Lo que sugiere que el perfil del potencial turista chileno con relación a la edad no ha variado durante los últimos 20 años.

Figura 5: Encuestados online por edad (en porcentaje)



En tercer lugar, se preguntó a los encuestados por su ocupación principal. Entre los principales resultados, se encuentra que un 64.55% trabaja a tiempo completo y un 22.53% estudia (ver figura 6). Esto tiene relación con las edades de los encuestados y, asimismo, con los resultados presentados por PROMPERÚ (2001) y (2019) en donde los hallazgos se mantienen similares, sin grandes variaciones, a lo largo de los últimos años.

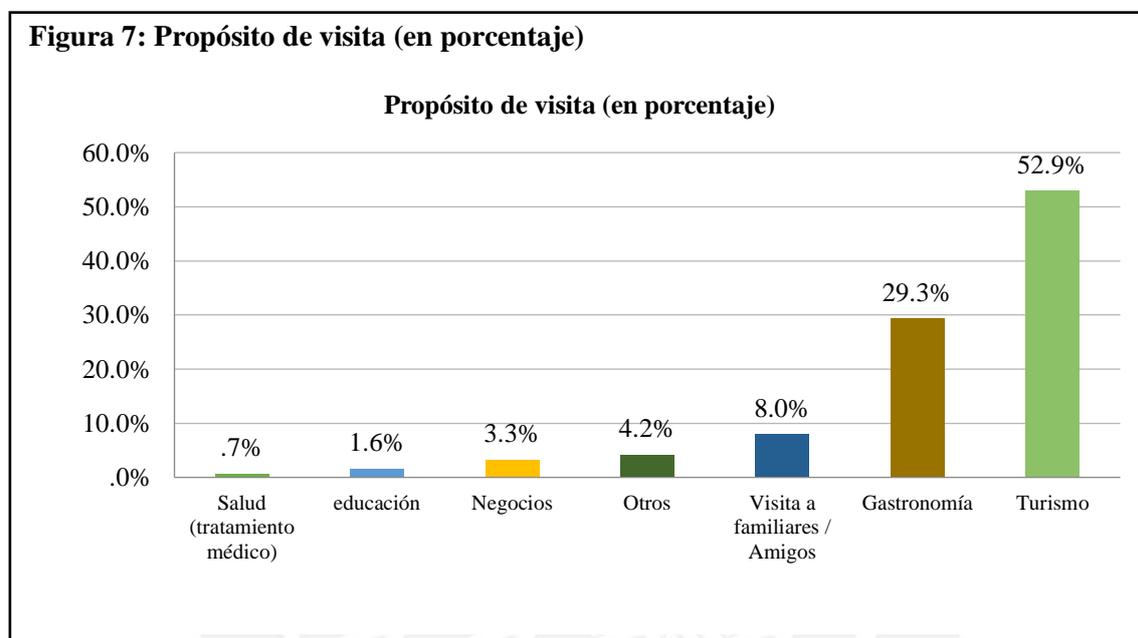
Figura 6: Encuestados online por ocupación (en porcentaje)



En cuarto lugar, se encuestó a los turistas chilenos por el principal motivo de visita o propósito de visita al Perú. Según investigaciones a priori, las principales motivaciones de visita al Perú por parte del público chileno eran (i) turismo, (ii) descanso y (iii) visitar a amigos y familiares (PROMPERU, 2001). Sin embargo, en la presente investigación se encontró que el

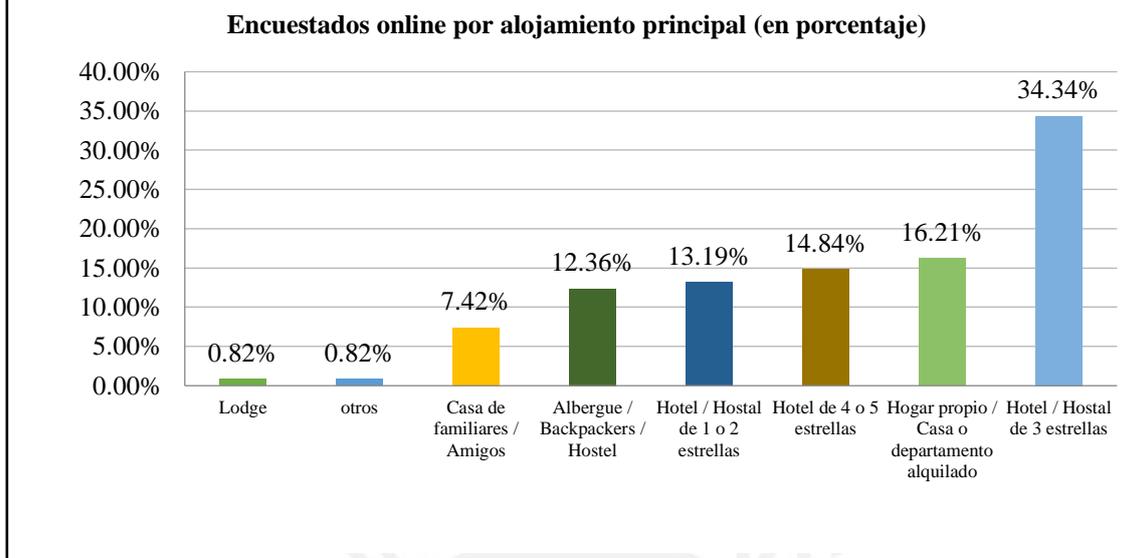
principal motivo de viaje por parte del público chileno para visitar Perú es hacer turismo, seguido de probar la gastronomía y, tercero, visitar a amigos y familiares con porcentajes de 52.9%, 29.3% y 8%, respectivamente (ver figura 7). Lo que sugiere que las principales motivaciones con respecto al turista chileno han cambiado a lo largo de los últimos años. Sin embargo, las razones del porqué las principales motivaciones del turista chileno han cambiado con el pasar de los años deberán ser materia de otro estudio.

Figura 7: Propósito de visita (en porcentaje)



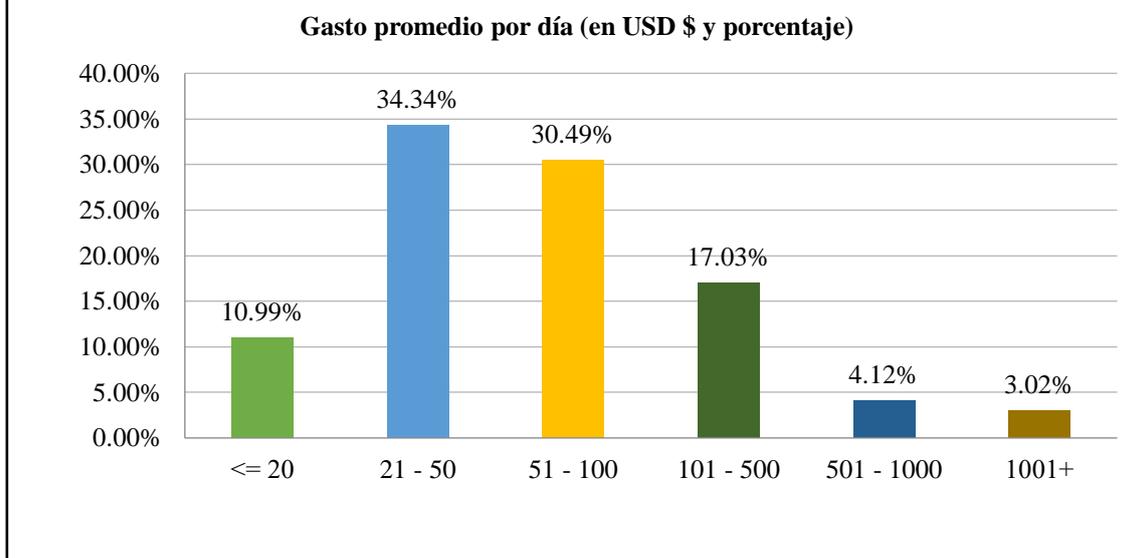
En quinto lugar, referente al alojamiento principal utilizado destacan los hoteles de 3 estrellas (34.34%) seguido por el alquiler de un departamento o el uso de hogar propio (16.21%) y, en tercer lugar, los hoteles de 4 y 5 estrellas (14.84%) (ver figura 8). En contraste con investigaciones previas, PROMPERÚ (2001), se encuentra que el primer y segundo lugar con respecto al alojamiento principal elegido por el público chileno sigue siendo los hoteles de 3 estrellas y el hogar propio/alquilado, respectivamente. Sin embargo, con respecto al tercer lugar, los hoteles de 4 y 5 estrellas han conseguido mayor participación durante los últimos años lo que significa una mayor oportunidad para este sector y las inversiones que puedan realizarse en los próximos años.

Figura 8: Encuestados online por alojamiento principal (en porcentaje)



Según PROMPERÚ el gasto promedio por día del público chileno en Perú durante el 2001 y el 2019 ha sido de USD\$100.00 (2001; 2019). Esto va en línea con lo hallado en la presente investigación en donde el gasto promedio por día tuvo una media de USD\$182.00 y una moda de USD\$100.00 (ver figura 9). Asimismo, la mayor representatividad de la muestra oscila entre los USD\$20.00 y USD\$100.00 lo que sugiere que el nivel de gasto se ha mantenido constante con el transcurso de los años. No obstante, a ello hay que añadirle valores de inflación y valor de dinero en el tiempo, pero está fuera de los alcances de esta investigación.

Figura 9: Gasto promedio por día (en USD \$)



En suma, de la muestra obtenida se pueden observar las siguientes características según el perfil del encuestado: según el género, mujeres (68%) y hombres (22%); casi el 50% de los

encuestados se ubican en el rango de edad desde los 20 a 34 años; la ocupación prioritaria del 65% de los encuestados es trabajo a tiempo completo; el principal motivo de viaje es turismo (53%); el principal alojamiento utilizado son los hoteles de 3 estrellas (35%) y el gasto promedio por día es de USD\$100.00. En el siguiente apartado se describirán los principales hallazgos del modelo propuesto.

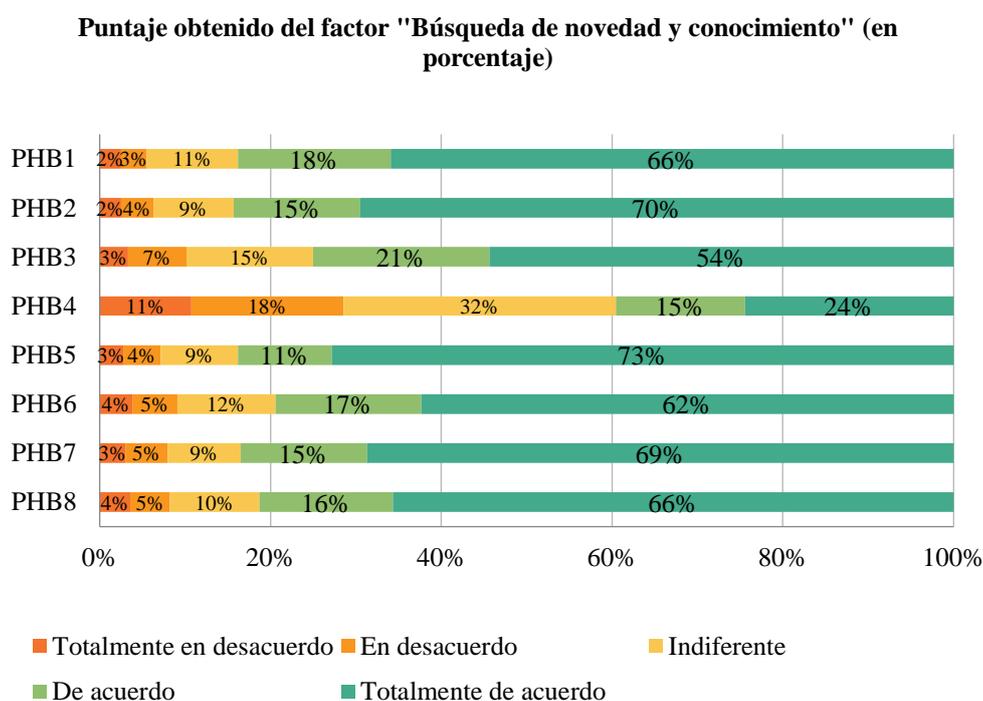
1.2. Estadística descriptiva del modelo

Como se explicó previamente el modelo de las motivaciones de *Push* y *Pull* propuesto por Yousefi y Marzuki (2012) contempla seis factores. Se procederá a detallar los resultados de cada factor, así como los ítems que los conforman.

1.2.1. Estadística descriptiva de factores de motivación de empuje (*push*)

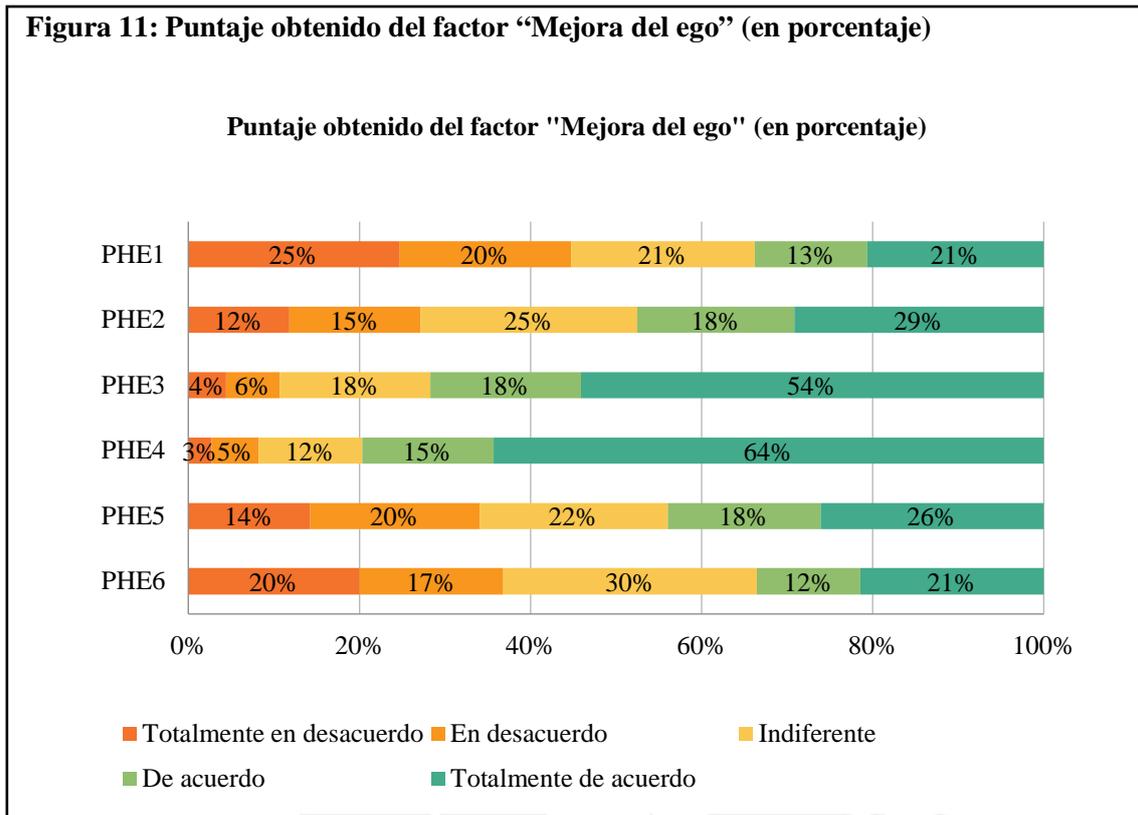
En primer lugar, referente al primer factor de empuje (*PUSH*), “Búsqueda de novedad y conocimiento” se encontraron los siguientes resultados según los 8 ítems que lo conforman. La gran mayoría de los encuestados se mostraron totalmente de acuerdo en que viajan al extranjero por las siguientes razones: les gustaría obtener conocimiento y experiencia sobre un país distinto (PHB1); les gustaría experimentar culturas diferentes a la suya (PHB2); les gustaría conocer cómo viven otras personas y su estilo de vida (PHB3); también, vivir nuevas y emocionantes experiencias (PHB5); en esa línea, les gustaría vivir experiencias diferentes a lo usual (PHB6); además de visitar lugares distintos a los de su localidad (Chile) (PHB7) y satisfacer su curiosidad y/o interés de visitar un país distinto (PHB8). Sin embargo, con respecto a la motivación de viajar al extranjero para conocer nuevas personas (PHB4), los encuestados se mostraron con diferentes opiniones, por ende, este ítem no es uno de los principales motivos del turista chileno para elegir viajar al extranjero. La figura 10 expresa lo expuesto.

Figura 10: Puntaje obtenido del factor “Búsqueda de novedad y conocimiento” (en porcentaje)



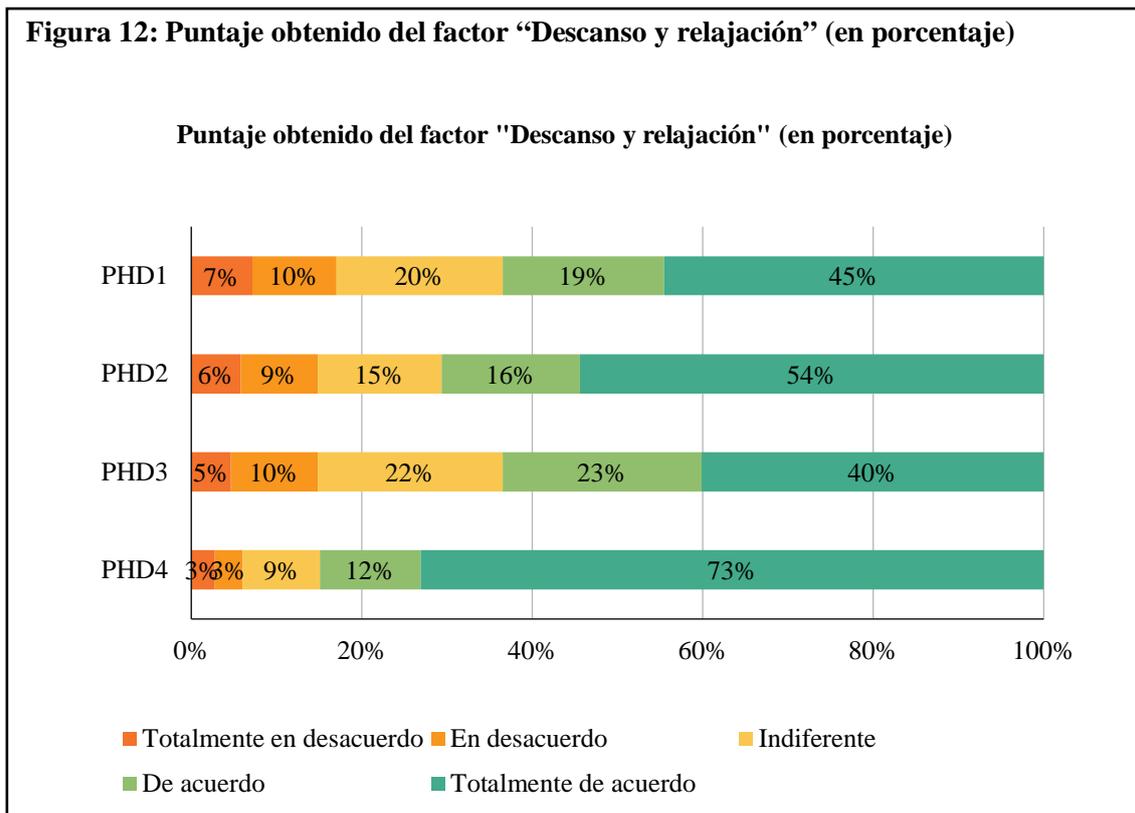
En segundo lugar, referente al factor “Mejora del ego”, los resultados sugieren que no todos los ítems de este factor son los mejores para explicar los motivos de viaje del turista chileno hacia el extranjero por las siguientes razones: en primer lugar, sólo un 33% estuvo totalmente de acuerdo/ de acuerdo en viajar, porque les gustaría visitar los destinos/lugares a los que sus amigos han viajado (PHE1), frente al 77% de los encuestados a los cuales esta motivación le es indiferente, en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Asimismo, la misma tendencia se observa en el ítem PHE2, me gustaría visitar un país que la mayoría valora y aprecia; PH5, me gustaría contar mis experiencias del viaje a otras personas cuando regrese a mi localidad y; PH6, me gustaría compartir más tiempo con mi familia. Sin embargo, al analizar los ítems PH3, me gustaría conocer el país que siempre quise visitar y PH4, me gustaría ir a los destinos/lugares que siempre quise conocer, se encuentra que estas motivaciones sí son importantes al momento de elegir viajar al extranjero para el turista chileno ya que al menos un 81% y un 82% de los encuestados está totalmente de acuerdo/ de a acuerdo. A continuación, la figura 11 expresa lo previamente mencionado:

Figura 11: Puntaje obtenido del factor “Mejora del ego” (en porcentaje)



En tercer lugar, el último factor para viajar al extranjero (*Push*) es “Descanso y relajación” (ver figura 12). A diferencia de los dos factores previamente mencionados, este factor se caracteriza por ser preponderante al momento de sugerir las principales motivaciones de viaje al extranjero por parte del turista chileno. Por ejemplo, con respecto a PHD1, los turistas chilenos están totalmente de acuerdo en viajar para escapar del estrés de su vida cotidiana (45%) y alejarse de su rutina (PHD2) (55%). Así como viajar porque así pueden disfrutar y ser felices (PHD4) con respuestas de un 74%, totalmente de acuerdo. No obstante, referente al ítem PHD3, aunque el 40% marcó que está totalmente de acuerdo viajar al extranjero porque puede descansar y relajarse físicamente, también un 24% y un 22% marcó que esto le es indiferente o está en desacuerdo. Por ello, no se puede dar una opinión a priori si este ítem es relevante con respecto a las motivaciones de viaje del turista chileno por lo cual se lo analizará a más detalle en el siguiente subcapítulo mediante ecuaciones estructurales.

Figura 12: Puntaje obtenido del factor “Descanso y relajación” (en porcentaje)



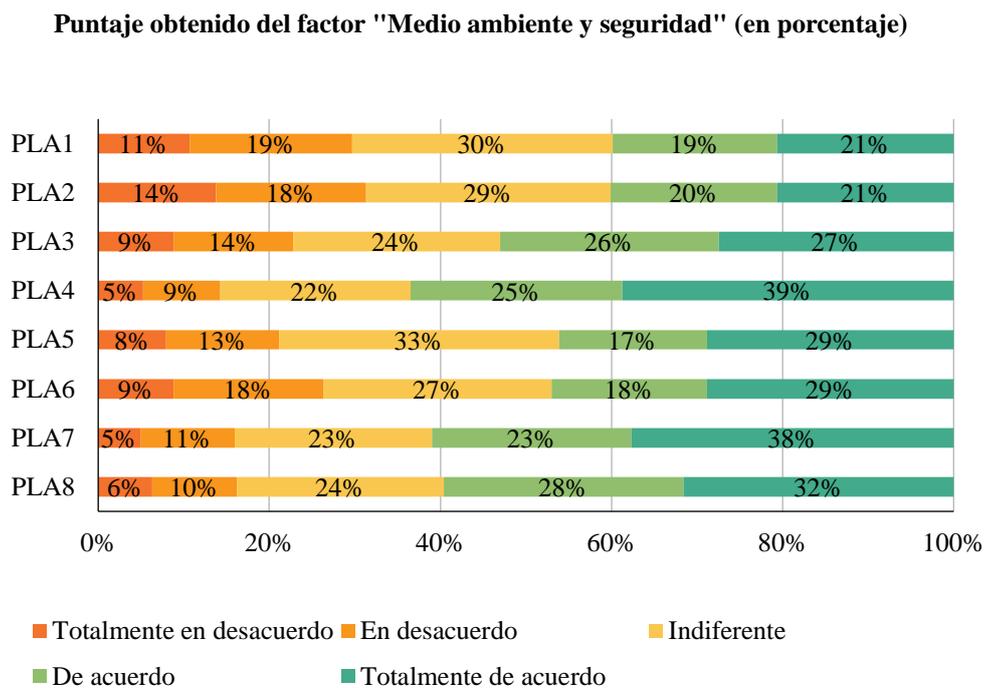
1.2.2. Estadística descriptiva de factores de motivación de atracción (pull)

Por otro lado, en cuanto a las motivaciones que atraen al turista chileno para elegir al Perú como destino (*PULL*), se muestran, a continuación, los hallazgos respecto al factor “Medio ambiente y seguridad”. Este factor es muy importante al momento de describir los principales motivadores de elección de destino por parte del turista. Autores como Loureiro y Jesus señalan que el riesgo percibido (dentro del factor seguridad o medio ambiente) que presente un país afecta negativamente las percepciones del destino de los visitantes (2019). En esa línea, la pandemia generada por el COVID-19 en el Perú no es ajena a ello. Al respecto, Wen & Yang (2020) señalan que es “más probable que los turistas busquen destinos con una infraestructura establecida e instalaciones médicas de alta calidad siguiendo el brote de COVID-19” (pp. s/p). Siguiendo esa lógica, se preguntó a los participantes sobre cuán importante es para ellos viajar al Perú por su seguridad y protección (PLA1) y; por su higiene y limpieza (PLA2) a lo que se encontró que solo un 21% estaba totalmente de acuerdo, seguido por un 20% de acuerdo, para ambos casos. Estos resultados, contrastan con lo propuesto por Wen & Yang, sin embargo, las razones para ello se analizarán en contraste con los resultados del *focus group*.

Por otro lado, con respecto a los ítems relacionados al medio ambiente, se encontró que los turistas están totalmente de acuerdo en viajar al Perú por su higiene y limpieza (PLA2) en un 20.60% y viajar al Perú por sus costas/playas (PLA5) en un 29%. Lo que sugiere que estos no son

los principales motivadores al momento de elegir al Perú como destino de viaje. Sin embargo, esta información se analizará a mayor detalle en conjunto con el programa SPSS en el siguiente subcapítulo. Asimismo, con respecto a las preguntas: cuán importante es para usted viajar al Perú por sus festivales y actividades recreativas (PLA4); por su variedad de lugares para comprar (PLA6); por la amabilidad de su gente (PLA7) y por la disponibilidad de información del viaje (PLA8), se encontró que el 59%, 29%, 38% y 32% respectivamente, estaban totalmente de acuerdo con ello. La figura 13 describe lo mencionado previamente.

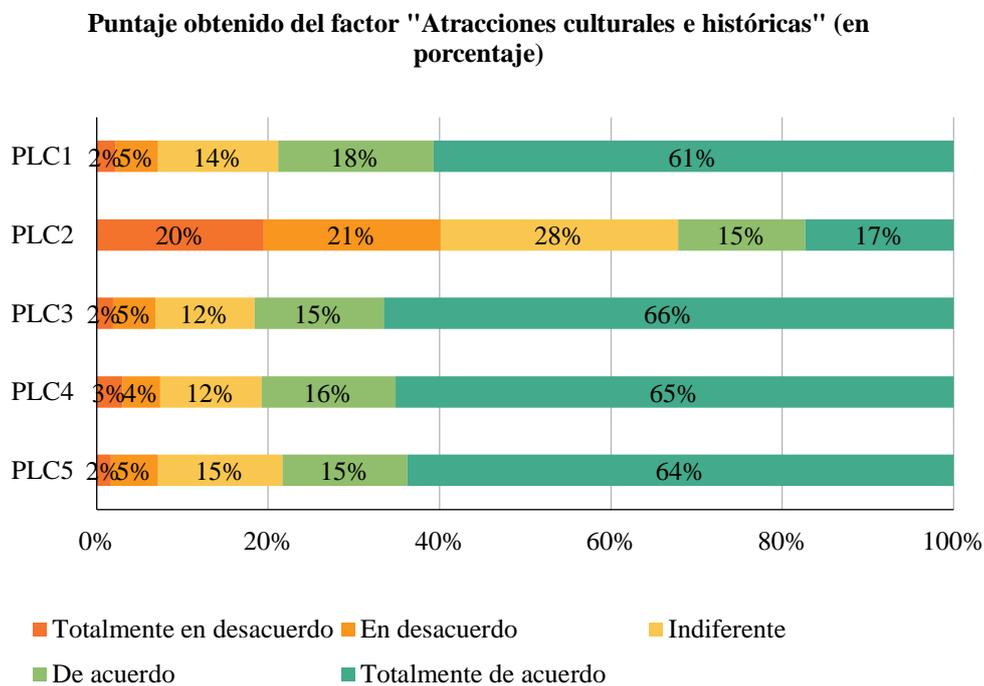
Figura 13: Puntaje obtenido del factor “Medio ambiente y seguridad” (en porcentaje)



Las atracciones culturales e históricas siempre atraen al turista a visitar el territorio nacional. Muestra de ello son los 1,144,267 de turistas extranjeros que visitaron Machu Picchu en el 2018 (INEI, 2020). Por ello, en vista de la importancia de esta motivación, en segundo lugar, se describe el factor referente a las “atracciones culturales e históricas” Se encontró que la mayoría de los encuestados está totalmente de acuerdo en visitar al Perú por la diversidad de culturas (PLC1); por sus lugares culturales e históricos (PLC3); por su gastronomía (PLC4), y por sus paisajes naturales y campos abiertos (PLC5) obteniendo resultados por encima del 60% para todos estos casos. Asimismo, referente a PLC4, el 80% de los turistas chilenos afirmó haber probado la gastronomía peruana durante su estadía (PROMPERÚ, 2001). No obstante, la excepción referente al presente factor es el ítem PLC2 el cual sugiere que visitar las iglesias dentro del Perú no es un indicador para describir las principales motivaciones del turista chileno para visitar el Perú ya que

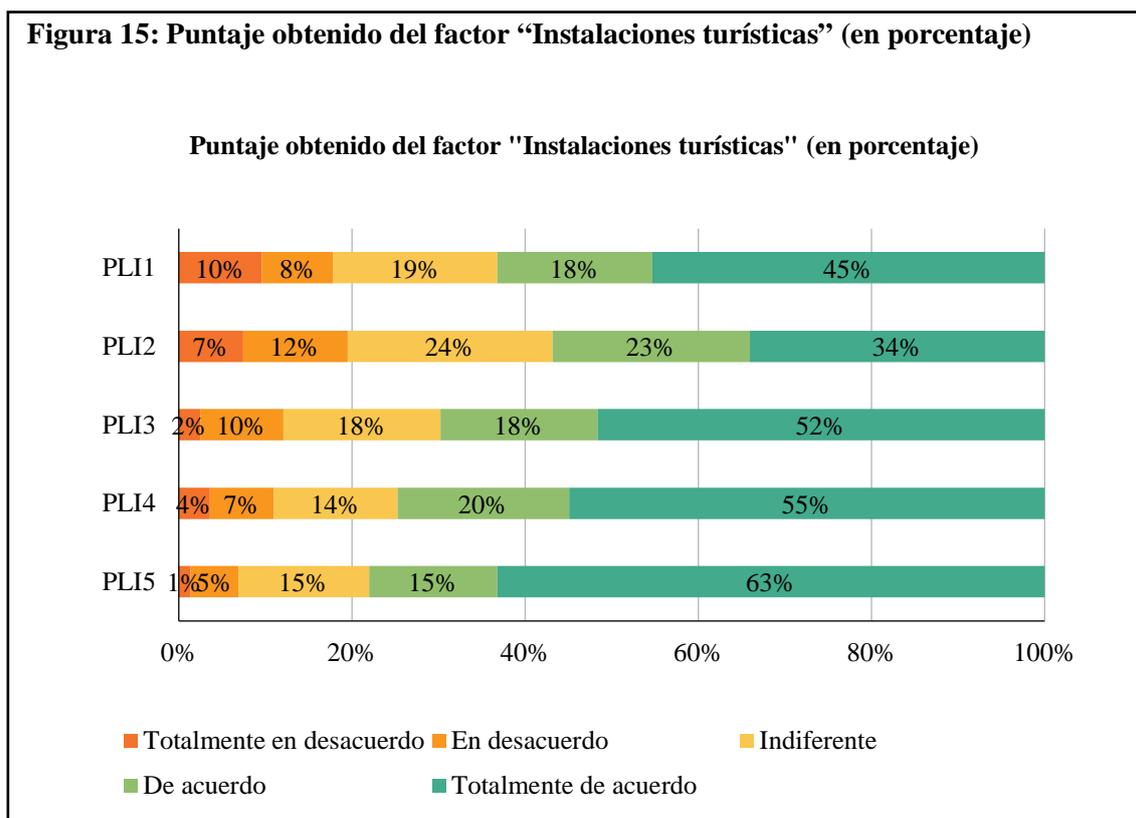
se encontró que solo el 18% está totalmente de acuerdo con este ítem. La figura 14 detalla lo expuesto.

Figura 14: Puntaje obtenido del factor “Atracciones culturales e históricas” (en porcentaje)



Las instalaciones turísticas son “instalaciones físicas que se relacionan directamente con el recurso o atractivo turístico y se utilizan para realizar la visita turística” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011, p.14). Algunos ejemplos son los museos de sitio, zonas de camping, estacionamientos, muelles, etc. En esa línea, la importancia de las instalaciones turísticas es primordial para ofrecer un servicio óptimo durante la estadía del turista. Por ello, se encuestó también por cuán importante es para el turista chileno viajar al Perú por la variedad de atracciones turísticas (PLI5) y se obtuvo que más del 60% de los entrevistados está totalmente de acuerdo en que este es un ítem muy importante al considerar el destino a viajar. Asimismo, también se preguntó por la calidad de los lugares turísticos (PLI3) y la importancia del costo total del viaje (PLI4), obteniendo que más del 50% está totalmente de acuerdo en que la calidad de los lugares turísticos y el costo total del viaje son motivadores importantes al momento de elegir el destino. En esa línea, referente a la organización, conveniencia (PLI2) y distancia del viaje entre Chile y Perú (PLI1) se obtuvo que el 35% y el 46%, respectivamente, está totalmente de acuerdo con que estos ítems son importantes al momento de elegir el destino. La figura 15 expresa lo mencionado previamente.

Figura 15: Puntaje obtenido del factor “Instalaciones turísticas” (en porcentaje)



En suma, este apartado ha presentado, de manera descriptiva, los principales hallazgos obtenidos durante la encuesta al turista chileno. Sin embargo, es importante analizar los resultados de manera estadística. Para ello, se analizará a continuación, mediante el programa SPSS Amos, las correlaciones de los ítems con sus respectivos factores para determinar cuáles son significativos y realizar la bondad de ajuste al modelo.

1.3. Ecuaciones estructurales

En el siguiente subcapítulo se presenta el modelo inicial de las motivaciones *Push* y *Pull* y el modelo final propuesto. Para ello se analizará los índices de bondad de ajuste y las correlaciones entre los factores e ítems.

1.2.1. Modelo inicial

En el siguiente apartado se presenta el modelo inicial propuesto por Yousefi y Marzuki (2012). Para el análisis de los resultados se ha utilizado el software SPSS Amos el cual considera todos los factores e ítems. Antes de adentrarnos en el estudio del AFC se requiere confirmar que es posible realizarlo. Para ello se utilizarán dos indicadores. La prueba de esfericidad de Bartlett y la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Según la prueba de esfericidad de Bartlett, sí es posible hacer un análisis factorial pues la significancia es menor a 0,05 por lo que la hipótesis nula se rechaza. Por otro lado, según la Prueba KMO, se tienen variaciones parciales entre variables

grandes (0,941) y por ende si es posible hacer el análisis factorial confirmatorio. La tabla 3 detalla lo mencionado:

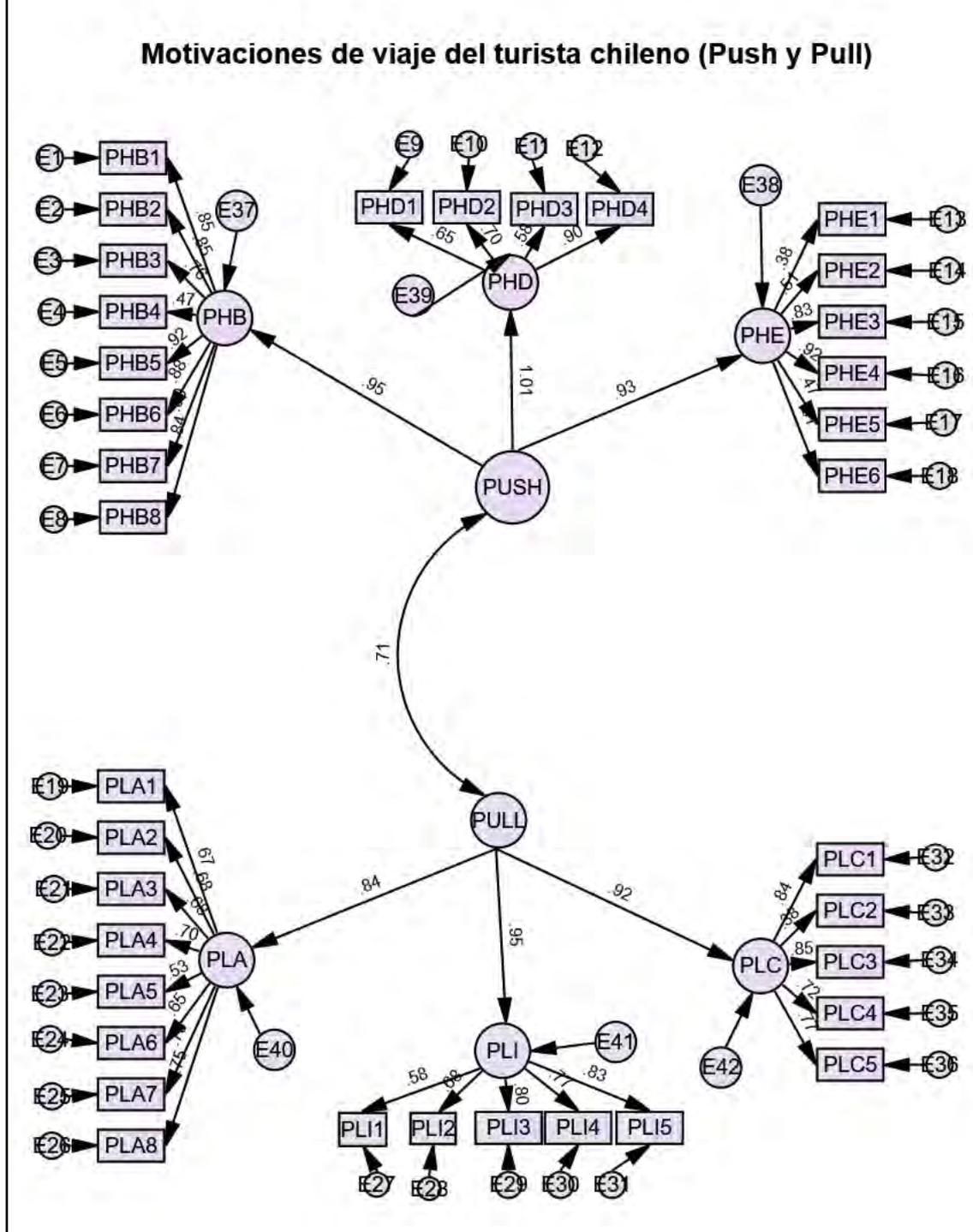
Tabla 3: Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,941
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox.	Significancia	0,000

Después de confirmar que es posible realizar el AFC se procede a analizar los factores y las correlaciones de estos mediante el programa SPSS Amos. De esta manera, se ordenan según la figura 16.



Figura 16: Modelo inicial de motivaciones de viaje del turista chileno (*push* y *pull*)



Asimismo, continuación, en la tabla 4 se presentan los índices de ajuste y los valores obtenidos en función al modelo inicial.

Tabla 4: Medidas de bondad de ajuste del modelo inicial

MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE			
Medidas de bondad de ajuste	Nivel de ajuste aceptable	Resultados obtenidos	Conclusión
BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO			
Chi-Cuadrado	Debe ser no significativo. Valores entre 2 y 5	2515.527	Comparar con rotación
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0 mal ajuste; 1 ajuste perfecto	0.68	Aceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	≤ 0.05	0.95	No aceptable
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	Entre más cerca de 1, mayor correlación	7.365	Comparar con rotación
Chi-Cuadrado sobre los grados de libertad (CMIN/df)	inferior a 3	4.285	No aceptable
Medidas de ajuste incremental			
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	Valores cercanos a 0.9 indican un mejor ajuste	0.637	No aceptable
Índice normado de ajuste (NFI)		0.759	Aceptable
Índice no normalizado de ajuste o Tucker Lewis (NNFI/TLI)		0.789	Aceptable
Índice de ajuste comparativo (CFI)		0.803	Aceptable
Medidas de ajuste de parcimonia			
Índice de ajuste normado de parcimonia (PNFI)	Mayor parcimonia con valores cercanos a 1	0.707	Aceptable
Criterio de información de Akaike (AIC)	Mayor parcimonia con valores cercanos a 0.	2673.527	Comparar con rotación
Índice de bondad de ajuste de parcimonia (PCFI)	$0.5 < \text{valor} < 0.7$	0.749	Aceptable
PRATIO	Mayor parcimonia con valores cercanos a 1	0.932	Aceptable

En base a los resultados se concluye lo siguiente: en primer lugar, la bondad de ajuste de este, se presenta el Chi-cuadrado. De acuerdo con la literatura debe ser no significativo, es decir mayor a 0.05 (Escobedo, 2016). No obstante, al ser sensible al tamaño de la muestra se sugiere utilizar el índice AGFI (Chi6n & Charles, 2016; Escobedo et al., 2016). Al respecto, de lo mencionado se obtuvo un Chi-cuadrado de 2515.527 y un AGFI de 0.637. Seg6n Chi6n y Charles el 6ndice AGFI oscila entre 0 y 1. Pero para tener un buen ajuste el resultado debe ser mayor a 0.7. Por ello, se sugiere mejorar el modelo.

En segundo lugar, referente a las medidas de ajuste incremental, se presenta el 6ndice Tucker-Lewis (TLI) y el 6ndice de ajuste comparativo (CFI). De acuerdo con la literatura estos 6ndices oscilan entre 0 y 1 en donde los valores m6s cercanos a 0.9 indican un mejor ajuste (Escobedo, 2016). En este caso, se obtuvo un TLI de 0.789 y un CFI de 0.803. Con respecto al 6ndice TLI, este no cumple con los par6metros establecidos por la literatura por lo cual, tambi6n expresa la necesidad de realizar modificaciones al modelo para un mejor ajuste.

En tercer lugar, referente a la parsimonia o eficiencia del modelo se presentan los 6ndices de ajuste normado (PNFI), y el Pratio. En ambos casos, la literatura sugiere que los valores sean lo m6s cercano a 1. En este modelo se obtuvo PNFI de 0.707 y Pratio de 0.932. Ello indica que el modelo es eficiente, pero puede ser m6s eficiente. En esa l6nea, el 6ndice de bondad de ajuste de parsimonia indica que para tener un modelo eficiente el resultado de este 6ndice debe oscilar entre 0.5 y 0.7, en este modelo el resultado es de 0.749. Entonces, se concluye que el modelo requiere modificaciones para ser m6s eficiente.

En adici6n a esto, se evalu6 en qu6 medida los 6tems aportan a los factores. Para lo cual se evalu6 la significancia de estos y la correlaci6n de estos. La siguiente tabla 5 presenta las estad6sticas obtenidas por cada 6tem y en qu6 medida aporta cada uno al modelo.

Tabla 5: Resultados iniciales del cuestionario

Resultados iniciales estandarizados							
			Estimado	S.E.	C.R.	P-value	Coefficiente de regresi6n estandarizado
PLI	←	PULL	1.06	0.082	12.894	***	0.955
PLA	←	PULL	1				0.835
PLC	←	PULL	1.057	0.082	12.822	***	0.924
PHB	←	PUSH	1				0.952
PHD	←	PUSH	0.986	0.074	13.298	***	1.012
PHE	←	PUSH	0.609	0.085	7.172	***	0.931

Tabla 5: Resultados iniciales del cuestionario (continuación)

Resultados iniciales estandarizados							
			Estimado	S.E.	C.R.	P-value	Coefficiente de regresión estandarizado
PHB8	←	PHB	1				0.836
PHB7	←	PHB	1.04	0.046	22.77	***	0.899
PHB6	←	PHB	1.085	0.049	22.057	***	0.883
PHB5	←	PHB	1.042	0.044	23.862	***	0.921
PHB4	←	PHB	0.68	0.072	9.409	***	0.47
PHB3	←	PHB	0.943	0.055	17.256	***	0.758
PHB2	←	PHB	0.929	0.045	20.569	***	0.848
PHB1	←	PHB	0.923	0.044	20.818	***	0.854
PHD1	←	PHD	1				0.646
PHD2	←	PHD	1.053	0.089	11.88	***	0.698
PHD3	←	PHD	0.825	0.082	10.06	***	0.575
PHD4	←	PHD	1.067	0.073	14.585	***	0.905
PHE1	←	PHE	1				0.383
PHE2	←	PHE	1.241	0.199	6.239	***	0.511
PHE3	←	PHE	1.736	0.237	7.322	***	0.832
PHE4	←	PHE	1.756	0.235	7.472	***	0.924
PHE5	←	PHE	1.187	0.197	6.029	***	0.474
PHE6	←	PHE	0.788	0.166	4.756	***	0.315
PLA8	←	PLA	1				0.754
PLA7	←	PLA	0.999	0.07	14.249	***	0.749
PLA6	←	PLA	0.943	0.077	12.244	***	0.651
PLA5	←	PLA	0.742	0.075	9.901	***	0.534
PLA4	←	PLA	0.928	0.07	13.302	***	0.703
PLA3	←	PLA	0.953	0.075	12.755	***	0.676
PLA2	←	PLA	0.988	0.077	12.795	***	0.678
PLA1	←	PLA	0.939	0.074	12.619	***	0.67
PLI5	←	PLI	1				0.827
PLI4	←	PLI	1.051	0.063	16.667	***	0.773

Tabla 5: Resultados iniciales del cuestionario (continuación)

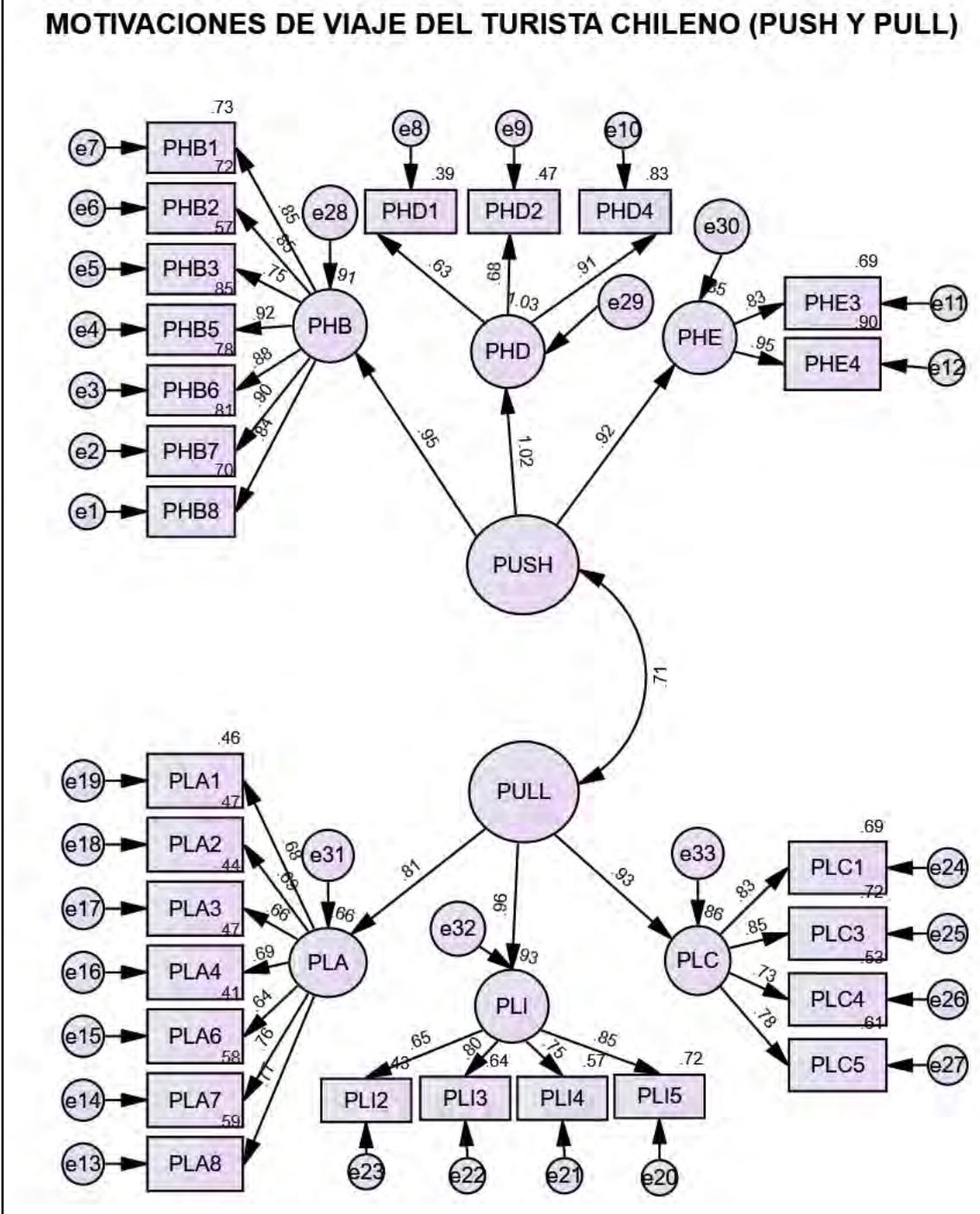
Resultados iniciales estandarizados							
			Estimado	S.E.	C.R.	P-value	Coefficiente de regresión estandarizado
PLI3	←	PLI	1.092	0.063	17.468	***	0.799
PLC1	←	PLC	1				0.838
PLC2	←	PLC	0.59	0.083	7.13	***	0.377
PLC3	←	PLC	0.984	0.051	19.443	***	0.848
PLC4	←	PLC	0.879	0.057	15.479	***	0.724
PLC5	←	PLC	0.918	0.054	17.006	***	0.774
PLI2	←	PLI	1.035	0.073	14.136	***	0.683
PLI1	←	PLI	0.93	0.081	11.497	***	0.578

En vista de los resultados observados, se puede deducir que todas las variables son significativas. Sin embargo, los ítems relacionados a los factores *PUSH*: PHB4, viaje al extranjero, porque me gustaría conocer nuevas personas; PHE1, me gustaría visitar los destinos/lugares a los que mis amigos han viajado; PHE2, me gustaría visitar un país que la mayoría valora y aprecia; PHE5, me gustaría contar mis experiencias del viaje a otras personas cuando regrese a mi localidad; PHB6, me gustaría compartir más tiempo con mi familia; PHD3, me gustaría descansar y relajarme físicamente; y los ítems relacionados a los factores *PULL*: PLA5, cuán importante es para mí viajar al Perú por sus costas/playas; PLC2, viajar al Perú por sus iglesias y PLI1, viajar al Perú por la distancia de viaje entre Chile y Perú deben ser suprimidos, puesto a que cuentan con bajos coeficientes de regresión y por no alcanzar un coeficiente de regresión mayor a 0.06 (Escobedo et al., 2016). Por ello, a partir de los resultados analizados de forma preliminar se concluye que es necesario realizar un nuevo modelo sin los ítems mencionados previamente

1.2.2. *Modelo final*

Con la finalidad de mejorar el ajuste del modelo inicial se suprimieron los ítems PHB4, PHE1, PHE2, PHE5, PHE6, PHD3, PLA5, PLC2 y PLI1, debido a la poca o nula correlación entre estos. El modelo final puede apreciarse en la figura 17.

Figura 17: Modelo final de motivaciones de viaje del turista chileno (*push* y *pull*)



Asimismo, en la tabla 6 puede apreciarse la bondad de ajuste que resulta de las rotaciones efectuadas para el modelo final.

Tabla 6: Medidas de bondad de ajuste del modelo final

MEDIDAS DE BONDAD DE AJUSTE			
Medidas de bondad de ajuste	Nivel de ajuste aceptable	Resultados obtenidos	Conclusión
BONDAD DE AJUSTE DEL MODELO			
Chi-Cuadrado	Debe ser no significativo. Valores entre 2 y 5	1410.235	Mejóro
Índice de bondad de ajuste (GFI)	0 mal ajuste; 1 ajuste perfecto	0.767	Aceptable
Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)	≤ 0.05	0.97	No aceptable
Índice de validación cruzada esperada (ECVI)	Entre más cerca de 1, mayor correlación	4.221	Mejóro
Chi-Cuadrado sobre los grados de libertad (CMIN/df)	inferior a 3	4.449	No aceptable
Medidas de ajuste incremental			
Índice ajustado de bondad de ajuste (AGFI)	Valores cercanos a 0.9 indican un mejor ajuste	0.722	Mejóro
Índice normado de ajuste (NFI)		0.836	Aceptable
Índice no normalizado de ajuste o Tucker Lewis (NNFI/TLI)		0.853	Aceptable
Índice de ajuste comparativo (CFI)		0.867	Aceptable
Medidas de ajuste de parcimonia			
Índice de ajuste normado de parcimonia (PNFI)	Mayor parcimonia con valores cercanos a 1	0.755	Aceptable
Criterio de información de Akaike (AIC)	Mayor parcimonia con valores cercanos a 0.	1532.235	Mejóro
Índice de bondad de ajuste de parcimonia (PCFI)	$0.5 < \text{valor} < 0.7$	0.643	Aceptable
PRATIO	Mayor parcimonia con valores cercanos a 1	0.903	Aceptable

En primer lugar, se puede apreciar que el indicador Chi-cuadrado es de 1410.235, inferior a 2515.527 obtenido previamente y acorde a lo que sugiere Escobedo (2016) el valor del índice corresponde a una reducción en el chi-cuadrado. Asimismo, el AGFI es de 0.722 indicando un mejor ajuste en comparación al obtenido en el modelo anterior (0.637). Estos resultados sugieren que se ha obtenido un mejor ajuste del modelo. En segundo lugar, referente a las medidas de ajuste incremental, se obtuvo los resultados de 0.853 y 0.867 para los índices de Tucker-Lewis (TLI) y el índice de ajuste comparativo (CFI), respectivamente. De acuerdo con la literatura estos índices oscilan entre 0 y 1 en donde los valores más cercanos a 0.9 indican un mejor ajuste (Escobedo et al., 2016). En contraste con los resultados obtenidos del modelo inicial se puede sugerir que los resultados del modelo final cuentan con un mejor ajuste del modelo. Finalmente, en tercer lugar, referente a los índices de parsimonia, se obtuvo en el índice PNFI el valor de 0.755 y en el Pratio un valor de 0.903 lo que evidencia que el modelo es eficiente. En esa línea, el índice de bondad de ajuste de parsimonia se encuentra entre 0.5 y 0.7 con un valor de 0.643. Entonces, en suma, de lo expuesto, al suprimir los ítems previamente mencionados se evidencia que los resultados han mejorado e indican que el modelo es eficiente y cuenta con un mejor ajuste en comparación con el modelo inicial. Por ello, a continuación, en la tabla 7 se muestra la significancia de los ítems, así como las correlaciones entre las variables.

Tabla 7: Resultados del modelo final

Resultados modelo final estandarizado							
			Estimado	S.E.	C.R.	P-value	Coefficiente de regresión estandarizado
PHB	←	<i>PUSH</i>	1				0.952
PHD	←	<i>PUSH</i>	0.96	0.075	12.828	***	1.017
PHE	←	<i>PUSH</i>	1.046	0.063	16.485	***	0.921
PLA	←	<i>PULL</i>	1				0.814
PLI	←	<i>PULL</i>	1.11	0.085	13.071	***	0.964
PLC	←	<i>PULL</i>	1.069	0.084	12.685	***	0.93
PHB8	←	PHB	1				0.836
PHB7	←	PHB	1.041	0.046	22.802	***	0.9
PHB6	←	PHB	1.086	0.049	22.051	***	0.883
PHB5	←	PHB	1.043	0.044	23.904	***	0.923
PHB3	←	PHB	0.937	0.055	17.102	***	0.754
PHB2	←	PHB	0.928	0.045	20.523	***	0.847
PHB1	←	PHB	0.922	0.044	20.782	***	0.853

Tabla 7: Resultados del modelo final (continuación)

Resultados modelo final estandarizado							
			Estimado	S.E.	C.R.	P-value	Coefficiente de regresión estandarizado
PHE3	←	PHE	1				0.831
PHE4	←	PHE	1.038	0.046	22.698	***	0.947
PLA8	←	PLA	1				0.766
PLA7	←	PLA	1.001	0.068	14.667	***	0.761
PLA6	←	PLA	0.91	0.075	12.059	***	0.638
PLA4	←	PLA	0.895	0.068	13.109	***	0.688
PLA3	←	PLA	0.916	0.073	12.52	***	0.66
PLA2	←	PLA	0.986	0.075	13.08	***	0.687
PLA1	←	PLA	0.938	0.073	12.899	***	0.678
PLI5	←	PLI	1				0.849
PLI4	←	PLI	1	0.06	16.572	***	0.755
PLI3	←	PLI	1.065	0.059	18.029	***	0.799
PLI2	←	PLI	0.963	0.071	13.56	***	0.652
PLC1	←	PLC	1				0.833
PLC3	←	PLC	0.988	0.051	19.201	***	0.846
PLC4	←	PLC	0.888	0.057	15.476	***	0.727
PLC5	←	PLC	0.933	0.054	17.128	***	0.782
PHD4	←	PHD	1.11	0.079	14.01	***	0.911
PHD1	←	PHD	1				0.625
PHD2	←	PHD	1.066	0.094	11.351	***	0.684

Como puede notarse, todos los ítems son significativos y, además, representan a la muestra ya que cumplen con el requisito de correlación mayor a 0.6 (Escobedo et al., 2016). Por ello, debido a la condición previamente satisfecha se procede a mencionar que se cuenta con el mejor modelo propuesto y eficiente. Por esta razón, ya no se suprimen más ítems. Además, que, de continuar realizando, se perdería información útil para la investigación. De esta manera, en base a los resultados, se concluye que existe una relación significativa entre los factores Búsqueda de novedad y conocimiento; Mejora del ego; Descanso y relajación; Medio ambiente y seguridad; Atracciones culturales e históricas; e Instalaciones turísticas con respecto a las motivaciones *push* y *pull* del turista chileno.

Luego de presentar el análisis cuantitativo, también es importante analizar cómo estos resultados se complementan con la información cualitativa. En consecuencia, se analizarán los hallazgos del *focus group* y entrevistas a profundidad en el siguiente apartado, pero debe mencionarse que, siendo una investigación mixta con ponderación mayoritariamente cualitativa, los resultados que se analizan en la siguiente sección adquieren mayor relevancia para las conclusiones de esta investigación.

2. Desarrollo de motivaciones *pull* del turista chileno

En el presente subcapítulo, a través de investigación cualitativa y con técnica de recolección de *focus group*, se pretende desarrollar las motivaciones extrínsecas de atracción (*pull*) que persuaden a los turistas chilenos a viajar al Perú, con el objetivo de profundizar en esta motivación para relatar una descripción más completa del turista.

Para ello, el subcapítulo se divide en dos. En el primer apartado, se exponen resumidamente los resultados descriptivos de la recolección de información en campo; y, en el segundo apartado, se analiza la información, ordenándola de acuerdo con las variables propuestas por el modelo *push* empleado en el análisis cuantitativo.

2.1. Descripción de la información

A fin de presentar la información identificada en campo a través de dos *focus group* a turistas chilenos, que ya han visitado Perú, se presentan dos matrices resúmenes de las respuestas de los consultados (ver Tabla 8 y 9).

Tabla 8: Matriz de respuestas de resumen (focus group #1)

<i>Focus group #1</i>	Hernán Acuña	Víctor Román	Juan Fábrega	Irene Echevarría	José Donoso	Waleska Yáñez	Alejandro San Martín	Érika del Carmen
Mencionar lo que más le gustó del Perú durante su última visita.	Existe una relación histórica entre ambos países. Los nombres de ciudades, distritos, héroes están muy presentes en la historia chilena, desde la era prehispánica hasta la republicana.	De acuerdo con la importancia histórica, pero además hay muchos recursos turísticos y estamos cerca.	De acuerdo con la importancia histórica, pero, además, es un destino económico, con una industria turística desarrollada y excelente gastronomía.	De acuerdo con la importancia histórica, además hay diversos destinos por visitar: Cusco, Nazca, Piura, etc.	De acuerdo con la importancia histórica: es una inquietud natural, pero además hay un valor cultural, que el recurso humano se emplea muy bien.	De acuerdo con la importancia histórica, pero, además, tiene destinos entretenidos o para hacer compras, como Tacna o Gamarra, en Lima.	De acuerdo con la importancia histórica, lo virreinal es un aspecto relevante, pero, además, la cultura está siempre presente.	De acuerdo con la importancia histórica, eso es algo que se valora mucho allá: se cuida bastante el patrimonio.
Mencionar lo que menos le gustó del Perú durante su última visita.	Antes de viajar, uno conoce las limitaciones del destino: compartimos varias en LATAM. Pero, la inseguridad como peatón o pasajero es algo que se debe mejorar.	Se tienen muchos destinos interesantes, pero acceder a varios de ellos no es sencillo o toma tiempo. Por ejemplo, un caso es el aeropuerto de Cusco que está en medio de la ciudad.	No existe inconveniente con la falta de infraestructura en ciertos destinos: es relevante también la sensación de visitar un destino rural, remoto o natural.	Mucho del desarrollo de infraestructura se concentra en Lima, pero en otros destinos más alejados se evidencia una escasez de inversión: salud, sanitaria, comunicaciones, etc.	Punto importante de mejora es la infraestructura, pero también la seguridad en las carreteras: se atravesó una experiencia de corrupción a la policía de carreteras.	En general, fue una muy grata experiencia en su visita, sin embargo, la conducción vehicular en la ciudad era muy mala: mucha inseguridad.	-	Se reconoce que hay un espacio para la mejora de infraestructura, pero que esto no implique el cambio del paisaje o patrimonio de los destinos rústicos y naturales, pues es una ventaja.

Tabla 8: Matriz de respuestas de resumen (focus group #1) (continuación)

<i>Focus group #1</i>	Hernán Acuña	Víctor Román	Juan Fábrega	Irene Echevarría	José Donoso	Waleska Yáñez	Alejandro San Martín	Érika del Carmen
Señalar qué aspectos debería tener en cuenta el Perú como prioridad para que usted retorne como turista en un escenario post COVID-19	Quizás los más jóvenes puedan considerar viajar cuidándose sin vacuna, pero se considera necesaria en la población mayor: la seguridad está en uno mismo.	Si bien es necesaria una vacuna, se puede hacer turismo seguro a los lugares con menor aglomeración, con protocolos seguros y la recomendación importante de personas cercanas, que ya hayan viajado.	Retomar la confianza para viajar será algo difícil de lograr: se buscan mejores indicadores de salud y cultura sanitaria. Siempre se pensaría dos veces la decisión por temas sanitarios.	Afirma que cada uno está condicionado por sus circunstancias: algunos quieren mayor seguridad sanitaria (protocolos), otros exigen una vacuna. Al final, se busca la estabilidad.	Considero que no es necesaria una vacuna: tomando las precauciones necesarias, se puede viajar seguramente. Pero es necesario fronteras abiertas y protocolos.	Sería una nueva forma de hacer turismo, con un turista más exigente en temas de salubridad y seguridad. Se consideran necesarios protocolos internacionales, con homologación, para tener cierta seguridad.	Es necesaria la vacuna para retomar los viajes con tranquilidad: todo lo demás, pues, son paliativos. No le agradaría enfermarse en un país extranjero.	El temor por contagiarse no corresponde como exigencia al gobierno o negocios, es un aspecto interno: se demanda la vacuna para viajar.
Agradecimiento a los participantes y palabras finales (conclusión y/o recomendaciones)	Personalmente, buscará destinos en los que se puedan controlar la mayor cantidad de variables: ir a los lugares que más conozco.	Las formas de hacer turismo sin duda cambiarán, pero los destinos y patrimonios siempre estarán allí.	Resulta obligatorio para las industrias y gobierno atender los nuevos criterios de este turista que exige una experiencia segura.	-	Los grandes destinos que tiene Perú seguirán allí y ya son conocidos por todos. Por ello, no es necesario promocionarse más, sino promover la salud y un destino seguro.	-	Los virus se van cuando llega la vacuna; de ahí el turismo y la vida seguirán su curso. Pero, es necesaria entonces la vacuna.	Los turistas tienen la esperanza y anhelo de volver a viajar, pero conociendo los nuevos criterios de esta nueva normalidad.

Tabla 9: Matriz de respuestas de resumen (focus group #2)

Focus group #2	Luis Medina	Gonzalo Neira	Margareth Ambiado	Maité Catalán	David Silva
Mencionar lo que más le gustó del Perú durante su última visita.	Existen muchos destinos atractivos para el turismo: ciudades como patrimonio; además, hay paquetes turísticos completos a un notable precio cómodo. Finalmente, la cultura es querida y cuidada por todos.	De acuerdo con la relevancia a la cultura, pero, además, hay mucha calidez en las personas: siempre te ayudan amablemente. Por supuesto, la gastronomía se considera un beneficio adicional a la experiencia de viaje.	De acuerdo con la relevancia a la cultura, pero también es relevante la amabilidad de las personas; sobre todo, no solo asisten a los turistas, sino que además brindan información adicional sobre la cultura local.	De acuerdo con la relevancia a la cultura y la amabilidad de las personas, pero además es notable el esfuerzo sobre el servicio de calidad. Por ejemplo, en la gastronomía, uno puede degustar platillos agradables en varios mercados locales.	De acuerdo con la relevancia a la cultura; localmente se valora mucho, a diferencia del Chile con las culturas locales. Otro punto es la diversidad de lugares por experimentar: playas, sierra, selva, entre otros.
Mencionar lo que menos le gustó del Perú durante su última visita.	Hay varios destinos en Perú, que, aunque son agradables por la cultura e historia, no cuentan con la debida infraestructura sanitaria (caso Aguas Calientes).	Soporta la idea de que es requerida una mayor fiscalización de los centros de uso común.	Evidenció un impase con la conducción vehicular, notando una conducta violenta: contraria a la amabilidad de la población. Además, de observar puntos turísticos muy mercantilizados, con mucho ruido.	La cultura cívica no cumple con las expectativas; en particular con la conducción vehicular y la seguridad que ello transmite.	Percibió en una minoría importante de peruanos un poco atención al cumplimiento de normas (cultura cívica), reflejada en el caso de la conducción vehicular, en donde se premia al más hábil sobrepasando normas, sin ser reprimido.

Tabla 9: Matriz de respuestas de resumen (focus group #2) (continuación)

Focus group #2	Luis Medina	Gonzalo Neira	Margareth Ambiado	Maité Catalán	David Silva
Señalar qué aspectos debería tener en cuenta el Perú como prioridad para que usted retorne como turista en un escenario post COVID-19	Exige una mayor fiscalización y rigurosidad sobre las normas sanitarias y protocolos de los establecimientos comunes. Además, esperaría enterarse de las nuevas medidas por redes sociales, aunque con mayor medida proveniente de una persona cercana que ya haya viajado.	Exige presencia constante de inspectores en los puntos turísticos asegurando las medidas sanitarias. Considera necesario el consejo de alguien cercano que haya viajado para tomar la decisión.	Para viajar esperaría ver mejora en indicadores salud pública contra el COVID-19, enterándose por las noticias internacionales; además de una certeza de constate reapertura de fronteras. Observaría casos de personas que ya han viajado a través de YouTube o Facebook, aunque espera el consejo de alguien cercano.	Tomaría la decisión de viajar, aún sin contar con una vacuna contra el COVID-19, pues se reconoce que la responsabilidad personal es relevante. Pero, espera observar una mayor fiscalización con los establecimientos de uso común. Gustaría, pero no exige tener el consejo de alguien cercano, que ya haya viajado.	Retomaría el turismo con la condición de que en los puntos turísticos se respeten y fiscalicen rigurosamente las medidas sanitarias con protocolos claros. Además, espera una mejora evidente en la infraestructura básica sanitaria y atención de salud primaria confiable.
Agradecimiento a los participantes y palabras finales (conclusión y/o recomendaciones)	El consejo boca a boca es la herramienta más efectiva para convencer, porque transmite seguridad al saber que se están aplicando y respetando las nuevas medidas sanitarias.	Le transmitirá mucha confianza observar un turismo ordenado a cargo de las industrias y gobierno: hoteles limpios, mercados fiscalizados, etc.	Espero que el respeto a las nuevas normas permita una reducción general de los indicadores sanitarios nacionales, a fin de atraer más turistas y tener más confianza para viajar.	La cultura local se ha cuidado con mucho esmero con el pasar del tiempo; por ello, se espera el mismo esfuerzo con el respeto de las medidas sanitarias.	La fiscalización de las normas es una tarea de todos, pero es necesario que las instituciones presten más atención a los hoteles, transporte, mercados, restaurantes, etc.

2.2. Análisis de la información

Con la pretensión de profundizar las motivaciones extrínsecas de atracción (*pull*) que promueven a los turistas chilenos a viajar al Perú durante la pandemia de covid-19, se desarrolla el análisis en función de los factores de atracción (*pull*) identificados en el apartado cuantitativo; siendo estos tres destacados: i) medio ambiente y seguridad; ii) atracciones culturales; y iii) instalaciones turísticas.

En ese sentido, se presentarán los resultados utilizando la misma codificación aplicada para el apartado cuantitativo. Se ha considerado agregar un filtro a cada factor de análisis, siendo este el agrado o desgrado –del turista chileno durante su estadía en Perú– sobre la categoría.

2.2.1. Sobre medio ambiente y seguridad

Dentro de este factor, se encuentran diversos subfactores a saber: 1) seguridad y protección; 2) higiene y limpieza; 3) clima; 4) festivales y acciones recreativas; 5) costas y playas; 6) lugares para comprar; 7) amabilidad de su gente; y 8) disponibilidad de información.

a. Aspectos de agrado

a.1. Amabilidad de su gente

El subfactor con mayores referencias positivas respecto al factor de “Medio ambiente y seguridad” ha sido “Amabilidad de su gente”.

De acuerdo con la recolección de información, se puede analizar que el subfactor se evidencia de dos formas distintas, según el origen de la percepción: uno directamente relacionado al turismo (agentes de la operación) y otro indirecto (pobladores locales).

Respecto al primero, los turistas entrevistados relatan que la “Amabilidad de su gente” se distingue explícitamente en la calidez, conocimiento de idiomas (especialmente, inglés) y noción de los lugares turísticos, por parte de los guías de turismo (E.C. Espinoza y J.A. Donoso, comunicación personal, 28 de julio de 2020). En virtud de ello, los consultados aluden que un notable punto a favor en la experiencia de visita al país es “lo bien preparados que son los guías: saben muy bien lo que te explican” (J.A. Donoso, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Así, los entrevistados consideran que se demuestra una adecuada formación por parte de los guías turísticos, llegando incluso a relatar una comparación con el personal turístico de otro país de la región (de similar oferta a Perú), en el que no observó la misma dedicación (I.L. Echeverría y J.A. Donoso, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Respecto al segundo, la “Amabilidad de su gente”, como se relató, no solo está presente en el personal directamente relacionado con el sector turismo, sino, además, con la población de la localidad visitada. Los turistas consultados indican que esto se hace evidente cuando han tenido

alguna consulta corta y precisa, respecto al punto de destino turístico, y se han visto en la necesidad de preguntar a las personas del entorno cercano: pobladores. Las consultas guardaban relación con datos de ubicación, historia, cultura, transporte, entre otros; y los turistas señala que los pobladores han logrado responder apropiadamente e, inclusive, con mayor detalle al solicitado sobre sus interrogantes, “sin perder un sentido de calidez, conocimiento y detalle: acá en Valparaíso, la gente no sabe mucho sobre los puntos turísticos de la ciudad; pero, en Perú, la gente te ayuda mucho” (G. Neira, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

De este modo, se puede percatar, según las afirmaciones de los entrevistados, que la cultura de turismo instaurada en los habitantes de los destinos turísticos soporta la generación de “valioso talento humano, de conocimiento atractivo para el turista a través del empleo local del guía turístico o de los ciudadanos” (V.A. Román, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Concluye una de las entrevistas que este fue el subfactor que más disfrutó de su estadía en Perú (M. Ambiado, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

a.2. Disponibilidad de información

Otro subfactor con referencias positivas es “Disponibilidad de información del viaje” por parte de los turistas chilenos.

Los consultados consideran que obtener referencias o información sobre turismo en Perú es sencillo (Juan Fábregas, Comunicación personal, 28 de julio de 2020). Narran esto es así debido a que existe una noción de cercanía entre ambas naciones, en diversos sentidos, no únicamente con la información, sino un histórica y cultural —sobre las cuales se ahondará en el factor “Atracciones culturales e históricas”.

Respecto a la información, los entrevistados expresan que es simple conseguirla, pues la mayoría mantiene un vínculo con personas que viven en Perú o lo visitan frecuentemente, como expone un turista consecuencia de sus amistades: compañeros universitarios peruanos (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Por otro lado, declaran la información es disponible puesto que es frecuente que las agencias turísticas u operadores de turismo ofrezcan la visita a Perú a través de paquetes con todos los servicios incluidos: “uno no tiene que buscar cada destino, sino que ya están agrupados en paquetes interesantes” (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Finalmente, los consultados afirman se informan, además, a través de los medios de comunicación, pues estos mantienen a Perú en su pauta de contenidos a menudo, en tanto la comunidad peruana en Chile es representativa (M. Catalán, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

b. Aspectos de desagrado

b.1. Higiene y limpieza

El subfactor con mayores referencias negativas respecto al factor de “Medio ambiente y seguridad” ha sido “Higiene y limpieza”.

Ante de analizar el subfactor, es menester señalar que existió un consenso en reconocer que los destinos de la región latinoamericana, en términos agregados, no destacan particularmente por la percepción de disponer los estándares de higiene y limpieza más altos —en tanto son economías en vía de desarrollo—, y forma parte de la realidad social. Por ello, los entrevistados exponen que “si uno deseara ir a un destino por este motivo [haciendo referencia al subfactor “Higiene y Limpieza”], pues, entonces, habría que ir un país de Europa o Asia, como Japón, donde todo es automático, limpio, y perfecto” (H. Acuña, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Siendo así, si uno escoge a Perú como destino turístico, el turista chileno reconoce existen aspectos relativos al subfactor por mejorar: “después de todo, uno sabe a lo que va, conoce el destino” (J.M. Fábrega, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

A pesar de esto, los turistas chilenos entrevistados, desde luego, estiman existe un nivel mínimo de requerimientos en lo que respecta a la higiene y limpieza tanto en los puntos turísticos como en los establecimientos no turísticos visitados, donde notaron estos estándares no se acataban. Por ejemplo, relatan el caso de su visita al Mercado de Belén, en la ciudad de Iquitos (región Loreto – Perú), donde, aunque disfrutaron de la estadía por la selva peruana, no aconteció situación semejante respecto a la percepción de salubridad del recinto: “no existía una correcta cadena de refrigeración para los víveres y pescados; además, la basura se encontraba muy cerca del mercado, dando mala imagen” (G. Neira, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Otro caso se experimentó relacionado al hotel de elección de uno de los turistas consultados en Aguas Calientes, en la provincia de Urubamba (región Cusco – Perú): “el hotel en el que me quedé no cumplió con la higiene básica al momento del mantenimiento de las habitaciones” (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Opina la experiencia lo desconcertó, pues “el hotel era uno de más reconocidos del destino, dentro de la categoría de tres estrellas: gozaba de popularidad en Aguas Calientes” (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

b.2. Seguridad y protección

Otro subfactor con referencias negativas respecto al factor de “Medio ambiente y seguridad” ha sido “Seguridad y protección”.

Los turistas chilenos consultados observaron que, en algunos aspectos, las reglas o normas de orden civil-comunitarias son transgredidas por una minoría de peruanos, aunque bastante visibles: describen este comportamiento bajo la categoría “criollada” (D.I. Silva, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Debido a esta característica, lo entrevistados expresan observaron esta conducta, en particular, a través del transporte interno nacional, ya sea ciudadano o interregional.

Por un lado, en las ciudades, los turistas entrevistados tuvieron incómodas vivencias, ya sea como peatones o pasajeros. En calidad de transeúntes, los consultados afirmaron haber estado cerca de padecer un accidente, pues percibieron que la manera de conducir los vehículos era muy agresiva: “fue suerte que el taxi no nos chocará; noté mucha violencia al manejar” (M. Catalán, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Esta experiencia es apoyada por la de una turista entrevistada, quien, a pesar de su pronta estadía por la ciudad de Tacna (región Tacna – Perú), vivió situación similar: “casi me atropellan, creo que la conducción afecta mucho al peatón” (M. Ambiado, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Así pues, los turistas citados coinciden en que el entorno de tránsito en ciudad —sobre todo, en la capital peruana— no es amigable con el peatón, razón por la cual confiesan que “cuando mi familia viene a visitarme a Lima, no la pasan muy bien paseando por la ciudad” (D.I. Silva, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Además, declaran haber percibido mucha contaminación sonora, consecuencia de las bocinas o claxon de los carros por la calle: “siempre hay mucho ruido, siempre tocan la bocina, aunque en mayor medida en Lima” (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Otros entrevistados aseguran jamás querer conducir en las ciudades, siendo la capital la que encabeza la lista (H. Acuña, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

El grupo de viajeros estudiados deduce que, bajo este comportamiento “criollo” de algunos peruanos: “uno tiene que acomodarse a la voluntad de ellos [del conductor]” (D.I. Silva, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Consideran que la causa de la cuestión está relacionada con la potencial carencia de educación cívica: respecto a las normas y comunidad (G. Neira, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Finalmente, describe el grupo este comportamiento como “la cultura donde nadie respeta” (H. Acuña, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

La situación es similar cuando los turistas describen su experiencia como pasajeros, en las ciudades: “el manejo fue un caos, me pareció muy feo” (W. Yáñez, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Se soportó la idea con declaraciones sobre limitada calidad del transporte público: “en su mayoría, no son carros buenos y se sienten peligrosos”, reflexionando que esta

situación se agrava debido a la extensa informalidad en el sistema de transporte público (H. Acuña, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Por otro lado, respecto a los viajes interregionales, los entrevistados explicaron haber sentido amplia inseguridad durante el desplazamiento por las carreteras peruanas. Dialogando sobre esta experiencia con el grupo de turistas, se formuló un tópico sensible relativo a la seguridad interna, aunque indispensable de debatir: la corrupción en una infortunada minoría del personal de la Policía Nacional del Perú —concretamente, la División de Protección de Carreteras. El consultado relata que, en su viaje desde el balneario de Máncora hacia la ciudad de Piura (región Piura – Perú), con lapso de tres horas, fue intervenido tres veces por esta minoría de malos elementos policiales, quienes, a cambio de dejarlo continuar con su recorrido, le demandaron les dé una suma de dinero: “se sintió extraño, porque no estoy acostumbrado a ese tipo de experiencias” (J.A. Donoso, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Finalmente, a pesar de que la inseguridad por robo de pertenencias es una consecuencia natural de la falta de seguridad y protección en los destinos turístico, los turistas entrevistados no relataron experiencias de este tipo. Por el contrario, explicaron que se sintieron seguros, caminando por la ciudad, por supuesto, siempre cautelosos: “yo, siendo mujer, me sentí muy segura paseando por Cusco”, concluyendo que fue uno de los elementos que más le gustó de su visita a Perú (M. Catalán, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

2.2.2. *Sobre atracciones culturales*

Dentro de este factor, se encuentran diversos subfactores a saber: 1) diversidad de culturas; 2) iglesias; 3) lugares culturales e históricos; 4) gastronomía; y 5) paisajes naturales y campos abiertos.

a. Aspectos de agrado

a.1. Lugares culturales e históricos

El subfactor con mayores referencias positivas respecto al factor de “Atracciones culturales” ha sido “Lugares culturales e históricos”, siendo esta la principal motivación para decidir viajar a Perú por los turistas chilenos entrevistados.

Dentro de este consenso de opiniones a favor, se evidenció que el origen del interés de los turistas por visitar los lugares históricos peruanos parte del sistema educativo de Chile, en particular, de la malla histórica, consecuencia de la natural convergencia de diversos episodios en la crónica de ambas naciones:

Desde que era pequeño, en la escuela, comencé a escuchar los nombres históricos de destinos peruanos a través de la historia. Por ejemplo, el periodo de colonización de Sudamérica comenzó

allí, con la captura del inca Atahualpa, en Cajamarca. Así se da origen a un interés por los lugares de Perú, desde niño”. Luego, con la expedición a Chile, se menciona el nombre de Cusco, pues de ahí parte. Ahí se tiene ya otra referencia. Posteriormente, uno escucha sobre el Callao, como el principal puerto del virreinato. Además, en la Guerra del Pacífico, uno comienza a escuchar más nombres de las batallas, y conocen de los distritos de Lima, como Miraflores, Chorrillos, entre otros. Así mismo, se aprenden los nombres de los héroes, como Miguel Grau, quien es natural de Piura. Adicionalmente, en la secundaria, uno aprende sobre el origen de la tradición afroperuana en el litoral costero. Finalmente, tenemos referencias providentes de la literatura peruana, en la que también hay referencias a destinos peruanos importantes, como los que se encuentran en los relatos del conocido libro Tradiciones Peruanas de Ricardo Palma (H. Acuña, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Posterior a la destacada intervención, los demás turistas entrevistados asintieron y validaron la premisa del origen pedagógico del interés por los “Lugares culturales e históricos”.

Por ello, señalan que el destino más importante a visitar en Perú para los chilenos es Cusco, consecuencia de su esencial carga histórica vinculada entre ambos países: “luego uno ya visita los demás sitios maravillosos de Perú, como las Líneas de Nazca”, relatan (I.L. Echeverría, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Adicionalmente, los turistas consultados identifican a la infraestructura virreinal como otros puntos de interés (A. San Martín, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Se soporta la premisa, debido a que los entrevistados afirman que “Perú tiene muchos recursos turísticos, con bastante potencial: por supuesto, partiendo de una de las Siete Maravillas del Mundo Moderno, Machu Picchu, como fue nombrada en 2008” (V.A. Román, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Brota este interés por los lugares históricos y culturales, pues los turistas narran que “estas grandes ruinas [como Machu Picchu] no se encuentran en Chile”; pues interpretan que su tradición buscó dirigirse a la modernidad: “en Chile, parece que destruimos todo lo antiguo y preferimos lo moderno” (J.M. Fábrega y E.C. Espinoza, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Concluyen el debate resaltando su admiración por el cuidado y atención que Perú le otorga no solo a los lugares históricos, sino a su cultura en general: “en Perú, todos los recursos los cuidan mucho; muestra de ello, son los diversos museos” (E.C. Espinoza, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

a.2. Diversidad de culturas

Otro subfactor con variadas referencias positivas es “Diversidad de culturas” por parte de los turistas chilenos.

De acuerdo con los turistas consultados, señalan que la admiración por la diversidad de culturas en Perú parte con un mismo origen pedagógico, similar al anterior subfactor: “uno comienza a ver los temas de las culturas iniciando con las culturas inca, maya y azteca, siendo las

principales de América” (M. Catalán, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Soportan la premisa asegurando que, incluso, en Chile, se estudia más sobre las culturas de Perú: “la cultura prehispánica peruana estuvo más presente en mi malla educativa, más aún que las culturas nacionales” (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Además, el turista entrevistado afirma que estima el cuidado que en Perú se ha dado a la cultura autóctona, evidenciando la tradición continua de la lengua quechua; situación que, según relatan, no ha ocurrido en Chile con una de sus culturas nacionales: “allí valoran mucho su cultura, muestra de ello es que muchos peruanos hablan aún el quechua y hacen su esfuerzo para que este idioma no se olvide, pasando de generación en generación. Eso es algo que en Chile no ha ocurrido, porque nadie en Chile habla idioma Mapuche” (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Finalmente, los consultados hacen una comparación que consideran reflejaría el valor que los países otorgan a la trascendencia de las culturas nacionales, mediante el caso de las preguntas de historia en los exámenes de admisión de universidades públicas: “En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, universidad de prestigio, se hacen diversas preguntas sobre cultura peruana; eso no pasa aquí, en Chile: las universidades no preguntan tanto” (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

a.3. Paisajes naturales y campos abiertos

Otro subfactor con referencias positivas es “Paisajes naturales y campos abiertos” por parte de los turistas chilenos.

Los turistas cuestionados determinan que resulta agradable visitar Perú, además, por la diversidad de sus paisajes; algo que no es usual en Chile: “en adición a la variedad de culturas, como la Pachacámac o Caral, se experimentan muchos destinos con paisajes grandiosos como playas (Máncora, región Piura), la sierra (Cajamarca, región Cajamarca) o la selva peruana” (D.I. Silva, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Finalmente, se concluye que numerosa de esta riqueza turística se encuentra en el interior del país: fuera de Lima (M. Catalán, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

a.4. Gastronomía

Otro subfactor con referencias positivas es “Gastronomía” por parte de los turistas chilenos.

Los turistas entrevistados consideran a la gastronomía peruana como un extraordinario adicional que permite experimentar integralmente la variedad del destino Perú. Reconocen que el país se ha posicionado acertadamente como un destino de reconocimiento internacional por su cocina, incluso llegando esta calificación a Chile. Los consultados declaran que “los platos típicos

peruanos llegaron a la de forma muy potente a nuestro país” (J.M. Fábrega, comunicación personal, 28 de julio de 2020); de forma anecdótica, se comentó que algunos de los entrevistados, la tarde de la recolección de información, 28 de julio de 2020 (Día de Fiestas Patrias en Perú), habían degustado como almuerzo reconocidos platos de comida peruana (J.M. Fábrega y E.C. Espinoza, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Así, opinan que el prestigio internacional se ha logrado en virtud del trabajo de los peruanos, pero en particular de reconocidos chefs: “así como Argentina tiene a Messi; Perú tiene a Gastón Acurio, embajador de la comida peruana por el mundo” (V.A. Román, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Afirman que les agrada observar la dedicación puesta no solo en la diversidad de ingredientes en los platos típicos, sino su esfuerzo en la presentación para “que se vea siempre bien” (M. Ambiado, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Sorpresa causó en los turistas chilenos cuestionados notar que el sabor y calidad de la gastronomía es uniforme, con relación a la percepción de prestigio de los restaurantes: “el estándar de comida es alto, muy rico y, sobre todo diverso, incluso cuando llegué a comer en un mercado zonal” (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). La premisa es soportada por una coterránea peruana, quien participó en calidad de observadora, afirmando que la variedad gastronómica se puede contemplar, además, en los diferentes platos bandera de las regiones del Perú: “se puede tener muchas variantes, según donde uno esté” (R. Koechlin, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Con respecto a algunos platos, hubo algunos comentarios de los entrevistados con relación a algunos platos en particular. Por ejemplo, señalan que el ceviche es un “plato bandera”, el cual es “un motivo más para el viaje” y que solo se degustaría en Perú, puesto que “en Chile el sabor es distinto” (J.M. Fábrega, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Algunos consultados consideran que la experiencia gastronómica fue uno de los aspectos que más disfrutaron durante su estadía en Perú (G. Neira, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Por otro lado, también se evidenció el caso de una entrevistada quien quedó desconcertada al presenciar un plato preparado con el cuy o cobayo, un animal que hacia el cual sentía afecto (W. Yáñez, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

b. Aspectos de desagrado

En general, los turistas chilenos entrevistados explicaron que, acerca del factor “Atracciones culturales” no hubo puntos de notable desagrado; más que alguna experiencia singular respecto al subfactor “Lugares culturales e históricos”. Relatan que, por ejemplo, en los destinos turísticos más promocionados, se concentra mucho de la venta de objetos provenientes de otras regiones distintas a la visitada, lo cual conlleva a que infortunadamente los destinos

originales pierdan el protagonismo sobre artesanías, música, entre otros: “yo quería escuchar un tipo particular de música de la selva, por ello, fui a Iquitos. Sin embargo, no lo encontré allí, sino en Cusco” (H. Acuña, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

2.2.3. *Sobre instalaciones turísticas*

Dentro de este factor, se encuentran diversos subfactores a saber: 1) distancia de viaje; 2) facilidad de organización y conveniencia; 3) calidad de los lugares turísticos; 4) valor total del viaje; y 5) variedad de atracciones turísticas.

a. Aspectos de agrado

a.1. Calidad de los lugares turísticos

El subfactor con más referencias positivas, dentro del factor “Instalaciones turísticas”, es “Calidad de los lugares turísticos” por parte de los turistas chilenos.

Los entrevistados valoran que diversos puntos turísticos de Perú estén preparados para recibir a los turistas, en contraposición a algunos destinos de Chile, sobre los cuales declara no están igual de preparados para recibir el turismo interno como receptor: “la industria del turismo en Perú está muy desarrollada; pero, en Chile no” (J.M. Fábrega, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Consideran los consultados que esto se debe a que su país no depende en mayor medida económicamente de la industria del turismo, situación que sí observan ocurre en Perú (V.A. Román, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Mencionan que, consecuencia del variado recurso turístico con que el país cuenta y el valor del capital humano, “la infraestructura logrado sostener en virtud de la intervención del gobierno, y la inversión de la industria” (A. San Martín, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

a.2. Valor del costo total del viaje

Otro subfactor con referencias positivas es “a.1. Valor del costo total del viaje” por parte de los turistas chilenos.

Se evidenció un consenso grupal al afirmar que, en términos agregados, hacer turismo en Perú es accesible. Esta ventaja se observa con mayor medida en el paso fronterizo entre ambos países: Complejo Fronterizo Santa Rosa, pues “uno encuentra las mismas cosas y en las mismas condiciones en Tacna que en Chile; la única diferencia es que en Perú es todo más barato”, en vista de que afirman hacer turismo en su país es costoso (J.M. Fábrega, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Este fue uno de los aspectos que más agradó a los entrevistados, sobre todo a los más jóvenes (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

a.3. Distancia de viaje

Otro subfactor con algunas referencias positivas es “Distancia de viaje” por parte de los turistas chilenos.

Los entrevistados aseveran que un agregado a destacar es el beneficio de contar con distancias de viaje cortas entre ambos países: “debemos de conocernos, porque, además, estamos muy cerca” (V.A. Román, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Premisa que es soportada como un adicional remarcado a lo accesible del destino: “además de lo económico, me gusta mucho que estemos cerca” (J.M. Fábrega, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

a.4. Variedad de atracciones turísticas

Otro subfactor con algunas referencias positivas es “Variedad de atracciones turísticas” por parte de los turistas chilenos.

Sin la intención de ahondar en cuanto a las atracciones históricas o culturales —punto que fue discutido en otro apartado— algunos turistas consultados comentaron que hay atracciones diferentes que también se pueden disfrutar en Perú. Por ejemplo, un testimonio relata que su motivo de viaje estuvo vinculado al entretenimiento y compras; mas no a lo instructivo o cultural: “Yo fui a Perú no para conocer sobre su historia o cultura, sino porque quería buscar lugares donde distraerme a mí manera y encontré varios; por ejemplo, el Centro Comercial de Gamarra, me gustó mucho por la diversidad de ropa y accesible” (W. Yáñez, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

a.5. Facilidad de organización y conveniencia

Otro subfactor con algunas referencias positivas es “Facilidad de organización y conveniencia” por parte de los turistas chilenos.

Los turistas consultados afirman que este subfactor es una consecuencia natural de mixtura entre calidad de los lugares turísticos, valor del costo total del viaje y variedad de atracciones culturales, pues en virtud de que, en la mayoría de estos aspectos, los destinos en Perú son atractivos, “viajar a Perú se hace muy sencillo y conveniente, particularmente por su gran relación entre calidad y precio” (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Además, señalan que la facilidad se evidencia con los interesantes “paquetes completos, que contemplan todos los servicios con destinos llamativos”, que hace simple el proceso de compra (J.M. Fábrega, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

b. Aspectos de desagrado

b.1. Calidad de los lugares turísticos

El subfactor con mayores referencias negativas respecto al factor de “Instalaciones turísticas” ha sido “Calidad de los lugares turísticos”, a su vez contando con aspectos favorables.

Los turistas entrevistados concuerdan que es necesario una mayor inversión en infraestructura de los puntos turísticos de Perú, visto esto desde diversas perspectivas: algunos sugieren el financiamiento debe de dirigirse a la mejora de las instalaciones de transportes, como carreteras o aeropuertos, citando el caso del Aeropuerto Internacional Teniente Alejandro Velasco Astete, en Cusco. “No me agradó el aeropuerto de Cusco, porque tomó mucho tiempo salir de allí, el flujo de personas es grande para un espacio reducido, ubicado en el centro de la ciudad” (V.A. Román, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

No obstante, la mayoría de consultados opina que la inversión debe de orientarse a la mejora de la infraestructura básica sanitaria en los puntos turísticos. Se relata el caso de una entrevistada quien experimentó una mala percepción de la salubridad en los destinos visitados: “en Máncora, Nazca o Aguas Calientes, a pesar de ser destinos muy promocionados, noté una necesidad importante de inversión en salubridad, así mismo, en servicios de salud de atención primera. Las postas médicas cercanas se observaban bastante limitadas”; estos puntos de infraestructura fueron de relevancia para la turista, puesto que los viajes realizados fueron en compañía familiar de sus menores hijos: la preocupación se acrecienta (I.L. Echeverría, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

3. Vinculación entre la identificación y el desarrollo de motivaciones *pull* del turista chileno

Luego de haber analizado las motivaciones por parte de los turistas para visitar el Perú, se comparará los resultados obtenidos entre las encuestas y *focus group* en aras de obtener una aproximación al perfil del turista chileno según la muestra obtenida.

3.1. Propuesta de perfil de turista chileno

Según los resultados obtenidos del *focus group* y las encuestas se presenta el siguiente esquema con las motivaciones principales para el turista chileno al momento de elegir al Perú como destino.

3.1.1. Factor medio ambiente y seguridad

A continuación, se presentan los principales motivadores que toma en cuenta el turista chileno al elegir un destino

a. *PLA7 - Amabilidad de la población*

Se encontró que al contrastar los resultados cuantitativos y cualitativos se notó que se encuentra una correlación entre estos. De ello, se deduce que el turista chileno valora mucho cómo es tratado durante su estadía en Perú. La tabla 10 expresa lo mencionado.

Tabla 10: Síntesis del ítem “Amabilidad de la población”

PLA7 - Amabilidad de la población	
Cuan: se obtuvo un resultado de (0.7) en la correlación de esta variable según SPSS Amos, lo que se refleja que un 61% de las personas están totalmente de acuerdo/ de acuerdo en que la amabilidad de la población es un ítem que valoran al momento de visitar un país. De hecho, este ítem fue de los más significativos en el factor Medio ambiente y seguridad.	Cual: Según los datos obtenidos del <i>focus group</i> , los turistas chilenos valoran mucho la disponibilidad de los guías y los pobladores locales para ofrecer ayuda cuando esta es requerida. Algo que no sucede en la misma magnitud en su país de origen por ejemplo Gonzalo Neira menciona que “en Perú, la gente te ayuda mucho” (Comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

b. *PLA8 - Disponibilidad de información*

La información recopilada de la data cuantitativa y cualitativa sugiere que encontrar información del destino a visitar es una variable muy importante al momento de realizar un viaje al extranjero. De ello, se entiende que el turista chileno valora mucho la información que dispone y esté a su alcance. La tabla 11 detalla lo expuesto.

Tabla 11: Síntesis del ítem “Disponibilidad de información”

PLA8 - Disponibilidad de información	
Cuan: La estadística descriptiva de este ítem sugiere que el 61% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo en que la disponibilidad de la información es una variable muy relevante al momento de realizar su viaje a Perú. De hecho, cuenta con una correlación fuerte 0.7 según SPSS Amos.	Cual: La información recopilada en los <i>focus groups</i> sugiere que la información sobre Perú y los lugares a visitar es de fácil de encontrar y de fácil acceso. Asimismo, antes de viajar, se busca información sobre el destino en los medios de comunicación (físicos o digitales) y también se solicita referencias a familiares y/o amigos.

c. *PLA2 - Higiene y limpieza*

Contrastando la información cuantitativa y cualitativa se encuentra que la higiene y la limpieza es una variable muy importante al considerar el destino al cual el turista chileno visitará. Más aún en un contexto post COVID-19. De ello, se concluye que los destinos turísticos, hoteles y alrededores deben cuidar la salubridad y bioseguridad de sus instalaciones para garantizar una mejor experiencia al turista chileno. La tabla 12 describe lo expuesto.

Tabla 12: Síntesis del ítem “Higiene y limpieza”

PLA2 - Higiene y limpieza	
<p>Cuan: Esta variable cuenta con una significancia de 0.6 lo que se traduce en que un 40% de los encuestados está totalmente de acuerdo / de acuerdo en que la higiene y la limpieza es una variable importante al elegir el destino.</p>	<p>Cual: Según las opiniones del <i>focus group</i>, los participantes estuvieron de acuerdo en que los aspectos a mejorar del Perú y de los lugares turísticos es la higiene y limpieza. A pesar de que existen muy buenos destinos, muchas ciudades tienen como deficiencia esta variable lo cual produce enajenación en el turista. Asimismo, esta variable es importante no solo en el lugar de hospedaje sino también en los alrededores a este.</p>

d. PLA1 - Seguridad y protección

Se ha encontrado que los turistas chilenos valoran mucho la seguridad del destino al que viajarán (ver tabla 13). Por ello, un punto de mejora para el turismo peruano es garantizar la seguridad y protección del turista chileno para que su estadía sea mucho mejor ya que este es un aspecto que se toma en cuenta al elegir un destino. En adición, este resultado va en la línea de lo encontrado por PROMPERU (2001).

Tabla 13: Síntesis del ítem “Seguridad y protección”

PLA1 - Seguridad y protección	
<p>Cuan: El 39% de los encuestados está totalmente de acuerdo/ de acuerdo en que la seguridad es una variable muy importante durante su viaje a Perú. De hecho, la significancia de este ítem es de 0.6 según SPSS Amos.</p>	<p>Cual: Esta variable ha sido duramente criticada por parte de los turistas chilenos durante el <i>focus group</i>. Los participantes encontraron que durante su estadía en Perú sintieron inseguridad (en el transporte, durante el viaje). No obstante, muchos de ellos concuerdan que es algo que se espera al venir al Perú y por ello deben estar preparados.</p>

3.1.2. Factor atracciones culturales e históricas

A continuación, se presentan los principales motivadores que toma en cuenta el turista chileno al elegir un destino según este factor.

a. PLC1 - Diversidad de culturas

De los resultados obtenidos se resalta que la diversidad de culturas dentro del Perú es una variable que llama en gran medida la atención del turista chileno (ver tabla 14). Debido a la carga histórica que posee el Perú con Chile. Asimismo, esta motivación se complementa con la diversidad de lugares culturales / históricos a visitar.

Tabla 14: Síntesis del ítem “Diversidad de culturas”

PLC1 - Diversidad de culturas	
Cuan: Los resultados procedentes de las encuestas arrojan que el 79% de los participantes están totalmente de acuerdo / de acuerdo en que la diversidad de culturas es un motivador muy resaltante al momento de elegir al Perú como destino. Asimismo, este ítem cuenta con una correlación muy fuerte (0.8)	Cual: Según los participantes del <i>focus group</i> , la diversidad de culturas que existe en el Perú les llama mucho la atención. Incluso, su historia se enseña en los colegios y universidades chilenas. Por ejemplo, Alejandro, menciona que para él el gran atractivo es “la historia del virreinato peruano” (Comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

b. PLC3 - Lugares culturales e históricos

Esta variable está en línea con la motivación anterior. De la misma manera que el turista chileno gusta de conocer de la diversidad de culturas que ofrece el Perú, también gusta por conocer los lugares a los cuales esta está relacionada. La tabla 15 detalla lo expuesto

Tabla 15: Síntesis del ítem “Lugares culturales e históricos”

PLC3 - Lugares culturales e históricos	
Cuan: según los resultados obtenidos, el 81% de los encuestados visita el Perú por la variedad de los lugares culturales e históricos. Asimismo, este ítem cuenta con una correlación muy fuerte (0.8)	Cual: Los turistas chilenos gustan de visitar los destinos arqueológicos como por ejemplo Machu Picchu, Nazca, etc. No solo por la arquitectura del lugar, sino también por la historia de este.

c. PLC5 - Paisajes naturales y campos abiertos

Los paisajes naturales y los campos abiertos es otro motivador para visitar el Perú, según el perfil del turista chileno. Debido a que, muchos de estos paisajes no se encuentran dentro de Chile. La tabla 16, complementa lo mencionado.

Tabla 16: Síntesis del ítem “Paisajes naturales y campos abiertos”

PLC5 - Paisajes naturales y campos abiertos	
Cuan: Referente a este ítem, los encuestados gustan también de visitar al Perú por los paisajes naturales y campos abiertos que ofrece. Ejemplo de ello es que el 78% está totalmente de acuerdo / de acuerdo con esta afirmación. Asimismo, la correlación es fuerte ya que tiene un resultado de 0.7	Cual: Según los resultados del <i>focus group</i> , el turista chileno gusta por conocer los diferentes espacios naturales que ofrece el Perú. Abarcando desde la costa, sierra y selva. Ya que, muchos de estos paisajes no se encuentran en Chile.

d. *PLC4 - Gastronomía*

Sin lugar a duda la gastronomía peruana cumple un papel fundamental dentro de las motivaciones de viaje por parte del turista chileno, según muestra la data cuantitativa y cualitativa (ver tabla 17). Puesto que, durante su estadía, este degustará los platos nacionales.

Tabla 17: Síntesis del ítem “Gastronomía”

PLC4 - Gastronomía	
Cuan: Respecto a la Gastronomía peruana, los encuestados están 80% totalmente de acuerdo / de acuerdo en que es un motivador para visitar el Perú. En esa línea, es una variable con una correlación fuerte (0.7)	Cual: Según los participantes del <i>focus group</i> , la gastronomía peruana es rica, tiene variedad y presentación. Características que los motivan a visitar el Perú para probar de la gastronomía. Asimismo, si comparamos este resultado con el presentado por PROMPERU (2001), esta motivación ha adquirido mayor relevancia durante la última década

3.1.3. *Factor instalaciones turísticas*

a. *PLI5 - Variedad de atracciones turísticas*

Las atracciones turísticas son importantes para el turista chileno puesto a que le permite conocer más a detalle el lugar al cual visita. Por esta razón, su importancia radica no solo en la variedad, sino también en la calidad de estos. La tabla 18 expresa lo mencionado

Tabla 18: Síntesis del ítem “Variedad de atracciones turísticas”

PLI5 - Variedad de atracciones turísticas	
Cuan: según la data recopilada, el 78% de los encuestados está totalmente de acuerdo/ de acuerdo con que las atracciones turísticas es un motivador al momento de elegir el destino. Asimismo, este ítem tiene una correlación muy fuerte (0.8)	Cual: según la información del <i>focus group</i> se concluye que la variedad de atracciones turísticas cumple un papel fundamental para la distracción del turista durante su estadía en Perú por ejemplo Gamarra, el centro de Lima, entre otros.

b. *PLI4 – Costo total y PLI 3 – Calidad de viaje*

Las variables costo y calidad de viaje se han unido en un solo hallazgo debido a que están muy correlacionados (ver tabla 19). Por un lado, el turista chileno gusta de visitar el Perú no solo por la variedad de destinos por conocer, sino por la accesibilidad en términos de costo (barato), pero, además, por la relación calidad/precio.

Tabla 19: Síntesis de los ítems “costo total y calidad del viaje”

PLI4, Costo total y PLI 3, calidad de viaje	
<p>Cuan: El costo total de viaje y la calidad de los lugares turísticos obtuvieron una significancia de 0.8 y 0.7, respectivamente. Asimismo, el 73% de los encuestados estuvo de acuerdo en que el costo total de viaje es una variable para considerar para elegir el destino. Pero, también la calidad ya que el 69% de los mismos está de acuerdo en que la calidad de los lugares turísticos juega un papel clave. En adición, se encontró que el turista promedio gasta USD\$100.00 por día durante su estadía en Perú.</p>	<p>Cual: Según los hallazgos del <i>focus group</i>, los turistas chilenos perciben que las instalaciones turísticas del Perú están adaptadas para recibir al turista y que es barato visitarlas. En esa línea, la relación calidad/ precio es acorde. Asimismo, otras variables como amabilidad de las personas, organización y comodidad también se consideran al momento de elegir el destino.</p>

4. Detalle de las nuevas demandas del turista chileno para viajar a Perú en un entorno COVID-19

Según las respuestas de los turistas entrevistados, se evidenció existían tres grupos de potenciales turistas, en función de sus nuevas consideraciones para viajar o no a Perú por turismo:

- I. Quienes sí vendrían/o evaluarían viajar a Perú, una vez se dé la reapertura de fronteras internacionales, es decir, los primeros turistas receptivos.
- II. Quienes no serían de los primeros internacionales turistas en viajar a Perú, sino hasta que evalúen el cumplimiento de ciertos criterios o cambios en el destino turístico.
- III. Quienes no vendrían a Perú, ni otro destino de la región, si es que no aseguran su cabal seguridad como variable interna.

Del grupo de potenciales turistas entrevistados, un limitado número afirmó que se animaría a ser de los primeros turistas internacionales en viajar. Precisamente, en este grupo, se considera que gran parte de posibilidad de contagiarse recae sobre la responsabilidad individual. Así, están seguros de que respetarán y harán respetar las indicaciones de bioseguridad del país (M. Catalán, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Además, buscan disfrutar de alguno de los beneficios que esperan Perú promueva a fin de atraer la atención de los limitados primeros turistas. En línea con lo señalado, en virtud de que serán reducidos en números los turistas receptivos, opinan será un aspecto a su favor, pues “habrá muchos destinos que son, por naturaleza, populares (como Machu Picchu) y que, excepcionalmente, tendrán poca gente, reduciendo así la probabilidad de contagio consecuencia de asegurar el distanciamiento social” (M. Catalán, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Así, soportan la premisa pues consideran que se pueden reducir las probabilidades de contagio cumpliendo con las medidas (J.A. Donoso, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Comenta que un potencial turista entrevistado que, por motivos laborales “no ha tenido que estar encerrado en casa, y tenía que salir”. Y a pesar de llevar tiempo con este hábito, hasta ahora no se ha contagiado (J.A. Donoso, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Se resumen que, para ser de los primeros en venir al Perú, afirman que debería haber tres cosas: 1) claridad en las medidas, 2) seguridad interna, y 3) fronteras siempre abiertas. De asegurarse esas condiciones, más las anteriores mencionadas, se tomaría la decisión de viajar Perú (J.A. Donoso, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Luego, la mayoría de consultados se encontró en esa decisión de pensar “dos veces antes de tomar la decisión” (J.M. Fábrega, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Señalan que retomar la confianza será algo difícil, pues se tienen que evaluar diversos indicadores de salud y notar una clara cultura sanitaria en Perú, entre alguno de los puntos principales (J.M. Fábrega, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Esto puede detallarse en seis apartados que opinaron fueron de interés, en tanto guardaban relación precisamente con los aspectos de mejora de Perú como destino turístico: higiene y limpieza, protocolos explícitos, fiscalización constante, inversión en infraestructura sanitaria básica, salvaguardia del distanciamiento social en los puntos turísticos, indicadores de gestión sanitaria favorables, y campaña comunicacional adaptada.

Señalan que la higiene es muy importante, sobre todo, después de algunas no grata experiencias en cuanto a este aspecto con puntos turísticos y con los establecimientos de hospedaje (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Explican que no regresarían a Perú “si es que tendría que confiar solo en la disposición del lugar para asegurar su higiene y limpieza” (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Además, los turistas no solo esperan que los hoteles, restaurantes, destinos turísticos, entre otros mejoren sus estándares de higiene y limpieza, sino que además exigen que estos estén alineados con protocolos de bioseguridad explícitos (W. Yáñez, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Mencionan que exigirá la aplicación constante estos, sobre los cuales no solo buscarían informarse a cabalidad, sino esperar que estos sean de aplicación u homologación internacional (W. Yáñez, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Esta premisa es soportada por otros turistas quienes concluyen que “los protocolos son una medida muy importante para mi seguridad”.

Ahora bien, indican que es ideal que estas medidas de higiene y protocolos se apliquen con rigurosidad; pero, de acuerdo con la percepción relata de ligero respeto a algunas normas o “criollada” de una minoría, exigen haya una “obsesiva fiscalización” (D.I. Silva, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Los consultados soportan la premisa declarando que esperan observar la fiscalización en todas las instalaciones de los destinos turísticos, tales como mercados,

hoteles, restaurantes, terminales, entre otros (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Están de acuerdo en que les gustaría detallar una rigurosidad en inspección similar a la que encuentran en su país, Chile: “muchas veces, aquí, con tan solo tener sospechas de que algún restaurante puede incumplir con las normas de higiene y salubridad, se clausura el local... por si acaso. Nos gustaría que esto ocurra también en Perú: mucha mayor rigurosidad con el tema” (L.F. Medina y M. Catalán, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Por otro lado, adicionalmente a la fiscalización, los turistas opinan que es menester la inversión en una mejora trascendente de infraestructura en algunos de los destinos turísticos; sobre todo, en lo referido a infraestructura sanitaria básica, premisa soportada consecuencia de las experiencias no gratas relatadas en Nazca (región Ica – Perú) o Aguas Calientes (región Cusco – Perú) (D.I. Silva, J.A. Donoso e I.L. Echeverría, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Además, indican que es relevante contar con buena atención médica de primera línea, como las postas médicas, en tanto la atención en salud pronta se ha vuelto primordial (A. San Martín, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Apoyan el comentario afirmando que también es destacado que, en los puntos turísticos, se invierta en asegurar el distanciamiento social obligatorio (V.A. Román, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Esto dado “el turismo con distanciamiento será fundamental, y se tiene que preparar el diseño e infraestructura para ello; en mayor medida en Perú, pues conozco varios destinos históricos que tienen caminos estrechos y angostos, en los que muchas veces no pueden caminar dos personas juntas” (D.I. Silva, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

En adición, declaran que, a fin de regresar a Perú por turismo, les gustaría analizar indicadores sanitarios favorables contra la pandemia en el país (p.e.: número contagios confirmados) (M. Ambiado, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Los entrevistados opinan que, en virtud de la naturaleza de interconexión del turismo, “todo el Perú tiene que ponerse las ganas” (D.I. Silva, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Respecto a cómo se informarían los turistas sobre estos indicadores, respondieron que lo hacen a través de diversas fuentes de información. Señalan, en su mayoría, recurrir a las redes sociales, siendo las más utilizadas Facebook y YouTube, en tanto te permiten experimentar más el destino; además, algunos revisan los medios de comunicación peruanos de cuando en vez (M. Ambiado y M. Catalán, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Así, algunos de los turistas consideran ideal difundir una campaña comunicacional internacional fuerte por parte del Gobierno peruano que informe sobre las medidas sanitarias aplicadas, a fin de animar a más turistas a visitar el país (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). No obstante, la gran mayoría de entrevistados opina que, para tomar la

decisión de viajar a Perú, será indispensable el consejo o sugerencia de personas cercanas, quienes ya hayan visitado el país, y lo recomienden (D.I. Silva, L.F. Medina, G. Neira, J.A. Donoso e I.L. Echeverría, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Indican que, de provenir la sugerencia de familiares, amigos, compañeros de estudio, entre otros, tomarían la decisión con mayor seguridad: “convencen hartos, se les cree mucho más”, siendo apoyada una estrategia de marketing de boca a boca (D.I. Silva y V.A. Román, comunicación personal, 28 de julio de 2020 y 02 de agosto de 2020)

Finalmente, se analizan los turistas quienes no vendrían a Perú, ni otro destino de la región, si es que no aseguran su cabal seguridad como variable interna. Respecto a la recolección de información de personas con más edad, en este grupo se encontró a la mayoría. Apoyan la premisa de que esta decisión no depende de las medidas aplicadas por Perú: “estos miedos e inseguridades, por supuesto, que no tienen nada que ver con lo que el Gobierno de Perú o alguna institución, como restaurantes, hoteles u otros, puedan hacer: tiene que ver con mi seguridad interna” (E.C. Espinoza, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Respecto a esta seguridad interna, algunos entrevistados afirman que está relacionada con la seguridad de que el destino no volverá a una “cuarentena obligatoria”, como ha ocurrido en otros destinos (p.e.: España), miedo que es compartido por otros consultados, quienes afirmaron que todo es posible, puesto que “las condiciones siempre cambian” (H. Acuña y E.C. Espinoza, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Otros opinan que apreciarían que los destinos internacionales lleguen una estabilidad general, como antes: “todos están condicionados por sus circunstancias, en mi caso, espero la estabilidad de los destinos” (I.L. Echeverría, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Sin embargo, el mayor grupo de turistas considera que esta seguridad interna se lograría una vez cuente, se haya distribuido y aplicado, para todos, la vacuna contra la enfermedad por COVID-19. Resumen inmejorablemente esta premisa señalando que “si no hay una vacuna contra esto, entonces todo lo demás son paliativos; partiendo desde la llegada en el avión hasta la comida que disfrutaría en un restaurante. No quiero contagiarme” (A. San Martín, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Como conclusión, cuando los turistas fueron consultados por reflexiones finales, afirman que es necesario que, ante estos nuevos criterios y exigencias de los turistas, exista un nuevo comportamiento por parte de las instituciones en general: con una nueva oferta (J.M. Fábrega, comunicación personal, 28 de julio de 2020). Pues, cuando deseen viajar, ya debe experimentarse una nueva normalidad en la que se deben de adaptar (E.C. Espinoza, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Opinan que “Perú seguirá siendo el mismo”; pues reconocen los diversos destinos catalogados como “maravillosos” que el país ofrece; por ello, afirman que no se debe de concentrar en vender, sino en controlar variables de salubridad, fiscalización y control de riesgos: “siempre se mantendrán allí las ganas de viajar y asombro hacia Perú, con su rica cultura e historia” (V.A. Román, I.L. Echeverría y J.A. Donoso, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

No obstante, con esta pandemia mundial, señalan que los criterios efectivamente cambian y, a partir de ahora, los turistas preferirán viajar a destinos turísticos en los que puedan controlar la mayor cantidad de variables. Animándose a visitar, entonces, los lugares más conocidos y cercanos, como lo es Perú para Chile (H. Acuña, comunicación personal, 28 de julio de 2020).

Adicionalmente a este control sobre variables, indican se reflejaría al observar una exigente fiscalización sobre las instalaciones de turismo, pero, en general, señalan que “esta es una tarea de todos, todos deben de embarcarse en los esfuerzos de salubridad: hoteles, transporte, restaurantes, etc.” (D.I. Silva, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Los turistas buscan contar con la confianza de “todo está en orden” (G. Neira, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Esperan los consultados que “así como Perú ha sido tan bueno para conservar sus raíces históricas, entonces debe de encontrar la misma motivación y esfuerzo para observar el exterior y ordenar todo internamente, como la mayor salubridad” (M. Catalán, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Además, para lograr satisfacer esta confianza, comentan debe de impulsarse una robusta campaña de marketing de boca a boca, la cual se conseguirá crear una cadena de comunicación a favor de Perú, cuyos mensajes lleguen al turista chileno asegurando de que “la fiscalización, la seguridad, el orden y todo se está aplicando de la mejor manera, pues puede haber muchas reglas, pero estas deben de cumplirse” (L.F. Medina, comunicación personal, 02 de agosto de 2020). Así, indican que el trabajo conjunto permitirá que, a su vez, que los indicadores sanitarios contra la pandemia en Perú mejoren y muestren a los demás países que las medidas de salubridad surten efecto (M. Ambiado, comunicación personal, 02 de agosto de 2020).

Finalmente, se observa que la decisión de viaje por turismo a Perú, según los turistas chilenos, dependerá del factor seguridad interna de cada individuo, en función de sus circunstancias particulares. Algunos pocos serán los primeros en tomar la decisión; otros esperarán las experiencias de los primeros y sus sugerencias para viajar; y finalmente se encuentran los turistas que indispensablemente buscan suplir esa motivación intrínseca de seguridad interna ante de viajar, en atención de que señalan los virus se terminan siempre cuando se descubre la vacuna.

En conclusión, vemos en este caso que, hay factores que se pueden corregir y trabajar por parte de las diversas instituciones relativas al turismo en Perú, como son las variables nuevas de motivación extrínseca señaladas; sin embargo, se deberá de tener presente que, para un grupo de turistas, un componente importante de la decisión se concentra en las motivaciones intrínsecas de seguridad —empleando los términos del modelo de motivaciones de empuje (*push*) y atracción (*pull*). Se observó que el nivel máximo de seguridad se logrará con la aplicación de la vacuna, contra el COVID-19.

5. Descripción del proceso de formulación y coordinación estratégica del sector turismo peruano consultados empleados para gestionar la crisis por COVID-19

En el presente subcapítulo, a través de investigación cualitativa y con técnica de recolección de entrevistas, se pretende describir el proceso de formulación y colaboración estratégica de los *stakeholders* del sector turismo peruano consultados (hoteles cadena, gremio turismo, medio de comunicación, Gobierno del Perú y Gobierno de Chile) empleado para gestionar la crisis en el sector por el COVID-19, a fin de describir su análisis externo, interno, objetivos, estrategias y, sobre todo, colaboración estratégica con otros *stakeholders* del referido sector.

Para ello, el subcapítulo se divide en dos. En el primer apartado, se exponen resumidamente los resultados descriptivos de la recolección de información en campo; y, en el segundo apartado, se analiza la información, ordenándola de acuerdo con las variables propuestas por el modelo de formulación y colaboración estratégica de F. David (2013).

5.1. Descripción de la información

A fin de presentar la información identificada en campo a través de once entrevistas semiestructuradas a los *stakeholders* del sector turismo peruano consultados (hoteles cadena, gremio turismo, medio de comunicación, Gobierno del Perú y Gobierno de Chile), se presentan once cuadros síntesis de las respuestas de los consultados (ver Tablas 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30).

Tabla 20: Síntesis de entrevista a representante de institución gremial – Carlos Canales

<p style="text-align: center;">SÍNTESIS DE ENTREVISTA INSTITUCIÓN GREMIAL Carlos Canales Anchorena <i>Presidente de la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR)</i></p>	
<p>Presentación de CANATUR (14 actividades), símil a CONFIEP. El turismo aún no es política de Estado, a pesar de que se menciona en la Constitución. La tesis debe de estar orientada a los tours operadores (comercializan). El gremio aglomera a cerca de 250,000 trabajadores formales y US\$ 2,000 millones.</p>	
<p style="text-align: center;">1. Análisis entorno — sectoriales (hoteles), políticos y económicos</p>	
<p>En nombre de la SHP y AHORA PERÚ, más los 14 gremios de CANATUR, el sector afronta una grave crisis: complicada y dramática. En el ámbito político, el Gobierno no ha dado buenas medidas: desnuda la verdad de que el turismo no es prioridad de Estado, como sí la minería, etc. (extractivas). En el ámbito económico, el entorno es complejo, pues sin ayuda notable e informalidad, que hace a muchos de los 1.5 millones de trabajadores invisibles a la economía (sin beneficios). Finalmente, hay un notable golpe a la imagen del país porque somos de los primeros países con más contagios; así se destruyen los beneficios del turismo: generar identidad nacional, cuidar el patrimonio pero, sobre todo, luchar contra la pobreza.</p>	
<p style="text-align: center;">2. Análisis interno — sector industrial hotelero</p>	
<p>La industria hotelera, y en general el turismo, mantienen una situación aún más dramática. Pues se han visto gravemente afectadas por la desaparición de sus clientes, consecuencia del cierre de fronteras en nuestro país y Latam: turismo receptivo.</p>	
<p style="text-align: center;">3. Definición de objetivo estratégico — objetivo sectorial</p>	
<p>Nuestro objetivo como Canatur es posicionar al turismo como una prioridad nacional, y con mayor urgencia durante estos momentos de pandemia. En ese sentido, buscamos generar soporte a la industria de turismo con normativa adaptada a las industrias.</p>	
<p style="text-align: center;">4. Planificación de la estrategia — estrategia sectorial</p>	
<p>Para lograr ello, nuestra estrategia es la coordinación constante vía participación en mesas de trabajo con diversas instituciones relevantes en el turismo: Congreso de la República, MINCETUR, PROMPERÚ, MEF y el mismo sector turismo.</p>	
<p style="text-align: center;">5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés — sector industrial (hoteles), Gobierno peruano y medios de comunicación.</p>	
<p>Sector hotelero: estrecha relación, pues representa a sus gremios. Medios de comunicación: Es importante, pues el entrevistado ha salido no menos de 150 veces en la televisión. Congreso: Se han realizado avances, pues se han trabajado diversos proyectos de ley con Acción Popular (tributarios) Mincetur: Comunicación muy permanente y buena pues gracias a la gestión de repatriados se dio una notable ocupación a los hoteles peruanos (uno de los índices más altos de la región). PromPerú: Relación inmejorable, se han trabajado dos estrategias, una para micropymes (Canatur Marketplace, generar visibilidad digital) y otra para reactivar el turismo interno (préstamos para las personas). Además de promover los vuelos internacionales (turismo receptivo). MEF: Canatur entregó sugerencias para la acción en el turismo. De ahí nacieron las propuestas de Reactiva Perú y FAE Mypes, luego FAE Turismo; pero son insuficientes. No hacen mucho caso (Gobierno ejecutivo).</p>	
<p style="text-align: center;">6. Conclusión o recomendación</p>	
<p>Muchos privados desconocen el marco legal y cómo generar políticas en favor del turismo (lógica pública no es sencilla de entender) y ante ello dicen que “Canatur o el Gobierno no hacen nada”, lo cual no es verdad. Yo he participado en diversas reuniones de Consejo de ministros dándome el tiempo similar al de gremios de industrias privadas (Confiep), porque representamos ambos a varios gremios. Sugiero también conocer la diferencia entre reinicio (protocolos sin pasajeros) y reactivación (tener pasajeros para impulsar la demanda de nuestros servicios).</p>	

Tabla 21: Síntesis de entrevista a representante de industria hotelera – Rodrigo Lazarte

SÍNTESIS DE ENTREVISTA INDUSTRIA HOTELERA Rodrigo Lazarte Molina <i>Gerente general de Tierra Viva</i>
Agradecimiento e inicio de entrevista.
1. Análisis entorno — económicos, sociales (salud y ambiente), y competitivos
El turismo ha sido el sector más golpeado en el mundo debido a la pandemia del COVID-19. Consecuencia del cierre de fronteras se paralizó el ingreso de turistas y por tanto el turismo receptivo y recreativo. “En Tierra Viva, de 13 hoteles a nivel nacional, ya hemos abierto 11, mientras que 2 aún se mantienen cerrados, porque su flujo se concentra en un destino en particular (Machu Picchu)”. Nuestros clientes son centralmente por corporativos, pero la incertidumbre no ayuda. Además, el gobierno no ha ayudado mucho: y nos es difícil salir adelante sin su apoyo. La incertidumbre por reabrir las fronteras es un punto vital. Esto puede desalentar la inversión.
2. Análisis interno — áreas funcionales
Internamente, nos hemos visto obligados a reducir el número de colaboradores en ambos de nuestros niveles (comercial y corporativo). De igual forma, nuestros ambientes físicos. En general, nos hemos adaptado utilizando lo mínimo indispensable durante estos tiempos de complejos, hasta que se pueda retomar la reapertura de las fronteras.
3. Definición de objetivo estratégico — objetivo corporativo
Antes de todo, no podemos establecer ahora objetivos a largo plazo, porque la situación cambia constantemente. Por ello, nos enfocamos en el presente. Así nuestros objetivos son conseguir nuevas fuentes de ingreso para subsistir: es decir, alargar la caja durante el mayor plazo posible, preveemos que sería hasta julio de 2021 (reapertura de fronteras y normalidad de viajes). Finalmente, queremos reducir nuestros gastos operativos. Al final, vemos que hay diversos escenarios posibles, aunque la mayoría son malos para nuestra industria. A pesar de ello, el hotel Tierra Viva considera que en abril o mayo del próximo año la situación mejorará. El turismo es frágil, pero crece rápido. Sin embargo, eso sí, el flujo de turistas no será el mismo. No tendremos los mismos 4 millones de visitantes, sino regresaremos a niveles de 1 millón; es decir, retroceder a niveles de hace 10 años.
4. Planificación de la estrategia — estrategia corporativa
Para lograr ello, la empresa tiene diversas estrategias. Por ejemplo, Viva Office permite alquilar nuestras instalaciones como oficinas. También realizar el servicio de cuarentena en nuestros hoteles. Además, damos la opción de pagar ahora y utilizar nuestro servicio luego. Otra estrategia interna es la política de horizontalidad, esto nos ha permitido responder rápido a los cambios constantes: contamos con un Comité Nacional que está siempre atento. Así reducimos la burocracia interna, algo que nos distingue de nuestra competencia. Tenemos comités diarios que hacen brainstorming. Finalmente, contamos con mucha reactividad rápida, pues los nuevos turistas tienen un nuevo comportamiento y tenemos que adaptarnos a ellos (gustos en salubridad, etc.).
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés — gremios, Gobierno peruano y turistas
Gremios (Canatur): Rodrigo cree que está haciendo una buena función. Recoge efectivamente las preocupaciones del sector y las plantea al gobierno. Mincetur: El entrevistado cree que el ministerio tiene las buenas intenciones. Gobierno peruano: Sin embargo, cree que el gobierno no le da el peso suficiente al sector turismo Consejo de Ministros: no han anunciado nada en particular para nuestro sector. Hemos notado mucha pasividad por parte del gobierno. En realidad, ya cuanto menos, no pedimos mucho, solo esperamos que nos puedan confirmar la fecha para la reapertura de fronteras (nosotros hacemos el resto); y ojalá apoyo.
6. Conclusión o recomendación
Quisiera que también se vea al turismo en Perú como un importante generador de trabajo. Tenemos muchas industrias dentro, las cuales han comenzado a caer: Avianca, Soyus, etc. Así vemos que ya se empizan a ver los resagoz de la crisis (paciencia y resiliencia). Aguantar y ojalá nos apoye el gobierno.

Tabla 22: Síntesis de entrevista a representante de industria hotelera – Juan Stoessel

<p>SÍNTESIS DE ENTREVISTA INDUSTRIA HOTELERA Juan Stoessel Florez <i>Gerente general de Casa Andina</i></p>	
<p>En la medida de lo posible y en pandemia, es un gusto siempre poder ayudar.</p>	
<p>1. Análisis entorno — económicos, sociales (salud y ambiente), y competitivos</p>	
<p>Bueno, sin dudas, estamos dentro de la peor crisis de turismo del mundo. El turismo está conectado, y por el cierre de fronteras, aeropuertos se genera una crisis interna consecuencia de la falta de turismo receptivo. Solo tenemos ingresos puntuales, por ejemplo, con los repatriados; o con nuestros restaurantes. O también con algunas ventas corporativas. Y es que la reactivación para el turismo es un proceso más largo. Y para nuestro sector, nada de esto termina hasta que tengamos la vacuna.</p>	
<p>2. Análisis interno — áreas funcionales</p>	
<p>Entonces, ante este entorno, tenemos que tomar decisiones duras. Una de ellas tiene que ver con reducción de colaboradores. Además, tenemos que adaptarnos con un cambio de objetivos. Ahora Casa Andina es más eficiente que nunca.</p>	
<p>3. Definición de objetivo estratégico — objetivo corporativo</p>	
<p>No hay una respuesta fija a la pregunta. Buscamos, en general, reinventarnos. Pretendemos conseguir más recursos también. Casa Andina, como líder del mercado de hotelería en Perú, busca salir más fortalecidos de esta pandemia. Nuestro plan hecho en enero, ya no tiene vigencia, y es que lo que se viene post-pandemia es un escenario muy difícil.</p>	
<p>4. Planificación de la estrategia — estrategia corporativa</p>	
<p>Para lograr ello, Casa Andina tiene diversas estrategias. Ha desarrollado, por ejemplo, tres líneas de productos. Casa Andina Home, que es el alquiler de nuestros cuartos a un precio flat (fijo) y además bajo. También, Casa Andina Office que busca entregar nuestros espacios como lugares de trabajo de experiencia tranquila, buena atención, servicios (wi-fi), se puede separar por horas o días. Y estrategia de delivery, a través del cual queremos crear nuevas experiencias. Por ejemplo, con nuestros platos que se pueden terminar de preparar en casa. Ahora bien, estos servicios no solucionan el problema, pero eso sí, ayudan a atravesarlo, en lo económico y también en la experiencia humana de equipo.</p>	
<p>5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés — gremios, Gobierno peruano y turistas</p>	
<p>Por supuesto, en estas circunstancias es fundamental el trabajo articulado. Gremios (Canatur): el turismo tiene una gran debilidad y es que no tiene buenos gremios. No estamos bien representados. Gobierno político: Casa Andina, como líder del sector hotelero, tiene una comunicación directa con el gobierno, a través del gremio Comex Turismo, donde hemos expresado nuestras demandas, sobre todo con respecto a la necesaria inversión en infraestructura. Además, hemos llamado a la ayuda, pues resulta muy costoso operar nuestros activos (edificios) sin gente (clientes).</p>	
<p>6. Conclusión o recomendación</p>	
<p>Tenemos que invertir, contamos actualmente con una carencia fuerte en infraestructura básica, y esto es mucho antes de la pandemia. Consideramos que el turismo en Perú debe de crecer más. El liderazgo es nuestra industria es fundamental. Se tiene que demostrar un rol de comunicador a los turistas, atrayendo seguridad sanitaria a ellos, teniendo en cuenta que este es un aspecto fundamental. Además, destinar esfuerzos a captar la mayor cantidad de demandas de turistas a nuestra oferta es importante (por ejemplo, hay países que están regalando pasajes, víveres, etc.). Se tiene que comunicar al extranjero de que somos un destino seguro. Se viene mucha competencia en nuestro sector ante estos escenarios.</p>	

Tabla 23: Síntesis de entrevista a representante de industria hotelera – Ivo Saona

<p>SÍNTESIS DE ENTREVISTA INDUSTRIA HOTELERA Ivo Saona Tamayo <i>Director de marketing de Libertador Hotels, Resorts & Spas</i></p>	
Agradecer por el contacto a la entrevista. Consulta sobre a quiénes ya han sido entrevistados. Nuestros hoteles dependen en extremo del turismo receptivo y, por tanto, de los visitantes extranjeros.	
1. Análisis entorno — económicos, sociales (salud y ambiente), y competitivos	
Enero y febrero fueron buenos meses, tanto que ha permitido a Libertador Hotels soportar en alguna medida los siguientes 7 meses de complejidad. Habíamos llegado al 60% de nuestro presupuesto planeado para el año. La crisis nos afecta, pero tuvimos 2 primeros meses muy buenos que hacen que sigamos bien. En el aspecto social, hemos dispuesto como prioridad el cuidado de nuestros colaboradores. Nosotros no aplicamos en gran medida la suspensión perfecta: acordamos con los trabajadores una reducción de jornada voluntaria. Aquí toda la compañía se ha puesto la camisa: no hemos tenido crítica hacia nosotros. Por otro lado, nuestra ocupacionalidad, en vista de nuestra participación 85% turismo receptivo y 15% turismo interno, es de 8% a 10%, mucho más baja que el promedio de hoteles. El golpe ha sido fuerte, aunque tengamos a los repatriados, porque tenemos que mantener altos niveles de costos fijos, y aunque tratemos de rentener algunas cuentas corporativas, la demanda no es suficiente.	
2. Análisis interno — áreas funcionales	
En este entorno, hemos dispuesto completamente el trabajo remoto, en nuestros más de 2000 colaboradores (1800 operativos y 200 corporativos). Todos en casa ya sea trabajando o capacitándose. Además, la comunicación es muy importante y hemos dispuesto de reuniones diarias de coordinación.	
3. Definición de objetivo estratégico — objetivo corporativo	
Podría encontrar tres líneas de interés principales para nuestros hoteles. Primero, cómo podemos capturar más demanda (vamos a captar al mercado local). Luego, cómo reinventamos nuestros servicios ya existentes (por ejemplo, el delivery). Finalmente, cómo usamos los espacios disponibles en nuestros hoteles (símil al caso de Casa Andina). Todo ello, porque buscamos generar más ingresos o reducir nuestros costos. Para que la reapertura de fronteras y normalidad lleguen, tenemos que esperar a lo menos 1 año y medio. En este lapso, tenemos que centrarnos en conseguir cuentas locales y capturar al público peruano de turismo interno.	
4. Planificación de la estrategia — estrategia corporativa	
Libertador Hotels abrirá por fases sus hoteles, en función de la demanda y las condiciones que no dependen de nosotros, pues sabemos existen muchos factores detrás. El turismo depende mucho de otros actores.	
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés — gremios, Gobierno peruano y turistas	
Gremios (Canatur, SHP) y PromPerú: Libertador Hotels tiene un espacio en la mesa con estos grupos de interés. Les estamos solicitando que se flexibilicen varias medidas. Gobierno: Se ha solicitado que se flexibilicen algunas medidas. Por ejemplo, en Paracas, tenemos un hotel abierto, sin embargo, una de las atracciones principales de nuestro hotel, no se puede utilizar: la piscina, aún sabiendo que el espacio podría permitir un distanciamiento adecuado. De igual forma, ocurre con nuestros restaurantes. Es bueno que hayan impulsado medidas favorables para la industria, como Reactiva (general) y FAE Turismo, no obstante, a pesar de sus atractivas tasas, sabemos que es préstamo y no hay liquidez para pagarlos. Considero que esto debe de venir acompañado con medidas de reactivación adaptadas. Por ejemplo, financieras o tributarias: exoneraciones al impuesto a la renta. Tenemos que comprender que en el negocio turístico, estamos unos pocos grandes, pero una gran mayoría de pequeñas empresas que requieren de más apoyo. El turismo es grande y variado.	
6. Conclusión o recomendación	
Para el gobierno y todos, sugiero que es importante comunicar a los turistas internos y receptivos los cuidados y protocolos sanitarios necesarios para el turismo. Debe de haber un mayor liderazgo sobre ese tema. Se deben de promover la visita a destinos atractivos por el Perú para así promover el turismo.	

Tabla 24: Síntesis de entrevista a representante de Gobierno chileno – Sandra Sayán

<p>SÍNTESIS DE ENTREVISTA GOBIERNO CHILENO Sandra Sayán <i>Asesora del Departamento Económico de ProChile – Embajada de Chile en Perú</i></p>	
<p>Dentro de las 56 oficinas que ProChile cuenta alrededor del mundo, a Perú se le considera como un mercado estratégico de la región, junto a Colombia y Brasil. Nosotros somos la red de promoción de las exportaciones de Chile hacia el mundo.</p>	
<p>1. Análisis entorno — políticos y sociales (salud y ambiente)</p>	
<p>El entorno ha cambiado mucho. Como institución internacional, ProChile ha tenido que girar, en general sus actividades hacia la virtualidad. ProChile se encarga de promocionar las exportaciones de Chile en actividades presenciales como ferias mineras o ferias de libro; no obstante, nuestras operaciones ahora son remotas.</p>	
<p>2. Análisis interno — institución internacional</p>	
<p>Hemos tenido que adaptarnos a las nuevas tecnologías: un cambio complejo. En nuestras oficinas, agradecemos el gran aporte que las jóvenes generaciones que hacen lo imposible para que todos ingresemos a la virtualidad. Todos, los más de 200 colaboradores de ProChile como red externa, nos hemos adaptado. Sin embargo, también tenemos actividades nuevas agradables, como las “pausas saludables” a las 10:30 horas, todos los días para desconectarse un momento del trabajo. En fin, este es un tema mundial y obliga a que todos nos adaptemos: de igual forma a todas nuestras oficinas interconectadas.</p>	
<p>3. Definición de objetivo estratégico — objetivo institucional</p>	
<p>El objetivo de ProChile siempre se mantendrá: buscar la internacionalización de la oferta exportable chilena en el atractivo mercado peruano. Con respecto al turismo peruano, a pesar de que nuestros esfuerzos no están dirigidos a fomentar el turismo en Perú, nos interesa que al turismo le vaya bien, puesto que un próximo destino natural es Chile.</p>	
<p>4. Planificación de la estrategia — estrategia institucional</p>	
<p>Durante los últimos meses, hemos tenido que participar virtualmente en estos encuentros. También estamos agregando una nueva industria de interés de exportación: e-commers. Así como realizamos ruedas de negocios virtuales.</p>	
<p>5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés — Gobierno peruano, turistas y público general</p>	
<p>PromPerú: desde hace más de 10 años atrás, hacemos encuentros binacionales con PromPerú sobre turismo y comercio exterior, los cuales son descentralizados. Al inicio fue en Tacna y Arica, y luego en otras regiones como Cusco y Antofagasta. Constantemente buscamos integrar nuestros objetivos; pues mantenemos una excelente relación, de hace más de 20 años: son como nuestros colegas hacia quienes sentimos un gran respeto profesional.</p> <p>Alianza del Pacífico: hemos tenido varias reuniones descentralizadas, en Arequipa (polo de desarrollo) o Cusco (siempre turismo). Y es que ProChile también busca desarrollar el turismo en conjunto, como bloque de países hacia el turismo receptivo.</p> <p>Canatur: también, tenemos una muy buena relación, hemos participado conjuntamente en diversas ferias de turismo, con agencias de viaje. Nosotros vendemos el destino Chile dentro de las ferias, pero de igual forma cooperábamos con el turismo en Perú. Como habíamos mencionado, buscamos que primero vengan a Perú, y luego vayan a Chile, en alguno de los 12 vuelos diarios que solíamos tener, los cuales ahora se han visto paralizados. Sin dudas, el golpe al turismo ha sido muy fuerte, afectando a todas las industrias Horeca.</p>	
<p>6. Conclusión o recomendación</p>	
<p>La conclusión es general es que no hay que olvidar que Perú y Chile no son países de competencia, sino somos complementarios. Esto se aplica tanto para los negocios como el turismo. Debemos de transmitir confianza a los mercados extranjeros y turistas. Es fundamental la promoción y estrategia de recuperación, así se cumple el objetivo final de promover los viajes y captar a una mayor cantidad de turistas.</p>	

Tabla 25: Síntesis de entrevista a representante de industria hotelera – Ignacio Mendoza

SÍNTESIS DE ENTREVISTA INDUSTRIA HOTELERA Ignacio Mendoza <i>Gerente general de Hyatt Centric</i>	
Agradecimiento e inicio de entrevista.	
1. Análisis entorno — económicos, sociales (salud y ambiente), y competitivos	El sector hotelero ha sido uno de los más golpeados. Los ingresos se vinieron repentinamente a cero, mientras que debíamos de soportar la nómina de la empresa. Marzo había sido un muy buen mes (debido a la llegada de la selección de Brasil). Sin embargo, con el cierre de fronteras tuvimos que cerrar el hotel y los víveres se los entregamos a los empleados. Pensábamos que en abril se volvería a reactivar el negocio (pues fueron 15 días anunciados); pero se extendió. No hubo ingresos, pero las cuentas de luz, internet y demás seguían llegando.
2. Análisis interno — áreas funcionales	En Hyatt, nos tuvimos que adaptar. En abril, gestionamos a los expatriados: fue una pequeña línea de negocio, con protocolos ya existentes. Sin contactar con Mincetur, se nos encargó la tarea. Otras líneas fueron las cuarentenas en el hotel, pero este tipo de negocio eran básicamente para no perder más ya que no se ganaba con este modelo. Por ejemplo, costaba un 30% de nuestro ticket promedio, pero pedía entregar 3 comidas diarias (más por menos).
3. Definición de objetivo estratégico — objetivo corporativo	Buscamos adaptarnos a la nueva normalidad, también renegociar nuestros contratos con los proveedores e impulsar la gestión comercial con clientes corporativos, pues son de poca demanda nacional existente.
4. Planificación de la estrategia — estrategia corporativa	Algunas de nuestras estrategias son la certificación de higiene y seguridad para los Hyatt con GVA Consejo, que mantienen un nivel quirúrgico (hospitales de EE.UU.). Luego, priorizamos el bienestar para el cliente, buscamos que la pase bien y sobre todo se sienta seguro, y es que nosotros somos expertos en higiene, sin embargo constantemente se tiene que mejorar. Finalmente, cada hotel se maneja de forma distinta. No hay una opción general, tenemos que seguir moviendo la economía.
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés — gremios, Gobierno peruano y turistas	Estas palabras son a título personal. Gremios: nosotros no tenemos gran vinculación con gremios, pues recién hemos cumplido los 2 primeros años de presencia en Perú. Sin embargo, he visto pasar comunicados y solicitud al gobierno de apoyo. Gobierno político: Yo siento que el apoyo ha sido insuficiente. Diría que no hemos recibido apoyo que haga una diferencial real. Si hemos podido subsistir hasta estos días es por nosotros: por nuestro trabajo principalmente. Por ejemplo, el caso del préstamo de Reactiva habrá a quienes les ayude y les sirva. Sin embargo, sigue siendo un préstamo: dinero ahora y paga luego; pero con este entorno de incertidumbre y sin clientes (turismo receptivo) no se sabe cuándo se podrá pagar. Hemos tenido que cubrir los saldos con dinero de propietarios. PromPerú: He notado un gran trabajo de promoción del turismo, creo que está funcionando. Por ejemplo, siempre nos invitan a seminarios, trayendo información relevante sobre nuestro sector.
6. Conclusión o recomendación	Es necesario un poco más de certidumbre con respecto a las medidas y anuncios; por ejemplo, la reapertura de fronteras y vuelos internacionales. Esto es de suma importancia para nosotros porque nuestro público objetivo (al ser un hotel céntrico en Lima), es principalmente el turista receptivo y, en particular, en chileno en la región. El turismo siempre ha sido un sector muy resiliente. Por ejemplo, con las crisis del 2008/09; no obstante, esta crisis es distinta: he escuchado decir acertadamente que esta no es una carrera de 100 metros, sino una maratón. Tenemos que prepararnos para percibir ingresos menores durante los próximos tres años quizás.

Tabla 26: Síntesis de entrevista a representante de medios de comunicación – Miguel Humberto Aguirre

<p style="text-align: center;">SÍNTESIS DE ENTREVISTA MEDIOS DE COMUNICACIÓN Miguel Humberto Aguirre <i>Director de contenidos de Corporación Universal – Exitosa Noticias</i></p>	
Agradecimiento e inicio de entrevista.	
1. Análisis entorno — económicos, sociales (salud y ambiente) y políticos	Desde el campo internacional con miras a la perspectiva política y económica, el sector de turismo se ha visto gravemente afectado. A pesar de que hemos visto algunos casos de recuperación como en Colombia o España, con reapertura de playas y espacios públicos, no existen garantías de que realmente esto se mantenga así. La gente no respetó las nuevas normas y todo volvió a cerrar: vemos que no está dicha la última palabra.
2. Análisis interno — especialidades o áreas de contenido	Respecto a la pauta de contenidos de Exitosa, hemos tenido que contemplar despliegues y reportajes especiales a la coyuntura política, económica, social y de salud consecuencia del COVID-19 en nuestro país.
3. Definición de objetivo estratégico — objetivo comunicacional	Adaptarnos a las circunstancias, escuchar y transmitir los mensajes de la población de todo el Perú, a través de nuestras emisoras.
4. Planificación de la estrategia — estrategia comunicacional	En Exitosa, siempre hemos admirado lo que ocurre en provincias. Ahora hemos dedicado un espacio apartado en cadena abierta, en alguna de nuestras 78 emisoras, todas las semanas, los domingos un programa que busca conocer lo que está ocurriendo en las provincias; muchas de ellas se encuentran como ciudades en abandono. Nosotros buscamos siempre ampliar el espectro. Además, esto es de mucho interés para el público capitalino, pues muchos de los limeños proviene o tienen parientes de regiones y, por tanto, hay interés por saber de sus tierras.
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés — Gobierno peruano, gremios, y turistas y público general	Gobierno: yo los escucho mucho. Pero eso es, solo escuchar, porque me parece que el gobierno solo menciona propósitos. Siempre dicen “nosotros vamos a dar esto” o “vamos a apoyar con lo otro”. Esto puede ser un mal síntoma para la gente. Y obviamente, esto se agrava para el turismo en Perú y sus industrias: restaurantes, hoteles, etc. Que mantienen incertidumbre. Muchas personas han perdido su trabajo y un gran porcentaje de ellas proviene del turismo. Una caída sorprendente de los vuelos diarios en Perú.
6. Conclusión o recomendación	Yo creo que el gobierno se ha quedado en promesas, pero no resultados. Y es que a mi parecer el presidente se encuentra rodeado de gente de muy poca calidad: me parece que sobre diversos temas tiene asesores que dejan mucho que desear. Evidentemente, el presidente no puede estar en todas partes, por ello son fundamentales los asesores: personas que lo apoyen. Sin embargo, estas personas no lo están llevando por el buen camino: esa es la principal falla. Por otro lado, para el turismo es fundamental mostrar a la gente los atractivos destinos turísticos del país a través de todos los medios posibles y con un mensaje siempre adaptado al público objetivo. Así se pueden atraer a más turistas tanto internos como receptivos. Y es que durante estos tiempos de crisis, el gobierno, para el turismo y todo, tiene que tener la llegada con la población.

Tabla 27: Síntesis de entrevista a representante de Gobierno peruano – Alejandro Reyes

SÍNTESIS DE ENTREVISTA GOBIERNO PERUANO Alejandro Reyes Hurtado <i>Director general de estrategia turística del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú</i>	
Agradecimiento e inicio de entrevista.	
1. Análisis entorno — políticos y sociales (salud y ambiente)	
Nuestro sector es de los más afectados. No hay turistas internacionales y tenemos inmovilidad social. Desde el Estado tuvimos que adaptarnos de igual forma: cambiamos eventos ya organizados, solicitamos bonos iniciales y solicitamos estrategias de asistencia que algunas no se pudieron concretar. Nosotros nos vimos afectados por la presión: el sector privado pidió ayuda. Nosotros respondimos con FAE Turismo, con reducción de renta y Turismo Emprende, por ejemplo. Y es que el turismo no es una necesidad básica o esencial, como lo es la salud. Permitimos también la repatriación de peruanos con cuarentena en los hoteles.	
2. Análisis interno — direcciones funcionales	
El cambio ya se estaba dando desde hace unos años (2018), pues se trabaja en un Gobierno Digital. Por otro lado, por la pandemia, hemos tenido una carga extraordinaria de trabajo, llegando a ser los 7 días de la semana. Sobre ello, nos vimos en la necesidad de reducir varios servicios de consultoría de soporte; pues nuestro presupuesto anual recibió un recorde notable (cerca del 50%).	
3. Definición de objetivo estratégico — objetivo institucional	
Ahora estamos trabajando en medidas de corto, mediano y largo plazo que incentiven confianza en los turistas por la bioseguridad.	
4. Planificación de la estrategia — estrategia institucional	
Se ha realizado algunas estrategias desde el ministerio como, por ejemplo, la planificación estratégica a través de los PENTOUR con diversas regiones. O búsqueda de inversión en infraestructura con intervenciones rápidas de mejora de bioseguridad para el turismo interno. Así mismo, queremos proteger a las empresas que ya se encuentran en el mercado, para ello emitimos fondos no reembolsables a través de Turismo Emprende. Además, a través de la Dirección de Investigación, buscamos generar estudios que nos permitan identificar el nuevo comportamiento del turista. En general, nuestras estrategias están destinadas a reorientar fondos y esfuerzos en pro de las industrias afectadas.	
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés — gobiernos extranjeros (Chile), gremios y medios de comunicación	
Gremios: nosotros tenemos una mesa de turismo con todos los gremios de turismo (por ejemplo, Canatur). La relación es buena, pero también hay algunas demandas del sector privado que, como sector público, no podemos atender. Por ejemplo, nos solicitaron, al inicio de la pandemia, que cubriéramos el 80% de la planilla de empresas privadas. Evidentemente, es algo que no podemos cumplir. También hemos escuchado decir que el soporte del gobierno no es suficiente; sin embargo, sería bueno entender también que nuestro presupuesto se ha visto drásticamente reducido, pues la gran mayoría se ha redirigido al sector salud. Gobierno chileno: hemos organizado diversos webinars con gobiernos extranjeros, a fin de conocer sobre la experiencia extranjera con el manejo de la pandemia en nuestro sector: salubridad internacional, confianza, protocolos, etc. Estamos trabajando en conseguir el sello de Destino Seguro emitido por la WTTC. Dentro de poco, tenemos un Diálogo de Alto Nivel entre países de la Alianza del Pacífico. Sernatur: Contamos con una muy buena relación. Estamos buscando ahora ofrecer la seguridad para el viajero internacional como bloque (País seguro).	
6. Conclusión o recomendación	
Para un problema global como este, necesitamos soluciones globales. Debemos de destinar esfuerzos a la reducción obligatoria de la informalidad, aumento de estándares de higiene y, sobre todo, impulsar la seguridad pública. Se deben crear experiencias auténticas y únicas en espacios abiertos y libres. Para ello, es necesario invertir en infraestructura básica, sin descuidar los grandes proyectos. Y es que ocurre que el rezago del turismo en Perú es el rezago de todos los sectores del país (Norte del país). El turismo depende también de todas las industrias y actores: es muy transversal como lo es de frágil. Y se ha visto muy claramente con esta pandemia: es la gran lección. Notar la alta dependencia de factores externos del turismo. Por todo ello, ahora estamos trabajando en la política nacional del turismo. Para ello, necesitamos del apoyo de las empresas, gremios, medios, gobiernos, academia -por supuesto- entre otros.	

Tabla 28: Síntesis de entrevista a representante de Gobierno peruano – Luis Cortés

<p>SÍNTESIS DE ENTREVISTA GOBIERNO PERUANO Luis Cortés Carcelén <i>Viceministro de Turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú</i></p>	
Agradecimiento e inicio de entrevista.	
1. Análisis entorno — políticos y sociales (salud y ambiente)	
<p>La pandemia ha afectado al sistema económico en general. Sin embargo el turismo es la actividad en donde ha tenido un mayor impacto. A pesar de que otras actividades ya se encuentran operando, el turismo no puede pues sin turistas no hay actividad. Su reactivación dependerá mucho del avance y control de la pandemia: no todo depende del ministerio, por supuesto, hay factores que no controlamos. Nos ha afectado mucho: tenemos una reducción del 70% de turistas comparado al año pasado (60% en turismo interno).</p>	
2. Análisis interno — industria hotelera	
<p>Hemos desarrollado una Comisión Multisectorial, con la cual se decide la reactivación de ciertas actividades, esto dentro de la fase 3 actual. En ese sentido, todo el sector hotelero ya puede operar bajo los protocolos de bioseguridad que diseñamos. En estos momentos, estamos trabajando para que el turismo en Perú se dé de la mejor manera una vez se reanime.</p>	
3. Definición de objetivo estratégico — objetivo institucional	
<p>Por ello, hemos tenido que hacer acciones necesarias en su momento: repatriación (hoteles), medidas económicas de soporte y el Decreto de Urgencia 076, que promueve el FAE Turismo y repotencia el programa Turismo Emprende, que busca otorgar capital no reembolsable a más de 1,200 empresas del sector.</p>	
4. Planificación de la estrategia — estrategia institucional	
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés — gobiernos extranjeros (Chile), gremios y medios de comunicación	
<p>Nuestras acciones, por supuesto, tienen que ser aprobadas por la industria y por privados, porque nosotros como el laboratorio, al final quienes venden son ellos. Gremios: Se ha trabajado de manera intensa (Canatur). Coordinación por mensajería permanente. Gobiernos regionales: Son los responsables de la aplicación de nuestras medidas. Otros países: El trabajo con otros países es constante, por ejemplo, hoy (6 de agosto de 2020) tenemos un webinar llamado Diálogo de Alto Nivel, en el que conversaremos sobre las medidas tomadas en el sector turismo por los países integrantes de la Alianza del Pacífico, donde Chile estará presente. Nosotros esperamos que a fin de año se puedan reabrir las fronteras; sin embargo, sabemos que al final todo dependerá de la decisión o no de viajar de los turistas. Chile: Nosotros como ministerio tenemos un destino importante por reactivar el cual es Tacna, porque allí ocurre un turismo estratégico con motivo de servicios fronterizos, que representan el 5% de nuestros ingresos de divisas. Además, también queremos promocionar a Perú como un destino seguro, muy relevante para este primer turismo de esquema burbuja, que busca algo más que solo la homologación de los protocolos. Por ello, estamos trabajando con la WTTC para que a Perú se le reconozca como destino seguro. Y es que yo creo que esa será un condición básica y todos deben promocionarse así.</p>	
6. Conclusión o recomendación	
<p>Saludo el tema de esta investigación, es bueno que, desde la academia, exista esta iniciativa de tema (capacidad de aporte y abre un espacio de discusión). Situándonos realísticamente en este escenario, pues nos ayuda a repensar varias cosas relacionadas a nuestro modelo de desarrollo turístico: nos ayuda a pensar de manera integral en él. Esto nos permite ver todas las aristas del turismo, consecuencia de su transversalidad. Por ejemplo, nos damos hoy mucha cuenta que es necesario un turismo formal. Y no formal solo en el concepto legal, sino en el comportamiento general del turista (comprar formal). Pero otro dirán: “pero hemos crecido”, y es verdad pero eso también nos ha traído problemas: tenemos muchos destinos con cuellos de botella, existen dificultades de ingreso y salida (infraestructura). En este escenario, tenemos dos opciones: (i) O nos quedamos de brazos cruzados esperando la vacuna y seguimos con el mismo modelo o (ii) aprovechamos la situación para generar espacios comunes entre sectores y plantear mejoras por un mejor modelo. Bien dicen que de las crisis surgen nuevas oportunidades.</p>	

Tabla 29: Síntesis de entrevista a representante de Gobierno peruano – Alberto Espínola

<p>SÍNTESIS DE ENTREVISTA GOBIERNO PERUANO Alberto Enrique Espínola Mariños <i>Director de Estudios de Prospectiva del Turismo y Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú</i></p>	
Agradecimiento e inicio de entrevista.	
1. Análisis entorno — políticos y sociales (salud y ambiente)	En el entorno político y social no ha habido muchos cambios. Por más que se cambió al ministro, la estrategia general es la misma desde mayo.
2. Análisis interno — industria hotelera	Nuestra área más afectada ha sido el área de administración: compras, consultorías, pool de abogados (OASA). Ahora 95% de nuestro trabajo es vía teletrabajo. Técnicamente hemos tenido que adaptarnos
3. Definición de objetivo estratégico — objetivo institucional	En la dirección, tenemos dos áreas especializadas, una que se encarga de la recolección de información y otra del análisis de los estudios. Nosotros hemos estado trabajando muy bien, hasta que llegó la pandemia: nosotros brindamos el soporte necesario para la formulación de políticas públicas del ministerio y el diseño de sus estrategias. Sin embargo, con una reducción del 70% de turismo receptivo y 65% del turismo interno, desde abril, ya estuvimos trabajando en la construcción de medidas que ayuden al sector. En turismo, toda decisión tiene que estar articulada, porque hay diversos sectores dentro de este (transportes, producción, etc.). En este proceso de colaboración, hemos tenido que trabajar estrechamente con el sector privado: relación a la que calificaría como muy buena. Por ejemplo, tenemos la Cuenta Satélite de Turismo, que hasta el momento ya hemos desarrollado cinco. Estas cuentas implican un trabajo multisectorial importante. Toda la información obtenida nos ha permitido dar un sólido soporte cuantitativo a los programas de ayuda del gobierno Reactiva y FAE Mype.
4. Planificación de la estrategia — estrategia institucional	La Cuenta Satélite del Turismo es un grupo importante de trabajo. PromPerú aporta con el perfil del turista. El Banco Central de Reserva del Perú con las cifras de la balanza de pagos. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones con los flujos de ingreso y salida de turistas. Canatur con los directorios empresariales. Corpac con el número de vuelos aéreos. El INEI con las estadísticas, y así. Según las indicaciones del UNTWO, Perú forma parte de los 75 países que tienen una cuenta satélite, de los 192 países que forman parte.
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés — gobiernos extranjeros (Chile), gremios y medios de comunicación	Además hemos recibido el reconocimiento de ser uno de los países más transparentes en el diseño y recolección de la información (metodología): “no hay otro país así”. A través de esta cuenta se puede entender todo el trabajo del sector turismo (receptivo, interno y externo): conocemos el comportamiento general del turismo, el cual no cambia de año a año, sino es estacional. Sin embargo, también tenemos que estudiar aspectos coyunturales, como el actual. Desde el 2003, tenemos reuniones ininterrumpidas cada 60 días con participación al 100%. La última fue en julio de este año. Además, no hay necesidad de realizar una inversión adicional sobre la información que se proporciona, y es un beneficio para todos: sirve para leyes, estrategias, PENTOUR o PERTOUR.
6. Conclusión o recomendación	El turismo no va a cambiar solo. Se necesita del apoyo de diversas instituciones que permitan invertir en infraestructura, reabrir las fronteras, reactivar los vuelos, el transporte, gestionar las migraciones, la policía [...] hasta incluso revisión de temas impositivos (Sunat). El covid-19 ha demostrado que debemos trabajar articuladamente. La articulación e integración de los objetivos y estrategias es fundamental si deseamos contar con un turismo sostenible en un futuro.

Tabla 30: Síntesis de entrevista a representante de Gobierno peruano – María Acosta

<p>SÍNTESIS DE ENTREVISTA GOBIERNO PERUANO María Acosta <i>Directora de Promoción de Turismo de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PromPerú</i></p>	
Agradecimiento e inicio de entrevista.	
1. Análisis entorno — políticos y sociales (salud y ambiente)	Estamos en una pausa, sin una fecha definida para la reactivación. Hasta marzo ingresaron los turistas y tuvimos que hacer acciones inmediatas. Luego, junio y julio fueron meses de ligera reactivación. Ahora sabemos que lo más probable es que los vuelos internacionales se reactiven hasta el próximo año. Y es que las variables sanitarias fueron muy importantes para reactivar o no el turismo. Tenemos que tener canales de comunicación de diferentes frentes y permanentes: Cancillería, PromPerú, OCEX, entre otros.
2. Análisis interno — industria hotelera	Dispusimos un plan de relacionamiento para trabajar el plan de COVID-19, socializando este con el Comité Multisectorial de PromPerú, dentro del cual hay gremios, regiones, entre otros. Durante estos meses, dispusimos el despliegue de capacitaciones virtuales para reducir brechas digitales e incrementar la competitividad turística: cursos con webinars para empresas privadas del sector.
3. Definición de objetivo estratégico — objetivo institucional	Además, definimos rutas bioseguras de turismo por Perú para el mercado interno. Así mismo, tenemos alianzas estratégicas con nuevos aliados, por ejemplo, el sector comercial, financiero, seguros, aeropuertos [...] con ellos queremos trabajar nuestras campañas comunicacionales (por ejemplo, “Primero sueño; luego viaje”). Queremos buscar todos los canales posibles para promover a Perú. Reafirmamos que Perú sigue en el catálogo de viajes del turismo receptivo. Buscamos comenzar cuando antes con la conectividad, por ello tenemos canales directos con las regiones para promover el turismo corporativo y familiar. Hacemos reuniones donde queremos que las empresas transmitan confianza y enseñamos la importancia de contar con protocolos seguros para cada destino y hemos notado mucho interés: en una reunión, hubo más de 1,370 personas conectadas.
4. Planificación de la estrategia — estrategia institucional	Por otro lado, nuestra labor de inteligencia y prospectiva turística es una de las mejores de Sudamérica. Ello nos permite tener información de calidad para organizar, analizar y socializar con las industrias, turistas, entre otros. Hoy estamos trabajando más cerca que nunca con el sector privado. La coyuntura ha causado un efecto positivo en ello.
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés — gobiernos extranjeros (Chile), gremios y medios de comunicación	Gremios: la visión del lado privado es muy importante. Ellos nos asisten en la definición de rutas de viaje, campañas comunicacionales y protocolos de bioseguridad; y es que al final “ellos son lo que venden”. Nosotros creemos que los turistas receptivos que lleguen primero a Perú serán en su mayoría turistas que ya han viajado a Perú en una anterior ocasión, pues consideramos que la familiaridad con el destino será un criterio importante en la elección del destino de viaje. En ese sentido, queremos atraer a esos turistas que ya han venido a Perú. Para ello, el relacionamiento con los gremios de turismo y hotelería ha sido relevante para aterrizar nuestro objetivo de promover un turista o viajero responsable o empoderado. Queremos un viajero informado, que conozca lo esencial de los protocolos (flexibilidad). Reconocemos que los primeros turistas en llegar serán los más importantes, pues la promoción más potente es la que proviene del entorno cercano/familiar: el marketing de boca a boca. Gobiernos extranjeros: trabajamos mucho con los países de la Alianza del Pacífico: compartimos la preocupación por el sector privado, así que les asistimos para que lleguen a sus clientes a través del mercado digital.
6. Conclusión o recomendación	No queremos que esto se repita. De otro modo, estar preparados para manejar las crisis de este tipo. No buscar la parálisis de la economía, viajes, etc: consideramos es importante atender rápido los problemas. Desarrollar un comité de crisis es fundamental, que comparta y lidere la comunicación precisa. Reconocemos que tenemos una agenda pendiente de sostenibilidad. Busquemos reforzarla. Desarrollar agendas comunes. Tenemos tristes lecciones aprendidas con oportunidades abiertas.

5.2. Análisis de la información

En el actual subcapítulo, se analizan los procesos de formulación y colaboración estratégicas de los *stakeholders* del sector turismo peruano consultados (hoteles cadena, gremio turismo, medio de comunicación, Gobierno del Perú y Gobierno de Chile).

5.2.1. Hoteles cadena

A continuación, se detalla el análisis del proceso de formulación estratégica (análisis externo, interno, objetivos, estrategias) y colaboración con otros *stakeholders* del grupo de interés hoteles cadena, con el testimonio de cuatro empresas.

a. Análisis externo

Indudablemente, el sector turismo ha sido el más golpeado por la crisis sanitaria de la pandemia de COVID-19 y por consiguiente el efecto se ha desplazado a la industria de cadenas hoteleras, señalan como línea común los cuatro representantes entrevistados.

En ese sentido, confirma Juan Stoessel, gerente general de Hoteles Casa Andina, que esta crisis sentencia a la industria hotelera, puesto que está estrechamente relacionada con el sector turismo (comunicación personal, 22 de julio de 2020). Describe que, consecuencia de la crisis, diversos gobiernos en el mundo, incluido Perú, han dispuesto el cierre de fronteras internacionales: “esta ha sido la medida que más ha impactado a la industria de hoteles cadena, puesto que, por un lado, se eliminaron los ingresos; y, por el otro lado, los costos fijos se mantenían” (J. Stoessel, comunicación personal, 22 de julio de 2020).

En cuanto a los ingresos, se han eliminado o reducido en tanto varios hoteles nacionales dependían considerablemente del turismo receptivo o internacional, como es el caso de dos representantes de la industria consultados. Ivo Saona, director de marketing de Inversiones Nacionales de Turismo (operador del Grupo de Hoteles Libertador y Grupo Marriott International), señala que su participación de ventas contempla 85% de turismo receptivo, y 15% turismo nacional comunicación personal, 23 de julio de 2020. A fin de comprender el impacto a su institución, indica que quitar la parte del turismo internacional, ha causado de que el nivel ocupación de las nueve marcas operadas apenas supere las dos cifras (promedio de 10%), cuando en un escenario de normalidad, se encontraba en 60% o 70% (I. Saona, comunicación personal, 23 de julio de 2020). En otro caso, Ignacio Mendoza, gerente general de Hyatt Centric San Isidro, soporta la premisa, en tanto comparten la preocupación por el turismo receptivo, pues la mayoría de los huéspedes de su hotel eran empresas o turistas particularmente chilenos; por lo cual, el cierre de fronteras afectó notablemente (comunicación personal, 24 de julio de 2020).

En cuanto a los costos, en vista de que “operar y mantener edificios es muy costoso”, los representantes afirman que se debe a la considerable proporción de costos fijos sobre la venta variable (J. Stoessel e I. Saona, comunicación personal, 22 de julio de 2020 y 23 de julio de 2020). Así, por ejemplo, se describe el problema señalando que “no hubo ingresos durante varios meses, pero las cuentas de luz, internet, y demás siguen llegando, siendo algunas de las varias” (I. Mendoza, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

En resumen, los representantes comentan que esta reducción o nulidad de ingresos, en algunos casos, sumada al alto nivel de costos fijos, hace que mantener la operación de varios hoteles a la vez sea imposible: en algunos casos, se han tenido que cerrar las instalaciones como es el caso de Tierra Viva Hoteles y Hoteles Casa Andina (R. Lazarte y J. Stoessel, comunicación personal, 22 de julio de 2020).

b. Análisis interno

En relación con el análisis interno, los representantes de la industria señalan que se encuentran en proceso de adaptación a las nuevas circunstancias. Se han visto casos de cambios internos relativos a la reducción de personal necesaria e implementación del trabajo a distancia (J. Stoessel, comunicación personal, 22 de julio de 2020).

c. Objetivos

Indican que el objetivo se divide en tres: “sobrevivir, adaptarse y reinventarse” (J. Stoessel, comunicación personal, 22 de julio de 2020). No existen planes de largo plazo, y los que se hicieron ya no tienen validez (R. Lazarte, comunicación personal, 22 de julio de 2020). Comentan que un objetivo es sobrevivir, pues que tienen que “alargar la caja durante todo el tiempo posible” en tanto un escenario de normalidad no será posible, estiman, sino hasta dentro de un año o año y medio probablemente (mediados o fines de 2021) (I. Mendoza, comunicación personal, 24 de julio de 2020). Opinan que otro objetivo es adaptarse, puesto que deben encontrar las maneras de diseñar los servicios tradicionales a los nuevos requerimientos; por ejemplo, las demandas de atención por cuarentena (R. Lazarte, comunicación personal, 22 de julio de 2020). Y, finalmente, el objetivo de reinventarse, puesto que deben descubrir nuevas líneas de negocio, empleando los diversos activos físicos y humanos disponibles (I. Saona, comunicación personal, 23 de julio de 2020).

d. Estrategias

A fin de alcanzar estos objetivos, la industria de hoteles cadena ha desplegado diversas estrategias. Respecto al primer objetivo, el cierre de hoteles y su reapertura por fases ha sido fundamental para soportar algunos meses sin ingresos (J. Stoessel, comunicación personal, 22 de julio de 2020). Además, la renegociación de contratos con proveedores, la implementación de la

suspensión perfecta, la reducción de salarios y tiempo de trabajo, también fueron medidas que contribuyeron (I. Saona, comunicación personal, 23 de julio de 2020).

Respecto al segundo objetivo, los hoteles cadena disponen de comités diarios que evalúan constantemente las nuevas demandas de los huéspedes e implementan mejoras raudas; por ejemplo, en Tierra Viva Hoteles, los invitados exigen mayor uso de elementos descartables (R. Lazarte, comunicación personal, 22 de julio de 2020). Así mismo, estrategias internas como la reducción de burocracia interna y el *brainstorming* ha permitido que cuenten con una organización más eficiente que antes (R. Lazarte, comunicación personal, 22 de julio de 2020). Se destaca la estrategia de Hyatt Centric San Isidro, pues señala su representante que se está invirtiendo en certificaciones internacionales de higiene y bioseguridad, para que sus hoteles cuenten con un reconocimiento de limpieza a “escala quirúrgica” (I. Mendoza, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

Finalmente, respecto al tercer objetivo, se encuentran las estrategias más creativas, porque los hoteles cadenas buscan como requisito la innovando en el uso de sus activos fijos. Así, se observan estrategias relacionadas al alquiler de habitaciones o espacios interiores de los edificios hoteleros como oficinas corporativas o departamentos (R. Lazarte, comunicación personal, 22 de julio de 2020). Por otro lado, empleando los restaurantes internos, promueven un nuevo servicio de delivery de comida por terminar de preparar en casa, con material audiovisual instructivo a fin de crear experiencias (J. Stoessel, comunicación personal, 22 de julio de 2020).

En conclusión, los representantes de la industria entrevistados concuerdan que estas estrategias implementadas para los objetivos, eventualmente, no solucionan el problema “aunque sí ayudan a travesarlo” (J. Stoessel, comunicación personal, 22 de julio de 2020). Cierran declarando que “el turismo, finalmente, depende también de otros actores” (I. Saona, comunicación personal, 23 de julio de 2020).

e. Coordinación

Respecto a la coordinación con otros *stakeholders* relacionados directamente al sector. Los representantes de la industria de cadenas hoteleras se pronunciaron respecto a gremios y Gobierno peruano.

Sobre las instituciones gremiales, los entrevistados señalan se encuentran asociados a diversas entidades como la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP), además a la Asociación de Hoteles Restaurantes y Afines (AHORA), también a la Comisión de Turismo COMEX PERÚ o, en general, al gremio turístico que agrupa a los demás del turismo: Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR). Por ello, la opinión respecto a la labor de esta institución se evidenció como diversa.

Así, Tierra Viva Hoteles e Inversiones Nacionales de Turismo consideran que los gremios están haciendo un buen trabajo al recoger las solicitudes de las industrias y dirigir las al gobierno (R. Lazarte e I. Saona, comunicación personal, 22 de julio de 2020 y 23 de julio de 2020). O bien, el caso de Hyatt Centric San Isidro, empresa que afirma haber visto pasar diversas solicitudes de asistencia gobierno por parte de los gremios (I. Mendoza, comunicación personal, 24 de julio de 2020). Así mismo, el testimonio de Casa Andina, según el representante, señala que no es requerido un gremio específico para trasladar las demandas, sobre todo con respecto a la necesaria inversión en infraestructura; pues, indica que, como líderes de la industria, se mantiene una comunicación directa con el gobierno (J. Stoessel, comunicación personal, 22 de julio de 2020).

Sobre el Gobierno peruano, se evidencia que la industria de cadenas hoteleras subdivide implícitamente a este *stakeholder* en dos. Para la investigación, serán nombrados como, primero, el “gobierno político”, conformado centralmente por las altas autoridades políticas de los Poderes Ejecutivo y Legislativo. Segundo, el “gobierno técnico-especializado” en el sector turismo, como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ).

Respecto al primero opinan que no ha brindado el soporte económico, tributario o fiscal necesario para que la industria, en particular, se haya visto menos afectada por el grave impacto en su operación, de acuerdo con lo explicado, a pesar de haber sido remitidas diversas solicitudes de asistencia formales (J. Stoessel, comunicación personal, 22 de julio de 2020). Ahora bien, respecto a las medidas que efectivamente fueron aplicadas de soporte transversal a las industrias, como el programa “Reactiva Perú” o “FAE-Turismo”, los representantes de la industria consideran que son “buenos y, por tanto, se aclaman”; no obstante, indican que estos “no dejan de ser préstamos, los cuales deberán de ser pagados en un futuro no lejano, y ante un escenario de incertidumbre, con ingresos reducidos y costos fijos altos” (I. Mendoza, comunicación personal, 24 de julio de 2020). Así, opinan que resulta complicado apostar por financiamiento externo ante una notable falta de liquidez en corto y mediano plazo (I. Saona, comunicación personal, 23 de julio de 2020). Razón por la cual, algunos hoteles han tenido que sostener su operación con capital propio, de los accionistas (I. Mendoza, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

Por todo ello, la industria de hoteles cadena, durante la crisis económica, ha solicitado medidas de soporte adaptadas a sus actuales condiciones: “un efectivo plan de asistencia en reactivación” (R. Lazarte, comunicación personal, 22 de julio de 2020). Declaran ello, sobre todo, haciendo referencia no únicamente a las cadenas hoteleras, sino a la importante mayoría de micro

y pequeñas empresas que operan bajo el turismo, “quienes son las que más necesitan el apoyo” (I. Saona, comunicación personal, 23 de julio de 2020).

Respecto al gobierno técnico-especializado, consideran los entrevistados que se ha hecho un buen trabajo, durante la pandemia. Opinan, por un lado, que el MINCETUR “ha tenido las mejores intenciones de querer apoyar a las industrias del turismo”; sin embargo, parece que el gobierno [haciendo referencia al gobierno político] no le da el peso suficiente a turismo” (R. Lazarte, comunicación personal, 22 de julio de 2020). De similar forma, señalan que PROMPERÚ brinda el soporte de diversas formas a la industria, destacando la difusión de información relevante: “siempre nos entrega data importante sobre nuestro sector, por ejemplo, constantemente nos invita a seminarios digitales” (I. Mendoza, comunicación personal, 24 de julio de 2020). O también, señalan que es una institución que “siempre escucha a nuestra industria”, al momento de difundir políticas públicas y estrategias sectoriales (I. Saona, comunicación personal, 23 de julio de 2020).

5.2.2. Gremio turismo

A continuación, se detalla el análisis del proceso de formulación estratégica (análisis externo, interno, objetivos, estrategias) y colaboración con otros *stakeholders* del grupo de interés gremio turismo, con el testimonio de un gremio.

a. Análisis externo

En nombre de la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP) y la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines del Perú (AHORA), dos gremios asociados a la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), afirma Carlos Canales, presidente del gremio CANATUR, que el sector turismo y la industria hotelera, por relación directa, están afrontando una grave crisis, describiéndola como “complicada y dramática” (comunicación personal, 21 de julio de 2020).

Declara que esta crisis afecta al sector turismo a través de tres principales ejes. Por el eje político, considera que los líderes políticos no han prestado la atención requerida al sector, en vista el notable aporte en términos económicos, de empleo y culturales; considera que esta crisis “desnuda la verdad de que el turismo no es prioridad de Estado, como sí la minería u otras industrias extractivas” (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020). Respecto al eje económico, consecuencia de la “escasa ayuda y amplia informalidad del sector”, se ha visto afectado por la pérdida de varios puestos de empleo de lo más de 1.5 millones de trabajadores que concentra el turismo directamente, “que, a pesar del número, son invisibles a la economía” (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020). Por último, el eje de imagen país también se ha visto perjudicado, puesto que declara el representante gremial “somos de los primeros países

con más contagios: la percepción de Perú, ante la pandemia, no es buena” (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020).

Estas tres razones, indica han dañado notablemente al sector turismo en Perú, el cual, infortunadamente, relata empieza a perder sus beneficios fundamentales: “generar identidad nacional, cuidar el patrimonio; pero, sobre todo, luchar contra la pobreza” (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020).

b. Análisis interno

En lo que concierne a impacto interno de la pandemia a la industria de hoteles cadena, la autoridad gremial señala ha sido “aún más dramático”, en tanto esta industria ha experimentado, y siguen atravesando, la “desaparición completa de sus clientes, consecuencia del cierre de fronteras en nuestro país”, situación que se ha replicado en diversos países de Latinoamérica, cortando repentinamente del turismo receptivo (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020).

c. Objetivos

El representante gremial indica que el objetivo de su institución siempre se mantendrá, a pesar de las circunstancias: “posicionar al turismo como una prioridad nacional, y con mayor urgencia durante estos momentos de pandemia”. (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020). Por consiguiente, en estos tiempos críticos para las industrias del turismo el objetivo se concentra en promover medidas concretas que pretendan “generar soporte a la industria con normativa adaptada en materia económica, tributaria, impositiva, entre otros” (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020).

d. Estrategias

En relación con las estrategias implementadas, el gremio el representante relata se ha dispuesto la estrategia de “participación constante en diversas mesas de trabajo con los líderes políticos y públicos a fin de representar legítimamente los intereses del sector turismo, en general, e industria hotelera en particular” (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020). Así, durante esta pandemia, CANATUR refuerza su participación en comisiones de trabajo con diversas instituciones relacionadas al turismo como: Congreso de la República del Perú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Comisión de Promoción del Comercio Exterior y Turismo (PROMPERÚ), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), y la propia Comisión de Turismo interinstitucional liderada por el gremio (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020).

e. *Cooperación*

Finalmente, respecto a la cooperación con otros *stakeholders* del sector turismo, el representante gremial afirma se mantiene coordinación directa con diversas instituciones. En primer lugar, naturalmente, se describe una relación estrecha con la industria de hoteles cadena, en calidad su calidad de portavoz (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020) Luego, en cuanto a los medios de comunicación, declara existe una importante conexión, puesto que es una de las vías más utilizadas con el objetivo posicionar los tópicos de interés en turismo a los líderes políticos y autoridades; razón por la cual, expresa que “he salido no menos de 150 veces en la televisión” (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020). Por otro lado, indica sostener una buena vinculación con algunos parlamentarios representantes de la Comisión de Turismo del Congreso de la República del Perú, en tanto comenta que “se han trabajado diversos proyectos de ley con los partidos políticos, particularmente dirigidos a alivios tributarios para el sector” (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020).

Respecto al *stakeholders* Gobierno del Perú, se evidenció la misma subdivisión implícita —cuando se hace referencia a este grupo de interés—, similar a la hallada en las declaraciones de los representantes de hoteles cadena: un gobierno político y otro gobierno técnico-especializado. Con relación a este segundo, el líder gremial destaca que la coordinación de estrategias es “inmejorable y permanente”, tanto cuando hace referencia al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), como a la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ).

Por consiguiente, la autoridad declara se ha logrado excelentes estrategias para el sector con el soporte de ambo. Por ejemplo, con MINCETUR, se pudo concretar la “gestión interna de los peruanos repatriados en el extranjero”, la cual fue de amplia ayuda para el sector hotelero; pues, permitió que los hoteles cadena peruanos consigan las tasas de ocupación más altas de la región: en promedio un 30%.” (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020). Así mismo, con PROMPERÚ, el gremio está trabajando en tres estrategias en pro del turismo.

La primera comenta es un *Marketplace* digital, elaborado en colaboración con la institución, el cual permitirá afiliar a diversas micro y pequeñas empresas con la finalidad de que ofrezcan y vendan sus productos a través de la plataforma virtual de forma sencilla (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020). Esto, indica la autoridad, conllevará en una mayor visibilidad y alcance de ventas de estas empresas, las cuales se reconoce son las que requieren en mayor medida del soporte (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020). En segundo lugar, mantiene agenda conjunta a fin diseñar y promover la promoción de una “política pública que permita otorgar préstamos a personas naturales, que permita promover invertir en

viajes internos, y así asistir en la reactivación del turismo interno” (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020). Finalmente, con relación al turismo receptivo o internacional, los meses acaecidos, destinaron esfuerzos en argumentar y convencer a las autoridades políticas el impacto de la reapertura de fronteras y la necesaria promoción internacional de Perú como un destino seguro (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020).

Por otro lado, respecto al primer grupo del gobierno, nominado “gobierno político”, la autoridad gremial declara que, al inicio de la pandemia, fue posible diseñar estrategias de apoyo económico al sector turismo de forma conjunta: “de estos acuerdos, provienen los programas de asistencia económica general como ‘Reactiva Perú’, ‘FAE-Mype’ y ‘FAE-Turismo’”. Sin embargo, durante los meses últimos (junio y julio), relata se evidenció estas instituciones no tomaban en amplia consideración a las sugerencias del representante gremial (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020). Por ello, comenta el líder de la institución “las estrategias de asistencia logradas no han sido suficientes para soportar las graves consecuencias económicas que la pandemia ha perjudicado al sector turismo e industria de hoteles cadena” (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020).

5.2.3. Medio de comunicación

A continuación, se detalla el análisis del proceso de formulación estratégica (análisis externo, interno, objetivos, estrategias) y colaboración con otros *stakeholders* del grupo de interés medio de comunicación, con el testimonio de un medio.

a. Análisis externo

El representante de medios de comunicación, Miguel Humberto Aguirre, director de contenidos de Corporación Universal (Exitosa Noticias), considera que el análisis de impacto en el turismo debe de partir desde una perspectiva internacional, por las dimensiones de la crisis (comunicación personal, 24 de julio de 2020). Así, afirma que las naciones, tanto política como económicamente se han visto notablemente afectadas por la pandemia de COVID-19 (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020). Señala que una de las raíces de estos problemas, la cual se acrecienta en el sector turismo, proviene de la incertidumbre en cuanto a la dirección de resultados sanitarios en el manejo de la pandemia (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020). El representante destaca, por ejemplo, algunos casos de países, donde, aparentemente, se habría “superado” la crisis como España y Colombia (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020): “estos países levantaron la cuarentena obligatoria con reapertura de playas y espacios públicos y esto duró muy poco, pues regresaron las restricciones” (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020). Indica la causa de ello está vinculada con que “la gente no respetó las nuevas normas” y, pues ante ello, “todo se volvió

a cerrar” (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020). Así concluye que, en esta crisis, a diferencia de las otras, existe un gran componente de incertidumbre que afecta considerablemente al sector turismo e industria de cadenas hoteleras, por consecuencia directa: “no hay garantías de nada, vemos que no está dicha la última palabra” (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

b. Análisis interno

Respecto a la pauta de contenidos interna de Corporación Universal (Exitosa Noticias), el representante señala que se ha tenido que adaptar integralmente sus líneas de comunicación impresa, radial y digital a la coyuntura: “desde los primeros días con despliegues y reportajes especiales sobre los efectos de la crisis por COVID-19 materia política, economía, social y sanitario” (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

c. Objetivo

En el periodo de consulta, el objetivo de Corporación Universal (Exitosa Noticias), indica el director es “adaptarse a las circunstancias, escuchar y transmitir los mensajes de la población de todo el Perú, a través de nuestras emisoras” (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

d. Estrategia

Para lograr dicho objetivo, Corporación Universal (Exitosa Noticias) ha desplegado esfuerzos en atender las demandas del interior del país, sobre todo. Señala el entrevistado que siempre “he sido admirador de lo que ocurre en las provincias del Perú”. (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020). Así, agrega que se ha desarrollado un nuevo programa radial dominical de señal abierta que busca conocer e informar a la población respecto a los acontecimientos principales en las regiones del Perú (distintas a Lima): “destacar lo bueno e informar lo malo” (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020). El periodista de trayectoria comenta que ha observado “cómo muchas ciudades se encuentran en abandono y aisladas por el gobierno, durante esta pandemia” (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

Con este programa, indica que se logra el objetivo de “siempre buscar ampliar el espectro en los contenidos” (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020). Además, relata que este programa mantiene reconocible audiencia, en tanto “no solo, en las regiones, es de interés, sino también para el público capitalino: y es que muchos de los limeños provienen o tienen parientes de regiones y, por tanto, hay interés por saber lo que pasa en sus tierras” (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

e. Coordinación

El director opinó, en términos agregados, sobre la gestión del gobierno central, refiriéndose, entonces, a la categoría “gobierno político”, antes introducida. Así considera que, después de haber escuchado en diversas oportunidades a los líderes políticos, la gestión ha sido más propositiva de lo adecuado durante la crisis: comenta que “siempre dicen ‘nosotros vamos a dar esto’ o ‘vamos a apoyar con lo otro’; sin embargo, no observan muchas acciones o resultados concretos, y en mayor medida, respecto al sector turismo” (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

Declara el entrevistado que este comportamiento agrava más las consecuencias de la incertidumbre en el sector, la cual afecta directamente a las diversas industrias del sector, como el sector hoteles cadena, restaurantes, agencias de turismo, entre otros (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020). Lamenta observar que, a pesar de que las autoridades representantes del sector anuncian sobre situación complicada [refiriéndose a las instituciones gremiales], no se le da amplio interés al sector considerando que “muchas de las personas que han perdido su trabajo, un gran porcentaje provienen de la falta de turismo” (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

5.2.4. Gobierno de Perú

A continuación, se detalla el análisis del proceso de formulación estratégica (análisis externo, interno, objetivos, estrategias) y colaboración con otros *stakeholders* del grupo de interés Gobierno de Perú, con el testimonio de cuatro funcionarios.

a. Análisis externo

Consecuencia de las entrevistas a cuatro representantes del Gobierno del Perú, se reafirman las condiciones descritas sobre el impacto a la industria de hoteles cadena y el sector turismo, como uno de los más afectados por esta crisis sanitaria consecuencia de la pandemia por COVID-19.

Así, expone Alejandro Reyes, director general de la Dirección General de Estrategia Turística del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), que “no hay turistas internacionales y tenemos inmovilidad social”, lo cual afecta el turismo receptivo tanto como el interno, indudablemente (comunicación personal, 5 de agosto de 2020). Además, aporta María Soledad Acosta, directora general de la Dirección de Promoción de Turismo de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), que la situación actual comenzó a pesar de comenzar en marzo, se extendió varios meses más “hasta abril, junio, julio y agosto”, aunque con una ligera recuperación durante los últimos meses mencionados; “no obstante, la crisis económica continúa en el sector turismo, y seguirá así de forma indeterminada,

pues las variables sanitarias son muy importantes para reactivar o no el turismo” (comunicación personal, 20 de agosto de 2020).

Por otro lado, declaran los funcionarios que el hecho de reabrir las fronteras no conllevará directamente con una inmediata recuperación, pues, antes de ello, se necesita captar a los turistas (M.S. Acosta, comunicación personal, 20 de agosto de 2020). Indican que esto será complejo, en tanto el turismo, como es sabido, “no es una necesidad básica o esencial, como sí lo es la salud durante esta pandemia” (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020).

Por consiguiente, esta sería la razón por la que, relata Luis Cortés, viceministro de Turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), se han tenido que implementar acciones necesarias de apoyo en el corto plazo, a saber: la repatriación de peruanos en el extranjero (en favor del sector hotelero nacional), medidas económicas de soporte, como el Decreto de Urgencia 076, que “promueve el programa de ayuda financiera ‘FAE-Turismo’ y repotencia el programa ‘Turismo Emprende’, que “busca otorgar capital no reembolsable a más de 1,200 empresas del sector”, siendo estas algunas de las principales medidas de apoyo que se desplegaron por parte del gobierno a fin de asistir a las industrias afectadas (comunicación personal, 6 de agosto de 2020).

Indudablemente, los entrevistados afirman el apoyo se ha otorgado justificadamente por la urgencia y en la medida de las posibilidades financieras del ministerio, con la finalidad de suplir el “duro golpe de la reducción del 70% de turistas comparado al año pasado (60% en turismo interno)”, según relata Alberto Espinola, director de la Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).

Finalmente, los consultados reconocen que la recuperación del sector no depende exclusivamente de la gestión del Estado: “no todo depende del ministerio, por supuesto, hay factores que no controlamos”, ejemplificando la interconexión del sector (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020).

b. Análisis interno

Se evidenció un contexto interno similar a las instituciones entrevistadas: adaptación a las nuevas circunstancias. Indican que, favorablemente, las instituciones públicas ya se encontraban en un serio proceso de digitalización desde el 2008; lo cual ha facilitado arribar al teletrabajo completo (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020).

Sin embargo, las instituciones públicas del turismo en Perú, por la razón de no ser prioridad básica durante una crisis en su fase inicial (como sí la salud), recibió un notable recorte

presupuestario: “cercano al 50% para este 2020” (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020). Indican que los fondos disponibles comprensiblemente fueron destinados a la urgencia de atención en salud (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020). Así mismo, los meses de crisis, los funcionarios relatan que han tenido una particular carga adicional en sus labores, pues varios de los servicios de soporte y consultoría han tenido que ser reprogramados o cancelados (A.E. Espinola, comunicación personal, 20 de agosto de 2020). Describen la adaptación de exigencia no ocurre solo en las áreas de especialidad de las instituciones, sino también en las administrativas, como la Oficina de Abastecimiento y Servicios Auxiliares del ministerio (A.E. Espinola, comunicación personal, 20 de agosto de 2020).

c. Objetivo

De acuerdo con el relato de los funcionarios, los esfuerzos de las instituciones estatales se dirigen hacia objetivos en tres tiempos: corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo, se busca generar apoyo a las industrias del sector turismo (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020). En el mediano plazo, se pretende promover el turismo interno (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020). Y en el largo, la promoción del turismo receptivo (M.S. Acosta, comunicación personal, 20 de agosto de 2020).

d. Estrategias

Para cada objetivo, se han desplegado diversas estrategias. Respecto al corto plazo, las estrategias aplicadas se extienden desde las medidas aprobadas mediante Decreto Supremo 076, de asistencia financiera como FAE-Turismo, hasta el cambio de dirección del programa Turismo Emprende, que busca beneficiar con fondos no reembolsables a más de 1,200 empresas del sector (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020). Así mismo, apoyar a las industrias y, en particular, la de hoteles cadena, mediante la gestión de repatriación y hospedaje de peruanos provenientes del extranjero, así como otros apoyos financieros y alivios tributarios (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020).

Respecto al mediano plazo, con miras a la normalización del turismo interno, se indica los esfuerzos se dirigen a la planificación estratégica del turismo nacional, a través del Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú – PENTUR, elaborado en función de los planes de las regiones del Perú (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020). Opinan que, con esta formulación, se busca “generar inversión en infraestructura básica dentro de los destinos turísticos: se pretende generar intervenciones rápidas de mejora en bioseguridad en los puntos de turismo” (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020). Además, comentan que el ministerio ha elaborado y se encuentra en conclusión de variados estrictos protocolos de bioseguridad, adaptados para el turismo bajo categoría seguro (J.A. Reyes, comunicación

personal, 5 de agosto de 2020). Las relatadas intervenciones y protocolos se acompañan con la estrategia de difusión de PROMPERÚ, que busca definir rutas de turismo seguro por Perú (M.S. Acosta, comunicación personal, 20 de agosto de 2020). Así, la difusión se evidencia notablemente favorecida por el lanzamiento de la campaña comunicacional en pro del turismo “Primero, sueño; luego, viaje”; ante ello, despliegan acciones actuales en la búsqueda de los mejores canales para promover la campaña, tanto de forma nacional como internacional, además esto en relación con el objetivo tercero relativo al turismo receptivo (M.S. Acosta, comunicación personal, 20 de agosto de 2020).

Por otro lado, se denota la importancia de contar con sólidos estudios transversales a cada una de las fases relatadas, con la finalidad de que puedan justificarse normativas y, además, identificar algún cambio en el patrón de conducta natural del comportamiento del turista nacional e internacional (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020).

Esta importante labor es delegada a la distinguida Dirección General de Estrategia Turística del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR): “nuestra labor de inteligencia y prospectiva turística es una de las mejores de Sudamérica” (M.S. Acosta, comunicación personal, 20 de agosto de 2020). Consideran que, gracias a su aporte de data y análisis, se ha permitido que el sector cuente con información de calidad para elaborar pertinentes normativas y estrategias adaptadas, con los demás grupos de interés (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020).

Esta premisa es soportada por el representante de la dirección, quien señala que todos los documentos elaborados son fruto de los requerimientos propios de la industria: “información muy práctica y flexible” (A.E. Espinola, comunicación personal, 20 de agosto de 2020).

e. Coordinación

Respecto a la coordinación estratégica, en función de las declaraciones de funcionarios, se evidenció una notable colaboración transversal por parte del gobierno técnico-especializado con las demás entidades responsables del sector turismo en Perú. Se reafirma esto en tanto los entrevistados señalan que la colaboración es una piza fundamental de la planificación estratégica del turismo: “nuestras acciones, por supuesto, tienen que ser aprobadas por la industria y privados, porque nosotros somos el laboratorio, pero, al final, quienes venden el turismo son ellos” (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020).

Respecto a la gestión con los gremios turísticos, siendo representados en su mayoría por CANATUR, los funcionarios la califican como “buena e intensa” que, durante los últimos meses [julio y agosto de 2020], se ha pronunciado más (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020). Señalan que se cuentan con una mesa de diálogo, donde la participación del gremio es

constante (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020). No obstante, los entrevistados esperan que, de igual forma, muchas de las demandas de la industria se encuentren adaptadas y correspondan a la realidad de la institución: “hay algunas demandas que, por su envergadura, no hemos podemos cumplir” (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020). Así mismo, indican han oído o leído en ciertas oportunidades indicar que “el soporte del gobierno no es suficiente”, a lo cual argumentan señalan que lo ideal sería que las diversas instituciones también reconozcan la notable limitante de la reducción de presupuesto del erario, pues varios fondos se han redirigido oportunamente al sector salud, el cual la prioridad como necesidad básica, durante la crisis (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020). Sobre todo, indican que las intenciones de las instituciones públicas son constantemente asistir a las industrias del turismo, reconociendo el contexto complejo en el que se encuentran (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020).

Por otro lado, relatan que la conversación con los gremios es importante porque a las instituciones estatales les ha permitido “conceptualizar más las rutas de viaje, campañas comunicacionales y protocolos de bioseguridad”; además es un notable aliado al momento de socializar las estrategias con la industria (M.S. Acosta, comunicación personal, 20 de agosto de 2020).

Adicionalmente, el relacionamiento con los gremios ha sido un importante soporte para “aterrizar la estrategia de captación de turistas responsables: viajeros empoderados, quienes se animan a ser de los primeros en viajar, pues conocen lo esencial e importante de la bioseguridad individual, los protocolos y distanciamiento social” (M.S. Acosta, comunicación personal, 20 de agosto de 2020). Agregan que el trabajo conjunto ha permitido identificar y promocionar el destino “Perú Seguro” con los gremios; estrategia que reconocen será relevante para promocionar a Perú los destinos seguros, en tanto reconocen que los primeros turistas serán vitales para la difusión, en tanto su recomendación al entorno cercano, como amigos y familiares, determinará el arribo de más viajeros extranjeros (M.S. Acosta, comunicación personal, 20 de agosto de 2020). Concluyen destacando que, para el turismo, las buenas experiencias holísticas son las mejores para el marketing de boca a boca, de confianza, y se corrobora que esta herramienta es la más potente a fin de convencer entre un destino de viaje u otro (M.S. Acosta, comunicación personal, 20 de agosto de 2020).

Respecto a la coordinación con gobiernos extranjeros, señalan que la relación ha sido muy estrecha. En particular, indican que se diseñan estrategias relacionadas a la reapertura de fronteras internacionales con los países pertenecientes a la Alianza del Pacífico, bloque en el que se encuentran Chile, Colombia, México y Perú (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto

de 2020). Dentro del bloque, consideran los turistas chilenos son estratégicos para nuestro país, por el amplio aporte en número de turistas que genera (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020). En vista de ello, se anuncia que buscan reactivar un “punto importante como Tacna, porque allí ocurre un turismo estratégico con motivo de servicios fronterizos, que representan el 5% de nuestros ingresos totales de divisas” (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020).

Así mismo, con respecto a la promoción en bloque, se pretende promocionar a Perú como “destino seguro”: esto más allá de solo una homologación de protocolos de bioseguridad entre países, sino se busca un sello internacional otorgado por el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (WTTC) para asegurar más detalladamente a los primeros turistas una experiencia segura (M.S. Acosta, comunicación personal, 20 de agosto de 2020). Refuerzan la premisa comentando que esta será “una condición básica, y todos los países deberían promocionarse así” (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020).

Para finalizar, es menester relatar sobre un caso considerado ejemplo de coordinación para el logro de objetivos y estrategias comunes entre diversas instituciones: la elaboración de la Cuenta Satélite del Turismo en Perú.

Para la producción de la Cuenta Satélite del Turismo se requiere de un grupo importante de trabajo conjunto (A.E. Espinola, comunicación personal, 20 de agosto de 2020). Por ejemplo, relata el entrevistado:

PROMPERÚ aporta el perfil del turista; el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP); las cifras de la balanza de pagos; el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, los flujos de ingreso y salida de turistas; CANATUR, los directorios empresariales; la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), el número de vuelos nacionales; el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), las estadísticas; y así se junta la información para producir la cuenta (A.E. Espinola, comunicación personal, 20 de agosto de 2020).

En virtud de este reconocible trabajo colaborativo y profesionalismo, señalan que Perú ha sido reconocido como uno de los países con Cuentas Satélites mejor elaboradas y más transparentes en cuanto a diseño y recolección de información, dentro de los 75 países que la elaboran (teniendo en cuenta que 192 están asociados a la Organización Mundial del Turismo [OMT]) (A.E. Espinola, comunicación personal, 20 de agosto de 2020). A través de este documento, indican se puede conocer el comportamiento general del turismo en Perú: el cual no difiere anualmente, sino estacionalmente (A.E. Espinola, comunicación personal, 20 de agosto de 2020).

Finalmente, destacan que, para la elaboración de la cuenta, se “han sostenido ininterrumpidamente reuniones cada 60 días con una participación al 100%”, siendo la última en julio de 2020 (A.E. Espinola, comunicación personal, 20 de agosto de 2020). Se cierra con una conclusión de un trabajo simbiótico, pues todas las instituciones se benefician de la información, sin necesidad de invertir recursos adicionales para su elaboración, “esta sirve para todo: proyectos de ley, estrategias, Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú – PENTUR o Planes Estratégicos Regionales de Turismo – PERTUR, entre otras” (A.E. Espinola, comunicación personal, 20 de agosto de 2020).

5.2.5. *Gobierno de Chile*

A continuación, se detalla el análisis del proceso de formulación estratégica (análisis externo, interno, objetivos, estrategias) y colaboración con otros *stakeholders* del grupo de interés Gobierno de Chile, con el testimonio de una institución extranjera.

a. Análisis externo

De acuerdo con lo relatado por Sandra Sayán, asesora económica de la Dirección General de Promoción de Exportaciones de la Cancillería de Chile (PROCHILE), bajo el panorama internacional, el entorno político, económico y social, opina que, efectivamente este ha cambiado considerablemente durante los últimos meses (comunicación personal, 24 de julio de 2020). Señala esta opinión es compartida, y soportada, en referencia al turismo, utilizando el caso de Chile, por el testimonio de sus más de 56 oficinas comerciales de PROCHILE, alrededor del mundo (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

b. Análisis interno

La asesora indica que, en lo interno de la institución, se ha visto principalmente afectada consecuencia de un inevitable ingreso al trabajo y promoción virtual en las diversas oficinas comerciales, en contraposición del tradicional trabajo presencial vía promoción de Chile en eventos internacionales, ferias, entre otros (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

c. Objetivos

La entrevistada comenta que, a pesar de las circunstancias, para su caso, el objetivo de la institución permanece perenne; el cual se traduce en “buscar la internacionalización de la oferta exportable de Chile en el atractivo mercado de destino Perú” (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020). A pesar de que el objetivo es evidentemente de interés por Chile, como institución, señala que esperan que constantemente el turismo peruano se fortalezca: “queremos que le vaya bien, porque los turistas que arriban a Perú tienen una alta probabilidad de viajar a Chile también: es un destino próximo natural, y eso nos interesa mucho” (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

d. Estrategia

Para adaptarse a la relatada a esta “nueva normalidad”, la asesora afirma que, como institución se han tenido que adaptar, variando la temática de sus eventos internaciones, ferias y encuentros empresariales (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020). Por ejemplo, relata, “nuestra participación en las ferias de minería o feria del libro es ahora virtual” (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020). Por otro lado, han considerado agregar otras industrias nuevas para la promoción de oferta exportable en servicios: el caso de las empresas de e-commers chilenas (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

e. Coordinación

Respecto a la coordinación de estrategias con otras instituciones en Perú, la institución extranjera indica que mantiene una relación cercana con dos *stakeholders* del sector turismo peruano, a saber: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) y Cámara Nacional de Turismo (CANATUR).

La asesora califica la relación, con esta primera institución, de “inmejorable”; muestra de ello son los diversos encuentros binacionales que han sostenido en beneficio del desarrollo de ambas naciones: “desde hace más de 10 años, hacemos encuentros binacionales con PROMPERÚ sobre turismo y comercio exterior, los cuales siempre han sido descentralizados. Al inicio fue en Tacna y Arica, y luego en otras regiones como Cusco y Antofagasta” (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020). Además, la entrevistada indica que esta excelente relación se sostiene en más de 20 años de colaboración coordinada con los funcionarios de PROMPERÚ, a quienes describen como “colegas por los que sentimos un gran respeto profesional” (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

Respecto a CANATUR, señala que, en similar circunstancia, mantienen una muy buena relación de trabajo coordinado; esta se ha visto reflejada en los diversos encuentros de ferias sobre turismo en Perú que han compartido (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020). En virtud del interés expresado de que el turismo receptivo de Perú ingrese también a Chile, participan de ferias organizadas por el gremio con el objetivo de promocionar el destino Chile, cooperando con el turismo en Perú (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

Como conclusión, señala la asesora que, como punto de articulación entre Perú y Chile, respecto al turismo receptivo, el reforzar la estrategia de promoción de los principales destinos turísticos de la región “como bloque”, vía acuerdo internacional de la Alianza del Pacífico, será fundamental para que la oferta de turistas extranjeros, sobre todo en Europa y Norte América, reconozcan a Chile, Perú, Colombia y México como destinos seguros para hacer turismo (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

6. Diagnóstico de la colaboración estratégica entre *stakeholders* del sector turismo peruano consultados dirigida al turista chileno durante la pandemia del COVID-19

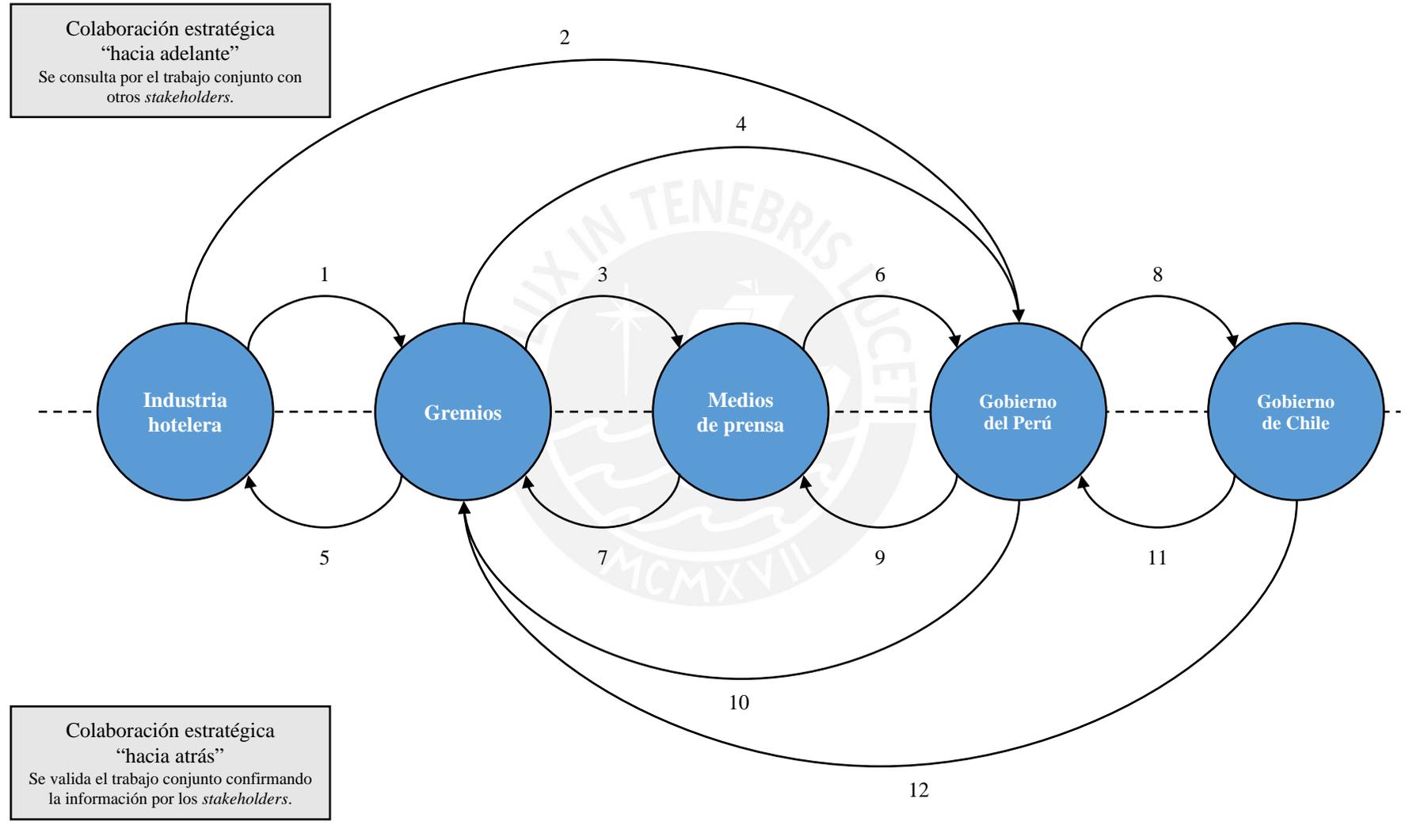
En el presente subcapítulo, a través de investigación cualitativa y con técnica de recolección de entrevistas, relacionar la colaboración estratégica de los *stakeholders* del sector turismo peruano consultados y contrastar las estrategias conjuntas con las nuevas demandas de los turistas chilenos para viajar a Perú en un entorno COVID-19, a fin calificar la relación existente y su dirección en pro de cubrir las nuevas demandas de un perfil de turista de interés para la oferta turística peruana.

Para ello, el subcapítulo se divide en dos. En el primer apartado, se describe la relación entre los grupos de interés referidos; y, en el segundo apartado, se contrasta la dirección de la colaboración estratégica de estas relaciones de acuerdo con las nuevas demandas del turista chileno en un entorno de pandemia.

6.1. Colaboración estratégica entre *stakeholders*

A fin de identificar gráficamente las relaciones entre la colaboración estratégica de los *stakeholders* consultados, se ha elaborado el siguiente cuadro para graficar las relaciones encontradas (ver Figura 18):

Figura 18: Relaciones directas en la coordinación de objetivos y estrategias de cinco stakeholders relacionados a la industria hotelera peruana



- i. Respecto a la relación 1, en su mayoría, los representantes de la industria de hoteles cadena estuvieron de acuerdo con el trabajo los gremios. Comentaron que recogían efectivamente las demandas de la industria (J. Stoessel, comunicación personal, 22 de julio de 2020).
- ii. Respecto a la relación 2, en su mayoría, se evidenció que existía una división implícita cuando la industria de hoteles cadena hacía referencia al Gobierno del Perú: denominada, para la investigación, i) “gobierno político” y ii) “gobierno especializado-técnico”. Respecto al primero, comentan que no ha demostrado a cabalidad la relevancia del turismo, por ello, las no suficientes medidas de apoyo hacia la industria y turismo en general. (J. Stoessel y R. Lazarte, comunicación personal, 22 de julio de 2020). Respecto al segundo, opinan que hacen un buen trabajo, apoyando a la industria en la medida de lo posible (I. Mendoza, comunicación personal, 24 de julio de 2020).
- iii. Respecto a la relación 3, el gremio afirmó que sostiene agradecimiento por los medios de comunicación, pues considera que han atendido oportunamente sus solicitudes de vocería (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020).
- iv. Respecto a la relación 4, se halló que existe la misma división implícita, relatada por la industria de hoteles cadena. Sobre el gobierno político, examina que, a pesar haber expuesto, las demandas de la industria, este no ha respondido con acciones concretas (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020). Sobre el gobierno especializado-técnico, se observa que hace un buen trabajo, con diversas estrategias conjuntas de asistencia económica y promoción del turismo (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020).
- v. Respecto a la relación 5, el gremio contempla que la relación la industria hotelera es naturalmente buena, en tanto son los legítimos representantes de este grupo (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020).
- vi. Respecto a la relación 6, el medio de comunicación afirma, en relación con el gobierno político, que ha sido una gestión muy propositiva en cuanto a la asistencia de las diversas industrias del sector turismo (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020).
- vii. Respecto a la relación 7, el medio de comunicación comenta que las demandas del gremio han sido atendidas y difundidas a fin de exponer la situación real del sector a la población y gobierno (M.H. Aguirre, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

- viii. Respecto a la relación 8, el Gobierno de Perú (gobierno técnico-especializado) señala que sostienen una estrecha relación con los gobiernos extranjeros y, en particular, con el Gobierno de Chile, consecuencia de la búsqueda de reactivación del turismo receptivo conjunta (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020).
- ix. Respecto a la relación 9, el Gobierno de Perú (gobierno técnico-especializado) señala que mantienen buena relación con los medios de comunicación, en tanto son una vía eficaz para la socialización de las medidas económicas y de salud (protocolos) (M.S. Acosta, comunicación personal, 20 de agosto de 2020).
- x. Respecto a la relación 10, el Gobierno de Perú (gobierno técnico-especializado) indica que perdura una buena e intensa relación con los gremios, consecuencia de un diálogo constante para la definición de medidas y estrategias de promoción turística (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020).
- xi. Respecto a la relación 11, el Gobierno de Chile comenta que su relación con el Gobierno de Perú es catalogada como excelente, pues mantienen cercana cooperación por el turismo de ambas naciones (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020).
- xii. Respecto a la relación 12, el Gobierno de Chile describe como muy buena la relación con el gremio, pues se ha cooperado en el trabajo de promoción de ambas naciones en diversas ferias promovidas por el gremio (S. Sayán, comunicación personal, 24 de julio de 2020).

En general, se evidencia, respecto a los mencionados cinco representantes de *stakeholders* del sector turismo, que, efectivamente, la mayoría genera objetivos y estrategias conjuntas, consecuencia de la necesidad de interconexión del turismo para el logro de resultados que impacten en la experiencia holística del turista chileno.

Además, se observa un patrón en la comunicación y coordinación de estrategias que va desde la industria de hoteles cadena hasta el Gobierno de Chile, de forma continua: primero, la industria de hoteles cadena se dirige a su gremio industrial (del rubro hotelero) o general (del sector turismo), solicitando represente sus demandas al Gobierno de Perú. En este caso, las exigencias de la industria de hoteles cadena, en su mayoría, estaban relacionadas con asistencia de programas económicos y promoción para el turismo receptivo. De proseguir con la línea gremial, la institución identifica la mejor estrategia y oportunidad para redirigir las demandas de la industria al Gobierno peruano, la cual se concreta eventualmente en una reunión presencial o virtual (bajo las actuales circunstancias), por supuesto, entendiendo su labor como de intermediador. Mientras ocurre ello, y a fin de socializar solicitud industrial, el gremio, en algunos

casos, difunde el tópico a la opinión pública a través de vocería en medios de prensa tanto generales (sobre noticias misceláneas) como especializados (sobre sector turismo). Usualmente, esto contribuye a que las demandas ingresen a debate de la agenda pública con mayor prontitud por parte de las instituciones del gobierno.

Una vez se concreta el encuentro entre representantes gremiales y Gobierno de Perú, se discute sobre las medidas y su factibilidad. Las que se consideren hábiles serán normalizadas por el gobierno, quien debe de asumir el liderazgo para que el objetivo y las estrategias de las disposiciones se cumplan. Para ello, el Estado despliega esfuerzos hacia diversas instituciones relacionadas al sector turismo, tanto privadas como públicas, con la finalidad de lograr la coordinación efectiva sobre las demandas de la industria.

En el caso analizado sobre el turismo receptivo de potenciales turistas chilenos, el gobierno dispone de la especial coordinación con representantes de las instituciones afines al turismo y relaciones exteriores del Gobierno de Chile, con quienes se ha identificado la relación es fluida.

6.2. Colaboración estratégica entre *stakeholders* dirigida al turista chileno

Según las respuestas de los turistas entrevistados, se evidenció existían tres grupos de potenciales turistas, en función de sus nuevas consideraciones para viajar o no a Perú por turismo, a fin de recordar:

- I. Quienes sí vendrían/o evaluarían viajar a Perú, una vez se dé la reapertura de fronteras internacionales, es decir, los primeros turistas receptivos.
- II. Quienes no serían de los primeros internacionales turistas en viajar a Perú, sino hasta que evalúen el cumplimiento de ciertos criterios o cambios en el destino turístico.
- III. Quienes no vendrían a Perú, ni otro destino de la región, si es que no aseguran su cabal seguridad como variable interna.

En resumen, los primeros turistas demandan que se otorgue toda la información y herramientas necesarias, a fin de respetar y hagan respetar las normas bioseguridad individual durante su estadía; por ejemplo, protocolos y distanciamiento social en los puntos turísticos. Además, requieren se asegure de que las fronteras no se volverán a cerrar o y se anuncie una nueva cuarentena obligatoria. Por otro lado, pretenden encontrar destinos turísticos preparados para recibir turismo receptivo con el beneficio de contar con menor cantidad de turistas en contraste a la normalidad: sobre todo, en los destinos más populares de Perú como Machu Picchu (región Cusco – Perú). Finalmente, respecto a lo comercial, esperan oportunidades de viajes, hospedaje, viáticos y demás con precios especiales: buscan promociones y ofertas atractivas que despierten su interés por visitar Perú.

Como respuesta a estas consideraciones nuevas del turista chileno, las de estrategias conjuntas de los *stakeholders* consultados son las siguientes:

- Respecto a la demanda de protocolos de bioseguridad, se evidenció un trabajo coordinado entre el Gobierno de Perú (gobierno técnico-especializado), representado por MINCETUR y PROMPERÚ, los gremios y hoteles cadena. Los funcionarios afirmaron que la colaboración con el gremio fue relevante para el afinamiento de los protocolos. El gremio considera que las demandas de la industria fueron cubiertas por el Gobierno de Perú, haciendo referencia a los entes especializado-técnico. Los hoteles cadena señalan que ofrecen sus servicios con la mayor rigurosidad sobre los protocolos.
- Por otro lado, se observó un trabajo articulado respecto a la definición de la estrategia de rutas seguras del Gobierno de Perú (PROMPERÚ) junto con el gremio (CANATUR), reconociendo la relevancia de integrar al representante comercializador en el diseño.
- Respecto al ámbito comercial, las instituciones entrevistadas reconocieron la importancia de captar a este primer grupo de turistas y, por tanto, la necesidad de diseñar e implementar estrategias de promoción especial adaptada, a fin de que ellos experimenten un turismo seguro y recomienden a su entorno cercano: marketing de boca a boca.

El segundo grupo de turistas demanda un incremento de los estándares de higiene en las instalaciones del turismo, acompañando de la difusión necesaria de protocolos de bioseguridad exigentes para las industrias. Además, estas medidas se apreciarían sean de aplicación y conocimiento internacional. Por otro lado, a fin de que estas disposiciones se cumplan, exigen una notable mejora en la fiscalización de las instalaciones, relacionas directa o indirectamente con el turismo. Así mismo, solicitan una mayor inversión en la infraestructura de los destinos turísticos, sobre todo, respecto a la infraestructura básica sanitaria. Adicionalmente, buscan una mejora en la atención de salud, principalmente, en la atención primaria, cerca de los destinos turísticos. Esperan haya disposiciones y medidas que permitan el distanciamiento social en los puntos turísticos. En adición, buscan mejoras en los indicadores de gestión sanitaria contra la pandemia por COVID-19 (p.e.: número de personas contagiadas). Esperan, también, una campaña comunicacional de turismo robusta, difundida a través de diversos medios de comunicación, con especial énfasis en redes sociales como Facebook y YouTube, en las que se muestre la experiencia del destino seguro. No obstante, sobre todo, esperan que los primeros turistas vivan una grata experiencia con la finalidad de que ellos les recomienden viajar a Perú: marketing de boca a boca.

Como respuesta a estas consideraciones nuevas del turista chileno, las de estrategias conjuntas de los *stakeholders* consultados son las siguientes:

- Se evidenció un compromiso por parte de la industria de hoteles cadena por incrementar incluso más sus estándares de higiene y limpieza, a fin de adaptarse a los nuevos requerimientos. Por ejemplo, el caso del hotel Hyatt Centric San Isidro, que se encuentra en proceso de obtención de certificación internacional de higiene y seguridad a nivel quirúrgico a fin de que el turista retome la confianza. Esta estrategia es soportada también por el Gobierno de Perú, a través de los diversos eventos virtuales que realiza PROMPERÚ en los que buscan transmitir confianza y enseñar la importancia de contar con protocolos seguros para cada destino por parte de las industrias del turismo: señalan que han notado mucho interés por parte del sector privado.
- Así mismo, respecto a la necesidad de invertir en la mejora de infraestructura básica de los puntos turísticos, además de ser solicitud del gremio representación de la industria de hoteles cadena, el Gobierno de Perú afirma está priorizando la inversión en infraestructura básica con intervenciones rápidas de mejora en bioseguridad de puntos estratégicos de turismo en el interior del país.
- Ahora bien, en relación con el requerimiento de un aval de seguridad internacional, el Gobierno peruano, junto a países de la Alianza del Pacífico, con participación del Gobierno de Chile, destinan esfuerzos para que a Perú sea reconocido como “Destino Seguro” por el Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (WTTC).
- Ante el requerimiento interno del gobierno de información sobre impacto económico, turismo interno y turismo receptivo para la elaboración de campañas comunicacionales, se ha evidenciado un notable trabajo articulado a cargo de la Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), en particular, con la actualización constante de la reconocida Cuenta Satélite de Turismo: coordinación entre PROMPERÚ, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, gremios (CANATUR), Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), entre otras.
- Finalmente, el Gobierno de Perú, a través de PROMPERÚ, buscar atraer a los turistas responsables a través de la campaña comunicacional “Primero sueño; luego viaje”. Para ello, se implementa un reconocible trabajo articulado con las

industrias del turismo (hotelería, p.e.), gremios, medios de comunicación y, además, con nuevas industrias e instituciones peruanas, a saber: sector comercial, financiero, seguros, aeropuertos, entre otros. Se pretende con la campaña no solo promocionar los destinos de Perú, sino además promover un turista informado y responsable (catalogado como empoderado), para que, cuando visite destinos turísticos, tenga una grata experiencia holística.

- Respecto a la difusión, el gobierno contempla su difusión por diversos medios de comunicación internacionales y, sobre todo, las redes sociales.

Finalmente, se evidencia una particularidad cuando se analiza alguna articulación de instituciones con respecto a la fiscalización de las normativas sanitarias, reconociendo esta es una demanda importante por parte de los turistas chilenos, a fin de que disfruten de la experiencia de turismo peruano seguros, sobre todo, los primeros turistas.

Entonces, para lograr una correcta fiscalización, se observa que es necesaria la integración de objetivos, estrategias y, sobre todo, compromiso de otros grupos de interés, los cuales pueden estar ajenos a la gestión o impacto directo del turismo. Ante ello, señalan los entrevistados: “ocurre que el rezago del turismo en Perú es el rezago de todos los sectores del país. El turismo depende también de todas las industrias y actores: es muy transversal como lo es de frágil” (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020).

Por ejemplo, para el caso de la fiscalización, la responsabilidad puede recaer sobre gobiernos regionales o municipalidades locales, entre otros. Este tipo de coordinación de esfuerzos no se evidenció con los actores entrevistados para la presente investigación, tanto directa como indirectamente.

Ocurre que el descrito caso solo uno de varios puntos que los turistas demandan, sobre los cuales, infortunadamente, la pandemia ha reforzado su necesidad de suplir. Se examina que las variables no relacionadas directamente al punto turístico, como la salud, higiene, infraestructura, entre otras, son las que han tomado considerable relevancia en la elección del destino de viaje. Afirman los consultados que esto coincide con otros aspectos como “la reducción obligatoria de la informalidad, aumento de estándares de higiene y, sobre todo, impulso de la seguridad pública”, aspectos que se han discutido como agenda de trabajo del turismo peruano desde hace varios años (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020).

Así, en este nivel de articulación más general, existe un notable punto de mejora. Esto se soporta según la conclusión de los representantes de los hoteles cadena consultados, quienes coincidieron en la necesidad de un necesario mayor liderazgo sobre el sector: “el liderazgo es nuestra industria es fundamental” (J. Stoessel, comunicación personal, 22 de julio de 2020). Este

debería de integrar estrategias articuladamente con diversos grupos de interés, comunicar a los turistas de Perú como destino seguro y posicionar al turismo como un sector importante para el país (I. Saona, comunicación personal, 23 de julio de 2020). Con ello, se alcanzar el máximo del potencial turístico de Perú a fin de crecer económicamente, generar mayores plazas de trabajo, impulsar proyectos de inversión en infraestructura turística, entre otras acciones (C.F. Canales, comunicación personal, 21 de julio de 2020).

Dicho de otro modo, esta crisis ha permitido, en general, “repensar varias cosas relacionadas a nuestro modelo de desarrollo turístico: nos ayuda a pensar de manera integral en él. Esto nos permite ver todas las aristas del turismo, consecuencia de su transversalidad” (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020). Por ejemplo, declara la autoridad del sector que actualmente se ha hecho más visible la importancia de contar con un turismo formal: “yendo aún más allá de solo la acepción legal y tributaria de las empresas, sino también para los turistas en sí, la compra formal” (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020). Y, a pesar de haber crecido notablemente los últimos años, no se ha mejorado notablemente la calidad de la oferta turística: “esto nos ha traído problemas, por supuesto; tenemos muchos destinos con cuellos de botella, existen dificultades de ingreso y salida en varios puntos (son aspectos de infraestructura), entre otros” (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020).

Por consiguiente, de buscarse que un escenario, como el actual, no se repita, como concluyen las autoridades, se deberá de “buscar soluciones globales, pues estamos frente a un problema global” (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020). Los consultados soportan la premisa señalando que “el turismo no va a cambiar solo (...) debemos de trabajar en la integración de los objetivos y estrategias de diversos actores: esa es la lección que nos ha demostrado el COVID-19” (A.E. Espinola, comunicación personal, 20 de agosto de 2020). Así también, se debe también de destinar esfuerzos en aprender sobre gestión de crisis en turismo para “estar preparados y manejar crisis de este tipo; y así no buscar la parálisis de la economía, viajes, entre otros. Consideramos es importante atender rápido los problemas. Desarrollar un comité de crisis es fundamental, que comparta y lidere la comunicación” (M.S. Acosta, comunicación personal, 20 de agosto de 2020).

Finalmente, esta demanda de liderazgo debe de estar acompañada de la firme aplicación de la Política General de Turismo, sobre la cual el gobierno mejora (J.A. Reyes, comunicación personal, 5 de agosto de 2020). Esta política debe de dirigir, como visión, al turismo sostenible en Perú: “el turismo sostenible es nuestra agenda pendiente. Debemos de buscar reforzarla desarrollando agendas comunes” (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020).

En conclusión, de acuerdo con el viceministerio de Turismo, Luis Cortés, es necesario ante este escenario plantearse dos opciones de acción de cara a los próximos años:

1. “O nos quedamos de brazos cruzados esperando la vacuna y seguimos con el mismo modelo;
2. “o aprovechamos la situación para generar espacios comunes entre sectores y plantear mejoras por un mejor modelo” (comunicación personal, 6 de agosto de 2020).

Cierra, citando una popular frase: “bien dicen que, en medio de las crisis, surgen nuevas oportunidades” (L.G. Cortés, comunicación personal, 6 de agosto de 2020).



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado, por un lado, se exponen las conclusiones de la investigación, en calidad de resumen del cuerpo del trabajo y los hallazgos principales, derivando estos en análisis suscrito de la colaboración estratégica identificada en el sector del turismo peruano, según los actores consultados.

Por otro lado, para finalizar, se detallan recomendaciones para los *stakeholders* consultados, así como otros grupos de interés que permitirán desarrollar mayor literatura sobre los tópicos de gestión de crisis y motivaciones de viaje.

1. Conclusiones

La industria hotelera se encuentra en crisis por su conexión con el sector turismo, en términos globales, consecuencia de la pandemia del COVID-19. Una de las principales causas para ello son las medidas dispuestas por los gobiernos de cierre de fronteras y restricciones sociales que impiden realizar turismo.

Por ello, desde la academia y de la industria hotelera se alienta a generar investigación que contribuya a la industria reduciendo el negativo impacto que ha generado la crisis actual, equilibrando los intereses académicos con los empresariales. Dentro de la serie de temas aconsejados para estudiar, la investigación contempla dos en particular: las motivaciones de empuje (*push*) y atracción (*pull*) en la decisión de viaje de los turistas chilenos hacia Perú y la gestión de la crisis en el turismo.

Con respecto al primer tema, se investigaron las motivaciones *push* y *pull* de los turistas chilenos de manera cuantitativa y cualitativa. Con relación al análisis cuantitativo se encontró que el turista chileno, referente al factor medio ambiente y seguridad, aprecia mucho la amabilidad de las personas (PLA6), específicamente los lugares a los que visita (0.7) y valora mucho la disponibilidad de la información (PLA7 - 0.7); con relación al factor atracciones culturales e históricas se encontró que, los principales motivadores del turista chileno para venir a Perú son la diversidad de las culturas (PLC1 - 0.8), la gastronomía peruana (PLC4 - 0.7), los paisajes naturales (PLC5 - 0.7) y los lugares culturales e históricos (PLC3 - 0.8). Finalmente, referente al factor instalaciones turísticas, la calidad de estas es un ítem muy significativo (PLI3 - 0.7), pero también lo es el costo total del viaje (PLI4 - 0.7) y la variedad de elecciones para visitar (PLI5 - 0.8).

Respecto al análisis cualitativo de las variables de atracción (*pull*) del potencial turista chileno, se concluye que la mayoría de los factores mantienen la percepción de agrado respecto a las atracciones culturales, siendo la variedad de lugares culturales e históricos, y la diversidad de culturas en Perú la principal razón de su visita a Perú. Notaron además como un agradable

adicional la exquisita y variada gastronomía. Así, respecto a los factores de medio ambiente y seguridad, los turistas identificaron a la amabilidad en la atención y disponibilidad de información como las variables de mayor agrado. Respecto a este último factor, por otro lado, se evidencia una ambivalencia, pues los turistas declaran los factores de desagrado, en su mayoría, los relacionados a la higiene y limpieza, así como en la seguridad y protección. Así mismo, respecto a la variable de instalaciones turísticas, los turistas afirmaron que el principal punto de mejora se centraría en la calidad de los lugares turísticos, particularmente, respecto a la importancia de la mejora de infraestructura sanitaria básica en los puntos de turismo.

Así, en virtud del análisis cuantitativo y cualitativo, se pudo elaborar un perfil del potencial turista chileno, en uso de los factores *push* y *pull* del modelo utilizado. Se podría esbozar al turista chileno bajo el siguiente relato.

El turista chileno viaja a Perú principalmente para conocer los diversos lugares culturales e históricos, puesto que, desde inicios en su educación (en la escuela, familia o amigos), se escuchó sobre estos destinos, dentro de episodios históricos de ambas naciones. Por ello, se sustenta, además, el factor de empuje (*push*) de mejora del ego, como la intención de viaje por conocer un lugar al que siempre se buscó viajar. Además, la diversidad de culturas también es relevante, pues admiran la amplia cantidad de culturas autóctonas; pero, sobre todo, la importancia que los peruanos le otorgan a sus costumbres (la preservación de estas), pues señalan es algo que en Chile no ocurrió: se prefirió desplazar a lo originario por lo moderno. De igual forma, respecto, al medio ambiente y seguridad, aprecian notablemente la amabilidad general de los peruanos, en relación con su trato cordial y con ansias de apoyar: señalan es otro aspecto que no se evidencia de igual forma en Chile: concluyen porque varias ciudades no viven del turismo. Finalmente, la relación calidad y precio es otro aspecto valorado, porque mencionan que hacer turismo en Chile es costoso. Ante ello, se sustentan el factor de empuje (*push*) de búsqueda de conocimiento por los lugares distintos a los de su localidad, y la búsqueda de experiencias nuevas y emocionantes. Por otro lado, así como valoran el aspecto cultural, exigen estándares mejores de higiene y limpieza, esenciales durante su estadía, con relación a los destinos que visitan como mercados, bodegas, hoteles, entre otros. Las demandas también se extienden a la mejora de infraestructura, sobre todo, con respecto a la sanitaria. La seguridad, además, es solicitada, pues consideran que, aunque no tuvieron experiencias desagradables con respecto al robo de pertenencias, la limitada cultura cívica de algunos peruanos les complicó su estadía. Esta, por ejemplo, se reflejó en la forma de conducir vehículos. Los turistas consultados relatan que, tanto como peatones o pasajeros, vivieron malas experiencias. Por ello, se sustenta que los chilenos viajan para buscar, de acuerdo con el factor de empuje (*push*), descanso y relajación

particularmente con la felicidad y disfrute del viaje en su conjunto, algo que es probable no se cumpla a cabalidad de acuerdo con los aspectos expuestos de mejora.

En otro apartado, se concluye que los turistas potenciales señalaron algunos tópicos que debían de ser de interés y mejora por parte de las instituciones del turismo en Perú. Dentro de la muestra recolectada, se identificaron tres grupos de turistas en función del grado de decisión de hacer turismo en Perú:

- I. Quienes sí vendrían/o evaluarían viajar a Perú, una vez se dé la reapertura de fronteras internacionales, es decir, los primeros turistas receptivos.
- II. Quienes no serían de los primeros internacionales turistas en viajar a Perú, sino hasta que evalúen el cumplimiento de ciertos criterios o cambios en el destino turístico.
- III. Quienes no vendrían a Perú, ni otro destino de la región, si es que no aseguran su cabal seguridad como variable interna.

Respecto al primer grupo de turistas, consideran que gran parte de la responsabilidad de contagiarse recae es individual y los cuidados que tenga sobre el distanciamiento. No obstante, de igual forma, esperan que se aseguren tres cosas antes de tomar la decisión de viaje. La primera es tener la certeza de que las fronteras internacionales no se volverán a cerrar repentinamente. La segunda es que existan protocolos nacionales claros como medida de seguridad, a fin de que los turistas los respeten y los hagan respetar. Además, esperan que, en los puntos turísticos se encuentran adaptados cuanto mínimo para un correcto distanciamiento social, pues esperan que el flujo de gente sea menor. Finalmente, los turistas consideran que, debido a ser los primeros, y el riesgo natural que conlleva, debería de haber promociones atractivas.

Respecto al segundo grupo, donde se encuentra la mayoría, exigen siete aspectos en mejora para tomar la decisión. La primera es mejorar la limpieza e higiene de todas las instalaciones relativas al turismo y no relativas, como mercados, restaurantes, hoteles, entre otros. Además, como segundo punto, se resalta la importancia de no solo contar con protocolos claros, sino que estos sean homologados internacionalmente y exista alguna forma de ser identificados. Así mismo, esperan que, durante la estadía y trayecto, existan las medidas debidas para adaptar el distanciamiento social en los puntos de turismo. Sobre los anteriores puntos, se espera que exista y se asegure una fiscalización de la limpieza, protocolos y distanciamiento, algo muy valorado por los turistas chilenos, pues consideran que en su país la fiscalización es adecuada. Además, la necesidad de invertir en infraestructura sanitaria básica también es exigencia. Por ello, consideran que, completando estos puntos, además, ver una reducción en los números de contagios, entre otros indicadores de gestión de COVID-19, compartidos internacionalmente.

Finalmente, se espera que todos estos elementos sean correctamente comunicados, mediante una atractiva campaña publicitaria que permita evidenciar a Perú como un destino seguro.

Respecto al tercer grupo, consideran que no tomarían la decisión de viajar ya sea a Perú u otro país, puesto que su seguridad interna no podrá ser cubierta por cualquier medida que los gobiernos o instituciones anuncien. Este concepto de variable interna puede graficarse de diversas formas, siendo la constante la necesidad de la existencia y aplicación de la vacuna contra el virus. Se considera que la variable seguridad interna, en este caso, no es una variable de atracción del destino (*pull*), sino se adaptó a una de empuje (*push*), la cual tiene que cumplirse por voluntad propia. Dicho de otro modo, utilizando la pirámide de Maslow relatada como otro modelo de evaluación de motivaciones, este grupo de turistas se concentra en cumplir con el nivel de seguridad interna, antes de viajar a un destino en particular.

Ahora bien, una vez conocidas las exigencias de los turistas, se consultó a las instituciones sobre su formulación estratégica, y contrastar la información para identificar si la orientación de esfuerzos es correcta, respecto a los siguientes cinco *stakeholders* y las demandas de los turistas consultados.

Respecto al análisis externo, todas las instituciones coincidieron que el impacto económico al sector turismo ha sido muy fuerte. Los hoteles destacan que en su industria se han cortado los ingresos de turismo receptivo, pero sin reducirse la carga de los costos fijos. Por otro lado, respecto a un análisis interno, todas las instituciones se han tenido que adaptar a las nuevas circunstancias: primero, ante el corto plazo, se han tomado decisiones internas de recorte de personal o tiempo de labor, y teletrabajo. Consideran la mayoría se han convertido en instituciones más eficientes. Respecto a los objetivos, estrategias y coordinación, se señalan los principales resultados:

- Hoteles cadena: objetivo de sobrevivir y adaptarse; para ello han dispuesto de sus activos como medios de ingreso, y adaptarse a los nuevos requerimientos de salubridad con protocolos de los turistas. Consideran que el trabajo de los gremios ha sido muy bueno. Y al gobierno se divide implícitamente en dos: el primero (gobierno técnico especializado) hace una buena labor, pero el segundo (gobierno político) no ha brindado la necesaria asistencia al turismo, en general.
- Gremio turismo: objetivo de posicionar al turismo como prioridad nacional. La estrategia ha sido comunicar al gobierno y el público la importancia del turismo. La coordinación considera es buena con el gobierno técnico-especializado, pero con el gobierno político se afirma las demandas no son atendidas como se debería. Respecto

a los medios de comunicación, comenta otorgan soporte notable en la difusión de las solicitudes.

- Medio de comunicación: objetivo es comunicar la realidad del país, incluyendo el turismo. Estrategia es comentar particularmente lo que pasa en el Perú profundo, donde han notado la ausencia de Estado. Respecto a la coordinación, afirman que los gremios hacen un buen trabajo; pero el gobierno político no le otorga la prioridad necesaria al sector.
- Gobierno de Perú: objetivo es de corto, mediano y largo. El corto es apoyar a las industrias, el mediano es prepararse para el turismo interno, y el de largo es prepararse para el turismo receptivo. Las estrategias están vinculadas al apoyo económico. Luego, las intervenciones rápidas en los destinos en distanciamiento, protocolos e infraestructura básica para el turismo interno. Y la estrategia de no solo protocolos homologados, sino marca internacional de “Perú Seguro” para el turismo receptivo. Respecto a la coordinación con los gremios consideran es buena, indican que siempre se escuchan sus demandas; respecto a los medios de comunicación, de igual forma asisten con la socialización de medidas. Con el Gobierno de Chile la relación es excelente, un trabajo conjunto notable el pro del turismo de ambas naciones.
- Gobierno de Chile: a pesar de que el objetivo es priorizar las exportaciones de Chile en Perú, es de su interés que el turismo peruano se fortalezca, pues es probable que los turistas que arriban Perú visiten Chile, también. La estrategia es promoción virtual de eventos en beneficio de Chile. La coordinación con los gremios de turismo peruano es buena, y la relación con el Gobierno de Perú, es excelente: amplio respeto. Elaboran estrategia de promoción de marca segura como bloque de Alianza del Pacífico.

Así, se identificó que la relación y coordinación entre los grupos de interés consultados, por su vínculo directo con el sector turismo, como industria hotelera, gremios, medios de comunicación, Gobierno del Perú y Gobierno de Chile, es calificada como “muy buena”, por la mayoría de los entrevistados; pues, se identificaron patrones en los objetivos y estrategias conjuntas de los *stakeholders*. Particularmente, varias de dichas estrategias se encontraban correctamente orientadas hacia las solicitudes mejora o puntos de interés sobre Perú como próximo destino de viaje por los potenciales turistas chilenos encuestados y entrevistados.

No obstante, se señalan algunos tópicos que no están siendo abordados a cabalidad por los grupos de interés entrevistados; pues en su mayoría son responsabilidad de otras instituciones no necesariamente intervinientes del turismo en sí. A pesar de ello, según los turistas

entrevistados, son aspectos en demasía relevantes dentro de su proceso de decisión de retorno a Perú. Por ejemplo, es caso de la demanda de fiscalización exhaustiva en instalaciones no necesariamente relacionadas con el turismo: mercados, establecimientos comerciales, entre otros. Evidentemente, esta tarea recae sobre instituciones municipales o distritales, en términos generales.

Como este caso, se identificaron variados más tópicos de interés con injerencia de otras instituciones no relativas al turismo: salud, infraestructura, equidad de ingresos, entre otros. Para lograr que estos requerimientos sean satisfechos, entonces el turismo peruano debe de operar sistemáticamente, pues depende del correcto funcionamiento de los *stakeholders* relacionados o no con el turismo. Esta idea soporta el principio base de interconexión y complejidad del turismo.

Se identificó, entonces, que este es el principal aspecto de mejora del turismo en el Perú, siendo la raíz u origen de los diversos puntos de mejora señalados por los potenciales turistas chilenos. Esto se corroboró mediante el testimonio de los grupos consultados, quienes admitieron era necesario un liderazgo notable sobre el sector: alguien que promueva e impulse la Política General del Turismo en Perú sobre todas las instituciones relacionadas o no vinculadas directamente con el turismo. Los grupos consultados, para la investigación, consideran que un liderazgo sobre el turismo, más el refuerzo del marco general de política pública, permitirá se priorice al sector a nivel nacional, logrando que más grupos de interés no directos al turismo colaboren explícitamente con la mejora de los puntos solicitados por los turistas receptivos.

De darse este escenario de alta coordinación interinstitucional, según los entrevistados, potenciaría el destino “Perú Seguro” dentro de los catálogos de viaje internacional, incrementando notablemente el flujo de turismo receptivo, el incremento de divisas capturadas y la creación de más plazas de empleo formal, en el marco de la pandemia por COVID-19.

En conclusión, si se observa no solo el corto o mediano plazo (respecto a la crisis), sino el horizonte del turismo en Perú, el liderazgo permitirá retomar con mayor esmero la agenda pendiente de un turismo sostenible en Perú, siendo este el objetivo ulterior de esta investigación.

2. Recomendaciones

Se recomienda a las diversas instituciones consultadas para la investigación, registrar el perfil del potencial turista chileno propuesto en la investigación, así como las nuevas consideraciones para un viaje por turismo a Perú. Esto con la finalidad de adaptar los objetivos y estrategias a estas demandas.

En particular, describiendo concisamente sugerencias de trabajo, se detallan acciones a evaluar para cada *stakeholder* consultado:

- Hoteles cadena: desarrollar estrategias disruptivas de promoción y captación de los primeros turistas receptivos con ofertas y/o paquetes de interés; así como esforzarse en ofrecer un servicio de alta calidad, en la medida de que, como se detalló en la investigación, el testimonio de este grupo de turistas será categórico en la decisión de los futuros turistas chilenos que pretendan viajar a Perú. Se alienta a desarrollar herramientas que promuevan la seguridad interna de los visitantes, como la comunicación estricta de protocolos de bioseguridad, distanciamiento social y limpieza de instalaciones; además, contar con sellos de seguridad internacional o corporativos es de interés para los turistas.
- Gremio turismo: buscar una integración más consolidada con las diversas industrias del sector turismo, en tanto se evidenció que existen variados grupos de representación que, en algunas oportunidades, representan los mismos intereses. Así mismo, es relevante mantener la constante relación y comunicación con las instituciones públicas, participando de mesas de diálogo y planteamientos estratégicos de interés público.
- Medio de comunicación: asistir con mayor medida a los gremios nacionales de turismo con la difusión de las demandas legítimas del sector empresarial; además de promover esforzadamente la variedad de puntos turísticos en Perú, premiando a los que cumplen con las medidas de bioseguridad y cuentan con la infraestructura adecuada y exigida por el nuevo turista receptivo.
- Gobierno de Perú: promover dentro del estamento público, la relevancia de un trabajo coordinado entre instituciones del Estado en pro de la difusión y fortalecimiento de un turismo seguro, siendo una de las mayores demandas la del turista chileno, la fiscalización de establecimientos comunes.
- Gobierno de Chile: generar espacios de colaboración con el Gobierno de Perú, y países limítrofes, a fin de promover un turismo seguro en bloque regional, con el objetivo de captar el interés del turismo receptivo de otros continentes de amplio interés para ambas naciones, como América del Norte, Europa o Asia.
- Turistas chilenos: viajar respetando y haciendo respetar estrictamente las indicaciones de bioseguridad, sobre las cuales es fundamental informarse, siempre tomando en precaución el destino de visita, priorizando los puntos turísticos con menor aglomeración de personas.

Así mismo, a la academia del turismo en Perú, se sugiere desarrollar mayor literatura respecto a la gestión de crisis, bajo experiencias locales: se evidenció que el tópico no ha sido abordado en la intensidad requerida, en tanto, se observa resulta fundamental para describir

fenómenos complejos para el sector, como el actual y disponer de mejores herramientas para afrontar una crisis similar en el futuro.

Como futuras líneas de investigación, de acuerdo a lo sugerido además por la academia de turismo internacional, se recomienda dirigir el desarrollo académico a tópicos como: i) los cambios en la imagen de destino y comportamiento del turista, en la medida de que se considera la pandemia por el COVID-19, generará cambios notables tanto en la percepción de los destinos de viaje, como en el pensamiento y sentir de los turistas (Zenker & Kock, 2020); ii) difusión de otros modelos de gestión de crisis adaptados a los *stakeholders* del sector turismo, pues en el presente trabajo se empleó el uso de solo un enfoque general de crisis adaptado al sector, no obstante, se descubre que es factible desarrollar investigaciones con otros modelos especializados para cada grupo de interés (Okuyama, 2018); y, por supuesto, iii) análisis de largo plazo y efectos indirectos en el turismo local, en tanto la mayoría de las investigaciones sobre crisis se centran en los efectos inmediatos de las mismas, sin embargo, para comprender el impacto total de la pandemia de coronavirus, también se deben tener en cuenta los efectos indirectos y a largo plazo (Zenker & Kock, 2020).

Como colofón, se postula que el sector de turismo en Perú, debido a la extensa cantidad de industrias e instituciones inmersas, se cataloga como un claro interés difuso sobre la generación de política pública y, por tanto, liderazgo político, de acuerdo con su planteamiento teórico (Olson, 1971). En efecto, se entiende el interés difuso como uno de los problemas del gobierno representativo, consecuencia de intereses grupales e indeterminados, cuya agenda en política pública se mantiene frágil debido a los limitados incentivos para monitorear y realizar gestión de intereses por sobre esta; en contraposición de los intereses concentrados (Olson, 1971; Lohmann, 2003).

Por ello, es fundamental recordar que, a pesar de que los intereses concentrados dominan las políticas públicas, históricamente, los intereses difusos en la mayoría de las ocasiones han encontrado formas de ser representados en las políticas públicas (Trumbull, 2012). No obstante, para lograr la prima de legitimidad, los intereses difusos, como el turismo, tienen que ser extensamente movilizados por los *stakeholders* de diversas formas y constantemente, en el espacio público (Trumbull, 2012).

Así, entonces, los grupos de interés entrevistados deben, no solo de mantener ese trabajo de promoción de turismo relatado en la investigación, sino buscar cada vez más espacios en conjunto a fin de promover la relevancia de liderazgo político sobre el turismo como pieza elemental para su consolidación.

Actualmente, frente a la coyuntura, se ha demostrado que un trabajo coordinado entre diversas instituciones permite el agrado del turista receptor, caso del turista chileno, consecuencia de una grata experiencia holística frente a un turismo seguro. Sin embargo, para el largo plazo, el liderazgo político sobre el turismo permitirá retomar la desplazada agenda del turismo sostenible en Perú.

Este trabajo conjunto, bajo un liderazgo en política pública, no ha sido ajeno al turismo en Perú. Se evidenció durante la década pasada: en virtud del trabajo conjunto de diversos *stakeholders* relacionados directa o indirectamente el turismo. Así, se logró uno de los mayores sucesos ocurridos para el sector: la elección de Machu Picchu como una de las siete Maravillas del Mundo Moderno (New7Wonders, 2007).



REFERENCIAS

- Álvarez Gil, M. J., Burgos Jiménez, J., & Céspedes Lorente, J. J. (2001). An analysis of environmental management, organizational context, and performance of Spanish hotels. *Omega*, 29(6), 457-471. [https://doi.org/10.1016/s0305-0483\(01\)00033-0](https://doi.org/10.1016/s0305-0483(01)00033-0)
- Antara, M., & Prameswari, Y. A. (2018). *Push and pull factors of tourists visit the tourism destination of Bali, Indonesia*. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 6(1), 112-120. Recuperado de <https://url2.cl/eBNRe>
- American Hotel and Lodging Association (2018). *AHLA announces appointment of Chip Rogers as President & CEO*. Newsroom AHLA. Recuperado de <https://www.ahla.com/press-release/ahla-announces-appointment-chip-rogers-president-ceo>
- Beirman, D. (2003). *Book Review: Tourism and the Media*. *Journal of Vacation Marketing*, 9(1), 101–103. Recuperado de doi:10.1177/135676670200900108
- Blackman, D., Kennedy, M., & Ritchie, B. (2011). Knowledge management: the missing link in DMO crisis management? *Current Issues in Tourism*, 14(4), 337-354
- Cahyanto, I., Wiblishauser, M., Pennington-Gray, L., & Schroeder, A. (2016). The dynamics of travel avoidance: The case of Ebola in the U.S. *Tourism Management Perspectives*, 20, 195–203. Recuperado de doi: 10.1016/j.tmp.2016.09.004
- Céspedes-Lorente, J. de Burgos-Jiménez, and Álvarez-Gil, MJ (2003). *Stakeholders' environmental*
- Chi6n, S., & Charles, V. (2016). *Analítica de datos para la modelación estructural*. Lima: Pearson Educación de Perú.
- Cook, R., Hsu, C. H., & Taylor (2018). *Tourism: The business of hospitality and travel*. Pearson.
- Cruz, D. & Pérez, G (2019). *Estudio De La Relación Entre La Personalidad De Marca, Intención De Compra Y Capital De Marca, En Las Principales Cadenas Hoteleras Multinacionales*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Dann, G. M. S. 1977 Anomie, Ego-Enhancement and Tourism. *Annals of Tourism Research* 4:184–194.
- Darling, J. R. (1994). Crisis management in international business. *Leadership & Organization Development Journal*.
- David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Escaffi, C., (2020). *Acciones de aprendizaje que han permitido profundizar la relación Chile – Perú, post fallo corte internacional de justicia de la Haya, 2014*. Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17085/ESCAFFI RUBIO_CARLOS_ALBERTO_ACCIONES_DE_APRENDIZAJE.pdf?sequence=1

- Euromonitor. (2020). *The Impact of Coronavirus on Travel and Tourism*. Strategy Briefing.
- Escobedo, T., Hernández, J., Estebané, V., & Martínez, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Revista Académica Ciencia y Trabajo*.
- Faulkner, B., & Russell, R. (1997). Chaos and complexity in tourism: In search of a new perspective. *Pacific tourism review*, 1(2), 93-102
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147.
- Fink, S. (1986). *Crisis management*. New York: American Association of Management.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fodness, D. (1994). Measuring tourist motivation. *Annals of tourism research*, 21(3), 555-581
- Frías-Navarro, D. (2019). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. Universidad de Valencia. España. Recuperado de <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Glaesser, Dirk. (2003). *Crisis management in the tourism industry*. Oxford; Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, <http://www.loc.gov/catdir/toc/els051/2004351911.html>
- Gnoth, J. (1997). Tourism motivation and expectation formation. *Annals of Tourism research*, 24(2), 283-304
- Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1998). Marketing crises in tourism: Communication strategies in the United States and Spain. *Public Relations Review*, 24(1), 83-97
- Grinnell, R. M., & Unrau, Y. A. (2011). *Social work research and evaluation: Foundations of evidenced-based practice* (9th ed.). Oxford, England: Oxford University Press
- Guest, G. & Bunce, A. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 59-82. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/249629660_How_Many_Interviews_Are_Enough
- Hall, C., Scott, D. & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations, and tourism be careful what you wish for. *Tourism Geographies*. Recuperado de 10.1080/14616688.2020.1759131.
- Heath, R. (1998). *Crisis management for managers and executives*. London: Financial Times Management.
- Henderson, J. (2003). Communicating in a crisis: flight SQ 006. *Tourism Management*, 24(3), 279-287.

- Hennink, M. M. (2014). *Focus group Discussions*. Oxford University Press. Recuperado de <https://global.oup.com/academic/product/focus-group-discussions-9780199856169?cc=pe&lang=en&>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* McGraw-Hill. México DF
- Hunt, J. (1991) *Tourism on our Terms: Tourism in the Western United States*. Denver CO: Western Governors Association.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020). Afluencia turística internacional mensual al Parque arqueológico de Machu Picchu. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turismo-11176/>
- Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of tourism research*, 22(1), 186-204.
- JLL (2017). JLL: Oferta hotelera en Chile crecería 68% en próximos 10 años. Recuperado de <https://www.latercera.com/noticia/jll-oferta-hotelera-chile-creceria-68-proximos-10-anos/>
- Kash, T. J., & Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis, and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*
- Keogh, B. (1990) Public Participation in Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research* 17:449-465.
- Klenosky, D. B. (2002). The “pull” of tourism destinations: A means-end investigation. *Journal of travel research*, 40(4), 396-403.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.
- Kock, F., Josiassen, A., & Assaf, A. G. (2016). Advancing Destination Image: The Destination Content Model. *Annals of Tourism Research*, 61, 28-44. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.07.003>
- Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions* (4th ed.). Chicago: University of Chicago press.
- Lehrman, C.K. (1986). When fact and fantasy collide: Crisis management in the travel industry. *Public Relations Journal*, 41(4), 25–28.
- Levin, R. I., Rubin, D. S., Bohon, D. J. A., & Ramos, B. J. C. (2010). *Estadística para administración y economía: Séptima edición revisada*.
- LEY N.º 29408. (2009). *LEY GENERAL DE TURISMO*. Lima, Perú. 23 de septiembre.
- Lohmann, S. (2003). "Representative Government and Special Interest Politics (We Have Met the Enemy and He Is Us)". *Journal for Theoretical Politics* vol.15: 2009-319.
- Long, P.T. (1991) *Tourism on our Terms: Rural Community Tourism Development Impacts and Policies*. Denver CO: Western Governors Association.

- Loureiro, S. y Jesus, S. (2019), "How perceived risk and animosity towards a destination may influence destination image and intention to revisit: the case of Rio De Janeiro", *Anatolia*, Vol. 30 No. 4, p. 497-512.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta edición ed.). Ecuador: Pearson Prentice Hall.
- Manzano-Patiño, A., & Zamora-Muñoz, S. (Setiembre de 2009). *Sistema de ecuaciones estructurales: una herramienta de investigación. Obtenido de Sistema de ecuaciones estructurales: una herramienta de investigación*. Recuperado de <https://docplayer.es/42086072-Sistemade-ecuaciones-estructurales-una-herramienta-de-investigacion.html>
- Marsh, N. R., & Henshall, B. D. (1987). Planning better tourism: The strategic importance of tourist-resident expectations and interactions. *Tourism Recreation Research*, 12(2), 47-54
- McKercher, B. (1999). A chaos approach to tourism. *Tourism Management*, 20, 425–434.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2019). *Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300464/Per%C3%BA_Oferta_y_Demanda_de_Establecimientos_de_Hospedaje_2018.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2011) *Guía para la formulación de proyectos de inversión exitosos, Marco Conceptual*. Lima: Editorial Arkabas. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/proyectos_inversion_publica/instrumentos_metodologicos/Guia_Turismo_capitulo1.pdf
- Mohammad, B. A. M. A. H., & Som, A. P. M. (2010). An analysis of *push* and *pull* travel motivations of foreign tourists to Jordan. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 41. Recuperado de <https://url2.cl/7nNa2>
- Molina, M. (2017). *¿Qué significa realmente el valor de p?* Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/pap/v19n76/1139-7632-pap-21-76-00377.pdf>
- Mooi, E., & Sarstedt, M. (2011). *A Concise Guide to Market Research*. Heidelberg: Springer.
- Morales Vallejo, P. (2013). *El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 220–235). Sage Publications, Inc.
- Nankervis, A. (2000). Dreams and realities: Vulnerability and the tourism industry in Southeast Asia: A framework for analyzing and adapting tourism management toward 2000. In K.S. Chon (Ed.), *Tourism in Southeast Asia: A new direction* (pp. 49–63). New York: Haworth Hospitality Press.
- New7Wonders (2007). *One of the New 7 Wonders of the World. Machu Picchu*. Recuperado de <https://world.new7wonders.com/wonders/machu-picchu-1460-1470-peru/>

- Nielsen, J., & Landauer T. (1993). A mathematical model of the finding of usability problems. *Proceedings of INTERCHI 93*, 206–13. Recuperado de <http://peres.rihmlab.org/Classes/PSYC6419seminar/p206-Five%20Users%20nielsen.pdf>
- Novelli, M., Gussing Burgess, L., Jones, A., & Ritchie, B. W. (2018). “No Ebola...still doomed” – *The Ebola-induced tourism crisis*. *Annals of Tourism Research*, 70, 76–87. doi: 10.1016/j.annals.2018.03.006
- Oh, H. C., Uysal, M., & Weaver, P. A. (1995). Product bundles and market segments based on travel motivations: A canonical correlation approach. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 123-137. Recuperado de <https://url2.cl/95JR3>
- Okuyama, T. (2018). Analysis of optimal timing of tourism demand recovery policies from natural disaster using the contingent behavior method. *Tourism Management*. 64. 37-54. 10.1016/j.tourman.2017.07.019.
- Olson, M. (1971). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups* (Revised ed.). *Harvard University Press*. ISBN 0-674-53751-3. Description, Table of Contents, and preview.
- Page, S., Yeoman, I., Munro, C., Connell, J., & Walker, L. (2006). *A case study of best practice—Visit Scotland’s prepared response to an influenza pandemic*. *Tourism Management*, 27(3), 361–393. Recuperado de doi: 10.1016/j.tourman.2006.01.001
- Pappas, N. (2019). UK outbound travel and Brexit complexity. *Tourism Management*, 72, 12–22.
- PATA. (2003). *Crisis: It won’t happen to us*. Bangkok: Pacific Asia Travel Association.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. Jossey-Bass.
- Pennington-Gray, L. (2018). Reflections to move forward: Where destination crisis management research needs to go. *Tourism management perspectives*, 25, 136-139
- Ponce Regalado, M. D. F., & Pasco Dalla Porta, M. M. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%ADa%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- PROMPERU (2001) *Perfil del potencial turista chileno*. Comisión de promoción del Perú. Primera edición, noviembre. Perú: Lima. Recuperado de <http://media.peru.info/catalogo/Attach/3943.pdf>
- PROMPERU (2019). *Perfil del turista extranjero*. Lima: IPSOS. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_41_PERFIL%20DEL%20TURISTA%20EXTRANJERO%202018_compressed.pdf
- Pyo, S., Mihalik, B. J., and Uysal, M. (1989). Attraction attributes and motivations: A canonical correlation analysis. *Annals of Tourism Research*, 16(2), 277–282.

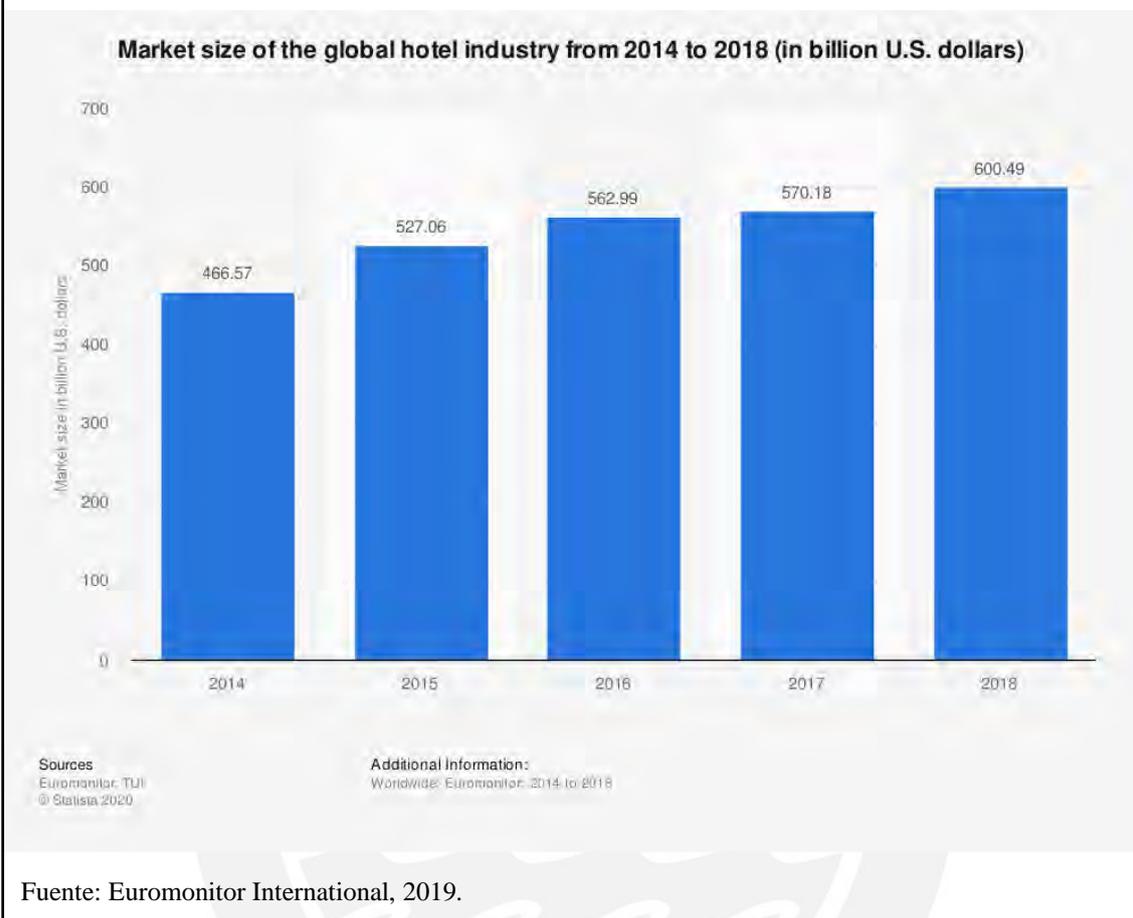
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises, and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, 25(6), 669-683. Recuperado de <https://url2.cl/hRXeV>
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis, and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis, and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812
- Rittichainuwat, B. N., & Chakraborty, G. (2009). *Perceived travel risks regarding terrorism and disease: The case of Thailand*. *Tourism Management*, 30(3), 410-418. doi: 10.1016/j.tourman.2008.08.001
- Rivera, M. A. (2020). Hitting the reset button for hospitality research in times of crisis: Covid19 and beyond. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102528. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102528>
- Robles, Bernardo La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico *Cuicuilco*, vol. 18, núm. 52, septiembre-diciembre, 2011, p. 39-49 Escuela Nacional de Antropología e Historia Distrito Federal, México. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>
- Ross, E. L. D., & Iso-Ahola, S. E. (1991). Sightseeing tourists' motivation and satisfaction. *Annals of tourism research*, 18(2), 226-237.
- Sánchez Gómez, M^a Cruz. (2015). La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos. *Campo Abierto*. 11-30.
- Santana, G. (2001). Global safety and national security. In S. Wahab and C. Cooper (Eds.), *Tourism in the age of globalization* (pp. 213-241). London: Routledge.
- Santana, G. (2004). Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. In C.M. Hall, D.J. Timothy, and D.T. Duval (Eds.), *Safety and security in tourism: Relationships, management, and marketing* (pp. 299-322). New York: Haworth Press.
- Sautter, E. T., & Leisen, B. (1999). Managing *stakeholders*, a tourism planning model. *Annals of tourism research*, 26(2), 312-328
- Scott, N., & Laws, E. (2005). Tourism crises and disasters: Enhancing understanding of system effects. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2/3), 151-160.
- Scott, N., Laws, E., & Prideaux, B. (2008). Tourism crises and marketing recovery strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 1-13.
- Sirakaya, E., Uysal, M., and Yoshioka, C. F. (2003). Segmenting the Japanese Tour Market to Turkey. *Journal of Travel Research*, 41(3), 293-304.
- STR (2020). *COVID-19: Hotel Industry Impact*. Recuperado de <https://str.com/es/data-insights-blog/coronavirus-hotel-industry-data-news>
- The Guardian, (2020). World tourism faces worst crisis since records began, says UNWTO. p.s/p. Recuperado de <https://www.theguardian.com/travel/2020/may/07/world-tourism-faces-worst-crisis-since-records-began-says-unwto-report>

- Tolman, E. C. (1959). Principles of purposive behavior. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A Study of a Science* (Vol. 2, pp. 92–157). New York: McGraw-Hill.
- Trumbull, G. (2012). *Strength in numbers: the political power of weak interests*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Turner, B.A. (1976). The organizational and inter-organizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378–397.
- United Nation's World Tourism Organization (UNWTO). (2020). *International Tourism and COVID-19*. Recuperado de <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>
- United Nation's World Tourism Organization (UNWTO) (2020). *Evaluación Del Impacto Del Brote De COVID-19 En El Turismo Internacional | OMT*. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>
- Uysal, M., & Hagan, L. A. R. (1993). Motivation of pleasure travel and tourism. *Encyclopedia of hospitality and tourism*, 21(1), 798-810
- Uysal, M., & Jurowski, C. (1994). Testing the *push* and *pull* factors. *Annals of tourism research*, 21(4), 844-846
- Uysal, M. (1998). The determinants of Tourism demand: A theoretical perspective. In D. Loannides and K. G. Debbage (Eds.), *The Economic Geography of the Tourist Industry* (pp. 79–98). London, England: Routledge.
- Uysal, M., Li, X., & Sirakaya-Turk, E. (2008). *Push-pull dynamics in travel decisions*. *Handbook of Hospitality Marketing Management*, 412–439. doi:10.1016/b978-0-08-045080-3.50018-4
- Valdivieso, E., & Eduardo, C. (2013). Comparación de los modelos formativo, reflexivo y de antecedentes de evaluación estudiantil del servicio de docencia. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 16, 95-120.
- Wang, J., & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour. *Tourism Management*, 33(5), 1057-1067.
- Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: A structural model. *Tourism Management*, 26, 45–56.
- Yousefi, M. & Marzuki, A. (2012) Travel motivations and the influential factors: the case of Penang, Malaysia, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23:2, 169-176. Recuperado de DOI: 10.1080/13032917.2012.662906
- Wilks, J., Pendergast, D., and Leggat, P. (Eds.). (2005). *Tourism in turbulent times: Towards safe experience for visitors*. Oxford: Elsevier.
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*, pp 1-19 Recuperado de 10.1108/TR-03-2020-0110

- Wong, B. K. M., Musa, G., & Taha, A. Z. (2017). Malaysia my second home: The influence of *push* and *pull* motivations on satisfaction. *Tourism Management*, 61, 394–410. doi: 10.1016/j.tourman.2017.03.003. Recuperado de [sci-hub.tw/10.1016/j.tourman.2017.03.003](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.003)
- WTO. (1996). *Tourist safety and security: Practical measures for destinations*. Madrid: World Tourism Organization.
- WTO. (2002). *Tourism after 11 September 2001: Analysis, remedial actions, and prospects*. Madrid: World Tourism Organization.
- WTO & WMO. (1998). World Tourism Organization and World Meteorological Organization. *Handbook on natural disaster reduction in tourist areas*. Madrid: World Tourism Organization.
- Zenker, S., & Kock, F. (2020). *The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda*. *Tourism Management*, 81, 104164. Recuperado de doi: 10.1016/j.tourman.2020.104164
- Zeng, Benxiang, Rodney William Carter & Terry De Lacy (2005) Short-term Perturbations and Tourism Effects: The Case of SARS in China, *Current Issues in Tourism*, 8:4, 306-322. *Short-Term Perturbations and Tourism Effects: The case of SARS in China*. Recuperado de [10.1080/13683500508668220](https://doi.org/10.1080/13683500508668220)

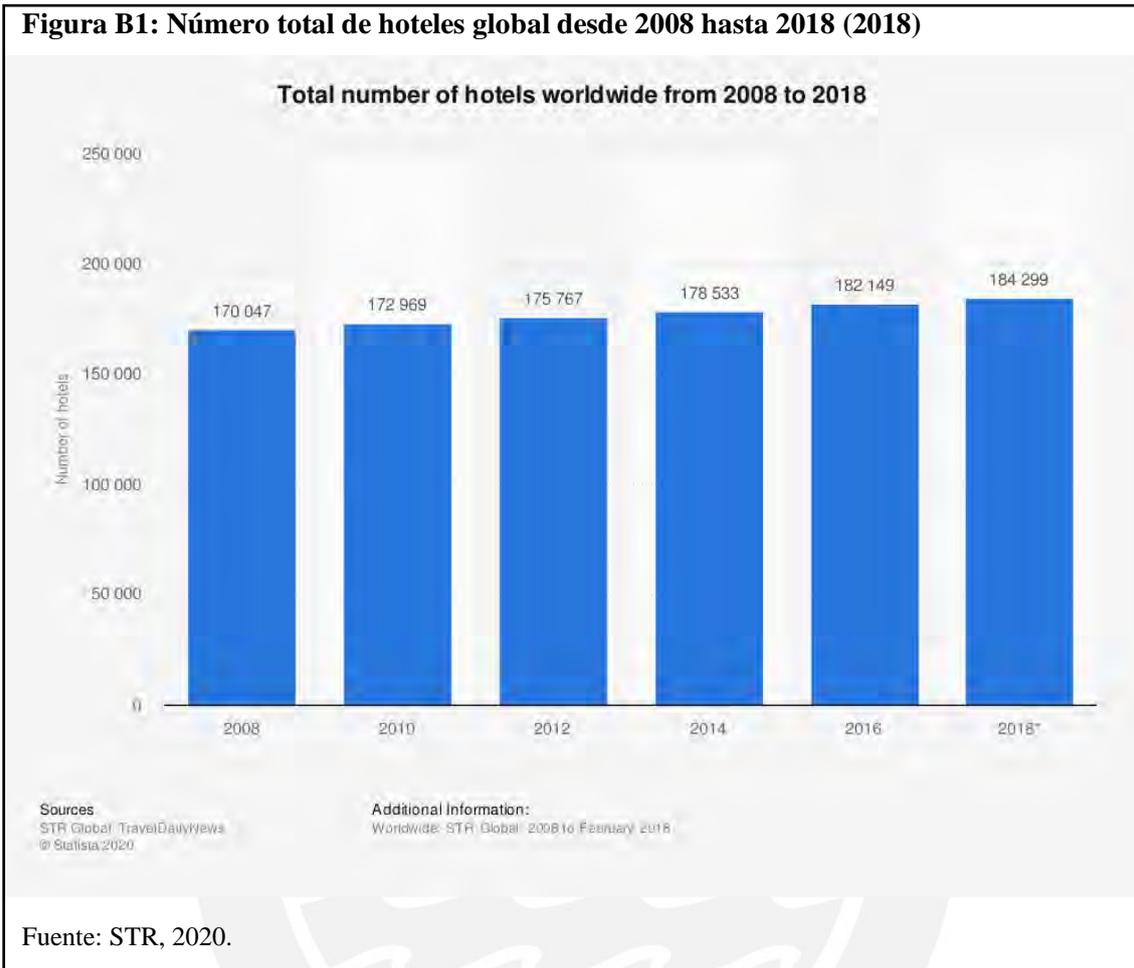
ANEXO A: Tamaño global del mercado de turismo

Figura A1: Tamaño global del mercado de turismo desde 2014 hasta el 2018 (2018)



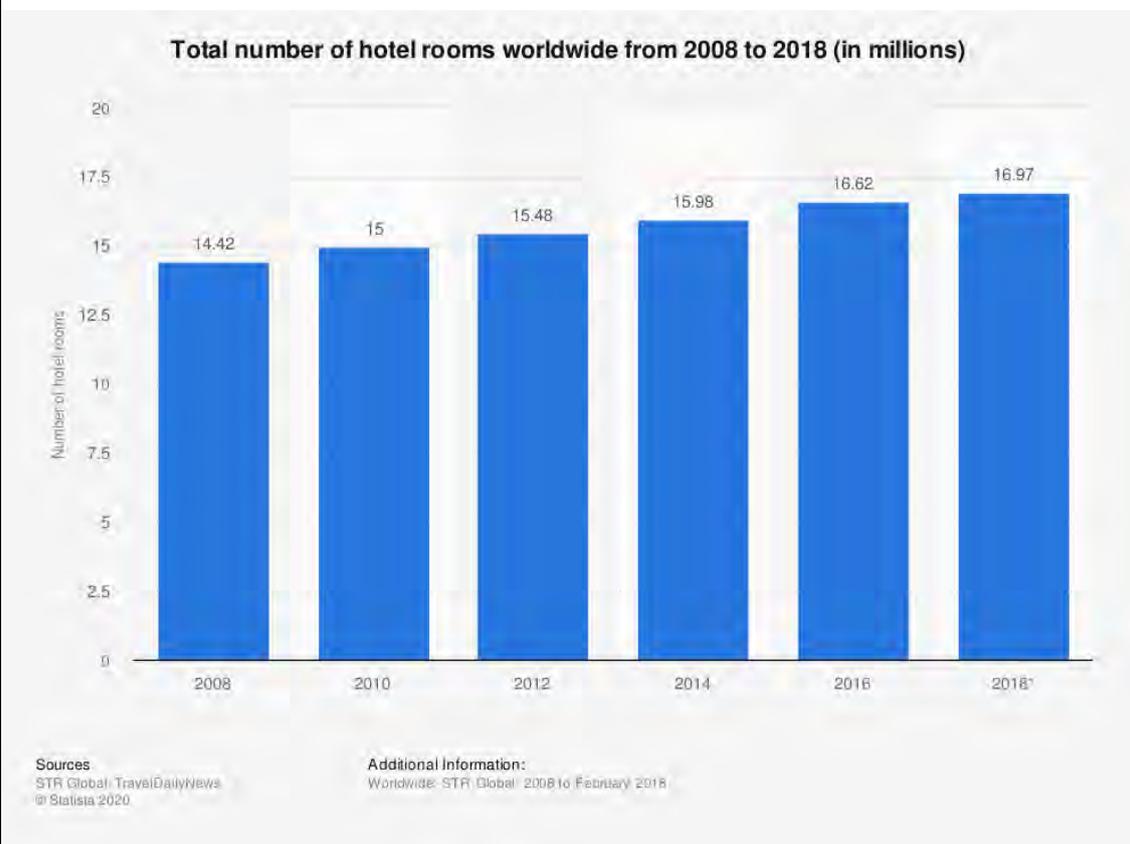
ANEXO B: Número total de hoteles global

Figura B1: Número total de hoteles global desde 2008 hasta 2018 (2018)



ANEXO C: Número total de habitaciones de hoteles global

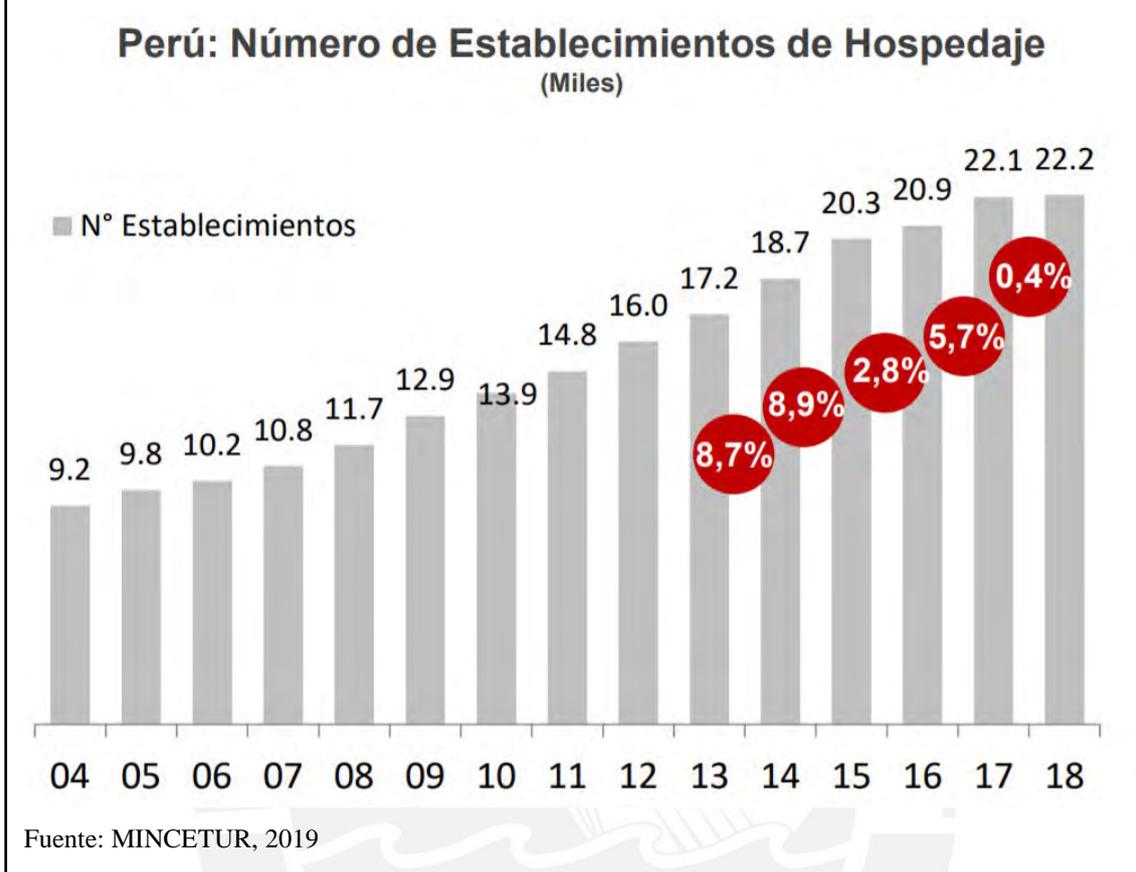
Figura C1: Número total de hoteles global desde 2008 hasta 2018 (2018)



Fuente: STR, 2020.

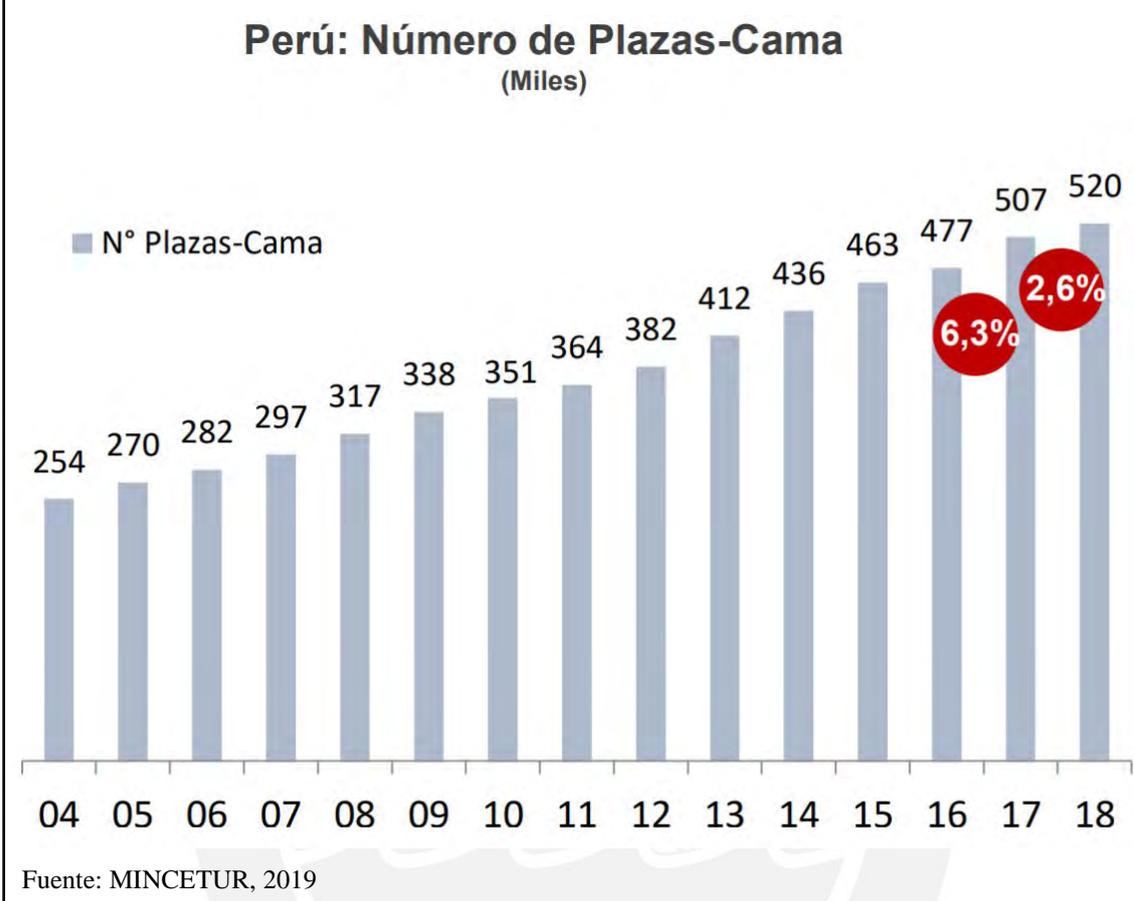
ANEXO D: Número de establecimientos de hospedaje en Perú

Figura D1: Número de establecimientos de hospedaje (en miles) (2018)



ANEXO E: Número de plazas-cama disponibles en Perú

Figura E1: Número de plazas-cama disponibles en Perú (en miles) (2018)



ANEXO F: Proyecciones de oferta hotelera en países de Latinoamérica

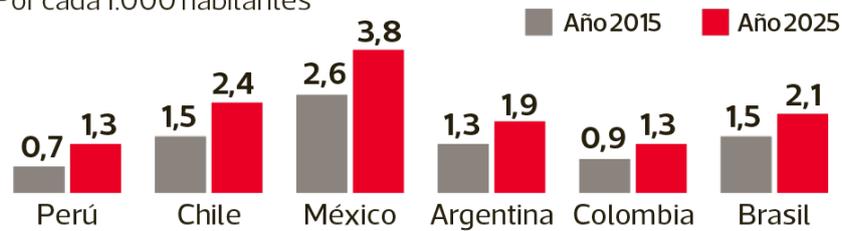
Figura F1: Proyecciones de oferta hotelera en países de Latinoamérica (2017)

PROYECCIONES OFERTA HOTELERA

	Oferta de habitaciones		Variación % 2015-2025
	Año 2015	Año 2025 (Estimada)	
 Perú	21.300	47.400	122,5
 Chile	27.800	46.700	68
 México	326.700	533.900	63,4
 Argentina	58.200	90.100	54,8
 Colombia	45.200	66.500	47,1
 Brasil	316.100	460.300	45,6

Ratio de oferta hotelera (HSR)

Por cada 1.000 habitantes



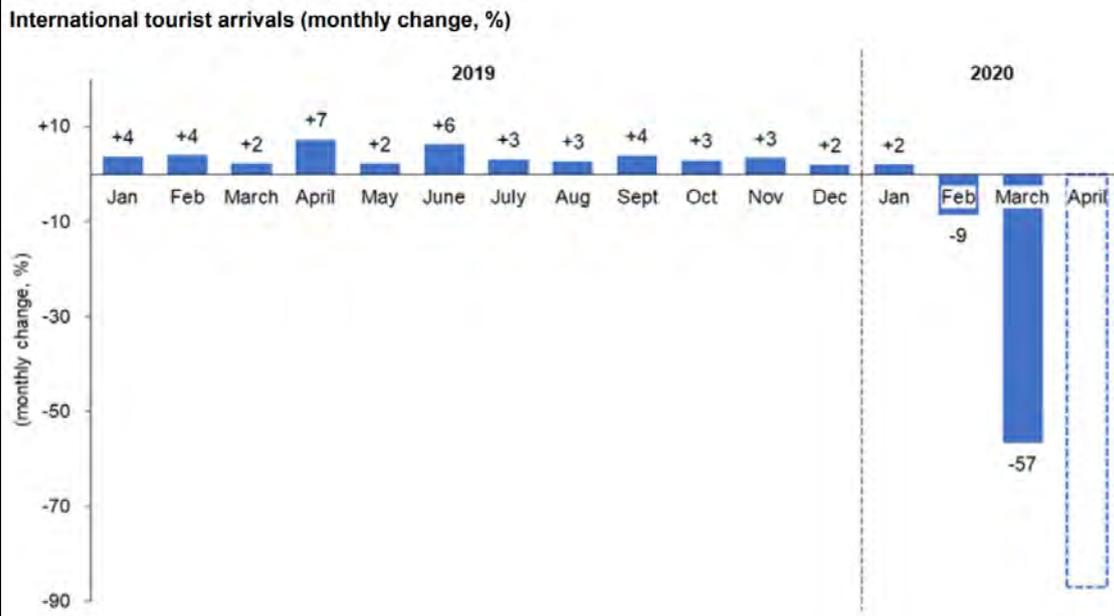
FUENTE: JLL

LA TERCERA

Fuente: JLL, 2017

ANEXO G: Arribos de turistas internacionales

Figura G1: Arribos de turistas internacionales (porcentaje de variación mensual) (2020)

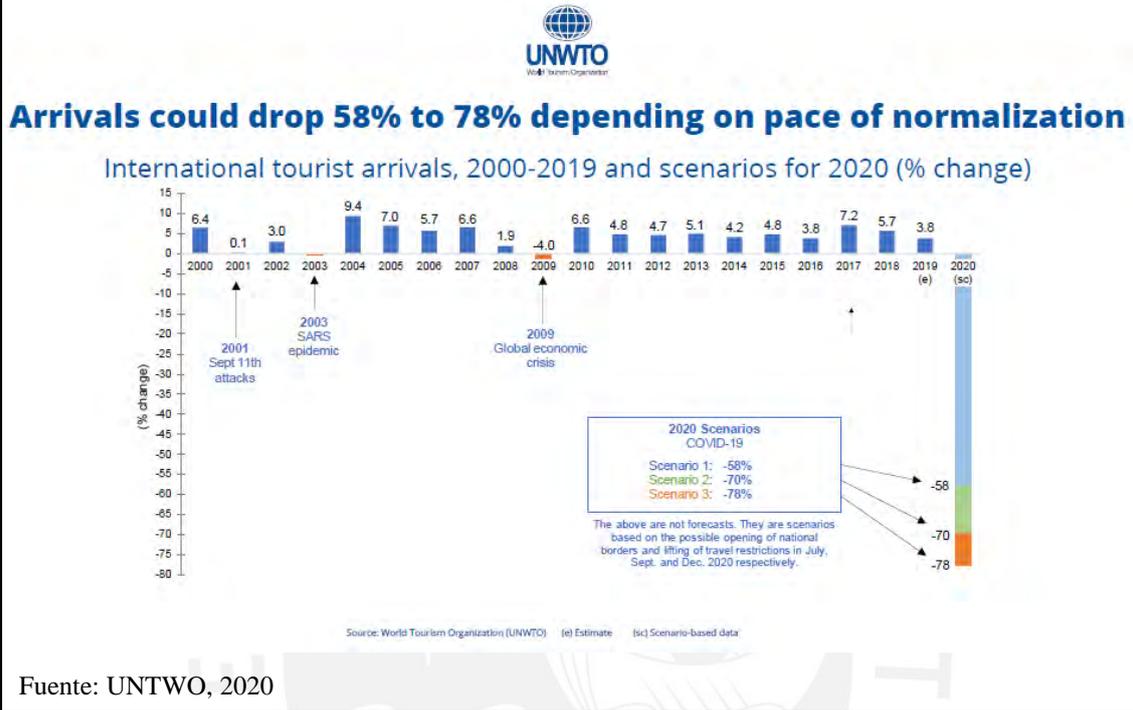


Source: World Tourism Organization (UNWTO)

Fuente: UNWTO, 2020

ANEXO H: Llegadas de turistas internacionales, 2000-2019 y escenario para el 2020 para el 2020

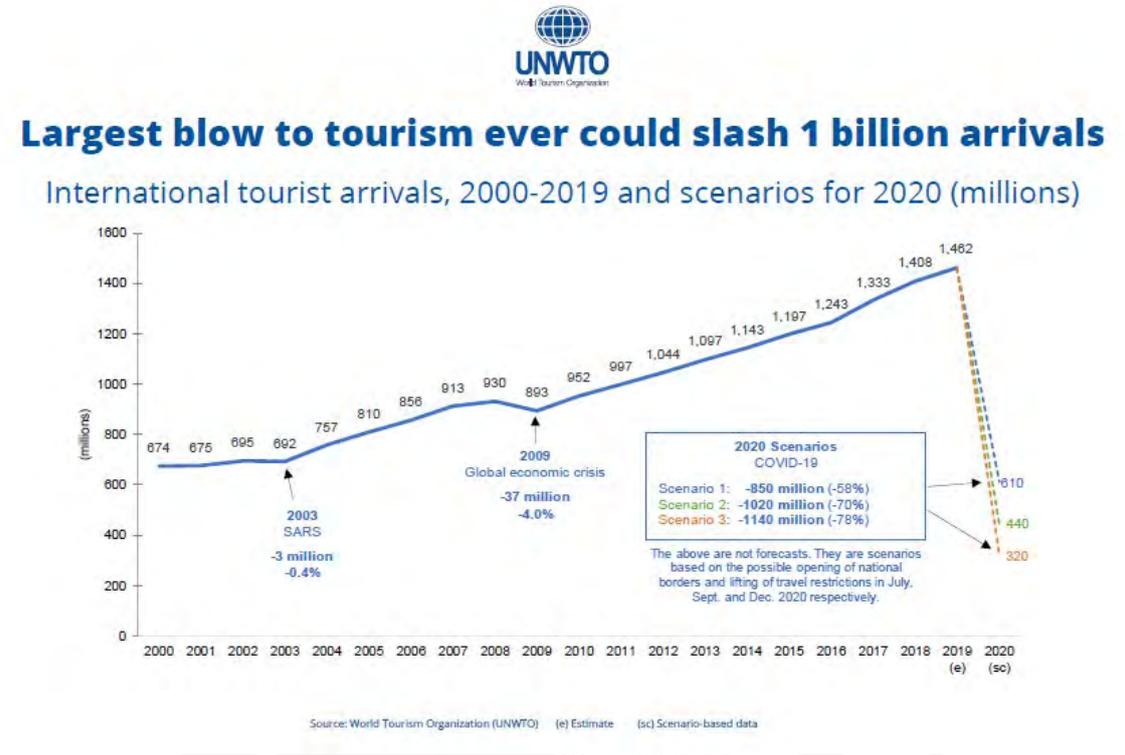
Figura H1: Llegadas de turistas internacionales, 2000-2019 y escenario para el 2020 (en porcentaje) (2020)



Fuente: UNTWO, 2020

ANEXO I: Impacto del COVID-19 en el turismo a nivel global

Figura I1: Impacto en arribos de turistas por el COVID-19 a nivel global (en millones de arribos) (2020)



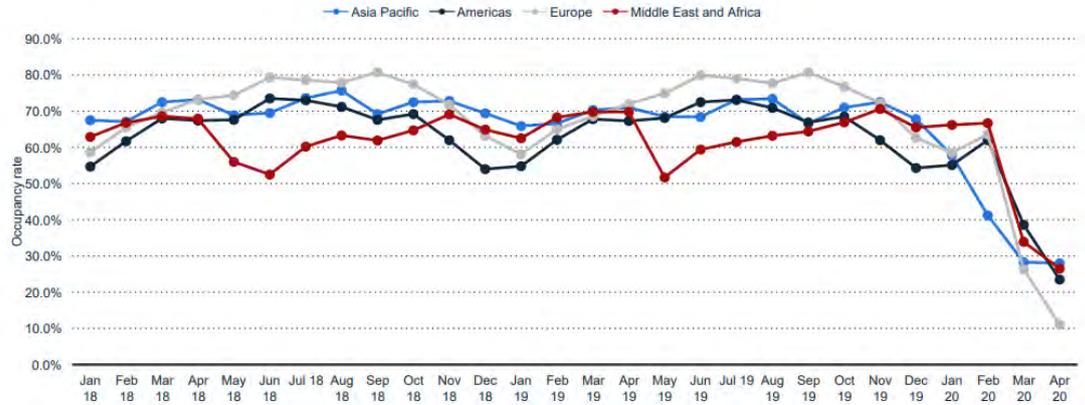
Fuente: UNTWO, 2020

ANEXO J: Ratio de ocupación mensual en sector hotelero global

Figura J1: Ratio de ocupación mensual en sector hotelero global durante 2018-2020, por región (2020)

Monthly hotel occupancy rates worldwide from 2018 to 2020, by region

Monthly hotel occupancy rates worldwide 2018-2020, by region



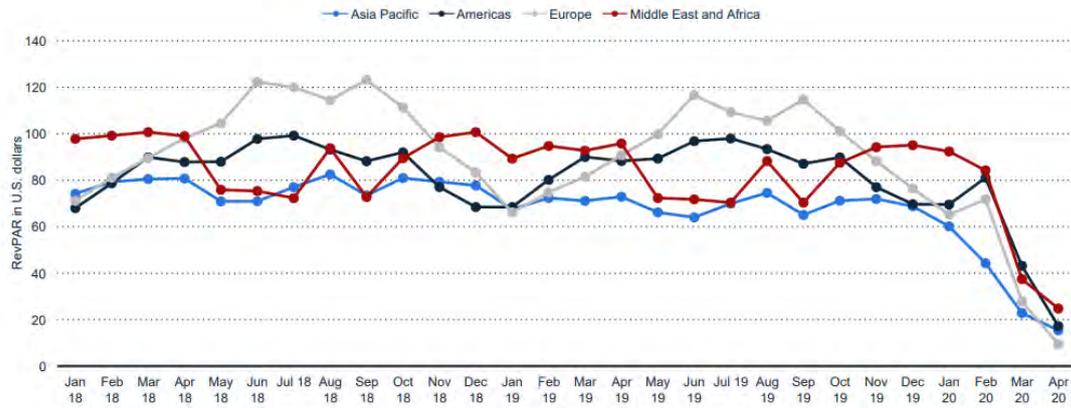
Fuente: STR, 2020.

ANEXO K: Cantidad de ingresos mensuales en sector hotelero global

Figura K1: Cantidad de ingresos mensuales en sector hotelero global durante 2018-2020, por región en dólares (2020)

Monthly hotel revenue per available room worldwide from 2018 to 2020, by region (in U.S. dollars)

Monthly hotel revenue per available room worldwide 2018-2020 by region



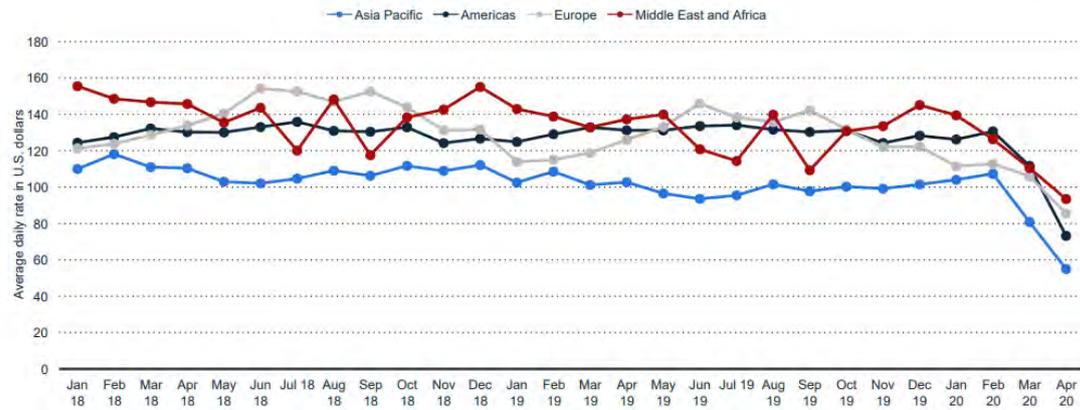
Fuente: STR, 2020.

ANEXO L: Tarifa diaria promedio en la industria hotelera global

Figura L1: Tarifa diaria promedio en la industria hotelera global durante el 2018-2020, por región en dólares

Monthly average daily rate of the hotel industry worldwide from 2018 to 2020, by region (in U.S. dollars)

Monthly average hotel daily rate worldwide 2018-2020, by region



Fuente: STR, 2020.

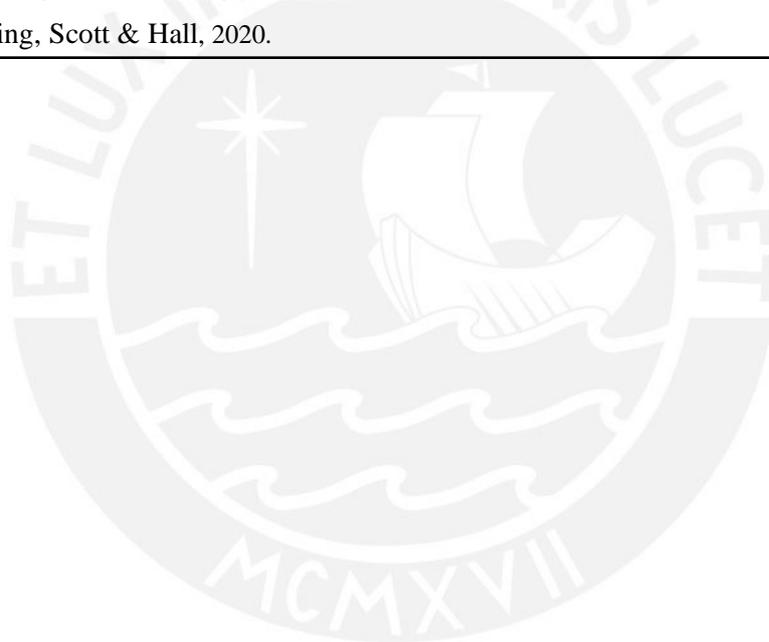
ANEXO M: Principales crisis en el sector turismo

Figura M1: Principales crisis en el sector turismo (2020)



Figure 1. Impact of major crisis events on global tourism.

Fuente: Gössling, Scott & Hall, 2020.



ANEXO N: Perfil del turista chileno

Figura N1: Perfil del turista chileno (2018)



ANEXO O: Lista de principales crisis en el sector turismo

Figura O1: Lista de principales crisis en el sector turismo (2006)

<i>Year</i>	<i>Event</i>
1995	Earthquake in the Japanese city of Kobe killed over 5,500 and disrupted transport services throughout the prefecture.
1996	Indian Airlines plane hijacked on a flight from Nepal; 178 passengers released after eight days.
1997	Asian financial crisis and falling currency values depressed demand for intra-regional travel and investment in tourism.
1997	Terrorist attack on tourists visiting an historic site at Luxor in Egypt killed 58.
1998	Abduction of 16 tourists on an organized tour in Yemen, four of whom were killed.
1999	Industrial action by Cathay Pacific pilots over a labor dispute led to flight cancellations affecting thousands of passengers.
2000	Crash of a Concorde plane chartered by a German tour operator at Paris killed 113.
2001	Foot and mouth outbreak in the UK restricted access to the countryside and damaged destination images.
2002	Terrorist bombings at nightclubs on the Indonesian island of Bali killed 191 and injured 300.
2003	Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) virus epidemic in Asia and Canada impacted on tourist movements and air travel.
2004	Indian Ocean tsunami in which over 200,000 estimated to have died, including 2,000 tourists in Thailand.
2005	Suicide bombings at an Amman hotel in Jordan killed 57 and injured 120.

Fuente: Glaesser, 2003

ANEXO P: Definiciones de crisis y desastres

Figura P1: Definiciones de crisis y desastres (1995)

Term	Definition	Source
Crisis	an event where the root cause of the situation is to some extent self-inflicted through problems such as inept management structures and practices or a failure to adapt to change	(Faulkner, 2001)
	crises are the possible but unexpected result of management failures that are concerned with the future course of events set in motion by human action or inaction precipitating the event	(Prideaux et al., 2003)
	a low probability high impact event that threatens the viability of the (entity) and is characterised by ambiguity of cause, effect and means of resolution as well as by the belief that decisions need to be made quickly	(Pearson & Clair, 1998)
	crises are disruptive situations affecting an organization or given system as a whole and challenging previously held basis assumptions; they often require urgent and novel decisions and actions, leading potentially to a later restructuring of both the affected system and the basic assumptions made by the system's members	(Pauchant & Douville, 1993)
	a situation which is harmful and disruptive (versus a turning point or an opportunity); is of high magnitude (versus a threat or a problem); is sudden, acute and demands a timely response (versus decline) and is outside the firm's typical operating frameworks (versus routine such as fire to firefighters)	(Reilly, 1993)
	an organizationally based disaster	(Preble, 1997)
	any action or failure to act that interferes with an (organisation's) ongoing functions, the acceptable attainment of its objectives, its viability or survival, or that has a detrimental personal effect as perceived by the majority of its employees, clients or constituents	Selbst (1978) discussed in (Faulkner, 2001)
Disaster	situations where an enterprise (or collection of enterprises in the case of a tourist destination) is confronted with sudden unpredictable a catastrophic change over which it has little control	(Faulkner, 2001)
	disasters are unpredictable catastrophic change that can normally only be responded to after the event, either by deploying contingency plans already in place or through reactive response	(Prideaux et al., 2003)
	an event, natural or man-made, sudden or progressive, which impacts with such severity that the affected community has to respond by taking exceptional measures	(Carter, 1991)
	a collective stress situation	(Quarantelli, 1988)
	any sudden, random or great misfortune	(Murphy & Bayley, 1989)

Fuente: Scott & Laws, 2005

ANEXO Q: Fases de una crisis, según Faulkner

Figura Q1: Fases de una crisis, según Faulkner (2001)

Stages in a community's response to a disaster

Composite stages	Fink's (1986) stages	Robert's (1994) stages
1. Pre-event		<i>Pre-event:</i> where action can be taken to prevent disasters (e.g. growth management planning or plans aimed at mitigating the effects of potential disasters)
2. Prodromal	<i>Prodromal stage:</i> when it becomes apparent that the crisis is inevitable	
3. Emergency	<i>Acute stage:</i> the point of no return when the crisis has hit and damage limitation is the main objective	<i>Emergency phase:</i> when the effects of the disaster has been felt and action has to be taken to rescue people and property
4. Intermediate		<i>Intermediate phase:</i> when the short-term needs of the people affected must be dealt with — restoring utilities and essential services. The objective at this point being to restore the community to normality as quickly as possible
5. Long term (recovery)	<i>Chronic stage:</i> clean-up, post-mortem, self-analysis and healing	<i>Long-term phase:</i> continuation of the previous phase, but items that could not be addressed quickly are attended to at this point (repair of damaged infrastructure, correcting environmental problems, counselling victims, reinvestment strategies, debriefings to provide input to revisions of disaster strategies)
6. Resolution	<i>Resolution:</i> routine restored or new improved state	

Fuente: Faulkner, 2001



ANEXO R: Modelo estratégico de administración y crisis de desastres

Figura R1: Modelo estratégico de administración y crisis de desastres según Ritchie (2004)

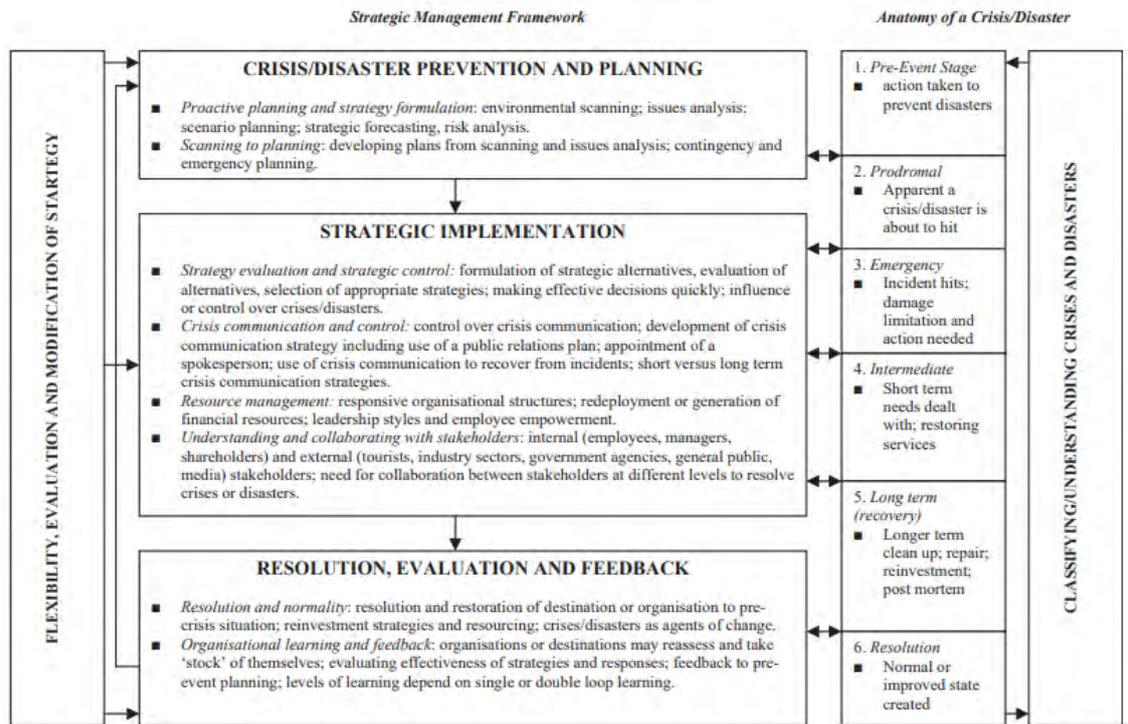


Fig. 2. Crisis and disaster management: a strategic and holistic framework.

Fuente: Ritchie, 2004

ANEXO S: Modelo de grupos de interés en el turismo según Sautter (1997)

Figura S1: Modelo de grupos de interés en el turismo según Sautter (1997)

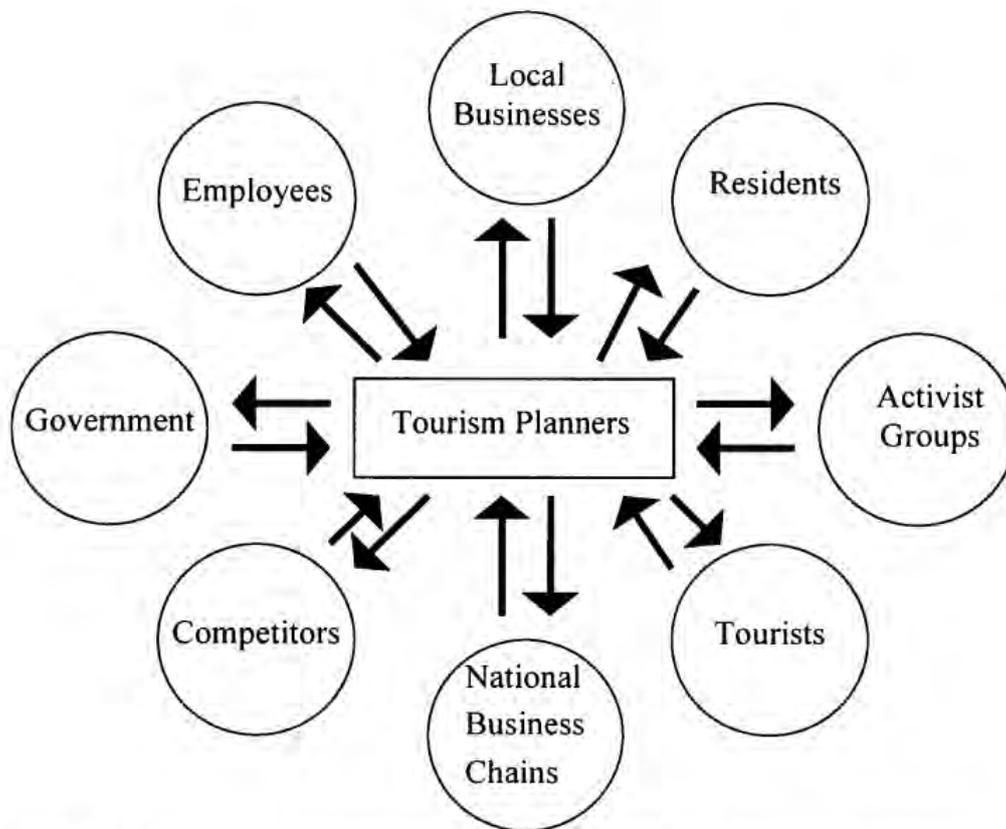


Figure 1. Tourism Stakeholder Map. Adapted from Freeman (1984:55).

Fuente: Sautter & Leisen, 1999.

ANEXO T: Modelo teórico de factores motivacionales *push* y *pull*

Figura T1: Ejemplo de modelo teórico de factores motivacionales push y pull (1993)

Origin	Destination
<p>Push factors</p> <p>Motivations Escape Rest and Relaxation Self-esteem Prestige Health and fitness Adventure Social interaction Benefits Interests</p> <p>Socioeconomic and demographic factors Age, gender, income, education, family life-cycle and size, race/ethnic group, occupation, second home ownership</p> <p>Market knowledge</p>	<p>Pull factors</p> <p>Destination attributes and type of facilities Climate History sights Scenic beauty Sunshine Beaches Snow Cultural events Recreational opportunities Benefit expectations</p> <p>Accessibility</p> <p>Maintenance factors situational factors (safety, security, seasonality)</p> <p>Marketed image Formed negative/positive destination images Quality of services Quality of facilities</p>

Source: After Uysal and Hagan, (1993). Motivations of Pleasure Travel and Tourism In (Eds.), M. Kahn, Olsen, M., and T.Var, Encyclopedia of Hospitality and Tourism (pp. 798–810). New York: Van Nostrand Reinhold.

Fuente: Uysal & Hagan, 1993.

ANEXO U: Guía de entrevista para *focus group*

Tabla U1: Guía de entrevista para *focus group*

GUÍA DE FOCUS GROUP	
Representantes de la Sociedad Civil de Chile y viajeros frecuentes	
<p>Esta guía de <i>focus group</i> planifica la finalidad de incentivar el turismo hacia Perú; particularmente, dirigida al turista chileno, considerando un escenario post COVID-19. La información que el invitado proporcione será utilizada únicamente para fines académicos. Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y el repositorio virtual de esta. La duración estimada de la sesión es de 30-45 minutos.</p> <p>Agradecemos su participación.</p>	
1.	<i>Preludio (1 min.)</i> Confidencialidad, solicitud para registro de audio y vídeo, duración aproximada y saludo.
2.	<i>Introducción (2 min.)</i> Descripción general del proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos), presentación y contextualización. A. Presentación de cada integrante (nombre, ocupación, en qué parte de Chile vive, donde se suele hospedar cuando viene al Perú, cuántas veces ha visitado el Perú y cuándo fue la última vez que lo visitó)
3.	<i>Preguntas del focus group (30 min.)</i> Para las preguntas, considerar el escenario actual con perspectiva de recuperación post COVID-19 en el turismo —particularmente dirigida a turistas chilenos. A. Durante su última visita, señale su principal motivación para visitar el Perú. B. Mencionar lo que más le gustó del Perú durante su última visita. C. Mencionar lo que menos le gustó del Perú durante su última visita. D. Señale su principal motivación para retornar al Perú en un escenario post COVID-19 E. Señalar qué aspectos debería tener en cuenta el Perú como prioridad para que usted retorne como turista en un escenario post COVID-19
4.	<i>Conclusión</i> Agradecimiento a los participantes y palabras finales

ANEXO V: Ficha técnica de entrevistas y focus group

Tabla V1: Ficha técnica de entrevistas y *focus group*

Método	Persona	Cargo / ocupación	Fecha de entrevista
Entrevista a profundidad	Luis Guillermo Temístocles Cortés Carcelén	Viceministro de Turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú	6/8/2020
	Miguel Humberto Aguirre	Director de contenidos de Corporación Universal – Exitosa Noticias	24/7/2020
	Juan Stoessel	Gerente General de Casa Andina	22/7/2020
	Rodrigo Lazarte,	Gerente General de Tierra Viva	22/7/2020
	Ivo Saona Tamayo	Director de marketing de Libertador Hotels, Resorts & Spas	23/7/2020
	Ignacio Mendoza	Gerente general de Hyatt Centric, Perú	24/7/2020
	Jorge Alejandro Reyes Hurtado	Director general de estrategia turística del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú	5/8/2020
	Alberto Enrique Espinola Mariños	Director de Estudios de Prospectiva del Turismo y Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú	20/8/2020
	Carlos Canales Anchorena	Presidente de la Cámara Nacional de Turismo del Perú	21/7/2020
	Sandra Sayán Muñoz	Asesora del Departamento Económico de ProChile – Embajada de Chile en Perú	24/7/2020
	María Soledad Acosta	Directora de Promoción de Turismo de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ)	20/8/2020
<i>Focus group</i> #1	Hernán Acuña Echeverría	Antropólogo	28/07/2020
	Waleska Yañez Crisóstomo	Profesora de Lenguaje y comunicación	
	Juan Fábrega Acoria	Consultor	
	Erika del Carmen Espinoza	Funcionaria Pública	
	Víctor Román Orellana	Gerente de Administración y Finanzas	
	José Agustín Donoso Musiate	Abogado	
	Irene Echeverría Madies	Abogada	
	Alejandro San Martín Venegas	Ingeniero Civil Industrial	
<i>Focus group</i> #2	Margareth Ambiado Arellano	Estudiante universitario	2/08/2020
	Gonzalo Neira	Ingeniero Civil Químico	
	Luis Medina	Ingeniero Civil Geólogo	
	David Ignacio Silva de la Cuadra	Ingeniero Industrial	
	Maité Catalán Salazar	Licenciada en Psicología	

ANEXO W: Cuestionario para turistas chilenos

Tabla W1: Cuestionario para turistas chilenos

Motivaciones de turistas chilenos para visitar Perú	
<p>¡Hola!</p> <p>Esta investigación será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión por parte de los estudiantes Diego Cruz Gonzales (cruz.d@pucp.pe) y Gustavo Pérez Chacón (perez.g@pucp.edu.pe), dirigida por el asesor Carlos Escaffi Rubio. La presente encuesta tiene una duración aproximada de 3-5 minutos.</p> <p>El propósito de la encuesta es determinar las motivaciones que inciden en la elección de Perú como próximo destino de viaje por turistas chilenos, en el escenario post COVID-19. La información que usted proporcione será utilizada netamente con fines académicos. Asimismo, su participación en este cuestionario será anónima.</p> <p>Al concluir la investigación, los resultados de la encuesta estarán a disposición del público en la biblioteca de la universidad y en el repositorio de tesis virtual de la universidad.</p> <p>En caso de tener alguna pregunta puede comunicarse a los correos electrónicos antes mencionados o escribir a etica.investigacion@pucp.edu.pe.</p> <p>Muchas gracias de antemano por su participación voluntaria en la presente investigación. Agradecemos su participación.</p>	
1.	Mediante la presente, doy mi consentimiento en los términos antes mencionados: a. Si b. No
2.	¿Ha visitado Perú antes? a. Si b. No
Bloque 1: Motivaciones para viajar al extranjero – Push	
<p>A continuación, se presenta una serie de afirmaciones, por favor indique en cada una el nivel en el que concuerda con estas (Donde 1= Completamente en desacuerdo y 5= Completamente de acuerdo)</p> <p style="text-align: center;">Yo viajo al extranjero, porque me gustaría (...) Donde 1 = Totalmente en desacuerdo, y 5 = Totalmente de acuerdo</p>	
3.	... conocer nuevas personas"
4.	... obtener conocimiento y experiencia sobre un país distinto"
5.	... descansar y relajarme físicamente"
6.	... experimentar culturas diferentes a la mía"
7.	... compartir más tiempo con mi familia"
8.	... visitar lugares distintos a los de mi localidad"
9.	... vivir nuevas y emocionantes experiencias"
10.	... conocer cómo viven otras personas y su estilo de vida"
11.	... vivir experiencias diferentes a lo usual"
12.	... satisfacer mi curiosidad y/o interés de visitar un país distinto"
13.	... contar mis experiencias del viaje a otras personas cuando regrese a mi localidad"
14.	... visitar los destinos/lugares a los que mis amigos han viajado"

Tabla W1: Cuestionario para turistas chilenos (continuación)

15. ... estar lejos de mi rutina habitual"
16. ... visitar un país que la mayoría valora y aprecia"
17. ... escapar del estrés de mi vida cotidiana"
18. ... ir a los destinos/lugares que siempre quise conocer"
19. ... ser feliz y disfrutar del viaje"
20. ... conocer el país que siempre quise visitar"

Bloque 2: Motivaciones para viajar al Perú – Pull

El objetivo de este segundo bloque es encontrar los motivos que lo conducen a tomar la decisión de viajar al Perú. Por ello, a continuación, se presenta una serie de preguntas. Por favor, indique en cada una el nivel en el que concuerda con éstas. Considere el escenario post COVID-19.

¿Cuán importante es para usted viajar al Perú por (...)?

Donde 1= Nada importante y 5= Muy importante

21. ... su seguridad y protección?
22. ... su higiene y limpieza?
23. ... su clima?
24. ... sus festivales y actividades recreativas?
25. ... sus costas/playas?
26. ... su variedad de lugares para comprar?
27. ... la amabilidad de su gente?
28. ... la disponibilidad de información del viaje?
29. ... la diversidad de culturas?
30. ... sus iglesias?
31. ... sus lugares culturales e históricos?
32. ... su gastronomía?
33. ... sus paisajes naturales y campos abiertos?
34. ... la distancia de viaje entre Chile y Perú?
35. ... la facilidad de organización y conveniencia?
36. ... la calidad de los lugares turísticos a los cuales visité?
37. ... el valor del costo total del viaje?
38. ... la variedad de atracciones turísticas?

Bloque 3: Perfil del encuestado

Finalmente, seis preguntas relativas al perfil demográfico del encuestado.

39. Sexo:
 - a. Masculino
 - b. Femenino
40. Edad
41. Señale su ocupación principal actual:
 - a. Trabajador(a) del sector privado
 - b. Trabajador(a) independiente
 - c. Trabajador(a) del sector público
 - d. Estudiante
 - e. Jubilado(a)
 - f. Ama(o) de casa
 - g. Otro

Tabla W1: Cuestionario para turistas chilenos (continuación)

42. Señale el propósito principal de su visita a Perú:
- a. Turismo
 - b. Gastronomía
 - c. Negocios
 - d. Visita a familiares / amigos
 - e. Salud (tratamiento médico)
 - f. Educación
 - g. Otros
43. Gasto promedio en Perú por día durante su viaje (en dólares americanos):
44. Señale el principal tipo de alojamiento utilizado en Perú:
- a. Hotel de 4 o 5 estrellas
 - b. Hotel / Hostal de 3 estrellas
 - c. Hotel / Hostal de 1 o 2 estrellas
 - d. Hogar propio / Casa o departamento alquilado/ Airbnb
 - e. Casa de familiares / Amigos
 - f. Albergue / Backpackers / Hostel
 - g. Lodge

¡Muchas gracias por su gentil apoyo!

Recordamos que la información obtenida solo tendrá uso en ámbitos académicos y no lucrativos.
Cualquier duda o información adicional puede escribirnos a alguno de los siguientes correos:

Diego Cruz - cruz.d@pucp.pe
Gustavo Pérez - perez.g@pucp.edu.pe

ANEXO X: Guías de entrevista para *stakeholders*

Tabla X1: Guía de entrevista para hoteles cadena

GUÍA DE ENTREVISTA: HOTELES CADENA	
<p>Esta entrevista semiestructurada pretende conocer la estrategia que la empresa —que representa el invitado— planifica con la finalidad de incentivar el turismo hacia Perú; particularmente, dirigida al turista chileno, considerando un escenario post COVID-19. La información que el invitado proporcione será utilizada únicamente para fines académicos. Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y el repositorio virtual de esta. La duración estimada de la entrevista es de 30-45 minutos.</p> <p>Agradecemos su participación.</p>	
1. Preludio (1 min.)	Confidencialidad, solicitud para registro de audio y vídeo, y duración aproximada.
2. Introducción (2 min.)	Descripción general del proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos).
3. Correlato inicial (5 min.)	Breve introducción y resultados principales de fase previa de investigación cuantitativa (principales motivaciones de viaje de turistas chilenos hacia Perú).
4. Proceso de formulación de estrategia (15 min.)	Para las preguntas, considerar el escenario actual con perspectiva de recuperación post COVID-19 en el turismo —particularmente dirigida a turistas chilenos.
a. Análisis del entorno	¿Cómo describiría se ha visto afectada su empresa por el panorama externo reciente, en términos económicos, sociales (salud y ambiente), y competitivos? ➤ <i>Buscamos destacar las oportunidades y amenazas principales del contexto.</i>
b. Análisis interno	¿Su empresa está atravesando un proceso de cambio interno? De ser el caso, ¿qué áreas funcionales son las que reciben mayor atención? ➤ <i>Buscamos destacar las fortalezas y debilidades principales de la empresa.</i>
c. Definición de objetivos estratégicos	¿Qué objetivo corporativo contempla para su empresa, en función del análisis externo e interno descrito? ➤ <i>Buscamos identificar la dirección de los esfuerzos de la empresa.</i>
d. Planificación de la estrategia	¿Qué estrategia corporativa estima como la más apropiada para el logro del objetivo en su empresa? ➤ <i>Buscamos delimitar las principales líneas de acción para la empresa.</i>
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés (5 min.)	¿Qué grado de articulación considera se está logrando en la definición de un objetivo y estrategia conjuntos con otros grupos de interés —pertenecientes al sistema de turismo peruano? Concretamente: gremios, Gobierno peruano y turistas.
6. Conclusiones y recomendaciones (2 min.)	Palabras de cierre y reflexión general.

Tabla X2: Guía de entrevista para gremio turismo

GUÍA DE ENTREVISTA: GREMIOS	
<p>Esta entrevista semiestructurada pretende conocer la estrategia que la institución gremial—que representa el invitado— planifica con la finalidad de incentivar el turismo hacia Perú; particularmente, dirigida al turista chileno, considerando un escenario post COVID-19. La información que el invitado proporcione será utilizada únicamente para fines académicos. Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y el repositorio virtual de esta. La duración estimada de la entrevista es de 30-45 minutos.</p> <p>Agradecemos su participación.</p>	
1. Preludio (1 min.)	Confidencialidad, solicitud para registro de audio y vídeo, y duración aproximada.
2. Introducción (2 min.)	Descripción general del proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos).
3. Correlato inicial (5 min.)	Breve introducción y resultados principales de fase previa de investigación cuantitativa (principales motivaciones de viaje de turistas chilenos hacia Perú).
4. Proceso de formulación de estrategia (15 min.)	Para las preguntas, considerar el escenario actual con perspectiva de recuperación post COVID-19 en el turismo —particularmente dirigida a turistas chilenos.
a. Análisis del entorno	¿Cómo describiría se ha visto afectada su institución gremial por el panorama externo reciente, en términos sectoriales (hoteles), políticos y económicos? ➤ <i>Buscamos destacar las oportunidades y amenazas principales del contexto.</i>
b. Análisis interno	¿Su institución gremial está atravesando un proceso de cambio interno? De ser el caso, ¿qué grado de atención recibe el sector industrial hotelero? ➤ <i>Buscamos destacar las fortalezas y debilidades principales del gremio.</i>
c. Definición de objetivos estratégicos	¿Qué objetivo sectorial contempla para su institución gremial, en función del análisis externo e interno descrito? ➤ <i>Buscamos identificar la dirección de los esfuerzos del gremio.</i>
d. Planificación de la estrategia	¿Qué estrategia sectorial estima como la más apropiada para el logro del objetivo en su institución gremial? ➤ <i>Buscamos delimitar las principales líneas de acción para el gremio.</i>
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés (5 min.)	¿Qué grado de articulación considera se está logrando en la definición de un objetivo y estrategia conjuntos con otros grupos de interés —pertenecientes al sistema de turismo peruano? Concretamente: sector industrial (hoteles), Gobierno peruano y medios de comunicación.
6. Conclusiones y recomendaciones (2 min.)	Palabras de cierre y reflexión general.

Tabla X3: Guía de entrevista para medio de comunicación

GUÍA DE ENTREVISTA: MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
<p>Esta entrevista semiestructurada pretende conocer la estrategia que el medio de comunicación —que representa el invitado— planifica con la finalidad de incentivar el turismo hacia Perú; particularmente, dirigida al turista chileno, considerando un escenario post COVID-19. La información que el invitado proporcione será utilizada únicamente para fines académicos. Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y el repositorio virtual de esta. La duración estimada de la entrevista es de 30-45 minutos.</p> <p>Agradecemos su participación.</p>	
1. Preludio (1 min.)	Confidencialidad, solicitud para registro de audio y vídeo, y duración aproximada.
2. Introducción (2 min.)	Descripción general del proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos).
3. Correlato inicial (5 min.)	Breve introducción y resultados principales de fase previa de investigación cuantitativa (principales motivaciones de viaje de turistas chilenos hacia Perú).
4. Proceso de formulación de estrategia (15 min.)	Para las preguntas, considerar el escenario actual con perspectiva de recuperación post COVID-19 en el turismo —particularmente dirigida a turistas chilenos.
a. Análisis del entorno	¿Cómo describiría se ha visto afectada su medio de comunicación por el panorama externo reciente, en términos económicos, sociales (salud y ambiente) y políticos? ➤ <i>Buscamos destacar las oportunidades y amenazas principales del contexto.</i>
b. Análisis interno	¿Su medio de comunicación está atravesando un proceso de cambio interno? De ser el caso, ¿qué especialidades o áreas de contenido son las que reciben mayor atención? ➤ <i>Buscamos destacar las fortalezas y debilidades principales del medio de comunicación.</i>
c. Definición de objetivos estratégicos	¿Qué objetivo comunicacional contempla para su medio de comunicación, en función del análisis externo e interno descrito? ➤ <i>Buscamos identificar la dirección de los esfuerzos del medio de comunicación.</i>
d. Planificación de la estrategia	¿Qué estrategia comunicacional estima como la más apropiada para el logro del objetivo en su medio de comunicación? ➤ <i>Buscamos delimitar las principales líneas de acción para el medio de comunicación.</i>
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés (5 min.)	¿Qué grado de articulación considera se está logrando en la definición de un objetivo y estrategia conjuntos con otros grupos de interés —pertenecientes al sistema de turismo peruano? Concretamente: Gobierno peruano, gremios, y turistas y público general.
6. Conclusiones y recomendaciones (2 min.)	Palabras de cierre y reflexión general.

Tabla X4: Guía de entrevista para Gobierno de Perú

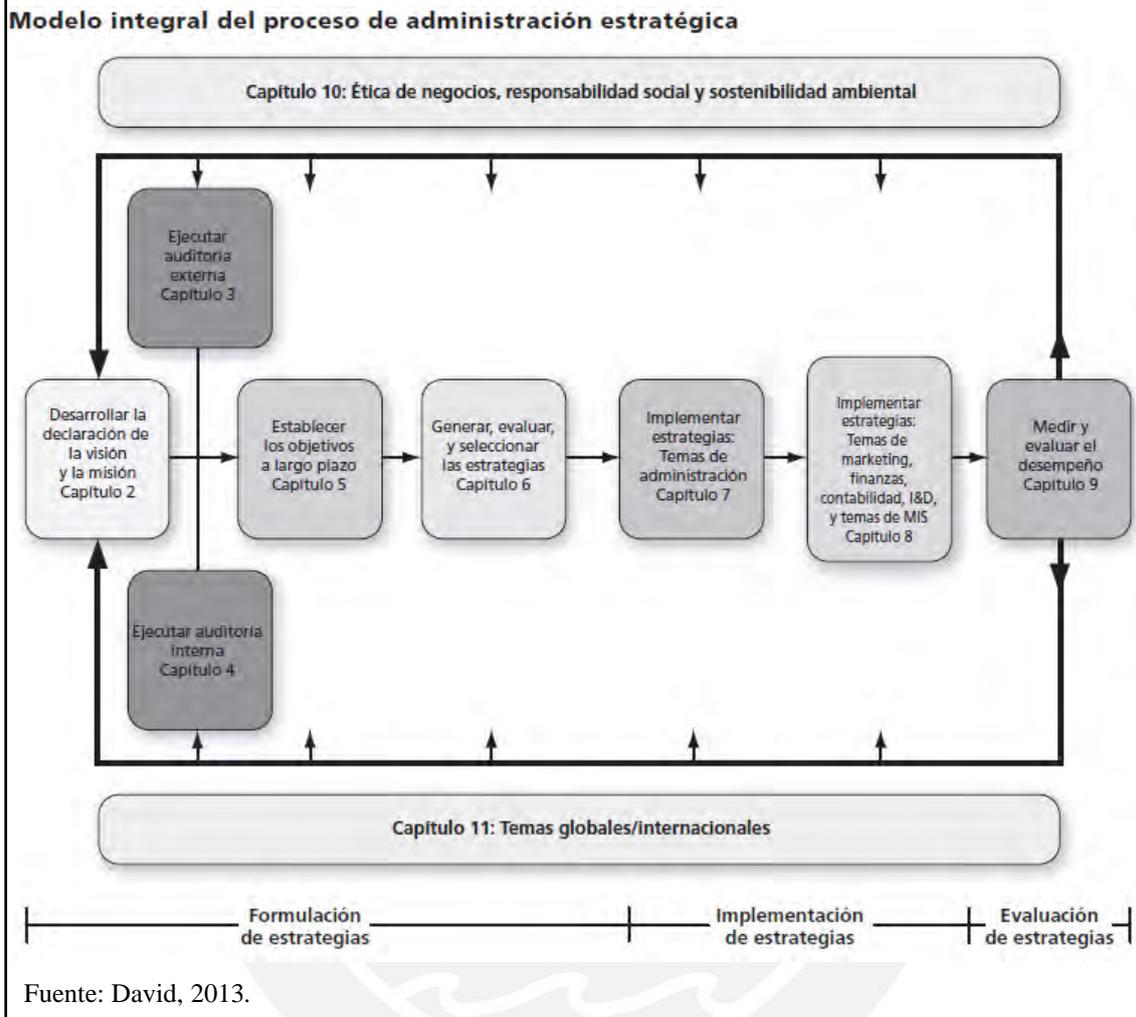
GUÍA DE ENTREVISTA: GOBIERNO DEL PERÚ	
<p>Esta entrevista semiestructurada pretende conocer la estrategia que la institución pública —que representa el invitado— planifica con la finalidad de incentivar el turismo hacia Perú; particularmente, dirigida al turista chileno, considerando un escenario post COVID-19. La información que el invitado proporcione será utilizada únicamente para fines académicos. Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y el repositorio virtual de esta. La duración estimada de la entrevista es de 30-45 minutos.</p> <p>Agradecemos su participación.</p>	
1. Preludio (1 min.)	Confidencialidad, solicitud para registro de audio y vídeo, y duración aproximada.
2. Introducción (2 min.)	Descripción general del proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos).
3. Correlato inicial (5 min.)	Breve introducción y resultados principales de fase previa de investigación cuantitativa (principales motivaciones de viaje de turistas chilenos hacia Perú).
4. Proceso de formulación de estrategia (15 min.)	Para las preguntas, considerar el escenario actual con perspectiva de recuperación post COVID-19 en el turismo —particularmente dirigida a turistas chilenos.
a. Análisis del entorno	¿Cómo describiría se ha visto afectada su institución pública por el panorama externo reciente, en términos políticos y sociales (salud y ambiente)? ➤ <i>Buscamos destacar las oportunidades y amenazas principales del contexto.</i>
b. Análisis interno	¿Su institución pública está atravesando un proceso de cambio interno? De ser el caso, ¿qué direcciones funcionales son las que reciben mayor atención? ➤ <i>Buscamos destacar las fortalezas y debilidades principales de la institución pública.</i>
c. Definición de objetivos estratégicos	¿Qué objetivo institucional contempla para su institución pública, en función del análisis externo e interno descrito? ➤ <i>Buscamos identificar la dirección de los esfuerzos de la institución pública.</i>
d. Planificación de la estrategia	¿Qué estrategia institucional estima como la más apropiada para el logro del objetivo en su institución pública? ➤ <i>Buscamos delimitar las principales líneas de acción para la institución pública.</i>
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés (5 min.)	¿Qué grado de articulación considera se está logrando en la definición de un objetivo y estrategia conjuntos con otros grupos de interés —pertenecientes al sistema de turismo peruano? Concretamente: gobiernos extranjeros (Chile), gremios y medios de comunicación.
6. Conclusiones y recomendaciones (2 min.)	Palabras de cierre y reflexión general.

Tabla X5: Guía de entrevista para Gobierno de Chile

GUÍA DE ENTREVISTA: GOBIERNO DE CHILE	
<p>Esta entrevista semiestructurada pretende conocer la estrategia que la institución internacional —que representa el invitado— planifica con la finalidad de incentivar el turismo hacia Perú; particularmente, dirigida al turista chileno, considerando un escenario post COVID-19. La información que el invitado proporcione será utilizada únicamente para fines académicos. Al concluir la investigación, la información estará a disposición del público en la biblioteca de la universidad y el repositorio virtual de esta. La duración estimada de la entrevista es de 30-45 minutos.</p> <p>Agradecemos su participación.</p>	
1. Preludio (1 min.)	Confidencialidad, solicitud para registro de audio y vídeo, y duración aproximada.
2. Introducción (2 min.)	Descripción general del proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos).
3. Correlato inicial (5 min.)	Breve introducción y resultados principales de fase previa de investigación cuantitativa (principales motivaciones de viaje de turistas chilenos hacia Perú).
4. Proceso de formulación de estrategia (15 min.)	Para las preguntas, considerar el escenario actual con perspectiva de recuperación post COVID-19 en el turismo —particularmente dirigida a turistas chilenos.
a. Análisis del entorno	¿Cómo describiría se ha visto afectada su institución internacional por el panorama externo reciente, en términos políticos y sociales (salud y ambiente)? ➤ <i>Buscamos destacar las oportunidades y amenazas principales del contexto.</i>
b. Análisis interno	¿Su institución internacional está atravesando un proceso de cambio interno? De ser el caso, ¿qué direcciones funcionales son las que reciben mayor atención? ➤ <i>Buscamos destacar las fortalezas y debilidades principales de la institución internacional.</i>
c. Definición de objetivos estratégicos	¿Qué objetivo institucional contempla para su institución internacional, en función del análisis externo e interno descrito? ➤ <i>Buscamos identificar la dirección de los esfuerzos de la institución internacional.</i>
d. Planificación de la estrategia	¿Qué estrategia institucional estima como la más apropiada para el logro del objetivo en su institución internacional? ➤ <i>Buscamos delimitar las principales líneas de acción para la institución internacional.</i>
5. Integración de objetivo y estrategia con otros grupos de interés (5 min.)	¿Qué grado de articulación considera se está logrando en la definición de un objetivo y estrategia conjuntos con otros grupos de interés —pertenecientes al sistema de turismo peruano? Concretamente: Gobierno peruano, turistas y público general.
6. Conclusiones y recomendaciones (2 min.)	Palabras de cierre y reflexión general.

ANEXO Y: Modelo integral de planificación estratégica

Figura Y1: Modelo integral de planificación estratégica, según David



ANEXO Z: Matriz de operacionalización de variables

Tabla Z1: Matriz de operacionalización de variables

Variable general	Definición	Variable específica	Ítem	Código
<i>PUSH</i>	Motivaciones intrínsecas que conducen al turista chileno a viajar al extranjero	Búsqueda de novedad y conocimiento	Yo viajo al extranjero, porque me gustaría obtener conocimiento y experiencia sobre un país distinto	PHB1
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría experimentar culturas diferentes a la mía	PHB2
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría conocer cómo viven otras personas y su estilo de vida	PHB3
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría conocer nuevas personas.	PHB4
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría vivir nuevas y emocionantes experiencias	PHB5
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría vivir experiencias diferentes a lo usual	PHB6
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría visitar lugares distintos a los de mi localidad	PHB7
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría satisfacer mi curiosidad y/o interés de visitar un país distinto	PHB8
		Mejora del ego	Yo viajo al extranjero, porque me gustaría visitar los destinos/lugares a los que mis amigos han viajado	PHE1
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría visitar un país que la mayoría valora y aprecia	PHE2
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría conocer el país que siempre quise visitar	PHE3
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría ir a los destinos/lugares que siempre quise conocer	PHE4
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría contar mis experiencias del viaje a otras personas cuando regrese a mi localidad	PHE5
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría compartir más tiempo con mi familia	PHE6
		Descanso y relajación	Yo viajo al extranjero, porque me gustaría escapar del estrés de mi vida cotidiana	PHD1
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría estar lejos de mi rutina	PHD2
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría descansar y relajarme físicamente	PHD3
			Yo viajo al extranjero, porque me gustaría ser feliz y disfrutar del viaje	PHD4

Tabla Z1: Matriz de operacionalización de variables (continuación)

Variable general	Definición	Variable específica	Ítem	Código
<i>PULL</i>	Motivaciones extrínsecas que conducen al turista chileno a viajar al Perú	Medio ambiente y seguridad	Cuán importante es para usted viajar al Perú por su seguridad y protección	PLA1
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por su higiene y limpieza	PLA2
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por su clima	PLA3
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por sus festivales y actividades recreativas	PLA4
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por sus costas/playas	PLA5
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por su variedad de lugares para comprar	PLA6
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por la amabilidad de su gente	PLA7
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por la disponibilidad de información del viaje	PLA8
		Atracciones culturales e históricas	Cuán importante es para usted viajar al Perú por la diversidad de culturas	PLC1
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por sus iglesias	PLC2
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por sus lugares culturales e históricos	PLC3
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por su gastronomía	PLC4
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por sus paisajes naturales y campos abiertos	PLC5
		Instalaciones turísticas	Cuán importante es para usted viajar al Perú por la distancia de viaje entre Chile y Perú	PLI1
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por la facilidad de organización y conveniencia	PLI2
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por la calidad de los lugares turísticos a los cuales visité	PLI3
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por el valor del costo total del viaje	PLI4
			Cuán importante es para usted viajar al Perú por la variedad de atracciones turísticas	PLI5
		Estadística Descriptiva	Sexo	DSO
			Edad	DED
Señale su ocupación principal actual	DOA			
Señale el propósito principal de su visita a Perú	DPV			
Gasto promedio en Perú por día durante su viaje (en dólares)	DGP			
Señale el principal tipo de alojamiento utilizado en Perú	DTA			