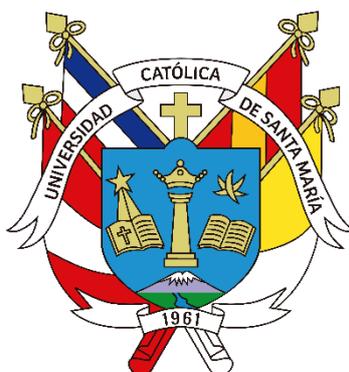


Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y
Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REACTIVACIÓN DEL TURISMO EN EL VALLE
DEL COLCA – CAYLLOMA DURANTE Y POST PANDEMIA COVID-19”**

Tesis presentada por la Bachiller:

Neyra Paredes, Kelly Laleska

para optar el Título Profesional de
Ingeniera Industrial

Asesora:

**Dra. Pamela Danny Tupayachi
Quispe**

Arequipa- Perú

2022

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
INGENIERIA INDUSTRIAL
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 15 de Octubre del 2021

Dictamen: 004117-C-EPII-2021

Visto el borrador del expediente 004117, presentado por:

2016601192 - NEYRA PAREDES KELLY LALESKA

Titulado:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REACTIVACIÓN DEL TURISMO EN EL VALLE DEL COLCA ?
CAYLLOMA DURANTE Y POST PANDEMIA COVID-19**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

1341 - TICSE VILLANUEVA EDWING JESUS
DICTAMINADOR



1842 - PACHECO OVIEDO ABRAHAM ARTURO
DICTAMINADOR



1987 - VALDIVIA PORTUGAL CESAR
DICTAMINADOR



DEDICATORIAS

Dedicada en primera instancia a mis padres Iris Paredes Lira y Luis Neyra Valverde, por su incansable trabajo como padres. A mis hermanas Iris Neyra Paredes y Luisa Neyra Paredes por sus consejos. A mis abuelos Iris Lira, Félix Paredes, María Valverde y Eugenio Neyra. A mis tías Jasmeth Paredes, Mirtha Paredes, Faride Miranda y Patricia Neyra por su guía y ejemplo. A mi mejor amiga Sagrario Apaza Coronel por su constante motivación y apoyo en la elaboración de mi tesis.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia en tiempos tan complicados.

Agradezco a mis padres por su amor y apoyo incondicional a lo largo de mi desarrollo profesional y en mis metas trazadas.

Agradezco a mis docentes de la Universidad Católica de Santa María por todos sus conocimientos transmitidos en sus enseñanzas.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como referencia el Modelo Secuencial de Planeación Estratégica desarrollado por D'Alessio Ipinza (2015) siendo el objetivo principal del plan propuesto que el destino del Valle del Colca – Caylloma reactive sus actividades turísticas aumentando sus visitas y al mismo tiempo promoviendo el desarrollo socioeconómico de la población.

El plan estratégico de este trabajo de tesis reúne información de fuentes confiables como tesis de grado, artículos indexados en revistas, noticias, bases legales estatales, información oficial de sitios web, entre otros.; además, se realizaron dos entrevistas estructuradas a representantes de organizaciones relacionadas al desarrollo turístico del Valle del Colca; finalmente se asistió a un foro técnico público en donde participaron diversos representantes de entidades o gremios, la finalidad del foro era discutir la reactivación económica del sector turismo en Arequipa.

En el Capítulo 3 se hace un análisis de la situación actual para poder tener un panorama general del turismo en el Valle de Colca – Caylloma; seguidamente en el capítulo 4 se definieron los OLP, además se efectuó la formulación de estrategias mediante la evaluación externa e interna; después en el capítulo 5 se desarrolló la propuesta de implementación de las estrategias definiendo los OCP y se planteó la forma idónea para realizar una dirección estratégica que permita ejecutar el plan propuesto; en el capítulo 6 se aplicó el Balanced Scorecard para poder darle un mejor seguimiento y control a los OCP dándole una mejor visualización mediante un mapa estratégico, finalmente en el capítulo 7 se evaluó la factibilidad económica del plan.

Palabras clave: estrategias, balanced scorecard, mapa estratégico, turismo, Covid-19.

ABSTRACT

The present work has as a reference the sequential model of strategic planning developed by D'Alessio Ipinza (2015) being the main objective of the proposed plan that the destination of the Colca Valley - Caylloma reactivates its tourist activities increasing its visits and at the same time promoting the Socioeconomic development of the population.

The Strategic Plan of this TESIS work gathers information from reliable sources such as grade thesis, articles indexed in magazines, news, state legal bases, official websites information, among others.; In addition, two structured interviews were carried out to representatives of organizations related to the tourist development of the Colca Valley; Finally, a public technical forum was attended where various representatives of entities or guilds participated, the purpose of the Forum was to discuss the economic reactivation of the tourism sector in Arequipa.

Chapter 3 is an analysis of the current situation to be able to have an overview of tourism in the Colca Valley - Caylloma; Next, in Chapter 4, the OLPs were defined, in addition, the formulation of strategies was carried out through the external and internal evaluation; After chapter 5, the proposal for the implementation of the strategies was developed by defining the OCPs and the ideal way was raised to carry out a strategic direction that allows the proposed plan; In Chapter 6, the Balanced Scorecard was applied to give it a better monitoring and control to the OCP by giving better visualization through a strategic map, finally Chapter 7 was evaluated the economic feasibility of the plan.

Keywords: strategies, balanced scorecard, strategic map, tourism, Covid-19.

ÍNDICE

DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	7
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE FIGURAS	16
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	19
1. Problema	19
1.1. Identificación del Problema.....	19
1.2. Formulación del Problema	20
1.2.1. Formulación del Problema General.....	20
1.2.2. Formulación del Problema Secundario.....	20
2. Objetivos	21
2.1. Objetivo General	21
2.2. Objetivos Secundarios.....	21
3. Hipótesis	22
4. Justificación del Problema	22
4.1. Justificación Social.....	22
4.2. Justificación Económica.....	22
4.3. Justificación Académica.....	23
4.4. Justificación Ambiental.....	23
5. Variables	23

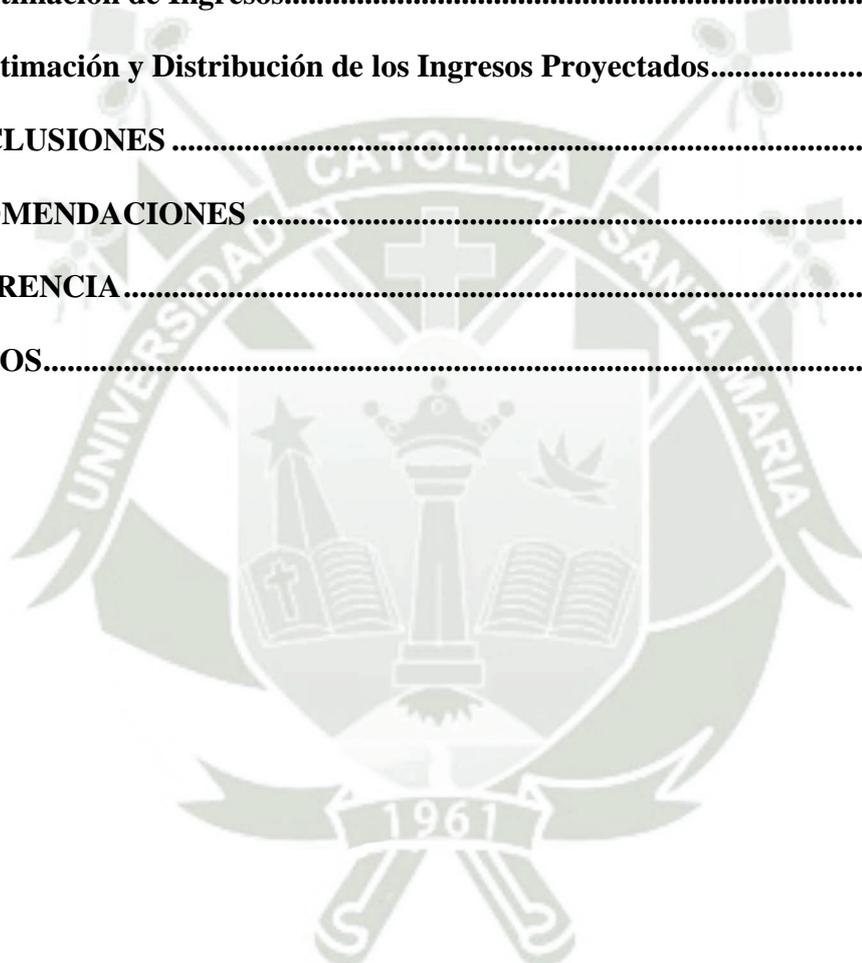
5.1. Variable Dependiente	23
5.2. Variable Independiente.....	24
6. Marco Metodológico.....	24
6.1. Nivel de Investigación.....	24
6.2. Diseño de la Investigación	24
6.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	24
6.4. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	25
7. Presupuesto	26
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	27
1. Antecedentes	27
1.1. A Nivel Internacional	27
1.2. A Nivel Nacional.....	27
1.3. A Nivel Local	28
2. Marco Teórico.....	29
2.1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio.....	29
2.2. Balanced Scorecard	31
2.3. Mapa Estratégico	31
2.4. Sistema Turístico.....	32
2.4.1. Demanda Turística.....	33
2.4.1.1. Visitantes Internacionales.....	33
2.4.1.2. Visitantes Internos.....	34
2.4.2. Oferta Turística.....	35
2.5. Producto Turístico	35
CAPÍTULO 3. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR TURISMO	36
1. Importancia del Turismo en el Mundo.....	36

2. Importancia del Turismo en Perú.....	38
3. Importancia del Turismo en Arequipa.....	40
4. Importancia del Turismo en el Valle del Colca - Caylloma.....	42
CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	45
1. Definición de Visión, Misión y Valores.....	45
1.1. Misión.....	45
1.2. Visión	45
1.3. Valores.....	45
1.4. Código de Ética	46
2. Evaluación Externa	46
2.1. Análisis del Entorno PESTE	46
2.1.1. Fuerza Política, Gubernamental y Legal (P).	46
2.1.2. Fuerza Económica y Financiera (E).	49
2.1.3. Fuerza Social, Cultural y Demográfica (S).	51
2.1.4. Fuerza Tecnológica y Científica (T).....	58
2.1.5. Fuerza Ecológica y Ambiental (E).	61
2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos	62
2.3. Turismo en el Valle del Colca y sus Competidores	62
2.3.1. Poder de Negociación de los Proveedores.....	63
2.3.2. Poder de Negociación de los Compradores.	63
2.3.3. Amenaza de los Sustitutos.....	64
2.3.4. Amenaza de los Entrantes.....	64
2.3.5. Rivalidad de los Competidores.....	64
2.4. Sector Turismo y sus Referentes	66
2.5. Matriz del Perfil Competitivo.....	67

2.1. Matriz de Perfil Referencial	68
3. Evaluación Interna	69
3.1. Análisis Interno AMOFHIT	69
3.1.1. Administración/Gerencia (A).	69
3.1.2. Marketing y Ventas (M).	71
3.1.2.1. Producto.....	71
3.1.2.2. Plaza.	79
3.1.2.3. Precio.....	82
3.1.2.4. Promoción.....	83
3.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O).	84
3.1.4. Finanzas y Contabilidad (F).	87
3.1.5. Recursos Humanos (H).....	88
3.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	91
3.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	92
3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos	93
4. Interés del Sector Turístico y Objetivos a Largo Plazo	93
4.1. Intereses del Sector Turismo del Valle del Colca	93
4.2. Potencial del Sector Turismo del Valle del Colca.....	94
4.3. Principios Cardinales.....	94
4.3.1. Influencia de Terceras Partes.....	95
4.3.2. Lazos Pasados y Presentes.....	95
4.3.3. Contrabalance de los Intereses.	96
4.3.4. Conservación de los Enemigos.....	96
4.4. Matriz de Intereses del Sector Turismo en la Provincia de Caylloma (MIO)..	96
4.5. Objetivos de Largo Plazo	97

5. Elección de Estrategias.....	98
5.1. Matriz FODA	98
5.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	100
5.3. Matriz Business Consulting Group	101
5.4. Matriz Interna Externa.....	103
5.5. Matriz de la Gran Estrategia.....	103
5.6. Matriz Decisión Estratégica	104
5.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico	104
5.8. Matriz de Rumelt.....	108
5.9. Matriz Ética	108
5.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia	111
5.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	111
5.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos....	
.....	111
 CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y DIRECCIÓN	
ESTRATÉGICA	113
1. Objetivos a Corto Plazo	113
2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	116
3. Políticas de cada Estrategia	116
4. Estructura de la Organización	116
 CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO.....	121
1. Perspectivas del Control	121
1.1. Financiera	121
1.2. Clientes.....	121
1.3. Procesos Internos.....	121

1.4. Aprendizaje y Crecimiento.....	121
2. Balanced Scorecard	122
3. Mapa Estratégico.....	125
4. Plan Estratégico Integral	125
CAPÍTULO 7. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS	127
1. Estimación de Ingresos.....	127
2. Estimación y Distribución de los Ingresos Projectados.....	129
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	137
REFERENCIA.....	138
ANEXOS.....	145

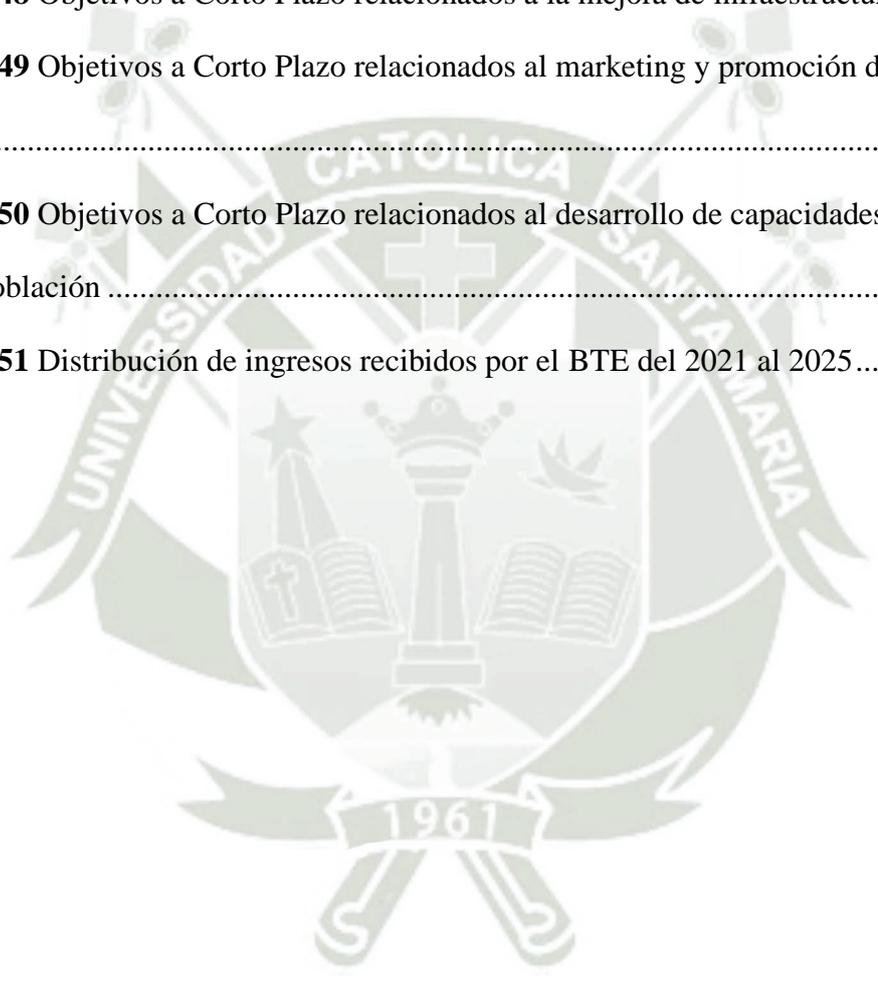


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variable dependiente	23
Tabla 2 Variable independiente	24
Tabla 3 Presupuesto	26
Tabla 4 Crecimiento del PBI de viajes y turismo en comparación con otros sectores..	36
Tabla 5 Gasto Internacional y Doméstico del 2019 y 2020.....	38
Tabla 6 Principales 5 países de residencia que visitan Arequipa	40
Tabla 7 Principales 3 departamentos del Perú de residencia que visitan Arequipa.....	40
Tabla 8 Porcentaje del total de turistas que visitan los 5 principales atractivos turísticos de Arequipa.....	41
Tabla 9 Porcentaje de las razones de desagrado con respecto a la visita de turistas a Arequipa	41
Tabla 10 Presidentes del Perú del 2016 al 2020	48
Tabla 11 Ingreso y egreso de divisas de Perú por turismo del 2010 al 2019 (millones de US\$).....	50
Tabla 12 Países de América con mayor población, 2020	51
Tabla 13 Población de Arequipa censada urbana y rural, según provincia, 2017	52
Tabla 14 Población Peruana en Edad para Trabajar (PET) por sexo, según condición de actividad (miles de personas)	53
Tabla 15 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	62
Tabla 16 Principales destinos del Perú más visitados	64
Tabla 17 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	68
Tabla 18 Matriz de Perfil Referencial (MPR)	69
Tabla 19 Cuadro resumen de jurisdicción de AUTOCOLCA.....	70
Tabla 20 Cantidad de recursos turísticos de Caylloma por distrito	73

Tabla 21 Atractivos turísticos por ruta turística	73
Tabla 22 Cantidad de recursos turísticos por categoría y tipo en Caylloma	76
Tabla 23 Llegada de visitantes al Valle del Colca, 2020.....	82
Tabla 24 Precio del Boleto Turístico Electrónico para el Valle del Colca.....	82
Tabla 25 Servicios turísticos ofrecidos en el destino Valle del Colca.....	86
Tabla 26 Población de Caylloma en Edad para Trabajar (PET) por sexo, según condición de actividad	88
Tabla 27 Rutas de acceso al Valle del Colca.....	91
Tabla 28 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	93
Tabla 29 Organizaciones relacionadas al desarrollo turístico del Valle del Colca.....	95
Tabla 30 Matriz de Intereses del Sector Turismo en la provincia de Caylloma (MIO) ..	97
Tabla 31 Alineación entre visión, intereses organizacionales y objetivos de largo plazo	98
Tabla 32 Matriz FODA.....	99
Tabla 33 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) ..	100
Tabla 34 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	105
Tabla 35 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	106
Tabla 36 Matriz de Rumelt (MR).....	108
Tabla 37 Matriz Ética (ME).....	109
Tabla 38 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias.....	110
Tabla 39 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	111
Tabla 40 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	112
Tabla 41 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	118
Tabla 42 Políticas Asociadas a las Estrategias Retenidas	120

Tabla 43 Tablero de Control Balanceado	122
Tabla 44 Plan Estratégico Integral.....	126
Tabla 45 Estimado de ingresos percibidos del BTE 2014 - 2020.....	127
Tabla 46 Estimado de visitas turísticas al Valle del Colca 2021 - 2025.....	128
Tabla 47 Estimado de ingresos a percibir del BTE del 2021 al 2025.....	129
Tabla 48 Objetivos a Corto Plazo relacionados a la mejora de infraestructura.....	130
Tabla 49 Objetivos a Corto Plazo relacionados al marketing y promoción del destino	131
Tabla 50 Objetivos a Corto Plazo relacionados al desarrollo de capacidades de la población	133
Tabla 51 Distribución de ingresos recibidos por el BTE del 2021 al 2025.....	134



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa Estratégico BSC	32
Figura 2 Secuencia de desarrollo de un producto turístico.....	35
Figura 3 Gasto internacional y doméstico del 2019 y 2020 expresado en porcentaje ..	37
Figura 4 Evolución del PBI turístico de Perú y su aporte al PBI total	38
Figura 5 PBI Turístico por actividad económica, 2015 (estructura porcentual)	39
Figura 6 Llegada de visitantes al Valle del Colca 2014 – 2020	43
Figura 7 Producto Bruto Interno [PBI] del Perú desde el 2010 al 2019.....	49
Figura 8 Ingreso y egreso de divisas de Perú por turismo del 2010 al 2019 (millones de US\$).....	51
Figura 9 Porcentaje de población rural y urbana por provincia, Censo 2017	53
Figura 10 Población en Edad para Trabajar (PET) por sexo, según condición de actividad.....	54
Figura 11 Mapa de Covid-19 en el Perú, corte al 30 de junio del 2021	56
Figura 12 Comparativo del Covid 19 y llegada de pasajeros	57
Figura 13 Índice global de velocidad de internet de los países de américa latina y posición en el ranking mundial.....	59
Figura 14 Satisfacción general con respecto a los servicios turísticos en Arequipa	63
Figura 15 Análisis de interés de los principales destinos de Perú en un periodo de 260 semanas.....	65
Figura 16 Estructura del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo	66
Figura 17 Índice de Competitividad en Viajes y Turismo: Latinoamérica y el Caribe (2019).....	67
Figura 18 Organigrama estructural de AUTOCOLCA	70
Figura 19 Ubicación de Caylloma.....	72

Figura 20 Comportamiento estacional de visitas turísticas al Valle del Colca, 2015 – 2019	80
Figura 21 Comportamiento de las visitas de turistas nacionales al Valle del Colca, 2015 – 2019	80
Figura 22 Comportamiento de las visitas de turistas extranjeros al Valle del Colca, 2015 – 2019	81
Figura 23 Restaurantes registrados en Caylloma en Google Maps	85
Figura 24 Porcentaje de PEA de Caylloma por Sexo, Censo 2017	89
Figura 25 Porcentaje de población de Arequipa por provincia	90
Figura 26 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). 101	
Figura 27 Matriz Business Consulting Group por destino para turista nacional y extranjero	102
Figura 28 Matriz Interna Externa (MIE)	103
Figura 29 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	104
Figura 30 Composición del directorio de AUTOCOLCA 2021	117
Figura 31 Mapa estratégico	125

INTRODUCCIÓN

A raíz de la pandemia de la Covid-19, surge la necesidad de generar estrategias de reactivación para diversos sectores, siendo el sector turístico uno de los más importantes para el Perú, debido a su gran porcentaje de participación en la economía nacional. Por ello el MINCETUR ha propuesto el desarrollo de planes de reactivación por destino, en donde “Arequipa-Colca” fue establecido como un destino ancla (prioritario), cuya reactivación impulsa la de otros destinos. Este sector comprende toda actividad que se encuentre relacionada directa o indirectamente al turismo como los atractivos turísticos, restaurantes, agencias de viajes, hoteles y alojamientos, tiendas de artesanías, etc; por lo que todos estos se ven afectados con el declive de visitas turísticas en el Perú y por consiguiente en el Valle del Colca - Caylloma.

Los turistas que cuentan con todas las facilidades, como acceso a tecnologías de la información, ya no solo se van a fijar en imágenes, fotografías o en comentarios de otros turistas que visitaron el destino, sino que, acotado a esto, van a querer elegir empresas que cumplan con requisitos y protocolos ante la emergencia sanitaria que se está atravesando por el riesgo de contagio de Covid-19. Esto resulta un reto para la labor que realizan las empresas del sector turismo en el Valle del Colca - Caylloma.

En el presente trabajo se pretende aportar un planeamiento estratégico que contribuya al crecimiento y desarrollo de la población del lugar, generando empleo turístico, mayores ingresos para Caylloma y por consecuencia Arequipa. Por lo tanto, es importante que el destino “Valle del Colca” cuente con un Planeamiento Estratégico que ayude a lograr una pronta reactivación del turismo.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. Problema

1.1. Identificación del Problema

Debido a la coyuntura, producto de la pandemia Covid-19, Se generó el estado de emergencia en Perú el 15 de marzo del 2020, que trajo consigo el confinamiento sanitario y la inmovilización de las personas, dejando de trabajar y por ende dejando de generar ingresos, por lo cual los viajes y actividades turísticas han pasado a último plano.

Varios sectores de la economía de nuestro país se han visto afectados, el turismo es uno de ellos. Según datos obtenidos del Reporte Mensual Turismo realizado por el MINCETUR & DGIETA (2020c, p. 1) la OMT estimó caídas de hasta el 80% de los turistas internacionales. Cifra que se asemeja a resultados del 2020 con la llegada de turistas internacionales al Perú que disminuyó en 79.5% respecto al año 2019. (MINCETUR & DGIETA, 2020b, p. 1)

Como daño colateral de la pandemia Covid-19 la llegada de pasajeros al Aeropuerto Internacional Rodríguez Ballón disminuyó en 55% respecto al año 2019 en el primer semestre del 2020. En el Valle del Colca se redujo en 75.1%. (MINCETUR & DGIETA, 2020a, p. 1).

La mayor parte de los ingresos del Valle del Colca-Caylloma provienen del turismo, que es el principal sector que permite a las personas obtener una mejor calidad de vida, es por esto que con el declive de la afluencia turística se decrecen las actividades económicas del lugar.

Una encuesta realizada por el MINCETUR (2019, pp. 15–16) destaca que, del total de turistas, el Cañón del Colca (Mirador Cruz del Cóndor) y Chivay se encuentra entre los 5 atractivos más visitados de la ciudad de Arequipa y que el atractivo turístico más recomendado de la ciudad, en comparación a los demás atractivos, es el Cañón del Colca. Aquí también se detallan los principales puntos que causan desagrado al turista cuando visitan Arequipa. Esto nos puede llevar a la deducción de que el Valle del Colca – Caylloma sería un destino turístico con un gran potencial, pero este no es debidamente aprovechado. Después de la coyuntura que se ha generado por la Covid-19, los turistas querrán hacer una pausa y viajar, por lo que la agilidad del proceso de reactivación del turismo en el Colca es fundamental para reactivar este sector.

El MINCETUR como respuesta ante la crisis del sector turístico ha propuesto el desarrollo de los planes de reactivación por destino, por lo que es necesario desarrollar un planeamiento estratégico y obtener así estrategias adecuadas para poder promocionar y potenciar los recursos turísticos que se encuentran en el Valle del Colca - Caylloma, para obtener como resultado el aumento de las actividades económicas relacionadas al turismo.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Formulación del Problema General.

¿Qué Planeamiento Estratégico contribuye con la reactivación del turismo en el Valle del Colca – Caylloma durante y post pandemia Covid-19?

1.2.2. Formulación del Problema Secundario.

- ¿Cuál es la situación actual del turismo en el Valle del Colca - Caylloma?

- ¿Qué estrategias serán efectivas para la reactivación del turismo en el Valle del Colca – Caylloma?
- ¿Cuáles son los mecanismos adecuados para la implementación y dirección de las estrategias propuestas?
- ¿Cuáles son las potencialidades turísticas que ofrece el Valle del Colca – Caylloma como producto turístico?
- ¿Cuál es la estimación de ingresos que se percibirán con ejecución del plan estratégico?

2. Objetivos

2.1. *Objetivo General*

Proponer un plan estratégico orientado a la reactivación del turismo en el Valle del Colca durante y post pandemia Covid-19.

2.2. *Objetivos Secundarios*

- Analizar la situación actual del turismo en el Valle del Colca – Caylloma.
- Formular estrategias adecuadas para la reactivación del turismo en el Valle del Colca – Caylloma.
- Formular mecanismos de implementación y dirección estratégica.
- Establecer indicadores que permitan monitorear y controlar las estrategias propuestas.
- Desarrollar una estimación de ingresos a percibir con la implementación del plan estratégico.

3. Hipótesis

Dado que existe una disminución en la cantidad de turistas que visitan el Valle del Colca – Caylloma, es factible que, el desarrollo de un plan estratégico orientado a la reactivación para el sector turismo permita incrementar la afluencia turística en el Valle del Colca – Caylloma.

4. Justificación del Problema

4.1. *Justificación Social*

Por la coyuntura originada por la Covid-19 se han paralizado las actividades turísticas y, por ende, todas las actividades que están relacionadas a este, originando desempleo, pérdidas de dinero, entre otros. Personas y familias que trabajan en actividades relacionadas al sector ya no perciben ingresos, generando aumento de pobreza e índices de hambre. El destino Valle del Colca debe prepararse y adaptarse a la coyuntura actual mediante un plan estratégico para la reactivación de las actividades turísticas.

4.2. *Justificación Económica*

Según investigación realizada por MINCETUR y DGIETA (2020a, p. 1) se indica que la economía arequipeña es la segunda economía regional más importante del Perú, aportando 5.8% al VAB Nacional, Además es la tercera ciudad del Perú con oferta de establecimientos de hospedaje. La economía arequipeña, a consecuencia de la coyuntura y la falta de ingresos percibidos, se contrajo 22%. Estas estrategias al ser implementadas podrán beneficiar al crecimiento económico del Valle del Colca y a su vez se potencia esta actividad generadora de divisas y empleo.

4.3. *Justificación Académica*

Debido a que actualmente se cuentan con las herramientas necesarias para poder desarrollar el estudio y teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria de ingeniería industrial, es que se hace viable la realización de este trabajo de investigación, mismo que fue expuesto en una conferencia internacional e indexado en DOI y Scopus. La investigación es la primera de este tipo para el Valle del Colca pudiendo servir de base para estudios posteriores y para su aplicación misma.

4.4. *Justificación Ambiental*

El turismo es una actividad económica que permite mejorar los ingresos de una población sin comprometer la naturaleza, en decir, es una forma ecológica de incrementar la economía.

5. Variables

5.1. *Variable Dependiente*

Tabla 1

Variable dependiente

Variable Dependiente	Indicadores	Criterios
Afluencia turística	Cantidad de visitas Turísticas	<ul style="list-style-type: none"> Registros de visitas turísticas de Autocolca.
	Ingresos percibidos por el sector turismo en Caylloma	<ul style="list-style-type: none"> Cobro del BTE. Ingresos por: Hoteles, Restaurantes, Atractivos turísticos, Venta de artesanías, etc.

5.2. Variable Independiente

Tabla 2

Variable independiente

Variable Independiente	Indicadores	Criterios
Plan estratégico	Objetivos alcanzados	• Cantidad de objetivos a corto plazo alcanzados.
	Avance de estrategias	• % de avance en el cuadro de mando Integral.

6. Marco Metodológico

6.1. Nivel de Investigación

El nivel de investigación es de carácter descriptiva, ya que la presente investigación describe las características del Valle del Colca en base a fuentes confiables y entrevista a expertos, con la finalidad de proponer estrategias e indicadores que por medio de una herramienta de control (Balanced Scorecard) apoye a la gestión del sector turístico desarrollado en el Valle del Colca – Caylloma.

6.2. Diseño de la Investigación

El diseño es no experimental, ya que está orientado a explicar cómo el plan estratégico propuesto, sin una aplicación efectiva, ayudarían a aumentar la afluencia turística en el Valle del Colca – Caylloma.

6.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para obtener la información se utilizará como guía el libro de D'Alessio Ipinza (2015) del sector turístico en el Valle del Colca es la descrita a continuación:

- Para realizar un diagnóstico situacional actual del sector se recopilará información de fuentes confiables, se visitará la provincia de Caylloma para observar las deficiencias en los servicios ofrecidos.
- Para describir el entorno externo, se realizará el análisis PESTE y el modelo de las 5 fuerzas de Porter para el análisis competitivo basado en una investigación bibliográfica de información pública y de acceso, además se participará de foros y encuentros que tengan tema de discusión la reactivación del turismo.
- Para describir el entorno interno, se realizará un análisis AMOFHIT en base a información bibliográfica, además será complementada con entrevistas a expertos en el sector turístico.

6.4. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para el desarrollo del proceso de estratégico se utilizara como referencia principal el libro de D'Alessio Ipinza (2015) de la siguiente forma:

- Se procesará la información obtenida mediante la descripción de objetivos y la formulación de la misión, visión y código de ética en concordancia a las metas a cumplir por el sector turístico en el Valle del Colca – Caylloma planteadas y propuestas por expertos.
- Luego, se elaborarán y analizarán las matrices en conjunto con expertos para poder obtener así estrategias retenidas y de contingencia.
- Habiendo obtenido las estrategias se utilizará la herramienta de Balanced Scorecard con indicadores que controlen el cumplimiento de mencionadas estrategias, además de elaborar un mapa estratégico.

- Finalmente se desarrollará una estimación de los ingresos a percibir con la implementación del plan estratégico propuesto en el trabajo de tesis actual.

7. Presupuesto

El presupuesto será de utilidad para poder transportarse hasta el Valle del Colca 2 veces y para llegar al lugar de las entrevistas con expertos, para adquirir la última edición del libro “El Proceso Estratégico. Un Enfoque De Gerencia” de Fernando A. D’Alessio Ipinza; para poder mantener los protocolos de seguridad utilizando alcohol en gel, mascarillas y caretas faciales; para la utilización de un cuaderno para apuntes; para hojas impresas con las matrices a revisar por los expertos; para el acceso a internet; entre otros.

Tabla 3

Presupuesto

Recurso	Costo
Transporte	S/ 450.00
Seguridad (alcohol, mascarillas, etc)	S/ 50.00
Libro de D’Alessio Ipinza 3ª Edición	S/ 156.00
Cuaderno	S/ 5.00
Impresiones	S/ 8.00
Acceso a internet (3 meses)	S/ 250.00
Otros	S/ 100.00
Total	S/ 1019.00

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes

1.1. A Nivel Internacional

Banik & Mukhopadhyay (2020) desarrollan en su trabajo que al investigar el estado actual del turismo en la región de Ayodhya Hills en Bengala Occidental, India, identificaron su potencial y limitaciones para plasmarlas en una matriz FODA, para luego clasificar jerárquicamente los factores de dicha matriz mediante la aplicación de AHP, en la cual se enfatiza en los factores más importantes para proporcionar una planificación estratégica.

De acuerdo a Boccia et al. (2019) se realizó un estudio para interpretar los factores que afectan el desempeño turístico según indicadores específicos, este estudio fue de carácter exploratorio aplicado a una muestra que fue analizada mediante análisis factorial y de conglomerados, a partir de los resultados se pudieron identificar los principales defectos y con ellos proponer soluciones para hacer al lugar turístico más atractivo.

Según Shinohara (2018) en Japón aumentó en gran cantidad la afluencia turística, por lo que se tenía que generar innovación en productos turísticos nacionales y flexibilizar las regulaciones relacionadas con el turismo, siendo esencial para que la estrategia turística sea competente con la de otros países del mundo, menciona que esto ayudaría impulsar la revitalización regional y el turismo en Japón a un nuevo nivel.

1.2. A Nivel Nacional

En la tesis realizada por Barreto Noriega et al. (2017) siguen el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio Ipinza (2008), desarrollando una Planeamiento estratégico para el Sector Turismo en el Perú, aquí se destaca utilizar estrategias digitales para acercar los productos turísticos del Perú al turista.

Di Liberto Sauri et al. (2017) en su trabajo de tesis elaboraron un planeamiento estratégico para el turismo de Piura siguiendo el Modelo Secuencial de Planeación Estratégica desarrollado por D'Alessio (2015) obteniendo 7 objetivos estratégicos a implementar, quedando bajo la responsabilidad de la Dirección Regional de Turismo de la Región de Piura.

En el trabajo de tesis de Carita Auma (2016) desarrollada en Puno – Chivay menciona que mediante la identificación de los diversos recursos turísticos potenciales y con actividades turísticas innovadoras se logra satisfacer las expectativas de la demanda potencial del turismo, a su vez resalta que se debe tener el compromiso serio y responsable de las empresas involucradas para mejorar el desarrollo de la actividad turística.

1.3. A Nivel Local

En el trabajo realizado por Reynoso Rubina (2019) desarrolla una propuesta de desarrollo de city branding para la ciudad de Arequipa, esta con el fin de atraer más turistas, incrementar la inversión y mejorar el nivel de vida de la población de Arequipa, para su desarrollo realizaron una encuesta muestral a 380 turistas y a su vez entrevistaron a cinco personajes destacados de Arequipa. Con la tesis que presenta concluye que Arequipa tiene bastante potencial por aprovechar, para esto se necesitan solucionar bastantes problemas y así promocionar la nueva marca ciudad.

En el trabajo de tesis realizado por Rivero Benavente et al. (2018) realizaron un planeamiento estratégico para el sector turismo de Arequipa, tomando como guía el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio Ipinza, en el trabajo se destaca que Arequipa es un destino favorecido por su diversidad natural y cultural, a su vez recomiendan la implementación de mecanismos de control y de fiscalización del presupuesto destinado a la inversión turística.

En el trabajo realizado por Calcina Cateriano et al. (2016) utilizaron el el modelo estratégico del Dr. Fernando D'Alessio. Centrandose en la elaboración del plan estratégico de la provincia de Caylloma hacia el año 2026. Este se desarrollo en base a tres aspectos económicos principales: turismo, producción de quinua y camélidos sudamericanos; enfocado en el desarrollo social y económico de sus pobladores.

En el trabajo de tesis realizado por Achahui Sanchez & Choquehuanca Quispe (2015) realizan la identificación de las potencialidades de los recursos turísticos de Coporaque, Ichupampa, Lari y Madrigal mediante la aplicación de instrumentos que permiten la recopilación de datos bibliográficos, con el desarrollo de la investigación encuentran que en el Valle del Colca existe un gran potencial turístico.

2. Marco Teórico

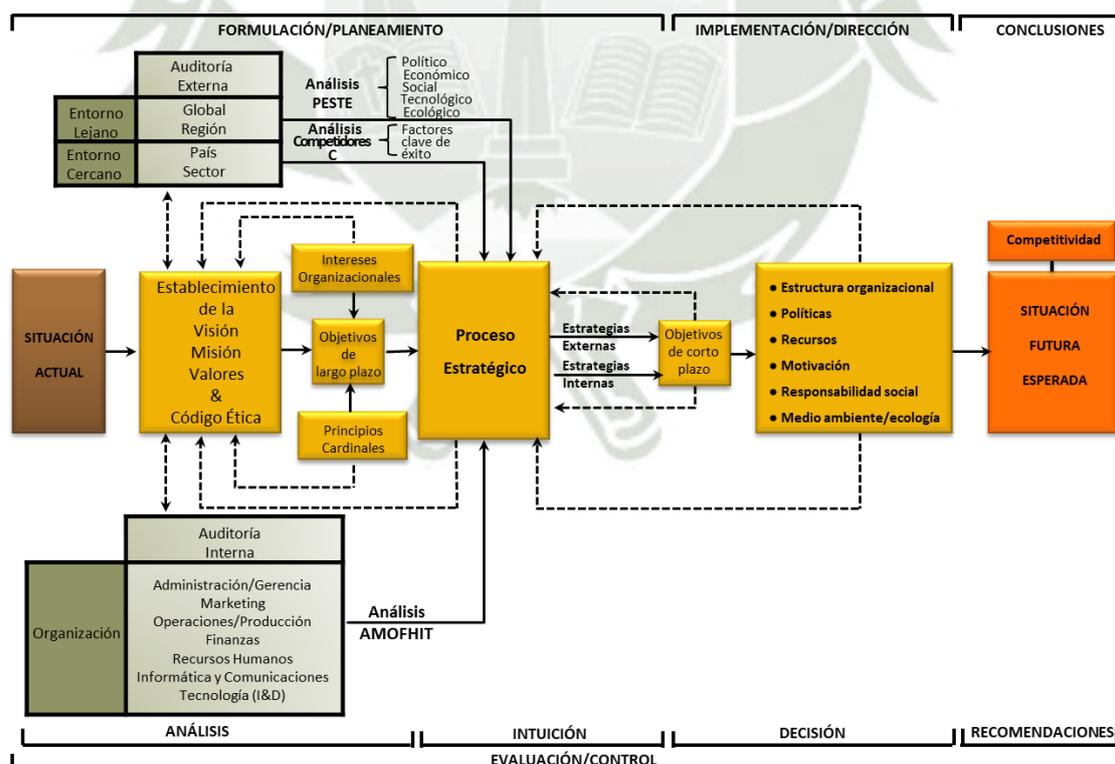
2.1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que

llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva. (D'Alessio Ipinza, 2015, p. 10)

Figura 0

El Modelo Secuencial del Proceso Estratégico



Fuente: Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

En la Figura 0 se puede observar todos los componentes para llevar a cabo el planeamiento estratégico partiendo desde una situación actual para llegar a una situación futura esperada.

2.2. *Balanced Scorecard*

Kaplan & Norton (1992) en su modelo clásico para empresas consideraron cuatro perspectivas sobre los que se deben definir los indicadores clave, estos son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso de negocio y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (referida a los empleados de la empresa).

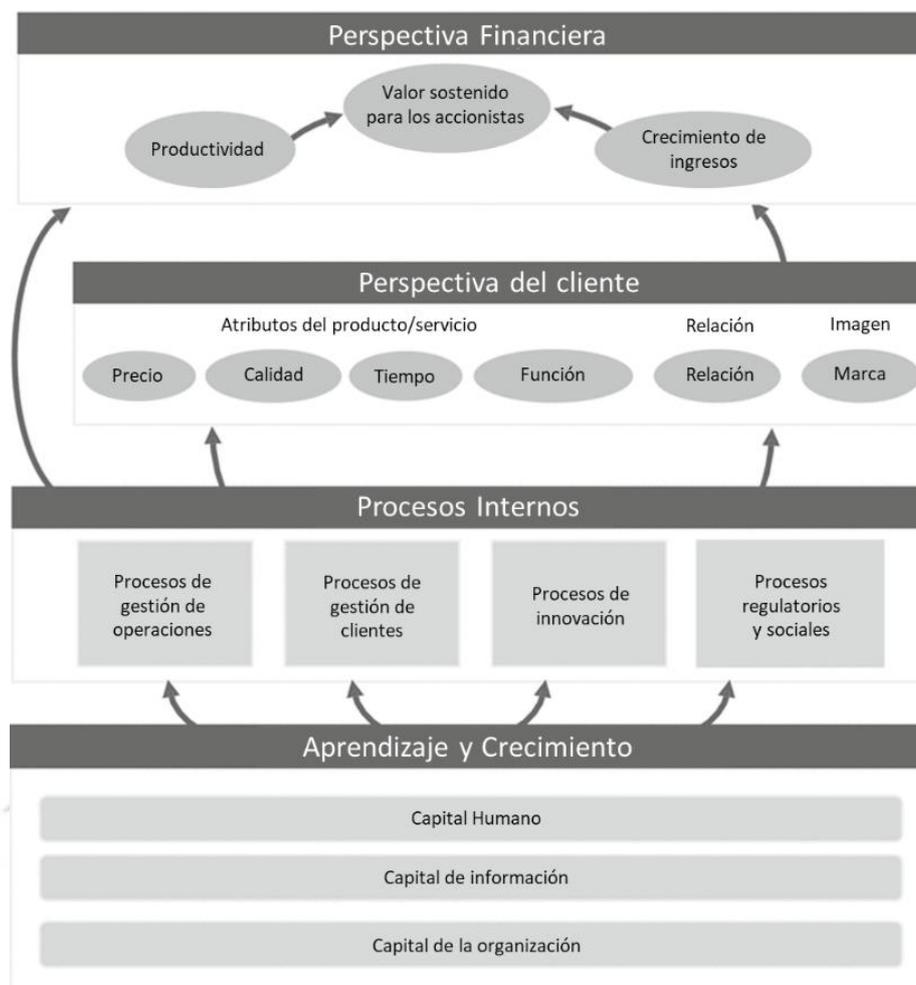
El Cuadro de Mando Integral no es una plantilla o modelo estándar que pueda aplicarse a cualquier organización de manera general. La actividad de la organización, las condiciones del mercado, las estrategias particulares en función del producto o servicio ofertado y el grado de competencia en el entorno en el que opera la entidad determinan qué Balanced Scorecard específico es el más adecuado para cada organización. (Mora, 2018, p. 374).

2.3. *Mapa Estratégico*

Según Norton & Kaplan (2018), el “mapa estratégico” ayuda a definir la lógica de la estrategia en función a un conjunto de objetivos utilizando cuatro niveles para describir el proceso de creación de valor que son: (1) Perspectiva financiera, (2) Perspectiva del cliente, (3) Procesos internos y (4) Aprendizaje y crecimiento. Estas cuatro perspectivas están vinculadas a una cadena de causa y efecto.

Figura 1

Mapa Estratégico BSC



Fuente: Adoptado de *Cuadro de mando integral*, por Norton & Kaplan, 2018, en: Augier M., Teece DJ (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan, Londres. (https://ezproxy.ucsm.edu.pe:2209/10.1057/978-1-137-00772-8_683)

2.4. Sistema Turístico

Para Sancho et al. (1998) la actividad turística “es un resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente desde una óptica sistemática, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente.” A su vez nos dan cuatro elementos de la actividad turística que son las siguientes:

2.4.1. Demanda Turística.

Mathieson & Wall (1982) definen la demanda turística como “El número total de personas que viajan o desean viajar, para disfrutar de facilidades turísticas y de servicios en lugares distintos al lugar de trabajo y de residencia habitual” (p. 16).

Sancho et al. (1998) desarrolla dos grandes clasificaciones de los visitantes turísticos:

2.4.1.1. *Visitantes Internacionales.*

Según Sancho et al. (1998) menciona que el visitante internacional es toda persona que viaja por un periodo no superior a 12 meses a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual pero fuera de su entorno habitual y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado. (p. 49).

Los visitantes internacionales incluyen:

a) **Turistas (Visitantes que Pernoctan).**

Un visitante que permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado en el país visitado.

b) **Visitantes del Día (Excursionistas).**

Un visitante que no pernoctan en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado. Esta definición incluye a los pasajeros en crucero, que son las personas que a un país a bordo cada de un buque de crucero y que vuelven cada noche a

bordo de su buque para pernoctar, aunque éste permanezca en el puerto durante varios días. (OMT, 1994, como se cita en Sancho et al., 1998)

2.4.1.2. Visitantes Internos.

También son llamados visitantes domésticos; según Sancho et al. (1998) menciona que a efectos estadísticos, la expresión “visitante interno” designa “a toda persona que recién un país y que viaja por una duración no superior a 12 meses , a un lugar dentro del país pero distinto al de su entorno habitual y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado”.

a) Turistas (Visitantes que Pernoctan).

Visitantes que permanecen en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado una noche por lo menos.

b) Visitantes del Día (Excursionistas).

Visitantes que no pernoctan en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado. (OMT, 1994, como se cita en Sancho et al., 1998).

Así, el lugar de origen de los turistas y el destino elegido por ellos permite distinguir entre: *Turismo doméstico*, residentes visitando su propio país; *Turismo receptivo*, no residentes procedentes de un país determinado; y *Turismo emisor*, residentes del propio país se dirigen a otros países. (OMT, 1994, como se cita en Sancho et al., 1998, p. 51)

2.4.2. Oferta Turística.

“Conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo” (Sancho et al., 1998, p. 51).

2.5. Producto Turístico

Según el SECO et al. (2014) “Un producto turístico es un conjunto de componentes tangibles e intangibles que incluyen recursos o atractivos turísticos, infraestructura, actividades recreativas, imágenes y valores simbólicos para satisfacer motivaciones y expectativas, siendo percibidos como una experiencia turística” (p. 10).

Figura 2

Secuencia de desarrollo de un producto turístico



Fuente: Adaptado de *Manual para la planificación de productos turísticos* (p. 10), Secretaría de Estado para Asuntos Económicos [SECO] et al., 2014 (<https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/directoriosManuales/Manual-Planificacion-ProductosTuristicos-2014.pdf>)

CAPÍTULO 3. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR TURISMO

1. Importancia del Turismo en el Mundo

En una investigación realizada por el WTTC se indica que en el 2019 la contribución de los viajes y turismo al PBI de la economía global fue de 10.40% con una cifra de 9,170 billones de dólares, generando así 334 millones de oportunidades de trabajo, a su vez destaca una cifra importante en donde se ve que uno de cada 10 puestos de trabajo está relacionados a viajes y turismo (2021, p. 3). Este sector en el 2019 fue el tercero con mayor crecimiento en aporte al PBI global (Tabla 4).

A raíz de la crisis sanitaria originada por la pandemia COVID-19 en el 2020 este sector se vio afectado, generando un porcentaje menor en la contribución al PBI de la economía global de 5.50% representada por la cifra de 4,671 billones de dólares y con la pérdida de más de 61 millones de empleos (WTTC, 2021, p. 2).

Tabla 4

Crecimiento del PBI de viajes y turismo en comparación con otros sectores

Sector	Crecimiento de PBI, 2019
Información y comunicación	4.80%
Servicios financieros	3.70%
Viajes y turismo	3.50%
Salud	3.00%
Ventas	2.40%
Agricultura	2.30%
Construcción	2.10%
Manufactura	1.70%

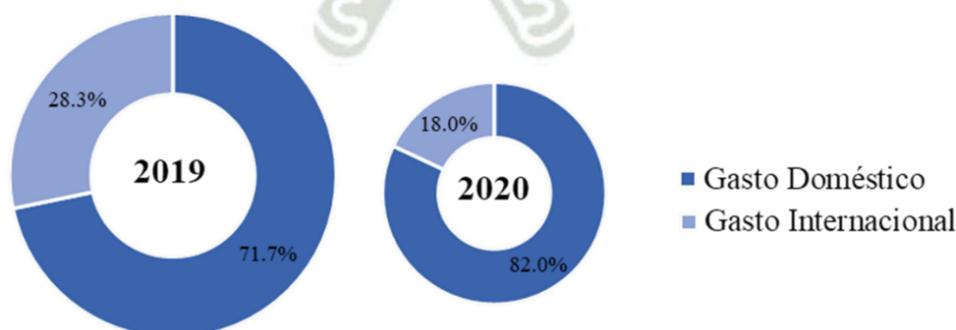
Fuente: Adaptado de "Travel & Tourism - Global Economic Impact & Trends 2020 - May 2020" (p. 3), por World Travel & Tourism Council [WTTC], 2020b
(<https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/Global%20Economic%20Impact%20Trends%202020.pdf?ver=2021-02-25-183118-360>)

Para los países que dependen en gran medida de los viajes y el turismo, el impacto de COVID-19 en el sector se agravará aún más. Por ejemplo, la contribución total de Viajes y Turismo al PIB fue del 91,3% para Macao, el 73,6% para Aruba, el 56,6% para las Maldivas, el 43,3% para las Bahamas y el 40,5% para las Seychelles. De manera similar, el impacto será extenso para los países con las mayores contribuciones al PIB de viajes y turismo en términos absolutos, en particular, EE. UU., China, Japón, Alemania, Italia, Reino Unido, Francia, España y México e India. (WTTC, 2020a)

El WTTC (2020c) menciona que la Covid-19 ha transformando las inclinaciones y comportamientos de los viajeros hacia lo familiar, predecible, confiable e incluso de bajo riesgo. Predice además que las vacaciones nacionales y regionales se reinarán a corto plazo, y que las empresas y los destinos turísticos ya se han adaptado en consecuencia. En el análisis del impacto económico realizado por el WTTC (2021) se puede reafirmar que los viajeros han preferido realizar gasto doméstico y regional que internacionalmente ya que la reducción del gasto doméstico es de 45.00% y del gasto internacional es de 69.4% (p. 4).

Figura 3

Gasto internacional y doméstico del 2019 y 2020 expresado en porcentaje



Fuente: Adaptado de "Travel & Tourism: Economic Impact 2021" (p. 4), por World Travel & Tourism Council [WTTC], 2021 (<https://wtc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global Economic Impact and Trends 2021.pdf>).

Tabla 5

Gasto Internacional y Doméstico del 2019 y 2020

Tipo de Gasto	2019	2020	variación
Gasto Doméstico	USD 4295.1 BN	USD 2360.3 BN	-45.00%
Gasto Internacional	USD 1691.5 BN	USD 517.6 BN	-69.40%

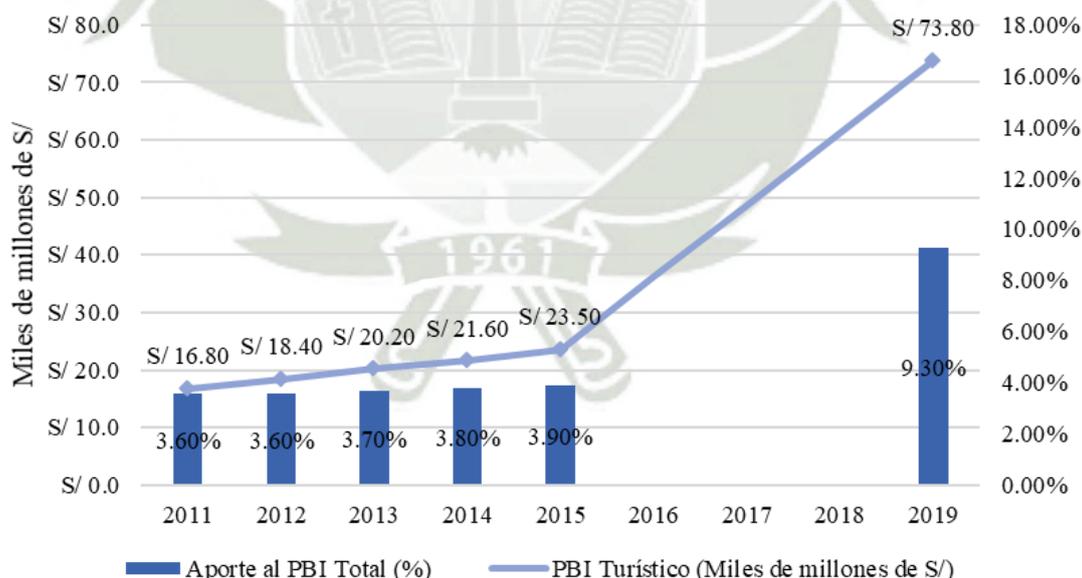
Fuente: Adaptado de “Travel & Tourism: Economic Impact 2021” (p. 4), por World Travel & Tourism Council [WTTC], 2021 (<https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global Economic Impact and Trends 2021.pdf>).

2. Importancia del Turismo en Perú

El MINCETUR & DGIETA (2016) presentan la evolución económica del sector turístico en el Perú desde el 2011 hasta el 2015, en la investigación se menciona que el aporte del PBI turístico desde el 2011 al 2015 aumentó de 3.60% a 3.90%, totalizando el PBI Turístico en el 2015 con S/23,500 millones. (pp. 4-7)

Figura 4

Evolución del PBI turístico de Perú y su aporte al PBI total



Fuente: La data del 2011 al 2015 fue tomada de “Medición Económica del Turismo” (p. 8), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA], 2016 (https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300470/Perú_Medición_Económica_del_Turismo.pdf); la data del 2019 fue tomada de “Peru, 2020 Annual Research: Key Highlights” (p.1), por World Travel & Tourism Council [WTTC], 2020a.

Nota. No se tiene data específica y de fuentes confiables de los años transcurridos entre el 2016 y el 2018.

En el 2019 el sector turístico representaba el 9.30% del PBI del Perú con una cifra de S/73,800 millones (USD 22,088.4 millones de dólares), este sector contribuyó con 1,3 millones de empleos que son el 7.50% del total de empleos existentes en Perú (WTTC, 2020a).

En la Figura 5 se puede apreciar los porcentajes del PBI Turístico de cada actividad económica.

Figura 5

PBI Turístico por actividad económica, 2015 (estructura porcentual)



Fuente: Adaptado de "Medición Económica del Turismo" (p. 9), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA], 2016 (https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300470/Perú_Medición_Económica_del_Turismo.pdf)

Como se aprecia es un aumento considerable del 2015 al 2019 (de 3.90% a 9.30%) Figura 4, aunque no se haya encontrado información que complete los periodos comprendidos entre dichas fechas, se puede decir que el crecimiento del PBI Turístico es bastante significativo y ha cobrado mayor relevancia.

Con la llegada del primer caso COVID-19 en marzo del 2020, el MINCETUR & DGIETA (2020b) menciona en una investigación que se espera una contracción de 79.5% representando un flujo negativo de 3,5 millones en comparación al 2019; además, la OMT estimó caídas de hasta el 80% en las llegadas internacionales para el

2020 (p. 1) , por lo cual este declive turístico ocasionará pérdidas monetarias significativas ya que es un daño colateral que trae consigo la pandemia COVID-19.

3. Importancia del Turismo en Arequipa

Arequipa está dentro de las 5 regiones del Perú más visitadas por los turistas extranjeros. En encuesta realizada por el MINCETUR (2019) para medir el nivel de satisfacción del turista, se encontró que los turistas extranjeros provienen de los cinco países de residencia apreciados en la Tabla 6. Con respecto a los turistas peruanos estos provienen de los departamentos de residencia mostrados en la

Tabla 7.

Tabla 6

Principales 5 países de residencia que visitan Arequipa

País de residencia	Porcentaje
Chile	19.00%
Estados Unidos	15.30%
Colombia	11.00%
Francia	9.30%
España	6.30%

Fuente: Adaptado de “Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita Arequipa, 2019” (p. 6), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA], 2019
(https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/553414/Arequipa_Nivel_Satisfacción_Turista__2019.pdf)

Tabla 7

Principales 3 departamentos del Perú de residencia que visitan Arequipa

Departamento de residencia	Porcentaje
Lima	69.30%
Cusco	8.70%
Puno	4.50%

Fuente: Adaptado de “Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita Arequipa, 2019” (p. 7), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA], 2019
(https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/553414/Arequipa_Nivel_Satisfacción_Turista__2019.pdf)

En dicha encuesta resalta que, del total de turistas, los cinco atractivos más visitados en Arequipa son los que se aprecian en la Tabla 8.

Tabla 8

Porcentaje del total de turistas que visitan los 5 principales atractivos turísticos de Arequipa

Atractivos de Arequipa	Porcentaje del total de turistas
Plaza de Armas	89.00%
Mirador de Yanahuara	45.00%
Monasterio de Santa Catalina	32.90%
Cañón del Colca (Mirador Cruz del Cóndor)	28.90%
Chivay	22.30%

Fuente: Adaptado de “*Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita Arequipa, 2019*” (p. 15), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA], 2019
(https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/553414/Arequipa_Nivel_Satisfacción_Turista__2019.pdf)

Los resultados de la encuesta también señalan que el desagrado de los turistas radica en los siguientes puntos.

Tabla 9

Porcentaje de las razones de desagrado con respecto a la visita de turistas a Arequipa

Atractivos de Arequipa	Porcentaje
Por el tránsito de las calles de la ciudad	39.40%
Por el mal estado de las calles / avenidas	12.20%
Por las condiciones del clima	9.70%
Por el desorden y falta de limpieza de la ciudad	8.50%
Por su costo – beneficio	4.90%
Por la falta de hospitalidad de la gente	4.30%
Por su comercio	3.20%
Por su gastronomía / comida	2.60%
Por la inseguridad de la ciudad	2.30%
Nada le disgusta / todo le gusta / ninguno	26.4%

Fuente: Adaptado de “*Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita Arequipa, 2019*” (p. 18), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA], 2019
(https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/553414/Arequipa_Nivel_Satisfacción_Turista__2019.pdf)

De esto se puede inferir que Chivay y el Cañón del colca se encuentran entre los 5 atractivos turísticos más visitados de la ciudad de Arequipa, el atractivo turístico más

recomendado de Arequipa es el Cañón del Colca que tiene un indicador de recomendación del 75.7% seguido del monasterio de Santa Catalina con 73.5% (MINCETUR & DGIETA, 2019, p. 16).

En cuanto al empleo en el sector turístico en el departamento de Arequipa, según el INEI (2017, p. 269), la Población Económicamente Activa (PEA) Ocupada en el sector turístico (conformada por hoteles y restaurantes) creció de 6.5% en 2008 a 7.6% en 2016, Gran parte de la PEA trabaja en el sector comercial (19.7%); el sector agrícola y pesquero absorbe el 15%; la industria manufacturera utiliza el 10%, la minería utiliza el 4.2% de la PEA. Por tanto, el sector turístico es una actividad interesante en cuanto a la absorción masiva de mano de obra frente a la minería. (como se citó en Figueroa Pinedo, 2019, p. 318)

4. Importancia del Turismo en el Valle del Colca - Caylloma

En el reporte regional de turismo de la ciudad de Arequipa destaca que los principales lugares visitados en Arequipa son: Arequipa (95%), Cañón del Colca (57%), Chivay (54%), Cruz del Cóndor (32%) y el Convento de Santa Catalina (28%) (MINCETUR, 2020a, p. 9), siendo el Valle del Colca - Caylloma el lugar más visitado en la ciudad blanca.

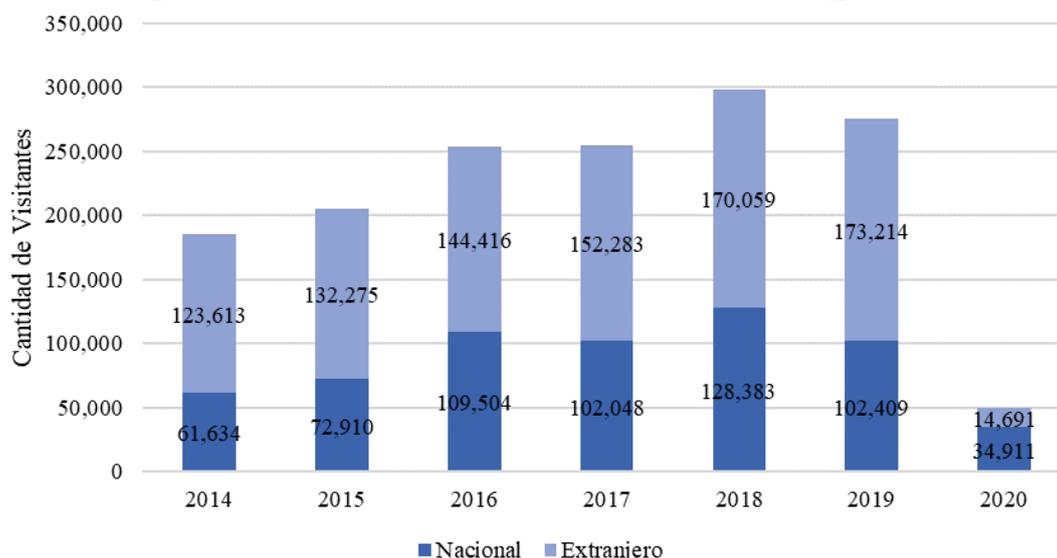
En Caylloma existe una población de 86,771 habitantes, de los cuales 55,954 (64.48%) son población que pertenece al área urbana y 30,817 (35.52%) al área rural (INEI, 2018a, p. 25). Teniendo una densidad poblacional de 6.18 habitantes por kilómetro cuadrado.

Las visitas en el Valle del Colca en el 2019 representaron en su mayor parte las visitas internacionales con un porcentaje de 62.84% con una cantidad de 173,214

personas y los visitantes nacionales con 102,409 (MINCETUR & DGIETA, 2021, p. 55). En el 2020 se ve una disminución en 65.91% para los turistas nacionales (haciendo un total de 34,911) y 91.51% para turistas extranjeros (haciendo un total de 14,691).

Figura 6

Llegada de visitantes al Valle del Colca 2014 – 2020



Fuente: Adaptado de “Perú: Compendio de Cifras de Turismo - Junio 2021” (p. 55), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA], 2021 (<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2040432/Compendio%20Cifras%20de%20Turismo%20Junio%202021.pdf>)

En una investigación realizada por Poma Bonifaz & Aronés Ochoa (2014) se menciona que en el 2005, la mano de obra local ocupada en el sector Turismo era solo del 35% y para el año 2010 alcanzó y superó el 80%, el tipo de trabajo que realizaban era como personal de limpieza, jardinería, recepcionista, utilería, ayudante, etc. (p. 241) Lo cual nos podría llevar a pensar que para el 2020 existe un incremento de la participación en el sector turístico de la población del Valle del Colca.

El 60% de la población de Caylloma habita en los distritos de Chivay, Cabanaconde y Yanque. El Valle de Colca, cuenta con amplias áreas rurales nutridas de recursos naturales y culturales y con una población indígena que quieren ver

revalorizadas sus culturas y tradiciones. El turismo comunitario ofrece a los visitantes, además de un contacto directo con la naturaleza, la posibilidad de participar en tradiciones y estilos de vida de la comunidad local (Jaime Pastor et al., 2011).



CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

1. Definición de Visión, Misión y Valores

La definición de la Visión, Misión y Valores del presente plan estratégico se validó mediante la consulta a expertos.

1.1. Misión

El Valle del Colca es un destino turístico reconocido como patrimonio geológico, natural, cultural e inmaterial, con una oferta turística única y diversa que beneficia social y económicamente a la provincia, región y país.

1.2. Visión

Para el año 2025, el Valle del Colca será el destino más visitado por los turistas extranjeros y nacionales dentro de la macro región sur, siendo reconocido internacionalmente por ser sostenible, de calidad y seguro, promoviendo así el desarrollo socioeconómico de la provincia de Caylloma.

1.3. Valores

- Sostenibilidad y calidad del Valle del Colca como destino turístico.
- Respeto al turista y protección de la naturaleza.
- Honestidad en las decisiones y acciones tomadas por los involucrados en la gestión turística del Valle del Colca.
- Cooperación entre organismos encargados y la población de Caylloma.
- Compromiso, de las autoridades encargados de la gestión del turismo en el Valle del Colca.

1.4. Código de Ética

La Organización Mundial del Turismo elaboró un código de ética en 1999 desarrollándolo en los siguientes artículos: (1) Contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuo entre hombres y sociedades. (2) El turismo, instrumento de desarrollo personal y colectivo. (3) El turismo, factor de desarrollo sostenible. (4) El turismo, factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad. (5) El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino. (6) Obligaciones de los agentes del desarrollo turístico. (7) Derecho al turismo. (8) Libertad de desplazamiento turístico. (9) Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico. (10) Aplicación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo. (UNWTO, 1999)

2. Evaluación Externa

2.1. Análisis del Entorno PESTE

2.1.1. Fuerza Política, Gubernamental y Legal (P).

El 18 de septiembre del 2009 se promulgó la Ley N ° 29408, Ley General de Turismo, para promover, incentivar y regular el desarrollo sostenible de la industria turística. En el Título II se indica como Organismo Rector al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] quien se el responsable de la elaboración y actualización del Plan Estratégico Nacional del Turismo [PENTUR] (Congreso de la República, 2009).

MINCETUR actualizó el Plan Estratégico Nacional de Turismo el 1 de febrero de 2016, el cual propuso una serie de acciones para adecuar al país a la nueva situación y obtener el apoyo necesario para continuar fortaleciendo la industria turística

socialmente inclusiva para lograr sus metas. Se estima para el 2025: alrededor de 8 millones de turistas internacionales; alrededor de 9 mil millones de dólares estadounidenses en ingresos en divisas provenientes del turismo receptor; un flujo de viajes por turismo interno de 63 millones; y la creación de más de 1,5 millones de oportunidades laborales en la industria turística (MINCETUR, 2016).

En mencionado plan considera en la lista de prioridad a Arequipa – Colca como “destino ancla” lo que significa que la reactivación de este impulsa la de otros destinos.

El WTTC creó el Sello “Safe Travels” basado en medidas dictadas por la Organización Mundial de la Salud [OMS] con el propósito de permitir que los viajeros reconozcan destinos y negocios que han adoptado los procedimientos de higiene y salud estandarizados globalmente de “Safe Travels”. Estos acuerdos alinean al sector privado con estándares comunes para garantizar la seguridad de sus empleados y viajeros a medida que el sector cambia a una nueva normalidad (WTTC, n.d.).

Perú fue reconocido como destino seguro con el sello “Safe Travels” en octubre del 2020, por lo que el MINCETUR tiene el derecho de extender el sello a destinos y empresas nacionales de forma gratuita.

El Congreso de la República promulgó la ley 31103 que declara de interés nacional la reactivación económica, preservación y desarrollo sostenible del sector turismo, en el marco de la declaratoria de emergencia nacional por la Covid-19. La Ley establece que el MINCETUR en coordinación con las entidades competentes debe elaborar una “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo” por al menos 3 años (Congreso de la República, 2020).

A consecuencia de la promulgación de dicha Ley es que el MINCETUR elabora la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 – 2023” teniendo como objetivos específicos: (1) Desarrollar y consolidar una oferta de destinos sostenibles. (2) Posicionar al Perú como un destino con productos turísticos de primer nivel y seguros. Y como última estrategia (3) Mejorar la competitividad del sector, fortaleciendo su institucionalidad y articulación pública-privada (MINCETUR, 2021).

En mencionada ley se determina como prioridad en reactivación a Arequipa – Colca como un “destino ancla” lo que significa que la reactivación del mismo impulsa la de otros destinos.

Con respecto a la estabilidad política, los presidentes comprendidos desde el año 2016 al 2020 son los que se aprecian en la Tabla 10.

Tabla 10

Presidentes del Perú del 2016 al 2020

	Presidente	Inicio	Fin	Origen del Cargo
	Ollanta Humala	28 de julio 2011	28 de julio 2016	Elecciones
	Pedro Pablo Kuczynski	28 de julio 2016	23 de marzo 2018	Elecciones
	Martín Vizcarra	23 de marzo 2018	9 de noviembre 2020	Sucesión constitucional (1° Vicepresidente)
	Manuel Merino	10 de noviembre 2020	15 de noviembre 2020	Sucesión constitucional (Presidente del Congreso)
	Francisco Sagasti	17 de noviembre 2020	En el cargo	Sucesión constitucional (Presidente del Congreso)

Fuente: Elaboración propia.

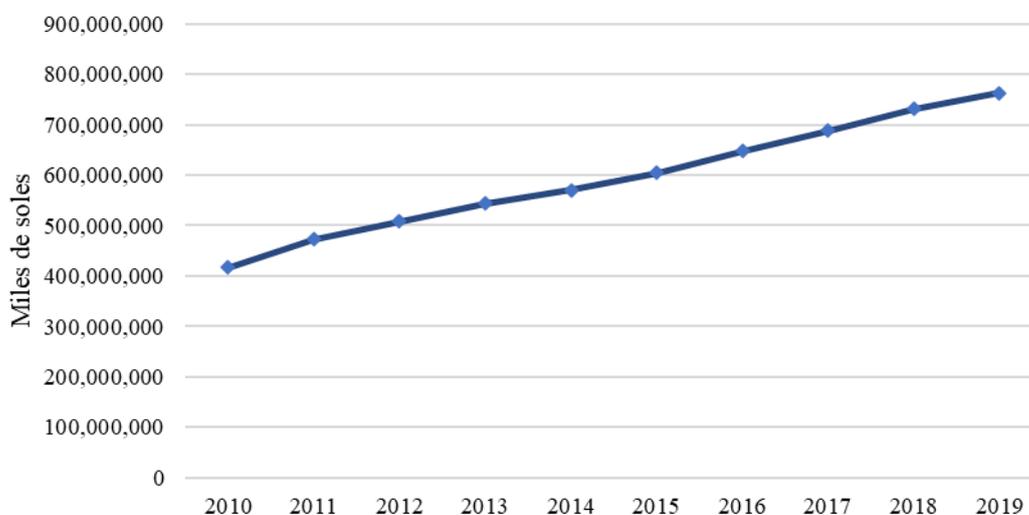
Se puede inferir que en el periodo del 2016 al 2020 se tuvieron 5 gobiernos presidenciales, los cuales nos podría llevar a la idea de que se está atravesando una crisis política, tan solo en el 2020 se han tenido 3 diferentes presidentes.

2.1.2. Fuerza Económica y Financiera (E).

El PBI de Perú se totalizó en el 2019 con S/.762,476,369 miles de nuevos soles, teniendo un porcentaje de aumento del 2010 al 2019 de 82.94% y un porcentaje de crecimiento anual promedio entre el 2010 y el 2019 de 6.97%.

Figura 7

Producto Bruto Interno [PBI] del Perú desde el 2010 al 2019



Fuente: Datos Extraídos de “PBI de los Departamentos Según Actividades Económicas”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], n.d. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>)

El PBI de Perú se contrajo un 30% en el segundo trimestre de 2020, por encima del declive de otras economías de la región. El mes de abril fue el que tuvo mayor impacto. La economía del país se contrajo un 39,9%, superior a la de Argentina (-25,5%), Colombia (-20,2%), México (-19,9%), Brasil (14,3%) y Chile (-14,2%). El empleo en Perú descendió en 39,5% a nivel nacional en el segundo trimestre. Al mismo tiempo, la tasa de contracción de la PEA empleada en Chile, Colombia y Argentina

durante el mismo período fue de alrededor del 20%. Por otro lado, la caída del empleo en Brasil es relativamente pequeña (-10,7%). Para combatir el impacto de la Covid-19 en la economía peruana, se inició una fase de recuperación económica. En junio, el gobierno relajó las condiciones para que las empresas reanudaran sus actividades para evitar retrasos en la primera fase. Por tanto, la contracción de la economía peruana en junio (-18,1%), julio (-11,7%) y agosto (-9,82) fue menor que en meses anteriores (IPE, 2020).

Con respecto al Ingreso y Egreso de divisas del sector turismo, el balance se mantiene positivo a favor del ingreso de divisas (Tabla 11 y Figura 8), Se aprecia que el ingreso total del año 2019 significó un incremento de 6,2% con respecto al resultado del 2018. Asimismo, desde el 2010 al 2019 aumentó el ingreso de divisas en 93.30%.

Tabla 11

Ingreso y egreso de divisas de Perú por turismo del 2010 al 2019 (millones de US\$)

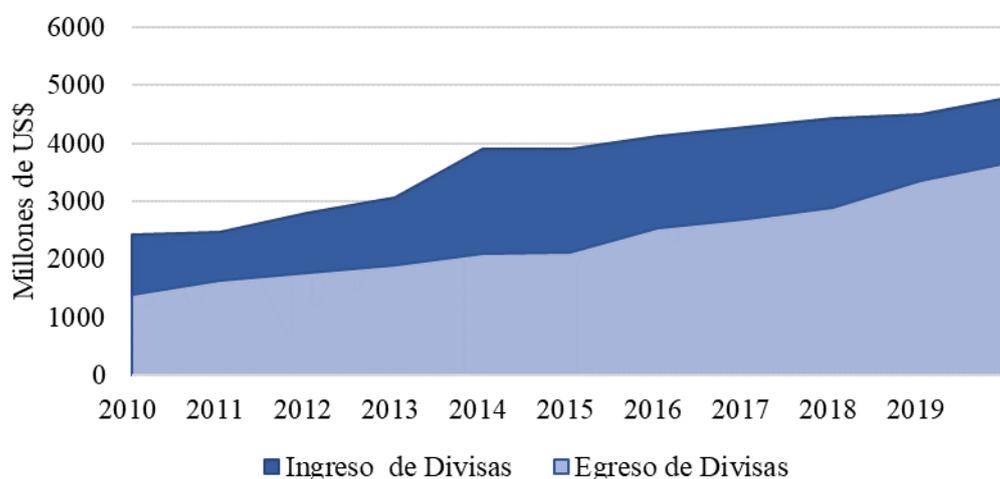
Año	Ingreso de Divisas (Mill. US\$)	Egreso de Divisas (Mill. US\$)	Balance (Saldo) (Mill. US\$)
2010	2,475.10	1,647.49	827.61
2011	2,814.01	1,768.16	1,045.85
2012	3,073.38	1,899.67	1,173.71
2013	3,915.83	2,104.78	1,811.05
2014	3,907.74	2,118.55	1,789.19
2015	4,139.97	2,539.10	1,600.87
2016	4,287.71	2,699.92	1,587.79
2017	4,438.91	2,892.75	1,546.16
2018	4,504.94	3,352.20	1,152.74
2019	4,784.28	3,670.78	1,113.49

Fuente: Adaptado de “Indicadores del Sector Turismo 2005-2019”, por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2020 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turismo-11176/>)

Nota. La información de ingreso de divisas por turismo receptivo y de egreso de divisas por turismo emisor incluye los rubros viajes y transporte de pasajeros, de acuerdo con las recomendaciones internacionales de la OMT.

Figura 8

Ingreso y egreso de divisas de Perú por turismo del 2010 al 2019 (millones de US\$)



Fuente: Adaptado de "Indicadores del Sector Turismo 2005-2019", por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2020 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/turismo-11176/>)

De las exportaciones no tradicionales, en donde se encuentra comprendido el sector agropecuario, turístico, químico, textil, siderometalúrgico, pesquero y minería no metálica el turismo es el segundo principal que genera más divisas al país solamente superado por la venta al mercado internacional del sector agropecuarios (MINCETUR & DGIETA, 2016, p. 19).

2.1.3. Fuerza Social, Cultural y Demográfica (S).

De los países de América con mayor población Perú se encuentra en el puesto 7, liderando por Estados Unidos, Brasil y México.

Tabla 12

Países de América con mayor población, 2020

Puesto	País	Población (miles)
1	EE.UU.	331,003
2	Brazil	212,559
3	México	128,933
4	Colombia	50,883
5	Argentina	45,196
6	Canadá	37,742

7	Perú	32,626
8	Venezuela	28,436

Fuente: Adaptado de “Estado de la Población Peruana 2020” (p. 4), por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] & Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA], 2020
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf)

De acuerdo a la información del INEI (2018c) en el último censo del año 2017, Perú tenía una población total censada de 29,381,884; de la cual el 79.34% de la población es urbana y el 20.66% es rural, el 49.18% de la población son hombres y el 50.82% son mujeres.

Según el INEI (2018a) Arequipa tiene una población efectivamente censada total de 1,382,730 de los cuales el 91.77% de la población es urbana y el otro 8.23% es rural.

Tabla 13

Población de Arequipa censada urbana y rural, según provincia, 2017

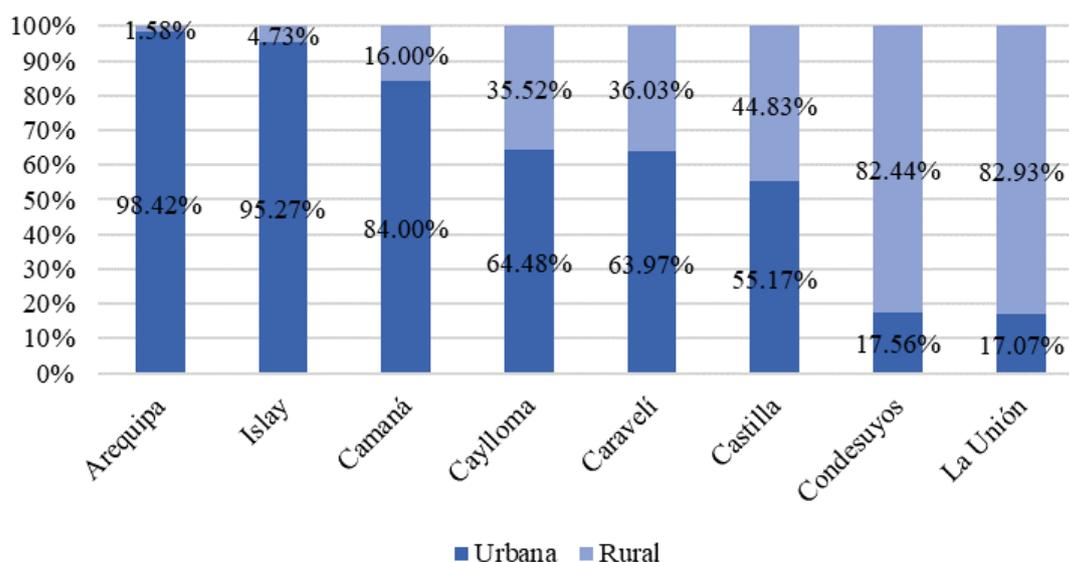
Provincia	Urbana		Rural		Población censada 2017
	Absoluto	%	Absoluto	%	
Arequipa	1,063,523	83.81%	17,112	15.04%	1,080,635
Camaná	49,868	3.93%	9,502	8.35%	59,370
Caravelí	26,447	2.08%	14,899	13.09%	41,346
Castilla	18,554	1.46%	15,075	13.25%	33,629
Caylloma	55,954	4.41%	30,817	27.08%	86,771
Condesuyos	2,830	0.22%	13,288	11.68%	16,118
Islay	49,575	3.91%	2,459	2.16%	52,034
La Unión	2,190	0.17%	10,637	9.35%	12,827
Total	1268941	100.00%	113789	100.00%	1,382,730

Fuente: Adaptado de “Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017. Arequipa - Tomo I” (p. 25), por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018c
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1551/)

De la Figura 9 se puede concluir que Arequipa es la provincia con mayor población urbana, seguida de Islay y Camaná; por el contrario, las provincias con mayor población rural son La unión, Condesuyos y Castilla. En la provincia de Caylloma la población urbana se encuentra en mayoría (64.48%).

Figura 9

Porcentaje de población rural y urbana por provincia, Censo 2017



Fuente: Adaptado de "Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017. Arequipa - Tomo I" (p. 25), por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1551/)

Respecto a la PET se puede observar (Figura 10) que las mujeres a pesar de superar en número a los hombres, y estos son los que tienen mayor porcentaje del PEA con empleo (ocupado) que las mujeres, a su vez las mujeres casi llegan a duplicar a los varones en NO PEA.

Tabla 14

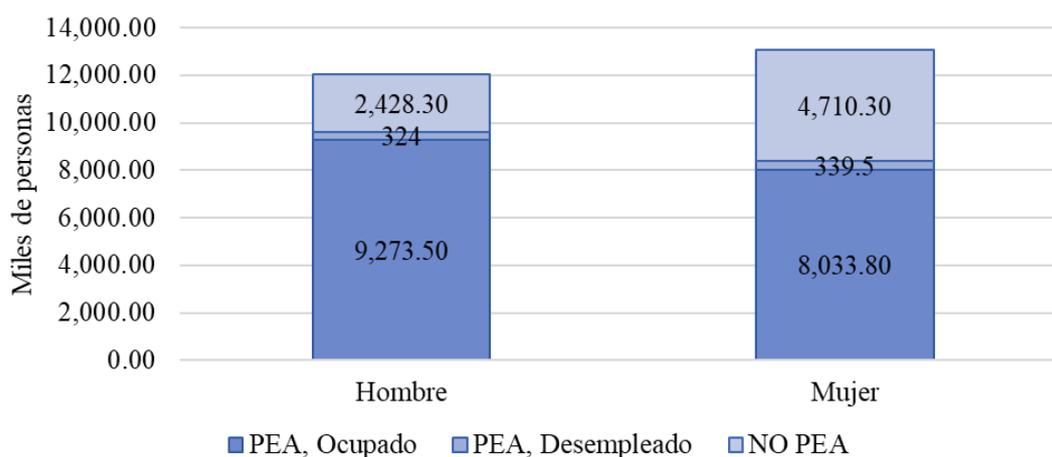
Población Peruana en Edad para Trabajar (PET) por sexo, según condición de actividad (miles de personas)

Condición de actividad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
<i>Población Económicamente Activa (PEA)</i>	9,597.5	8,373.3	17,970.8
Ocupado	9,273.5	8,033.8	17,307.3
Desempleado	324.0	339.5	663.5
<i>Población Económicamente no Activa (NO PEA)</i>	2,428.3	4,710.3	7,138.6
Población en Edad para Trabajar (PET)	12,025.8	13,083.6	25,109.4

Fuente: Adaptado de "Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017. Arequipa - Tomo I" (p. 39), por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1551/)

Figura 10

Población en Edad para Trabajar (PET) por sexo, según condición de actividad



Fuente: Adaptado de "Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017. Arequipa - Tomo I" (p. 39), por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1551/)

Los casos de contagio de Covid-19 en Perú han ido aumentando como se puede observar en la Figura 11, el mapa interactivo analizado con data con corte al 30 de junio del 2021 nos indica que hay más de dos millones de casos registrados, siendo Arequipa la segunda ciudad que experimenta mayores contagios con más de cien mil casos. En la Figura 12 apreciamos que a medida que aumentan los casos, la llegada de pasajeros disminuye y por el contrario cuando los casos disminuyen, las llegadas aumentan.

El turismo en Perú ha ido posicionándose en el mundo gracias a la creciente demanda del turista por destinos multitemáticos y diversos, siendo Perú el segundo país de la región con el mayor gasto promedio por turista internacional. Perú ha recibido grandes reconocimientos de organizaciones internacionales que lo catalogan como "mejor destino cultural", por su patrimonio arqueológico, tradiciones y costumbres regionales; "mejor destino verde" por su biodiversidad y gran número de paisajes; y "mejor destino culinario" por su gastronomía prestigiosa.

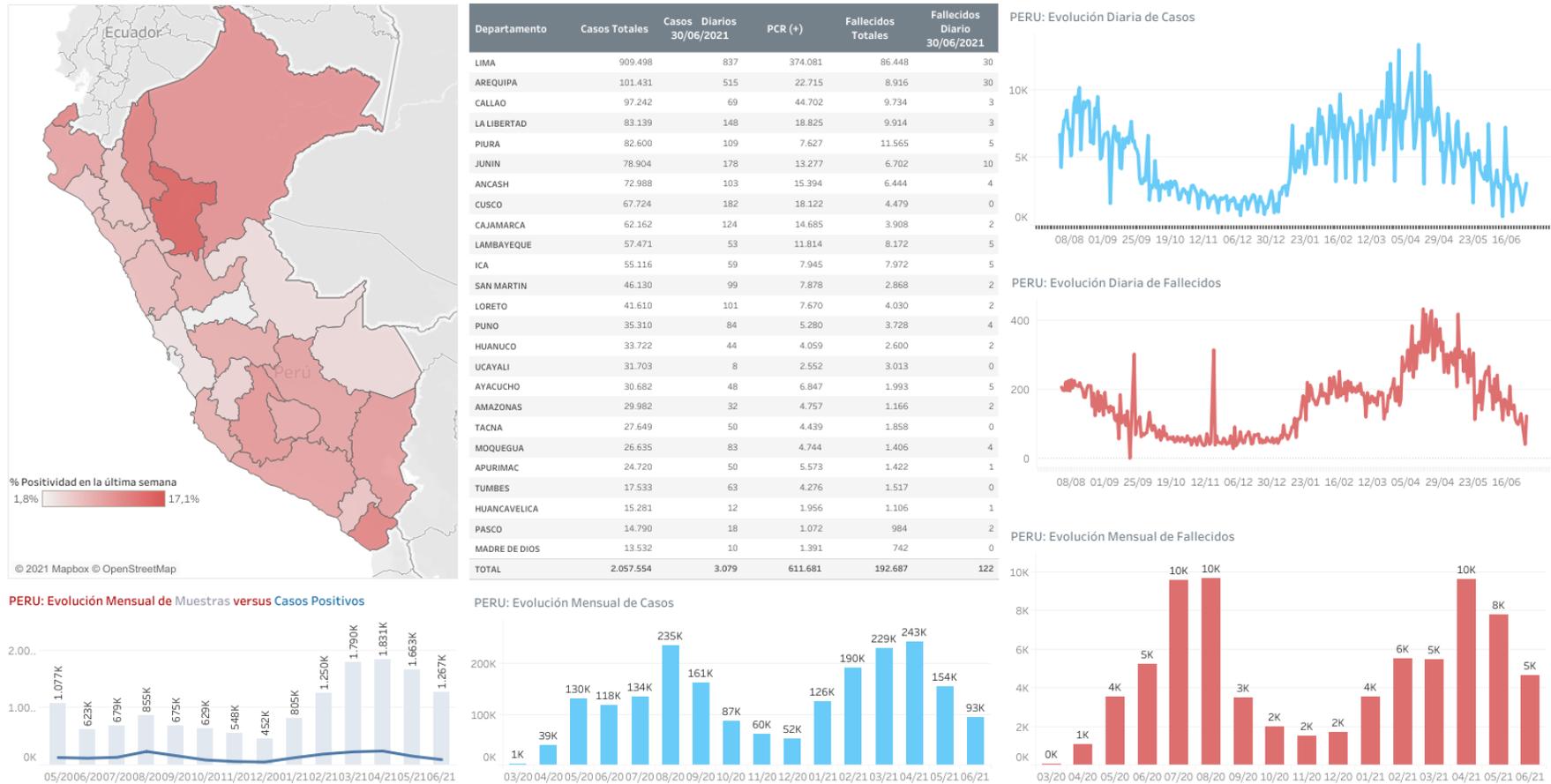
Según entrevistas a expertos, las agencias de turismo en el exterior recomiendan como primer destino a visitar en Perú a Arequipa y el Valle del Colca, con la finalidad de que los turistas se aclimaten, seguidamente se recomienda como segundo destino a Cusco, por su principal atracción que es Machu Picchu. Arequipa es un destino favorecido por la cercanía al destino principal del Perú.

Las expectativas de los turistas han ido variando a raíz de la nueva normalidad generada por la pandemia, según el MINCETUR (2021) los turistas extranjeros en el 2020 mostraron preferencia por actividades como Naturaleza (70%) y Aventura (68%), etc. Además, se menciona que la preferencia de viaje del turista interno será hacia destinos cercanos en donde existan las condiciones sanitarias adecuadas como espacios abiertos, naturales, culturales, etc.; con respecto a la actitud de las personas frente a la pandemia, Farmaki (2021) menciona que el paso del tiempo parece aumentar la probabilidad de que los turistas se olviden de la coyuntura originada por la pandemia Covid-19 y reanuden el viaje, por lo que los factores emocionales, las necesidades, deseos y motivaciones de viaje de los turistas potencian esta posibilidad.

El Turismo Rural Comunitario [TRC] ha ido en aumento, por la diferente y novedosa propuesta que se propone al turista, desde el 2008 el MINCETUR viene apoyando los emprendimientos peruanos de TRC, esta modalidad de turismo contribuye al desarrollo y progreso de las comunidades rurales mediante la generación de ingresos, promoviendo del empleo, conservación y revalorización de la cultura y la naturaleza, etc.

Figura 11

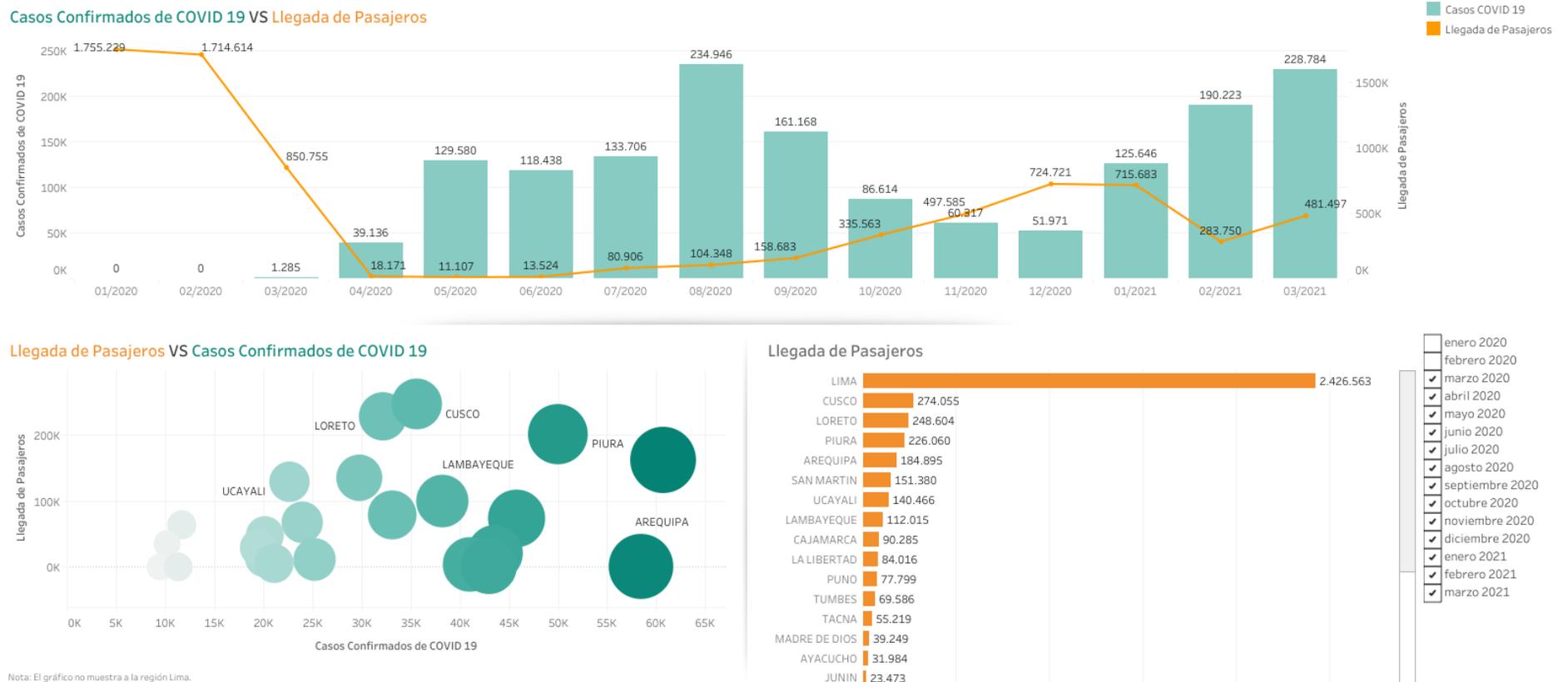
Mapa de Covid-19 en el Perú, corte al 30 de junio del 2021



Fuente: Adaptado de Mapa del Covid 19 en el Perú, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2021, https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/monitoreoCovid.html

Figura 12

Comparativo del Covid 19 y llegada de pasajeros



Fuente: Adaptado de *Comparativo del Covid 19 y Llegada de Pasajeros*, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2021, https://www.mincetur.gob.pe/centro_de_Informacion/mapa_interactivo/covidPasajeros.html

2.1.4. Fuerza Tecnológica y Científica (T).

A raíz de la pandemia originada por la Covid-19, el uso de la tecnología digital se ha vuelto realmente importante para mantenernos conectados y contrarrestar el aislamiento por lo que América Latina y el Caribe tienen una gran oportunidad para aprovechar la digitalización y hacer frente a la coyuntura de la Covid-19.

Según Agudelo et al. (2020) mencionan que:

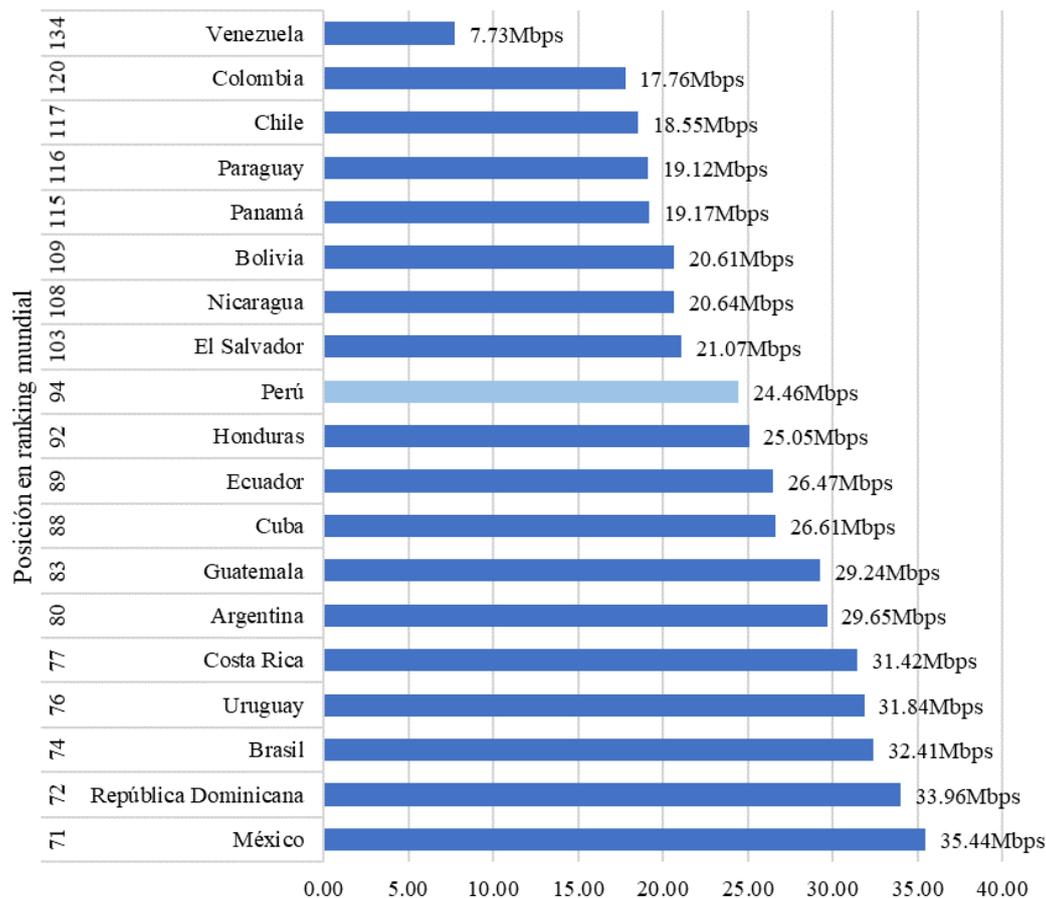
La infraestructura de telecomunicaciones es crítica para soportar el accionar económico y social de hoy en día. Es una infraestructura robusta, innovadora y cambiante. El acceso a ella, al internet, a los servicios de telecomunicaciones y las tecnologías de la información es un derecho humano que permite habilitar el ejercicio de otros derechos fundamentales como la salud, la educación, la cultura, la seguridad, la libertad de expresión y la movilidad entre otros. Esta infraestructura es estratégica, porque en situaciones críticas como la que se enfrenta contra la Covid-19 preserva el ejercicio de estos derechos y es el mejor aliado de los gobiernos y la sociedad para mantener la economía. (p. 3)

Según reporte del segundo trimestre del INEI (2020) “En 99 de cada 100 hogares existe al menos una herramienta de Tecnología de Información y Comunicación”. Lo cual significa un aumento en comparación con el primer trimestre del 2020 de 4 puntos porcentuales.

En el reporte de Ookla Insights (2021) Perú se encuentra en el puesto 94 en el ranking mundial de velocidad de internet y el puesto 9 en América Latina con 24.46 Mbps. (Observar Figura 13).

Figura 13

Índice global de velocidad de internet de los países de américa latina y posición en el ranking mundial



Fuente: Adaptado de *Speedtest Global Index*, Ookla Insights, 2021, <https://www.speedtest.net/global-index>

En la investigación de Flores-Cueto et al. (2020) mencionan que el 80.5 % de adolescentes son los que tienen mayor acceso a internet, y que el 81% utilizan un dispositivo móvil para acceder a tal, concluyen además que existe una brecha digital en los diferentes sectores del Perú, en la cual se debe tomar conciencia y actuar a fin de aminorar mencionada brecha. Según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] existe una brecha para el sector telecomunicaciones valorizada en 28.217 millones de soles (MEF, 2019, p. 23).

A medida que la tecnología avanza es cada vez más necesario que el turismo se acople a nuevas tecnologías que hoy en día hacen que las personas optimicen su tiempo teniendo la facilidad de encontrar lo que necesiten utilizando TICs. el 76% de los turistas nacionales buscan información del destino Arequipa en internet antes de realizar el viaje (PromPerú, 2019b), para el turista extranjero que visita Arequipa, el medio que más influye en la elección del destino es internet (PromPerú, 2019a).

En la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 - 2023 desarrollada por el MINCETUR (2021), se menciona el desarrollo de TICs como el aplicativo ¿Y tu que planes? en donde se brindará información de alternativas de rutas cortas principalmente de 6 destinos de Perú, siendo Arequipa uno de los seis destinos. Lanzamiento de App Gastronomía, que ayudará a difundir nuestra gastronomía siendo parte de la primera etapa de este lanzamiento Lima y Arequipa. Entre otras acciones que incluyen el e-commerce, e-destinations, e-travel, etc. Destacando la propuesta de crear lineamiento en busca del “Smart City”.

El marketing es esencial para el desarrollo de cualquier empresa relacionada al turismo, Alford y Jones (2020) comentan que más del 85% de los visitantes reservan su viaje en línea utilizando plataformas como booking o Airbnb, es por esto que tener conocimientos en tecnologías como el e-bussiness, e-marketing, entre otras es esencial, ya que tiene gran relevancia y/o efectos el aplicar este tipo de tecnologías como estrategia de marketing.

A su vez Domínguez-Navarro & González-Rodríguez (2020) destacan que la buena gestión de las redes sociales puede generar una ventaja competitiva en el mercado, ya que millones de viajeros consultan estas antes de elegir un destino. Hoy en día, los clientes potenciales priorizan las experiencias compartidas, y se fijan en

comentarios relacionados con la experiencia que han tenido las personas que ya han visitado el lugar, eso quiere decir que ya no basta con imágenes, videos, descripciones, etc. ahora los clientes buscan comentarios en las redes sociales (de cliente a cliente).

Por ejemplo, TripAdvisor ofrece reseñas y opiniones relacionadas con viajes sobre establecimientos de alojamiento, restaurantes y atracciones. Además, muchos sitios web, que tradicionalmente se conocen como motores de reserva, incluidos; Booking.com, Airbnb.com, etcétera, también proporcionan reseñas de hoteles, restaurantes y otras comodidades (Camilleri, 2018, p. 92). Según Lovón Cueva & Rodríguez (2020) señalan que utilizar el Airbnb como estrategia para el turismo es bastante significativo, ya que potencia la afluencia de turistas a la ciudad dándoles un sentido de familiaridad, accesibilidad y pertenencia al lugar.

2.1.5. Fuerza Ecológica y Ambiental (E).

El tema ambiental ha cobrado una gran importancia en la agenda política hoy en día, esto debido al cambio extremo del clima, dando lugar a la respuesta global en el Acuerdo de París. En los últimos años las personas han ido teniendo cada vez mayor conciencia sobre el ritmo alarmante del cambio climático y sus efectos destructivos. Muchos destinos turísticos han tomado medidas para contrarrestar la situación.

El WTTC en asociación con la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático [CMNUCC] han generado un vínculo entre el turismo y el cambio climático con la finalidad de aumentar la conciencia de las personas sobre la contribución positiva de los viajes y el turismo en la reducción del cambio climático.

A raíz de la crisis sanitaria originada por la Covid-19 y la exposición al contagio se han tomado medidas de bioseguridad por lo que se ha dado mayor uso a productos

cuya composición fundamental es el plástico (bolsas, mascarillas desechables, etc), esto ha originado un aumento considerable en la contaminación ambiental.

2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Para la correcta ponderación de las Oportunidades y Amenazas de la matriz MEFE se consultó la opinión de expertos (Anexo 4).

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

<i>Factores determinantes de éxito</i>	Peso	Valor	Ponderación
<i>Oportunidades</i>			
O1. Apoyo del gobierno en la reactivación del destino Valle del Colca como prioridad "destino ancla".	0.10	2	0.20
O2. Aumento de ingreso de divisas por turismo antes de pandemia.	0.07	2	0.14
O3. Arequipa se encuentra cerca al destino principal de Perú (Cusco - Machu Picchu).	0.10	4	0.40
O4. Gastronomía Peruana de gran reconocimiento atrayendo al turista extranjero en conocer el destino Arequipa.	0.05	2	0.10
O5. Se recomienda visitar Arequipa como primer destino al visitar Perú, para la aclimatación del turista extranjero.	0.09	3	0.27
O6. Interés de turistas por destinos naturales, de aventura y de espacios abiertos que permitan el distanciamiento social.	0.08	4	0.32
O7. Incremento del interés por el Turismo Rural Comunitario.	0.05	2	0.10
O8. Aumento del uso de TICs para planificación de viajes (Airbnb, Booking, TripAdvisor, etc).	0.07	3	0.21
<i>Subtotal</i>	<i>0.61</i>		<i>1.74</i>
<i>Amenazas</i>			
A1. Inestabilidad política en Perú.	0.10	3	0.30
A2. Aumento del desempleo turístico debido a la pandemia.	0.07	4	0.28
A3. Panorama de incertidumbre sobre la Covid-19 y sus contagios.	0.05	3	0.15
A4. Falta de utilización de TICs en empresas de turismo.	0.07	4	0.28
A5. Infraestructura de telecomunicaciones y tecnología deficiente.	0.05	2	0.10
A6. Aumento de la contaminación por el uso de mascarillas.	0.05	3	0.15
<i>Subtotal</i>	<i>0.39</i>		<i>1.26</i>
<i>Total</i>	<i>1.00</i>		<i>3.00</i>

Fuente: Adaptado de "Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)" en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.), por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Nota. Valor: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal.

2.3. Turismo en el Valle del Colca y sus Competidores

2.3.1. Poder de Negociación de los Proveedores.

Se toma como proveedores del destino “Valle del Colca” a todas las empresas relacionadas al sector turismo en Caylloma, como: hoteles, agencias de viaje, restaurantes, empresas turísticas, transporte, etc. Los cuales forman parte importante de la cadena de valor puesto que estos afectan de manera directa la percepción de calidad del destino en mención. El turista tiene una percepción buena de los proveedores, más esta podría ser mejorada (Figura 14).

Figura 14

Satisfacción general con respecto a los servicios turísticos en Arequipa



Fuente: Adaptado de “Satisfacción General con respecto a los servicios turísticos en Arequipa” en *Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita Arequipa* (p. 23), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2019

(https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/553414/Arequipa_Nivel_Satisfacción_Turista__2019.pdf)

2.3.2. Poder de Negociación de los Compradores.

Los compradores en este caso vendrían a ser los turistas que visitan el “Valle del Colca”, los turistas tienen mayor acceso a medios y plataformas digitales que le permiten tener una idea de cómo es el destino que van a visitar, como es el hotel en donde se van a hospedar, cuáles son los mejores restaurantes, etc. Según el perfil de turista extranjero que visita Arequipa más del 50% consulta internet para elegir su

destino. Para poder reservar y pagar alojamientos usan Booking, Airbnb, Tripadvisor, Hostelworld.com, Skyscanner.com, Expedia, Trivago, etc. (PromPerú, 2019^a).

2.3.3. Amenaza de los Sustitutos.

Hoy en día los turistas realizan más sus operaciones por medios digitales e internet, con lo que pueden tener un acercamiento directo con los hoteles, restaurantes, atractivos, etc. Incluso existe información en internet de itinerarios o recomendaciones para visitar un destino, lo cual los hace prescindir de una agencia de viajes.

2.3.4. Amenaza de los Entrantes.

En la estrategia nacional de reactivación del sector turismo 2021 – 2023 se consideraron destinos foco, los cuales son destinos que tienen potencial para ser desarrollados y potenciados, los destinos que se consideraron fueron los siguientes: Kuélap y Utcubamba, Playas del Norte, Ruta Moche, Río Amazonas, Tarapoto – Altomayo, Cajamarca, Cordillera Blanca – Huascarán, Apurímac, Moquegua, Selva Central (Junín, Huánuco, Pasco, Ucayali), Ayacucho, Huancavelica (MINCETUR, 2021).

2.3.5. Rivalidad de los Competidores.

Según el Reporte Mensual de Turismo, el Valle del Colca fue el quinto destino más visitado (MINCETUR, 2019).

Tabla 16

Principales destinos del Perú más visitados

Museo, Sitio Turístico y Área Natural	Región	Nacional	Extranjero	Total
Santuario Histórico de Machu Picchu	Cusco	239,028	822,931	1,061,959

Sacsayhuaman	Cusco	199,254	339,651	538,905
Complejo Arqueológico de Moray	Cusco	130,298	240,925	371,223
Reserva Nacional de Paracas	Ica	254,495	88,104	342,599
Valle del Colca	Arequipa	72,489	116,346	188,835
Monasterio de Santa Catalina	Arequipa	50,004	112,197	162,201
Museo de Tumbas Reales del Señor de Sipán	Lambayeque	110,537	6,314	116,851
Museo de Sitio Huaca Pucllana	Lima	19,088	94,573	113,661
Reserva Nacional del Titicaca	Puno	25,544	87,363	112,907
Santuario Histórico Pampa de Ayacucho	Ayacucho	109,253	1,132	110,385

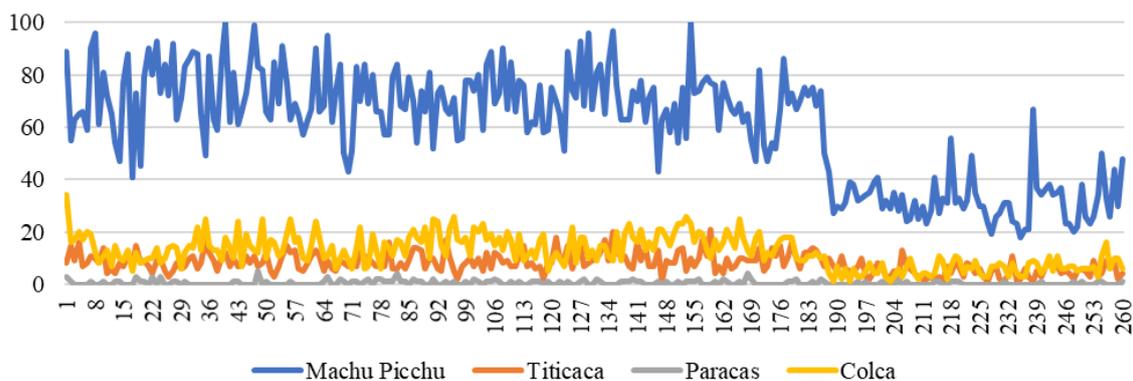
Fuente: Adaptado de *Reporte Mensual de Turismo – Agosto 2019* (p.3), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2019 (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/65titicaca6565as/ReporteTurismoMensual/RMT_Agosto_2019.pdf)

En la estrategia nacional de reactivación del sector turismo 2021 – 2023 se consideró como destinos ancla a los siguientes destinos: Puno – Lago Titicaca, Lima – Callao, Rutas Cortas de Lima, Cusco – Machu Picchu, Arequipa – Colca, Paracas – Nasca, Manu – Tambopata y Tacna (MINCETUR, 2021).

Realizando un análisis del interés de viaje del turista a nivel mundial en un periodo de 5 años sobre los destinos de Machu Picchu, Titicaca, Paracas y Colca utilizando la herramienta de Google Trends se encontró que la media de interés de los destinos es de 60.01%, 8.09%, 0.60% y 12.35% respectivamente.

Figura 15

Análisis de interés de los principales destinos de Perú en un periodo de 260 semanas



Fuente: Adaptado de GoogleTrends, recuperado de:
<https://trends.google.es/trends/explore?cat=707&date=today%205-y&q=Machu%20Picchu,%20Fm%20F0152ln,Paracas,Colca> [28-05-2021]

2.4. Sector Turismo y sus Referentes

Según el Foro Económico Mundial el top 25% de países que dominan la industrial de los viajes y turismo cuentan con más del 80% del PBI mundial de Viajes y Turismo y estos países reciben al 70% de turistas internacionales, estos son: China, México, Malasia, Tailandia, Brasil, la India y Emiratos Árabes Unidos. Perú está considerado dentro del top 50% como turismo creciente. Además, establece 14 pilares con 90 indicadores que brindan un puntaje de la competitividad de viajes y turismo (Consejo Nacional de Competitividad, 2019).

Figura 16

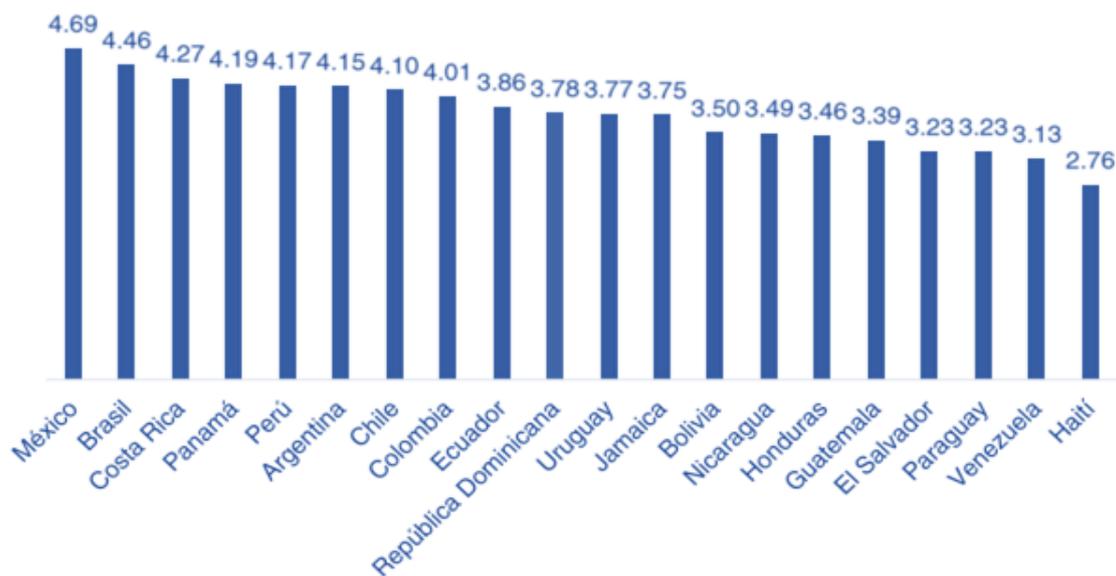
Estructura del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo



Fuente: Adaptado de "Estructura del Índice" en *Índice de Competitividad Viajes y Turismo* (p. 1), por Consejo Nacional de Competitividad, 2019, recuperado de: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2019/09/Indice-de-Competitividad-Viajes-y-Turismo-2019.pdf>

Figura 17

Índice de Competitividad en Viajes y Turismo: Latinoamérica y el Caribe (2019)



Fuente: Adaptado de “Índice de Competitividad en Viajes y Turismo: Latinoamérica y el Caribe (2019)” en *Índice de Competitividad Viajes y Turismo* (p. 4), por Consejo Nacional de Competitividad, 2019, recuperado de: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2019/09/Indice-de-Competitividad-Viajes-y-Turismo-2019.pdf>

2.5. Matriz del Perfil Competitivo

Para la correcta evaluación de los factores clave de éxito y los destinos considerados como competencia en la matriz MPC se consultó la opinión de expertos (Anexo 4).

En la Tabla 17 se observa que obtiene un mayor puntaje el destino de Machu Picchu – Cusco, por lo que este destino sería la principal competencia para el Valle del Colca.

Tabla 17

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Clave de Éxito	Peso	Valle del Colca – Arequipa		Huacachina – Ica		Lago Titicaca – Puno		MachuPicchu – Cusco	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1. Apertura Internacional	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20
2. Sostenibilidad Ambiental	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
3. Seguridad	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27
4. Salud e Higiene	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5. Entorno de Negocios	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
6. Infraestructura de Transporte Aéreo	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18
7. Infraestructura del Transporte Terrestre y portuario	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
8. Infraestructura de Servicio Turístico	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30
9. Infraestructura de Telecomunicaciones	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
10. Precios Competitivo	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
11. Recursos Humanos y Mercado Laboral	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
12. Priorización de Viajes y Turismo	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
13. Recursos Naturales	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
14. Recursos Culturales y Viajes de Negocio	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28
TOTAL	1.00		2.78		2.25		2.64		2.91

Fuente: Adaptado de “Matriz del Perfil Competitivo (MPC)” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

2.1. Matriz de Perfil Referencial

Para la correcta evaluación de los factores clave de éxito y los destinos considerados como referenciales en la matriz MPR se consultó la opinión de expertos (Anexo 4).

En la Tabla 18 se observa que obtiene un mayor puntaje Chichen Itza – México, por lo que se debe tomar a este destino como referencia en cuanto al desarrollo turísticos realizando un benchmarking.

Tabla 18

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Clave de Éxito	Peso	Valle del Colca – Arequipa		Chichen Itza – México		Rio de Janeiro – Brasil	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1. Apertura Internacional	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
2. Sostenibilidad Ambiental	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3. Seguridad	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
4. Salud e Higiene	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5. Entorno de Negocios	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
6. Infraestructura de Transporte Aéreo	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
7. Infraestructura del Transporte Terrestre y portuario	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
8. Infraestructura de Servicio Turístico	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
9. Infraestructura de Telecomunicaciones	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
10. Precios Competitivo	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
11. Recursos Humanos y Mercado Laboral	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
12. Priorización de Viajes y Turismo	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
13. Recursos Naturales	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
14. Recursos Culturales y Viajes de Negocio	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14
TOTAL	1.00		2.78		3.41		3.13

Fuente: Adaptado de “Matriz de Perfil Referencial (MPR)” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.), por F. D’Alessio, 2015, p. 132. Lima, Perú: Pearson.

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza Menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

3. Evaluación Interna

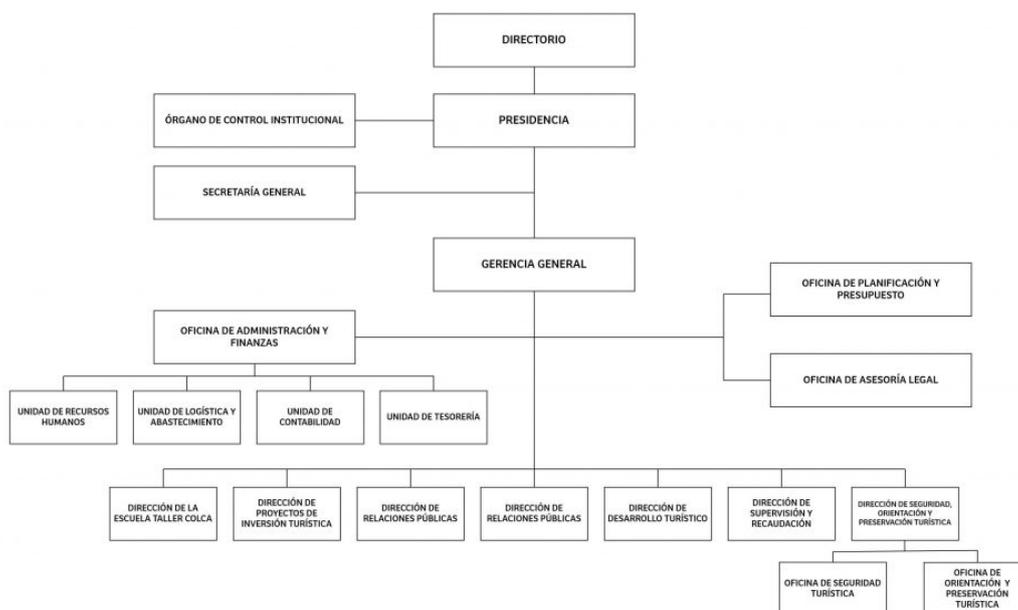
3.1. Análisis Interno AMOFHIT

3.1.1. Administración/Gerencia (A).

En la actualidad, la administración y gerencia del turismo en el Valle del Colca está a cargo de la Autoridad Autónoma del Colca y Anexos [AUTOCOLCA], creada por Ley N° 24521 el 06 de junio de 1986, su modificatoria Ley Nro. 28537 del 02 de junio del 2005 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo No 004-88-ICTI/TUR. Actualmente está adscrita a la Municipalidad Provincial de Caylloma por Ordenanza Regional Nro. 141-Arequipa.

Figura 18

Organigrama estructural de AUTOCOLCA



Fuente: Adaptado de “Organigrama Estructural de la Autoridad Autónoma del Colca y Anexos”, Autoridad Autónoma del Colca y Anexos [AUTOCOLCA], recuperado de: <https://www.colcaperu.gob.pe/70iticaca70/>

Dentro de su jurisdicción se encuentran las provincias de Caylloma (Departamento de Arequipa), Arequipa (Departamento de Arequipa) y Sánchez Cerro (Departamento de Moquegua).

Tabla 19

Cuadro resumen de jurisdicción de AUTOCOLCA

Departamento	Provincia	Distritos
Arequipa	Caylloma	Tisco, Sibayo, Callalli, Tuti, Coporaque, Chivay, Yanque, Ichupampa, Achoma, Maca, Lari, Madrigal, Tapay, Cabanaconde, Huambo, Huanca, Lluta, San Antonio de Chuca, Caylloma y Majes.
Arequipa	Arequipa	Cayma, San Juan de Tarucani, Yura, Yanahuara, San Antonio de Chuca y Yanque
Moquegua	Sánchez Cerro	Ubinas
Arequipa	Arequipa	Andagua, Chachas y Ayo

Fuente: Adaptado de “Cuadro Resumen de Jurisdicción de AUTOCOLCA”, Autoridad Autónoma del Colca y Anexos [AUTOCOLCA], recuperado de: <https://www.colcaperu.gob.pe/70iticaca70/>

Las visitas turísticas son registradas por AUTOCOLCA, esta se encarga del registro mediante el cobro del boleto turístico, la venta de este boleto turístico se realiza en la oficina principal de AUTOCOLCA en la ciudad de Arequipa. (Aronés Ochoa, 2014), los precios se aprecian en la Tabla 24.

Rivero Benavente et al. (2018) en su trabajo de tesis mencionan diversas instituciones encargadas de la gestión turística en Arequipa, algunas de estas se encuentran en la Tabla 29. Lo que nos lleva a la conclusión de que hay diversas organizaciones y entidades que están involucradas en la difusión del turismo de la ciudad de Arequipa, siendo comprendida dentro de esta región el destino turístico del Valle del Colca – Caylloma.

Poma Bonifaz & Aronés Ochoa (2014) mencionan que existe una débil institucionalidad en la provincia y la ausencia de un plan de gestión actualizado para el Valle del Colca.

3.1.2. Marketing y Ventas (M).

El ente encargado de la difusión del Valle del Colca como destino turístico es el AUTOCOLCA, para el desarrollo y análisis del marketing y ventas se realizó un análisis del Mix marketing (McCarthy, 1960)

3.1.2.1. Producto.

El Valle del Colca está situado al norte de la ciudad de Arequipa, a una distancia de 161 km, se ubica el Valle del Colca. Es la parte sierra de la provincia de Caylloma, cuya capital es Chivay, circunscripción política que abarca desde los desiertos de Pedregal y Sihuas en la costa, y se eleva hasta los 5597 msnm en la emblemática

cordillera nevada del Misti (Robles Mendoza, 2008; como se citó en Carpio Rosado, 2018, p. 51).

Baldárrago (2007) menciona que el Valle del Colca se ubica en 11 de los 20 distritos que conforman la Provincia de Caylloma, Chuctaya Jincho (2019) sostiene que el Valle del Colca, se origina cerca al poblado de Tisco y abarca hasta Huambo a 1800 msnm, donde se inicia el desierto, Abarca desde Chivay hasta Cabanaconde, el cual se encuentra a 3287 msnm. Los pueblos principales de este a oeste son Tisco, Sibayo, Callalli, Tuti, Chivay, Yanque, Coporaque, Achoma, Lari y Maca.

Figura 19

Ubicación de Caylloma



Fuente: Adaptado de “Ubicación del Valle del Colca”, recuperado de: <https://colca.info/ubicacion/>

La provincia de Caylloma posee 102 de 339 recursos turísticos inventariados a la fecha, seguidos de Arequipa con 89 y La Unión con 52. Dentro de Caylloma los distritos con mayores atractivos turísticos son Coporaque, Sibayo, Yanque, Lluta y Cabanaconde.

Tabla 20

Cantidad de recursos turísticos de Caylloma por distrito

Distritos	Cantidad
Coporaque	17
Sibayo	16
Yanque	16
Lluta	12
Cabanaconde	11
Callalli	6
Chivay	6
Madrigal	4
Maca	3
Tapay	2
Lari	2
Ichupampa	2
Tuti	1
Achoma	1
San Antonio De Chuca	1
Huambo	1
Tisco	1
Total general	102

Fuente: Adaptado de “Mapa de Ubicación de Recursos Turísticos y Emprendimientos de Turismo Rural Comunitario”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], recuperado de: <https://sigmincetur.mincetur.gob.pe/turismo/> [13-12-2020]

El turismo en el Valle del Colca se desarrolla en dos rutas principales de Caylloma que son la Ruta del Margen Derecho y la Ruta del Margen Izquierdo, conformados por los distritos y atractivos turísticos que se encuentran en la Tabla 21.

Tabla 21

Atractivos turísticos por ruta turística

Ruta	Distrito	Atractivo turístico
Ruta Margen Izquierda	Yanque	Anfiteatro de Ocolle, Andenes de Llactacucho, El Complejo Arqueológico de Uyo, La casa Inca de yanque, Aguas termales de Chacapi, Aguas Termales de Puye I, Puye II y Puye III, Museo de Yanque, El templo de la Inmaculada Concepción, Cuevas de Pallaclli, La Pulpera, Maqueta Yuraccacca, Molino de Piedra de Ccahuasa, Museo de Yanque, Puente Cervantes, Tumbas Shininea
	Achoma	Maqueta de Piedra, Templo de los Santos Reyes Magos y Nuestra Señora de Belén, La Fortaleza de Auqueniquita, Mirador de San Miguel

	Maca	Cerro Tulelar de Pachamarka, Iglesia de Santa Ana de Maca, Volcán Sabancaya, El Complejo Arqueológico de Choquetico o Peña Blanca, Mirador Anhuilque
	Cabanaconde	Cañón del Colca, Complejo arqueológico de Ccallamarca, Valle de Sangalle, Mirador de la Cruz del Cóndor, Muralla la Trinchera, Palacio Inca Provinciano – Casa Junco Ninahuaman, Templo de San Pedro Alcántara, Templo de San Sebastián de Pinchollo, Tumbas de Choquetito, Volcán Hualca, Mirador de Achachiwa, Mirador de San Miguel, Mirador de Umawasi, Mirador de Antesana, Mirador de Ichircate
	Tapay	El Mirador de Tocayo, Templo de Santa María Magdalena, Apacheta, Pacla Apacheta, Ccarecnamalata, Utupara, Cruzpata, Jurgaño, La Catarata de Huaruro, La Catarata Fure
	Coporaque	Sitito Arqueológico de Quitaplaza, Templo de Santiago Apóstol, Agua Termales de Salliwua, Capilla San Sebastián, Centro Arqueológico de San Antonio, Centro Arqueológico de Tunza, Centros Arqueológicos de Tunsahuaynalama y Choccpayo, Centro Arqueológico Llactapampa o Maucacoporaque, Fortaleza Militar de Pumachiri, Laguna de Choccpayo, Ruinas de Pucara, Volcán de Pumachiri, Centro artesanal Sumaq Lllankay
Ruta Margen Derecha	Ichupampa	Templo de san Juan Bautista de Ichupampa, Casa de los Musulmanes, Anfiteatro de Chachahuani, Andenerías de Ichupampa
	Lari	Templo de la Purísima Concepción de Iari, Laguna de Tres Colores, Nevado del Mismi, Restos Arqueológicos de Charasuta, Palacio Inca
	Madrigal	Templo de la Purísima Concepción de Iari, Laguna de Tres Colores, Nevado del Mismi, Restos Arqueológicos de Charasuta, Palacio Inca
	Tapay-2	Templo de la Purísima Concepción de Iari, Laguna de Tres Colores, Nevado del Mismi, Restos Arqueológicos de Charasuta, Palacio Inca
	Tuti	Las Colcas de Pumunuta, Formación Rocosa Choqueqorao, El Templo de la Santa Cruz, Laguna de Pariguanacocha, Las cataratas de Lilliropp'ausa, Serenayop'ausa, Aqueña Pausa, Chullpas de Auquimarca
Ruta Alta	Sibayo	Pueblo de Piedra, Agua Termal Qollpa Pampa (Pampa con Salitre), El templo de San Juan Bautista de Sibayo, La Ciudadela de 74iti'ra, El Arco Punko o Pashña Pacana, Casa Cural Catarata del Diablo, Cerro 74iti'ra, Chullpas de Huañaccascca, Complejo funerario de Amaytera, Laguna de Chungara
	Callalli	Las Cuevas de Mollepunku, Baños termales del Inca, Chullpas de Tahuaya y Tantara, Templo San Antonio de Padua, Ventana del Colca, Centro Artesanal de Callalli Maquicentro, Choqueshisha, Castillos Encantados

	Caylloma	Laguna artificial de Huarachuarco, Laguna de Carhualaca, Laguna de Chocochocha, Laguna de Wilafro, La Catedral, Arte rupestre
	Tisco	Cueva de Wangarani, El templo de san Pedro apóstol, Las Torres de Choqolaqa, Laguna Encantada
	San Antonio de Chuca	Pinturas Rupestres de Pillones, Capillas Coloniales, Poblado de Chuca y Pillones, Aguas termales de Chuca y Colcahuallata, EL Bosque de Piedras de Mauca Arequipa o Imata
	Majes	Irrigación de sembríos, Fuente lechera del Sur, Oasis en el desierto
	Huambo	Complejo Arqueológico de Jayaquima (sectores agrícola, funerario, militar y civil), Valle de Canco (frutales, aguas termales, sitios arqueológicos y logros contemporáneos), Chullpas Anca, Pucara, San Miguel, Santa María, Hutk'os (forados y cavernas), Templo de San Lorenzo
Ruta del Ampato	Lluta	El valle de los Enigmas (Bosque de piedras), Templo Colonial del Espíritu Santo de Lluta, Mina de sal de Lluta, Cascadas de Negropampa, Cascca de Lluta (Pago a la 75iticaca75 y limpieza del canal), Huellas de dinosaurio – Viscayacu, Sitito Arqueológico de Llactapata, Complejo Arqueológico de El Gentilar, Pinturas rupestres de Huato Ccasa, Mirador Natural de Saranquima (Taya), El Volcán Ampato (Taya), El Cañón de Pichirigma (Taya), Aguas termales de las Pacchas encantadas, Miradores de Capilla y Pataccasa
	Huanca	Cañón del Pichirigma, Complejo Arqueológico de Sonccoquilla (sectores agrícola, funerario, militar y civil), Pinturas Rupestres de Pichilla, El Lagarto de Huanca, Las Torres Encantadas

Fuente: Adaptado de Autoridad Autónoma del Colca y Anexos [AUTOCOLCA], recuperado de: <https://www.colcaperu.gob.pe/valle-del-colca/>

En el trabajo de investigación realizado por Achahui Sanchez & Choquehuanca Quispe (2015) menciona que la Ruta Margen Izquierdo es el más explotado ya que aquí se encuentran los atractivos turísticos más representativos, como lo son el Cañón del Colca, las Aguas Termales, el Mirador de la Cruz del Cóndor, etc. además mantienen que la Ruta Margen Derecho tiene un gran potencial turístico, la cual debería tener una adecuada gestión turística de las autoridades responsables acompañada de estrategias de difusión y promoción.

Los recursos turísticos inventariados en Caylloma están clasificados en 6 categorías como se observa en la Tabla 22. En donde se puede apreciar que en su mayoría son representados por el turismo cultural y el ecoturismo son predominantemente. Cada recurso turístico se encuentra especificado y detallado en el Anexo 3.

Tabla 22

Cantidad de recursos turísticos por categoría y tipo en Caylloma

Categoría	Tipo	Cantidad
1. Sitios Naturales	Agua termo-mineral	6
	Caídas de agua	2
	Cañones	2
	Cavidades naturales	1
	Corrientes de agua	1
	Cuerpo de Agua	3
	Montañas	8
	Otros	1
	Valles	3
	Zonas paisajísticas	5
	Total	32
2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	24
	Lugares Históricos	4
	Museos y otros	2
	Pueblos	8
	Sitios Arqueológicos	21
	Total	59
3. Folclore	Creencias Populares	1
	Músicas y Danzas	2
	Total	3
4. Realizaciones Técnicas, Científicas y Artísticas Contemporáneas	Explotaciones Industriales	3
	Explotaciones Mineras	1
	Total	4
5. Acontecimientos Programados	Fiestas	1
	Total	1
6. Emprendimiento De Turismo Rural Comunitario	SUR	3
	Total	3
Cantidad Total de Recursos Turísticos		102

Fuente: Adaptado de *Mapa de Ubicación de Recursos Turísticos y Emprendimientos de Turismo Rural Comunitario*, Sistema de Información Geo referencial de Mincetur [SIGMINCETUR], recuperado de: <https://sigmincetur.mincetur.gob.pe/turismo/>

El Valle del Colca ha recibido reconocimientos como destino por su gran importancia en el mercado turístico internacional. En el 2015 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] declara patrimonio cultural inmaterial de la humanidad a la danza el Wititi. Luego en el 2019, la UNESCO declaró como geoparque mundial al Cañón del Colca y Volcanes de Andagua; en el 2020, recibió la certificación mundial como destino sostenible por parte de la Global Destination Leaders de los Países Bajos. Y ahora último recibió en abril del 2021 el reconocimiento en el Nivel Jerarquía 4, que es la máxima distinción que ostenta un recurso turístico en el mundo.

El turismo que ofrece el Valle del Colca es de 4 tipos principalmente descritos a continuación.

c) Ecoturismo en el Valle del Colca

El Valle del Colca posee paisajes y vistas naturales realmente maravillosas, una cultura rica y con gran potencial constituyéndose como “ecoturismo”, Córdova Aguilar (2003) menciona que la riqueza del paisaje vegetal es un atractivo que debe ser aprovechado mediante la creación de rutas de ecoturismo en donde se involucre a los pobladores para la implementación exitosa de proyectos turísticos comunales (pp. 81–85).

d) Turismo Rural Comunitario en el Valle del Colca

Actualmente en el Valle del Colca el turismo rural comunitario se desarrolla en 3 distritos: Sibayo, Yanque y Coporaque. En la investigación realizada por Carpio Rosado (2018) se menciona que en el Valle del Colca se ha generado una oferta de TRC trayendo consigo cambios positivos en las comunidades locales (p. 3).

e) Turismo Cultural en el Valle del Colca

Córdova Aguilar (2003) menciona como cualidades turísticas del Valle del Colca, la diversidad cultural de grupos humanos y tradiciones culturales, agropecuarias y culinarias, además de las muestras del pasado histórico, destaca además que son únicas (p. 10). También, en la tipología de los atractivos turísticos en el Valle del Colca se puede observar: arquitectura, espacios urbanos, lugares históricos, museos, pueblos y sitios arqueológicos que son característicos del turismo cultural, estas se pueden observar en la Tabla 22.

f) Turismo de Aventura en el Valle del Colca

En el trabajo de investigación de Chuctaya Jincho (2019) se obtuvo como resultado que el 51% y 37% de turistas extranjeros y nacionales (respectivamente) consideran que el Valle del Colca es un lugar ideal para realizar actividades de aventura, también obtuvieron que el 40% y 46% de turistas extranjeros y nacionales (respectivamente) están de acuerdo levemente con ello (p. 112).

Otros autores desarrollan que “en el Valle del Colca se viene fomentando el turismo de aventura, que comprende caminatas con llamas (camélido), andinismo, cabalgata, ciclismo y canotaje” (Achahui Sanchez & Choquehuanca Quispe, 2015, p. 119), “Destino Colca muy atractivo para público joven, por rutas de aventura y expediciones” (Aronés Ochoa, 2014, p. 123).

g) Otros Tipos de Turismos Desarrollados en el Valle del Colca

El turismo termal o de salud, actividad que se realiza en el balneario termomedicinal “La Calera”, el agroturismo, segmento del turismo rural que se viene

fomentando a través de la actividad agrícola (siembra y cosecha de cultivos nativos) (Achahui Sanchez & Choquehuanca Quispe, 2015, p. 119).

3.1.2.2. *Plaza.*

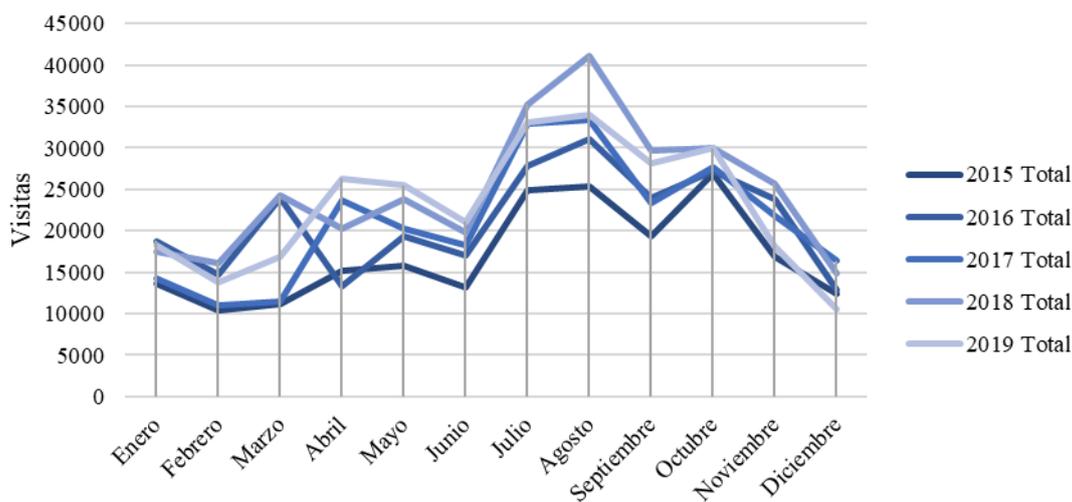
El reporte regional de turismo de la ciudad de Arequipa destaca que los principales lugares visitados en Arequipa son: Arequipa (95%), Cañón del Colca (57%), Chivay (54%), Cruz del Cóndor (32%) y el Convento de Santa Catalina (28%) (MINCETUR, 2020b), siendo el Valle del Colca – Caylloma el lugar más visitado.

En la Figura 6 las visitas internacionales en el Valle del Colca en el 2019 fueron de 173,214 (62.84%) y las visitas nacionales 102,409 (37.16%), En el 2020 el panorama de las visitas disminuyeron considerablemente, totalizándose en 14,691 y 34,911 de visitas internacionales y nacionales respectivamente (MINCETUR & DGIETA, 2021).

Del 2015 al 2019 se tenía un flujo turístico bueno en el Valle del Colca, en la Figura 20 podemos observar el comportamiento estacional que se desarrolla principalmente en los meses de mayo a octubre, en cambio en los restantes es más variable, siendo el mes de agosto del 2018 el punto más alto de la afluencia turística.

Figura 20

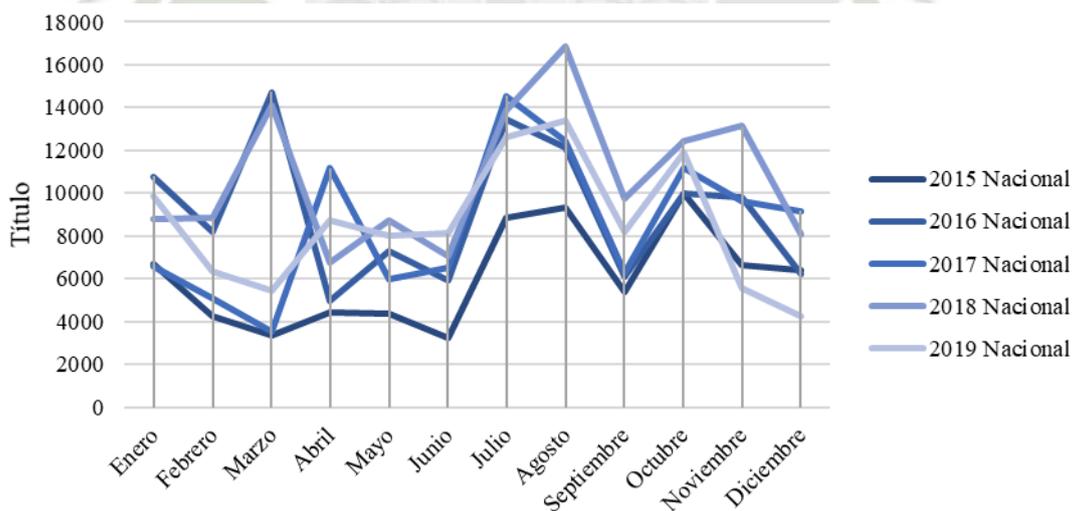
Comportamiento estacional de visitas turísticas al Valle del Colca, 2015 – 2019



Fuente: Adaptado de Arequipa: *Llegada de visitantes al Valle del Colca*, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], recuperado de: <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html> [31-12-2020]

Figura 21

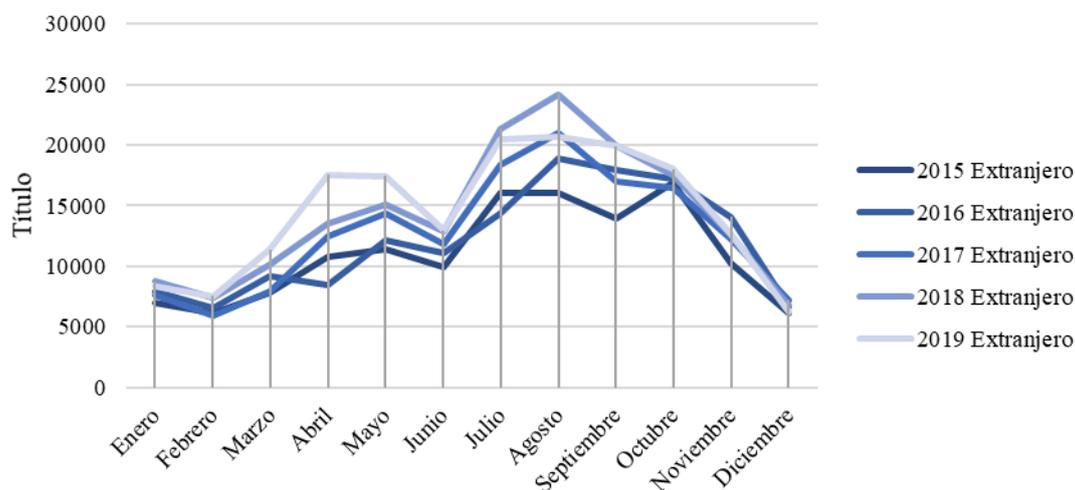
Comportamiento de las visitas de turistas nacionales al Valle del Colca, 2015 – 2019



Fuente: Adaptado de Arequipa: *Llegada de visitantes al Valle del Colca*, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], recuperado de: <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html> [31-12-2020]

Figura 22

Comportamiento de las visitas de turistas extranjeros al Valle del Colca, 2015 – 2019



Fuente: Adaptado de Arequipa: *Llegada de visitantes al Valle del Colca*, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], recuperado de: <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html> [31-12-2020]

Con el primer caso de Covid-19 en noviembre del 2019 y el incremento de estos en diversos países, generó pánico y miedo en las personas y esto sumado a las restricciones y medidas que tomaron los países originaron que a inicios del 2020 el turismo se contrajera significativamente (Tabla 23).

El 15 de marzo del 2020 El presidente Martin Vizcarra declaró el estado de emergencia que llevo al confinamiento sanitario a partir del 16 de marzo (El Peruano, 2020). Las cifras de visitas en el Valle del Colca en el mes de marzo disminuyeron en un 58.73% comparándolo con las cifras del 2019 (Anexo 2) los meses de abril, mayo, junio, julio, agosto y setiembre, no se registraron visitas por el confinamiento sanitario. Para el mes de octubre se observan visitas, esto debido a la apertura del Valle del Colca que fue en la quincena del mes de octubre. En los meses de noviembre y diciembre se aprecia mayor cantidad de visitas al Valle (en su mayoría nacionales).

Tabla 23

Llegada de visitantes al Valle del Colca, 2020

Mes	Nacional	Extranjero	Total
Enero	6229	5758	11987
Febrero	4968	4893	9861
Marzo	3045	3898	6943
Abril	0	0	0
Mayo	0	0	0
Junio	0	0	0
Julio	0	0	0
Agosto	0	0	0
Septiembre	0	0	0
Octubre	3860	5	3865
Noviembre	8436	0	8436
Diciembre	8373	137	8510
Total	34911	14691	49602

Fuente: Adaptado de Arequipa: *Llegada de visitantes al Valle del Colca*, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], recuperado de: <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/apdatosTurismo/Content2.html> [31-12-2020]

3.1.2.3. Precio.

El precio del boleto turístico electrónico [BTE] para el Valle del Colca comprende el circuito turístico Cañón del Colca, Salinas, Aguada Blanca y Valle de los Volcanes. El BTE varía de acuerdo con la nacionalidad como se ve en la Tabla 24, el cual puede ser adquirido con facilidad la página web del AUTOCOLCA.

Tabla 24

Precio del Boleto Turístico Electrónico para el Valle del Colca

	Extranjero	Latinoamericanos	Peruanos
Visitante	S/70.00 (USD 20.00)	S/40.00 (USD 11.43)	S/20.00 (USD 5.71)
Niño (6-15 años)	S/20.00 (USD 5.71)	S/20.00 (USD 5.71)	S/5.00 (USD 1.43)
Estudiante (Pregrado)	-	-	S/5.00 (USD 1.43)
Adulto Mayor (de 60 años a más)	-	-	S/5.00 (USD 1.43)

Fuente: de *Tarifario del Boleto Turístico*, recuperado de: <https://www.colcaperu.gob.pe/tarifario-del-boleto-turistico/> [08-06-2021]

Nota. El tipo de cambio usado es USD 1.00 = S/3.50. Adaptado

El gasto promedio del vacacionista nacional en Arequipa es de S/.595.00 (PromPerú, 2019b), el gasto promedio del turista extranjero en Perú es de USD 1666.00 (PromPerú, 2019^a).

3.1.2.4. Promoción.

La Estrategia del Turismo Rural Comunitario del MINCETUR se desarrolla en base a tres líneas de acción que buscan: (1) Fortalecer las competencias y capacidades de los emprendedores rurales para el adecuado manejo de sus negocios turísticos. (2) Constituir productos únicos y altamente competitivos, que permita la articulación comercial mediante los Workshop Regionales y las Jornadas de Comercialización y otras plataformas de promoción. Y (3) Fortalecer la política institucional orientada a generar un turismo sostenible a través del rol protagónico de los emprendedores y el acompañamiento técnico del MINCETUR, así como del posicionamiento del país como líder latinoamericano en Turismo Rural Comunitario (Carpio Rosado, 2018, p. 43). En el Valle del Colca se pueden identificar tres distritos con emprendimientos de turismo rural comunitario que son: Yanque, Sibayo y Coporaque.

Se ha desarrollado la campaña “Arequipa te Espera”. En donde AUTOCOLCA promociona el Circuito Turístico Cañón del Colca, Salinas, Aguada Blanca y Valle de los Volcanes. Por otro lado, se ha brindado el ingreso libre a los turistas con la finalidad de que estos se encuentren interesados en visitar el lugar y las empresas que están relacionadas al turismo en el Valle del Colca tengan la posibilidad de generar ingresos y reactiven su economía.

Finalmente, PromPerú (2020) lanza una campaña de sensibilización con el objetivo de inspirar y mantener vivo el deseo de todos los peruanos de volver a viajar y de reencontrarse con sus raíces y la naturaleza. Adicionalmente, mantener la esperanza

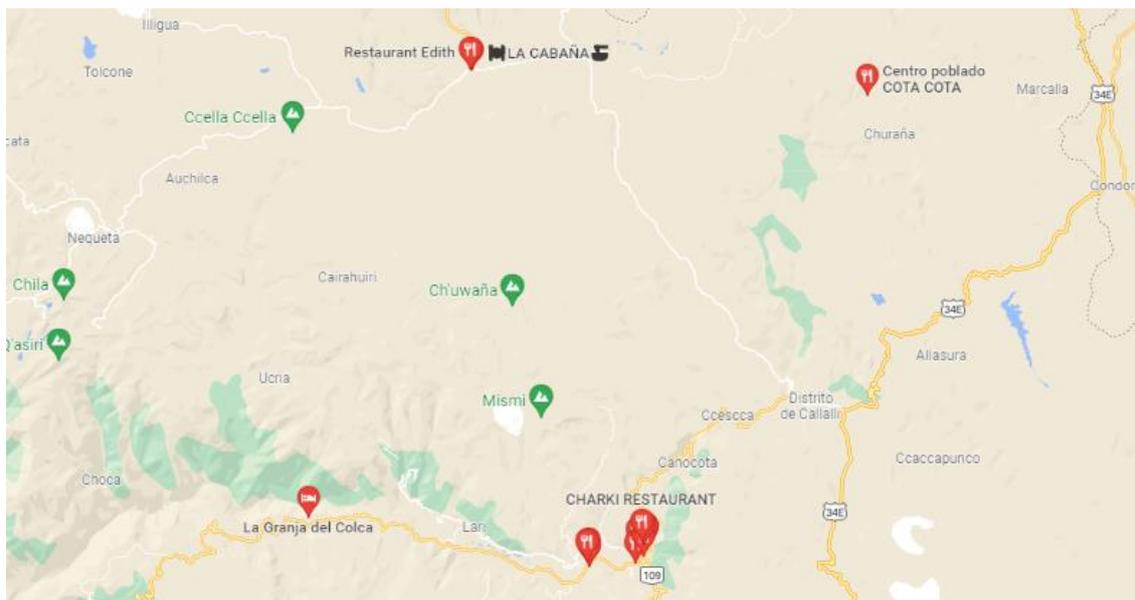
en los empresarios ante una pronta y gradual reactivación del sector. Cabe indicar que esta campaña es liderada por Mincetur, a través de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú).

Vale la pena resaltar lo referido por el Sr. Alejandro Alonso, Consejero Español de Industria y Turismo, “(...) la clave para lograr atraer al visitante y que invierta en el Colca no solo es necesario realizar campañas de promoción que interesen al turista, sino que las autoridades competentes (Gerencia Regional de Turismo- GERCETUR, AUTOCOLCA y la municipalidad Provincial de Caylloma) deben invertir en la formación y profesionalización de los agentes locales y creación de servicios de calidad, además, en la preservación, restauración y puesta en valor de los sitios arqueológicos y arquitectónicos, así como la conservación de los recursos naturales”. (Achahui Sanchez & Choquehuanca Quispe, 2015, p. 121)

3.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O).

Según datos obtenidos del Directorio de Establecimientos de Hospedaje Clasificados y/o Categorizados en Caylloma existen 23 establecimientos que se encuentran categorizados con 470 habitaciones y un total de 983 plazas cama. (MINCETUR, n.d.)

Respecto a los restaurantes, no se encontró información en las municipalidades o instituciones representativas en Caylloma por lo que se consultó la herramienta digital de Google Maps en donde se encontró el registro de 15 establecimientos.

Figura 23*Restaurantes registrados en Caylloma en Google Maps*

Fuente: Adaptado de Google Maps

Córdova Aguilar (2003) sostiene que existe una gran deficiencia en los servicios ofrecidos en el Valle del Colca, menciona por ejemplo que en los restaurantes existe una gran deficiencia en la atención al cliente, de igual forma ocurre en los hoteles en cuanto a la atención y además de esto la calificación que estos ostentan no corresponde (p. 85).

El Valle del Colca, conformada por los pueblos tradicionales, posee infraestructura básica como: agua potable, luz (suministro eléctrico), teléfono, señalización, alcantarillado, alternativo de residuos (biodigestor, pozo séptico, otros). Además de esto existen servicios complementarios como servicios de internet, bancos, cajero automático, estación de servicios, grifos, gasolineras y gasocentros, servicios de taxis, centro de salud – tópico, venta de materiales para fotografías, seguridad, comisaría, librerías, bodegas o minimarkets, etc.

Tabla 25

Servicios turísticos ofrecidos en el destino Valle del Colca

Servicio	Tipo	Observación
Alojamiento	Hoteles (especificar categorías)	En la ciudad de Arequipa y en los distritos de Chivay: de 4,3 y 2 estrellas. Yanque: de 3 estrellas Coporaque: de 3 estrellas.
	Albergues	En la ciudad de Arequipa y en los distritos de Yanque y Coporaque.
	Hostales	En la ciudad de Arequipa y en Chivay capital de la provincia de Caylloma; en la margen derecha del valle en los distritos de: Coporaque, Ichupampa, Lari, Madrigal y Tapay.
	Otros (Especificar)	Casas hospedajes y casas vivenciales.
Alimentación	Restaurantes	En la ciudad de Arequipa, en el distrito de Chivay y en los otros distritos que conforman los pueblos tradicionales del Valle del Colca.
	Kioskos de comida y bebidas	En la ciudad de Arequipa y en los distritos de los pueblos tradicionales del Valle del Colca.
	Bares	En la ciudad de Arequipa y en el distrito de Chivay y Cabanaconde.
	Cafeterías	En la ciudad de Arequipa y en el distrito de Chivay.
	Venta de comida Rápida	En la ciudad de Arequipa, Chivay y los distritos de los pueblos tradicionales del Valle del Colca.
Otros Servicios Turísticos	Agencia de Viajes	En la ciudad de Arequipa y Chivay.
	Servicio de Guiado. Idioma	En la ciudad de Arequipa y Chivay.
	Venta de artesanía	En la ciudad de Arequipa y en el distrito de Chivay y los puestos de venta de artesanía ubicados en los miradores turísticos de los pueblos tradicionales del Valle del Colca.
	Alquiler de camionetas 4 x 4	En la ciudad de Arequipa.
Lugares de Recreación	Discotecas	En la ciudad de Arequipa y en el distrito de Chivay.
	Peñas	En la ciudad de Arequipa y en el distrito de Chivay.
	Bares	En la ciudad de Arequipa y en los distritos de Chivay y Cabanaconde
Servicios Públicos	Boletería	Los Boletos turísticos son vendidos en la Ciudad de Arequipa en Urb. La negrita calle república de Chile 228, en Chivay oficina de Autocolca en la Plaza de Armas y en el anexo de Pinchollo.

Zonas de muestras artesanales, souvenirs, otros	En los distritos de los pueblos tradicionales del Valle del Colca.
Centros de interpretación	En el distrito de Chivay y en el Anexo de Pinchollo
Oficina de Información turística	En la ciudad de Arequipa (Perú), En Chivay, Cabanaconde y Anexo de Pinchollo los centros de información y orientación turística de Autocolca.
Puesto de auxilio rápido	En Cabanaconde y Tapay existen puestos de auxilio rápido para los turistas que realizan trekking dentro del cañón.
Museo de Sitio Turísticos	Museo de la Universidad Santa María en el distrito de Yanque, y el Museo Juanita en el distrito de Cabanaconde.

Fuente: Adaptado de *Recurso Turístico. Valle del Colca* (pp. 8-11), Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo [GERCETUR], 2020 https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/fichaInventario/index.aspx?cod_Ficha=616

3.1.4. Finanzas y Contabilidad (F).

El MINCETUR mediante el proyecto de inversión pública: “Mejoramiento de los servicios turísticos públicos de la Ruta Turística del Valle del Colca en el casco urbano de la localidad de Chivay – provincia de Caylloma, Región Arequipa”, con Código Unificado N° 2235746, mediante del cual se destina un determinado presupuesto a la municipalidad de Arequipa y Caylloma, este contribuye a alcanzar los objetivos planteados en el PENTUR al 2025, estando vinculado específicamente al pilar ii) Diversificación y consolidación de la oferta.

Mencionado proyecto busca el cierre de brechas en la calidad de los servicios turísticos públicos ubicados en recursos turísticos inventariados priorizados, mencionado proyecto se encuentra publicado en el portal de transparencia del MINCETUR.

A demás de esto el total recaudado generado por el cobro del BTE, a cargo del AUTOCOLCA, es invertido en su mayor parte en infraestructura (77%), promoción

(4%), gastos corrientes (18%) y en el desarrollo de capacidades de la población (1%) (Poma Bonifaz & Aronés Ochoa, 2014).

3.1.5. Recursos Humanos (H).

En Caylloma existe una población de 86,771 de habitantes, de los cuales 55,954 (64.48%) son población que pertenece al área urbana y 30,817 (35.52%) al área rural. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018^a, p. 25) Teniendo una densidad poblacional de 6.18 habitantes por kilómetro cuadrado.

Según el Censo Nacional de Población y Vivienda del 2017 la PET de Caylloma es de 64,492 lo que representa el 74.32% del total de la población de Caylloma. De la Tabla 26 podemos concluir que de la PEA Ocupada de Caylloma en su mayoría es representada por los hombres con un 58.86% del total de la PEA Ocupada.

Tabla 26

Población de Caylloma en Edad para Trabajar (PET) por sexo, según condición de actividad

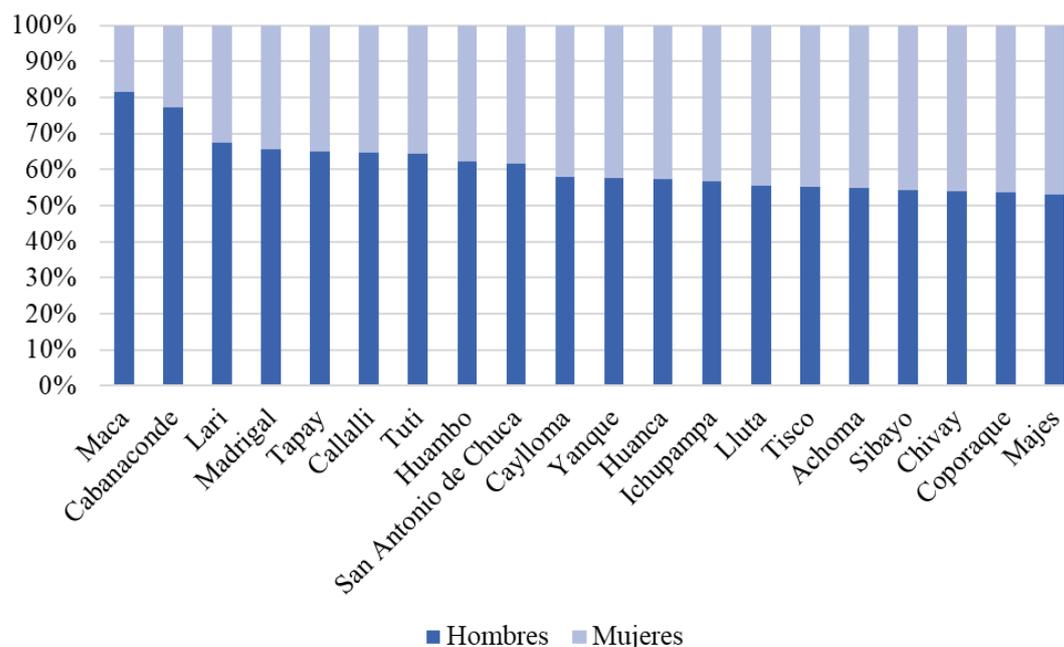
Condición de actividad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
<i>Población Económicamente Activa (PEA)</i>	25,937 ³	18,661 ³	44,598 ³
Ocupado	24,965 ³	17,450 ³	42,415 ³
Desempleado	972 ³	1,211 ³	2,183 ³
<i>Población Económicamente no Activa (NO PEA)</i>	6,689	13,205	19,894
Población en Edad para Trabajar (PET)	32,626²	31,866²	64,492¹

Fuente: ¹(Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018^a, p. 42) ²(Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018d, p. 5314) ³(Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018b, pp. 1217–1220)

En la Figura 24 se observa que la PEA de hombres en todos los distritos de Caylloma supera el 50% en comparación con la PEA de mujeres, predominando los distritos de Maca (81.66%) Cabanaconde (77.34%) y Lari (67.47%).

Figura 24

Porcentaje de PEA de Caylloma por Sexo, Censo 2017

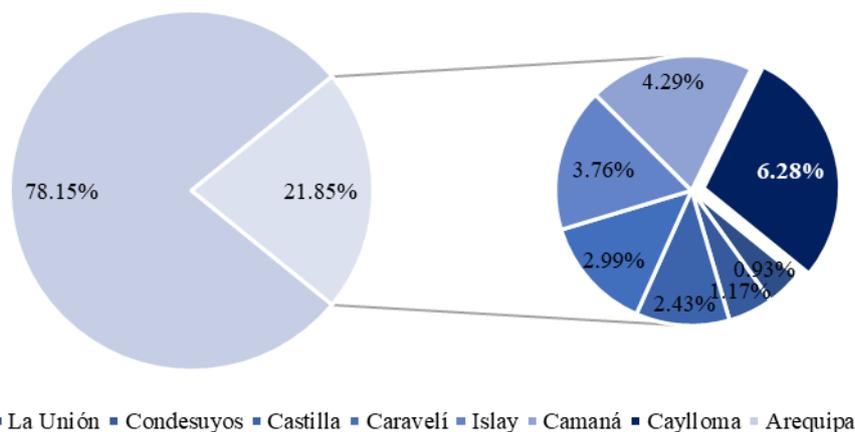


Fuente: Adaptado de *Arequipa. Resultados Definitivos – Tomo II*, Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1609/)

En una investigación realizada por Poma Bonifaz & Aronés Ochoa (2011) se menciona que en el 2005, la mano de obra local ocupada en el sector Turismo era solo del 35% y para el año 2010 alcanzó y superó el 80%, el tipo de trabajo que realizaban era como personal de limpieza, jardinería, recepcionista, utilería, ayudante, etc. (p. 241) Lo cual nos podría llevar a pensar que para el 2020 existe un incremento de la participación en el sector turístico de la población del Valle del Colca.

Figura 25

Porcentaje de población de Arequipa por provincia



Fuente: Adaptado de *Arequipa. Resultados Definitivos – Tomo I* (p.25), Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018^a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1551/)

De la Figura 25 deducimos que la mayor parte de la población de la ciudad de Arequipa está concentrada en la provincia de Arequipa con un 78.15%, mientras que el resto de las provincias acumulan un 21.85%, destacando de estas la provincia de Caylloma.

El 60% de la población de Caylloma habitan en los distritos de Chivay, Cabanaconde y Yanque. El resto tienen una reducida población, entorno a mil habitantes. El Valle de Colca, cuenta con amplias áreas rurales nutridas de recursos naturales y culturales y con una población indígena que quieren ver revalorizadas sus culturas y tradiciones. El turismo comunitario ofrecer a los visitantes además de un contacto directo con la naturaleza la posibilidad de participar en tradiciones y estilos de vida de la comunidad local (Jaime Pastor et al., 2011)

Entre los principales problemas del desarrollo turístico en el Colca señalan lo siguiente: la escasa participación de los pobladores en la actividad turística y también en las ganancias (Figuroa Pinedo, 2019; como se citó en Poma Bonifaz & Aronés Ochoa, 2014, p. 314)

3.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I).

Existen diferentes formas de llegar al destino turístico “Valle del Cola”, estas se encuentran detalladas en la tabla a continuación.

Tabla 27

Rutas de acceso al Valle del Colca

Tramo	Detalle	Medio de Transporte	Vía de acceso	Distancia en kms./tiempo
Arequipa / Arequipa / Arequipa – Arequipa / Caylloma / Chivay	Centro de Arequipa a Chivay (Capital del distrito y centro de soporte).	Mini Bus Turístico	Asfaltado	151 Km/3 horas aprox.
Arequipa / Arequipa / Jacobo Hunter – Arequipa / Caylloma / Chivay	Terminal terrestre de Arequipa – Chivay.	Bus Público	Asfaltado	151 Km / 3.30 horas aprox
Arequipa / Arequipa / Arequipa – Arequipa / Caylloma / Chivay	Centro de Arequipa – Chivay.	Bus Turístico	Asfaltado	151 km /3 horas aprox.
Arequipa / Arequipa / Arequipa – Arequipa / Caylloma / Chivay	Centro de Arequipa – Chivay.	Automóvil Particular	Asfaltado	151 km /3 horas aprox.
Arequipa / Caylloma / Chivay – Arequipa / Caylloma / Yanque	Chivay – Yanque	Combi	Asfaltado	8 km/ 10 minutos aprox.
Arequipa / Caylloma / Chivay – Arequipa / Caylloma / Achoma	Chivay – Achoma.	Combi	Asfaltado	14 km/30 minutos aprox.
Arequipa/ Caylloma / Chivay – Arequipa / Caylloma / Cabanaconde	Chivay – Cabanaconde	Bus Público	Asfaltado	56 km/2 horas aprox.
Arequipa / Arequipa / Jacobo Hunter – Arequipa / Caylloma / Sibayo	Terminal terrestre de Arequipa – Sibayo.	Bus Público	Asfaltado	190 Km / 4.30 horas aprox.
Arequipa / Caylloma / Sibayo – Arequipa / Caylloma / Chivay	Sibayo – Chivay.	Otros	Asfaltado	36 km/ 50 minutos aprox.
Arequipa / Arequipa / Jacobo Hunter – Arequipa / Caylloma / Majes	Arequipa- Pedregal	Bus Público	Asfaltado	101 km/ 2 horas aprox.

Arequipa / Caylloma / Majes – Arequipa / Caylloma / Huambo	Pedregal – Huambo.	Camioneta Doble Tracción	Trocha carrozable	120 km/ 4 horas aprox.
Arequipa / Caylloma / Majes – Arequipa / Caylloma / Huambo	Pedregal – Huambo.	Bus Público	Trocha carrozable	120 km/ 5 horas aprox.
Arequipa / Caylloma / Huambo – Arequipa / Caylloma / Cabanaconde	Huambo – Cabanaconde	Automóvil Particular	Asfaltado	45 km/55 minutos aprox.

Fuente: Adaptado de *Recurso Turístico. Valle del Colca* (pp. 3-5), Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo [GERCETUR], 2020 (https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/fichaInventario/index.aspx?cod_Ficha=616)

3.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).

AUTOCOLCA ha venido realizando un esfuerzo continuo para poder reactivar el turismo en el Valle del Colca, por lo cual creó 18 protocolos para los diferentes sectores del turismo que operan en el Circuito Turístico Valle del Colca, Valle de los Volcanes y la Reserva Nacional Salinas y Aguada Blanca. Los protocolos desarrollados son para Agencias locales, Caminatas, Campamentos, Ingreso a complejos termales, Compra y registro de boleto turístico, El recorrido de las diversas, rutas, plazas y atractivos turísticos, Guías y conductores, Hospedajes, hostales y hoteles, Ingreso a museos, Ingreso a templos, Ingreso al Valle del Colca, Ingreso a miradores, Promoción turística en ferias y exposiciones, Restaurantes/bares/snack´s, Traslado público y privado de turistas, Turismo comunitario, Turismo de aventura y Venta de artesanías (AUTOCOLCA, 2020).

Debido a que el destino Colca cumple con las condiciones de ser un destino seguro para turistas nacionales y extranjeros es que el MINCETUR entregó al Valle del Colca el 20 de mayo del 2021 el reconocimiento de “Safe Travel”.

3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 28

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

<i>Factores determinantes de éxito</i>	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Caylloma es la 2° provincia de Arequipa con mayor población.	0.04	3	0.12
F2. Autocolca encargado del cobro del BTE.	0.06	4	0.24
F3. Valle del Colca posee gran cantidad de recursos turísticos	0.10	4	0.40
F4. Valle del Colca posee tipologías de turismo adecuadas para el turista hoy en día al aire libre (ecoturismo, turismo de aventura)	0.08	3	0.24
F5. Alto índice de recomendación del turista que visita el Valle del Colca.	0.08	2	0.16
F6. Existe un presupuesto destinado a mejorar los recursos turísticos del Valle del Colca	0.04	3	0.12
F7. Aumento considerable del empleo relacionado al turismo en el Colca antes de la pandemia.	0.03	3	0.09
F8. Destino Valle del Colca recibe Sello “Safe Travel” por medidas sanitarias implementadas	0.08	4	0.32
<i>Subtotal</i>	<i>0.51</i>		<i>1.69</i>
Debilidades			
D1. No existe una adecuada promoción del turismo del Valle del Colca	0.09	3	0.27
D2. Concentración del turismo de la ruta del margen izquierdo dejando de lado las demás rutas turísticas.	0.07	3	0.21
D3. Pocos establecimientos de hospedaje se encuentran clasificados y/o categorizados.	0.03	3	0.09
D4. Deficiencia en la calidad de los servicios ofrecidos en el Valle del Colca y en la atención al cliente.	0.06	4	0.24
D5. Escasa participación de pobladores en actividad turística y las ganancias	0.05	2	0.10
D6. Carreteras no se encuentran asfaltadas	0.05	4	0.20
D7. Falta de innovación en el turismo desarrollado en el Colca.	0.08	4	0.32
D8. Red de internet deficiente en el Valle del Colca.	0.06	3	0.18
<i>Subtotal</i>	<i>0.49</i>		<i>1.61</i>
Total	1.00		3.30

Fuente: Adaptado de “Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

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

4. Interés del Sector Turístico y Objetivos a Largo Plazo

4.1. Intereses del Sector Turismo del Valle del Colca

Siendo el Turismo desarrollado en el Valle del Colca prioridad en cuanto a su reactivación, considerándolo como “destino ancla” el MINCETUR ha creado la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 – 2023” cuyos objetivos específicos son: (a) Desarrollar y consolidar una oferta de destinos sostenibles. (b)

Posicionar al Perú como un destino con productos turísticos de primer nivel y seguros.

(c) Mejorar la competitividad del sector, fortaleciendo su institucionalidad y articulación público – privada. (MINCETUR, 2021, p. 6)

Los intereses han sido formulados en función a la visión del presente plan, los cuales son:

- Número de visitas al destino Valle del Colca.
- Conocido Internacionalmente.
- Productos turísticos de calidad, sostenibles y seguros.
- Desarrollo socioeconómico de la provincia.

4.2. Potencial del Sector Turismo del Valle del Colca

El potencial del Valle del Colca se ve reflejado en la gran cantidad de recursos turísticos que posee en el inventario actualizado, estos recursos turísticos se encuentran desarrollados en el capítulo 3, en la evaluación interna; de donde podemos concluir que las tipologías de turismo desarrolladas en el destino en mención es el ecoturismo, turismo cultural, turismo de aventura, turismo rural comunitario, etc. Sumado a esto, por la coyuntura actual originada por la crisis sanitaria de la Covid-19 se han creado protocolos sanitarios para prever y evitar el contagio del coronavirus, considerándolo como un destino seguro “safe travel”.

4.3. Principios Cardinales

4.3.1. Influencia de Terceras Partes.

De las entrevistas a expertos y de la revisión bibliográfica desarrollada se obtuvo la información de que existen diversas entidades y organismos que están involucrados en el turismo del Valle del Colca como se aprecia en la Tabla 29.

Tabla 29

Organizaciones relacionadas al desarrollo turístico del Valle del Colca

Tipo	Organizaciones
Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] • Comisión de Promoción del Perú [PROMPERU] • Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo [GERCETUR] • Gobierno Regional de Arequipa • Municipalidad Provincial de Arequipa • Municipalidad Provincial de Caylloma • Municipalidades Distritales de Caylloma.
Públicas-Privadas	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad Autónoma del Colca [AUTOCOLCA] • Organización de Gestión de Destino Arequipa [OGD-AREQUIPA] • Comité provincial de Arequipa • Asociaciones, comités y patronatos provinciales, pluridistritales y distritales
Privadas	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Comercio e Industria de Arequipa [CCIA] • Asociación de Hoteles Restaurantes y Afines de Arequipa [AHORA] • Asociación de Arequipa de Agencias de viaje y Turismo [AVIT] • Asociación de Guías Profesionales de Arequipa [ASGUIPA] • Asociación de Guías Oficiales de Arequipa [ADEGOPA] • Asociación de Artesanos de la Provincia de Caylloma • Colegio de Licenciados en Turismo del Perú - Consejo Regional Arequipa [COLITUR-AREQUIPA] • Asociación Gastronómica de Arequipa [AGAR]
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Población y comunidades • Servicios turísticos (hoteles, restaurantes, transporte, etc)

Fuente: Adaptado de *Plan Estratégico Regional de Turismo Arequipa 2011-2015* (p. 23), por Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo [GRCETUR], 2010 (<https://www.yumpu.com/es/document/read/7818519/plan-estrategico-regional-de-turismo-arequipa-consejo-nacional->).

4.3.2. Lazos Pasados y Presentes.

En el Valle del Colca, hay una gran variedad de atractivos, aquí existen diversos sitios arqueológicos, naturales, históricos, etc. Se encuentran además las andenerías que

remontan desde los tiempos de los incas con su agricultura, el majestuoso vuelo del cóndor, y un cañón de gran profundidad, ningún destino posee todos estos atractivos mencionados en un solo lugar. A demás la población conserva la cultura y vestimentas de los Cabanas y los Collaguas, que son dos de las civilizaciones más antiguas del Perú, éstas a manera de obtener ingresos han desarrollado el TRC en sus hogares y comunidades, adaptándose para recibir al turista y así compartir su cultura.

4.3.3. Contrabalance de los Intereses.

Según entrevista a expertos se obtuvo que al momento de promocionar el destino Perú en el exterior se le recomienda al turista extranjero, primero visitar Arequipa para su correcto acondicionamiento y luego pasar a visitar Machu Picchu-Cusco, lo cual es una ventaja para el Valle del Colca ya que dentro de los destinos más importantes para Arequipa se encuentra este, si bien es cierto el tiempo que se le ofrece al turista para permanecer en el Valle del Colca, consiste de dos días y una noche este podría ser extendido si se da una correcta promoción de todos los destinos turísticos que existen en Caylloma.

4.3.4. Conservación de los Enemigos.

Como enemigo en cuanto demanda y oferta turística similar a la del Valle del Colca podemos colocar en primer lugar a Machu Picchu-Cusco, Seguido del lago Titicaca-Puno. Es necesario realizar un benchmarking de estos destinos para obtener información sobre los aspectos que hacen que el turista visite estos destinos y así poder aprovecharlos a favor del turismo en el Valle del Colca.

4.4. Matriz de Intereses del Sector Turismo en la Provincia de Caylloma (MIO)

Tabla 30

Matriz de Intereses del Sector Turismo en la provincia de Caylloma (MIO)

Interés del Sector	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aumentar el número de visitas turísticas al destino Valle del Colca.	Autocolca Población Municipalidades Agencias de viaje Hoteles	GERCETUR AHORA AVIT ASGUIPA ADEGOPA	COLITUR- Arequipa Restaurantes
2. Hacer conocido internacionalmente al destino Valle del Colca.	Autocolca	Municipalidad Regional de Arequipa	MINCETUR
3. Poseer productos turísticos de calidad, sostenibles y seguros.	Autocolca		GERCETUR
4. Desarrollo socioeconómico de la provincia.	Población Municipalidades		

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

4.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo del presente plan estratégico se alinearon a los objetivos de largo plazo propuestos en la Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 – 2023.

En mencionado documento se propuso como objetivos de largo plazo: (a) Desarrollar y consolidar una oferta de destinos sostenibles. (b) Posicionar al Perú como un destino con productos turísticos de primer nivel y seguros. (c) Mejorar la competitividad del sector, fortaleciendo su institucionalidad y articulación público – privada. (MINCETUR, 2021, p. 6)

Tabla 31

Alineación entre visión, intereses organizacionales y objetivos de largo plazo

Visión	Interés Organizacional	Objetivos a Largo Plazo
Para el año 2025, el Valle del Colca será el destino más visitado por los turistas extranjeros y nacionales dentro de la macro región sur,	Aumentar el número de visitas turísticas al destino Valle del Colca	OLP1. Incrementar el número de visitas turísticas registradas al Valle del Colca a 500,000 en el año 2025.
Siendo reconocido internacionalmente	Hacer conocido internacionalmente al destino Valle del Colca.	OLP2. Incrementar el porcentaje de interés del destino Valle del Colca de una media de 12.35% a 40% para el 2025.
Por ser sostenible, de calidad y seguro,	Poseer productos turísticos de calidad, sostenibles y seguros.	OLP3. Para el 2025 se registrarán los recursos turísticos de Caylloma en un 95%. OLP4. Mejorar la satisfacción del turista en cuanto al destino Valle del Colca a 99% para el 2025.
Promoviendo así el desarrollo socioeconómico de la provincia de Caylloma.	Desarrollo socioeconómico de la provincia.	OLP5. Aumentar el gasto promedio del turista nacional y extranjero en 50% para el 2025. OLP6. Para el 2025, se aumentará a un 150% el empleo relacionado al turismo en la provincia de Caylloma.

Fuente: Elaboración propia

5. Elección de Estrategias

5.1. Matriz FODA

Para establecer las estrategias se consultó a expertos en entrevistas estructuradas (Anexo 4 y Anexo 5)

Tabla 32

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Caylloma es la 2° provincia de Arequipa con mayor población.</p> <p>F2. Autocolca encargado del cobro del BTE.</p> <p>F3. Valle del Colca posee gran cantidad de recursos turísticos</p> <p>F4. Valle del Colca posee tipologías de turismo adecuadas para el turista hoy en día al aire libre.</p> <p>F5. Alto índice de recomendación del turista que visita el Valle del Colca.</p> <p>F6. Existe un presupuesto destinado a mejorar los recursos turísticos del Valle del Colca</p> <p>F7. Aumento considerable del empleo relacionado al turismo en el Colca antes de la pandemia.</p> <p>F8. Destino Valle del Colca recibe Sello “Safe Travel” por medidas sanitarias implementadas</p>	<p>D1. Autocolca no invierte en la promoción del turismo del Valle, distribuyendo la mayor parte de los ingresos a las comunidades.</p> <p>D2. Atractivos de la Ruta del margen derecho no es aprovechado</p> <p>D3. Pocos establecimientos de hospedaje se encuentran clasificados y/o categorizados.</p> <p>D4. Deficiencia en la calidad de los servicios ofrecidos en el Valle del Colca y en la atención al cliente.</p> <p>D5. Escasa participación de pobladores en actividad turística y las ganancias.</p> <p>D6. Carreteras no se encuentran asfaltadas</p> <p>D7. Falta de innovación en el turismo desarrollado en el Colca.</p> <p>D8. Red de internet deficiente en el Valle del Colca.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1. Apoyo del gobierno en la reactivación del destino Valle del Colca como prioridad “destino ancla”</p> <p>O2. Aumento de ingreso de divisas por turismo antes de pandemia.</p> <p>O3. Arequipa se encuentra cerca al destino principal de Perú</p> <p>O4. Gastronomía Peruana de gran reconocimiento atrayendo al turista extranjero en conocer el destino Arequipa.</p> <p>O5. Se recomienda visitar Arequipa como primer destino al visitar Perú para la aclimatación del turista extranjero.</p> <p>O6. Interés de turistas por destinos naturales, de aventura y de espacios abiertos que permitan el distanciamiento social.</p> <p>O7. Incremento del interés por el TRC</p> <p>O8. Aumento del uso de TICs para planificación de viajes (Airbnb, booking, TripAdvisor, etc)</p>	<p>FO1. Concientizar a la población sobre la importancia del turismo para el desarrollo socioeconómico. (O1,O2,O5,O6,O7,F1,F3,F4,F7,F8)</p> <p>FO2. Promover el emprendimiento de turismo rural comunitario en diferentes distritos de Caylloma. (O1,O2,O6,O7,,F1,F3,F4,F5,F7)</p> <p>FO3. Promover el desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados para incrementar la estadía y el monto de gasto.(O1,O2,O3,O4,O5,O6,O8,F2,F3,F4,F5 ,F6,F7)</p>	<p>DO1. Mejorar las vías de acceso en Caylloma (O1,O2,D2,D6)</p> <p>DO2. Promover la prestación del servicio turístico con altos estándares de calidad (O1,O2,O6,O7,O8,D3,D4,D5,D7)</p> <p>DO3. Generar un plan de marketing de destino con énfasis en el diseño del producto turístico “Valle del Colca” (O1,O8,D1,D2,D5,D7)</p> <p>DO4. Fortalecer la promoción turística de Arequipa en Ferias Internacionales incluyendo al Valle del Colca como su destino principal. (O1,O3,O4,O5,O6,D1,D2,D5)</p> <p>DO5. Crear una institución educativa que permita la formación técnica y profesional dándole énfasis al uso de tecnología e idiomas. (O1,O2,O3,O4,O5,O8,D3,D4,D5,D7)</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1. Inestabilidad política en Perú.</p> <p>A2. Aumento del desempleo turístico debido a la pandemia.</p> <p>A3. Panorama de incertidumbre sobre la Covid-19 y sus contagios.</p> <p>A4. Falta de utilización de TICs en empresas de turismo.</p> <p>A5. Infraestructura de telecomunicaciones y tecnología deficiente.</p> <p>A6. Aumento de la contaminación por el uso de mascarillas.</p>	<p>FA1. Generar el interés del turista nacional en los atractivos turísticos del Valle del Colca mediante la promoción de estos. (A2,A4,F3,F4,F5,F8)</p> <p>FA2. Implementar y controlar estándares para mejorar los servicios turísticos en el ámbito sanitario y en la atención al cliente. (A3,A6,F1,F3,F6,F8)</p> <p>FA3. Conformar alianzas estratégicas entre organizaciones nacionales y privadas para impulsar el desarrollo turístico en el Valle del Colca. (A1,A2,A3,,A4,F1,F3,F4,F7,F8)</p> <p>FA4. Implementar TICs que sean de fácil acceso para el turista en los atractivos turísticos de Caylloma (A4,A5,F2,F3,F6)</p>	<p>DA1. Mejorar la infraestructura hotelera con la finalidad de clasificarlos y categorizarlos. (A2,A3,D3,D4)</p> <p>DA2. Crear una incubadora de emprendimientos con fondos concursables (A2,A4,D5,D7)</p> <p>DA3. Mejorar la infraestructura de tecnología y telecomunicaciones en Caylloma (A4,A5,D8)</p> <p>DA4. Concientizar al sector mediante el desarrollo servicios de turismo ecológico (A6, D4,D5,D7)</p>

5.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Tabla 33

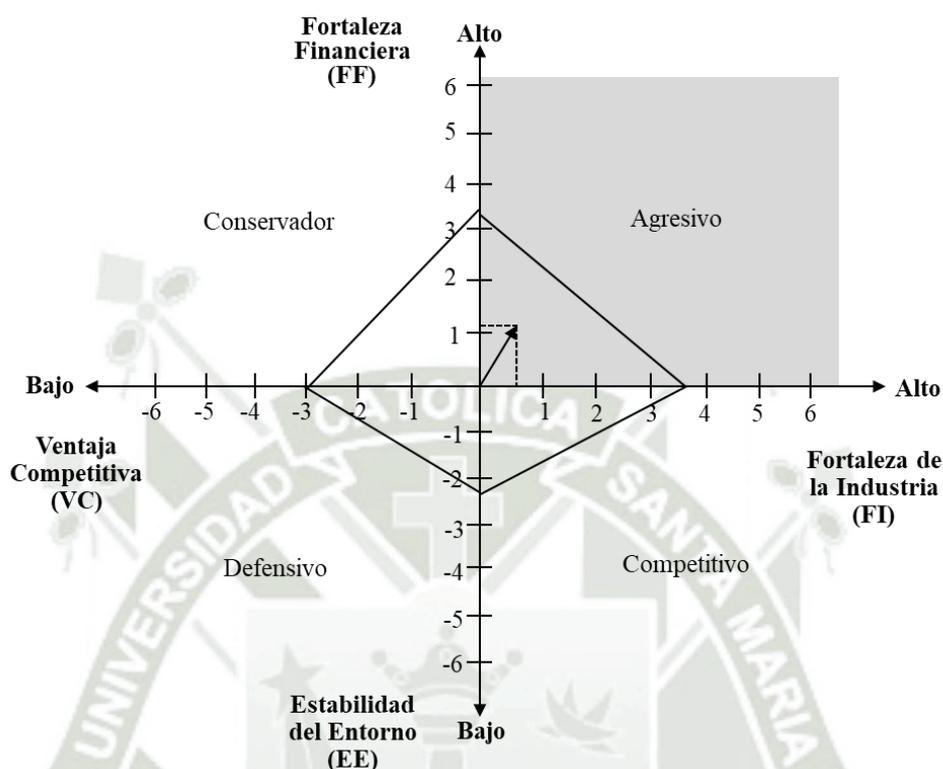
Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)												
1	Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1	
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6	
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4	
4	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4	
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Mucha	3	
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1	
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	6	
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
		Promedio EE - 6							-2.25			30
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)												
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	1	
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3	
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2	
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
9	Poder de negociación de los proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
		Promedio FI							3.67			33
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)												
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3	
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4	
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1	
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4	
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5	
8	Rotación de inventario	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3	
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1	
		Promedio FF							3.33			30
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)												
1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2	
2	Calidad de producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3	
3	Ciclo de vida de producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5	
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5	
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1	
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1	
		Promedio VC -6							-3.00			27
		X= VC+FI										0.67
		Y= FF+EE										1.08

Fuente: Adaptado de Tabla 6.4, Tabla 6.5, Tabla 6.6 y Tabla 6.7 (pp. 278-280) en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.), por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Figura 26

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



Fuente: Adaptado de “La matriz PEYEA” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 275), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Posee una aceptable fortaleza financiera, aceptable fortaleza de la industria, aceptable ventaja competitiva y una aceptable estabilidad del entorno. El vector resultante se encuentra en los positivos, se entiende que la posición estratégica de la organización debe tratar de seguir una posición agresiva en donde la organización debe explotar su posición favorable.

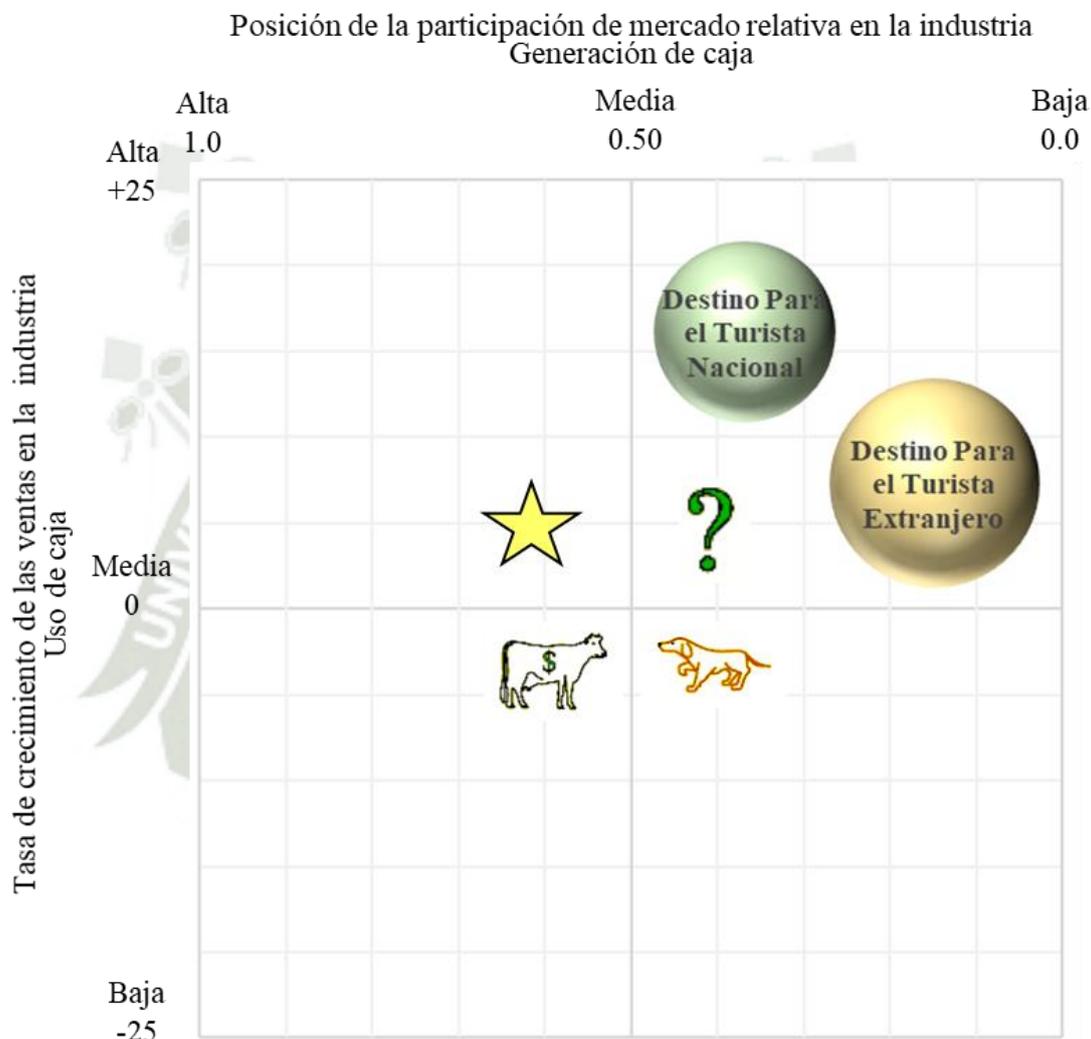
5.3. Matriz Business Consulting Group

El producto turístico del Valle del Colca es diferente para los turistas nacionales y para los extranjeros según el análisis que se realizó anteriormente en cuanto a los perfiles del turista nacional y extranjero es por esto que se los ha considerado de manera diferente en cuanto a producto turístico.

Figura 27

Matriz Business Consulting Group por destino para turista nacional y extranjero

(MBCG)



Fuente: Adaptado de “Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 289), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

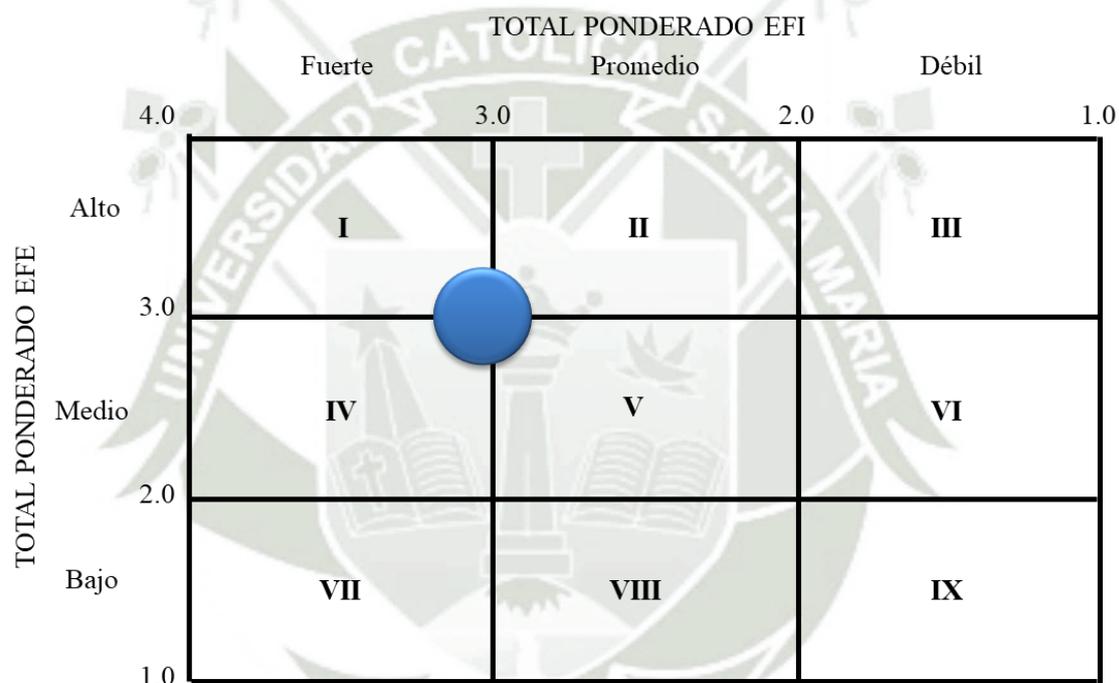
El destino considerado tanto para el turista extranjero como para el turista nacional se encuentran como productos representados por “signo de interrogación” por lo que es necesario fortalecerse con estrategias intensivas.

5.4. Matriz Interna Externa

Los valores obtenidos de las matrices EFE y EFI son 3.00 y 3.30 respectivamente, ubicándose entre las celdas I y IV (Región I) por lo que las estrategias deben ser Intensivas y de Integración.

Figura 28

Matriz Interna Externa (MIE)



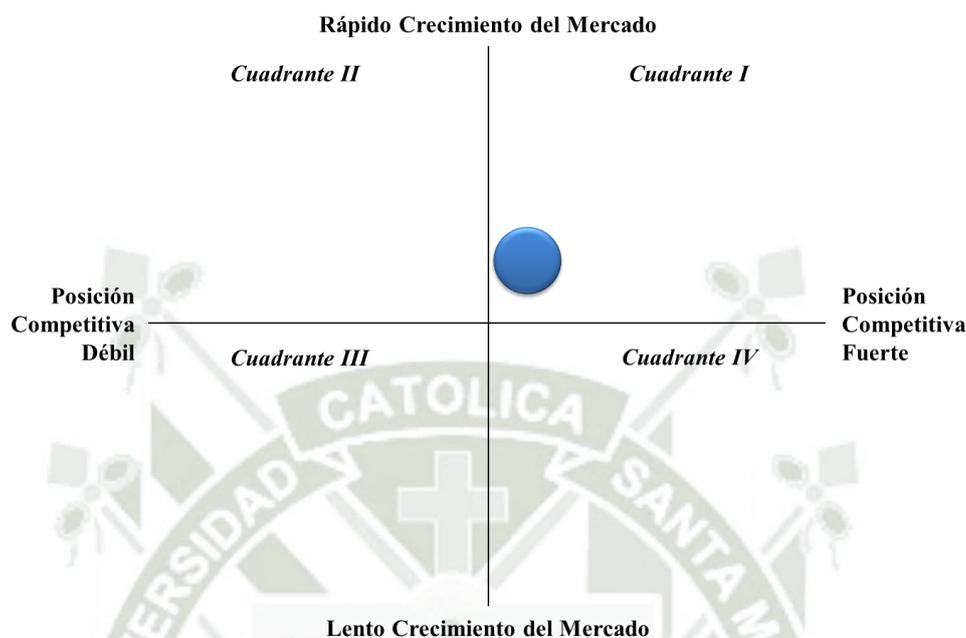
Fuente: Adaptado de “Matriz Interna-Externa” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 294), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

5.5. Matriz de la Gran Estrategia

Para la Matriz de la Gran estrategia se consideró la posición competitiva a manera moderada, y el crecimiento del mercado de igual forma moderado, por el mismo hecho del aumento paulatino que se ha ido generando en las visitas al Valle del Colca. Este se ubica en el Cuadrante I, por lo tanto, se debe optar por estrategias para concentrar los mercados mediante la penetración del mercado y desarrollo de mercados; y en el desarrollo de productos.

Figura 29

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)



Fuente: Adaptado de “Matriz de la Gran Estrategia (MGE)” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 297), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

5.6. Matriz Decisión Estratégica

En la Tabla 34 se observan las estrategias que han sido consideradas para ser analizadas en detalle en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), en esta matriz se retienen las estrategias que obtienen un total igual o mayor a 3.

5.7. Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

En la Tabla 35 se observan las estrategias que cumplieron con una ponderación mayor a cinco, estas pasaran a ser analizadas en la matriz de Rumelt. En la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), se retiene las estrategias presentadas con un puntaje igual o mayor de 5.

Tabla 34

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Específicas	Alternativas	Genéricas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1. Concientizar a la población sobre la importancia del turismo para el desarrollo socioeconómico. (O1,O2,O5,O6,O7,F1,F3,F4,F7,F8)	Vertical hacia atrás	Integración	X	X		X	X	4
FO2. Promover el emprendimiento de turismo rural comunitario en diferentes distritos de Caylloma. (O1,O2,O6,O7,,F1,F3,F4,F5,F7)	Desarrollo de productos	Intensiva e Integración	X	X	X	X	X	5
FO3. Promover el desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados para incrementar la estadia y monto de gasto. (O1,O2,O3,O4,O5,O6,O8,F2,F3,F4,F5,F6,F7)	Desarrollo de productos	Intensiva	X		X	X	X	4
FA1. Generar el interés del turista nacional en los atractivos turísticos del Valle del Colca mediante la promoción de estos. (A2,A4,F3,F4,F5,F8)	Desarrollo de mercado	Intensiva	X		X	X	X	4
FA2. Implementar y controlar estándares para mejorar los servicios turísticos en el ámbito sanitario y en la atención al cliente. (A3,A6,F1,F3,F6,F8)	Aventura conjunta	Defensiva	X					1
FA3. Conformar alianzas estratégicas entre organizaciones nacionales y privadas para impulsar el desarrollo turístico en el Valle del Colca. (A1,A2,A3,,A4,F1,F3,F4,F7,F8)	Aventura conjunta	Defensiva	X					1
FA4. Implementar TICs que sean de fácil acceso para el turista en los atractivos turísticos de Caylloma (A4,A5,F2,F3,F6)	Desarrollo de productos	Intensiva e Integración	X	X	X	X	X	5
DO1. Mejorar las vías de acceso en Caylloma (O1,O2,D2,D6)	Aventura Conjunta	Defensiva	X					1
DO2. Promover la prestación del servicio turístico con altos estándares de calidad (O1,O2,O6,O7,O8,D3,D4,D5,D7)	Desarrollo de mercado	Intensiva	X		X	X	X	4
DO3. Generar un plan de marketing de destino con énfasis en el diseño del producto turístico “Valle del Colca” (O1,O8,D1,D2,D5,D7)	Desarrollo de mercado	Intensiva	X		X	X	X	4
DO4. Fortalecer la promoción turística de Arequipa en Ferias Internacionales incluyendo al Valle del Colca como su destino principal. (O1,O3,O4,O5,O6,D1,D2,D5)	Desarrollo de mercado	Intensiva e Integración	X	X	X	X	X	5
DO5. Crear una institución educativa que permita la formación técnica y profesional dándole énfasis al uso de tecnología e idiomas. (O1,O2,O3,O4,O5,O8,D3,D4,D5,D7)	Vertical hacia atrás	Integración	X	X		X	X	4
DA1. Mejorar la infraestructura hotelera con la finalidad de clasificarlos y categorizarlos. (A2,A3,D3,D4)	Aventura Conjunta	Defensiva	X					1
DA2. Crear una incubadora de emprendimientos con fondos concursables (A2,A4,D5,D7)	Vertical hacia atrás	Integración	X	X		X	X	4
DA3. Mejorar la infraestructura de tecnología y telecomunicaciones en Caylloma (A4,A5,D8)	Aventura Conjunta	Defensiva	X					1
DA4. Concientizar al sector mediante el desarrollo servicios de turismo ecológico (A6,D4,D5,D7)	Vertical hacia atrás	Integración	X	X		X	X	4

Fuente: Adaptado de “Matriz de Decisión Estratégica (MDE)” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 299), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 35

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	FO1. Concientizar a la población sobre la importancia del turismo para el desarrollo socioeconómico.		FO2. Promover el emprendimiento de turismo rural comunitario en diferentes distritos de Caylloma.		FO3. Promover el desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados para incrementar la estadia y monto de gasto.		FA1. Generar el interés del turista nacional en los atractivos turísticos del Valle del Colca mediante la promoción de estos.		FA4. Implementar TICs que sean de fácil acceso para el turista en los atractivos turísticos de Caylloma.		DO2. Promover la prestación del servicio turístico con altos estándares de calidad		DO3. Generar un plan de marketing de destino con énfasis en el diseño del producto turístico "Valle del Colca"		DO4. Fortalecer la promoción turística de Arequipa en Ferias Internacionales incluyendo al Valle del Colca como su destino principal.		DO5. Crear una institución educativa que permita la formación técnica y profesional dándole énfasis al uso de tecnología e idiomas.		DA2. Crear una incubadora de emprendimientos con fondos concursables		DA4. Concientizar al sector mediante el desarrollo de servicios de turismo ecológico	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades																							
O1. Apoyo del gobierno en la reactivación del destino Valle del Colca como prioridad "destino ancla"	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1
O2. Aumento de ingreso de divisas por turismo antes de pandemia.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07
O3. Arequipa se encuentra cerca al destino principal de Perú	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1
O4. Gastronomía Peruana de gran reconocimiento atrayendo al turista extranjero en conocer el destino Arequipa.	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05
O5. Se recomienda visitar Arequipa como primer destino al visitar Perú para la aclimatación del turista extranjero.	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18
O6. Interés de turistas por destinos naturales, de aventura y de espacios abiertos que permitan el distanciamiento social.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08
O7. Incremento del interés por el TRC	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1
O8. Aumento del uso de TICs para planificación de viajes (Airbnb, booking, tripadvisor, etc)	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Amenazas																							
A1. Inestabilidad política en Perú.	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1
A2. Aumento del desempleo turístico debido a la pandemia.	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07
A3. Panorama de incertidumbre sobre la Covid-19 y sus contagios.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
A4. Falta de utilización de TICs en empresas de turismo.	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07
A5. Infraestructura de telecomunicaciones y tecnología deficiente.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
A6. Aumento de la contaminación por el uso de mascarillas.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2

Fortalezas																							
F1. Caylloma es la 2ª provincia de Arequipa con mayor población.	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08
F2. Autocolca encargado del cobro del BTE.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
F3. Valle del Colca posee gran cantidad de recursos turísticos	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	1	0.1
F4. Valle del Colca posee tipologías de turismo adecuadas para el turista hoy en día al aire libre (ecoturismo, turismo de aventura)	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08
F5. Alto índice de recomendación del turista que visita el Valle del Colca.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16
F6. Existe un presupuesto destinado a mejorar los recursos turísticos del Valle del Colca	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	1	0.05
F7. Aumento considerable del empleo relacionado al turismo en el Colca antes de la pandemia.	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	1	0.03
F8. Destino Valle del Colca recibe Sello "Safe Travel" por medidas sanitarias implementadas	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24
Debilidades																							
D1. No existe una adecuada promoción del turismo del Valle del Colca	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	2	0.2
D2. Concentración del turismo de la ruta del margen izquierdo dejando de lado las demás rutas turísticas.	0.04	3	0.12	1	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04
D3. Pocos establecimientos de hospedaje se encuentran clasificados y/o categorizados.	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	1	0.04
D4. Deficiencia en la calidad de los servicios ofrecidos en el Valle del Colca y en la atención al cliente.	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12
D5. Escasa participación de pobladores en actividad turística y las ganancias	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05
D6. Carreteras no se encuentran asfaltadas	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05
D7. Falta de innovación en el turismo desarrollado en el Colca.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08
D8. Red de internet deficiente en el Valle del Colca.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06
TOTAL			5.57		5.47		5.82		5.93		4.82		5.39		5.34		5.95		6.22		3.80		2.80

Fuente: Adaptado de "Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)" en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 301), por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

5.8. Matriz de Rumelt

En la Matriz de la Tabla 36 se retuvieron 7 estrategias que continuarán con el proceso de análisis ya que cumplen con los criterios de evaluación de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, finalmente quedaron como estrategias de contingencia la DO1 y DO5.

Tabla 36

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias Específicas	Matriz				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1. Concientizar a la población sobre la importancia del turismo para el desarrollo socioeconómico.	Si	si	si	si	si
FO2. Promover el emprendimiento de turismo rural comunitario en diferentes distritos de Caylloma.	Si	si	si	si	si
FO3. Promover el desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados para incrementar la estadía y monto de gasto.	Si	si	si	si	si
FA1. Generar el interés del turista nacional en los atractivos turísticos del Valle del Colca mediante la promoción de estos.	Si	si	si	si	si
DO2. Promover la prestación del servicio turístico con altos estándares de calidad	si	si	si	si	si
DO3. Generar un plan de marketing de destino con énfasis en el diseño del producto turístico “Valle del Colca”	si	si	si	si	si
DO4. Fortalecer la promoción turística de Arequipa en Ferias Internacionales incluyendo al Valle del Colca como su destino principal.	Si	si	si	si	si
DO5. Crear una institución educativa que permita la formación técnica y profesional dándole énfasis al uso de tecnología e idiomas.	Si	si	no	no	no

Fuente: Adaptado de “Matriz de Prueba de Estrategias o Matriz de Rumelt (MR)” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 305), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

5.9. Matriz Ética

Todas las estrategias de la Tabla 37 cumplen con los criterios de la matriz ética por lo cual estas pasan a ser estrategias retenidas.

Tabla 37

Matriz Ética (ME)

Estrategias Específicas	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de Compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1. Concientizar a la población sobre la importancia del turismo para el desarrollo socioeconómico.	N	N	N	N	N	P	N	J	N	J	E	E	Si
FO2. Promover el emprendimiento de turismo rural comunitario en diferentes distritos de Caylloma.	N	P	N	N	N	P	N	J	J	N	E	E	Si
FO3. Promover el desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados para incrementar la estadía y monto de gasto.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
FA1. Generar el interés del turista nacional en los atractivos turísticos del Valle del Colca mediante la promoción de estos.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
DO2. Promover la prestación del servicio turístico con altos estándares de calidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Si
DO3. Generar un plan de marketing de destino con énfasis en el diseño del producto turístico “Valle del Colca”	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
DO4. Fortalecer la promoción turística de Arequipa en Ferias Internacionales incluyendo al Valle del Colca como su destino principal.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Si

Fuente: Adaptado de “Matriz de Ética (ME)” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 308), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson
 Nota. Derechos = (P) Promueve, (N) Neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = UNAS excelente, (N) neutro, (P) perjudicial

Tabla 38

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias

Estrategias Retenidas	
1	Concientizar a la población sobre la importancia del turismo para el desarrollo socioeconómico. (O1,O2,O5,O6,O7,F1,F3,F4,F7,F8)
2	Promover el emprendimiento de turismo rural comunitario en diferentes distritos de Caylloma. (O1,O2,O6,O7,,F1,F3,F4,F5,F7)
3	Promover el desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados para incrementar la estadía y monto de gasto. (O1,O2,O3,O4,O5,O6,O8,F2,F3,F4,F5,F6,F7)
4	Generar el interés del turista nacional en los atractivos turísticos del Valle del Colca mediante la promoción de estos. (A2,A4,F3,F4,F5,F8)
5	Promover la prestación del servicio turístico con altos estándares de calidad (O1,O2,O6,O7,O8,D3,D4,D5,D7)
6	Generar un plan de marketing de destino con énfasis en el diseño del producto turístico “Valle del Colca”. (O1,O8,D1,D2,D5,D7)
7	Fortalecer la promoción turística de Arequipa en Ferias Internacionales incluyendo al Valle del Colca como su destino principal. (O1,O3,O4,O5,O6,D1,D2,D5)
Estrategias de contingencia	
<i>Primer Grupo</i>	
8	Mejorar las vías de acceso en Caylloma (O1,O2,D2,D6)
9	Crear una institución educativa que permita la formación técnica y profesional dándole énfasis al uso de tecnología e idiomas. (O1,O2,O3,O4,O5,O8,D3,D4,D5,D7)
<i>Segundo Grupo</i>	
10	Implementar TICs que sean de fácil acceso para el turista en los atractivos turísticos de Caylloma. (A4,A5,F2,F3,F6)
11	Crear una incubadora de emprendimientos con fondos concursables. (A2,A4,D5,D7)
12	Concientizar al sector mediante el desarrollo servicios de turismo ecológico. (A6, D4,D5,D7)
<i>Tercer Grupo</i>	
13	Implementar y controlar estándares para mejorar los servicios turísticos en el ámbito sanitario y en la atención al cliente. (A3,A6,F1,F3,F6,F8)
14	Conformar alianzas estratégicas entre organizaciones nacionales y privadas para impulsar el desarrollo turístico en el Valle del Colca. (A1,A2,A3,,A4,F1,F3,F4,F7,F8)
15	Mejorar la infraestructura hotelera con la finalidad de clasificarlos y categorizarlos. (A2,A3,D3,D4)
16	Mejorar la infraestructura de tecnología y telecomunicaciones en Caylloma (A4,A5,D8)

5.10. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 38 se observan todas las estrategias que fueron evaluadas y analizadas. A su vez se puede identificar las estrategias que van a ayudar a alcanzar los objetivos a largo plazo del presente plan estratégico.

5.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 40 se observa la relación que tienen las estrategias retenidas con los objetivos a largo plazo propuestos.

5.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Tabla 39

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias	Posibles Competidores		
	Huacachina – Ica	Lago Titicaca – Puno	Machu Picchu – Cusco
FO1. Concientizar a la población sobre la importancia del turismo para el desarrollo socioeconómico.	Indiferente	Replicar y Mejorar	Mejorar
FO2. Promover el emprendimiento de turismo rural comunitario en diferentes distritos de Caylloma.	Indiferente	Replicar	Replicar y Mejorar
FO3. Promover el desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados para incrementar la estadía y monto de gasto.	Replicar y Mejorar	Indiferente	Indiferente
FA1. Generar el interés del turista nacional en los atractivos turísticos del Valle del Colca mediante la promoción de estos.	Replicar y Mejorar	Replicar y Mejorar	Replicar y Mejorar
DO2. Promover la prestación del servicio turístico con altos estándares de calidad	Indiferente	Replicar y Mejorar	Indiferente
DO3. Generar un plan de marketing de destino con énfasis en el diseño del producto turístico “Valle del Colca”	Replicar y Mejorar	Replicar y Mejorar	Replicar y Mejorar
DO4. Fortalecer la promoción turística de Arequipa en Ferias Internacionales incluyendo al Valle del Colca como su destino principal.	Replicar y Mejorar	Replicar y Mejorar	Replicar y Mejorar

Fuente: Adaptado de “Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 311), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

Tabla 40

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Visión						
Para el año 2025, el Valle del Colca será el destino más visitado por los turistas extranjeros y nacionales dentro de la macro región sur, siendo reconocido internacionalmente por ser sostenible, de calidad y seguro, promoviendo así el desarrollo socioeconómico de la provincia de Caylloma.						
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1. Número de visitas al destino Valle del Colca.	Incrementar el número de visitas turísticas registradas al Valle del Colca a 500,000 en el año 2025.	Incrementar el porcentaje de interés del destino Valle del Colca de una media de 12.35% a 40% para el 2025.	Para el 2025 se registrarán los recursos turísticos de Caylloma en un 95%.	Mejorar la satisfacción del turista en cuanto al destino del Valle del Colca a 99% para el 2025.	Aumentar el gasto promedio del turista nacional y extranjero en 50% para el 2025.	Para el 2025, se aumentará a un 150% el empleo relacionado al turismo en la provincia de Caylloma.
Estrategias Específicas						
FO1. Concientizar a la población sobre la importancia del turismo para el desarrollo socioeconómico.	X	X		X	X	X
FO2. Promover el emprendimiento de turismo rural comunitario en diferentes distritos de Caylloma.	X	X	X		X	X
FO3. Promover el desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados para incrementar la estadía y monto de gasto.	X	X	X		X	X
FA1. Generar el interés del turista nacional en los atractivos turísticos del Valle del Colca mediante la promoción de estos.	X	X			X	
DO2. Promover la prestación del servicio turístico con altos estándares de calidad	X	X	X	X	X	X
DO3. Generar un plan de marketing de destino con énfasis en el diseño del producto turístico “Valle del Colca”	X	X		X	X	
DO4. Fortalecer la promoción turística de Arequipa en Ferias Internacionales incluyendo al Valle del Colca como su destino principal.	X	X	X		X	X

Fuente: Adaptado de “Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 310), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. Objetivos a Corto Plazo

Se establecieron objetivos a corto plazo (OCP) para cada objetivo a largo plazo (OLP) de acuerdo con la opinión de expertos en el sector turismo relacionado al Valle del Colca, con mencionados actores se establecieron las metas cuantitativas y cualitativas de los OCP como de los OLP. Estos OCP ayudaran a alcanzar los OLP del presente plan estratégico propuesto.

OLP1. Incrementar el número de visitas turísticas registradas al Valle del Colca a 500,000 en el año 2025.

- OCP1.1 Para el 2021 el Valle del Colca aumentará sus visitas a 190% en comparación con las visitas del 2020.
- OCP1.2 Para el 2022 el Valle del Colca alcanzará las cifras en visitas obtenidas en el 2019.
- OCP1.3 Del 2023 al 2025 las visitas aumentaran en un promedio anual de 22%.

OLP2. Incrementar el porcentaje de interés del destino Valle del Colca de una media de 12.35% a 40% para el 2025.

- OCP2.1 Para el 2021 se habrá realizado un plan estratégico de marketing para generar el interés del turista extranjero y nacional en visitar el Valle del Colca.
- OCP2.2 Se asistirá a 5 ferias internacionales de turismo anualmente en donde se promoverá el destino Valle del Colca.

- OCP2.3 Para el 2025 se promocionará e impulsará los destinos turísticos del margen derecho ubicados en Caylloma en un 80%.

OLP3. Para el 2025 se registrarán los recursos turísticos de Caylloma en un 95%

- OCP3.1 Para el 2022 se realizará el inventariado del 100% de los recursos turísticos existentes en Caylloma que necesitan ser registrados ante el MINCETUR.
- OCP3.2 Para el 2025 se tendrá como aptas al 90% de las carreteras y vías de comunicación que conectan hacia los recursos turísticos de Caylloma.
- OCP3.3 Para el 2025 se adaptará al 90% de los recursos turísticos, existentes en Caylloma, con los requisitos impuestos por el MINCETUR para ser debidamente registrados.
- OCP3.4 Para el 2025 se tendrá registrado ante el MINCETUR al 85% de los recursos turísticos de Caylloma.

OLP4. Mejorar la satisfacción del turista en cuanto al destino Valle del Colca a 99% para el 2025

- OCP4.1 Anualmente se realizará una encuesta a los turistas que visitan el Valle del Colca con la finalidad de identificar las falencias del servicio ofrecido en el destino.
- OCP4.2 Para el 2025 se habrán realizado desde el 2022, 12 capacitaciones anuales en temas relacionados a la atención al cliente y el desarrollo turístico.

OLP5. Aumentar el gasto promedio del turista nacional y extranjero en 50% para el 2025.

- OCP5.1 Para el 2025 se extenderá el tiempo promedio de visita del turista al Valle del Colca a 3 noches.
- OCP5.2 Para el 2025 se aumentará las cifras de adquisición de artesanías en Caylloma en un 200%
- OCP5.3 Para el 2023 se mejorará la calidad de la señal con un ancho de banda de 2-3 Mbps en el 100% de los distritos de Caylloma.
- OCP5.4 Para el 2024 se desarrollará en el 70% de los distritos el turismo rural comunitario.

OLP6. Para el 2025, se aumentará a un 150% el empleo relacionado al turismo en la provincia de Caylloma.

- OCP6.1 Para el 2025 se capacitará al 100% de los distritos de Caylloma sobre la importancia del turismo y los beneficios socioeconómicos que trae consigo.
- OCP6.2 Para el 2025 aumentarán los establecimientos de esparcimiento en la provincia de Caylloma a un 150%
- OCP6.3 Para el 2025 Se aumentarán el número de establecimientos de hospedajes al 200% de los existentes en el 2021.
- OCP6.4 Para el 2025 se aumentará el número de restaurantes registrados en Google Maps en Caylloma a 50.

2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para asignar los recursos a los objetivos de corto plazo se tomaron en cuenta los recursos establecidos en la tesis de maestría realizada por Benavente Rivero et al. (2018, p. 143) (Tabla 41).

3. Políticas de cada Estrategia

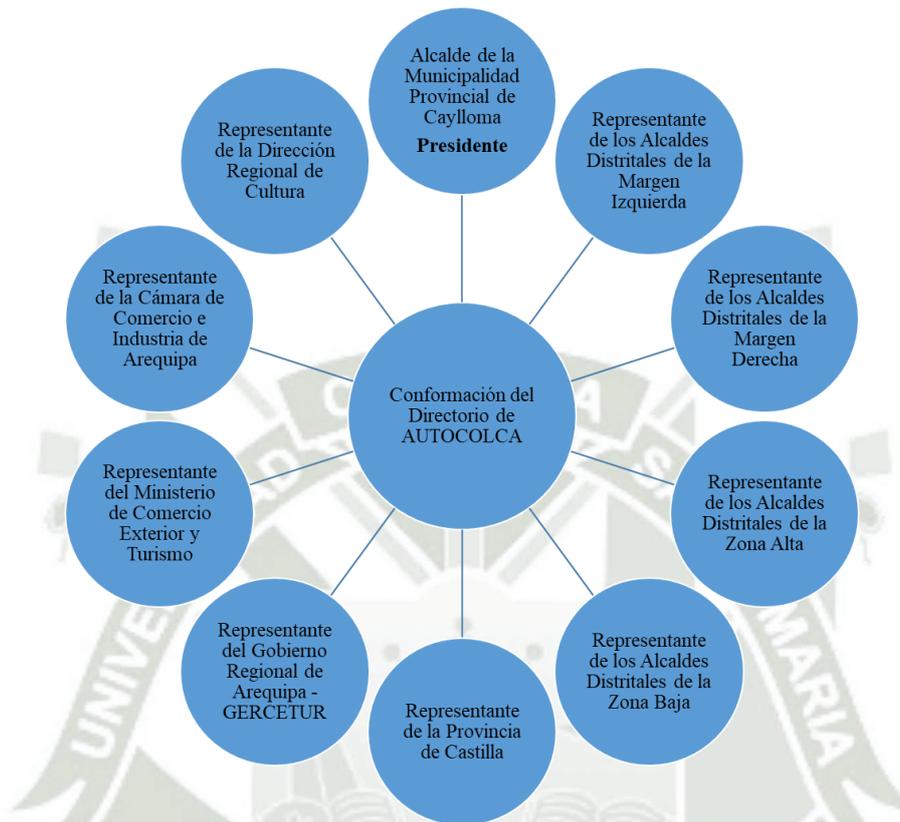
Se definieron seis políticas en función a los valores y el código de ética anteriormente propuesto, además fueron alineadas a las políticas establecidas en el PENTUR (MINCETUR, 2016). Mencionadas políticas y su relación con cada estrategia se pueden apreciar en la Tabla 42.

4. Estructura de la Organización

Autocolca posee una estructura organizativa bien definida como se observa en la Figura 18 en la elaboración del análisis interno, dentro de la evaluación de ésta se corroboró en una de las entrevistas realizadas que Autocolca posee un directorio el cual está presidido por el alcalde provincial de Caylloma, teniendo como componentes del mismo a 5 representantes de alcaldes de la provincia de Caylloma y 5 representantes de las diferentes instituciones relacionadas a la gestión turística. Todas las instituciones y organizaciones que se observan en la Figura 30 están involucradas en la Promoción y gestión del Valle del Colca como destino turístico más sus esfuerzos se centran actualmente en el AUTOCOLCA.

Figura 30

Composición del directorio de AUTOCOLCA 2021



Fuente: Adaptado de (Talavera, 2011, como se citó en Aronés Ochoa, 2014, p. 49) e información obtenida de (Autoridad Autónoma del Colca y Anexos [AUTOCOLCA], n.d.)

Es necesario tener una especificación de los roles que cumple cada institución y organización para la gestión turística en el Valle del Colca, esto con la finalidad de tener una mayor articulación y coordinación de los esfuerzos realizados por cada una de estas entidades y a su vez estos se vean motivados por la visión y los objetivos planteados en el presente plan estratégico.

Tabla 41

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	OCP	Recursos Financieros		Recursos Físicos				Recursos Humanos				Recursos Tecnológicos					
		Financiamiento del Estado	Sector Privado	Instituciones Financieras	Infraestructura de Servicios	Recursos Turísticos (Naturales y Culturales)	Propiedades Inmueble	Personal especializado en turismo	Gerentes de Proyectos	Arquitectos e Ingenieros	Economistas	Personal de Marketing	Personal de Relaciones Comunitarias	Abogados	Acceso a Internet de Banda Ancha	Información Turística	Telefonía (Fija y Móvil)
OLP1	OCP1.1	Para el 2021 el Valle del Colca aumentará sus visitas a 190% en comparación con las visitas del 2020.				X	X	X	X	X				X	X	X	X
	OCP1.2	Para el 2022 el Valle del Colca alcanzará las cifras en visitas obtenidas en el 2019.				X	X	X	X	X				X	X	X	X
	OCP1.3	Del 2023 al 2025 las visitas aumentaran en un promedio anual de 22%.				X	X	X	X	X				X	X	X	X
OLP2	OCP2.1	Para el 2021 se habrá realizado un plan estratégico de marketing para generar el interés del turista extranjero y nacional en visitar el Valle del Colca.		X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X
	OCP2.2	Se asistirá a 5 ferias internacionales de turismo anualmente en donde se promoverá el destino Valle del Colca.		X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X
	OCP2.3	Para el 2025 se promocionará e impulsará los destinos turísticos del margen derecho ubicados en Caylloma en un 80%.		X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X
OLP3	OCP3.1	Para el 2022 se realizará el inventariado del 100% de los recursos turísticos existentes en Caylloma que necesitan ser registrados ante el MINCETUR.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP3.2	Para el 2025 se tendrá como aptas al 90% de las carreteras y vías de comunicación que conectan hacia los recursos turísticos de Caylloma.		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X

	OCP3.3	Para el 2025 se adaptará al 90% de los recursos turísticos, existentes en Caylloma, con los requisitos impuestos por el MINCETUR para ser debidamente registrados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP3.4	Para el 2025 se tendrá registrado ante el MINCETUR al 85% de los recursos turísticos de Caylloma.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OLP4	OCP4.1	Anualmente se realizará una encuesta a los turistas que visitan el Valle del Colca con la finalidad de identificar las falencias del servicio ofrecido en el destino.	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X			
	OCP4.2	Para el 2025 se habrán realizado desde el 2022, 12 capacitaciones anuales en temas relacionados a la atención al cliente y el desarrollo turístico.	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP5.1	Para el 2025 se extenderá el tiempo promedio de visita del turista al Valle del Colca a 3 noches.				X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	
OLP5	OCP5.2	Para el 2025 se aumentará las cifras de adquisición de artesanías en Caylloma en un 200%		X	X		X	X	X		X	X	X		X	X	X	
	OCP5.3	Para el 2023 se mejorará la calidad de la señal con un ancho de banda de 2-3 Mbps en el 100% de los distritos de Caylloma.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP5.4	Para el 2024 se desarrollará en el 70% de los distritos el turismo rural comunitario.	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP6.1	Para el 2025 se capacitará al 100% de los distritos de Caylloma sobre la importancia del turismo y los beneficios socioeconómicos que trae consigo.	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
OLP6	OCP6.2	Para el 2025 aumentarán los establecimientos de esparcimiento en la provincia de Caylloma a un 150%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP6.3	Para el 2025 Se aumentarán el número de establecimientos de hospedajes al 200% de los existentes en el 2021.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OCP6.4	Para el 2025 se aumentará el número de restaurantes registrados en Google Maps en Caylloma a 50.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Adaptado de “Matriz de Recursos Asignados a los OCP” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 475), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

Tabla 42

Políticas Asociadas a las Estrategias Retenidas

Estrategias	Políticas					
	P1: Aprovechar los recursos naturales y culturales de manera sostenible	P2: Mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios turísticos ofrecidos	P3: Incentivar la formalización de empresas relacionadas al turismo	P4: Incluir la participación de la población en el desarrollo turístico	P5: Incentivar los emprendimientos de los pobladores	P6: Integrar esfuerzos entre entidades públicas y las empresas privadas
FO1. Concientizar a la población sobre la importancia del turismo para el desarrollo socioeconómico.	X	X	X	X	X	
FO2. Promover el emprendimiento de turismo rural comunitario en diferentes distritos de Caylloma.	X	X		X	X	X
FO3. Promover el desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados para incrementar la estadía y monto de gasto.	X	X	X	X	X	X
FA1. Generar el interés del turista nacional en los atractivos turísticos del Valle del Colca mediante la promoción de estos.	X	X	X	X	X	X
DO2. Promover la prestación del servicio turístico con altos estándares de calidad	X	X	X	X	X	X
DO3. Generar un plan de marketing de destino con énfasis en el diseño del producto turístico “Valle del Colca”	X	X		X	X	X
DO4. Fortalecer la promoción turística de Arequipa en Ferias Internacionales incluyendo al Valle del Colca como su destino principal.	X	X		X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

1. Perspectivas del Control

1.1. Financiera

Para la perspectiva financiera se consideró a los objetivos de corto plazo que tienen la capacidad de aumentar los ingresos en los diferentes ámbitos que implica el desarrollo del turismo en Caylloma.

1.2. Clientes

Dentro de esta perspectiva se ha considerado aquellos objetivos de corto plazo que ayudan a lograr un mejor posicionamiento del Valle del Colca como un destino turístico atractivo para el turista de hoy en día.

1.3. Procesos Internos

Aquí se consideraron los objetivos de corto plazo que mejorarán e impulsarán la mejora de los servicios ofrecidos en el Valle del Colca, esto con la finalidad de que cumplan con brindar una mayor calidad al turista nacional y extranjero interesado en visitar los destinos turísticos de Caylloma.

1.4. Aprendizaje y Crecimiento

Es importante considerar aquellos objetivos a corto plazo que están relacionados al capital humano, que en este caso vendrían a ser los pobladores de Caylloma, ya que estos actores son los principales beneficiados con el desarrollo turístico en el Valle del Colca.

2. Balanced Scorecard

Tabla 43

Tablero de Control Balanceado

Objetivos a Largo Plazo		Objetivos de Corto Plazo	Perspectiva	Indicador	Año	Meta	Responsable	
OLP1	Incrementar el número de visitas turísticas registradas al Valle del Colca a 500,000 en el año 2025.	OCP1.1	Para el 2021 el Valle del Colca aumentará sus visitas a 190% en comparación con las visitas del 2020.	Financiera	Cantidad anual de visitas turísticas al Valle del Colca.	2021	>94000	AUTOCOLCA
		OCP1.2	Para el 2022 el Valle del Colca alcanzará las cifras en visitas obtenidas en el 2019.	Financiera	Cantidad anual de visitas turísticas al Valle del Colca.	2022	>275000	AUTOCOLCA
		OCP1.3	Del 2023 al 2025 las visitas aumentaran en un promedio anual de 22%.	Financiera	Cantidad anual de visitas turísticas al Valle del Colca.	2023 2024 2025	>330000 >415000 >500000	AUTOCOLCA
OLP2	Incrementar el porcentaje de interés del destino Valle del Colca de una media de 12.35% a 40% para el 2025.	OCP2.1	Para el 2021 se habrá realizado un plan estratégico de marketing para generar el interés del turista extranjero y nacional en visitar el Valle del Colca.	Procesos Internos	Plan Estratégico de Marketing.	2021	1	AUTOCOLCA
		OCP2.2	Se asistirá a 5 ferias internacionales de turismo anualmente en donde se promoverá el destino Valle del Colca.	Clientes	Cantidad de ferias internacionales de turismo asistidas.	2021	5	MINCETUR, Municipalidad Provincial de Arequipa, AUTOCOLCA
						2022	5	
2023	5							
2024	5							
OCP2.3	Para el 2025 se promocionará e impulsará los destinos turísticos del margen derecho ubicados en Caylloma en un 80%.	Procesos Internos	Cantidad de destinos del margen derecho de Caylloma promocionados/Cantidad total de destinos del margen derecho de Caylloma.	2021 2022 2023 2024 2025	15% 30% 50% 75% 80%	MINCETUR, AUTOCOLCA, Agencias de turismo		
OLP3	Para el 2025 se registrarán los	OCP3.1	Para el 2022 se realizará el inventariado del 100% de los	Procesos Internos	Cantidad de recursos turísticos inventariados de Caylloma/Total	2022	100%	MINCETUR, AUTOCOLCA

recursos turísticos de Caylloma en un 95%	recursos turísticos existentes en Caylloma que necesitan ser registrados ante el MINCETUR.		de recursos turísticos de Caylloma.			
	OCP3.2	Procesos Internos	Carreteras y vías de comunicación aptas para la circulación de Caylloma/Total de Carreteras y vías de comunicación en Caylloma que conectan a los recursos turísticos.	2021	35%	Municipalidad Provincial de Arequipa, Municipalidad Provincial de Caylloma
				2022	45%	
				2023	60%	
				2024	80%	
	OCP3.3	Procesos Internos	Cantidad de recursos turísticos de Caylloma adaptados con los requisitos impuestos por el MINCETUR para ser debidamente registrados/Total de recursos turísticos de Caylloma.	2021	40%	MINCETUR, AUTOCOLCA
				2022	45%	
				2023	55%	
				2024	70%	
	OCP3.4	Procesos Internos	Cantidad de recursos turísticos de Caylloma registrados ante el MINCETUR/Total de recursos turísticos de Caylloma.	2022	50%	MINCETUR, AUTOCOLCA
				2023	65%	
				2025	85%	
OLP4	OCP4.1	Cliente	Encuesta al turista que visita el Valle del Colca.	2021	1	MINCETUR, AUTOCOLCA
				2022	1	
				2023	1	
				2024	1	
				2025	1	
	OCP4.2	Cliente	Cantidad de capacitaciones realizadas en temas relacionados a la atención al cliente y el desarrollo turístico.	2022	12	Municipalidad Provincial de Arequipa, Municipalidad Provincial de Caylloma.
				2023	12	
				2024	12	
				2025	12	
OLP5	OCP5.1	Cliente	Cantidad promedio de noches en que el turista pernocta en el Valle del Colca	2025	3	Agencias de Turismo, Hoteles y Restaurantes
	OCP5.2	Cliente	Porcentaje de aumento de adquisición de artesanías en Caylloma.	2025	200%	Asociación de Artesanos

50% para el 2025.	OCP5.3	Para el 2023 se mejorará la calidad de la señal con un ancho de banda de 2-3 Mbps en el 100% de los distritos de Caylloma.	Procesos Internos	Cantidad de distritos de Caylloma con un ancho de banda de 2-3 Mbps/Cantidad total de distritos de Caylloma.	2021 2022 2023 2024	60% 75% 90% 100%	Gobierno Regional de Arequipa, Municipalidad Provincial de Caylloma.
	OCP5.4	Para el 2024 se desarrollará en el 70% de los distritos el turismo rural comunitario.	Procesos Internos	Cantidad de distritos de Caylloma que desarrollan el turismo rural comunitario/Cantidad total de distritos de Caylloma.	2021 2022 2023 2024	>30% >45% >60% >70%	Municipalidades Distritales de Caylloma, Municipalidad Provincial de Caylloma, AUTOCOLCA
O LP6 Para el 2025, se aumentará a un 150% el empleo relacionado al turismo en la provincia de Caylloma.	OCP6.1	Para el 2025 se capacitará al 100% de los distritos de Caylloma sobre la importancia del turismo y los beneficios socioeconómicos que trae consigo.	Aprendizaje y Crecimiento	Cantidad de distritos de Caylloma que fueron concientizados sobre la importancia del turismo/Cantidad total de distritos de Caylloma.	2021 2022 2023 2024 2025	60% 70% 80% 90% 100%	Municipalidades Distritales de Caylloma, Municipalidad Provincial de Caylloma
	OCP6.2	Para el 2025 aumentarán los establecimientos de esparcimiento en la provincia de Caylloma a un 150%	Aprendizaje y Crecimiento	Porcentaje de aumento de establecimientos de esparcimiento en la provincia de Caylloma.	2025	150%	Municipalidad Provincial de Caylloma
	OCP6.3	Para el 2025 Se aumentarán el número de establecimientos de hospedajes al 200% de los existentes en el 2021.	Aprendizaje y Crecimiento	Porcentaje de aumento de establecimientos de hospedaje en la provincia de Caylloma.	2025	200%	Empresas privadas, Cámara de Comercio e Industria de Arequipa
	OCP6.4	Para el 2025 se aumentará el número de restaurantes registrados en Google Maps en Caylloma a 50.	Aprendizaje y Crecimiento	Cantidad de restaurantes en la provincia de Caylloma.	2025	50	Empresas privadas, Cámara de Comercio e Industria de Arequipa

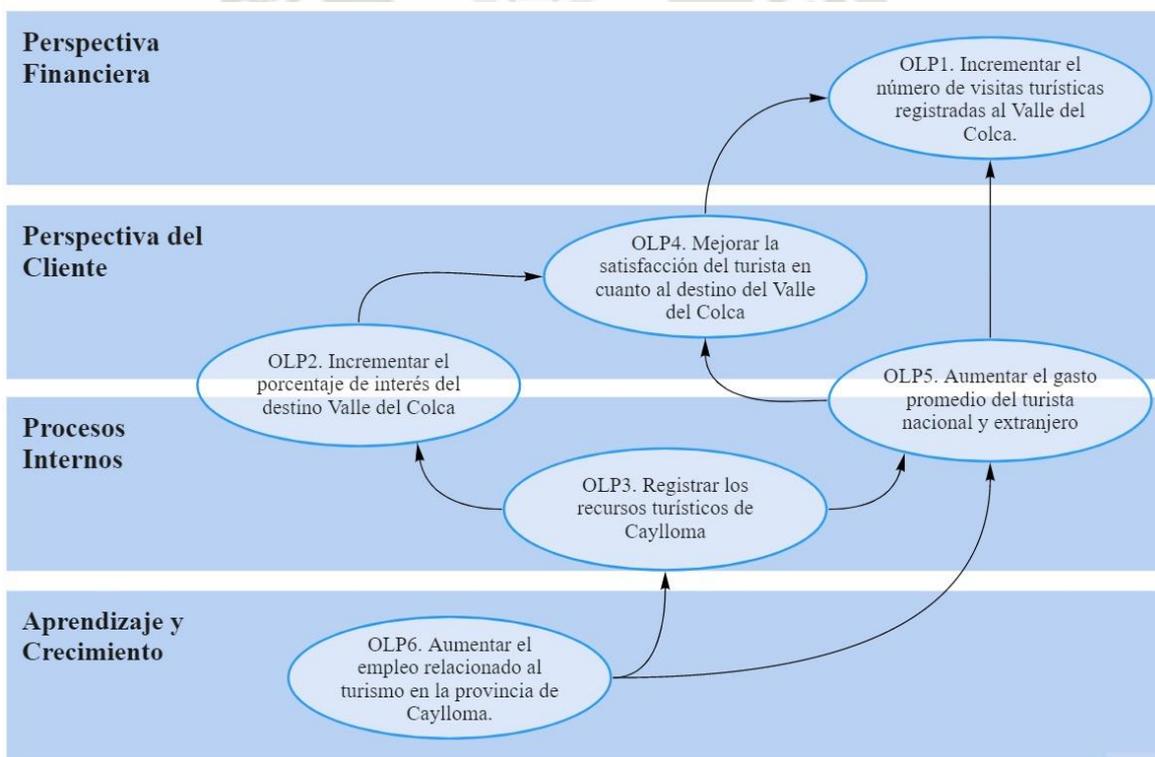
Fuente: Adaptado de “Modelo del Tablero de Control Balanceado” en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 580), por F. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

3. Mapa Estratégico

Para la realización del mapa estratégico se consideró a los objetivos de largo plazo propuestos, en donde se observa que al incrementar el número de visitas turísticas registradas en el Valle del Colca se puede tener, en consecuencia, un aumento de los ingresos no solo para AUTOCOLCA, que es el ente encargado del cobro del boleto turístico, sino también para las empresas, organizaciones, familias y personas involucradas en el desarrollo turístico en Caylloma.

Figura 31

Mapa estratégico



4. Plan Estratégico Integral

Tabla 44

Plan Estratégico Integral

Misión	Visión						Valores
El Valle del Colca es un destino turístico reconocido como patrimonio geológico, natural, cultural e inmaterial, con una oferta turística única y diversa que beneficia social y económicamente a la provincia, región y país.	Para el año 2025, el Valle del Colca será el destino más visitado por los turistas extranjeros y nacionales dentro de la macro región sur, siendo reconocido internacionalmente por ser sostenible, de calidad y seguro, promoviendo así el desarrollo socioeconómico de la provincia de Caylloma.						<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad y calidad del Valle del Colca como destino turístico. • Respeto al turista y protección de la naturaleza. • Honestidad en las decisiones y acciones tomadas por los involucrados en la gestión turística del Valle del Colca. • Cooperación entre organismos encargados y la población de Caylloma. • Compromiso, de las autoridades encargados de la gestión del turismo en el Valle del Colca.
	Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales	
Número de visitas al destino Valle del Colca. Conocido Internacionalmente. Productos turísticos de calidad, sostenibles y seguros. Desarrollo socioeconómico de la provincia.	Incrementar el número de visitas registradas al Valle del Colca a 500,000 en el año 2025.	Incrementar el porcentaje de interés del destino Valle del Colca de una media de 12.35% a 40% para el 2025.	Para el 2025 se registrarán los recursos turísticos de Caylloma en un 95%	Mejorar la satisfacción del turista en cuanto a destino del Valle del Colca a 99% para el 2025	Aumentar el gasto promedio del turista nacional y extranjero en 50% para el 2025.	Para el 2025, se aumentará a un 150% el empleo relacionado al turismo en la provincia de Caylloma.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos
Estrategias Específicas	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas
FO1. Concientizar a la población sobre la importancia del turismo para el desarrollo socioeconómico.	X	X		X	X	X	P1,P2,P3,P4,P5
FO2. Promover el emprendimiento de turismo rural comunitario en diferentes distritos de Caylloma.	X	X	X		X	X	P1,P2,P4,P5,P6
FO3. Promover el desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados para incrementar la estadia y monto de gasto.	X	X	X		X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P6
FA1. Generar el interés del turista nacional en los atractivos turísticos del Valle del Colca mediante la promoción de estos.	X	X			X		P1,P2,P3,P4,P5,P6
DO2. Promover la prestación del servicio turístico con altos estándares de calidad	X	X	X	X	X	X	P1,P2,P3,P4,P5,P6
DO3. Generar un plan de marketing de destino con énfasis en el diseño del producto turístico "Valle del Colca"	X	X		X	X		P1,P2,P4,P5,P6
DO4. Fortalecer la promoción turística de Arequipa en Ferias Internacionales incluyendo al Valle del Colca como su destino principal.	X	X	X		X	X	P1,P2,P4,P5,P6
Indicadores de Procesos Indicadores de clientes Indicadores Financieros Indicadores de Aprendizaje	OCP1.1 Para el 2021 el Valle del Colca aumentará sus visitas a 190% en comparación con las visitas del 2020.	OCP2.1 Para el 2021 se habrá realizado un plan estratégico de marketing para generar el interés del turista extranjero y nacional en visitar el Valle del Colca.	OCP3.1 Para el 2022 se realizará el inventariado del 100% de los recursos turísticos existentes en Caylloma que necesitan ser registrados ante el MINCETUR.	OCP4.1 Anualmente se realizará una encuesta a los turistas que visitan el Valle del Colca con la finalidad de identificar las falencias del servicio ofrecido en el destino.	OCP5.1 Para el 2025 se extenderá el tiempo promedio de visita del turista al Valle del Colca a 3 noches.	OCP6.1 Para el 2025 se capacitará al 100% de los distritos de Caylloma sobre la importancia del turismo y los beneficios socioeconómicos que trae consigo.	Indicadores de Procesos Indicadores de clientes Indicadores Financieros Indicadores de Aprendizaje
	OCP1.2 Para el 2022 el Valle del Colca alcanzará las cifras en visitas obtenidas en el 2019.	OCP2.2 Se asistirán a 5 ferias internacionales de turismo anualmente en donde se promoverá el destino Valle del Colca.	OCP3.2 Para el 2025 se tendrá como aptas al 90% de las carreteras y vías de comunicación que conectan hacia los recursos turísticos de Caylloma.	OCP4.2 Para el 2025 se habrán realizado desde el 2022, 12 capacitaciones anuales en temas relacionados a la atención al cliente y el desarrollo turístico.	OCP5.2 Para el 2025 se aumentará las cifras de adquisición de artesanías en Caylloma en un 200%	OCP6.2 Para el 2025 aumentarán los establecimientos de esparcimiento en la provincia de Caylloma a un 150%	
	OCP1.3 Del 2023 al 2025 las visitas aumentaran en un promedio anual de 22%.	OCP2.3 Para el 2025 se promocionará e impulsará los destinos turísticos del margen derecho ubicados en Caylloma en un 80%.	OCP3.3 Para el 2025 se adaptará al 90% de los recursos turísticos, existentes en Caylloma, con los requisitos impuestos por el MINCETUR para ser debidamente registrados.	OCP4.3 Para el 2025 se tendrá registrado ante el MINCETUR al 85% de los recursos turísticos de Caylloma.	OCP5.3 Para el 2023 se mejorará la calidad de la señal con un ancho de banda de 2-3 Mbps en el 100% de los distritos de Caylloma.	OCP6.3 Para el 2025 Se aumentarán el número de establecimientos de hospedajes al 200% de los existentes en el 2021.	
					OCP5.4 Para el 2024 se desarrollará en el 70% de los distritos el turismo rural comunitario.	OCP6.4 Para el 2025 se aumentará el número de restaurantes registrados en Google Maps en Caylloma a 50.	
Estructura Organizacional							
El liderazgo le corresponde a AUTOCOLCA, que debe asumir un rol promotor, uniendo los esfuerzos de los gremios relacionados al turismo.							

Código de Ética

1. Contribución del turismo al entendimiento y al respeto mutuo entre hombres y sociedades.
2. El turismo, instrumento de desarrollo personal y colectivo.
3. El turismo, factor de desarrollo sostenible.
4. El turismo, factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad.
5. El turismo, actividad beneficiosa para los países y las comunidades de destino.
6. Obligaciones de los agentes del desarrollo turístico.
7. Derecho al turismo.
8. Libertad de desplazamiento turístico.
9. Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector turístico.
10. Aplicación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo.

Fuente: Adaptado de "Plan estratégico integral" en *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3ª ed.) (p. 666), por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson

CAPÍTULO 7. ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS

1. Estimación de Ingresos

Se realizó un estimado de los ingresos que percibe AUTOCOLCA, en función a su data de afluencia turística y el precio del BTE que se encuentra detallado en la Tabla 24; en la Tabla 45 se observa la estimación de los ingresos obtenidos entre el 2014 y el 2020, además se destaca que los ingresos del 2020 se redujeron en más del 88% a comparación de los percibidos en el 2019, esto debido a la coyuntura originada por la Covid-19. La data de ingresos del BTE no puede ser compartida por confidencialidad de AUTOCOLCA, sin embargo, en la asistencia al foro “Reactivación económica del sector turismo en Arequipa” (Anexo 6) se mencionó la cantidad monetaria percibida por el BTE en el 2019 y 2020, mismas que son semejantes con las estimadas en el 2019 y 2020 en la Tabla 45.

Tabla 45

Estimado de ingresos percibidos del BTE 2014 - 2020

Año	Nacional	Extranjero	Total
2014	S/ 1,047,778.00	S/ 8,652,910.00	S/ 9,700,688.00
2015	S/ 1,228,194.00	S/ 9,259,250.00	S/ 10,487,444.00
2016	S/ 1,813,698.00	S/ 10,109,120.00	S/ 11,922,818.00
2017	S/ 1,694,402.00	S/ 10,659,810.00	S/ 12,354,212.00
2018	S/ 2,115,762.00	S/ 11,904,130.00	S/ 14,019,892.00
2019	S/ 1,700,178.00	S/ 12,124,980.00	S/ 13,825,158.00
2020	S/ 620,210.00	S/ 1,028,370.00	S/ 1,648,580.00

Fuente: Elaboración propia.

Se debe considerar además que el sector turismo no solo incluye el ingreso del boleto turístico al destino del Valle del Colca, si no también se consideran los ingresos por las actividades desarrolladas y relacionadas en función a este; como el consumo en

hoteles, restaurantes, lugares de recreación, servicio de guiado, venta de artesanías, entre otros.

Según los OCP relacionados a las visitas turísticas al destino Valle del Colca (OCP1.1; OCP1.2; OCP1.3), las cuales se encuentran traducidas a cantidades concretas en la Tabla 46, se puede obtener una cifra monetaria cercana al total de ingresos que se vayan a percibir del 2021 al 2025 solo por el ingreso del total recaudado anual por el BTE (Tabla 47). Mismos ingresos justifican la importancia del desarrollo turístico en Caylloma y ejecución del presente plan estratégico propuesto.

Según entrevistas realizadas a expertos se obtuvo información de que los ingresos totales recaudados por el BTE tienen una diferente distribución en función a la gestión correspondiente al periodo, mencionaron además que la actual gestión planea realizar una mayor inversión en la promoción adecuada del destino. En un trabajo de tesis de la UNSA en el 2014 se menciona que, del total recaudado por el BTE, AUTOCOLCA invierte la mayor parte de estos ingresos en infraestructura (77%), promoción (4%), gastos corrientes (18%) y en el desarrollo de capacidades de la población (1%). (Poma Bonifaz & Aronés Ochoa, 2014, p. 314).

Tabla 46

Estimado de visitas turísticas al Valle del Colca 2021 - 2025

Año	Nacional	Extranjero	Total
2021	74,905	19,339	94,244
2022	106,679	168,944	275,623
2023	130,148	206,112	336,260
2024	158,781	251,456	410,237
2025	193,712	306,777	500,489

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47

Estimado de ingresos a percibir del BTE del 2021 al 2025

Año	Nacional	Extranjero	Total
2021	S/ 1,260,114.00	S/ 1,353,730.00	S/ 2,613,844.00
2022	S/ 1,768,498.00	S/ 11,826,080.00	S/ 13,594,578.00
2023	S/ 2,144,002.00	S/ 14,427,840.00	S/ 16,571,842.00
2024	S/ 2,602,130.00	S/ 17,601,920.00	S/ 20,204,050.00
2025	S/ 3,161,026.00	S/ 21,474,390.00	S/ 24,635,416.00

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en consideración la opinión de expertos y la revisión de la literatura, se planteó una distribución de los ingresos del 2021 al 2025 de la siguiente manera:

desarrollo de capacidades de la población (4%), gastos corrientes de AUTOCOLCA (15%), marketing y promoción del destino (25%), mejora de infraestructura en (55%) y otros (1%). Esta distribución se encuentra traducida en cantidades monetarias en la Tabla 51.

2. Estimación y Distribución de los Ingresos Proyectados

Si bien es cierto el AUTOCOLCA destina gran parte de sus ingresos en la mejora de la infraestructura (como carreteras, miradores, atractivos, etc), en la promoción del destino Valle del Colca, en sus propios gastos corrientes y entre otros gastos relacionados al desarrollo de la población de Caylloma; éste no es el único organismo que se involucra en el apoyo y financiamiento monetario del sector turístico del Valle del Colca, estos son los que se encuentran detallados en la Tabla 29. Estas organizaciones apoyan el desarrollo integral de Caylloma desde sus posibilidades mediante la creación de carreteras, la promoción del destino Valle del Colca en ferias internacionales, incluyendo un centro de información del destino Colca en la plaza de armas de Arequipa, etc. Por lo expuesto, los gastos del sector turístico del Valle del

Colca no son efectuados exclusivamente por AUTOCOLCA, sino también por estas organizaciones.

Como se observa en la Tabla 51, los ingresos obtenidos del cobro del BTE del destino Valle del Colca tienen un aumento significativo, estos aumentarán a razón de una buena gestión y con el desarrollo e implementación de las estrategias propuestas en el presente plan estratégico.

La distribución de los ingresos se estableció mediante una entrevista con el Gerente de AUTOCOLCA, la distribución se detalla a continuación:

- a) Mejora de infraestructura, el 55% del ingreso obtenido por el cobro del BTE estará destinado a mejorar las rutas de acceso (carreteras, vías, caminos, etc), las instalaciones y servicios públicos (miradores, señales turísticas, zonas de venta artesanal, etc), entre otros servicios diversos que sean necesarios para el registro correcto de los recursos turísticos que se encuentren en Caylloma. Los objetivos a corto plazo relacionados a este grupo se encuentran en la Tabla 48.

Tabla 48

Objetivos a Corto Plazo relacionados a la mejora de infraestructura

	Objetivos de Corto Plazo	Iniciativas de Desarrollo
OCP3.1	Para el 2022 se realizará el inventariado del 100% de los recursos turísticos existentes en Caylloma que necesitan ser registrados ante el MINCETUR.	Se debe contratar a un experto en el registro de recursos turísticos y realizar un inventariado en donde se identifique las deficiencias y necesidades de mejora que posean los recursos de Caylloma para lograr ser registrados adecuadamente ante el MINCETUR.
OCP3.2	Para el 2025 se tendrá como aptas al 90% de las carreteras y vías de	Se comenzará por identificar las carreteras y vías de comunicación que necesiten ser adaptadas para el

	comunicación que conectan hacia los recursos turísticos de Caylloma.	transporte de los turistas hacia los recursos turísticos.
OCP3.3	Para el 2025 se adaptará al 90% de los recursos turísticos, existentes en Caylloma, con los requisitos impuestos por el MINCETUR para ser debidamente registrados.	Se debe contratar a un experto en el registro de recursos turísticos con la finalidad de agilizar el proceso de registro de los recursos e identificar las fallas de este proceso.
OCP3.4	Para el 2025 se tendrá registrado ante el MINCETUR al 85% de los recursos turísticos de Caylloma.	Es necesario tener involucrados a todos los actores relacionados con el turismo en Caylloma (población, organizaciones públicas y privadas, etc).
OCP5.3	Para el 2023 se mejorará la calidad de la señal con un ancho de banda de 2-3 Mbps en el 100% de los distritos de Caylloma.	Se debe presentar un proyecto para mejorar la calidad de la señal en Caylloma ya que este es indispensable para el turista nacional y extranjero.

- b) Marketing y promoción del destino, el 25% del ingreso obtenido por el cobro del BTE estará destinado a desarrollar una adecuada promoción y difusión del destino “Valle del Colca” mediante la creación de nuevos destinos y servicios turísticos mejorando así la experiencia del visitante y a su vez incentivando el aumento de las visitas turísticas. Los objetivos a corto plazo relacionados a este grupo se encuentran en la Tabla 49.

Tabla 49

Objetivos a Corto Plazo relacionados al marketing y promoción del destino

	Objetivos de Corto Plazo	Iniciativas de Desarrollo
OCP1.1	Para el 2021 el Valle del Colca aumentará sus visitas a 190% en comparación con las visitas del 2020.	Es necesaria una adecuada articulación de las organizaciones relacionadas al turismo en Caylloma para que este logre obtener el aumento de visitas turísticas.
OCP1.2	Para el 2022 el Valle del Colca alcanzará las cifras en visitas obtenidas en el 2019.	
OCP1.3	Del 2023 al 2025 las visitas aumentaran en un promedio anual de 22%.	
OCP2.1	Para el 2021 se habrá realizado un plan estratégico de marketing para generar el interés del turista	Contratar un especialista en marketing de destinos con la finalidad de poder definir un rumbo estratégico en cuanto

	extranjero y nacional en visitar el Valle del Colca.	a la promoción del “Valle del Colca” y Caylloma en su conjunto.
OCP2.2	Se asistirá a 5 ferias internacionales de turismo anualmente en donde se promoverá el destino Valle del Colca.	Se realizará coordinaciones con la Subgerencia de Turismo y Relaciones Exteriores de la Municipalidad Provincial de Arequipa para poder llevar a ferias internacionales de turismo al destino Arequipa en conjunto con el Valle del Colca.
OCP2.3	Para el 2025 se promocionará e impulsará los destinos turísticos del margen derecho ubicados en Caylloma en un 80%.	Con el correcto inventariado de los recursos turísticos, se deberá alinear esfuerzos con el departamento de marketing de AUTOCOLCA para poder promocionar los recursos turísticos del margen derecho.
OCP4.1	Anualmente se realizará una encuesta a los turistas que visitan el Valle del Colca con la finalidad de identificar las falencias del servicio ofrecido en el destino.	Se debe contratar a un equipo especializado en estudio de mercados turísticos con la finalidad de obtener información de primera mano sobre las preferencias y desagradados del turista al momento de visitar el Valle del Colca y así poder mejorar la calidad de los servicios ofrecidos en el destino.
OCP5.1	Para el 2025 se extenderá el tiempo promedio de visita del turista al Valle del Colca a 3 noches.	Se debe realizar alianzas estratégicas con las agencias a nivel nacional y las que se encuentran en un nivel internacional para poder aumentar el tiempo en que los turistas pernoctan en el Valle del Colca, esta iniciativa va ligada al aumento de atractivos turísticos aptos y mejora de la calidad de los servicios ofrecidos.
OCP5.2	Para el 2025 se aumentará las cifras de adquisición de artesanías en Caylloma en un 200%	Se debe unir esfuerzos con organizaciones relacionadas al turismo, principalmente la Asociación de Artesanos de la Provincia de Caylloma con la finalidad de identificar mejoras en el servicio ofrecido a los turistas de los artesanos.

- c) Desarrollo de capacidades de la población, el 4% del ingreso obtenido por el cobro del BTE estará destinado a brindar información a la población sobre la importancia del desarrollo turístico en Caylloma y toda actividad relacionada

directamente a apoyar e informar a la población. Los objetivos a corto plazo relacionados a este grupo se encuentran en la Tabla 50.

Tabla 50

Objetivos a Corto Plazo relacionados al desarrollo de capacidades de la población

	Objetivos de Corto Plazo	Iniciativas de Desarrollo
OCP4.2	Para el 2025 se habrán realizado desde el 2022, 12 capacitaciones anuales en temas relacionados a la atención al cliente y el desarrollo turístico.	Generar un plan de acción en donde se detallen las capacitaciones a realizar a los interesados relacionados al turismo.
OCP5.4	Para el 2024 se desarrollará en el 70% de los distritos el turismo rural comunitario.	Apoyar a la población interesada en desarrollar el TRC en sus comunidades.
OCP6.1	Para el 2025 se capacitará al 100% de los distritos de Caylloma sobre la importancia del turismo y los beneficios socioeconómicos que trae consigo.	Se debe unir esfuerzos con las municipalidades distritales para poder identificar las inquietudes de la población en cuanto al desarrollo turístico.
OCP6.2	Para el 2025 aumentarán los establecimientos de esparcimiento en la provincia de Caylloma a un 150%	Es necesario que AUTOCOLCA apoye las iniciativas de emprendimientos e iniciativas en el sector turístico mediante fondos concursables.
OCP6.3	Para el 2025 Se aumentarán el número de establecimientos de hospedajes al 200% de los existentes en el 2021.	
OCP6.4	Para el 2025 se aumentará el número de restaurantes registrados en Google Maps en Caylloma a 50.	

- d) Gastos corrientes de AUTOCOLCA, el 15% del ingreso obtenido por el cobro del BTE estará destinado a los gastos de la planilla como el pago al personal activo y cesante, el pago de intereses de la deuda, entre otros gastos relacionados.
- e) Otros, el 1% del ingreso obtenido por el cobro del BTE estará destinado a otras actividades que considere pertinentes y necesarias el AUTOCOLCA.

Tabla 51*Distribución de ingresos recibidos por el BTE del 2021 al 2025*

Distribución	2021	2022	2023	2024	2025
Mejora de infraestructura (55%)	S/ 1,437,614.20	S/ 7,477,017.90	S/ 9,114,513.10	S/ 11,112,227.50	S/ 13,549,478.80
Marketing y promoción del destino (25%)	S/653,461.00	S/ 3,398,644.50	S/ 4,142,960.50	S/ 5,051,012.50	S/ 6,158,854.00
Gastos corrientes de AUTOCOLCA (15%)	S/392,076.60	S/ 2,039,186.70	S/ 2,485,776.30	S/ 3,030,607.50	S/ 3,695,312.40
Desarrollo de capacidades de la población (4%)	S/104,553.76	S/ 543,783.12	S/ 662,873.68	S/ 808,162.00	S/ 985,416.64
Otros (1%)	S/ 26,138.44	S/ 135,945.78	S/ 165,718.42	S/ 202,040.50	S/ 246,354.16
Total (100%)	S/ 2,613,844.00	S/ 13,594,578.00	S/ 16,571,842.00	S/ 20,204,050.00	S/ 24,635,416.00

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Primero. El plan estratégico propuesto orientado a la reactivación del turismo en el Valle del Colca – Caylloma, para el 2025 impulsará el aumento de la afluencia turística a 500,489; y por ende, el incremento de los ingresos percibidos por el sector turístico del destino mediante el cobro del BTE, totalizando una suma de S/ 24,635,416.00; además los hoteles, restaurantes, agencias de viaje, población, etc. percibirán ingresos por el aumento de la afluencia turística como efecto colateral.

Segundo. Se concluye que el Valle del Colca como destino turístico a percibido un importante decremento en la afluencia turística del 2019 al 2020 por la coyuntura originada por la Covid-19, disminuyendo en 65.91% para los turistas nacionales y en 91.51% para turistas extranjeros. Originó el declive económico, ausencia de empleo en el sector turismo y reducción de la calidad de vida de la población de Caylloma. A su vez, se identificó que el destino posee gran cantidad de recursos naturales que lo hacen atractivo para el turista de hoy en día.

Tercero. Se concluye que las estrategias retenidas en el presente plan estratégico servirán para lograr los seis objetivos a largo plazo (OLP) y por ende para alcanzar la visión propuesta para el destino Valle del Colca – Caylloma.

Cuarto. Se concluye que las propuestas de implementación y dirección estratégica son significativas, por lo que se hace necesaria la aplicación del presente plan estratégico propuesto para la correcta reactivación del turismo en el Valle del Colca – Caylloma.

Quinto. Se concluye que los indicadores del tablero de control (Balanced Scorecard) para la gestión del plan estratégico propuesto permitirán monitorear y

controlar el avance de este. Además, incluye la gestión de todas las perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento) desplegadas en objetivos a corto plazo que ayudaran a cumplir los OLP y por consiguiente la visión.

Sexto. Se estima que los ingresos obtenidos, con el desarrollo del presente plan estratégico propuesto, serán de S/ 2,613,844.00 en el 2021, de S/ 13,594,578.00 en el 2022, de S/ 16,571,842.00 en el 2023, de S/ 20,204,050.00 en el 2024 y de S/ 24,635,416.00 en el 2025. Estos ingresos obtenidos serán invertidos adecuadamente en el desarrollo de capacidades de la población (4%), gastos corrientes de AUTOCOLCA (15%), marketing y promoción del destino (25%), mejora de infraestructura en (55%) y otros (1%). Por lo cual el plan estratégico propuesto justifica su ejecución e inmediata implementación.

RECOMENDACIONES

Primero. Se recomienda la implementación del plan estratégico propuesto en el presente trabajo de tesis con la finalidad de aumentar la afluencia turística en el Valle del Colca – Caylloma.

Segundo. Se recomienda una adecuada promoción del destino Valle del Colca – Caylloma ya que este cuenta con una gran ventaja competitiva a comparación de otros destinos en el Perú.

Tercero. Se recomienda la aplicación de las estrategias propuestas ya que estas se encuentran alineadas adecuadamente a los objetivos de corto plazo, objetivos de largo plazo y la misión.

Cuarto. Se recomienda que la Autoridad Autónoma del Colca y Anexos con el sector público y privado trabajen en forma alineada y articulada para la correcta gestión del destino Valle del Colca – Caylloma.

Quinto. Se recomienda la aplicación del tablero de control para la gestión del plan estratégico propuesto para que este permitirá monitorear y controlar su avance y cumplimiento.

Sexto. Se recomienda realizar una conveniente distribución de los ingresos percibidos por medio del cobro del BTE, siendo la distribución propuesta en el presente trabajo de tesis la más adecuada.

REFERENCIA

- Achahui Sanchez, J. L., & Choquehuanca Quispe, C. R. (2015). *Estudio de las Potencialidades Turísticas de los Distritos de Coporaque, Ichupampa, Lari, Madrigal en el Valle del Colca; y Propuesta de Circuitos Trísticos - Caylloma 2014 - 2015*. Universidad Católica de Santa María.
- Agudelo, M., Chomali, E., Suniaga, J., Núñez, G., Jordán, V., Rojas, F., Negrete, J., Bravo, J., Bertolini, P., & Katz, R. (2020). Las oportunidades de la digitalización en América Latina frente al COVID-19. In *Cepal Caf Elac*.
<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1541>
- Alford, P., & Jones, R. (2020). The lone digital tourism entrepreneur: Knowledge acquisition and collaborative transfer. *Tourism Management*, 81(June), 104139.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104139>
- Aronés Ochoa, C. C. (2014). *La institucionalidad turística y el desarrollo de dos productos turísticos del Valle de Colca* [Universidad Nacional Agraria la Molina].
<http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/2291>
- Autoridad Autónoma del Colca y Anexos [AUTOCOLCA]. (n.d.). *Organigrama Estructural de la Autoridad Autónoma del Colca y Anexos*.
<https://www.colcaperu.gob.pe/autocolca/>
- Autoridad Autónoma del Colca y Anexos [AUTOCOLCA]. (2020). *Protocolos de bioseguridad por el Covid-19 – Autocolca*.
<https://www.colcaperu.gob.pe/protocolos-de-bioseguridad/>
- Baldarrago, E. (2007). *Turismo y desarrollo económico local: El caso del Cañon del Colca en la Provincia de Caylloma - Arequipa*.
http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/turismo-y-desarrollo-economico-local-el-caso-del-canon-del-colca-en-la-provincia-de-caylloma-arequipa_0.pdf
- Banik, S., & Mukhopadhyay, M. (2020). Model-based strategic planning for the development of community based tourism: a case study of Ayodhya Hills in West Bengal, India. *GeoJournal*, 0. <https://doi.org/10.1007/s10708-020-10314-0>
- Barreto Noriega, S., Collantes Odar, I., Garland Ponce, M., & Rodríguez Guzmán, E. (2017). Planeamiento Estratégico para el Sector Turismo en el Perú [PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ]. In *CENTRUM*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12404/8256>
- Benavente Rivero, L. M., Meza Aguirre, J. I., Ureta Salas, C. M., & Raúl Zafra, S. E. (2018). *Planeamiento Estratégico para la Industria Arequipeña del Turismo*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Boccia, F., Di Gennaro, R., Sarnacchiaro, P., & Sarno, V. (2019). Tourism satisfaction and perspectives: an exploratory study in Italy. *Quality and Quantity*, 0123456789.
<https://doi.org/10.1007/s11135-019-00907-4>

- Calcina Cateriano, M. A., Chávez Rodríguez, Y. J., Herrera Escobedo, F. M., & Valdivia Abril, O. G. (2016). *Plan Estratégico de la Provincia de Caylloma de la Región de Arequipa* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/7520/CALCINA_CHAVEZ_PLAN_CAYLLOMA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Camilleri, M. A. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product* (1st ed.). Springer, Cham. <https://doi.org/10.1057/s41272-018-00173-3>
- Carita Auma, M. V. (2016). Potencialidades para el Desarrollo del Turismo Sostenible en el Corredor Turístico Puno-Chivay - 2015. In *Tesis*. Universidad Nacional del Altiplano Facultad de Ciencias Sociales Escuela Profesional de Turismo.
- Carpio Rosado, K. M. (2018). *Condiciones de los Emprendimientos y el Flujo de Visitantes de Turismo Rural Comunitario del Destino Valle del Colca 2010 - 2017* [Universidad Nacional de San Agustín]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10883><http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4057><http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8014><http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6899>
- Chuctaya Jincho, L. (2019). *Comparación de la Imagen del Destino Turístico Valle del Colca, que Poseen los Turistas Nacionales y Extranjeros Provincia de Caylloma, Región Arequipa 2019* [Universidad Nacional de San Agustín]. <https://doi.org/10.22201/fq.18708404e.2004.3.66178>
- Congreso de la República. (2009). *Ley N° 29408 - Ley General de Turismo* (pp. 1–8). https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/marco_general/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf
- Congreso de la República. (2020). *Ley n° 31103 - Ley que Declara de Interés Nacional la Reactivación del Sector Turismo y Establece Medidas para su Desarrollo Sostenible* (Issue 36, pp. 574725–574730). El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-que-declara-de-interes-nacional-la-reactivacion-del-s-ley-n-31103-1916551-1/>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2019). *Índice de Competitividad Viajes y Turismo*. <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2019/09/Indice-de-Competitividad-Viajes-y-Turismo-2019.pdf>
- Córdova Aguilar, H. (2003). Turismo en el valle del Colca y sus impactos en el desarrollo. *Espacio y Desarrollo*, 15, 67–88. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/espacioydesarrollo/article/view/8120>
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Pearson Educación de Perú S.A.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*.
- Di Liberto Sauri, M. M., Estela Falla, A. D., Osmar Augusto, N. C., & Pérez Zamora, E. R. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sector Turismo de Piura*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Domínguez-Navarro, S., & González-Rodríguez, M. R. (2020). Social Media managerial implications for budget accommodation venues: use of Social Media platforms more effectively and efficiently. *Quality and Quantity*, 54(5–6), 1671–1689. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00932-3>
- El Peruano. (2020). *Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19 - DECRETO SUPREMO - N° 044-2020-PCM - PODER EJECUTIVO - PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/>
- Farmaki, A. (2021). Memory and forgetfulness in tourism crisis research. *Tourism Management*, 83. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104210>
- Figuroa Pinedo, J. R. (2019). Arequipa y el Valle del Colca. Turismo patrimonio colonial en el sur Andino. *Journal of Tourism and Heritage Research*, 2, 302–321. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7426376.pdf>
- Flores-Cueto, J. J., Hernández, R. M., & Garay-Argandoña, R. (2020). Tecnologías de información: Acceso a internet y brecha digital en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 504–527. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29063559007/html/index.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Perú: Evolución de los indicadores de empleo e Ingreso por Departamentos, 2007-2016*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1441/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). Arequipa. Resultados Definitivos - Tomo I. In *Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017* (pp. 1–1173). Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1551/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). Arequipa. Resultados Definitivos - Tomo II. In *Arequipa. Resultados Definitivos. Población Económicamente Activa* (pp. 959–1921). Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1609/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018c). Perú. Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017 - Tomo I. In *Perú. Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017* (pp. 1–837). http://www.inr.pt/uploads/docs/recursos/2013/20Censos2011_res_definitivos.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018d). Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017. Arequipa - Tomo V. In *Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017* (pp. 4509–5626). Instituto Nacional de Estadística e

Informática.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1551/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *El 64,8% de la población de 6 y más años de edad accedió a internet durante el segundo trimestre del 2020*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-648-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-accedio-a-internet-durante-el-segundo-trimestre-del-2020-12421/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], & Fondo de Población de las Naciones Unidas [UNFPA]. (2020). Estado de la Población Peruana 2020. In *Estado de la Población Peruana 2020*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2020). *Boletín IPE: Impacto del Covid-19 en Perú y Latinoamérica*. <https://www.ipe.org.pe/portal/boletin-ipe-impacto-del-covid-19-la-economia-peruana-y-latinoamerica/>

Jaime Pastor, V., Casas Jurado, C., & Amparo Soler, D. (2011). Desarrollo Rural a Través Del Turismo Comunitario: Análisis Del Valle Y Cañón De Colca. *Gestión Turística*, 15, 1–20. <https://doi.org/10.4206/gest.tur.2011.n15-01>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *Measures that drive performance*. Harvard Business Review.

Lovón Cueva, A. M., & Rodríguez, R. R. (2020). El turismo colaborativo y sus estrategias discursivas: El caso de los anfitriones de Airbnb en Lima-Perú. *Círculo de Lingüística Aplicada a La Comunicación*, 119–132. <https://doi.org/10.5209/clac.70568>

Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism, economic, physical and social impacts*. Longman.

McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3157586&view=1up&seq=1>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (n.d.). *Directorio de Establecimientos de Hospedaje Clasificados y/o Categorizados*. [http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(c1bohcs22xfw0y1lrkmudkfu\)\)/Reportes/WebReportes/RptListadoCoincidencias.aspx?StrTipo=2&Var=01%7C%7C%7C%7C%7C%7C040500%7C](http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(c1bohcs22xfw0y1lrkmudkfu))/Reportes/WebReportes/RptListadoCoincidencias.aspx?StrTipo=2&Var=01%7C%7C%7C%7C%7C%7C040500%7C)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025. In *Turismo con futuro* (p. 159). MINCETUR. http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULI02016.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2019). *Reporte Mensual de Turismo - Agosto 2019* (p. 4). https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/ReporteTurismoMensual/RMT_

Agosto_2019.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2021). *Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 - 2023* (pp. 1–85).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA]. (2016). *Medición Económica del Turismo*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300470/Perú_Medición_Económica_del_Turismo.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA]. (2019). *Nivel de satisfacción del turista nacional y extranjero que visita Arequipa, 2019*.
<https://doi.org/10.25190/rec.v8i2.3869>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA]. (2020a). *Arequipa, Reporte Regional de Turismo - Junio 2020*.
<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/365427-reportes-de-turismo-reportes-regional-de-turismo-ancash-2019>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA]. (2020b). *Reporte Mensual de Turismo - Diciembre 2020*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/582283/Reporte_Mensual_de_Turismo_Marzo_2020.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA]. (2020c). *Reporte Mensual Turismo - Setiembre 2020*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1320655/Reporte_Regional_de_Turismo_-_Arequipa_2020.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA]. (2021). *Perú: Compendio de Cifras de Turismo - Junio 2021* (pp. 1–252).
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2040432/Compendio_Cifras_de_Turismos_Junio_2021.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019). Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad. In *Ministerio de Economía y Finanzas* (pp. 1–85).
https://centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/resultados_del_ranking_de_competitividad_mundial_2019.pdf

Mora, L. (2018). *Balanced Scorecard BT - Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (A. Farazmand (ed.); pp. 373–379). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9_2299

Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2018). *Balanced Scorecard BT - The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* (M. Augier & D. J. Teece (eds.); pp. 80–

- 84). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-00772-8_683
- Ookla Insights. (2021). *Speedtest Global Index*. <https://www.speedtest.net/global-index>
- Poma Bonifaz, D., & Aronés Ochoa, C. (2014). Impacto del turismo en el Valle del Colca. *Centro de Estudios y Promoción de Desarrollo*, 236–250. <http://www.descosur.org.pe/artvarios/impactoturismo.pdf>
- PromPerú. (2019a). *Perfil del Turista Extranjero que visita Arequipa - 2019*. [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar visitado - Arequipa&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1041/tips/2259/PVN 2019 - Visita Arequipa.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=18030](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Arequipa&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1041/tips/2259/PVN%2019%20-%20Visita%20Arequipa.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&peso=18030)
- PromPerú. (2019b). *Perfil del Vacacionista Nacional que visita Arequipa - 2019*. [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar visitado - Arequipa&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2668/PTE 2019 - Visita Arequipa.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=201983](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visitado%20-%20Arequipa&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/43/tips/2668/PTE%2019%20-%20Visita%20Arequipa.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=201983)
- PromPerú. (2020). *Gobierno peruano lanza “Volver”, la campaña de sensibilización que busca reactivar el turismo de forma gradual y responsable*. https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/17102020195228_26.pdf
- Reynoso Rubina, B. (2019). *Propuesta de Desarrollo de City Branding para la Ciudad de Arequipa al 2019*. Universidad Católica San Pablo.
- Rivero Benavente, L. M., Meza Aguirre, J. I., Ureta Salas, C. M., & Zafra Salas, E. R. (2018). *Planeamiento Estratégico para la Industria Arequipeña del Turismo*. Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP].
- Sancho, A., Buhalis, D., Gallego, J., Mata, J., Navarro, S., Osorio, E., Pedro, A., Ramos, S., & Ruiz, P. (1998). *Introducción al Turismo*. Organización Mundial del Turismo.
- Secretaría de Estado para Asuntos Económicos [SECO], Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], & PromPerú. (2014). Manual para la planificación de productos turísticos. In F. S. de C. para el D. T. Swisscontact (Ed.), *Manual para la Planificación de Productos Turísticos*. <https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/consultorias/directoriosManuales/Manual-Planificacion-ProductosTuristicos-2014.pdf>
- Shinohara, Y. (2018). Tourism strategy towards 2020: Promotion of tourism and the revitalization of regional areas. *Economic Challenges Facing Japan's Regional Areas*, 67–73. https://doi.org/10.1007/978-981-10-7110-2_7
- United Nations World Tourism Organization [UNWTO]. (1999). *Código Ético Mundial para el Turismo. Por un Turismo responsable* (pp. 68–70). <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2019-10/gcetpassportglobalcodees.pdf>

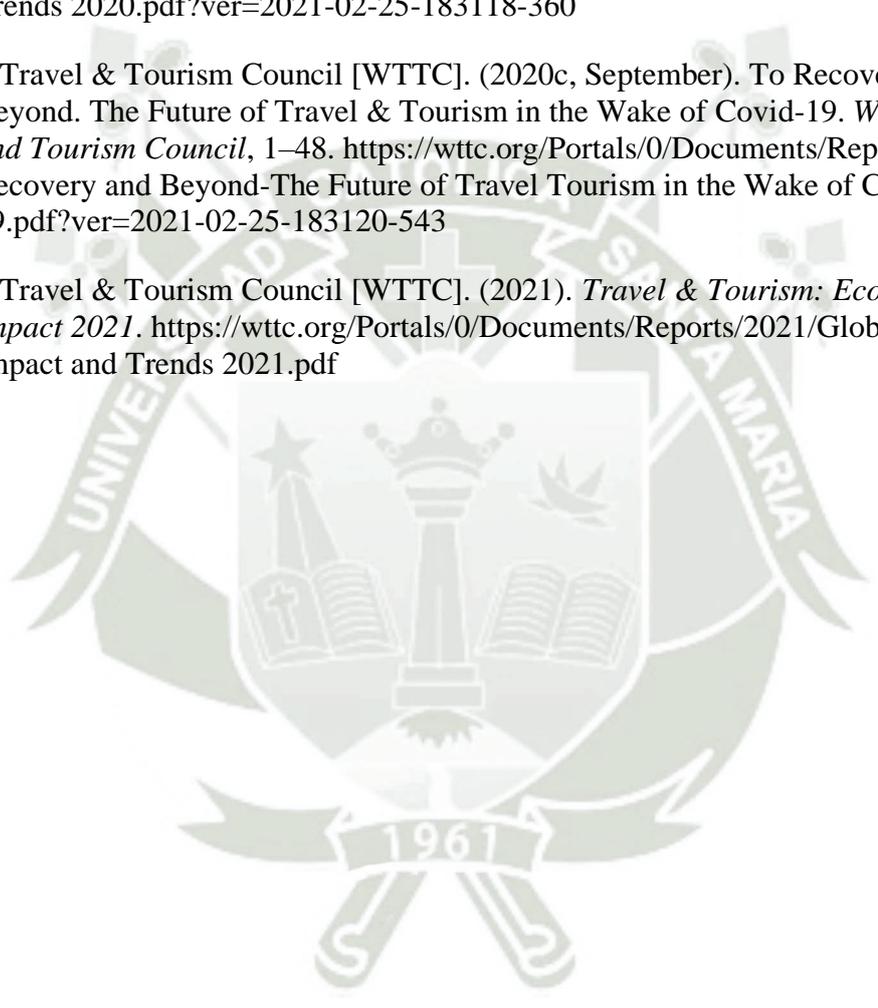
World Travel & Tourism Council [WTTC]. (n.d.). *“Safe Travels”*: Global Protocols & Stamp for the New Normal. <https://wtcc.org/COVID-19/Safe-Travels-Global-Protocols-Stamp>

World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2020a). Peru, 2020 Annual Research: Key Highlights. In *World Travel & Tourism Council*.

World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2020b, June). Travel & Tourism - Global Economic Impact & Trends 2020 - May 2020. *World Travel & Tourism Council*, 1–22. <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/Global Economic Impact Trends 2020.pdf?ver=2021-02-25-183118-360>

World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2020c, September). To Recovery & Beyond. The Future of Travel & Tourism in the Wake of Covid-19. *World Travel and Tourism Council*, 1–48. <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/To Recovery and Beyond-The Future of Travel Tourism in the Wake of COVID-19.pdf?ver=2021-02-25-183120-543>

World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2021). *Travel & Tourism: Economic Impact 2021*. <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global Economic Impact and Trends 2021.pdf>



ANEXOS

Anexo 1 Árbol del Problema



Anexo 2 Llegada de Visitantes al Valle del Colca del 2014 al 2020

Mes	2014			2015			2016			2017			2018			2019			2020		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
Enero	11185	4183	7002	13601	6672	6929	18738	10767	7971	14197	6606	7591	17485	8763	8722	18189	9876	8313	11987	6229	5758
Febrero	9691	3750	5941	10392	4261	6131	14775	8184	6591	10995	5089	5906	16164	8822	7342	13839	6319	7520	9861	4968	4893
Marzo	9085	2503	6582	11208	3371	7837	23926	14722	9204	11432	3519	7913	24274	14097	10177	16826	5464	11362	6943	3045	3898
Abril	14637	3910	10727	15182	4406	10776	13363	4954	8409	23617	11153	12464	20249	6751	13498	26313	8751	17562	0	0	0
Mayo	1557	3285	12272	15789	4384	11405	19396	7299	12097	20312	5977	14335	23810	8726	15084	25452	7993	17459	0	0	0
Junio	11873	2740	9133	13175	3242	9933	16972	5931	11041	18286	6495	11791	19872	7035	12837	21080	8114	12966	0	0	0
Julio	22389	7585	14804	24905	8874	16031	27769	13455	14314	32919	14552	18367	35265	13893	21372	33065	12590	20475	0	0	0
Agosto	24668	9632	15036	25407	9316	16091	31041	12115	18926	33421	12416	21005	41111	16889	24222	34071	13382	20689	0	0	0
Septiembre	18226	4979	13247	19374	5391	13983	24019	6081	17938	23306	6272	17034	29693	9759	19934	28141	8209	19932	0	0	0
Octubre	20503	7273	13230	26841	9957	16884	27167	9973	17194	27649	11179	16470	29969	12442	17527	29971	11924	18047	3865	3860	5
Noviembre	17322	7548	9774	16865	6664	10201	23867	9825	14042	21833	9633	12200	25691	13150	12541	18178	5546	12632	0		
Diciembre	10111	4246	5865	12446	6372	6074	12887	6198	6689	16364	9157	7207	14859	8056	6803	10498	4241	6257	0		
TOTAL	171247	61634	123613	205185	72910	132275	253920	109504	144416	254331	102048	152283	298442	128383	170059	275623	102409	173214	32656	18102	14554

Fuente: Adaptado de "Perú: Compendio de Cifras de Turismo - Junio 2021" (p. 55), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] & Dirección General de Investigación y Estudios en Turismo y Artesanía [DGIETA], 2021 (<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2040432/Compendio%20Cifras%20de%20Turismos%20Junio%202021.pdf>)

Anexo 3 Recursos Turísticos registrados en Caylloma

Nro.	Nombre	Categoría	Tipo	Sub Tipo	Ubicación
1	Complejo De Aguas Termales La Calera	1. Sitios Naturales	Agua termo-mineral	Aguas Termales	Arequipa/Caylloma/CHIVAY
2	Complejo Arqueológico De Uskallacta	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/CHIVAY
3	Mirador De La Cruz Del Condor	1. Sitios Naturales	Zonas paisajísticas	Miradores naturales	Arequipa/Caylloma/CABANACONDE
4	Valle del Colca	1. Sitios Naturales	Valles	Valles	Arequipa/Caylloma/CHIVAY
5	Cañón Del Colca	1. Sitios Naturales	Cañones	Cañones	Arequipa/Caylloma/CABANACONDE
6	Templo De San Pedro Alcántara	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/CABANACONDE
7	Mirador De Tapay	1. Sitios Naturales	Zonas paisajísticas	Miradores naturales	Arequipa/Caylloma/CABANACONDE
8	Andenerías De Ichupampa	1. Sitios Naturales	Valles	Valles	Arequipa/Caylloma/ICHUPAMPA
9	Laguna De Tres Colores	1. Sitios Naturales	Cuerpo de Agua	Lagunas	Arequipa/Caylloma/LARI
10	Volcán Hualca Hualca	1. Sitios Naturales	Montañas	Volcanes	Arequipa/Caylloma/CABANACONDE
11	Volcán Sabancaya	1. Sitios Naturales	Montañas	Volcanes	Arequipa/Caylloma/MACA
12	Nevado Ampato	1. Sitios Naturales	Montañas	Nevado	Arequipa/Caylloma/LLUTA
13	Bosque De Piedras De Imata	1. Sitios Naturales	Montañas	Bosque de Piedra	Arequipa/Caylloma/SAN ANTONIO DE CHUCA
14	Templo De San Juan Bautista	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
15	Templo De La Inmaculada Concepción	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/YANQUE
16	Ventana Del Colca	1. Sitios Naturales	Zonas paisajísticas	Miradores naturales	Arequipa/Caylloma/CALLALLI
17	Castillos De Callalli	1. Sitios Naturales	Montañas	Bosque de Piedra	Arequipa/Caylloma/CALLALLI
18	Cuevas De Mollepunku	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Pintura Rupestre	Arequipa/Caylloma/CALLALLI
19	Pueblo De Sibayo	2. Manifestaciones Culturales	Pueblos	Tradicionales	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
20	Tumbas De Choquetico	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/CABANACONDE
21	Templo De La Purísima Concepción	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/LARI
22	Pueblo De Tapay	2. Manifestaciones Culturales	Pueblos	Tradicionales	Arequipa/Caylloma/TAPAY
23	Aguas Termales De Puye I, Puye Ii Y Puye Iii	1. Sitios Naturales	Agua termo-mineral	Aguas Termales	Arequipa/Caylloma/YANQUE
24	Agua Termal Qollpa Pampa (Pampa Con Salitre)	1. Sitios Naturales	Agua termo-mineral	Aguas Termales	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
25	Pueblo De Taya	2. Manifestaciones Culturales	Pueblos	Tradicionales	Arequipa/Caylloma/LLUTA
26	Iglesia Santa Ana De Maca	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/MACA
27	Arco Punko - Pashna Pacana	1. Sitios Naturales	Cavidades naturales	Grutas	Arequipa/Caylloma/SIBAYO

28	Museo De Yanque	2. Manifestaciones Culturales	Museos y otros	Museos	Arequipa/Caylloma/YANQUE
29	Río Colca	1. Sitios Naturales	Corrientes de agua	Ríos	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
30	La Cascca De Lluta	3. Folclore	Creencias Populares	Costumbres	Arequipa/Caylloma/LLUTA
31	Templo San Antonio De Padua	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/CALLALLI
32	Templo Nuestra Señora De La Asuncion	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/CHIVAY
33	Templo San Pedro Apostol	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/TISCO
34	Templo De La Santísima Cruz De Tuti	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/TUTI
35	Capilla San Sebastián	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Capilla	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
36	Templo Santiago Apostol De Coporaque	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
37	Templo San Juan Bautista De Ichupampa	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/ICHUPAMPA
38	Templo De San Santiago De Madrigal	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/MADRIGAL
39	Templo De Canocota	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/CHIVAY
40	Templo De San Sebastián De Pinchollo	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/CABANACONDE
41	Aguas Termales Chacapi	1. Sitios Naturales	Agua termo-mineral	Aguas Termales	Arequipa/Caylloma/YANQUE
42	Mirador Natural De Saranquima	1. Sitios Naturales	Zonas paisajísticas	Miradores naturales	Arequipa/Caylloma/LLUTA
43	Templo Santa María Magdalena De Tapay	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/TAPAY
44	Templo San Lorenzo De Huambo	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/HUAMBO
45	Templo De Los Santos Reyes Magos Y Nuestra Señora De Belén	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/ACHOMA
46	Chullpas De Huañacasca	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
47	Ciudadela De Paraccra	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
48	Cerro Paraccra	1. Sitios Naturales	Montañas	Cerros	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
49	Huellas De Dinosaurio - Jurassic Kancha	1. Sitios Naturales	o. Otros		Arequipa/Caylloma/LLUTA
50	Casa Cural	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Casa de Valor Arquitectónico	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
51	Catarata Del Diablo	1. Sitios Naturales	Caídas de agua	Cataratas	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
52	Fiesta De San Juan	5. Acontecimientos Programados	Fiestas	Fiestas religiosas-patronales	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
53	Wititi	3. Folclore	Músicas y Danzas	Música y Danzas	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
54	Palacio Inca Provinciano - Casa Junco Ninahuaman	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Casa de Valor Arquitectónico	Arequipa/Caylloma/CABANACONDE
55	Muralla La Trinchera	2. Manifestaciones Culturales	Lugares Históricos	Murallas	Arequipa/Caylloma/CABANACONDE

56	Complejo Arqueológico De Ccallamarca	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/CABANACONDE
57	Valle De Sangalle	1. Sitios Naturales	Valles	Valles	Arequipa/Caylloma/CABANACONDE
58	Ruinas De Pucara	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
59	Conjunto Arqueológico De Tunza	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
60	Conjunto Arqueológico De San Antonio	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
61	Aguas Termales De Sallihua	1. Sitios Naturales	Agua termo-mineral	Aguas Termales	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
62	Volcán De Pumachiri	1. Sitios Naturales	Montañas	Volcanes	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
63	Fortaleza Militar De Pumachiri	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
64	Minas De Sal De Lluta	4. Realizaciones Técnicas, Científicas y Artísticas Contemporáneas	Explotaciones Mineras		Arequipa/Caylloma/LLUTA
65	Laguna De Chocpayo	1. Sitios Naturales	Cuerpo de Agua	Lagunas	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
66	Pueblo De Yanque	2. Manifestaciones Culturales	Pueblos	Históricos	Arequipa/Caylloma/YANQUE
67	Andenerías De Llactachucho	2. Manifestaciones Culturales	Lugares Históricos	Puentes	Arequipa/Caylloma/YANQUE
68	Anfiteatro De Occolle	2. Manifestaciones Culturales	Lugares Históricos	Puentes	Arequipa/Caylloma/YANQUE
69	Tumbas Shininea	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/YANQUE
70	Complejo Arqueológico De Uyo Uyo	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/YANQUE
71	Puente Cervantes	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Puentes	Arequipa/Caylloma/YANQUE
72	Molino De Piedra De Ccahuasa	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Molino	Arequipa/Caylloma/YANQUE
73	Maqueta Yuraccacca	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Otros	Arequipa/Caylloma/YANQUE
74	Cuevas De Pallacchi	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Cuevas	Arequipa/Caylloma/YANQUE
75	La Pulpera	2. Manifestaciones Culturales	Pueblos	Artesanales	Arequipa/Caylloma/YANQUE
76	Complejo Funerario De Amaytera	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
77	Laguna De Chungara	1. Sitios Naturales	Cuerpo de Agua	Lagunas	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
78	Templo De Santa Ana	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/MACA
79	Cascadas De Negropampa	1. Sitios Naturales	Caídas de agua	Cataratas	Arequipa/Caylloma/LLUTA
80	Chucura	1. Sitios Naturales	Zonas paisajísticas	Camino Pintoresco	Arequipa/Caylloma/CHIVAY
81	Cañón De Pichirigma	1. Sitios Naturales	Cañones	Cañones	Arequipa/Caylloma/LLUTA
82	Pueblo De Callalli	2. Manifestaciones Culturales	Pueblos	Tradicionales	Arequipa/Caylloma/CALLALLI
83	Centro Artesanal De Callalli “Maquicentro”	4. Realizaciones Técnicas, Científicas y Artísticas Contemporáneas	Explotaciones Industriales	Otros	Arequipa/Caylloma/CALLALLI
84	Pueblo De Coporaque	2. Manifestaciones Culturales	Pueblos	Históricos	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE

85	Centro Artesanal Sumaq Llankay De Coporaque	4. Realizaciones Técnicas, Científicas y Artísticas Contemporáneas	Explotaciones Industriales	Otros	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
86	Centro Artesanal El Arte De Bordar En El Colca-Yanque	4. Realizaciones Técnicas, Científicas y Artísticas Contemporáneas	Explotaciones Industriales	Otros	Arequipa/Caylloma/YANQUE
87	Centro De Interpretación Artesanal Sibayo-Away Wasi	2. Manifestaciones Culturales	Museos y otros	Museos	Arequipa/Caylloma/SIBAYO
88	Sitio Arqueológico Fortaleza Del Chimpa	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/MADRIGAL
89	Ciudadela Perdida De Malata	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/MADRIGAL
90	Pueblo De Madrigal	2. Manifestaciones Culturales	Pueblos	Tradicionales	Arequipa/Caylloma/MADRIGAL
91	Andenería De Chicra	2. Manifestaciones Culturales	Lugares Históricos	Puentes	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
92	Sitio Arqueológico Yuraq Qaqa	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
93	Sitio Arqueológico Llaqtapampa	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
94	Complejo Arqueológico De Choccpayo	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
95	Danza Tradicional Qamili	3. Folclore	Músicas y Danzas		Arequipa/Caylloma/COPORAQUE
96	Aguas Termales Pacchas Encantadas	1. Sitios Naturales	Agua termo-mineral	Aguas Termales	Arequipa/Caylloma/LLUTA
97	Bosque De Piedras “Valle De Los Enigmas”	1. Sitios Naturales	Montañas	Bosque de Piedra	Arequipa/Caylloma/LLUTA
98	Complejo Arqueológico De Llactapata	2. Manifestaciones Culturales	Sitios Arqueológicos	Templos	Arequipa/Caylloma/LLUTA
99	Templo Del Espíritu Santo De Lluta	2. Manifestaciones Culturales	Arquitectura y Espacios Urbanos	Iglesias	Arequipa/Caylloma/LLUTA
100	SIBAYO	6. Emprendimiento De Turismo Rural Comunitario	SUR	VALLE DEL COLCA	//SIBAYO
101	YANQUE	6. Emprendimiento De Turismo Rural Comunitario	SUR	VALLE DEL COLCA	//YANQUE
102	COPORAQUE	6. Emprendimiento De Turismo Rural Comunitario	SUR	VALLE DEL COLCA	//COPORAQUE

Fuente: Adaptado de “*Mapa de Ubicación de Recursos Turísticos y Emprendimientos de Turismo Rural Comunitario*”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], recuperado de: <https://sigmincetur.mincetur.gob.pe/turismo/> [13-12-2020]

*Anexo 4 Entrevista a la Sub Gerente de Turismo y Relaciones Exteriores de la
Municipalidad Provincial de Arequipa.*

Entrevistado: Lic. Paola Revilla

Organización: Municipalidad provincial de Arequipa

Fecha: 20 de julio del 2021

Al comienzo de la entrevista con la Lic. Paola Revilla se comenzó realizando un análisis de las características por las que destaca el Valle del Colca como destino turístico en comparación con otros destinos de Perú. Se mencionó que el Valle del Colca tiene uno de los cañones más profundos del mundo, destacando además por ser una zona altoandina adecuada con diferentes tipos ecológicos que le da una diversidad agraria proveniente de los incas, posee también el majestuoso vuelo del cóndor. En diferentes lugares se puede encontrar andenería, en otro un cañón, en otro el vuelo de cóndores, pero no se pueden encontrar estas tres potencialidades que tiene específicamente el Valle del Colca. Además, se definieron las tipologías de turismo que se desarrolla en el Valle del Colca, estas son el turismo de naturaleza, ecoturismo y turismo rural comunitario

Se comentó acerca del desarrollo del TRC en Perú y el Valle del Colca, la entrevistada comentó que el TRC de Puno se ha desarrollado hace más de 30 años; en Arequipa, un poco más de 10 años. En Chivay hay dos variedades de vestimentas de los Coyaguas y los Cabanas, los cuales han desarrollado el TRC de una manera adecuada. Se destaca que el Colca es uno de los pueblos que está hecho de piedra y es bastante pintoresco en todo el Perú, teniendo un efecto diferenciado de Cusco y Puno. Además, se mencionó que las comunidades de Caylloma siempre utilizan sus vestimentas y conservan sus costumbres sin necesidad de que el turista visite el lugar a diferencia del TRC desarrollado en Puno.

Se estableció los principales destinos peruanos que pudieran llegar a ser una competencia para el Valle del Colca como destino turístico quedando como el principal Machu Picchu, en segundo lugar está Arequipa que cuenta con dos destinos que son Colca y el Centro Histórico de Arequipa, en tercer lugar Puno con el Lago Titicaca, y podría considerarse a la Huacachina, que se encuentra en Ica, debido a que ha logrado posicionarse en el turismo nacional, pero referente al interés del turista

internacional es Cusco, Arequipa y Puno. Por la coyuntura, el turismo nacional es el primero en reactivarse y este debe ser aprovechado creando estrategias óptimas para atraer al turista nacional. Se consideró que se puede utilizar como destinos de referencia a Chichen Itza – México y Rio de Janeiro – Brasil por el posicionamiento que han logrado a nivel mundial.

Se mencionaron los roles que cumplen las organizaciones involucradas en la gestión y desarrollo del turismo en el Valle del Colca y como es que estos apoyan este sector; principalmente se detalló cual era la función del AUTOCOLCA como ente gestor del turismo en el destino en mención y como estaba organizado. Adicionalmente se mencionaron las estrategias que se pueden realizar de manera conjunta con AUTOCOLCA como los planes de incentivo y la participación en ferias de turismo internacionales promocionando Arequipa y el Valle del Colca. Al turista extranjero cuando viene a Perú siempre se le recomienda primero visitar Arequipa y el Valle del Colca, aclimatarse y después visitar Cusco.

Se habló de los beneficios que trae el turismo para la población de Caylloma y , se ratificó la importancia de un plan estratégico para el destino del Valle del Colca – Caylloma. Se considero imperativo mejorar las deficiencias del servicio ofrecido por las personas que habitan el Valle de Colca y se propuso soluciones factibles para mejorar este sector.

Se presentó ante la Lic. Paola Revilla la visión, misión, código de ética y la matriz FODA realizada para el presente plan estratégico, en donde se brindaron observaciones y se corrigieron oportunamente, a su vez, se plantearon objetivos a largo plazo útiles para el planeamiento.

Anexo 5 Entrevista al gerente de la Autoridad Autónoma del Colca y Anexos

Entrevistado: Ing. Winder Anconeira

Organización: Autoridad Autónoma del Colca y Anexos [AUTOCOLCA]

Fecha: 4 de agosto del 2021

Al comienzo de la entrevista se comentó la importancia de un plan estratégico para el destino del Valle del Colca – Caylloma, además se resaltó que en la “Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021 – 2023” realizada por el MINCETUR se consideró a Colca Como destino Ancla, lo que significa que su reactivación es prioritaria para impulsar la reactivación de otros destinos de Perú. AUTOCOLCA realizó un plan de reactivación en el 2020 de corto y mediano plazo, debido a que no se pensó que la crisis originada por la pandemia se fuera a extender. Por lo cual se hace imperativo hacer un planeamiento con un periodo a largo plazo.

Respecto al rol que cumple AUTOCOLCA en el turismo desarrollado en Caylloma, el Ing. Anconeira comento que la entidad en mención tiene la jurisdicción de 20 distritos de Caylloma y 3 distritos de Castilla, y su rol fundamental es el de incentivar y promocionar las rutas turísticas. Se habló también de la intervención de otras organizaciones en la gestión turística del Valle del Colca, se trabaja de la mano con organizaciones e entidades relacionadas al turismo, además de eso se habló de la composición del directorio de AUTOCOLCA.

AUTOCOLCA tiene varias áreas con funciones definidas, El tema de la promoción turística está a cargo del área de Relaciones Públicas quien se encarga en su totalidad del marketing del destino Valle del Colca a través de diferentes plataformas digitales. Hay diferentes áreas encargadas del personal, del tema de las obras públicas y mantenimiento de los recursos turísticos como los miradores, accesos, etc.

Se enfatizo en la importancia del turismo para la provincia de Caylloma, gran cantidad de la población de Caylloma están relacionadas a la actividad turística por lo que su reactivación es beneficiosa no solo para ellos sino también para todas las organizaciones que es de interés la reactivación de este sector. Se habló de la importancia de la Asociación de Artesanos de la Provincia de Caylloma, cada distrito tiene su organización de artesanos, sin embargo, hay otros que son independientes, realizan sus trabajos y los venden por separado.

Se tocó el tema de innovación en el turismo y estrategias que serían de utilidad para ofrecer al turista extranjero y nacional mayores estándares de calidad al visitar el Valle del Colca, se comentó la iniciativa de los QR en los recursos turísticos con la finalidad de que los turistas puedan tener la información del recurso en sus propios celulares a través de un aplicativo.

Se vio relevante mejorar la señal de internet en Caylloma ya que los turistas utilizan este medio de preferencia para poder realizar búsquedas sobre los atractivos que se encuentran en la provincia, además que esta ayuda a tener una mejor comunicación y aumenta la satisfacción del turista, ya que lo consideran imprescindible.

Se habló sobre la recaudación del BTE del Valle del Colca y como se distribuyen y gestionan los ingresos percibidos por este, el Ing. Anconeira mencionó que en su gestión plantea invertir en promoción ya que considera importante reactivar el sector turístico, por lo cual se fijaron porcentajes de distribución de estos ingresos.

Se mencionó que el turismo en el Valle de Colca está compuesto en su mayor parte por turistas del extranjero hasta antes del 2020. Ahora en tiempo de pandemia la reactivación del turismo nacional va a aumentar por la cercanía al destino, por lo cual se hace imperioso el desarrollo de productos turísticos novedosos y diversificados para incrementar la estadía y monto de gasto del turista. De igual forma, se está dando la importancia de que el turista nacional no solo pueda visitar lo principal del Valle del Colca, que es el cañón del colca o el mirador de la cruz del cóndor que se encuentran en el margen izquierdo, sino también las demás rutas como la del margen derecho en donde se encuentra una gran cantidad de destinos con potencial, además se encuentra la ruta alta en donde se practica el turismo rural comunitario y también la ruta de Ampato, lo que se está intentando es potenciar el turismo con nuevos destinos.

Con el Ingeniero se analizaron posibles estrategias y se analizó el rol que cumple cada organización en la gestión y desarrollo turístico de Caylloma, por último, se fijaron los objetivos a largo plazo con indicadores cuantitativos y cualitativos desde su experiencia en la gestión AUTOCOLCA.

Anexo 6 Foro “Reactivación económica del sector turismo en Arequipa”

Entrevistados:

- Ing. Carlos Andrade - Gerente Regional de Comercio Exterior y Turismo en el Gobierno Regional de Arequipa
- Ing. Rosario Castillo - Directora Académica de la Unidad de Turismo del Instituto del Sur
- Got. Álvaro Benavente - Presidente de la Asociación de Guías Profesionales de Turismo de Arequipa
- Ing. Edgar Flores - Funcionario de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Arequipa
- Mg. Jaime Quispe - Decano del Colegio de Licenciados de Turismo de Arequipa

Fecha: 23 de setiembre del 2021

El foro comenzó con el aporte del Ing. Carlos Andrade quien recalcó la importancia de la reactivación del sector turismo, realizó los atractivos que posee Arequipa, dentro estos se encuentra el Colca con una gran cantidad de reconocimientos a nivel internacional, se habló de las fortalezas y debilidades de los prestadores de servicios turísticos como hospedajes, restaurantes, agencias de viajes, guías oficiales de turismo, artesanos, gremios, etc.; adicional a esto se comentó el impacto de la Covid-19 al turismo en el arribo y llegada de turistas internacionales a Arequipa, se analizó las pérdidas monetarias en función al BTE que se tuvieron por el decrecimiento turístico en el Valle del Colca y otros destinos de Arequipa, finalmente habló del plan de reactivación del turismo en Arequipa que está ejecutando la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo en el Gobierno Regional de Arequipa y de las acciones que está tomando para aumentar la afluencia.

Luego el Ing. Edgar Flores realizó un recuento de todas las complicaciones que trajo el confinamiento originado por la pandemia de la Covid-19 para el turismo en Arequipa, recalcó de manera imperativa la realización de un plan estratégico acompañe de un plan de comercialización para la reactivación del turismo en todos los destinos de Arequipa, mencionó además que Arequipa y el Valle del Colca venía atrayendo gran cantidad de turistas pero que esto se vio afectado o parado por la pandemia.

El Got. Álvaro Benavente comentó como debería manejarse el tema de la reactivación turística indicando que para que esta se desarrolle de un modo óptimo es necesario respetar los tres principios SOL (Seguridad, Orden y Limpieza). La seguridad,

es un punto importante, ya que se debe considerar aquí también el respeto y control de la aplicación de los protocolos sanitarios. El orden, importante aspecto a considerar por la gran cantidad de informalización que existe en Arequipa de los operadores turísticos, recalco necesario generar esfuerzos para apoyar a estos operadores en la formalización. La limpieza, Arequipa tiene una gran deficiencia en este aspecto ya que llega a malograr o perjudicar el patrimonio de la ciudad generando una mala impresión para el turista que la visita.

El Mg. Jaime Quispe habló de la importancia de generar profesionales de calidad y que estos logren obtener su título y colegiatura de manera adecuada para poder ejercer sus carreras profesionales. Habló también de la coyuntura que se vive por el decrecimiento turístico y la necesidad de generar acción para contrarrestar todos los efectos negativos que ha traído la Covid-19. Finalmente comento de la importancia del rol de estado en el apoyo hacia la reactivación turística y como es que este lo ha estado promoviendo.

Finalmente, la Ing. Rosario Castillo concluyó el foro absolviendo dudas de los espectadores en cuanto a lo expuesto anteriormente por sus colegas. Recalcó de igual forma la importancia de un plan estratégico para la adecuada reactivación del sector turístico acompañado de un liderazgo integral.