

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



Planeamiento Estratégico del Sector

Turismo en la Región Ancash

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Yonny Daniel Cárdenas Barzola

Jasson Enrique Sánchez Martínez

Elsa Del Milagro Soria Huamaní

Alberto Augusto Vargas Ramírez

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Surco, febrero de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Los profesores de CENTRUM Católica, nuestros compañeros de clase y a todas aquellas personas anónimas, que con sus consejos y experiencia hicieron posible la realización de esta tesis.



Dedicatorias

A mi esposa Verónica y a mis hijos Kathleen, Johnny y Michelle, por haber sido comprensivos en esta etapa académica y por ser unas personas maravillosas.

Yonny Cárdenas

A mis hijas Nicol y Luana, que son el tesoro más preciado que Jehová Dios me regaló. A mi esposa Estefanía, por haber depositado su confianza en mí y ser parte de mi vida. A mi madre Elena, por haber creído desde el principio en mí, por sus consejos y su tiempo.

Jasson Sánchez

A mi madre Lola, por sus enseñanzas y ejemplo de perseverancia para cumplir mis metas personales. A mi hija Lesly, quién me apoyo con espíritu comprensivo y alentador, permitiéndome ser un ejemplo para ella.

Elsa Soria

A mis padres, Joel y Aurora por inculcar en mi persona los valores de la vida, sobre todo los deseos de superación. A mi esposa Marisol y a mis hijos Sofía y Valentino por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

Alberto Augusto Vargas

Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico se ha desarrollado para que en el año 2025 la región Ancash se convierta en el tercer destino turístico del país, luego de Lima y Cusco. Esto se concretará a través del logro de los siguientes objetivos estratégicos: (a) recibir 12.4 millones de turistas, (b) contar con 1,400 establecimientos de hospedaje, (c) tener 15% de personal calificado de la región, trabajando en el sector turismo; y (d) formalizar la situación laboral del 90% de los colaboradores del sector turismo en Ancash. Para lograr estos objetivos a largo plazo, será necesario implementar las siguientes estrategias: (a) desarrollar servicios de internet para llegar a más turistas potenciales con una atención personalizada, (b) atraer turistas nacionales provenientes de Lima, (c) desarrollar el mercado de turistas provenientes de China, (d) penetrar en el mercado de turistas europeos, (e) desarrollar el mercado de turistas estadounidenses, (f) mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados, y (g) desarrollar servicios de turismo ecológico. La implementación de estas estrategias es tarea de la Dirección Regional de Turismo de Ancash. Por último, se establecerá un control de los resultados mediante el *Balanced Scorecard*, con indicadores que evalúen las perspectivas de aprendizaje interno, procesos, clientes, y financiera. Estos indicadores se medirán anualmente, comparando los resultados con las metas preestablecidas y, en caso de encontrar desviaciones, se tomarán las medidas pertinentes para corregir el rumbo del sector.

Abstract

This strategic plan has been developed so that in 2025 the Ancash region becomes the third tourist destination in Peru after Lima and Cusco, having high quality infrastructure and a qualified staff capable of offering unforgettable experiences, promoting in this way a socio-economic development of region. It will be implemented by achieving the following strategic objectives: (a) the Ancash region will receive 12.4 million tourists; (b) having 1,400 lodging places, (c) having 15% of skilled labor force from Ancash region working in tourism industry and (d) 90 % of employees working in tourism industry in Ancash to be recognized as formal employees. These long-term objectives will be achieved by implementing the following strategies: (a) developing internet services to get more potential tourists and offering customized attention; (b) domestic tourism market positioning, particularly tourists from Lima (c) developing Chinese tourists market, (d) developing European tourists market, (e) developing American tourists market, (f) improving existing hotel infrastructure, so that there is an offer of categorized lodging, and (g) developing ecotourism services. In addition to strategies implementation, which the Regional Tourism of Ancash is responsible for, results should be controlled by Balanced Control Board, having the indicators of internal learning, processes, customers and financial. These indicators should be measured yearly, by comparing the results with the stated goals and if deviations are found, corrective actions should be taken to correct them.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General del Sector Turismo en la Región Ancash.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores.....	9
2.5 Código de Ética.....	10
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2 Potencial nacional	14
3.1.3 Principios cardinales	20
3.1.4 Influencia del análisis en el sector turismo de la Región Ancash.....	22
3.2 Análisis Competitivo del Perú	23
3.2.1 Condiciones de los factores	23
3.2.2 Condiciones de la demanda	24
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	26
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	27

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Turismo de la Región Ancash.....	27
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	28
3.3.1 Fuerzas políticas y legales (P).....	28
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	31
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	34
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	38
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	39
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	41
3.5 El Sector Turismo de la Región Ancash y sus Competidores	42
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	42
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	43
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	43
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	44
3.5.5 Rivalidad de los competidores	44
3.6 El Sector Turismo de la Región Ancash y sus Referentes.....	45
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	46
3.8 Conclusiones.....	47
Capítulo IV: Evaluación Interna del Sector Turismo de la Región Ancash	49
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	49
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	49
4.1.2 Marketing y ventas (M)	51
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	53
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	56
4.1.5 Recursos humanos (H)	57
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	59

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	61
4.2 Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)	62
4.3 Conclusiones	63
Capítulo V: Intereses del Sector Turismo en la Región Ancash y Objetivos de Largo Plazo	64
5.1 Intereses del Sector Turismo en la Región Ancash	64
5.2 Potencial del Sector Turismo en la Región Ancash.....	65
5.3 Principios Cardinales	66
5.4 Matriz de Intereses del Sector Turismo en la Región Ancash (MIO)	67
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	68
5.6 Conclusiones.....	68
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	69
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	69
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	71
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	73
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	74
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	75
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	76
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	76
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	79
6.9 Matriz de Ética (ME)	79
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	80
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	81
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	81
6.13 Conclusiones.....	83

Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	83
7.1 Objetivos de Corto Plazo	84
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	86
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	86
7.4 Estructura del Sector Turismo en la Región Ancash	86
7.5 Recursos Humanos y Motivación	88
7.6 Gestión del Cambio	90
7.7 Conclusiones.....	91
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.	91
8.1 Perspectivas de Control	92
8.1.1 Aprendizaje interno.....	92
8.1.2 Procesos	92
8.1.3 Clientes	93
8.1.4 Financiera.....	93
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	93
8.3 Conclusiones.....	93
Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo en la Región Ancash.....	95
9.1 Análisis Competitivo del Sector Turismo en la Región Ancash	95
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo en la Región Ancash.....	95
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Turismo en la Región Ancash	96
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	96
9.5 Conclusiones.....	97
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	98

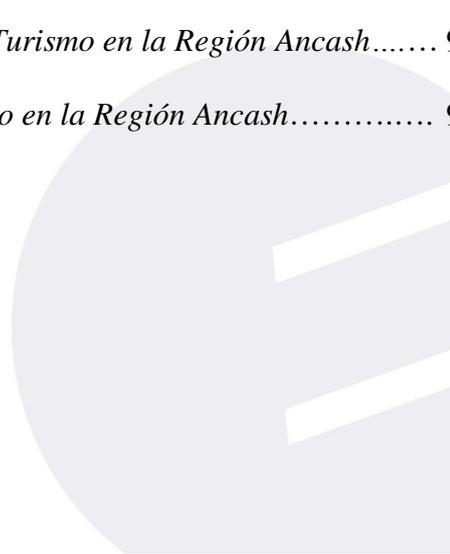
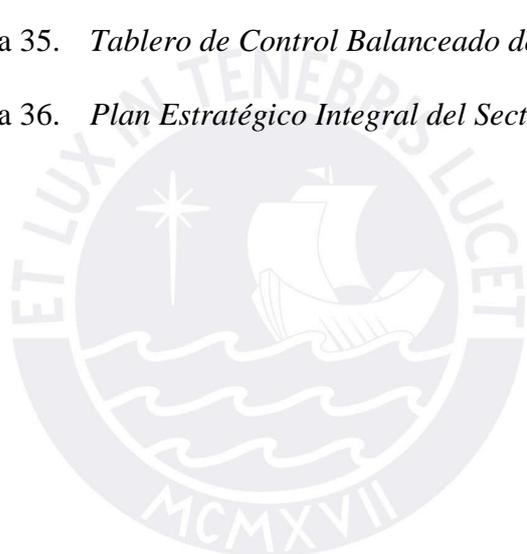
10.1 Plan Estratégico Integral.....	98
10.2 Conclusiones Finales	98
10.3 Recomendaciones Finales.....	101
10.4 Futuro del Sector Turismo en la Región Ancash.....	102
Referencias.....	104



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población de la Región Ancash por Provincia.....</i>	2
Tabla 2.	<i>Ejecución de Proyectos en Ancash según Ejes, año 2011 en porcentaje.....</i>	4
Tabla 3.	<i>Pernoctaciones de Huéspedes en Hospedajes Colectivos, a Nivel Nacional.....</i>	5
Tabla 4.	<i>Establecimientos por Tipo de Local.....</i>	7
Tabla 5.	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	14
Tabla 6.	<i>Gasto Militar, como Porcentaje del PBI.....</i>	19
Tabla 7.	<i>Principales Factores de Competitividad del Perú, año 2015.....</i>	24
Tabla 8.	<i>Crédito al Sector Público y Privado en el Perú, en Millones de Nuevos Soles..</i>	27
Tabla 9.	<i>PBI per Cápita, años 2000 a 2014.....</i>	32
Tabla 10.	<i>Incremento Porcentual Anual del PBI por Sector.....</i>	33
Tabla 11.	<i>Tipo de Cambio, Devaluación e Inflación Anual.....</i>	34
Tabla 12.	<i>Tasa de Desempleo a Nivel Nacional, en porcentaje.....</i>	35
Tabla 13.	<i>Lugar de Conexión a Internet de la Población Nacional, en porcentaje.....</i>	38
Tabla 14.	<i>Superficie de Bosques Naturales o Tropicales en Perú, en hectáreas.....</i>	40
Tabla 15.	<i>MEFE del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	41
Tabla 16.	<i>Matriz Perfil Competitivo.....</i>	46
Tabla 17.	<i>Matriz Perfil Referencial.....</i>	47
Tabla 18.	<i>Cantidad de Empleados en Establecimientos de Hospedaje.....</i>	50
Tabla 19.	<i>Ocupación, Arribos y Pernoctaciones en los Hospedajes de Ancash.....</i>	52
Tabla 20.	<i>Visitas a Monumentos Arqueológicos, Museos de Sitios y Museos.....</i>	53
Tabla 21.	<i>Número de Establecimientos, Plazas y Camas.....</i>	56
Tabla 22.	<i>Gasto Promedio por Estudiante, en Nuevos Soles Corrientes.....</i>	58
Tabla 23.	<i>MEFI del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	63
Tabla 24.	<i>Matriz de Intereses del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	67

Tabla 25.	<i>Matriz FODA del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	70
Tabla 26.	<i>Matriz PEYEA del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	72
Tabla 27.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	77
Tabla 28.	<i>MCPE del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	78
Tabla 29.	<i>Matriz Rumelt del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	79
Tabla 30.	<i>Matriz de Ética del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	80
Tabla 31.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	82
Tabla 32.	<i>MPC del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	83
Tabla 33.	<i>Recursos Asignados a los OCP del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	87
Tabla 34.	<i>Políticas de cada Estrategia del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	88
Tabla 35.	<i>Tablero de Control Balanceado del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	94
Tabla 36.	<i>Plan Estratégico Integral del Sector Turismo en la Región Ancash.....</i>	99



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Mapa de Ancash y su ubicación en Perú.....	1
<i>Figura 2.</i>	Incremento del PBI por región, año 2013.....	3
<i>Figura 3.</i>	Ingreso de turistas al Perú, 1995-2012.....	4
<i>Figura 4.</i>	Cantidad de establecimientos de hospedaje en la región Ancash.....	6
<i>Figura 5.</i>	Población del Perú, años 2010 a 2035.....	16
<i>Figura 6.</i>	Evolución del incremento porcentual del PBI.....	16
<i>Figura 7.</i>	Investigadores por cada mil integrantes de la PEA al 2004.....	18
<i>Figura 8.</i>	Posición competitiva del Perú, 2012-2015.....	23
<i>Figura 9.</i>	Variación porcentual anual de variables asociadas a demanda, consumo e inversión en Perú, 2006 a 2015.....	25
<i>Figura 10.</i>	PBI per cápita por región, año 2012.....	33
<i>Figura 11.</i>	Población de la región Ancash por grupo de edades, año 2015.....	36
<i>Figura 12.</i>	Distribución de los vacacionistas nacionales por edad.....	36
<i>Figura 13.</i>	Nivel académico de los vacacionistas nacionales, en porcentaje.....	37
<i>Figura 14.</i>	Uso de cabinas de Internet en la población de seis años y más, en porcentaje.....	39
<i>Figura 15.</i>	Esquema de interacción interjurisdiccional en Ancash.....	50
<i>Figura 16.</i>	Zona Arqueológica Chavín de Huántar.....	53
<i>Figura 17.</i>	Complejo Arqueológico Sechín.....	54
<i>Figura 18.</i>	Cordillera Blanca en el Parque Nacional Huascarán.....	55
<i>Figura 19.</i>	Cañón del Pato.....	55
<i>Figura 20.</i>	Visitantes a monumentos arqueológicos, museos de sitio y museos.....	57
<i>Figura 21.</i>	Tasa de matrícula neta a nivel nacional y en Ancash, en miles de personas.....	58

<i>Figura 22.</i> Vías de comunicación de la región Ancash.....	59
<i>Figura 23.</i> Localidades con cobertura móvil en Ancash.....	61
<i>Figura 24.</i> Cantidad de municipalidades de la región Ancash con acceso a Internet.....	62
<i>Figura 25.</i> Número de computadoras en municipalidades de la región Ancash.....	62
<i>Figura 26.</i> Matriz PEYEA del Sector Turismo en la Región Ancash.....	71
<i>Figura 27.</i> Matriz BCG del Sector Turismo en la Región Ancash	73
<i>Figura 28.</i> Matriz Interna Externa del Sector Turismo en la Región Ancash	74
<i>Figura 29.</i> Matriz Gran Estrategia del Sector Turismo en la Región Ancash	75
<i>Figura 30.</i> Estructura planteada para el Sector Turismo en la Región Ancash	88
<i>Figura 31.</i> Modelo del proceso de la motivación.....	89



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcanzar la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicho, 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 que 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 a Largo Plazo (OLP) y los Objetivos a Corto Plazo (OCP). Además de estas tres etapas, existe una etapa final que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Se debe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

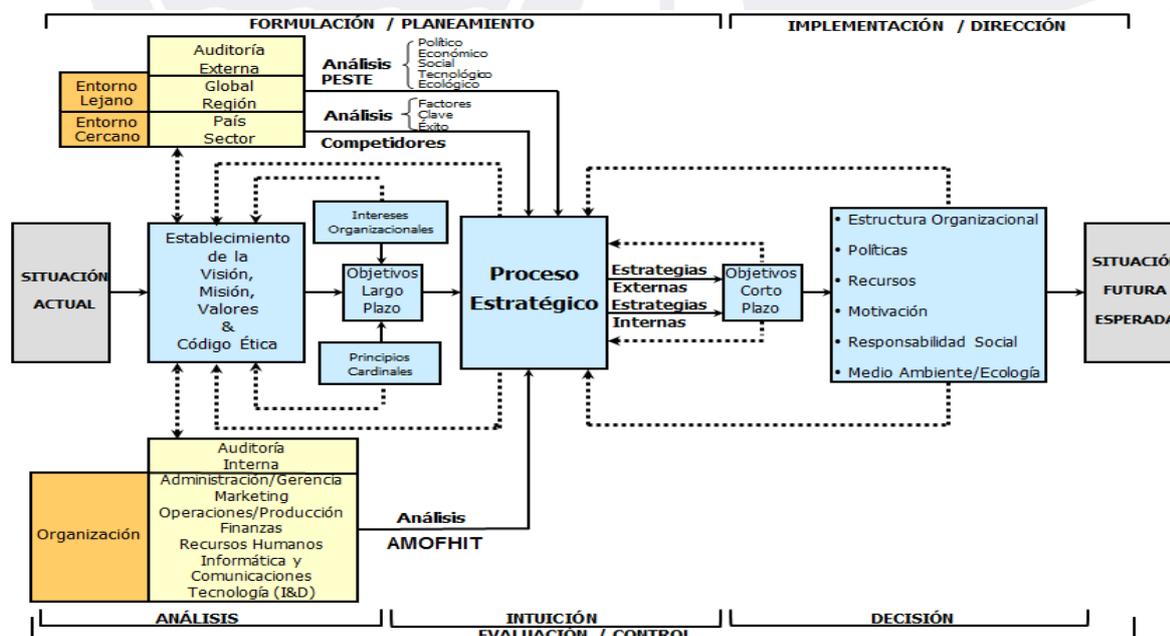


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 10), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

El modelo se inicia con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se es materia de estudio. Además, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del análisis PESTE, se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deberían evitarse y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a éstos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo cual facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan obtener ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como identificar y evaluar las relaciones existentes entre dichas áreas. Se requiere un análisis exhaustivo tanto externo como interno, que es crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determina los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que ésta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que -sobre la base de la visión- permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión y de la “sumatoria” de los OCP, resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se genera las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas conjuntamente con los resultados previamente analizados. Para ello, se utiliza las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), (d) la Matriz Interna-Externa (MIE) y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

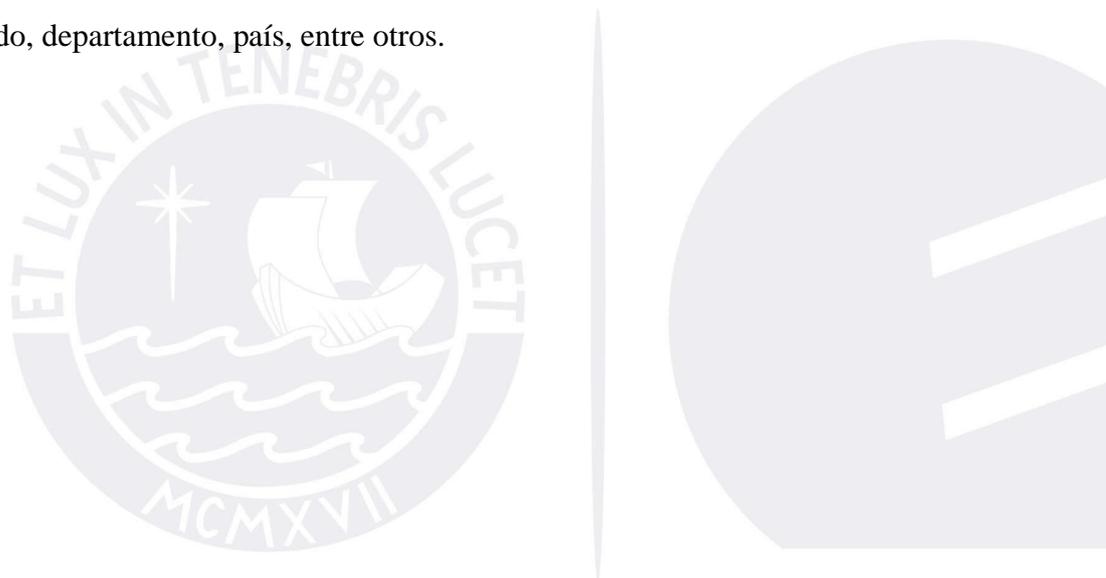
La Fase 3 -al final de la formulación estratégica- viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores, resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son seleccionadas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrolla la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Luego, comienza la segunda etapa del plan estratégico, es decir, la implementación. Sobre la base de esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece la selección de las estrategias.

Luego de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se pone en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevar a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se define los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos y se establece las políticas para cada estrategia. Es necesaria una nueva estructura organizacional. El peor error es implementar una estrategia nueva utilizando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento socioeconómico sostenible, utilizando los principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forma parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes -directa o indirectamente- formen parte de la organización deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* - BSC) de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toma las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantea las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General del Sector Turismo en la Región Ancash

1.1 Situación General

La región Ancash está ubicada en la parte centro occidental de Perú y ocupa el 2.8% del territorio nacional, como se muestra en la Figura 1. Aunque agrupa zona de costa y sierra, el 72% del territorio es andino, con alturas que varían entre 3,910 y 4,000 m.s.n.m. En cuanto a su estructura política, la región Ancash posee un Gobierno Regional, 20 municipalidades provinciales y 146 municipalidades distritales (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2012).

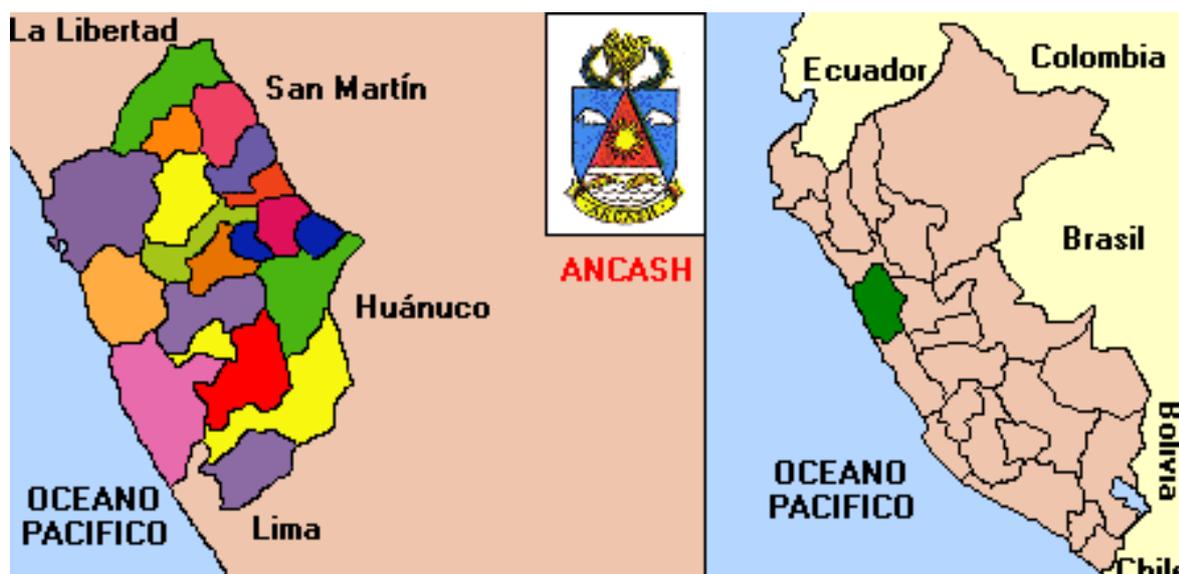


Figura 1. Mapa de Ancash y su ubicación en Perú. Tomado de “Conociendo Ancash,” por Tutoría Mundo Mejor, 2011 (<http://tutoriamundomejor.blogspot.pe/2011/03/conociendo-ancash.html>).

En relación con la población, en la región Ancash existe más de 1.1 millones de habitantes, distribuidos por provincias según se indica en la Tabla 1, donde se puede observar que el 38% está concentrado en Santa; seguido por Huaraz con el 15%. Asimismo, en esta región, la población se incrementa en 22,861 habitantes por año, ya que cuenta con una tasa global de fecundidad de 2.63. En los últimos años, se ha percibido una disminución en la tasa de crecimiento debido, en gran parte, a la migración: 9,355 habitantes migran anualmente (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016d).

Tabla 1

Población de la Región Ancash por Provincia

Provincia	Habitantes
Huaraz	166,625
Aija	7,789
Antonio Raymondi	16,401
Asunción	8,795
Bolognesi	32,873
Carhuaz	47,097
Carlos Fermín Fitzcarrald	21,831
Casma	47,478
Corongo	8,165
Huari	63,057
Huarmey	30,744
Huaylas	56,428
Mariscal Luzuriaga	23,754
Ocros	10,802
Pallasca	30,570
Pomabamba	29,375
Recuay	19,348
Santa	438,290
Sihuas	30,529
Yungay	58,683
Total Ancash	1'148,634

Nota. Tomado de “Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

A nivel nacional, los municipios que poseen menor Índice de Desarrollo Humano (IDH) son Quillo y Shilla, ambos ubicados en la región Ancash. Por ejemplo, en Quillo, el 69% de las mujeres son analfabetas, porcentaje que en Quinuabamba llega a 65% y tanto en Shilla como en Parobamba alcanza 64%. Además, presenta los índices de escolaridad y de logro educativo más bajos del Perú, así como un alto porcentaje de desnutrición infantil en 138 municipios, en los cuales más del 30% de los niños están afectados (Gobierno Regional de Ancash, 2008).

Los datos más recientes registrados sobre el crecimiento económico por región en Perú corresponden al año 2013. En ese período, el producto bruto interno (PBI) del país creció en 5.8% a precios constantes; debido al incremento del 9.1% en el sector construcción, 6.0% en

servicios y 5.7% en manufactura. Como se presenta en la Figura 2, el valor agregado bruto (VAB) se incrementó en 22 regiones, de las cuales ocho alcanzaron un crecimiento mayor al PBI nacional: (a) Cusco con 17.5%, (b) Madre de Dios con 14.2%, (c) Moquegua con 12.6%, (d) Apurímac con 11.7%, (e) Ayacucho con 10.8%, (f) Ica con 8.9%, (g) Puno con 6.9%, y (h) Lima con 6.0%. En cambio, la región Ancash tuvo un crecimiento del 3.7% (INEI, 2014).

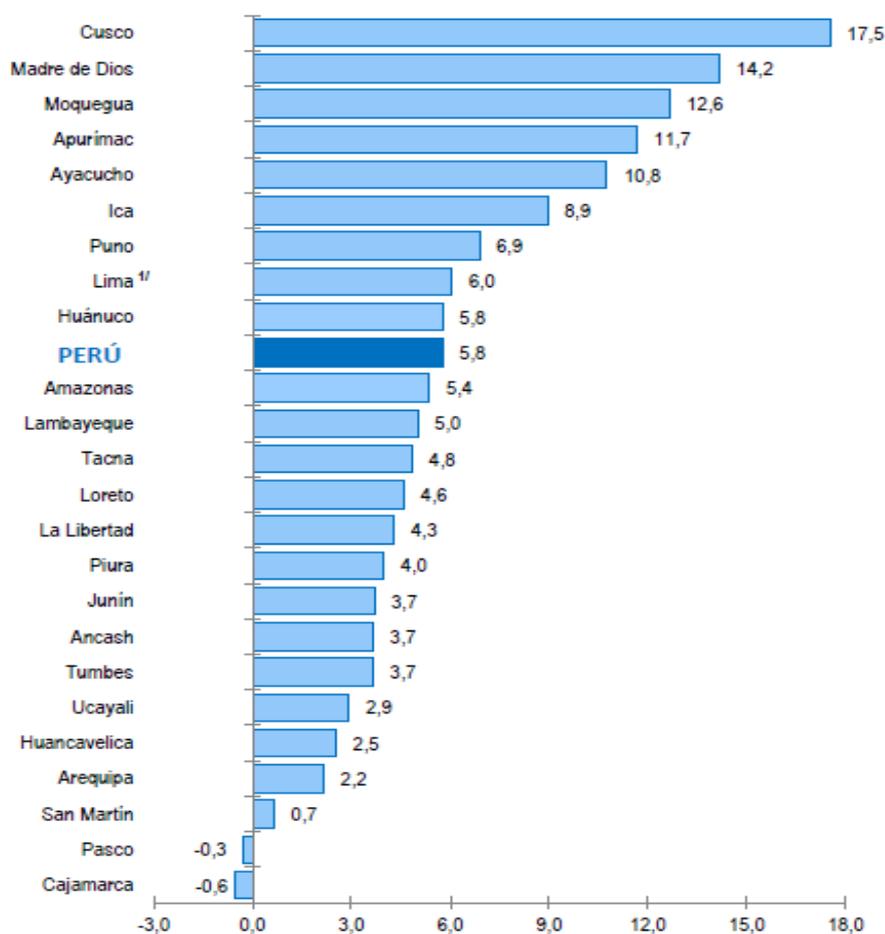


Figura 2. Incremento del PBI por región, año 2013. Tomado de “Características de la economía departamental,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, en *Producto bruto interno por departamento 2007-2013* (p. 21), Lima, Perú: Autor.

Este crecimiento en el PBI proviene de distintos sectores, hacia los cuales se destinan fondos y se ejecutan proyectos. Los datos de la Tabla 2 muestran que se ha priorizado en educación y cultura (39%). Luego, le sigue la ejecución de proyectos en el sector agropecuario (19%) y en el área de transportes y comunicaciones (18%). Otro dato relevante de esta tabla es que no se destinaron recursos para el Sector Turismo en la Región Ancash.

Tabla 2

Ejecución de Proyectos en Ancash según Ejes, año 2011, en Porcentaje

Ejes de desarrollo	%
Turismo	0
Transporte y comunicaciones	18
Vivienda y saneamiento	7
Pesquería	0
Minería	9
Agropecuario	19
Industria	1
Cívico institucional	1
Educación y cultura	39
Salud	4
Ecología y medio ambiente	2

Nota. Tomado de *Plan de desarrollo regional concertado 2008-2021 de Ancash* (p. 15), por el Gobierno Regional de Ancash, 2008, Huaraz, Perú: Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.

Con respecto al turismo, en la Figura 3, se observa un crecimiento en la cantidad de turistas que han ingresado al país. En el año 2014, fueron 3'056,202 visitantes, luego de presentar un ligero aumento de 1.4% durante el año, después de haberse reducido en el 2013. En cambio, para el año 2015 se proyectaba un aumento del 6% (“CCL: Turismo receptivo en el Perú crecería,” 2015). Esta cifra de turistas representó, en el año 2012, más de 54 millones de pernoctaciones, como se muestra en la Tabla 3.

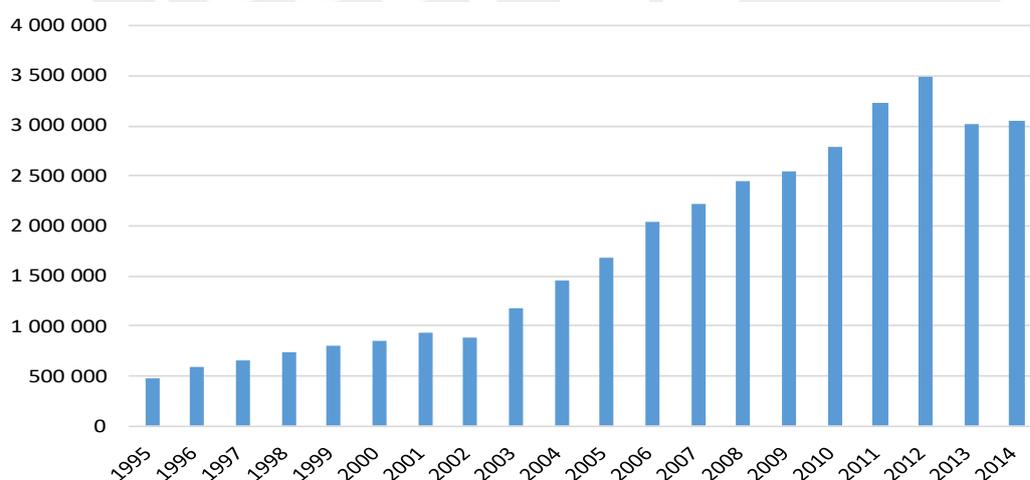


Figura 3. Ingreso de turistas al Perú, 1995-2014. Adaptado de *Perfil del turista extranjero 2013* (p. 19), por PromPerú, 2014, Lima, Perú: Autor; *Perfil del turista extranjero 2014* (p. 20), por PromPerú, 2015, Lima, Perú: Autor; “Turismo: Entrada de extranjeros, por años,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016h (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>).

Las pernoctaciones se refieren a la cantidad total de noches que los turistas permanecen en un sitio, ya sean nacionales o extranjeros. Como se aprecia en la Tabla 3, el 2.3% de las pernoctaciones a nivel nacional se da en la región de Ancash, mientras que Lima lidera el listado con 58.8%, seguida por Cusco con 7.0% y Arequipa con 4.5%. Estos datos ubican a Ancash como el quinto destino turístico a nivel nacional.

Tabla 3

Pernoctaciones de Huéspedes en Hospedajes Colectivos a Nivel Nacional

Descripción	2011 Pernoctaciones	2012 Pernoctaciones	%
Total Perú	47'422,497	54'428,597	100.0
Amazonas	244,343	270,349	0.5
Ancash	1'199,716	1'267,253	2.3
Apurímac	354,602	359,515	0.7
Arequipa	2'304,044	2'451,115	4.5
Ayacucho	350,779	349,447	0.6
Cajamarca	967,119	957,203	1.8
Cusco	3'338,655	3'808,934	7.0
Huancavelica	1'499,488	176,189	0.3
Huánuco	656,304	693,950	1.3
Ica	1'406,355	1'520,066	2.8
Junín	1'167,059	1'173,732	2.2
La Libertad	1'451,887	1'617,952	3.0
Lambayeque	926,987	986,924	1.8
Lima	26'662,405	31'980,778	58.8
Loreto	727,246	793,019	1.5
Madre de Dios	408,454	403,142	0.7
Moquegua	194,579	248,375	0.5
Pasco	263,200	296,058	0.5
Piura	1'318,738	1'495,829	2.7
Puno	899,326	948,447	1.7
San Martín	990,357	1'083,151	2.0
Tacna	545,631	604,319	1.1
Tumbes	249,136	249,148	0.5
Ucayali	646,087	693,702	1.3

Nota. Adaptado de “Indicadores mensuales de capacidad y uso de la oferta de alojamiento,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>).

Cabe mencionar que el potencial turístico de la región Ancash se fundamenta en la herencia cultural prehispánica, en conjunto con sus bellezas naturales. Por tanto, el sector turismo tiene un rol importante en la economía regional al captar divisas (Gobierno Regional

de Ancash, 2008), aunque –como se presentó previamente– no se desarrollan proyectos gubernamentales para este sector. Según el Gobierno Regional de Ancash (2008), los principales territorios con potencial turístico son los siguientes: (a) zona arqueológica de Chavín de Huántar, (b) complejo arqueológico de Sechín, (c) Parque Nacional Huascarán, y (d) Cañón del Pato.

Estos atractivos para los visitantes, conjuntamente con el incremento en las pernoctaciones, han llevado a ampliar la infraestructura turística. Como se observa en la Figura 4, el número de locales aumentó de 467 en el año 2005 a 789 en el 2015. Esto ha provocado, también, un incremento en el número de habitaciones y camas, como se detallará en el Capítulo IV. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016), estos establecimientos se clasifican en categorías que se muestran en la Tabla 4.

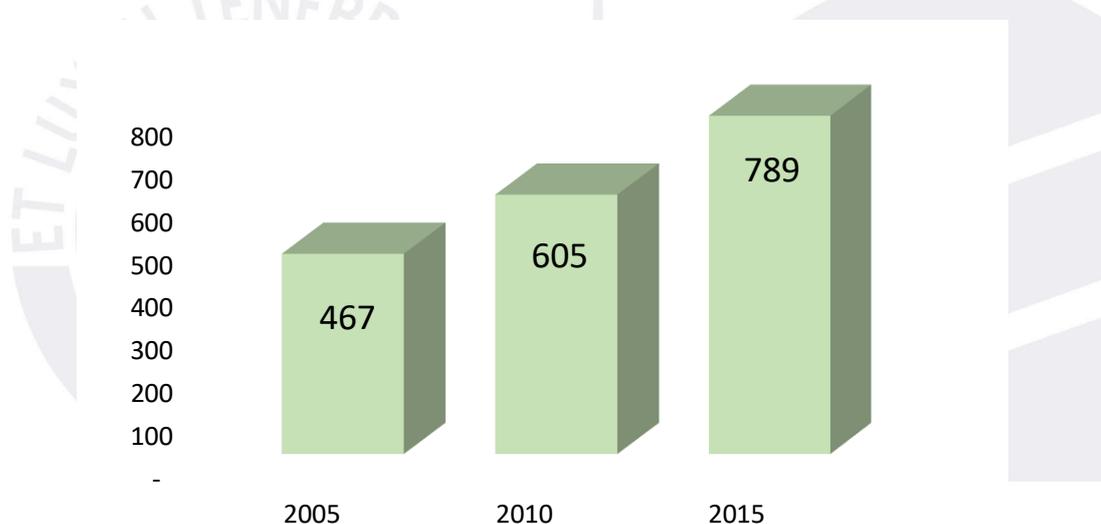


Figura 4. Cantidad de establecimientos de hospedaje en la región Ancash. Adaptado de “Indicadores mensuales de capacidad y uso de la oferta de alojamiento,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>).

En el año 2015, el 72.3% de los establecimientos fueron clasificados como *no categorizados*, porcentaje similar al del año 2005 (70.7%). Esto significa que dichos locales no se ajustan a las categorías que se establecen en el Reglamento de Establecimientos de Hospedajes. Es decir, la mayoría de la infraestructura es deficiente o de mala calidad;

mientras que solo el 4.9% de los locales tienen tres estrellas, 16.3% son de dos estrellas y 5.7% cuentan con una estrella.

Tabla 4

Establecimientos por Tipo de Local

Establecimientos	2005	2010	2015
Albergues	1	0	5
No categorizado	330	420	571
1 Estrella	35	44	45
2 Estrellas	72	113	129
3 Estrellas	29	28	39
Total	467	605	789

Nota. Adaptado de “Indicadores mensuales de capacidad y uso de la oferta de alojamiento,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>).

Respecto a la infraestructura vial, esta es la principal forma de acceder a la región Ancash. De acuerdo con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2015), la porción de kilómetros pavimentados de la red vial nacional de Ancash ha pasado de un 50% que se tenía para julio del 2011 a 73% en julio del 2016. Esto la convierte en la primera región del país en tener la totalidad de la Carretera Panamericana como autopista, es decir, con doble calzada. Adicionalmente, cuenta con el Aeropuerto Huascarán-Anta.

1.2 Conclusiones

El incremento del número de turistas que visitan el Perú representa oportunidades para el desarrollo de la actividad turística en la región Ancash, la cual puede beneficiarse pues cuenta con vías asfaltadas, y atractivos culturales y naturales. Sin embargo, a pesar de que se ha incrementado la cantidad de hospedajes, estos no ofrecen infraestructura de calidad a sus visitantes, ya que la mayoría son clasificados como *no categorizados*. Más aún, no existe de apoyo gubernamental para la ejecución de proyectos turísticos en la región.

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

2.1 Antecedentes

Un antecedente importante para este plan estratégico es el *Plan de Desarrollo Integrado Regional 2008-2021* (Gobierno Regional de Ancash, 2008). En dicho documento, se establece que el reto de la región es pensar en términos a largo plazo, planificar a todo nivel y romper paradigmas. En este contexto, se proponen las siguientes recomendaciones indispensables para que, en un futuro cercano, pueda ser implementado este planeamiento:

- Erradicar la creencia que el Estado debe solucionar todos los problemas y generar empleos. Corresponde a las personas y a las empresas generar riqueza, y que esta sea distribuida de tal forma que promueva el bienestar de la población. En este contexto, el Estado cumple un rol de facilitador.
- Idear nuevas estrategias que conduzcan a la región hacia un mejor futuro, mediante el aprovechamiento de oportunidades únicas y el desarrollo de su máximo potencial.
- Reducir el enfoque en productos tradicionales y empezar a pensar en competitividad, ya que esto permitirá ingresar y posicionarse en mercados dinámicos.
- La población tiene que ser proactiva y –mediante la innovación– convertirse en ente productivo eliminando la dependencia en la asistencia estatal.
- Fomentar el liderazgo responsable que genere procesos ordenados y sostenibilidad en el uso de los recursos, mientras crea vías de desarrollo.
- Vincular las acciones de desarrollo al cambio, promoviendo la creatividad y la innovación.
- Planificar para el desarrollo involucrando a toda la población de Ancash para que la planificación y el ordenamiento se conviertan en paradigmas de desarrollo.

De acuerdo con el Gobierno Regional de Ancash (2008), la visión existente para la región es la siguiente:

Región pujante y en construcción de su desarrollo, con actores públicos y privados que invierten en infraestructuras, capacidades e iniciativas empresariales para la competitividad de las actividades agropecuarias y turísticas; es un hermoso territorio, de pasado grandioso, vialmente articulado, con altos índices de desarrollo humano, cuyos pobladores son laboriosos e identificados con sus valores y costumbres. (p. 43)

2.2 Visión

Conociendo que Ancash es la quinta región con mayor cantidad de pernoctaciones y que su infraestructura hotelera es principalmente no categorizada, se propone la siguiente visión: Al 2025, la región Ancash será el tercer destino turístico del país, luego de Lima y Cusco, con infraestructura de calidad y personal calificado para ofrecer experiencias inolvidables, promoviendo el desarrollo socioeconómico de la región.

2.3 Misión

La misión que se plantea para el Sector Turismo en la Región Ancash es la siguiente: Ser un destino turístico atractivo para nacionales y extranjeros, en base a sus riquezas naturales y culturales que serán explotadas de manera sostenible por empresas autorizadas, ofreciendo hospedajes de calidad, con operadores turísticos experimentados y serviciales, brindando acceso fácil y servicios de telecomunicaciones eficientes, lo que generará ingresos para las distintas comunidades de la región.

2.4 Valores

Los valores que se crean para el Sector Turismo en la Región Ancash son los siguientes:

- **Cultura de planificación:** Es necesario partir de este plan estratégico a 10 años como herramienta de planificación para luego desarrollar planes operativos tanto a

nivel sectorial como en cada empresa. Para ello, se debe definir objetivos claros, y buscar los recursos necesarios y darles un buen uso.

- **Cumplimiento de los compromisos:** Una vez que se fijan los objetivos, todas las personas del sector turismo se comprometen a trabajar diariamente para lograrlos. Sin embargo, el principal compromiso es con el cliente, honrar lo que se ha acordado con ellos.
- **Desarrollo sostenible:** Se busca la preservación de la riqueza histórica y natural, para lo cual se requiere el aporte de toda la población, así como de todas las empresas, entidades y personas involucradas en la actividad turística. Esto también implica una justa repartición de los ingresos que genere el turismo.
- **Concertación entre sector público y privado:** El desarrollo del sector turismo depende del trabajo mancomunado de muchos entes, tanto de instituciones públicas como privadas. Esto permitirá alcanzar la visión.
- **Apropiación del conocimiento:** Es necesario aprender más sobre las riquezas culturales que la región posee para transmitir este conocimiento a los visitantes. Esto parte desde el sistema educativo y se refuerza con los guías turísticos. A nivel de la población, cuanto mayor sea el conocimiento, mayor será su conciencia de preservación, la cual es fundamental para el desarrollo sostenible de la actividad turística.

2.5 Código de Ética

El código de ética que prevalecerá para la operación del Sector Turismo en la Región Ancash será el siguiente:

- **Rendición de cuentas constante,** en relación con la gestión y, en general, con toda la actividad turística para que la población pueda salvaguardar el patrimonio cultural y natural promoviendo la comunicación y transparencia.

- Resolución de conflictos como el resultado de la interacción social, basada en la búsqueda de la verdad, desvinculada de lo arbitrario y adecuada a las exigencias objetivas de la moral.
- Respeto a las singularidades de cada persona, cada comunidad y a las diferentes formas de expresión religiosa, social, cultural, política y de opinión, dentro de los límites del bien común, el orden público y el respeto a la ley, siempre bajo el signo de la responsabilidad.
- Fomento del marco para el diálogo y la colaboración entre el Estado, los gobiernos regionales y locales, y la sociedad civil.
- Desarrollo de un entorno favorable para el libre ejercicio de las actividades y la inversión, y el respeto de los principios de subsidiaridad, responsabilidad social y sostenibilidad.

2.6 Conclusiones

Se concluye que el Sector Turismo en la Región Ancash posee buenas oportunidades de desarrollo, pues dispone de importantes recursos culturales y naturales. Sin embargo, para lograr este objetivo, debe contar con personal calificado e infraestructura que permita el acceso y hospedaje cómodo. De esta manera, podrá cumplir con los compromisos pactados con los turistas. Todo ello debe desarrollarse en un marco de respeto, transparencia y cooperación entre las distintas entidades para lograr que en el año 2025 Ancash se convierta en el tercer destino turístico dentro del Perú.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa del Sector Turismo en la Región Ancash seguirá la siguiente secuencia de análisis: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis de la competitividad nacional, y (c) análisis PESTE. Con esta información, a partir de la cual se identifica las oportunidades y amenazas, se desarrolla la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE). Finalmente, al comparar la región Ancash con competidores y referentes, se elabora la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR), respectivamente, a partir de un análisis de la industria turística regional.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (citado en D'Alessio, 2013) creó la teoría tridimensional de las naciones, que se utiliza para medir la relación entre países, a través de tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Las políticas e intereses nacionales han sido reunidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) en torno a los siguientes ejes estratégicos:

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas: Este aspecto comprende el derecho de todos los habitantes a tener una identidad, una nacionalidad y un nombre propio. Asimismo, se busca disminuir las brechas entre los niveles socioeconómicos, erradicando la pobreza y estableciendo un Estado justo, es decir, que sirva a toda la población con equidad. Para lograr esto, debe brindar igualdad de oportunidades a la población peruana. Promulgar y defender los derechos humanos parte de la premisa de contar con una clase media amplia, y una sociedad flexible y abierta. Esta debe permitir la participación activa y respetar la pluralidad, así como contar con una administración moderna adecuada a las condiciones de una economía de mercado.

- **Oportunidades y acceso a los servicios:** Es necesario garantizar el acceso equitativo a los servicios básicos como son la educación, agua y saneamiento, salud, electricidad y energía, telecomunicaciones, seguridad ciudadana, y vivienda. En el año 2021, el Perú tendrá un acceso democratizado a todos estos servicios.
- **Estado y gobernabilidad:** Parte de continuar con el proceso de descentralización, fortaleciendo los gobiernos regionales y municipales. Se requiere reducir el tamaño del Estado en la capital y distribuirlo a todo el Perú.
- **Economía, competitividad y empleo:** Consiste en establecer una política económica estable y previsible, que estimule el crecimiento económico sostenido; empleos dignos a través de la mayor inversión, tanto privada como pública. Son condiciones indispensables: la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad y el incremento de la inversión, junto con la estabilidad macroeconómica.
- **Desarrollo regional e infraestructura:** Se debe reducir la brecha de inequidad existente entre Lima y las diferentes regiones del país. Para ello, se requiere desarrollar infraestructura económica y productiva en las distintas provincias.
- **Recursos naturales y ambiente:** Los recursos naturales satisfacen las necesidades de la población, contribuyendo al mismo tiempo con el desarrollo productivo del país. Por ello, la explotación de los mismos debe realizarse de tal forma que sea sostenible a largo plazo.

Los intereses supremos del Perú se aprecian en la Tabla 5, en la cual se presentan los ejes estratégicos que se han sido explicados anteriormente y detallados por el Gobierno nacional en el Plan Bicentenario. Asimismo, se han considerado los intereses comunes y opuestos de los principales socios comerciales que tiene el Perú, quienes han sido seleccionados por los investigadores de acuerdo a la cercanía geográfica, relación económica

o geopolítica. Según su grado de intensidad, dichos intereses se clasificaron de la siguiente manera: (a) supervivencia, (b) vital, (c) importante, y (d) periférico.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales

Interés	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Proteger los derechos fundamentales y la dignidad de las personas			Estados Unidos (+) Unión Europea (+)	China (+)
2 Asegurar el acceso de todos los ciudadanos a los servicios y la igualdad de oportunidades			Brasil (+) Ecuador (+) Colombia (+)	
3 Mantener la soberanía del Estado y la gobernabilidad		Chile (-)	Estados Unidos (+) Unión Europea (+) Colombia (+)	Ecuador (-) Bolivia (-)
4 Insertarse en el comercio internacional, siendo competitivos en distintos sectores		Chile (-)	Colombia (-)	
5 Desarrollar infraestructura y asumir un liderazgo a nivel regional			Estados Unidos (+) Unión Europea (+)	Venezuela (-) Japón (+)
6 Preservar el medio ambiente y los recursos naturales			Chile (-) Ecuador (-) Brasil (+) Unión Europea (+) Estados Unidos (+)	China (+) Bolivia (-)

Nota. Con (+) se identifican los países con intereses comunes a los del Perú, mientras que con (-) países con intereses opuestos o contrarios. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 90), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Para analizar el potencial nacional de Perú e identificar sus fortalezas y debilidades como país, se recopila información y se procesa en siete dominios: (a) demográfico,

(b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Dominio geográfico. El Perú es un *hub* regional en la zona del Pacífico por su ubicación central en la costa occidental de América del Sur, lo que posibilita su proyección como núcleo productivo y comercial regional. Se encuentra situado frente al océano Pacífico con una extensión de 1'285,216 km², por lo que es el tercer país más extenso en Sudamérica. Además, cuenta con tres regiones geográficas muy marcadas: costa, sierra y selva (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008).

Su posición geográfica lo proyecta hacia el océano Atlántico a través del río Amazonas y Brasil; mientras que la cordillera de los Andes, que atraviesa el Perú, lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina a través de vías que siguen muchas veces el trazo de los legendarios Caminos Incas. Por el océano Pacífico, el Perú se conecta con los países de APEC, organización de la cual es miembro y que, en la actualidad, es el mercado más grande del mundo (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008).

Por todo ello, la posición geográfica del Perú constituye una fortaleza.

Dominio demográfico. El análisis de este dominio se realiza partiendo del total de la población existente en el Perú y la estimada para el año 2035. Más adelante, en la Figura 5, se observa una tendencia de crecimiento. Con esto se estima que, para el año 2016, se cuente con 31'488,625 habitantes, con un ritmo de crecimiento del 1.05% cada año. Por lo tanto, para el 2025, se espera contar con 34'412,393 habitantes y, en el 2035, llegar hasta 37'243,725 habitantes, lo que representa una tasa del 0.74% anual para el final del período que se está presentando.

El análisis del dominio demográfico muestra como fortaleza que el Perú posee un mercado de 31.5 millones de habitantes, con un crecimiento permanente, aunque la tasa disminuye año tras año.

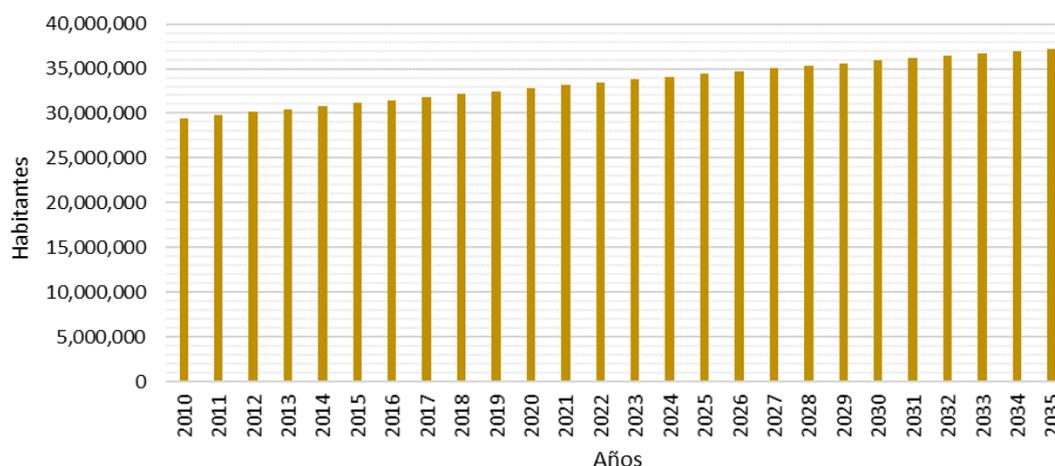


Figura 5. Población del Perú, años 2010 a 2035. Adaptado de “Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Dominio económico. El producto bruto interno (PBI) del Perú ha crecido constantemente desde el año 2000 (ver Figura 6). Sin embargo, desde el 2010, la tasa de crecimiento anual ha disminuido. En el año 2013, fue 5.9%; luego, en el 2014, se llegó a 2.4%; finalmente, se alcanzó 3.3% en el 2015. La expectativa para el 2016 es lograr un crecimiento del 4%, y 4.5% en el 2017, lo que significaría una clara mejora (“MEF defiende beneficios,” 2016).



Figura 6. Evolución del incremento porcentual del PBI. Adaptado de *Producto bruto interno por departamentos 2001-2012* (pp. 21-79), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2013), Lima, Perú: Autor.

Aunque la tasa anual de variación haya disminuido, para el Perú, tener una economía creciente es una fortaleza. Esta se confirma con las buenas expectativas a futuro.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. La discriminación es uno de los problemas más graves que afecta a la sociedad peruana, pues perpetúa un contexto de desintegración de parte de ciertos sectores e instituciones contra aquellos que son considerados como diferentes y hasta inferiores. La existencia de prácticas discriminatorias es amplia y frecuente, sus manifestaciones se encuentran presentes en la mayoría de las interacciones sociales. Sin embargo, frente a esta situación, el Estado no ha desplegado una política consistente y eficaz que permita revertir esta problemática. Las políticas públicas que deberían estar destinadas a eliminar las desigualdades y las inequidades han resultado insuficientes. Más aún, en algunos casos, han contribuido a preservarlas (Defensoría del Pueblo, 2007).

Para el Perú, significa una debilidad que dentro de su historia haya existido discriminación e, incluso, persista hasta el presente.

Dominio organizacional-administrativo. Desde el nacimiento del Estado peruano se ha evidenciado el centralismo limeño, el cual se mantiene hasta la actualidad, a pesar de diversos intentos por revertir esta situación.

No es necesario analizar en profundidad para darse cuenta del crecimiento acelerado que experimenta Lima, tanto en términos de crecimiento poblacional como económicos, lo que ha polarizado el desarrollo social, cultural y jurídico del país. Es así que la ciudad de Lima resulta cada vez más atractiva para peruanos de otras provincias que vienen con la esperanza de mejorar sus ingresos y, con ello, su calidad de vida (González, 2012).

En la ciudad de Lima, es donde se organiza y se toman las decisiones importantes, tanto para el país como para cada región o distrito. Es por esto que las principales empresas, tanto multinacionales como nacionales, operan desde la capital iniciando sus registros,

inversiones y contrataciones. Por esta razón, más del 90% de los ingresos y más del 80% de los gastos son controlados directamente por el Gobierno central (González, 2012).

Es una debilidad para el Perú su organización y administración centralizada.

Dominio tecnológico. En la Figura 7, se visualiza cómo el Perú posee una baja tasa de investigadores por cada mil personas que conforman la población económicamente activa (PEA). Se requiere una mayor inversión con la finalidad de salir del enfoque de extracción y exportación de materias primas sin procesamiento para pasar a proveer servicios con valor agregado que incorporen el componente de tecnología. Por lo tanto, se debe proveer el adecuado financiamiento y reconocimiento a las investigaciones. Asimismo, debe facilitarse las asociaciones externas para fortalecer la capacidad tecnológica y, particularmente, mantener el potencial humano dentro del país (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2015).

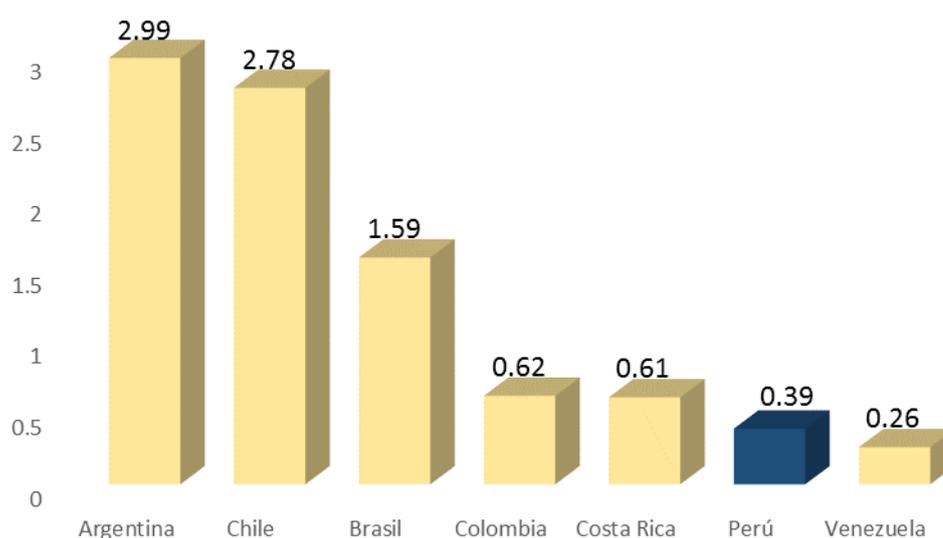


Figura 7. Investigadores por cada mil integrantes de la PEA al 2004. Tomado de *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021* (Gráfico 4.23, p. 164), por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú (CEPLAN), 2011, Lima, Perú: Autor.

Los aportes realizados en ciencia y tecnología no han sido sustanciales ni suficientes para promover el desarrollo económico-social del país, lo cual se refleja en la falta de políticas de promoción en este ámbito. En este sentido, el Plan Nacional de Ciencia,

Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2021 (PNCTI), aprobado en enero del 2006 y complementado con documentos posteriores, reconoce que el Perú durante su vida republicana no ha sido capaz de lograr una integración eficaz ni eficiente entre las actividades de ciencia, tecnología e innovación tecnológica con los planes de desarrollo, ya sean a nivel nacional, regional o local (CONCYTEC, 2015).

La situación tecnológica-científica es una debilidad para el país y requiere revertirse a través de la inversión descentralizada en esta materia.

Dominio militar. El Perú posee tres entidades militares: el Ejército Peruano, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú. El Gobierno peruano gastó, en el año 2014, el 1.4% de su PBI, como se observa en la Tabla 6. En cambio, todos los países vecinos, excepto Brasil, tuvieron gastos mayores, al compararlos en términos porcentuales. Por ejemplo, se observa que Colombia posee el gasto más elevado con un 3.5%, seguido de Ecuador con 2.7%.

Tabla 6

Gasto Militar, como Porcentaje del PBI

País	2011	2012	2013	2014
Perú	1.2	1.2	1.5	1.4
Ecuador	3.1	2.7	2.8	2.7
Colombia	3.1	3.2	3.4	3.5
Brasil	1.4	1.4	1.4	1.3
Chile	2.2	2.1	1.9	2.0

Nota. Tomado de “Gasto militar (% del PBI),” por el Banco Mundial, 2015 (<http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>).

Si bien es cierto que los principales cabecillas terroristas fueron capturados y estos grupos fueron desarticulados, aún persisten problemas de seguridad interna en el Perú. Actualmente, los conflictos sociales surgen por el deficiente manejo de los recursos naturales, pero sobre todo, por las grandes diferencias socioeconómicas que todavía existen en el país. En la sociedad, no se comprende el dolor ajeno ni hay un respeto generalizado entre los

ciudadanos, por lo cual se dificulta la convivencia pacífica. Ante esta realidad, no es posible esperar un entorno de paz: no se puede erradicar el terrorismo, mientras que la delincuencia continúa creciendo (Núñez, 2014).

El bajo gasto militar constituye una debilidad para el Perú, ya que no se fortalece el dominio militar para contrarrestar a grupos asociados al narcotráfico. Todo ello contribuye a generar inseguridad, lo cual también se evidencia con la persistencia de grupos terroristas, que se asocian con organizaciones delincuenciales y se infiltran en diversas áreas.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales comprenden cuatro aspectos. Estos son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos. A continuación, se desarrollan cada uno de estos aspectos.

Influencia de terceras partes. Desde la última década del siglo XX, el mundo atraviesa un proceso de cambios constantes y profundos. Como consecuencia de esto, las relaciones entre los países van cambiando, creándose nuevos órdenes, en aspectos económicos, políticos, culturales y sociales. Además, se observa cómo las naciones de Europa del Este se han ido abriendo a los cambios y, en general, a la globalización que afecta a los individuos, empresas y gobiernos, es decir, a la sociedad como un todo. Si bien es cierto que la globalización, que influye en gustos y en preferencias en todos los consumidores, surgió en el campo tecnológico por la creación de canales de comunicación más eficientes, en la actualidad, afecta todo el actuar humano. Por eso, se tiene influencia de otros países en aspectos económicos, productivos, financieros y hasta culturales (Ministerio de Defensa, 2015).

Lazos pasados y presentes. De acuerdo con Fuller (2009), el turismo es una actividad económica de rápido crecimiento en el siglo XXI, por lo que se presenta como una opción viable de desarrollo para comunidades nativas, zonas rurales y provincias en general. Sin

embargo, este sector ha sido gestionado por empresas privadas y las instancias burocráticas, con escasa cooperación y/o coordinación entre ellas.

Hasta la década de 1950, el turismo no fue parte importante de las políticas públicas, ya que no era considerado como una industria generadora de trabajo o divisas. Sin embargo, tuvo un ligero crecimiento, en la medida en que se expandían las vías de comunicación, pero la actividad se orientó a familias de altos y medio altos ingresos, quienes se desplazaban por motivos de descanso, recreación y salud. Fue en la década de los 1960, cuando por primera vez se consideró a la industria turística como motor de desarrollo. En esa época, el turismo creció de forma exponencial, debido a la disminución de precios en los medios de transporte y expansión de las clases medias. Estos cambios le convirtieron en una industria de masas. De este modo, los países en vías de desarrollo, como el Perú, entraron al mapa turístico, atrayendo visitantes de los países desarrollados (Fuller, 2009).

La primera institución estatal creada en el Perú para fomentar el desarrollo turístico fue EnturPerú, fundada en el año 1969. Su objetivo era promover al país como destino turístico, explotando su patrimonio natural, cultural y folklórico. Esta organización se disolvió en la década de 1990 y los hoteles que poseía pasaron a ser administradas por entidades privadas. Desde ese momento, se busca fomentar las iniciativas empresariales. En el año 2000, PromPerú, con el fin de promover el crecimiento de los flujos turísticos y dar a conocer en el mundo todo lo que el Perú tiene que ofrecer, promovió la creación de alianzas y participación en ferias (Fuller, 2009).

Contrabalance de intereses. El crecimiento económico experimentado en el Perú hasta el año 2012 convirtió a esta nación en destino turístico atractivo para los inversionistas extranjeros, quienes han estado dispuestos a traer sus capitales. Con ello, se han obtenido fondos para financiar nuevos proyectos o ampliaciones de la infraestructura productiva, lo que impulsa el crecimiento económico. Destaca la inversión extranjera de origen chileno, ya que

las empresas de ese país vienen invirtiendo en el Perú de forma constante desde la década de 1980. Esto ha permitido el desarrollo de sectores específicos como el de *retail* y ha permitido generar 117,218 nuevos puestos de trabajo (“Inversión chilena”, 2015).

Conservación de los enemigos. En la actualidad, los enemigos son los competidores que luchan por la preferencia de los consumidores, obteniendo mayor participación de mercado. Esta competencia constante obliga a la mejora continua, convirtiéndose en una gran oportunidad para compararse y establecer estándares de calidad. De acuerdo con Alarco et al. (2010), esto obliga al país y a sus pobladores a ser creativos e innovadores, quienes de esta forma se preparan para los distintos retos que se les presenten. Asimismo, es importante que se incremente la productividad con la finalidad de aprovechar mejor los recursos y tener mayores posibilidades de éxito al competir en mercados globales. Se debe considerar que, en la actualidad, hasta el mercado nacional es global, pues existe presencia de gran cantidad de competidores y de distintos orígenes.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Turismo en la Región Ancash

En el Perú, existe un atraso en materia tecnológica que indudablemente afecta a los sectores productivos de valor agregado, como es el caso del turismo, ya que no se desarrollan soluciones innovadoras o propuestas sostenibles a largo plazo. A esto se suma la centralización del Estado, lo que ha dificultado la asignación de recursos, sobre todo, el traspaso de capacidades gerenciales a las distintas regiones del país. Por lo tanto, no siempre se implementan planes o proyectos acordes a las necesidades locales.

Como aspectos favorables, se considera el tamaño de la población del país, la cual constituye un grupo potencial de turistas locales, quienes tendrán mayor posibilidad de viajar a Ancash y gastar en la medida en que sus ingresos se incrementen. Esto se debe a que el PBI –a pesar de presentar una tasa de crecimiento menor a la del año 2013– continúa incrementándose y existe perspectivas de mejora para el 2016 y 2017.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis de competitividad del Perú, que se presenta a partir de este acápite, cubre la revisión de las condiciones de la demanda general a nivel país. Luego, se procede a revisar la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

La competitividad de un país está definida por una gran cantidad de factores. En el año 2015, el Perú obtuvo la posición 69 entre 140 países medidos por el World Economic Forum (Schwab, 2015), lo cual es desfavorable. Además, implica la pérdida de competitividad, como se muestra en la Figura 8. Con la finalidad de comprender la razón por la que ocupa el puesto 69, se presentan los principales factores en la Tabla 7.

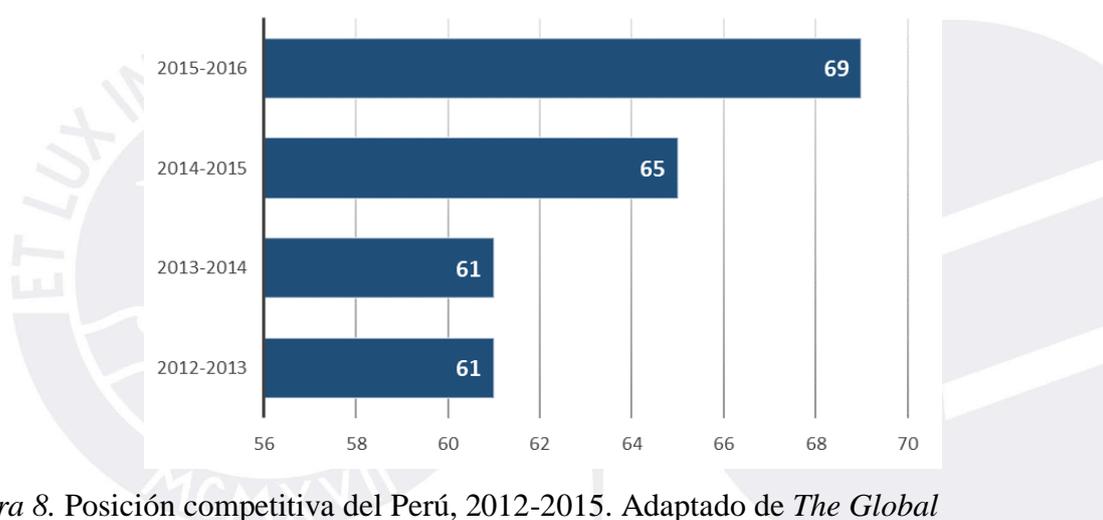


Figura 8. Posición competitiva del Perú, 2012-2015. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (pp. 294-295), por K. Schwab, 2015. Ginebra, Suiza: WEF.

En la Tabla 7, se observa que el Perú tiene su mejor posición en *ambiente macroeconómico* (23), seguido por *desarrollo del mercado financiero* (40) y el *tamaño del mercado* (48). Por otro lado, los factores que demandan atención inmediata para mejorar la competitividad nacional son *instituciones e innovación*, en los que se ocupa la posición 116, en ambos casos. Asimismo, se den atender factores como *salud y educación primaria* (100). Esto evidencia que el país posee debilidades a nivel de factores básicos, indicadores de eficiencia, y factores de innovación y sofisticación.

Tabla 7

Principales Factores de Competitividad del Perú, año 2015

Descripción	Puntuación	Posición entre 140 países
Requerimientos básicos (40%)	4.5	76
Instituciones	3.3	116
Infraestructura	3.5	89
Ambiente macroeconómico	5.9	23
Salud y educación primaria	5.3	100
Indicadores de eficiencia (50%)	4.2	60
Educación superior y entretenimiento	4.1	82
Eficiencia del mercado de bienes	4.4	60
Eficiencia del mercado laboral	4.3	64
Desarrollo del mercado financiero	4.5	30
Preparación tecnológica	3.4	88
Tamaño del mercado	4.4	48
Factores de innovación y sofisticación (10%)	3.3	106
Sofisticación de los negocios	3.8	81
Innovaciones	2.8	116

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 295), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: WEF.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la actualidad, el conocimiento del consumidor es un elemento determinante del éxito, por lo que todas las empresas deben buscar obtenerlo para, luego, elaborar los productos o diseñar los servicios que su mercado requiere. Sin embargo, esto en un entorno donde cada vez existe una mayor diversidad de perfiles de consumidores. Se ha establecido que los valores esenciales son muy similares o globales, mientras que las actitudes o los criterios que definen la compra varían de un lugar a otro (Frenk, 2014).

En aquellas naciones que poseen economías desarrolladas, se ha encontrado que los consumidores son escépticos a los atributos que ofrecen los productos y servicios. Por tanto, se guían en gran medida por precios comparativos. En cambio, en las economías en vías de desarrollo, donde el crecimiento es mayor, muchas compras están motivadas por la adquisición de marcas aspiracionales, así como también existe una tendencia a adoptar de manera temprana nuevos productos. Específicamente, el consumidor peruano tiene una mejor

percepción que la de otros latinoamericanos, en cuanto a su capacidad financiera, pero su nivel de confianza es altamente variable, ya que son sensibles a muchos factores. Además, ese mayor optimismo hacia la situación económica futura no necesariamente se refleja en más/mayores compras, porque el consumidor es racional y cauteloso (Frenk, 2014). Es quizás por esto que el consumo privado se ha reducido en los últimos años, como muestra en la Figura 9.

Asimismo, en la Figura 9, se aprecia que tanto la demanda como el consumo varían con tendencia similar a la del PBI. Ante una desaceleración económica, desde el año 2014, se observa una contracción en la demanda, la cual pasó de crecer de un 7.0% en el 2013 a un 2.1% en el 2014. No obstante, en 2015, experimentó una ligera recuperación pues alcanzó un 3.0%. En relación con el consumo, se observa que el Gobierno lo ha incrementado para estimular la economía, al mismo tiempo, que la inversión interna disminuye.

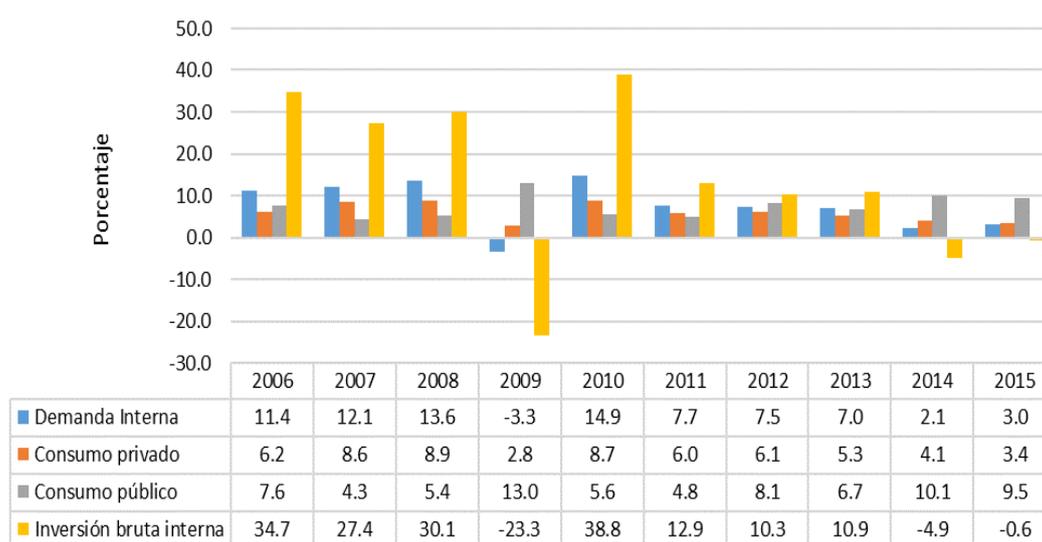


Figura 9. Variación porcentual anual de variables asociadas a demanda, consumo e inversión en Perú, 2006 a 2015. Adaptado de “Producto bruto interno por sectores productivos desde 1951 (Variaciones porcentuales reales),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Considerando a la región Ancash, la demanda de productos y servicios está asociada con su infraestructura. Es por esto que el gobierno regional, con apoyo del Gobierno central, ha desarrollado los siguientes proyectos (INEI, 2013):

- Construcción, mejoramiento y rehabilitación de la carretera que cubre la ruta Callejón de Huaylas-Chacas-San Luis.
- Reconstrucción y mejoramiento de la infraestructura escolar, específicamente de la Institución Educativa Fe Alegría N° 14 del AA.HH., ubicada en el distrito de Nuevo Chimbote, Provincia de Santa.
- Reconstrucción y mejoramiento de la avenida José Pardo, en el distrito de Chimbote, Provincia de Santa.
- Construcción de un coliseo cerrado, que forma parte del Complejo Deportivo Gran Chimbote, Provincia de Santa.
- Construcción del canal de irrigación denominado Canal Integrador Santa.
- Equipamiento y reconstrucción de la infraestructura de la Institución Educativa Pública Santa Inés, ubicada en el distrito de Yungay, Provincia de Yungay.
- Construcción de pistas y veredas varias en el distrito Nuevo Chimbote, Provincia de Santa.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Perú presenta una economía abierta con muy pocas barreras de entrada. Esto favorece el ingreso de productos de distintas calidades, lo que indudablemente impacta en la dinámica del mercado nacional y afecta a los productores locales. Además, la estructura empresarial nacional está dominada por una gran cantidad de microempresas, con limitada preocupación por la calidad o por el servicio orientado a sus clientes. La mayoría de estos negocios son de carácter familiar, bastante cerrados, al no articularse entre sí ni establecer asociaciones. Muchas veces operan de manera informal y con un bajo nivel de inversión tecnológica (Alarco et al., 2010).

Finalmente, otro tema importante que impacta sobre la rivalidad de las empresas es la investigación y desarrollo. En este rubro, el Estado solo invierte alrededor del 0.1% del PBI.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Según Levine, Loayza y Beck (2000), existe una relación positiva e importante entre el crédito privado y el crecimiento económico. Es por ello que el análisis de sectores de apoyo se centra en la evolución del crédito en el Perú. En la Tabla 8, se observa un crecimiento constante. En entre el año 2010 y 2014, el sector público alcanzó un 12%, mientras que el privado llegó al 16%. Además, en este último sector, se observa una tendencia a otorgar créditos en soles antes que en dólares americanos.

Tabla 8

Crédito al Sector Público y Privado en el Perú, en Millones de Nuevos Soles

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	2010-2014 %
Crédito interno (A+B-C+D)	94,600	102,651	114,864	119,960	143,377	12
a. Sector público (neto)	-22,383	-36,300	-51,014	-57,125	-50,121	
1. Créditos	27,175	26,057	26,343	28,482	40,619	
Gobierno central	26,667	25,327	25,897	27,464	39,035	
Resto del sector público	507	730	445	1,019	1,583	
2. Obligaciones	49,558	62,356	77,356	86,009	90,740	
Gobierno central	36,205	48,175	59,612	66,296	71,494	
Resto del sector público	13,353	14,182	17,744	19,713	19,245	
b. Sector privado	164,468	187,547	213,717	240,843	270,953	16
1. En moneda nacional	100,707	110,194	126,851	144,185	167,293	
2. En moneda extranjera (Millones de US\$)	63,762	77,353	86,866	96,658	103,659	
c. Capital, reservas, provisiones y resultados	65,874	70,614	76,453	82,274	88,691	
d. Otras cuentas netas	18,389	22,017	28,613	18,516	11,237	

Nota. Tomado de "Cuadros históricos anuales," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Turismo de la Región Ancash

Por un lado, el crecimiento en el crédito a las empresas privadas puede ser utilizado como oportunidad para incrementar la infraestructura turística de la región, así como para la capacitación del personal. Por otro lado, los consumidores apelan al crédito al consumo para financiar viajes. De este modo, se logra una satisfacción inmediata e incrementa la cantidad de clientes potenciales. A nivel de los factores, se encontró que el Perú no posee competitividad y esto afecta de manera directa a la actividad turística, particularmente, en lo

que se refiere a infraestructura e instituciones, ya que no permite el trabajo mancomunado entre entidades gubernamentales y privadas.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE presentado incluye los siguientes factores: (a) fuerzas políticas y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales. A continuación se detalla cada uno de ellos.

3.3.1 Fuerzas políticas y legales (P)

El marco legal para el análisis del Sector Turismo en la Región Ancash, así como a nivel nacional, está creado por la Ley General de Turismo (Ley 29408, 2009), donde se declara que el turismo es un sector de interés nacional. Los principios de la actividad turística en el Perú son los siguientes: (a) desarrollo sostenible, (b) inclusión, (c) no discriminación, (d) fomento de la inversión privada, (e) descentralización, (f) calidad, (g) competitividad, (h) comercio justo, (i) cultura turística, (j) identidad, y (k) conservación.

Según el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, emitido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, se presenta las siguientes definiciones para los tipos de hospedajes, las cuales también son válidas a nivel internacional:

Hoteles. Son establecimientos de hospedaje que operan en edificios independientes, ocupan toda la infraestructura y poseen un diseño homogéneo. Los hoteles tienen como categoría de una a cinco estrellas, clasificación realizada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Apart-hotels. Son departamentos que integran una unidad de explotación y administración conjunta. También son categorizados de tres a cinco estrellas, de acuerdo al cumplimiento de ciertos requisitos mínimos establecidos por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Hostales. Son establecimientos que ocupan todo un edificio o parte del mismo, pero totalmente independizados y sus estructuras son homogéneas. Se categorizan de una a tres estrellas, pero –en general– los requerimientos son menores a los que tienen los hoteles y –particularmente–, en lo que se refiere a las áreas comunes.

Resorts. Usualmente están ubicados en zonas de playas, lagos, ríos o entorno natural. Son establecimientos de hospedaje que ocupan la totalidad de un conjunto de edificaciones. Cuentan con una amplia extensión de áreas libres a su alrededor, lo que permite a los huéspedes desarrollar diversas actividades alrededor del mismo. Se categorizan entre tres y cinco estrellas.

Ecolodges. Son establecimientos en donde se realizan actividades dentro de un entorno natural y se aplican principios de sostenibilidad para crear el menor impacto posible en el medio ambiente. Tienen como requisito indispensable el ser administrado y operado de una forma sensible, garantizando el cuidado y protección del medio ambiente. Los *ecolodges* no tienen categorías.

Albergues. Están ubicados fuera de las áreas urbanas. El giro principal de este negocio es brindar servicio de hospedaje. Los huéspedes comparten uno o varios intereses comunes que definen la naturaleza o modalidad del albergue. Es importante mencionar que los albergues tampoco tienen categorías.

Luego de revisar las categorías establecidas en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, es importante mencionar que existe en el país gran cantidad de locales que no se ajustan a ninguna de estas categorías, a los cuales se les denominan *no categorizados*. De ser este el caso, cualquier establecimiento puede categorizarse si cuenta con los siguientes documentos: (a) copia simple del RUC, (b) copia de la licencia de apertura de establecimiento otorgada por la municipalidad correspondiente, (c) formato donde se especifica que el establecimiento cumple con los requisitos y condiciones mínimos exigidos para ostentar

determinada categoría o clase que está solicitando, (d) copia simple del certificado de Defensa Civil vigente para garantizar que se cumple con las condiciones de seguridad, y (e) en caso de que el establecimiento se ubique en zonas de patrimonio monumental, histórico, arqueológico, o similares, se requiere un informe emitido por la autoridad competente.

El Gobierno peruano, a través del Decreto Supremo N° 051-2015-PCM y la Ley General de Turismo (Ley 29408, 2009), estableció que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) es el ente encargado de fomentar el turismo. Para esto implementó estrategias, entre las que se encuentra, desde el año 2003, el establecimiento de días no laborables con pago de remuneración, que se añaden a los feriados ordinarios y crean fines de semana largos. Estos son propicios para el turismo interno, ya que impacta positivamente en el flujo de visitantes nacionales. Por ello, se establece una relación directa entre la distancia del destino turístico y el número de días continuos no laborables.

La práctica del turismo interno activa las economías locales y contribuye al conocimiento de los atractivos turísticos. Así, para la mayoría de la población y para el sector turismo, los feriados largos son una buena noticia. Sin embargo, para los empresarios generan pérdidas en la producción nacional, cercanas a los US\$ 400 millones por día (“Feriados 2016,” 2105).

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) es un organismo especializado, adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que tiene como competencias formular, aprobar, y ejecutar estrategias y planes para promocionar los bienes y servicios de exportación (PromPerú, 2016b). Para lograr motivar el turismo interno, lanza campañas promocionales a través de sitios webs, donde se puede encontrar ideas y rutas de viaje, así como ofertas. En el año 2014, estas campañas lograron generar S/ 129 millones, así como el incremento del 4.3% en la cantidad de turistas, con lo que se sobrepasó los 37 millones de viajes (“PromPerú planea,” 2014).

En relación con los turistas extranjeros, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) reglamentó la devolución de impuestos a los mismos, así como la concesión de beneficios a los operadores que vendan paquetes turísticos a sujetos no domiciliados en el Perú, a través del Decreto Supremo N° 161-2012-EF. La devolución se realiza sobre la base del I.G.V. que gravó las ventas de bienes adquiridos por turistas en establecimientos autorizados, los cuales tienen que emitir una constancia *tax free* por cada factura que emitan. En esta se registran los datos del local, turista y tarjeta de débito/crédito válida. Corresponde al turista presentar la Tarjeta Andina de Migración y su documento de identidad al momento de hacer la compra (“Reglamentan devolución,” 2012).

Las oportunidades que se establecen luego de este análisis son las siguientes:

- Marco legal que declara la actividad turística como prioritaria.
- Clasificación clara de los hospedajes.
- Políticas que estimulan el turismo nacional (feriados largos) y el internacional (exoneración del I.G.V.).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Con los datos presentados en la Tabla 9, se observa que el PBI per cápita ha tenido una evolución favorable. Creció 4.9% en el año 2012, 4.8% en el 2013 y 1.3% en el 2015, en términos constantes. Por lo tanto, constituye una mejoría directa en el ingreso de los peruanos. Sin embargo, se evidencia que la tasa de crecimiento ha disminuido debido a una menor variación porcentual en el PBI. Esta situación económica que atraviesa el Perú es causada –en parte– por la reducción en los precios internacionales de los minerales, considerando que son estos sus principales productos de exportación. También es consecuencia de la actitud del Gobierno que, en el año 2015, terminó con un déficit fiscal del 2.1%, ya que disminuyó los impuestos con el fin de reactivar la economía. Por tanto, se redujeron los ingresos para el Estado, sin lograr el efecto esperado en el PBI (Lira, 2016).

Tabla 9

PBI per Cápita, Años 2000 a 2014

Años	PBI		Población		PBI por habitante		Inflación
	Millones de S/	Tasas anuales de crecimiento	Personas	S/	Tasas anuales de crecimiento		
2000	222,207	2.7	25'983,588	8,552	1.1	3.8	
2001	223,580	0.6	26'366,533	8,480	-0.8	2.0	
2002	235,773	5.5	26'739,379	8,817	4.0	0.2	
2003	245,593	4.2	27'103,457	9,061	2.8	2.3	
2004	257,770	5.0	27'460,073	9,387	3.6	3.7	
2005	273,971	6.3	27'810,540	9,851	4.9	1.6	
2006	294,598	7.5	28'151,443	10,465	6.2	2.0	
2007	319,693	8.5	28'481,901	11,224	7.3	1.8	
2008	348,870	9.1	28'807,034	12,111	7.9	5.8	
2009	352,693	1.1	29'132,013	12,107	0.0	2.9	
2010	382,081	8.3	29'461,933	12,969	7.1	1.5	
2011	406,256	6.3	29'797,694	13,634	5.1	3.4	
2012	431,199	6.1	30'135,875	14,308	4.9	3.7	
2013	456,787	5.9	30'475,144	14,989	4.8	2.8	
2014	467,666	2.4	30'814,175	15,177	1.3	3.2	

Nota. Adaptado de “Producto bruto interno por departamentos 2014,” (pp. 3-5), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>); y de “Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Al analizar el PBI per cápita, se observa que el año 2012 este fue de US\$ 17,853 a nivel nacional, la cual varía de una región a otra, como se muestra en la Figura 10. En esta se aprecia, por ejemplo, que Apurímac fue la que menor PBI per cápita poseía, ascendiendo apenas a un 28.8% del total nacional. En cambio, la que mayor PBI per cápita obtuvo fue Moquegua, producto de la minería. En cuanto a la región Ancash, esta tenía un PBI per cápita de US\$ 18,014, ligeramente superior al promedio, lo cual fue favorable.

Si se revisa el PBI por sector económico, se tiene que el mayor crecimiento del período 2012-2015 se ha producido en *electricidad y agua*, en *minería* y en *servicios*, como se puede apreciar en la Tabla 10. La actividad turística se registra en este último sector, que ha mostrado una evolución positiva desde el año 1990, pasando de 450,000 turistas extranjeros a más de tres millones en la actualidad. Indudablemente, la erradicación del terrorismo ha sido

el principal elemento motivador para visitar el Perú, a lo cual se le suma la difusión que hay sobre los atractivos turísticos del país (Vásquez, 2015).

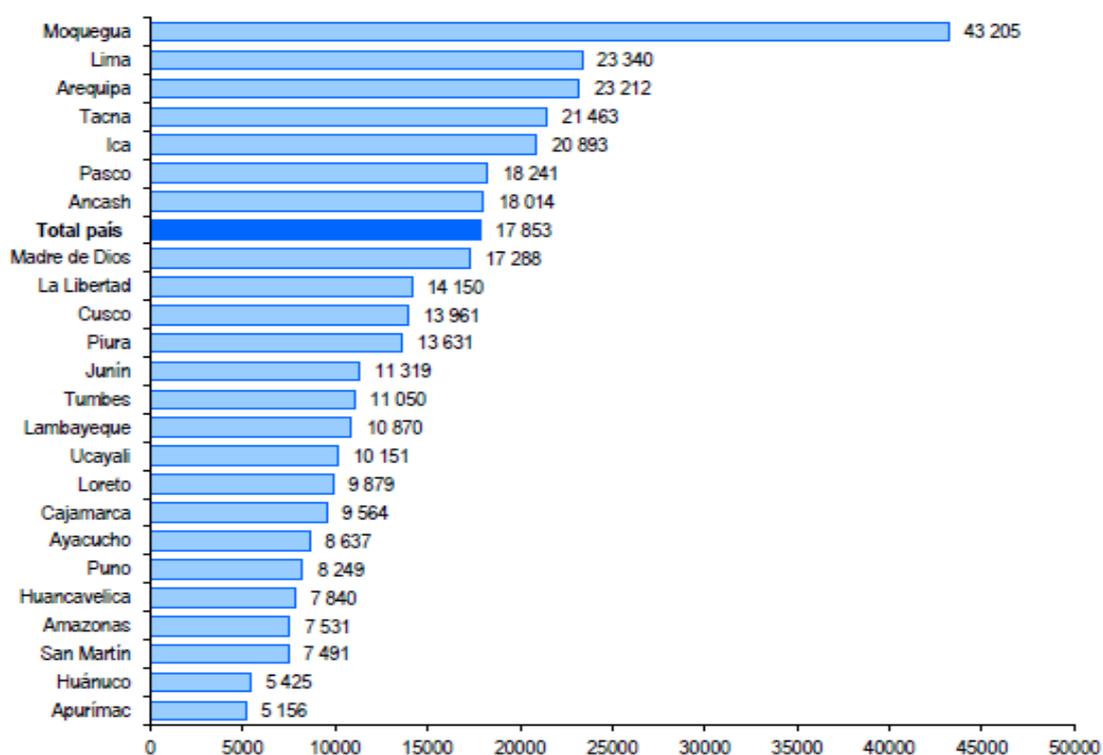


Figura 10. PIB per cápita por región, año 2012. Tomado de *Producto bruto interno por departamentos 2001-2012* (Gráfico N° 3, p. 24), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013, Lima, Perú: Autor.

Tabla 10

Incremento Porcentual Anual del PIB por Sector

Descripción	2012	2013	2014	2015
Agropecuario	5.9	1.5	1.9	2.8
Pesca	-32.2	24.8	-27.9	15.9
Minería	2.8	4.9	-0.9	9.3
Manufactura	1.5	5.0	-3.6	-1.7
Electricidad y agua	5.8	5.5	4.9	6.2
Construcción	15.8	8.9	1.9	-5.9
Comercio	7.2	5.9	4.4	3.9
Servicios	7.3	6.3	5.0	4.2
PBI total	6.0	5.9	2.4	3.3

Nota. Tomado de "Cuadros históricos anuales," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Para la actividad turística, existen indicadores macroeconómicos de suma importancia, tales como la inflación y la devaluación que se presentan en la Tabla 11. En la medida en que

el tipo de cambio se ha incrementado desde el año 2013, se estimula el turismo nacional, ya que se encarece el salir del país. Esto se refuerza si la devaluación es mayor a la inflación, como ha sucedido en los últimos tres años, lo que se convierte en una oportunidad para la región Ancash.

Tabla 11

Tipo de Cambio, Devaluación e Inflación Anual

Año	Tipo de cambio promedio (S/ US\$)	Devaluación	Inflación
2010	2.83	-6.19	1.5
2011	2.75	-2.52	3.4
2012	2.64	-4.23	3.7
2013	2.70	2.45	2.8
2014	2.84	5.05	3.2
2015	3.19	12.21	3.5

Nota. Tomado de “Cuadros históricos anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Las oportunidades que se lograron identificar son las siguientes:

- El PBI per cápita de la región Ancash es superior al promedio nacional.
- El sector turismo se encuentra en crecimiento, tanto internacional como doméstico.
- La tasa de devaluación es superior a la de inflación, lo que incrementa el atractivo, para los peruanos, de hacer turismo nacional antes que internacional.

Por otro lado, la amenaza encontrada es la siguiente:

- La tasa de crecimiento anual del PBI, la demanda interna y el consumo privado disminuyeron.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El análisis de las fuerzas sociales, culturales y demográficas se inicia con la presentación de la Tabla 12. En esta se observa que, en el año 2014, a nivel nacional, se tenía una tasa de desempleo de 4.5%, considerada baja. Esta afectaba, en mayor medida, a las

mujeres y a los jóvenes, así como a aquellos que solo tenían educación secundaria. Además del desempleo, otro problema era la informalidad; la cual no se ha podido solucionar, a pesar del crecimiento económico que ha tenido el país. Se estima que más del 50% de la fuerza laboral está en empresas informales, por lo que no reciben los beneficios mínimos de ley (Alegría, 2015).

Tabla 12

Tasa de Desempleo a Nivel Nacional, en Porcentaje

Principales características / Región natural	2011	2012	2013	2014
Total	5.1	4.7	4.8	4.5
Sexo				
Hombre	4.8	4.0	4.1	4.2
Mujer	5.5	5.5	5.6	5.0
Grupo de edad				
14 a 24 años	13.0	12.3	11.1	13.1
25 a 44 años	3.3	3.1	3.9	3.1
45 a 64 años	2.3	2.0	1.9	1.4
65 y más	3.0	1.6	2.6	2.1
Nivel de educación				
Primaria o menos	2.9	2.5	3.0	1.6
Secundaria	6.3	5.5	4.9	5.5
Superior	4.7	4.7	5.5	4.7

Nota. Tomado de “Empleo,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

Como se mencionó, Ancash cuenta con 1'148,634 habitantes. Si se analiza esta población considerando la distribución por edad, como se presenta en la Figura 11, se observa que en general la mayoría de sus habitantes es joven. Sin embargo, es evidente que la tasa de natalidad ha disminuido, porque la cantidad de niños de cero a cuatro años es menor al grupo de cinco a nueve años. Esto se debe, principalmente, a la migración.

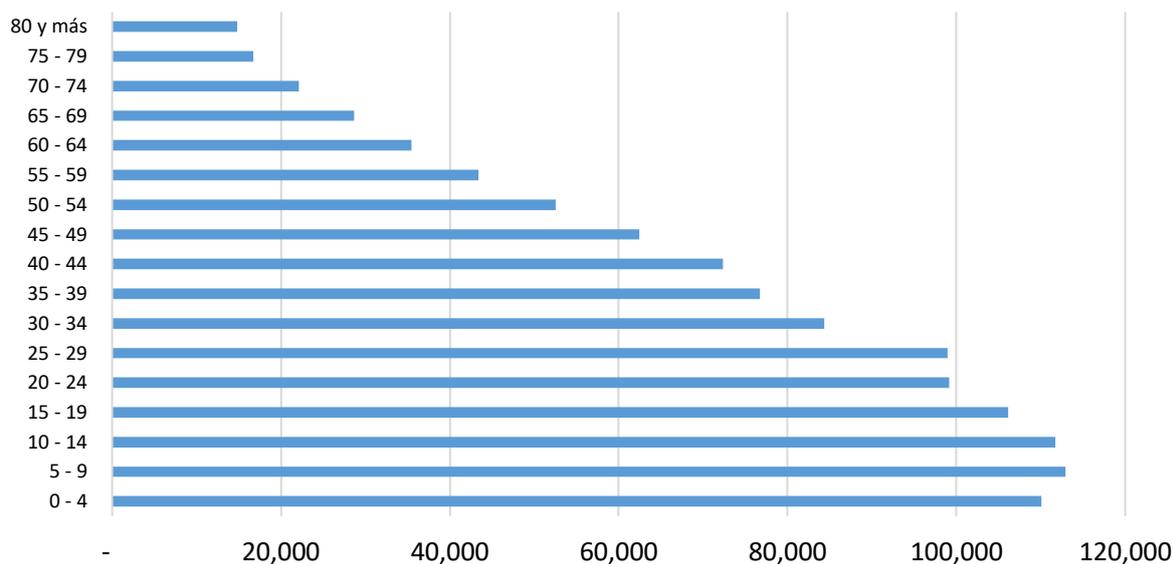


Figura 11. Población de la región Ancash por grupo de edades, año 2015. Adaptado de “Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

En relación con el turismo, en el año 2015, el 60% de los vacacionistas nacionales fueron mujeres. Asimismo, la edad promedio de los visitantes fue de 38 años. Como se aprecia en la Figura 12, los turistas que tienen entre 45 a 64 años es el grupo que predomina con un 31%. En cuanto a su estado civil, el 63% de los vacacionistas formó parte de una pareja, ya sea casados o convivientes. Por último, un 52% pertenecían al nivel socioeconómico C, mientras que el 48% restante eran del NSE A o B (PromPerú, 2016a).

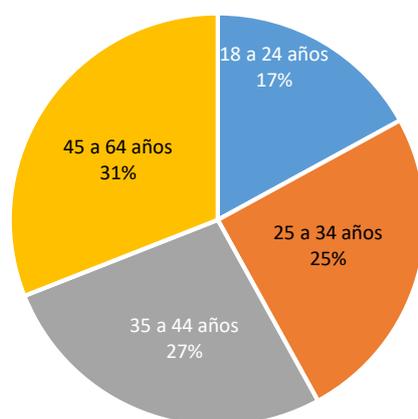


Figura 12. Distribución de los vacacionistas nacionales por edad. Adaptado de *Perfil del vacacionista nacional 2015* (p. 1), por PromPerú, 2016a, Lima, Perú: Comunica 2.

Se encontró que no existía una relación directa entre el nivel académico y el vacacionar. Esto se debe a que, como se aprecia en la Figura 13, el 37% de los vacacionistas contaba con educación superior técnica completa o universitaria incompleta, y el 34% solo había culminado la secundaria. De acuerdo con PromPerú (2016a), el 32% eran trabajadores independientes, mientras que un 28% trabajaba en empresas privadas, y 22% era ama de casa.

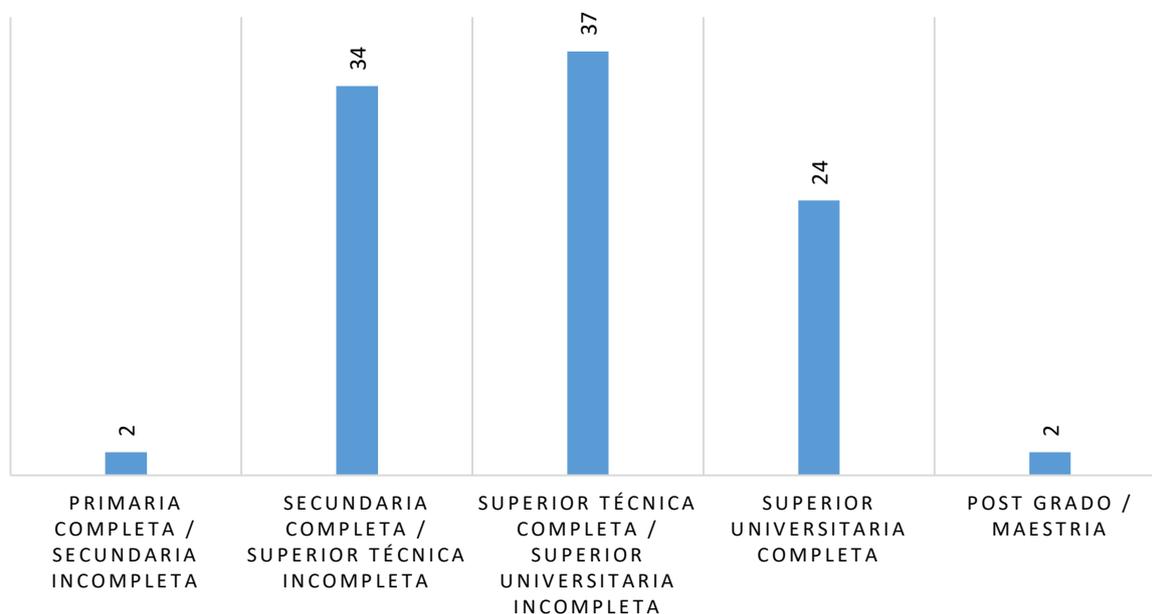


Figura 13. Nivel académico de los vacacionistas nacionales, en porcentaje. Adaptado de *Perfil del vacacionista nacional 2015* (p. 1), por PromPerú, 2016a, Lima, Perú: Comunica 2.

La oportunidad que revela las fuerzas sociales, culturales y demográficas es la siguiente:

- La población del Perú sobrepasa los 31 millones de habitantes, la cual crece más del 1% por año.

Por el contrario, las amenazas que se encontraron son las que siguen:

- La informalidad emerge a espaldas del Estado y representa más del 50% de la fuerza laboral.
- Aumentó la migración desde la región Ancash, lo que causa una ligera tasa de crecimiento demográfico.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En cuanto al acceso de la población nacional a Internet, se presenta la Tabla 13, en la cual se aprecia que el 34.6% de los habitantes que accede a internet lo hacen desde cabinas públicas, mientras que el 29% lo hace desde sus hogares. Sin embargo, es de precisar que el porcentaje de personas que accedían a este servicio desde sitios públicos ha disminuido significativamente, ya que, en el 2007, era 65.9%. Este decrecimiento ha favorecido las conexiones de hogares, así como de otros, donde están registrados los dispositivos móviles.

Tabla 13

Lugar de Conexión a Internet de la Población Nacional, en Porcentaje

Lugar de uso	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Cabina pública	65.9	62.5	56.2	52.0	44.8	38.9	34.6
Hogar	11.7	14.4	16.3	19.2	23.7	27.6	29.0
Trabajo	5.1	5.9	5.8	5.3	5.3	5.1	4.6
Hogar y trabajo	2.6	3.5	5.0	5.0	6.4	6.0	5.0
Colegio y cabina pública	3.5	3.1	3.1	2.7	2.1	2.0	1.5
Trabajo y cabina pública	3.0	2.6	2.8	2.4	1.9	1.5	1.1
Hogar y cabina pública	1.6	1.4	2.3	2.2	2.3	2.0	1.8
Colegio	2.0	1.9	1.5	1.3	1.5	1.4	1.5
Hogar y colegio	0.9	0.8	1.4	2.0	2.2	2.3	1.8
Otro lugar	3.8	4.0	5.7	8.0	9.8	13.2	19.0

Nota. Tomado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016g (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

A continuación en la Figura 14, se observa cómo el porcentaje de población de seis o más años que accede a internet desde cabinas públicas ha disminuido a través de los años, tanto a nivel nacional como en la región Ancash. Esta disminución no es negativa, ya que implica que más personas accedan desde computadoras personales o aquellas instaladas en sus hogares.

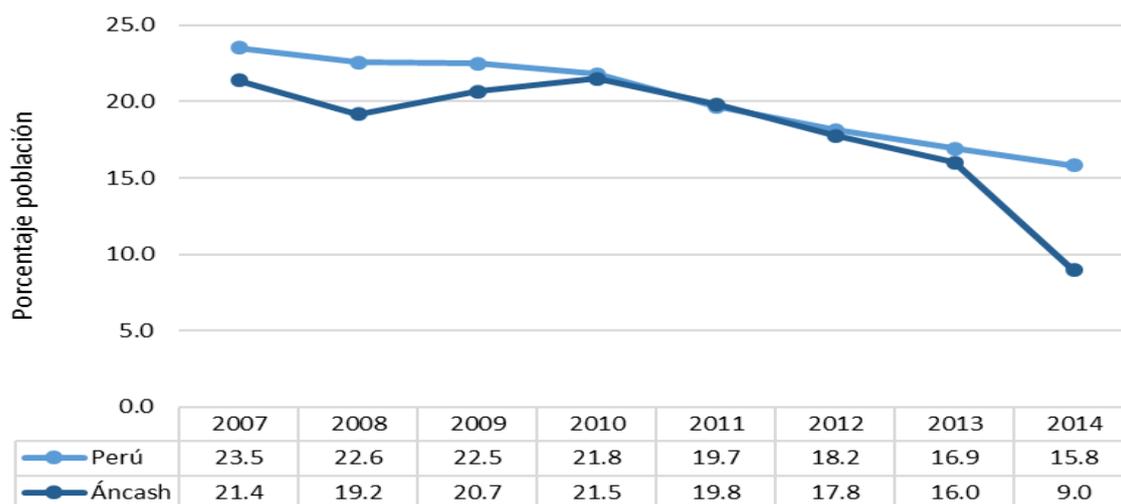


Figura 14. Uso de cabinas de Internet en la población de seis años y más, en porcentaje. Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016g (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

La oportunidad que se identificó es la que sigue:

- Incrementó el porcentaje de la población con conexión a internet desde sus hogares.

La amenaza que resalta del análisis tecnológico es la siguiente:

- Es poca la población que utilizaba internet.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Esta fuerza se analiza desde el punto del riesgo de deterioro que los recursos turísticos pueden tener. Existen pobladores y empresas que están ubicados cerca de los recursos turísticos, lo que pone en peligro el medio ambiente y la sostenibilidad a largo plazo. Un ejemplo de ello es una empresa de aceros ubicada en Paracas que, por el inadecuado manejo de sus residuos sólidos, recibió una multa (“Ica: Multan a Aceros Arequipa,” 2011). Esto ha sentado un precedente para otros actores industriales o comerciales.

Adicionalmente, se ha encontrado que el uso inapropiado del suelo y las invasiones para establecer viviendas atentan contra el cuidado y permanencia de sitios culturales, así como de destinos naturales. Los invasores han tomado posesión de sectores arqueológicos,

que –en el caso de Ica– son los denominados Cerros Altos y La Calera II. El resto del país no es ajeno a esta situación e indudablemente acarrea destrucción del patrimonio nacional. Otro elemento importante de las fuerzas ambientales está relacionado con los sismos, a los cuales Ancash no es ajena. Estos fenómenos no son previsibles. Así fue que a inicios de este año, se reportó en la región varios sismos, ante los cuales Defensa Civil respondió oportunamente de manera que se evitaron consecuencias para la población (Andina, 2016b).

Los cambios en el uso del suelo y la mayor necesidad de espacio para viviendas, así como para actividades productivas, ejercen presión sobre los bosques. En la Tabla 14, se observa que el total de estos disminuyó en un 2.3% entre los años 2000 y 2014 a nivel nacional. La región más afectada fue Huánuco, donde la reducción superó el 12%, pero se observa que la deforestación disminuyó con los años, lo que demuestra que efectivamente existe una aplicación del marco legal.

Tabla 14

Superficie de Bosques Naturales o Tropicales en Perú, en Hectáreas

Región	2000	2005	2010	2013	2014
Total	70'784,210	70'308,130	69'734,909	69'338,606	69'170,368
Amazonas	2'920,663	2'902,687	2'882,120	2'871,264	2'864,654
Ayacucho	225,906	223,326	219,949	217,942	217,262
Cajamarca	374,071	369,833	365,476	362,722	362,288
Cusco	3'152,774	3'134,468	3'117,946	3'107,264	3'103,731
Huancavelica	18,472	18,222	17,964	17,790	17,822
Huánuco	1'843,672	1'775,158	1'697,201	1'638,371	1'612,223
Junín	1'995,272	1'958,494	1'924,625	1'902,014	1'892,917
La Libertad	69,302	69,103	68,837	68,650	68,679
Loreto	35'513,256	35'429,393	35'315,039	35'239,983	35'200,545
Madre de Dios	8'124,406	8'092,042	8'048,430	8'016,517	8'000,722
Pasco	1'512,851	1'489,450	1'462,573	1'442,299	1'430,529
Piura	43,729	42,757	41,856	41,233	41,390
Puno	1'462,255	1'456,730	1'451,377	1'447,956	1'445,832
San Martín	3'780,135	3'668,331	3'527,610	3'437,908	3'431,171
Ucayali	9'747,446	9'678,136	9'593,906	9'526,693	9'480,603

Nota. Tomado de “Medio ambiente: Superficie de bosques naturales o tropicales, según departamento, 2000, 2005, 2010 y 2013-2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

Las amenazas del análisis ecológico y ambiental son las que se mencionan a continuación:

- Existen daños al patrimonio por acciones irresponsables de las personas.
- Se encuentra en un área propensa a sismos, como todo el territorio nacional.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Tabla 15 corresponde a la MEFE del Sector Turismo en la Región Ancash. El resultado ponderado es 2.24, lo cual es inferior al promedio, que es 2.50. Destacan las políticas que estimulan el turismo, como los feriados largos y la exoneración del I.G.V., así como considerar al turismo como una actividad económica prioritaria en el país.

Tabla 15

MEFE del Sector Turismo en la Región Ancash

Factores claves de éxito	Peso	Valor	Pond
Oportunidades			
1 Marco legal que declara la actividad turística como prioritaria	0.07	3	0.21
2 Clasificación clara de los hospedajes	0.07	2	0.14
3 Políticas que estimulan el turismo nacional (feriados largos) y el internacional (exoneración del I.G.V.)	0.08	3	0.24
4 El PBI per cápita de la región Ancash que es superior al promedio nacional	0.05	3	0.15
5 El sector turismo en crecimiento, tanto internacional como nacional	0.09	2	0.18
6 La población del Perú que sobrepasa los 31 millones de habitantes y crece más del 1% al año	0.07	3	0.21
7 Crece el porcentaje de la población que cuenta con conexión a Internet desde sus hogares	0.06	3	0.18
Subtotal oportunidades	0.49		1.31
Amenazas			
1 Disminución en la tasa de crecimiento anual del PBI, la demanda interna y el consumo privado	0.07	2	0.14
2 Informalidad que emerge a espaldas del Estado y representa más del 50% de la fuerza laboral	0.09	1	0.09
3 Migración desde la región Ancash, lo que causa una pequeña tasa de crecimiento poblacional	0.06	3	0.18
4 Poca población que hace uso del Internet	0.07	3	0.21
5 Daños al patrimonio causados por acciones irresponsables de las personas	0.09	2	0.18
6 Área propensa a sismos, como todo el territorio nacional	0.05	1	0.05
7 Infraestructura vial deficiente a lo largo de todo el departamento	0.08	1	0.08
Subtotal amenazas	0.51		0.93
Total	1.00		2.24

Nota. Valores: 4: Responde muy bien, 3: Responde bien, 2: Responde promedio, 1: Responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., pp. 116-126), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

3.5 El Sector Turismo de la Región Ancash y sus Competidores

En base a los datos presentados en el Capítulo I, se tiene conocimiento que los departamentos de Lima y de Cusco son los principales receptores de turistas, así como también Ica es relevante por la corta distancia que la separa de Lima, ciudad de origen de la mayoría de turistas nacionales. Los investigadores han clasificado a Ica y Cusco como competidores, mientras que Lima es un referente. A continuación, se presenta un análisis desde las siguientes dimensiones: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los nuevos entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es muy débil, ya que son pequeñas empresas contratadas de forma aislada por cada ente de la industria turística. Dentro de estos proveedores, se incluyen a los constructores de obras civiles, los proveedores de buses y este tipo de vehículos de pasajeros, así como de todo el equipamiento que se requiere. Al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo no se le considera como un proveedor, sino como parte importante del sector a través de su dirección regional.

Este poder de negociación de los proveedores se incrementa por la distancia de Ancash cuando se requiere bienes o servicios que no están disponibles en la región, debilitando la posición competitiva regional. Al mismo tiempo que el recurso humano especializado es escaso en Ancash, lo cual concede todavía mayor poder de negociación a proveedores especializados. Se espera que tras la aplicación de este plan estratégico, el poder de negociación de los proveedores disminuya, en la medida en que aumente la demanda local por productos y servicios de distintos tipos, así como también se espera el encadenamiento entre productores de la misma región Ancash.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

De acuerdo con Vásquez (2015), muchos turistas que llegan al Perú desde el extranjero vienen cautivados por las atracciones turísticas más destacadas o más promocionadas, tales como Machu Picchu o las Líneas de Nazca, pero van descubriendo que el país tiene más que ofrecer. Por lo tanto, se espera atraer a más de cinco millones de turistas en el año 2021. A nivel individual, el poder de negociación de los compradores es débil, pero este se fortalece por la intervención de los operadores turísticos, quienes demandan cierto tipo de infraestructura y capacitación en el personal.

Dentro de los compradores, debe considerarse a los operadores turísticos tanto a nivel nacional como internacional, quienes efectivamente tienen poder de negociación pues manejan grupos. Además, cuentan con la capacidad de desarrollar circuitos turísticos, que es lo que se pretende hacer en Ancash para extender la estadía de los visitantes.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Existe en el mundo pocos sustitutos capaces de reemplazar al turismo, ya que son pocas las actividades que generan en las personas las mismas sensaciones y emociones que se dan cuando realizan actividades turísticas. Sin embargo, se considera que todas las actividades de entretenimiento que no requieren desplazamiento son un sustituto del turismo, es decir, las actividades de diversión en la misma ciudad de origen de los potenciales visitantes o turistas.

Esto se debe a que las personas cuentan con un presupuesto limitado para ocio o entretenimiento y, al destinarlo a actividades locales, no queda saldo disponible para viajar a otros destinos. Dentro de estas actividades, se considera las visitas al cine y a restaurantes, así como la adquisición de video juegos o la realización de deportes, entre otras. Esta amenaza es alta, porque representa un menor costo por evento, aun cuando la experiencia no sea comparable con la del turismo.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En el Perú, existe un auge de la actividad turística. Esto es gracias al impulso o apoyo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo conjuntamente con los gobiernos locales y regionales. Estos, en colaboración con las empresas privadas, buscan el desarrollo de los siguientes aspectos: (a) gestores de los distintos destinos turísticos, (b) nuevas rutas turísticas, (c) visitantes extranjeros que se desplacen a distintos puntos del territorio nacional, y (d) oferta turística en las diversas regiones.

Asumiendo el gran potencial del Perú para ofertar turismo de naturaleza –ya que cuenta con recursos considerados patrimonios culturales y naturales, además declarados patrimonios de la humanidad– se vislumbra un incremento de la competencia entre los destinos. Ello convierte en una tarea importante el manejo de la promoción, del posicionamiento y de la calidad de los servicios, actividades destinadas a un solo objetivo: ganar cuota de mercado en el turismo internacional y nacional.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Si bien es cierto que, en la actualidad, los turistas buscan diversidad de destinos en su visita a Perú, existe rivalidad, ya que el gasto de los turistas es esencial para la economía de cada región. Además, este gasto se asocia directamente con la cantidad de noches que permanecen en una zona o en un departamento. La rivalidad se manifiesta en la promoción de atractivos turísticos como sitios históricos o playas, así como la oferta de paquetes que incluyan hospedaje y traslado para aumentar el valor.

En el año 2012, el valor agregado bruto de la actividad del sector restaurantes y hoteles creció en un 9.1%. Este resultado fue el reflejo de las tasas de variación positivas alcanzadas tanto por el servicio de alimentación y bebidas (8.7%) como del servicio de alojamiento (10.8%). Los departamentos que presentaron mayor crecimiento en la actividad fueron Ucayali (11.2%), Cusco (10.2%), Ancash (9.8%), La Libertad y Lambayeque (9.6%),

entre otros (INEI, 2013). Por todo ello, se concluye que la rivalidad entre competidores es alta.

Se ha mencionado como competidor importante a la ciudad del Cusco, región que atrae a los turistas por ser patrimonio histórico de la humanidad, además de ser el principal punto de ingreso para trasladarse a la ciudadela incaica de Machu Picchu. Otras razones que hacen que la experiencia de los visitantes sea inolvidable, es su amplia infraestructura turística, así como la cercanía al Valle Sagrado y el conjunto de museos que la misma ciudad ofrece (Turismo Cuzco, 2015).

3.6 El Sector Turismo en la Región Ancash y sus Referentes

El principal referente que se ha encontrado para la región Ancash es Queenstown, Nueva Zelanda, donde se pueden realizar gran cantidad de actividades relacionadas con el turismo de aventura. Este destino es reconocido por los servicios que ofrece en torno a actividades como los paseos en bote, el *bungy jumping*, la navegación de rápidos en los ríos o, incluso, el paracaidismo, actividades que, durante los meses de invierno –junio a octubre–, se complementan con los deportes de nieve (Destination Queenstown, 2016).

La cantidad de turistas que cada año recibe Queenstown ha crecido vertiginosamente y esto ha sido posible por el desarrollo de su infraestructura. Se cuenta con una capacidad de alojamiento para más de 20,000 personas simultáneamente, en establecimientos que van desde hostales para mochileros hasta *resorts* de lujo. En todos se brinda un buen servicio, acorde a su categoría. Esto se complementa con servicios de transporte y operadores turísticos confiables. La región se ha vuelto dependiente de los visitantes extranjeros, quienes representan el 66% del total. Estos provienen de distintos países, pero principalmente de Australia, por la corta distancia que los separa (Showat, 2014).

Dentro de América Latina, un referente importante es la zona de San Carlos en Costa Rica. Allí se encuentran el volcán Arenal, aguas termales, zonas de bosque tropical y pueblos

típicos (Go visit Costa Rica, 2015). Este lugar se caracteriza por contar con infraestructura que permite el acceso a los lugares naturales como la cascada La Fortuna y el volcán Arenal. Esto se complementa con hospedaje de distintas categorías. Sus limitaciones está en los altos precios que ofrece Costa Rica y en las condiciones de las carreteras (TripAdvisor, 2015).

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

La Tabla 16, denominada Matriz Perfil Competitivo, compara la situación de la región Ancash frente a las regiones del Cusco, Arequipa e Ica, que son el segundo, tercer y cuarto destino turístico del Perú, respectivamente. Esta comparación se realiza a través de los factores críticos de éxito en esta industria: (a) cantidad de turistas que reciben; (b) infraestructura hotelera; (c) atracciones turísticas, que incluyen las naturales, las culturales y las creadas por el hombre; (d) sistema de transporte; (e) vías de comunicación y telecomunicaciones; y (f) personal con vocación de servicio y capacitación. A todo esto, es necesario añadir el tema de seguridad.

Tabla 16

Matriz Perfil Competitivo

Factores determinantes del éxito	Peso	Ancash		Cusco		Arequipa		Ica	
		Valor	PP	Valor	PP	Valor	PP	Valor	PP
1 Cantidad de turistas que reciben	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	2	0.28
2 Infraestructura hotelera	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24
3 Atracciones turísticas	0.16	3	0.48	4	0.64	3	0.48	3	0.48
4 Sistema de transporte	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11
5 Vías de comunicación y telecomunicaciones	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36
6 Personal con vocación de servicio y capacitación	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30
7 Seguridad	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Total	1.00		2.13		3.05		2.50		2.37

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 136), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

El resultado de la Tabla 16 indica que la región Ancash obtiene un puntaje de 2.13 sobre 4.00, lo que demuestra una debilidad grave en aspectos como infraestructura hotelera y

sistema de transporte. En cambio, la mejor calificación la obtiene en sus atractivos turísticos y la seguridad. Asimismo, se advierte que el competidor que mostró un mejor desempeño fue la región Cusco, con un puntaje ponderado de 3.05. Luego, en la Tabla 17, se presenta la MPR, en la cual Ancash es comparada con las ciudades de Queenstown y San Carlos. Las diferencias entre los puntajes ponderados obtenidos son notorias, sobresaliendo la ciudad de Queenstown con el valor máximo en cada uno de los factores determinantes del éxito.

Tabla 17

Matriz Perfil Referencial

Factores determinantes del éxito	Peso	Ancash		Queenstown		San Carlos	
		Valor	PP	Valor	PP	Valor	PP
1 Cantidad de turistas que reciben	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
2 Infraestructura hotelera	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
3 Atracciones turísticas	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64
4 Sistema de transporte	0.11	1	0.11	4	0.44	3	0.33
5 Vías de comunicación y telecomunicaciones	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24
6 Personal con vocación de servicio y capacitación	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
7 Seguridad	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
Total	1.00		2.13		4.00		3.65

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 151), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

3.8 Conclusiones

Se culmina el análisis externo concluyendo que el turismo a nivel mundial presenta altas tasas de crecimiento, de lo cual se ha beneficiado el Perú, atrayendo cada año más turistas, con un revés en el 2013. Al mismo tiempo que el turismo doméstico también se incrementa, lo cual representa una oportunidad para la región Áncash, que debe desarrollar sus atractivos para captar turistas nacionales y extranjeros. Esto en un entorno donde el Perú ha perdido competitividad, porque no se invierte en temas como tecnología e innovación, con una economía dependiente de las actividades económicas primarias, como la minería y la agricultura.

A nivel nacional, se ha experimentado un crecimiento económico sostenido, con estabilidad a nivel macro, por lo que la demanda interna y el consumo muestra comportamientos positivos. Esto se complementa con mejoras en los niveles de ingresos de los peruanos, lo que incentiva la adquisición de productos y servicios, ampliando el tamaño de mercado. Sin embargo, todo esto se ve empañado con amenazas como la informalidad que conduce a que no se provean servicios de calidad y afecta a la industria turística, entre otras.

El análisis de la industria y los competidores mostró que Ancash es la séptima región en pernoctaciones, donde el liderazgo lo tiene Lima seguida por Cusco. La rivalidad es alta, a pesar de que tienen atractivos diferentes, pero todas compiten por captar los recursos de los viajeros, quienes tienen tiempo y presupuesto limitado. Al mismo tiempo, se identificaron como sustitutos todas las otras actividades recreativas que puedan hacer sin desplazarse de su ciudad de origen, en la medida en que merman el monto disponible para viajes.

Se concluye, a través del análisis externo, que el Sector Turismo en la Región Ancash posee amplias oportunidades de crecimiento. Para conseguirlo es necesario realizar un análisis interno. De esta manera se podrá identificar lo que se requiere para atraer a los turistas extranjeros o nacionales que incrementan cada año. En consecuencia, mediante el turismo, se puede mejorar las condiciones de vida de la población y combatir amenazas como la migración, siempre que se desarrolle este sector con una visión integral que beneficie a las comunidades.

Capítulo IV: Evaluación Interna del Sector Turismo de la Región Ancash

La evaluación interna del Sector Turismo en la Región Ancash se desarrolla siguiendo el esquema AMOFHIT, propuesto por D'Alessio (2013). Esto permite identificar las fortalezas y debilidades que posteriormente se utilizarán para crear la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). A continuación, se expone cada uno de los aspectos de esta evaluación.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT que se desarrolla en este trabajo sigue una estructura. Esta se establece a partir de seis aspectos: (a) administración y gerencia; (b) *marketing* y ventas; (c) operaciones productivas y de servicios; (d) finanzas y contabilidad; (e) informática y comunicaciones, y (f) tecnología, investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Los actores que integran el sector turismo en la región Ancash son nueve. Estos son los que siguen: (a) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), a través de la dirección regional en Ancash, (b) hoteles y distintos establecimientos de hospedajes, (c) operadores turísticos, (d) restaurantes y bares, (e) transportistas urbanos e interdepartamentales, (f) transportes especializados en turistas, (g) atracciones culturales, específicamente sus autoridades locales; (h) Ministerio de Cultura e (i) Aeropuertos del Perú, que es la empresa encargada de administrar el aeropuerto regional.

A estos entes se le suman las autoridades regionales, provinciales y distritales, las cuales establecen planes tanto por ámbito geográfico como por sector. Sin embargo, como se aprecia en la Figura 15, esta relación interjurisdiccional sigue un esquema que permite definir los proyectos a ejecutarse y, por lo tanto, hacia donde se destina el financiamiento. Sin embargo, en el Capítulo I, quedó establecido que, en la región Ancash, se destinó 0% del presupuesto para el eje de desarrollo turístico (Gobierno Regional de Ancash, 2008).

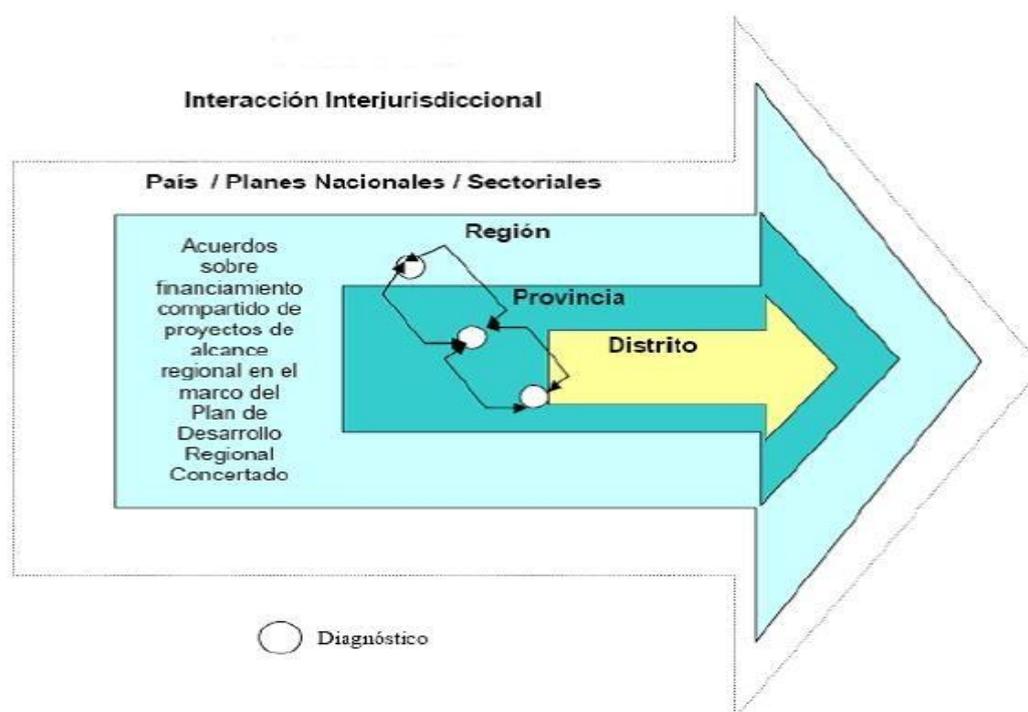


Figura 15. Esquema de interacción interjurisdiccional en Ancash. Tomado de *Plan de desarrollo regional concertado 2008-2021 de Ancash* (p. 5), por el Gobierno Regional de Ancash, 2008, Huaraz, Perú: Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.

En cuanto a la cantidad de personas que laboran en la industria turística de Ancash, no se poseen cifras consolidadas. Sin embargo, se tiene los datos para los establecimientos de hospedaje. Como se observa en la Tabla 18, para el año 2015, había un total de 1,792 empleados, lo cual evidencia un incremento del 14% entre los años 2010 y 2015 así como del 25% en el quinquenio anterior. Esto evidencia que el sector va adquiriendo importancia, ya que es un crecimiento mayor al que experimenta la población de la región.

Tabla 18

Cantidad de Empleados en Establecimientos de Hospedaje

Empleados	2005	2010	2015
Albergues	2		10
No categorizado	714	889	1,021
Una estrella	95	105	111
Dos estrellas	226	354	405
Tres estrellas	224	223	245
Total	1,261	1,571	1,792

Nota. Adaptado de “Indicadores mensuales de capacidad y uso de la oferta de alojamiento,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>).

La Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA) representa a este tipo de establecimientos, pero esta no tiene un capítulo o apéndice en la región Ancash. En cuanto a otro tipo de asociaciones, está la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash, la cual realiza actividades de capacitación como talleres de liderazgo y ofrece diversos servicios a la comunidad. Entre estos servicios, se incluyen los siguientes: (a) centro de arbitraje, (b) Registro Provincial de Protestos y Moras, (c) diplomados y cursos y (d) representación de la Asociación Automotriz del Perú (Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash, 2016).

Las fortalezas de este sector son las que siguen:

- Empleador importante en la región Ancash.
- Esquema de interacción gubernamental para integrar planes distritales con provinciales y regionales.
- Cámara de Comercio, Industria y Turismo que ofrece actividades de capacitación empresarial.

Por otro lado, la debilidad que este sector experimenta en el aspecto administrativo se enfoca en que el sector está compuesto por diversidad de actores que no trabajan de manera mancomunada.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El producto principal que se ofrece son los atractivos turísticos naturales y culturales. Entre los atractivos naturales, se cuenta con recursos hídricos. La región Ancash tiene ríos con vertiente hacia el océano Pacífico y hacia el Atlántico. Los ríos con vertiente hacia el Pacífico son los siguientes: (a) Santa, (b) Lacra marca, (c) Nepeña, (d) Casma, (e) Huarney, (f) Culebras y (g) Fortaleza. En cambio, los que vierten hacia el Atlántico son los que siguen: (a) Marañón, (b) Pomabamba, (c) Rúpac, (d) Yanamayo, y (e) Puchka (Gobierno Regional de Ancash, 2008).

Otro atractivo importante de esta región son los nevados. Entre estos, los más importantes son Huascarán (6,768 m.s.n.m.), Chopicalqui (6,307 m.s.n.m.), Shapraraju (6,112 m.s.n.m.), Huandoy (6,395 m.s.n.m.), Rurimachay (6,309 m.s.n.m.), Pucaraju (6,241 m.s.n.m.), Rajopaquinan (6,122 m.s.n.m.), Pishqo (5,452 m.s.n.m.) y Pastoruri (5,240 m.s.n.m.). Por su parte, las lagunas más relevantes son las siguientes: Querochocha, en Recuay; Pelagatos, en Pallasca; Parón, en Huaylas; Llanganuco, en Yungay; Conochocha, sobre la carretera Pativilca-Huaraz; Purhuay y Reparen, en Huari (BCRP, 2012).

En la Tabla 19 se muestra la cantidad de visitantes que recibe la región. En promedio, los turistas permanecen 1.2 noches en la región. Asimismo, pasan más tiempo aquellos que se quedan en los *ecolodges*. En cuanto a las pernoctaciones, estas son más frecuentes entre los nacionales, lo cual indica que es un destino para turismo doméstico más que para visitantes extranjeros, y esto se confirma con la cantidad de arribos o llegadas. Al complementar esta información con la que muestra la Tabla 20, se aprecia que la cantidad de visitantes a los monumentos arqueológicos y museos en Ancash se elevó en 11% durante el año 2012.

Tabla 19

Ocupación, Arribos y Pernoctaciones en los Hospedajes de Ancash

Descripción	Ecolodge	No categorizado	1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	Total
Promedio de permanencia (días)	2.1	1.2	1.1	1.2	1.4	1.2
Arribos de nacionales	61	35,989	7,468	28,656	4,122	76,296
Arribos de extranjeros	58	720	17	244	668	1,707
Pernoctaciones nacionales	126	44,413	8,192	33,056	5,724	91,492
Pernoctaciones extranjeros	128	932	8,173	463	1,065	2,607
Ocupación (en %)	22.6	18.8	24.2	29.8	14.1	20.7

Nota. Adaptado de “Indicadores mensuales de capacidad y uso de la oferta de alojamiento,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>).

Las fortalezas que se derivan del análisis de marketing y ventas son las que siguen:

- Número de turistas en crecimiento, especialmente los nacionales.
- El índice de visitas a monumentos y museos es igual a 1.50 la cantidad de arribos.
- Recursos hídricos y naturales.

Tabla 20

Visitas a Monumentos Arqueológicos, Museos de Sitio y Museos

Ítem	2011			2012		
	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero
Total	2'117,429	1'529,031	579,304	2'601,403	1'759,877	841,526
Ancash	105,948	94,122	11,826	117,743	102,330	15,413
Porcentaje	5.00	6.16	2.04	4.53	5.81	1.83

Nota. Adaptado de “Turismo: Visitantes nacionales y extranjeros a monumentos arqueológicos, museos de sitio y museos, según direcciones regionales de cultura,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016i. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El potencial turístico de la región Ancash se fundamenta en la herencia cultural prehispánica en conjunto con sus bellezas naturales. En este aspecto, el sector turismo tiene un rol importante en la economía regional al captar divisas. Según el Gobierno Regional de Ancash (2008), los principales territorios con potencial turístico son los que se exponen a continuación.

Zona arqueológica de Chavín de Huántar: Está ubicada a 110 km de la Ciudad de Huaraz y a 3,210 m.s.n.m. Es un complejo de templos, plazas y canales de irrigación, desarrollado en el año 1000. La estructura es de piedra y, en ella, destaca el templo central, que está adornado con figuras mitológicas (ver Figura 16).



Figura 16. Zona arqueológica Chavín de Huántar. Tomado de “Ministerio de Cultura realiza acción arqueológica de emergencia en la zona arqueológica monumental Chavín de Huántar,” por el Ministerio de Cultura, 2015a (<http://www.cultura.gob.pe/es/comunicacion/noticia/ministerio-de-cultura-realiza-accion-arqueologica-de-emergencia-en-la-zona>).

Chavín de Huántar es un sitio arqueológico localizado en el distrito de Chavín, provincia de Huari, a 3,180 m.s.n.m., en el flanco oriental de la Cordillera Blanca y el Callejón de Conchucos. Esta zona ha sido declarada patrimonio mundial, y cubre una extensión de 14.79 hectáreas, con un perímetro de 1,911 metros que se encuentran cercados. El área está protegida por el RDN N° 1056/INC, que fue emitido el 21 de agosto del 2007, cuando se decretó al sitio arqueológico como Patrimonio Cultural de la Nación (Ministerio de Cultura, 2015b).

Complejo arqueológico de Sechín: Se ubica a 5 km de Casma. Está compuesto por un templo principal construido de piedra y barro, que cuenta, además, con 300 estructuras líticas que son únicas a lo largo de toda la costa del Perú (ver Figura 17).



Figura 17. Complejo arqueológico Sechín. Tomado de “Complejo Arqueológico Cerro Sechín,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2015 (http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/inventario%20turistico/Ficha.asp?cod_Ficha=223).

Parque nacional Huascarán: Es el principal atractivo natural de la región. Esto se debe a que abarca la Cordillera Blanca. Cuenta con la fauna y la flora propias de las zonas nevadas, con lagunas y fuentes de aguas termales o gasificadas (ver Figura 18).



Figura 18. Cordillera Blanca en el Parque Nacional Huascarán. Tomado de “Atractivos de Ancash,” por Turismo Ancashino, 2016 [Imagen del blog] (<http://turismoancashino.blogspot.pe/2016/01/ancash-mostrara-sus-atractivos.html>).

Cañón del Pato: Se encuentra a 27.5 km de la ciudad de Caraz. Se compone de grandes rocas de granito que provienen de la Cordillera Blanca y de la Cordillera Negra, que se encuentran a menos de cinco metros de distancia. Como se aprecia en la Figura 19, este cañón es un efecto de la erosión causada por las aguas del río Santa.



Figura 19. Cañón del Pato. Tomado de “Bus Journey through Canon del Pato,” por Travel Journal, 2015 (<http://www.traveljournals.net/pictures/112996.html>).

Los atractivos culturales y naturales se complementan con la infraestructura que se presenta en la Tabla 21. En esta, se observa que el 72.3% de los establecimientos son “no

categorizados”, por lo que su calidad no está estandarizada. En promedio, los establecimientos tienen 20.70 camas y 12.53 habitaciones por cada uno. Estas cantidades se han incrementado anualmente, lo cual constituye una fortaleza.

Tabla 21

Número de Establecimientos, Plazas y Camas

Descripción	Ecolodge	No categorizado	1 Estrella	2 Estrellas	3 estrellas	Total
Número de establecimientos	5	571	45	129	39	789
Número de habitaciones	44	5,716	694	2,322	1,111	9,887
Número de plazas-cama	109	9,998	116	4,121	1,995	16,339

Nota. Adaptado de “Indicadores mensuales de capacidad y uso de la oferta de alojamiento,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>).

Las fortalezas que posee el Sector Turismo de la Región Ancash en el área de operaciones son las que siguen:

- Riqueza cultural y natural que implica grandes atractivos
- Infraestructura hotelera en expansión

La debilidad encontrada se enfoca en que la mayoría de los establecimientos de hospedaje se clasifican como “no categorizados”.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Como se indicó anteriormente, el gobierno regional no destina recursos para el desarrollo de este sector, el cual crece a partir de iniciativas privadas. Por lo tanto, se desconoce el monto que la actividad turística representa para la región. En esta, cada ente opera de manera individual y, muchas veces, en la informalidad.

Para el feriado de Semana Santa del año 2016, se estima que la región fue visitada por 15,710 personas. Estas recorrieron diversos atractivos como Llanganuco y Pastoruri, lo cual generó más de S/ 6 millones en ingresos. “Las estrategias de difusión de PromPerú aplicadas semanas antes de las celebraciones religiosas contribuyeron significativamente al incremento del flujo turístico en la zona sierra de Ancash” (Andina, 2016a, p. 1).

El ingreso promedio por visitante a la región fue de S/ 400, lo que representa un 40 % más que el año previo. Cabe añadir que la lucha principal es contra los actores informales, por lo que se requiere la unión de todos los actores que integran la industria turística en la región. Los atractivos más visitados durante la Semana Santa fueron los que siguen: (a) Llanganuco, con 7,835 turistas; (b) Pastoruri, que recibió 3,145 personas, y (c) la laguna Querococha, con 2,748 visitantes. En la Figura 20, se observa la cantidad de turistas que han ingresado a los monumentos arqueológicos y a los museos de la región Ancash. Para el año 2013, se registró un incremento de 45% en los visitantes y, por ende, en los ingresos. Sin embargo, no se cuenta con datos de cifras económicas a nivel de restaurantes u hoteles de la región.

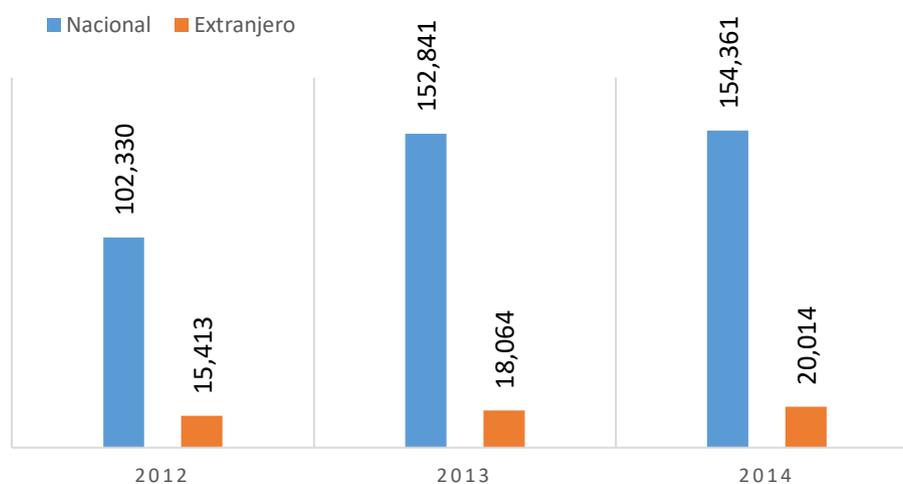


Figura 20. Visitantes a monumentos arqueológicos, museos de sitio y museos. Adaptado de *Compendio estadístico Perú 2015* (p. 1286), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a, Lima, Perú: Autor.

La debilidad encontrada a partir del análisis es la falta de información financiera consolidada sobre el sector.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En el sector turismo, como en el resto de la economía regional, la mayoría de las personas laboran de manera informal. Esta observación se muestra acorde con el 53% de los empleados que están en condiciones de subempleo (Risco, 2016). A esto se le adiciona el hecho de que no hay personas específicamente capacitadas para trabajar en la industria

turística y, por lo tanto, buscan primero emplearse en otros sectores con mayor generación de valor agregado bruto, como la pesca, la agricultura y la construcción.

Los problemas laborales tienen su origen en la educación. Como se observa en la Figura 21, la tasa de matrícula neta en el Perú disminuyó un promedio anual de 0.2% entre el 2005 y el 2011, en línea con una reducción en la tasa de crecimiento poblacional. Sin embargo, durante el mismo período, esta tasa decreció anualmente 1.2% en promedio. Esto muestra una deficiencia en atraer y retener alumnos, lo cual perjudica el nivel de formación que luego arrastran los adultos que ingresan a la fuerza de trabajo. Esto ocurre a pesar de que, en la región, se destina un presupuesto por estudiante que es 9.5% superior al promedio nacional del año 2013 (ver Tabla 22).

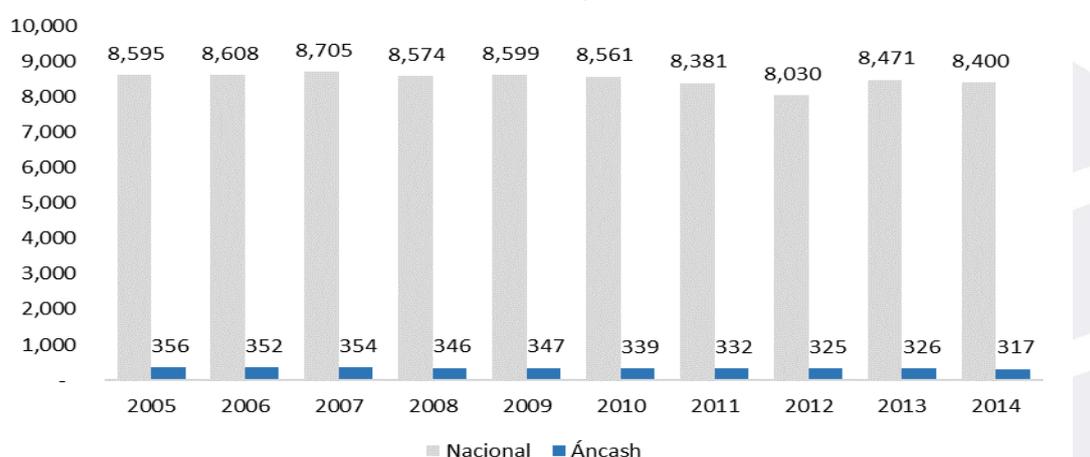


Figura 21. Tasa de matrícula neta a nivel nacional y en Ancash, en miles de personas. Adaptado de “Sociales: Número de alumnos matriculados en el sistema educativo nacional, según departamento,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Tabla 22

Gasto Promedio por Estudiante en Nuevos Soles Corrientes

Ítem	Inicial				Primaria				Secundaria				
	2007	2011	2012	2013	2007	2011	2012	2013	2007	2011	2012	2012	2013
Nacional	900	1,525	1,854	2,123	1,051	1,688	1,923	2,301	1,287	1,885	2,326	2,326	2,427
Ancash	903	1,872	2,368	2,466	1,233	2,195	2,530	2,515	1,535	2,331	2,728	2,728	2,657

Nota. Tomado de “Sociales: Gasto público por alumno en educación básica regular, según departamento,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Las debilidades identificadas a partir de este análisis son las siguientes:

- El nivel académico en la región es bajo, lo cual afecta la formación profesional y posteriormente, el desarrollo laboral.
- El personal que labora en el sector carece de capacitación. Además, la mayoría de los trabajos se realizan bajo condiciones de informalidad.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Para las comunicaciones, es indispensable contar con vías de acceso a la región. En la Figura 22, se observa que Ancash cuenta con la red costera que es la principal vía para recibir visitantes provenientes de Lima. Además, tiene carreteras pavimentadas que cruzan la región de sur a norte y de oeste a este. Alberga, también, al aeropuerto Huascarán-Anta.



Figura 22. Vías de comunicación de la región Ancash. Tomado de *Ancash: Camino al desarrollo* (p. 2), por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), 2015, Lima, Perú: Autor.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), en cooperación con las empresas privadas, ha logrado ampliar la red de telecomunicaciones en la región Ancash. Con ello, ha brindado mayor cobertura del servicio celular, así como de Internet. En cambio, en las regiones de la sierra peruana, para el 2011, solamente el 30% de las provincias contaba con conexión de banda ancha a Internet. Sin embargo, en la costa, este porcentaje asciende a 60%, lo cual demuestra mayor conectividad (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015).

Corresponde al gobierno regional, con la cooperación del sector privado, desarrollar acciones para garantizar el derecho de los habitantes de la región. De este modo, se incrementará el uso de servicios de telefonía móvil y de Internet, pero con altos estándares de calidad y precios accesibles. Para lograr esto, se está implementando la red nacional de fibra óptica, junto con las redes regionales de fibra óptica en las capitales de distrito. Esto se realiza en cooperación con Telefónica del Perú, empresa con la cual se suscribió un contrato en el año 2013. Con estos proyectos se incrementa la cobertura móvil en distritos de bajos ingresos, que, por lo general, están alejados y demandan mejoras en la disponibilidad y velocidad de acceso a Internet. En total, en la región, se están invirtiendo S/ 109 millones para mejorar las telecomunicaciones. En la actualidad, la cobertura móvil es como se presenta en la Figura 23, en la cual se expone cuáles son las localidades que reciben este servicio.

En Ancash, se propone dar Internet satelital sin costo a 69 distritos. De este conjunto, ya son 22 las capitales de distrito con el acceso instalado. Estos permiten incluso mejorar la seguridad ciudadana, porque ponen a disposición de las autoridades la capacidad de instalar circuitos para la transmisión de señales de video en vivo, lo cual ya se hace en las municipalidades de Huaraz y Casma, a cargo del Ministerio del Interior (MTC, 2015).

La fortaleza de este análisis consiste en el proyecto para ampliar el Internet de banda ancha y la cobertura celular a todos los distritos. Por otro lado, la debilidad se enfoca en la infraestructura vial deficiente. Esta se extiende a lo largo de todo el departamento.

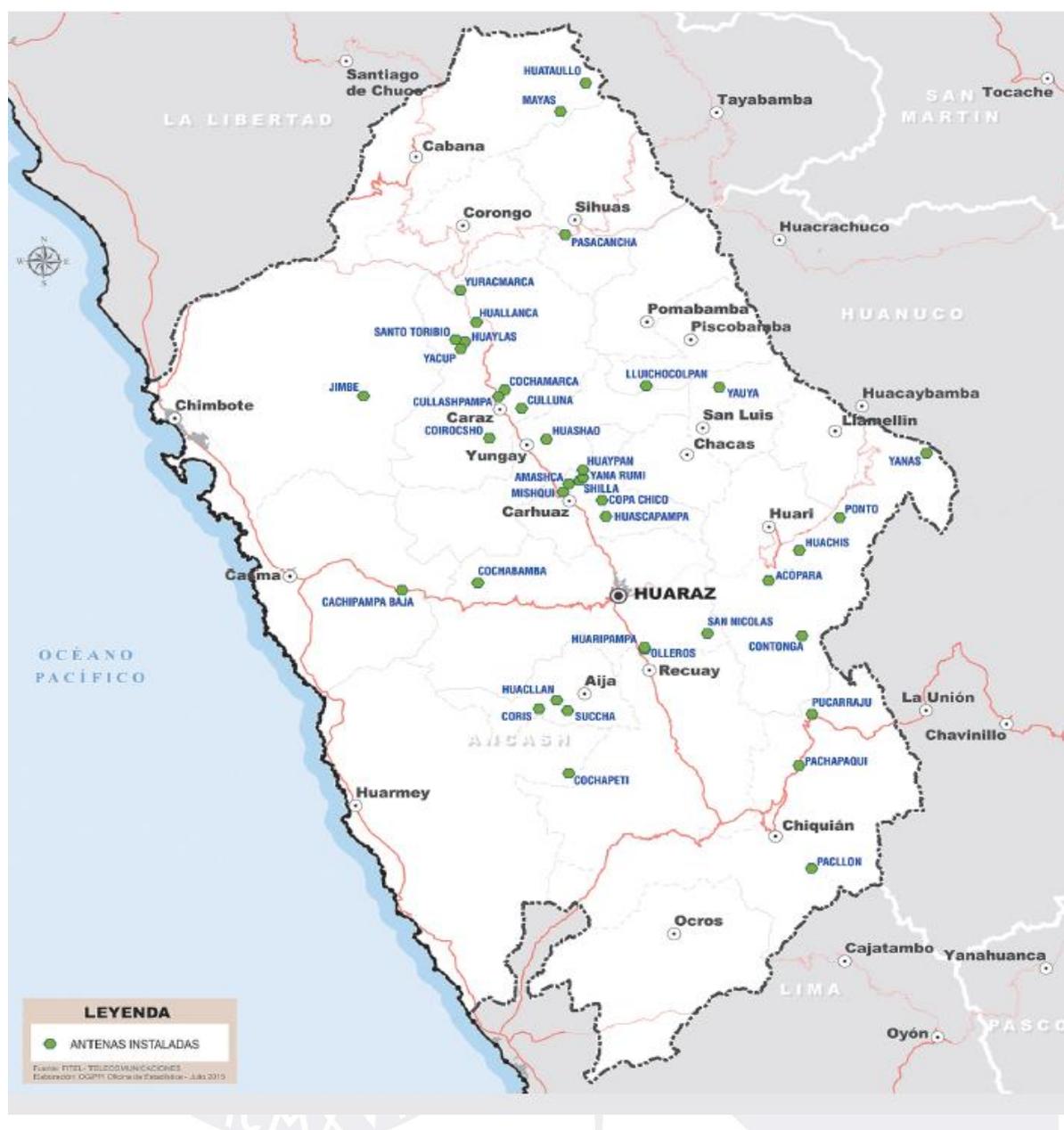


Figura 23. Localidades con cobertura móvil en Ancash. Tomado de *Ancash: Camino al desarrollo* (p. 2), por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), 2015, Lima, Perú: Autor.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Se tiene datos de cantidad de computadoras y conexión a Internet a nivel de las municipalidades. Es así que, entre las 22 provincias y 165 distritos, para el año 2014, la cantidad de municipalidades con acceso a Internet era de 129 (ver Figura 24). Asimismo, en conjunto tenían 3,518 computadoras, lo que implica un crecimiento promedio del 20% anual durante los últimos nueve años. En la Figura 25, se presenta este incremento.

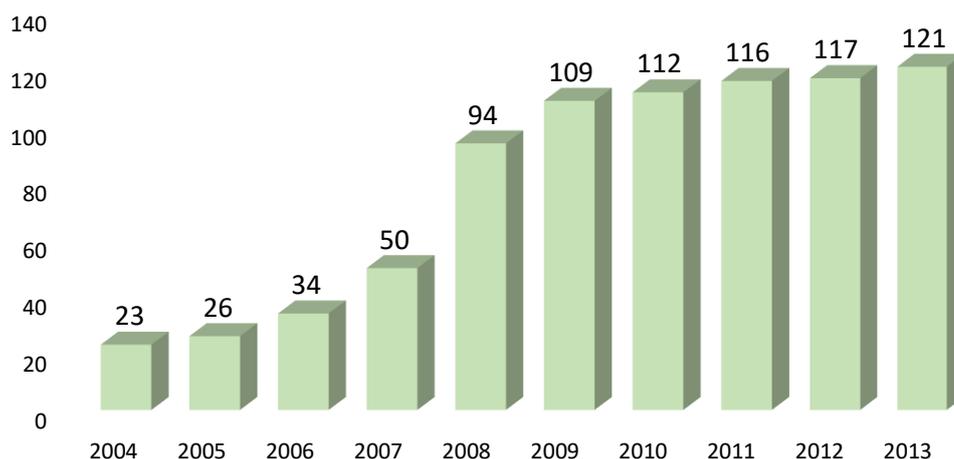


Figura 24. Cantidad de municipalidades de la región Ancash con acceso a Internet. Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016g (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

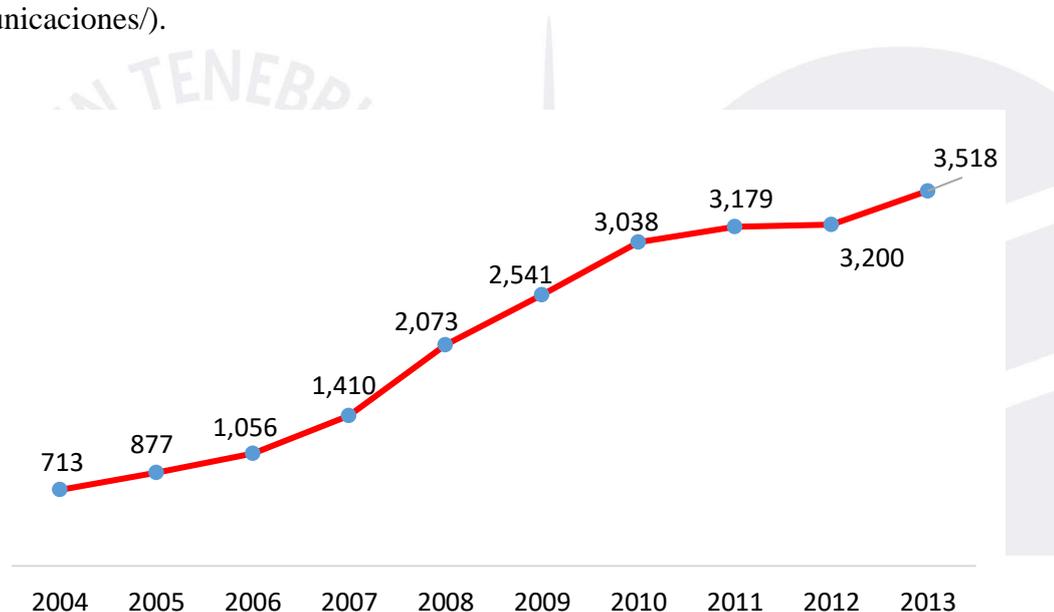


Figura 25. Número de computadoras en municipalidades de la región Ancash. Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016g (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

4.2 Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 23, la MEFI muestra un valor ponderado de 2.51 para el sector turismo en la región Ancash, lo cual es un promedio. Esto se debe a que se cuenta con ocho fortalezas, pero la mayoría proviene de recursos naturales, por lo que no se tiene una verdadera ventaja

sobre otras regiones. Además, se encontraron cuatro debilidades, tres de las cuales son mayores.

Tabla 23

MEFI del Sector Turismo en la Región Ancash

Factores claves de éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas			
1. El turismo emplea aproximadamente el 10% de la PEA en la región Ancash.	0.09	3	0.27
2. Esquema de interacción gubernamental para integrar planes distritales con provinciales y regionales.	0.09	4	0.36
3. Cámara de Comercio, Industria y Turismo que ofrece actividades de capacitación empresarial.	0.09	3	0.27
4. El índice de visitas a monumentos y museos es igual a 1.50 la cantidad de arribos.	0.07	3	0.21
5. Recursos hídricos y naturales.	0.09	4	0.36
6. Riqueza cultural y natural que constituye grandes atractivos.	0.11	4	0.44
7. Infraestructura hotelera en expansión.	0.08	3	0.24
Subtotal fortalezas	0.62		2.15
Debilidades			
1. El sector está compuesto por diversidad de actores que no trabajan de manera cooperativa.	0.10	1	0.10
2. La mayoría de los establecimientos de hospedaje son “no categorizados”.	0.10	1	0.10
3. Falta de información financiera consolidada sobre el sector.	0.08	2	0.16
4. El personal del sector turismo no está capacitado y usualmente trabaja en condiciones informales.	0.10	1	0.10
Subtotal debilidades	0.38		0.46
Total	1.00		2.61

Nota. 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., pp. 187-198), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

4.3 Conclusiones

A partir del análisis interno, se desprende que el Sector Turismo en la Región Ancash cuenta con riquezas culturales y naturales que atraen principalmente a turistas nacionales y que han logrado incrementar el número de visitantes. Sin embargo, el sector carece de infraestructura que permita el desarrollo de la actividad turística con estándares de calidad. En esta infraestructura deficiente se incluyen las vías, las telecomunicaciones y los hoteles, entre otros.

Capítulo V: Intereses del Sector Turismo en la Región Ancash y Objetivos de Largo

Plazo

Se inicia este capítulo definiendo los intereses del sector turismo en la región Ancash. Estos se encuentran alineados con la visión presentada. A continuación, se expone cada uno de estos intereses.

5.1 Intereses del Sector Turismo en la Región Ancash

Los intereses que tiene el Sector Turismo de la Región Ancash están en función de la visión que se ha creado para el año 2025. Estos son los siguientes:

1. Cantidad de visitantes: El desarrollo del sector turismo se logrará en la medida en que se reciban más visitantes, tanto nacionales como extranjeros, pero, además, este aumento tiene que combinarse con el número de noches que estos pernoctan. Es así que, a mayor cantidad de turistas con pernoctaciones, mayores serán los ingresos del sector. Para atraer más turistas y estimular su permanencia en Ancash, se deberá diseñar estrategias orientadas a crear circuitos turísticos con infraestructura apropiada y excelente calidad de servicio.
2. Infraestructura de calidad: La infraestructura cubre muchos aspectos, pero se enfatizan el hospedaje y el transporte, ya que tienen un efecto en la experiencia del turista al definir la calidad del servicio. En la actualidad, se cuenta con gran número de hospedajes, pero la mayoría de ellos son “no categorizados” y, por lo tanto, su calidad no es estandarizada.
3. Personal calificado: El personal es el punto de contacto entre los turistas y el servicio que se brinda; por lo tanto, es el recurso más importante. Su formación y el desarrollo de habilidades para la atención serán necesarios para brindar un excelente servicio orientado al cliente.

4. Desarrollo socioeconómico de la región: El turismo es una actividad económica que involucra a gran cantidad de personas. Es por ello que los beneficios deben repartirse entre todos para que así se logre realmente un desarrollo en la región, lo cual implica el aumento del índice de desarrollo humano.

5.2 Potencial del Sector Turismo en la Región Ancash

El potencial del sector turismo en la región Ancash se mide a través de cuatro aspectos. Estos son los siguientes: (a) demográfico, (b) principales vías de acceso, (c) principales atractivos turísticos y (d) tecnológico-científico.

Demográfico. En la región Ancash, hay un total de 1'148,634 habitantes, los cuales están concentrados principalmente en las provincias de Santa, con 38%, y Huaraz, con 15%. Es una población con un ingreso per cápita superior al promedio nacional, pero con una distribución inequitativa: incluye los distritos del país con menos índice de desarrollo humano y donde existen altas tasas de analfabetismo femenino. A nivel del sector turismo, es una población con poca formación en el servicio orientado al cliente. Han adquirido sus conocimientos de manera empírica, y no a través de una educación formal y especializada.

Principales vías de acceso. La región Ancash está situada al norte de la región Lima y es cruzada de sur a norte por la carretera Panamericana, que tiene doble canal de circulación en toda su extensión. Luego, en el interior de la región, solamente se aprecia otra vía que cruza de norte a sur y tres vías que van de este a oeste. Estas, si bien es cierto están asfaltadas, son de mala calidad y tornan ineficiente el transporte al interior de la región. Otra vía de acceso es el aeropuerto de Huascarán-Anta, ubicado cerca de la ciudad de Huaraz, que es un aeropuerto nacional.

Principales atractivos turísticos. Se ha identificado cuatro atractivos turísticos principales. Dos de ellos son de patrimonio histórico-cultural del Perú: (a) zona arqueológica Chavín de Huántar y (b) complejo arqueológico Sechín. A estos se les suman dos grandes

atractivos naturales: (a) Cordillera Blanca en el parque nacional Huascarán y (b) el cañón del Pato. Estos atractivos y su cercanía a Lima hacen que los turistas nacionales se sientan atraídos a visitar la región.

Tecnológico-científico. No existe en la región desarrollo tecnológico-científico.

Incluso, no se cuenta con cobertura total de las telecomunicaciones. Tampoco se tiene acceso a Internet en todos los distritos.

5.3 Principios Cardinales

Los principios cardinales que en esta sección se desarrollan, cubren cuatro aspectos. Estos son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos. A continuación, se expone cada uno de estos.

Influencia de terceras partes. El sector turismo guarda estrecha relación con muchos otros sectores, como son la agricultura y la industria alimentaria, en general, que proveen los insumos que los restaurantes y hoteles demandan. Asimismo, entabla una estrecha relación con los gobiernos regionales, provinciales y distritales para garantizar la seguridad de los turistas. Este último es un elemento influyente en la experiencia.

Lazos pasados y presentes. En la región Ancash, existen sitios arqueológicos que son fuente de cultura y que ofrecen potencial para atraer a turistas nacionales y extranjeros. Destacan las ruinas de la cultura Chavín, de la cual se preservan artefactos y muestras de arquitectura hasta el presente. La población debe enorgullecerse de estos lugares y motivarse a continuar su educación y formación para dar un servicio apropiado a los visitantes.

Contrabalance de intereses. Se ha mostrado cómo cada año los turistas extranjeros vienen al Perú a conocer más sitios que el tradicional Machu Picchu o las líneas de Nazca. Por ello, se requiere de estos complejos para atraer visitantes al Perú. Sin embargo, luego es necesario ofrecerles distintas alternativas para que logren conocer más sobre el país y que

permanezcan mayor cantidad de días. A nivel nacional, se requiere mayor publicidad para dar a conocer las riquezas de Ancash y que los turistas equilibren su tiempo. El objetivo es que estos sopesen la belleza del lugar y las experiencias que recibirán.

Conservación de los enemigos. El enemigo natural, debido a su riqueza arqueológica, es Cusco. A este le sigue la zona de Chiclayo-Trujillo. Es importante analizar lo que estas regiones realizan para atraer turistas, y buscar no solo imitarlas, sino superarlas. Esto se convierte en un proceso de mejora continua en la medida en que crece la rivalidad.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Turismo en la Región Ancash (MIO)

En la Tabla 24, se plasman los intereses del sector turismo en la región Ancash. Estos son los siguientes: (a) cantidad de visitantes, (b) infraestructura de calidad, (c) personal calificado, (d) experiencias inolvidables y (e) desarrollo socioeconómico de la región. Se evalúa también el grado de interés que tienen otros actores.

Tabla 24

Matriz de Intereses del Sector Turismo en la Región Ancash

Intereses del sector	Intensidad del Interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Cantidad de visitantes		MINCETUR	Lima*
		Gobierno regional	Cusco*
		Gobiernos provinciales	Ministerio de Cultura
		Gobiernos locales	
		Lambayeque*	
		Piura*	
2 Infraestructura de calidad	Hoteles	Restaurantes	
		Transportistas	
		Turistas	Lima*
		Hoteles	Cusco*
		Lambayeque*	MTC
3 Personal calificado		Piura*	
		Universidades e institutos	MINEDU
		Turistas	MINCETUR
		Hoteles	Gobierno regional
		Restaurantes	Gobiernos provinciales
4 Desarrollo socioeconómico de la región	Comunidades	Transportistas	Gobiernos locales
		Gobierno regional	
		Gobiernos provinciales	
		Gobiernos locales	

Nota. Sin asterisco = intereses comunes; con asterisco = intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 224), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

En esta sección, se detalla los objetivos de largo plazo que se han creado sobre la base de los intereses que ha establecido el Sector Turismo de la Región Ancash. Es por ello que se aprecia un objetivo para cada interés supremo. Estos se enuncian a continuación.

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): La región Ancash recibirá 12.4 millones de turistas en el año 2025, sobre la base de cuatro millones que llegaron en el año 2015.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Tener 1,400 establecimientos de hospedajes en el año 2025, ya que para el 2015 había 789 locales.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): Al 2025, un 15% de la mano de obra calificada de la región Ancash trabajará en el sector turismo. Se estima que para el año 2015 el porcentaje fue inferior al 5%.
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): El 90% de los colaboradores del sector turismo en Ancash estarán bajo la modalidad de empleados formales. Se estima que para el año 2015 este porcentaje era apenas del 53%.

5.6 Conclusiones

El Sector Turismo en la Región Ancash tiene gran potencial de desarrollo, lo cual puede ser aprovechado a partir del crecimiento del turismo doméstico y de la llegada de turistas extranjeros. No se pretende restarle visitantes a Lima o a Cusco, sino crear circuitos complementarios que permitan incrementar la cantidad de visitantes y su tiempo de permanencia en la región. De este modo, se incrementarán los ingresos y se beneficiará a las comunidades de la zona.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Tabla 25 corresponde a la MFODA que se ha desarrollado para el sector turismo en la región Ancash. Esta se ha preparado a partir de la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI), las cuales se presentaron en los capítulos III y IV, respectivamente. A partir de la MFODA se desarrollan 13 estrategias, repartidas en cuatro cuadrantes, tal como se indica a continuación.

Estrategias FO-Explote:

- E1: Integrar horizontalmente a las agencias de servicios y otras entidades para uniformar estándares.
- E2: Desarrollar servicios de Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada.
- E3: Penetrar en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima.
- E4: Desarrollar el mercado de turistas extranjeros provenientes de China.
- E5: Penetrar en el mercado de turistas extranjeros europeos.
- E6: Desarrollar el mercado de turistas extranjeros de los Estados Unidos.

Estrategias DO-Busque:

- E7: Mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados.
- E8: Implementar alianzas estratégicas entre PromPerú y las empresas privadas.
- E9: Lograr una integración horizontal entre hoteles para crear una cadena.

Estrategias FA-Confronte:

- E10: Desarrollar servicios de turismo ecológico.
- E11: Formalizar a todas las empresas del sector, registrándose en la SUNAT y a sus empleados.

Tabla 25

Matriz FODA del Sector Turismo en la Región Ancash

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El turismo emplea aproximadamente el 10% de la PEA en la región Ancash. 2. Esquema de interacción gubernamental para integrar planes distritales con provinciales y regionales. 3. Cámara de Comercio, Industria y Turismo que ofrece actividades de capacitación empresarial. 4. El índice de visitas a monumentos y museos es igual a 1.50 la cantidad de arribos. 5. Recursos hídricos y naturales. 6. Riqueza cultural y natural que constituye grandes atractivos. 7. Infraestructura hotelera en expansión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El sector está compuesto por diversidad de actores que no trabajan de manera cooperativa. 2. La mayoría de los establecimientos de hospedaje son no categorizados. 3. Falta de información financiera consolidada sobre el sector. 4. El personal del sector turismo no es capacitado y usualmente trabaja en condiciones informales.
Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco legal que declara la actividad turística como prioritaria. 2. Clasificación clara de los hospedajes. 3. Políticas que estimulan el turismo nacional (feriados largos) y el internacional (exoneración del IGV). 4. El PBI per cápita de la región Ancash es superior al promedio nacional. 5. El sector turismo en crecimiento, tanto internacional como doméstico. 6. La población del Perú sobrepasa los 31 millones de habitantes, creciendo más del 1% al año. 7. Crece el porcentaje de la población que cuenta con conexión a Internet desde sus hogares. 	<ol style="list-style-type: none"> E1 Integrar horizontalmente a las agencias de servicios y otras entidades para uniformar estándares. E2 Desarrollar servicios por Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada. E3 Penetración en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima. E4 Desarrollar el mercado de turistas extranjeros provenientes de China. E5 Penetrar en el mercado de turistas extranjeros europeos. E6 Desarrollar el mercado de turistas extranjeros de los EE.UU. 	<ol style="list-style-type: none"> E7 Mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados. E8 Implementar alianzas estratégicas entre Promperú y las empresas privadas. E9 Lograr una integración horizontal entre hoteles para crear una cadena.
Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución en la tasa de crecimiento anual del PBI, la demanda interna y el consumo privado. 2. Informalidad que emerge a espaldas del Estado y representa más del 50% de la fuerza laboral. 3. Migración desde la región Ancash, lo que causa una pequeña tasa de crecimiento poblacional. 4. Poca población que hace uso del Internet. 5. Daños al patrimonio por acciones irresponsables de las personas. 6. Área propensa a sismos, como todo el territorio nacional. 7. Infraestructura vial deficiente a lo largo de todo el departamento. 	<ol style="list-style-type: none"> E10 Desarrollar servicios de turismo ecológico. E11 Formalizar a todas las empresas del sector, registrándose en la SUNAT y a sus empleados. E12 Implementar alianza con PNC para preservar el patrimonio cultural y natural. 	<ol style="list-style-type: none"> E13 Ampliar la cartera de productos para incrementar la estadía y el monto de gasto.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., pp. 274-299), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

- E12: Implementar alianza con PNC para preservar el patrimonio cultural y natural.

Estrategias DA-Evite:

- E13: Ampliar la cartera de productos para incrementar la estadía y el monto de gasto.

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

En la Tabla 26, en complemento con la Figura 26, se muestra el análisis PEYEA. Los resultados indican que el sector turismo de la región Ancash debe adoptar una postura estratégica agresiva. Sobre la base de este resultado, se debe implementar las estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos. Es por esto que se apoya la implementación de la siguiente estrategia:

- E13: Ampliar la cartera de productos para incrementar la estadía y el monto de gasto.

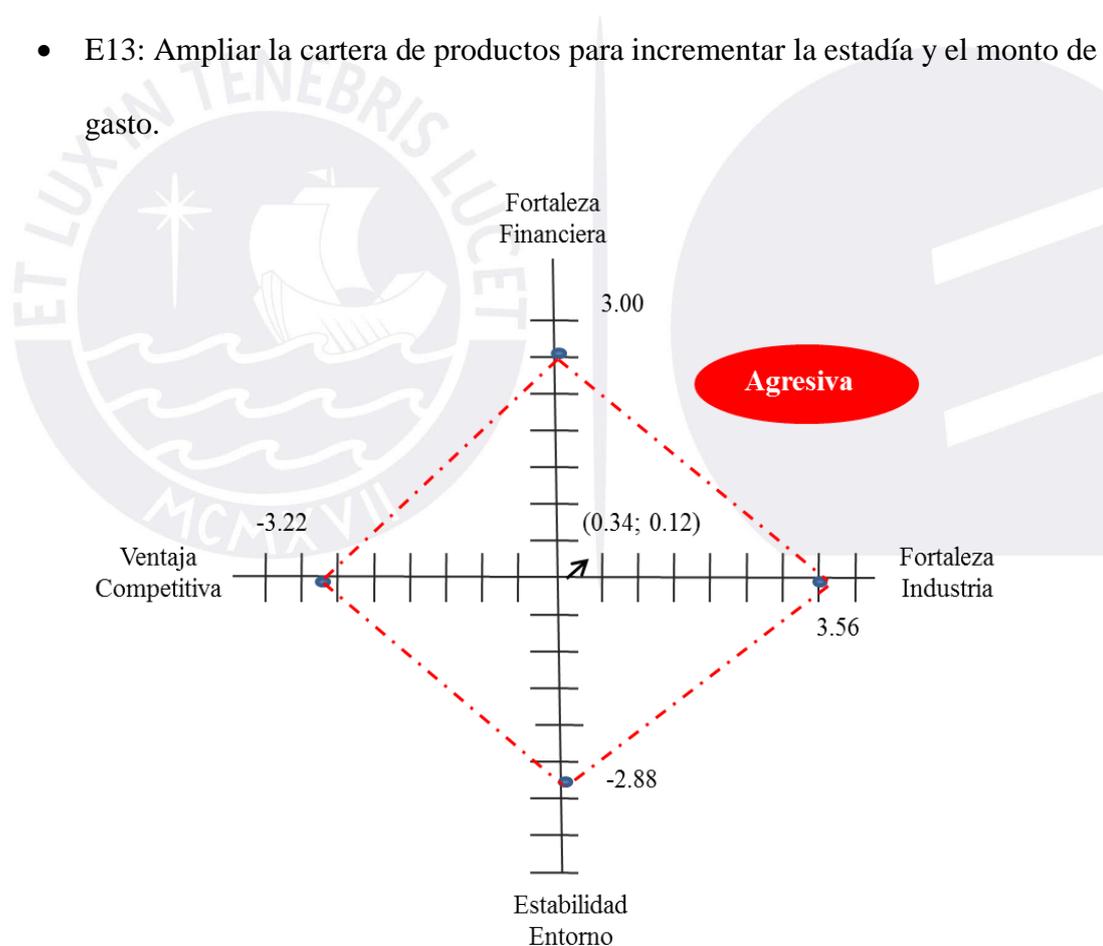


Figura 26. Matriz PEYEA del Sector Turismo en la Región Ancash. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., pp. 310-323), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 26

Matriz PEYEA del Sector Turismo en la Región Ancash

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)								Valor			
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3 Prom.
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1 3.00
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)											
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2
	3. Ciclo de vida del 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	2
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3 Prom.
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1 -3.22
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3 2.78
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)											
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
	4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
	6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3 Prom.
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2 -2.88
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2 3.13
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)											
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
	3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
	6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
	8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3 Prom.
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3 3.56

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., pp. 303-304), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG se presenta en la Figura 27. En esta, se realiza el análisis del portafolio de servicios que se ofrecen: (a) turismo arqueológico y cultural, (b) turismo de aventura, (b) hospedaje y (c) restaurantes. Dentro de las dos primeras categorías, se incluye los servicios de guías, entradas a sitios o parques, y transporte. Se observa que todos los servicios del portafolio tienen una posición de interrogante, debido a que el mercado del sector turismo se encuentra en expansión, tanto a nivel nacional como mundial; sin embargo, la participación que tiene la región es muy baja.

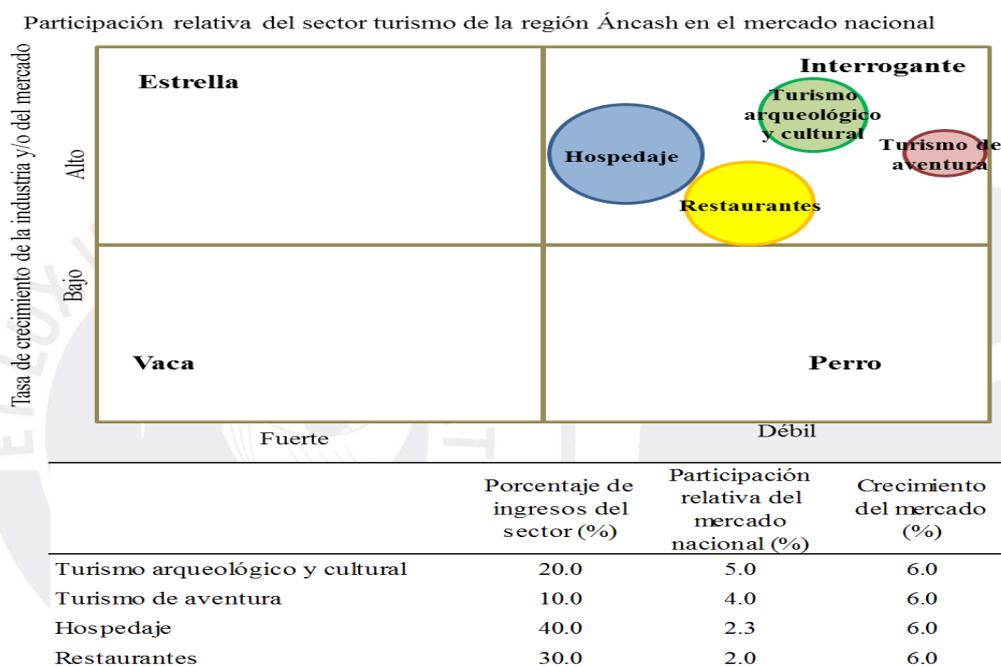


Figura 27. Matriz BCG del Sector Turismo en la Región Ancash. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., pp. 324-325), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson; y de "Indicadores mensuales de capacidad y uso de la oferta de alojamiento," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>) y de "CCL: Turismo receptivo en el Perú crecería 6% en 2015," *Perú 21*, 2015, p. 10.

El objetivo es que cada servicio pase a ser estrella. Ello se logra a través de la implementación de estrategias intensivas. Estas son las siguientes:

- E2: Desarrollar servicios de Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada.

- E3: Penetrar en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima.
- E4: Desarrollar el mercado de turistas extranjeros provenientes de China.
- E5: Penetrar en el mercado de turistas extranjeros europeos.
- E6: Desarrollar el mercado de turistas extranjeros de los EE.UU.
- E7: Mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados.
- E10: Desarrollar servicios de turismo ecológico.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa del Sector Turismo en la Región Ancash se muestra en la Figura 28. Se observa que este sector está ubicado en el cuadrante V. Esto se debe a que obtuvo 2.24 en la MEFE y 2.61 en la MEFI, puntajes cercanos al promedio de 2.50.

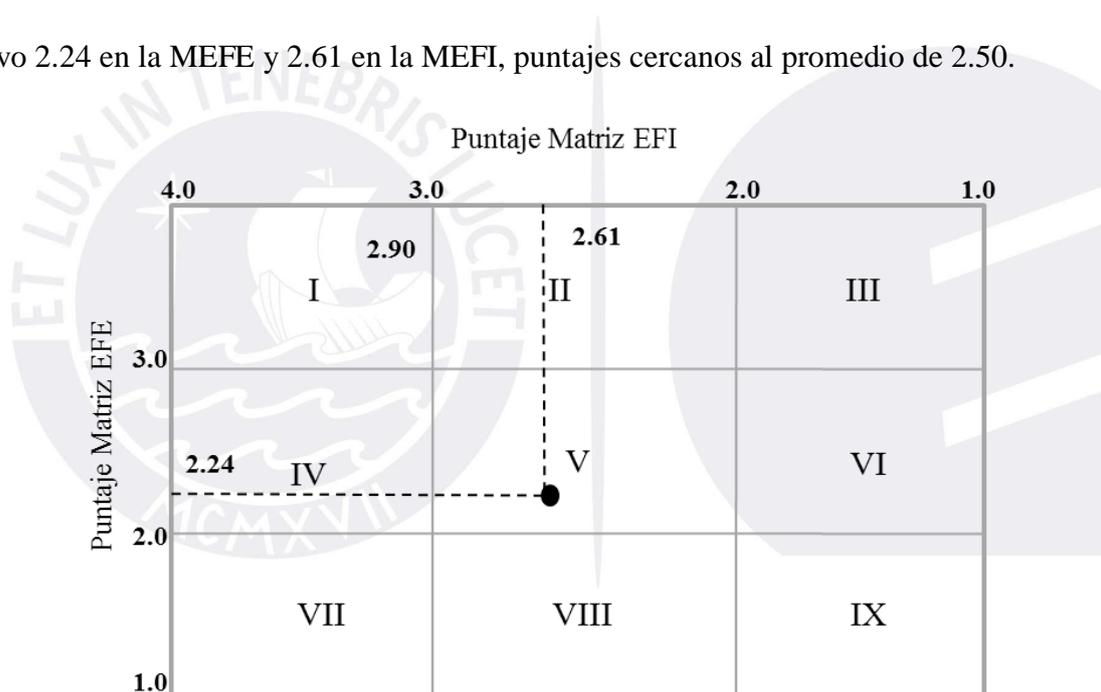


Figura 28. Matriz Interna Externa del Sector Turismo en la Región Ancash. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 339), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

En función de este resultado y de acuerdo con D'Alessio (2013), se establece la implementación de estrategias de penetración del mercado y desarrollo de productos. Estas son las que siguen:

- E2: Desarrollar servicios de Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada.
- E3: Penetrar en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima.
- E7: Mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados.
- E10: Desarrollar servicios de turismo ecológico.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la Figura 29, se aprecia la MGE. En esta, el Sector Turismo de la Región Ancash aparece localizado en el cuadrante II. Esto implica que se encuentra en una posición nada favorable, porque no ha logrado desarrollar ventajas competitivas.

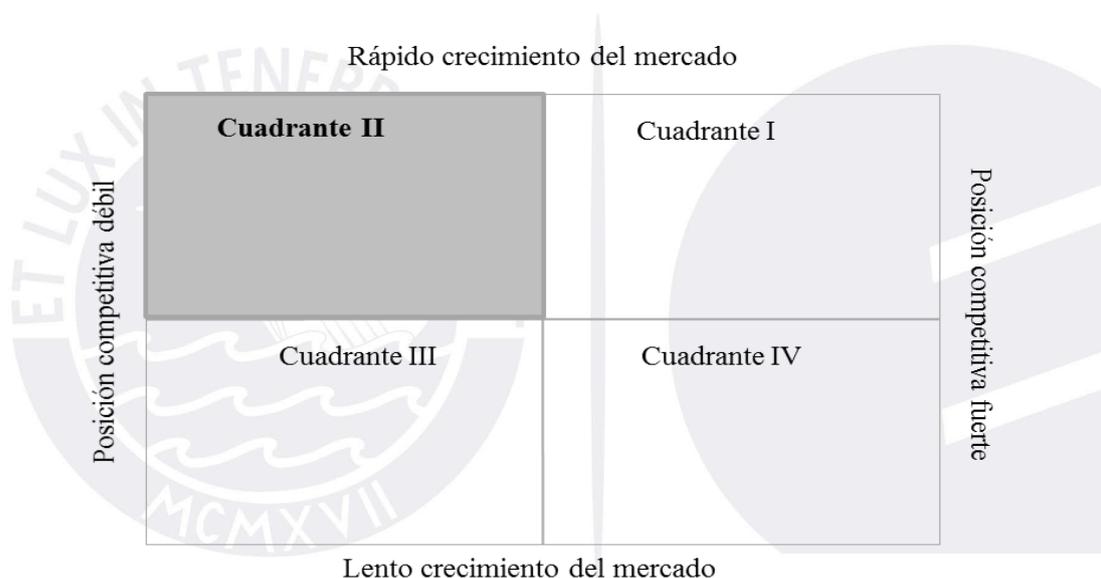


Figura 29. Matriz Gran Estrategia del Sector Turismo en la Región Ancash. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 345), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Se propone, con la implementación de este plan estratégico, consolidar al sector en una posición competitiva fuerte para beneficiarse de las oportunidades, por ejemplo, del crecimiento en el tamaño del mercado. Para esto, se propone implementar algunas estrategias. Estas abarcan el desarrollo de mercados, la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y la integración horizontal. Se trata de las siguientes:

- E1: Integrar horizontalmente a las agencias de servicios y otras entidades para uniformar estándares.
- E2: Desarrollar servicios de Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada.
- E3: Penetrar en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima.
- E4: Desarrollar el mercado de turistas extranjeros provenientes de China.
- E5: Penetrar en el mercado de turistas extranjeros europeos.
- E6: Desarrollar el mercado de turistas extranjeros de los Estados Unidos.
- E7: Mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados.
- E9: Lograr una integración horizontal entre hoteles para crear una cadena.
- E10: Desarrollar servicios de turismo ecológico.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE que se aprecia en la Tabla 27 se ha creado para seleccionar las estrategias que serán retenidas. El criterio que se emplea es el de la repetición, por lo cual se toma como punto de partida la lista de estrategias que se presentó en la MFODA. Posteriormente, en cada columna, se refleja los resultados de las matrices que se han venido presentado: (a) PEYEA, (b) BCG, (c) Interna Externa y (d) Gran Estrategia. Con este análisis, se concluye que se debe retener y continuar analizando siete de las 13 estrategias, en vista de que se repiten tres o más veces.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE se presenta en la Tabla 28. Con esta herramienta, se evalúa las siete estrategias que surgieron como retenidas en la MDE, y se selecciona las que obtienen un puntaje igual o superior a cinco. Utilizando este criterio, se ha seleccionado todas las estrategias planteadas.

Tabla 27

Matriz de Decisión Estratégica del Sector Turismo en la Región Ancash

	Estrategias	Tipo	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Integrar horizontalmente a las agencias de servicios y otras entidades para uniformar estándares.	Integración horizontal	X				X	2
E2	Desarrollar servicios por Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada.	Intensiva Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E3	Penetrar en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima.	Intensiva Penetración de mercado	X		X	X	X	4
E4	Desarrollar el mercado de turistas extranjeros provenientes de China.	Intensiva Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E5	Penetrar en el mercado de turistas extranjeros europeos.	Intensiva Penetración de mercado	X		X		X	3
E6	Desarrollar el mercado de turistas extranjeros de los EE.UU.	Intensiva Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E7	Mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados.	Intensiva Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E8	Implementar alianzas estratégicas entre PromPerú y las empresas privadas.	Defensiva Alianzas	X					1
E9	Lograr una integración horizontal entre hoteles para crear una cadena.	Integración horizontal	X				X	2
E10	Desarrollar servicios de turismo ecológico.	Intensiva Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E11	Formalizar a todas las empresas del sector, registrándose en la SUNAT y a sus empleados.	Defensiva	X					1
E12	Implementar alianza con PNC para preservar el patrimonio cultural y natural.	Defensiva Alianzas	X					1
E13	Ampliar la cartera de productos para incrementar la estadia y el monto de gasto.	Diversificación concéntrica	X	X				2

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 352), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 28

MCPE del Sector Turismo en la Región Ancash

Oportunidades	Peso	Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 10	
		P	PP	P	PP										
1 Marco legal que declara la actividad turística como prioritaria.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
2 Clasificación clara de los hospedajes.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
3 Políticas que estimulan el turismo nacional (feriados largos) y el internacional (exoneración del IGV).	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4 El PBI per cápita de la región Ancash es superior al promedio nacional.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
5 El sector turismo en crecimiento, tanto internacional como doméstico.	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36
6 La población del Perú sobrepasa los 31 millones de habitantes, creciendo más del 1% al año.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28
7 Crece el porcentaje de la población que cuenta con conexión a Internet desde sus hogares.	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Amenazas															
1 Disminución en la tasa de crecimiento anual del PBI, la demanda interna y el consumo privado.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
2 Informalidad que emerge a espaldas del Estado y representa más del 50% de la fuerza laboral.	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27
3 Migración desde la región Ancash lo que causa una pequeña tasa de crecimiento poblacional.	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
4 Poca población que hace uso del Internet.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14
5 Daños al patrimonio por acciones irresponsables de las personas.	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36
6 Área propensa a sismos, como todo el territorio nacional.	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20
4 Infraestructura vial deficiente a lo largo de todo el departamento.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Fortalezas															
1 El turismo emplea aproximadamente el 10% de la PEA en la región Ancash.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2 Esquema de interacción gubernamental para integrar planes distritales con provinciales y regionales.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36
3 Cámara de Comercio, Industria y Turismo que ofrece actividades de capacitación empresarial.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27
4 El índice de visitas a monumentos y museos es igual a 1.50 la cantidad de arribos.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
5 Recursos hídricos y naturales.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18
6 Riqueza cultural y natural que constituye grandes atractivos.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33
7 Infraestructura hotelera en expansión.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Debilidades															
1 El sector está compuesto por diversidad de actores que no trabajan de manera cooperativa.	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
2 La mayoría de los establecimientos de hospedaje son no categorizados.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20
3 Falta de información financiera consolidada sobre el sector.	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08
4 El personal del sector turismo no es capacitado y usualmente trabaja en condiciones informales.	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
Puntaje total	2.00		6.58		6.13		5.91		5.93		6.51		6.23		6.12

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 370), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz constituye una herramienta útil para el análisis de las estrategias que hasta este punto se mantienen como retenidas. Dicho análisis se desarrolla en función de cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. La conclusión es que todas las estrategias evaluadas han probado ser consistentes, cónsonas y factibles, lo cual otorga también ventaja competitiva al Sector Turismo en la Región Ancash (ver Tabla 29).

Tabla 29

Matriz Rumelt del Sector Turismo en la Región Ancash

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?	
E2	Desarrollar servicios por Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Penetrar en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar el mercado de turistas extranjeros provenientes de China.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Penetrar en el mercado de turistas extranjeros europeos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar el mercado de turistas extranjeros de los EE.UU.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Desarrollar servicios de turismo ecológico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 411), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Matriz de Ética, se procede a analizar cómo las estrategias contribuyen a la realización de criterios éticos. Estos se exponen en la Tabla 30. A continuación, se detalla las correspondencias.

- Impacto en los derechos de las personas: Donde V indica si viola dichos derechos; la N, si es neutral; y la P, si los promueve.
- En relación con los aspectos de justicia: Donde J es justo; N, neutral; e I, injusto.

- Utilitarismo o funcionabilidad de la estrategia: Donde P indica si es perjudicial; N, si es neutral; y E, si es excelente.

Tabla 30

Matriz de Ética del Sector Turismo en la Región Ancash

Descripción	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E10
Derecho							
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P
Justicia							
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 420), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas para el Sector Turismo de la Región Ancash son las que se enuncian a continuación:

- E2: Desarrollar servicios de Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada.
- E3: Penetrar en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima.
- E4: Desarrollar el mercado de turistas extranjeros provenientes de China.
- E5: Penetrar en el mercado de turistas extranjeros europeos.
- E6: Desarrollar el mercado de turistas extranjeros de los Estados Unidos.

- E7: Mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya ofertas de hospedajes categorizados.
- E10: Desarrollar servicios de turismo ecológico.

En cambio, las estrategias de contingencia son las siguientes:

- E1: Integrar horizontalmente a las agencias de servicios y otras entidades para uniformar estándares.
- E8: Implementar alianzas estratégicas entre PromPerú y las empresas privadas.
- E9: Lograr una integración horizontal entre hoteles para crear una cadena.
- E11: Formalizar a todas las empresas del sector, registrándose en la SUNAT y a sus empleados.
- E12: Implementar alianza con PNC para preservar el patrimonio cultural y natural.
- E13: Ampliar la cartera de productos para incrementar la estadía y el monto de gasto.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Ahora que se ha identificado a las estrategias retenidas, se procede a analizar si estas contribuyen o no con el logro de los objetivos de largo plazo (OLP) que fueron desarrollados en el Capítulo V. Se visualiza, en la Tabla 31, que todas las estrategias incluidas apoyan la consecución de al menos dos de los OLP. Por ello, se sostiene que deben ser retenidas para su implementación inmediata.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Los principales competidores del Sector Turismo en la Región Ancash provienen del mismo sector, pero afincado en las provincias de Lima, Piura y Cusco. En la Tabla 32, se presenta las reacciones que se esperan de estos sectores ante la implementación del presente plan estratégico.

Tabla 31

Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Turismo en la Región Ancash

Estrategias	Objetivos de largo plazo			
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
	La región Ancash recibirá 12.4 millones de turistas en el año 2025.	Tener 1,400 establecimientos de hospedajes en el año 2025.	Al 2025, un 15% de la mano de obra calificada de la región Ancash trabajará en el sector turismo.	El 90% de los colaboradores del Sector Turismo en Ancash se incluirá bajo la modalidad de empleados formales.
E2	Desarrollar servicios por Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada.	X		
E3	Penetrar en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima.	X	X	X
E4	Desarrollar el mercado de turistas extranjeros provenientes de China.	X	X	X
E5	Penetrar en el mercado de turistas extranjeros europeos.	X	X	X
E6	Desarrollar el mercado de turistas extranjeros de los Estados Unidos.	X	X	X
E7	Mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados.	X	X	X
E10	Desarrollar servicios de turismo ecológico.	X		X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 428), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 32

MPC del Sector Turismo en la Región Ancash

Estrategias	Lima	Piura	Cusco
E2	Desarrollar servicios de Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada.	Continuar con el desarrollo de servicios de Internet.	Desarrollar servicios de Internet
E3	Penetrar en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima.	Penetrar el mercado de provincias.	Continuar su penetración en todo el país.
E4	Desarrollar el mercado de turistas extranjeros provenientes de China.	Desarrollar el mercado de turistas chinos.	Desarrollar el mercado de turistas chinos.
E5	Penetrar en el mercado de turistas extranjeros europeos.	Continuar penetrando el mercado de turistas europeos.	Continuar penetrando el mercado de turistas europeos.
E6	Desarrollar el mercado de turistas extranjeros de los Estados Unidos.	Continuar penetrando el mercado de turistas de Estados Unidos.	Continuar penetrando el mercado de turistas de EE.UU.
E7	Mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados.	No habrá respuesta.	No habrá respuesta.
E10	Desarrollar servicios de turismo ecológico.	No habrá respuesta.	No habrá respuesta.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 428), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.13 Conclusiones

En el Capítulo VI, se ha desarrollado el proceso estratégico, el cual se inició con la MFODA, a partir de la cual se obtuvo 13 estrategias. Luego, se aplicaron varias herramientas y se decidió retener siete de estas 13 estrategias iniciales. Aquellas son intensivas y están enfocadas en el desarrollo de nuevos servicios, el desarrollo de mercados y la penetración de mercados en los que ya se tiene alta presencia, por ejemplo, el turismo doméstico proveniente de Lima.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En este punto, se presentan los objetivos de corto plazo (OCP) para el sector turismo en la región Ancash. Estos se muestran organizados o agrupados para cada Objetivo de largo plazo (OLP).

OLP1: La región Ancash recibirá 12.4 millones de turistas en el año 2025, desde la base de cuatro millones que llegaron en el año 2015.

- OCP 1.1: Al 2018, la región Ancash recibirá cinco millones de turistas, incrementándose desde los cuatro millones que llegaron en el 2015.
- OCP 1.2: Participar en dos ferias internacionales europeas durante el año 2020.
- OCP 1.3: Para el año 2020, esta región atraerá a 6.3 millones de visitantes, luego de que para el 2018 se espera cinco millones de turistas.
- OCP 1.4: La cantidad de restaurantes aumentará en 6% al año, entre el 2019 y el 2021.
- OCP 1.5: En el año 2022, llegarán a la región Ancash ocho millones de turistas, con lo que crecerá la cantidad de visitantes a partir de los 6.3 millones recibidos en el 2020.
- OCP 1.6: Durante el 2024, se alcanzará el récord de 10 millones de turistas por año que visiten la región, conociéndose que para el 2022 se espera ocho millones.

OLP2: Tener 1,400 establecimientos de hospedajes en el año 2025, ya que, en el 2015, había 789 locales.

- OCP 2.1: En el año 2018, la región Ancash contará con 887 establecimientos de hospedajes registrados, a partir de 789 que había en el 2015.
- OCP 2.2: Al culminar el año 2020, la región tendrá 1,000 establecimientos de hospedajes, aumentando desde los 887 que se estima habrá en el 2018.

- OCP 2.3: Durante el año 2022, la región Ancash tendrá 1,120 establecimientos de hospedajes, creciendo desde los 1,000 disponibles para el año 2020.
- OCP 2.4: Partiendo de los 1,120 hospedajes registrados que se tendrán en el 2022, se logrará llegar a 1,260 de estos establecimientos para el 2024.

OLP3: Al 2025, un 15% de la mano de obra calificada de la región Ancash trabajará en el sector turismo. Se estimó que para el año 2015 el porcentaje fue inferior al 5%.

- OCP 3.1: En el año 2018, la mano de obra calificada dedicada al sector turismo ascenderá a un 7% del total disponible en la región.
- OCP 3.2: Lograr un aumento en la mano de obra total calificada del departamento que está empleada en el sector turismo, pasando del 7% que se tendrá en el año 2018 a 9% para el 2020.
- OCP 3.3: Incrementar a 11% el porcentaje de mano de obra calificada dedicada al sector turismo como proporción del total disponible en la región Ancash, para el año 2022.
- OCP 3.4: Durante el 2024 se dará empleo al 13% de la mano de obra calificada de la región Ancash, partiendo del 11% que se tendrá para el 2022.

OLP4: El 90% de los colaboradores del sector turismo en Ancash estará bajo la modalidad de empleados formales. Se estimó que para el año 2015 este porcentaje era apenas del 53%.

- OCP 4.1: El porcentaje de trabajadores en el sector con empleo formal será de 60% en el año 2018, incrementándose a partir del 53% que había en el año 2015.
- OCP 4.2: Para el 2020, el porcentaje de trabajadores del sector con empleo formal será de 67%, de 60% esperado para el 2018.
- OCP 4.3: En el año 2022, el porcentaje de trabajadores del sector turismo con empleo formal llegará a 75%, creciendo desde el 67% que se tendrá en el 2020.

- OCP 4.4: Durante el 2024, el porcentaje de trabajadores con empleo formal dentro del sector llegará a ser de 83%, aumentando desde el 75% que se tendrá para el año 2021.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para el logro de los objetivos de corto plazo, se requiere el desarrollo de planes operativos y actividades, lo cual implica la utilización de recursos. En la Tabla 33, se presenta el listado de objetivos de corto plazo obtenidos en el punto anterior y se indica los recursos que se requerirán para alcanzar cada uno de ellos. Estos comprenden aspectos de recursos humanos, económicos, tecnológicos e incluso de infraestructura y conocimientos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Los valores, conjuntamente con el código de ética presentado en el Capítulo II, constituyen el marco de ejecución para el presente planeamiento estratégico. A partir de ello, es necesario establecer las políticas para el sector turismo en la región Ancash, las cuales se listan a continuación. Posteriormente, en la Tabla 34, estas se asocian con cada una de las estrategias que resultaron como retenidas luego del análisis desarrollado en el Capítulo VI.

- P1: Promover la formalización de las empresas.
- P2: Fomentar la capacitación en atención orientada al cliente.
- P3: Mejorar continuamente los servicios.
- P4: Incentivar la cooperación entre las empresas privadas y las entidades públicas.
- P5: Fijar precios justos para los servicios turísticos.

7.4 Estructura del Sector Turismo en la Región Ancash

En la estructura que se ha diseñado, el liderazgo lo debe asumir la Dirección Regional de PromPerú, como ente promotor y al mismo tiempo, regulador del sector. Su importancia radica en que puede servir como punto de enlace entre los distintos proveedores de servicios turísticos a fin de integrarlos y garantizar a los visitantes una oferta completa. Además, como

Tabla 33

Recursos Asignados a los OCP del Sector Turismo en la Región Ancash

OLP	OCP	Recursos	
La región Ancash recibirá siete millones de turistas en el año 2025, desde la base de cuatro millones que llegaron en el año 2015	OCP 1.1	Al 2018, la región Ancash recibirá cinco millones de turistas, incrementándose desde los cuatro millones que llegaron en el 2015.	Infraestructura hotelera, personal capacitado, sitios arqueológicos preservados, transporte terrestre, vías de comunicación, restaurantes, rutas turísticas, apoyo de PromPerú, promoción, agencias de viajes, operadores turísticos, rutas interprovinciales.
	OCP 1.2	Participar en dos ferias internacionales europeas durante el año 2020.	PromPerú, hoteles, restaurantes, operadores turísticos, Ministerio de Cultura, agencias de viajes.
	OCP 1.3	Para el año 2020, esta región atraerá a 6.3 millones de visitantes, luego de que para el 2018 se esperan cinco millones de turistas.	Infraestructura hotelera, personal capacitado, sitios arqueológicos preservados, transporte terrestre, vías de comunicación, restaurantes, rutas turísticas, apoyo de Promperú, promoción, agencias de viajes, operadores turísticos, rutas interprovinciales.
	OCP 1.4	La cantidad de restaurantes aumentará en 6% al año, entre el 2019 y el 2021.	Gobierno regional y gobiernos locales, personal calificado, inversionistas, proveedores, constructores, Mistura.
	OCP 1.5	En el año 2022, llegarán a la región Ancash ocho millones de turistas, creciendo la cantidad de visitantes a partir de los 6.3 recibidos en el 2020.	Infraestructura hotelera, personal capacitado, sitios arqueológicos preservados, transporte terrestre, vías de comunicación, restaurantes, rutas turísticas, apoyo de PromPerú, promoción, agencias de viajes, operadores turísticos, rutas interprovinciales.
	OCP 1.6	Durante el 2024, se alcanzará el récord de 10 millones de turistas por año que visiten la región, conociéndose que para el 2022 se esperan ocho millones.	Infraestructura hotelera, personal capacitado, sitios arqueológicos preservados, transporte terrestre, vías de comunicación, restaurantes, rutas turísticas, apoyo de PromPerú, promoción, agencias de viajes, operadores turísticos, rutas interprovinciales.
Tener 1,060 establecimientos de hospedajes en el año 2025, ya que para el 2015 había 789 locales.	OCP 2.1	En el año 2018, la región Ancash contará con 887 establecimientos de hospedajes registrados, a partir de 789 que había en el 2015.	Inversionistas, catastros municipales, entidades financieras, personal capacitado, promoción, relación con operadores turísticos.
	OCP 2.2	Al culminar el año 2020, la región tendrá 1,000 establecimientos de hospedajes, aumentando desde los 887 que se estima habrá en el 2018.	Inversionistas, catastros municipales, entidades financieras, personal capacitado, promoción, relación con operadores turísticos.
	OCP 2.3	Durante el año 2022, la región Ancash tendrá 1,120 establecimientos de hospedajes, creciendo desde los 1,000 disponibles para el año 2020.	Inversionistas, catastros municipales, entidades financieras, personal capacitado, promoción, relación con operadores turísticos.
	OCP 2.4	Partiendo de los 1,120 hospedajes registrados que se tendrán en el 2022, se logrará llegar a 1,260 de estos establecimientos para el año 2024.	Inversionistas, catastros municipales, entidades financieras, personal capacitado, promoción, relación con operadores turísticos.
Al 2025, un 15% de la mano de obra calificada de la región Ancash trabajará en el sector turismo. Se estima que para el año 2015 el porcentaje era inferior al 5%.	OCP 3.1	En el año 2018, la mano de obra calificada dedicada al sector turismo ascenderá a un 7% del total disponible en la región.	Entidades de educación superior, SENATI, MINTRA, personal calificado, capacitadores, reclutadores o <i>head hunters</i> , personal de RR.HH.
	OCP 3.2	Lograr un aumento en la mano de obra total calificada del departamento que está empleada en el sector turismo, pasando del 7% que se tendrá en el año 2018 a 9% para el 2020.	Entidades de educación superior, SENATI, MINTRA, personal calificado, capacitadores, reclutadores o <i>head hunters</i> , personal de RR.HH.
	OCP 3.3	Incrementar a 11% el porcentaje de mano de obra calificada dedicada al sector turismo como proporción del total disponible en la región Ancash, para el año 2022.	Entidades de educación superior, SENATI, MINTRA, personal calificado, capacitadores, reclutadores o <i>head hunters</i> , personal de RR.HH.
	OCP 3.4	Durante el 2024, se dará empleo al 13% de la mano de obra calificada de la región Ancash, partiendo del 11% que se tendrá para el año 2022.	Entidades de educación superior, SENATI, MINTRA, personal calificado, capacitadores, reclutadores o <i>head hunters</i> , personal de RR.HH.
El 90% de los colaboradores del sector turismo en Ancash estarán en condición de empleados formales	OCP 4.1	El porcentaje de trabajadores en el sector con empleo formal será de 60% en el año 2018, incrementándose a partir del 53% que había en el año 2015.	Autoridades del gobierno regional, empresas del sector turístico formales, entidades capacitadoras, Cámara de Comercio, entidades capacitadoras, MINTRA, SUNAT.
	OCP 4.2	Para el año 2020, el porcentaje de trabajadores del sector con empleo formal será de 67%, desde el 60% esperado para el 2018.	Autoridades del gobierno regional, empresas del sector turístico formales, entidades capacitadoras, Cámara de Comercio, entidades capacitadoras, MINTRA, SUNAT.
	OCP 4.3	En el año 2022, el porcentaje de trabajadores del sector turismo con empleo formal llegará a 75%, creciendo desde el 67% que se tendrá en el 2020.	Autoridades del gobierno regional, empresas del sector turístico formales, entidades capacitadoras, Cámara de Comercio, entidades capacitadoras, MINTRA, SUNAT.
	OCP 4.4	Durante el 2024, el porcentaje de trabajadores con empleo formal dentro del sector llegará a ser de 83%, aumentando desde el 75% que se tendrá para el año 2021.	Autoridades del gobierno regional, empresas del sector turístico formales, entidades capacitadoras, Cámara de Comercio, entidades capacitadoras, MINTRA, SUNAT.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., pp. 370-373), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

se muestra en la Figura 30, MINCETUR tiene una labor fiscalizadora, particularmente en lo que se refiere a los hospedajes.

Tabla 34

Políticas de cada Estrategia del Sector Turismo en la Región Ancash

Estrategias		P1	P2	P3	P4	P5
E2	Desarrollar servicios de Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada.	X	X	X		X
E3	Penetrar en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima.	X	X	X	X	X
E4	Desarrollar el mercado de turistas extranjeros provenientes de China.	X	X	X	X	X
E5	Penetrar en el mercado de turistas extranjeros europeos.	X	X	X	X	X
E6	Desarrollar el mercado de turistas extranjeros de los EE.UU.	X	X	X	X	X
E7	Mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados.	X		X	X	X
E10	Desarrollar servicios de turismo ecológico.	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., pp. 468-482), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

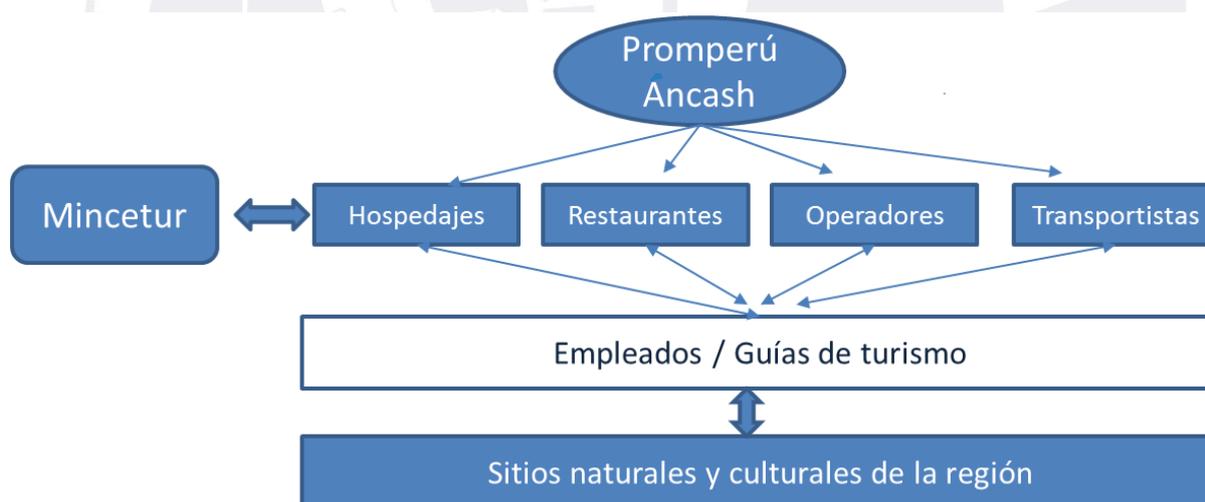


Figura 30. Estructura planteada para el Sector Turismo en la Región Ancash.

7.5 Recursos Humanos y Motivación

Según Arana (2003), “la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (párr. 1). A partir de esta idea, es posible afirmar que, para la implementación de un plan estratégico, se requiere que las

personas que conforman el sector se encuentren motivadas a lograr la visión que se plantea. Esta condición se considera muy importante.

La motivación se identifica mediante la reacción, y eso es lo que se pretende: que haya acciones que puedan cambiar las condiciones de vida de los habitantes de la provincia de Ancash y, particularmente, de aquellos que laboren en el sector turismo. Solamente a través de las acciones, se alcanzará los OCP y OLP que han sido definidos. En la Figura 31, se observa cómo los pensamientos y sentimientos definen la actitud. En este contexto, es importante entender el sentido tradicionalista y familiar de los habitantes de la provincia, así como su costumbre de trabajar individualmente.

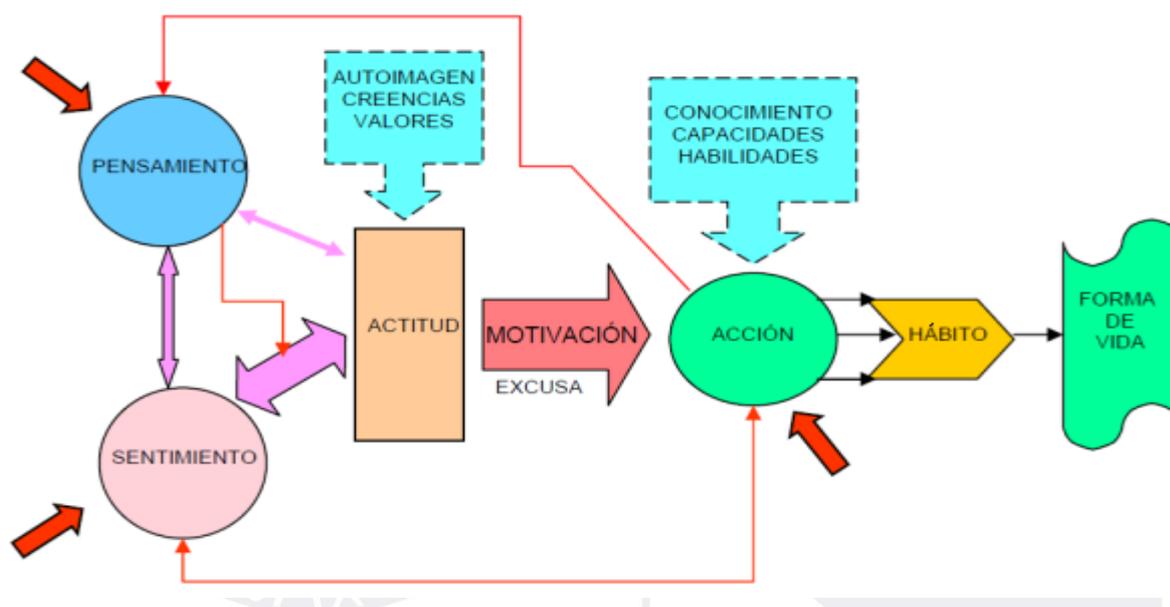


Figura 31. Modelo del proceso de la motivación. Tomado de “La motivación,” (p. 2), por W. Sandoval y L. M. Iturbide, 2012 (<http://psiquiatria.facmed.unam.mx/pregrado/docs/unidad3.2.pdf>).

Por lo tanto, debe haber una motivación para asociarse y luchar por metas comunes. Esta motivación se produce debido a la aspiración a obtener retribuciones físicas, pero también por la autoestima y el impulso interno (Sandoval e Iturbide, 2012). La obtención de resultados en los primeros años es esencial para que los miembros del sector sigan interesados en trabajar dentro del marco de este plan estratégico.

7.6 Gestión del Cambio

Uno de los modelos más difundidos y utilizados sobre el proceso de cambio es el modelo en tres etapas de Kurt Lewin, el cual posteriormente fue desarrollado por Schein (León, 2003). Este modelo establece que todo comportamiento o situación es el resultado de un equilibrio entre las fuerzas impulsadoras y las restrictivas. Lo que se plantea es descongelar los valores antiguos, cambiarlos y, luego, recongelar los nuevos valores. A continuación, se presentan las tres etapas de la gestión del cambio, las cuales son aplicables al Sector Turismo en la Región Ancash:

- Primera etapa: Se descongela el estado o situación actual para que se sienta de manera inminente la necesidad del cambio. Cuando los entes del sector sientan la necesidad de cambiar, entonces podrán estar más dispuestos a aceptar la nueva estructura y los valores objetivos para el sector. De esta manera, la situación se facilita, aunque es importante vigilar la forma en que las personas van reaccionando y brindar siempre información pertinente y oportuna.
- Segunda etapa: En esta, se produce el cambio. Se trata de un estado de transición, el cual será complejo, porque se pretende instaurar la visión global de un sector en lugar del individualismo. Además, comprende la introducción de nuevas rutinas de trabajo, de tecnología, la formalización de todas las empresas y la capacitación, entre muchos otros aspectos.
- Tercera etapa: Se pretende solidificar o cimentar los cambios que se han realizado. Esto implica reforzarlos para evitar que se vuelvan a conductas o estructuras anteriores, y que no contribuyan a la eficaz implementación de este plan estratégico. El objetivo es que todos los cambios que se realicen sean permanentes, desde la aplicación de nuevas políticas hasta la nueva estructura organizacional. En la medida en que los colaboradores del sector empiecen a recibir los beneficios de

las variantes realizadas, entonces, se convertirán en entes promotores de este planeamiento, lo cual favorece el recongelamiento.

7.7 Conclusiones

Los objetivos a corto plazo que se han presentado en este capítulo constituyen hitos para alcanzar los objetivos a largo plazo. Su logro se dará como resultado de la implementación de las estrategias que se crearon en el Capítulo VI y que quedaron definidas como retenidas. Para lograr estos objetivos, se debe iniciar con una nueva estructura que estimule el trabajo cooperativo entre los distintos actores del sector turismo dentro del marco de las políticas definidas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación estratégica es la tercera etapa del proceso estratégico. Esta permite la retroalimentación permanente, por lo que este plan estratégico se considera dinámico (D'Alessio, 2013). La evaluación y control se desarrolla desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. Este paso consiste en revisar constantemente los indicadores que posteriormente se muestran en el Tablero de Control Balanceado para tomar acciones de cambio en caso de ser necesario. Esto implica tener en la mira siempre el logro de los objetivos.

8.1.1 Aprendizaje interno

Dado que el sector es dinámico, está cambiando constantemente. El objetivo de la perspectiva del aprendizaje interno es brindar retroalimentación e información para definir cuándo es necesario el cambio y hacia dónde se dirige. Además, se mide la capacidad que tiene el sector de generar conocimiento, que es la base para su crecimiento. Por ello, se crearon dos indicadores: (a) porcentaje de empleados del sector que están capacitados en satisfacción al cliente y (b) porcentaje de la población menor de 15 años que está en el sistema escolar.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de procesos parte de la premisa de que se requiere implementar planes operativos y desarrollar acciones para lograr la satisfacción de los clientes. Sin embargo, es importante tomar mediciones en el camino y no esperar a que el servicio sea brindado. De esta manera, el camino hacia el logro de la alta calidad será más claro. Como indicadores de procesos se considera los siguientes: (a) número de establecimientos de hospedaje registrados y (b) porcentaje de mano de obra calificada de la región empleada en el sector turismo.

8.1.3 Clientes

La evaluación se realiza desde la perspectiva o punto de vista de los clientes. Para el Sector Turismo en la Región Ancash, se cuenta con tres indicadores. Estos son los que siguen: (a) porcentaje de turistas que visitan la región por segunda vez o más veces, (b) cantidad de turistas por año, y (c) índice de pobreza.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva permite analizar el proceso estratégico desde la visión de los inversionistas. Estos son todos los empresarios turísticos, ya sea de pequeños restaurantes, agencias de viajes, movilidades u hoteles. Los indicadores que se proponen son (a) los ingresos promedios por turista y (b) el aporte del sector turismo al VAB de la región.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado constituye una herramienta para lograr un eficaz control estratégico (D'Alessio, 2013). Se crea indicadores cuantitativos y fáciles de medir para cada uno de los OCP. Luego, por lo menos una vez al año, se realiza la medición de dichos indicadores, lo cual permite controlar el desempeño con la finalidad de identificar las desviaciones entre lo planificado y el resultado real. Esto permite identificar los escenarios en los que se requiera implementar las acciones correctivas (ver Tabla 35).

8.3 Conclusiones

El capítulo se inició con el análisis de las perspectivas de control del sector. Para ello, se crearon indicadores para cada una de las cuatro dimensiones. Luego, se presentó el Tablero de Control Balanceado, que constituye una herramienta diseñada para analizar frecuentemente si los resultados que la empresa está obteniendo están o no alineados con los objetivos establecidos. Esto permite utilizar eficientemente los recursos, que, en este capítulo, han sido asignados a cada uno de los OCP. De este modo, se analizó si el sector está en el camino correcto para lograr o no su visión.

Tabla 35

Tablero de Control Balanceado del Sector Turismo en la Región Ancash

	OCP	Indicador	Unidad	Meta	Año	Perspectiva
OCP 3.2	Lograr un aumento en la mano de obra total calificada del departamento que está empleada en el sector turismo, pasando del 7% que se tendrá en el año 2018 a 9% para el 2020.	Porcentaje de empleados del sector que están capacitados en satisfacción de clientes.	Porcentaje	90%	2022	Aprendizaje interno
OCP 4.2	Para el año 2020, el porcentaje de trabajadores del sector con empleo formal será de 67%, desde el 60% esperado para el 2018.	Porcentaje de empleados que reciben capacitación y/o entrenamiento.	Porcentaje	70%	2022	Aprendizaje interno
OCP 1.4	La cantidad de restaurantes aumentará en 6% al año, entre el 2019 y el 2021.	Aumento anual en la cantidad de restaurantes.	Porcentaje	6%	2019-2021	Procesos
OCP 2.1	En el año 2018, la región Ancash contará con 887 establecimientos de hospedajes registrados, a partir de 789 que había en el 2015.	Número de establecimientos de hospedaje registrados.	Unidades	887	2019	Procesos
OCP 2.2	Al culminar el año 2020, la región tendrá 1,000 establecimientos de hospedajes, aumentando desde los 887 que se estima habrá en el 2018.	Número de establecimientos de hospedaje registrados.	Unidades	1000	2022	Procesos
OCP 2.4	Partiendo de los 1,120 hospedajes registrados que se tendrán en el 2022, se logrará llegar a 1,260 de estos establecimientos para el 2024.	Número de establecimientos de hospedaje registrados.	Unidades	120	2025	Procesos
OCP 3.1	En el año 2018, la mano de obra calificada dedicada al sector turismo ascenderá a un 7% del total disponible en la región.	Porcentaje de mano de obra calificada de la región empleada en el sector turismo.	Porcentaje	7%	2019	Procesos
OCP 3.3	Incrementar a 11% el porcentaje de mano de obra calificada dedicada al sector turismo como proporción del total disponible en la región Ancash, para el año 2022.	Porcentaje de mano de obra calificada de la región empleada en el sector turismo.	Porcentaje	11%	2021	Procesos
OCP 3.4	Durante el 2024, se dará empleo al 13% de la mano de obra calificada de la región Ancash, partiendo del 11% que se tendrá para el 2022.	Porcentaje de mano de obra calificada de la región empleada en el sector turismo.	Porcentaje	13%	2025	Procesos
OCP 4.3	En el año 2022, el porcentaje de trabajadores del sector turismo con empleo formal llegará a 75%, creciendo desde el 67% que se tendrá en el 2020.	Porcentaje de trabajadores con empleo formal.	Porcentaje	75%	2021	Procesos
OCP 4.4	Durante el 2024, el porcentaje de trabajadores con empleo formal dentro del sector llegará a ser de 83%, aumentando desde el 75% que se tendrá para el año 2021.	Porcentaje de trabajadores con empleo formal.	Porcentaje	83%	2025	Procesos
OCP 1.1	Al 2018, la región Ancash recibirá cinco millones de turistas, incrementándose desde los cuatro millones que llegaron en el 2015.	Cantidad de turistas por año.	Personas	5 millones	2017	Clientes
OCP 1.2	Participar en dos ferias internacionales europeas durante el año 2020.	Ferias internacionales donde se ha expuesto.	Cantidad	2	2020	Clientes
OCP 1.3	Para el año 2020, esta región atraerá a 6.3 millones de visitantes, luego de que para el 2018 se esperan cinco millones de turistas.	Cantidad de turistas por año.	Personas	6.3 millones	2019	Clientes
OCP 1.6	Durante el 2024, se alcanzará el récord de 10 millones de turistas por año que visiten la región, conociéndose que para el 2022 se esperan ocho millones.	Cantidad de turistas por año.	Personas	10 millones	2025	Clientes
OCP 2.3	Durante el año 2022, la región Ancash tendrá 1,120 establecimientos de hospedajes, creciendo desde los 1,000 disponibles para el año 2020.	Porcentaje de ocupación promedio.	Porcentaje	%	2021	Clientes
OCP 4.1	El porcentaje de trabajadores en el sector con empleo formal será de 60% en el año 2018, incrementándose a partir del 53% que había en el año 2015.	Aporte a entidades gubernamentales a través de las retenciones a los empleados.	Monto	S/	2019	Financiera
OCP 1.5	En el año 2022, llegarán a la región Ancash ocho millones de turistas, creciendo la cantidad de visitantes a partir de los 6.3 recibidos en el 2020.	Ingreso promedio por turista por año.	Soles	S/	2021	Financiera

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 517), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad del Sector Turismo en la Región Ancash

9.1 Análisis Competitivo del Sector Turismo en la Región Ancash

El análisis competitivo del sector turismo en la región Ancash muestra una posición desventajosa, a pesar de que su territorio cuenta con atractivos arqueológicos y naturales. La falta de competitividad se debe a la carencia de infraestructura turística, así como de una oferta de servicios integrales. Esto da como resultado que la mayoría de visitantes se limiten a contratar solamente hospedaje y, luego, en el sitio, contraten los otros servicios, con lo cual corren el riesgo de contratar a informales. Adicionalmente, se evidenció que el personal que labora en el sector no cuenta con capacitación ni preparación en el servicio orientado al cliente, lo que contribuye a que no se generen experiencias positivas.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Turismo en la Región Ancash

Hasta el momento, el Sector Turismo en la Región Ancash no ha desarrollado ventajas competitivas, sino que cuenta únicamente con ventajas comparativas. Es importante señalar que la ventaja comparativa usualmente es una ventaja natural del país o región. De acuerdo con esto, se considera que el sector no ha realizado nada extraordinario para ser merecedor de aquella. Este es el caso de las zonas arqueológicas y las riquezas naturales existentes en Ancash.

En cambio, la ventaja competitiva está referida a que un país es capaz de producir algo de mejor forma que otro y utilizando la menor cantidad de recursos. Este no es el caso del Sector Turismo en la Región Ancash, ya que se ha evidenciado que otras regiones, tanto a nivel nacional como internacional, ofrecen atractivos similares o incluso más conocidos o divulgados. Estos otros destinos han logrado desarrollar mejor infraestructura tanto para atraer a los turistas como para brindarles un servicio integral. En Ancash, aún existe dificultad para que los visitantes puedan programar circuitos de actividades enfocados en diversos segmentos.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Turismo en la Región Ancash

El término clúster se utiliza para nombrar a agrupaciones de empresas y organizaciones que están en un mismo territorio y cuya operación gira en torno a un determinado producto, servicio o actividad, que, en este caso, es el turismo. Se trata, entonces, de una concentración geográfica de empresas interconectadas. Estas poseen entre ellas una relación de cooperación, pero al mismo tiempo de competencia.

La conformación de un clúster turístico se da en torno a la disponibilidad de un recurso, que, en el caso de Ancash, implica los siguientes lugares: (a) zona arqueológica de Chavín de Huántar, (b) complejo arqueológico de Sechín, (c) parque nacional Huascarán y (d) cañón del Pato, entre otros. Corresponde a las empresas, organismos gubernamentales y personas naturales desarrollar la infraestructura que permita la visita a estos lugares. De este modo, se facilitaría el ofrecimiento de servicios a los visitantes.

El potencial clúster de turismo está compuesto por 10 entes. Estos son los que siguen: (a) PromPerú, (b) Gobierno Regional de Ancash, (c) hoteles y hospedajes, (d) restaurantes y bares, (e) transportistas urbanos e interprovinciales, (f) operadores turísticos, (g) agencias de viajes y turismo, (h) guías turísticos, (i) policías y serenazgos, (j) administración de parques nacionales y zonas arqueológicas, entre otros. En general, son todos los actores que se involucran en la cadena de valor de los servicios turísticos, ya que todos influyen en la percepción que el turista se lleva del lugar, la cual se basa en su experiencia.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que el clúster turístico en la región Ancash tenga éxito, debe cumplir con ciertos requisitos, pero principalmente se requiere que esté bien engranado. Esto significa que se requiere sincronía en el nivel de los servicios, ya que todos ejercen impacto directo sobre el visitante. Es así que el turista juzgará su experiencia en Ancash por la totalidad de los

servicios brindados y basta una deficiente atención para que se perjudique toda la cadena y la percepción sea negativa.

Otros aspectos estratégicos del clúster de turismo son los siguientes: (a) actividades diversas e infraestructura para extender la estadía de los visitantes, (b) atraer turistas con poder adquisitivo para que el gasto diario promedio se incremente y así se beneficien todos los actores, para lo cual se requiere infraestructura y servicios de calidad; (c) trabajo mancomunado o cohesionado que permita brindar una oferta integral para que los visitantes puedan adquirir paquetes y así utilizar una variedad de servicios durante su estadía, y (d) involucrar a los habitantes de la región repartiendo los beneficios de la actividad turística y mejorando las condiciones de vida de la población de Ancash.

9.5 Conclusiones

Se ha establecido que el Sector Turismo en la Región Ancash posee ventaja comparativa al contar con centros de atracción de turistas como la zona arqueológica de Chavín o distintos parajes naturales. Sin embargo, no posee ventaja competitiva, ya que no cuenta con infraestructura de calidad para atender a los turistas, por ejemplo, la mayoría de los hospedajes no están clasificados. Además, el personal es principalmente informal y no cuenta con capacitación ni formación orientada a la actividad turística.

Es factible la conformación de un clúster que incluya a todos los actores de la cadena de valor, siempre con el enfoque de brindar una experiencia inolvidable a los turistas. Para lograrlo, se requiere un trabajo en conjunto de las empresas de hospedaje, los operadores turísticos, las agencias de viajes, los guías, los restaurantes y transportistas, entre otros, y todos bajo la dirección de PromPerú región Ancash que es el ente promotor y líder natural del sector. Este clúster debe ser capaz de atraer turistas, incrementar la cantidad de días de estadía y su gasto promedio diario, repartiendo el beneficio de la actividad turística entre la población de la región.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se culmina el desarrollo del Plan Estratégico para el Sector Turismo en la Región Ancash a través de la presentación del Plan Estratégico Integral, con el cual se comprueba la alineación de todo el documento. Además, se presenta las conclusiones y recomendaciones finales, culminando con la descripción de la situación esperada para el año 2025.

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 36, se presenta el Plan Estratégico Integral que detalla, en la parte superior central, la visión que se tiene del sector turismo en la región Ancash para el año 2025. A partir de esta, se desprenden los objetivos a largo, enmarcados por los intereses del sector y los principios cardinales. Asimismo, de estos se derivan los objetivos a corto plazo que aparecen en la parte inferior de la tabla. El centro corresponde a las estrategias que se implementarán y, tal como se observa, efectivamente contribuyen al logro de los OLP. En el lado derecho, se presenta los valores y el código de ética, mientras que, en el lado izquierdo, se ubica la misión, indicando que la implementación estratégica se tiene que dar dentro de este marco.

10.2 Conclusiones Finales

Al finalizar el Plan Estratégico del Sector Turismo en la Región Ancash, se llega a las siguientes conclusiones:

1. La visión del sector turismo de Ancash para el año 2025 contempla el accionar del sector de manera integrada para ofrecer experiencias inolvidables a los visitantes al contar con infraestructura de calidad y personal calificado. En la actualidad, la región cuenta con una visión, desde el punto de vista de la Municipalidad Departamental, y con un enfoque generalizado y no específico para el sector turismo.

Tabla 36

Plan Estratégico Integral del Sector Turismo en la Región Ancash

Visión						
Al 2025, la región Ancash será el tercer destino turístico del país, luego de Lima y Cusco, con infraestructura de calidad y personal calificado para ofrecer experiencias inolvidables, promoviendo el desarrollo socioeconómico de la región.						
Intereses del sector 1. Cantidad de visitantes. 2. Infraestructura de calidad. 3. Personal calificado. 4. Experiencias inolvidables. 5. Desarrollo socioeconómico de la región.	Objetivos de largo plazo				Principios cardinales 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos	
	La región Ancash recibirá 10.4 millones de turistas en el año 2025.	Tener 1,400 establecimientos de hospedajes en el año 2025.	Al 2025, un 15% de la mano de obra calificada de la región Ancash trabajará en el sector turismo.	El 90% de los colaboradores del sector turismo en Ancash estarán en condición de empleados formales.		
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas	
E2	Desarrollar servicios por Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada.	X				P1: Promover la formalización de las empresas. P2: Fomentar la capacitación en atención al cliente. P3: Mejorar continuamente los servicios. P5: Fijar precios justos para los servicios turísticos.
E3	Penetración en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima.	X	X	X	X	P1: Promover la formalización de las empresas. P2: Fomentar la capacitación en atención al cliente. P3: Mejorar continuamente los servicios. P4: Incentivar la cooperación entre las empresas privadas y las entidades públicas. P5: Fijar precios justos para los servicios turísticos.
E4	Desarrollar el mercado de turistas extranjeros provenientes de China.	X	X	X	X	P1: Promover la formalización de las empresas. P2: Fomentar la capacitación en atención al cliente. P3: Mejorar continuamente los servicios. P4: Incentivar la cooperación entre las empresas privadas y las entidades públicas. P5: Fijar precios justos para los servicios turísticos.
E5	Penetrar en el mercado de turistas extranjeros europeos.	X	X	X	X	P1: Promover la formalización de las empresas. P2: Fomentar la capacitación en atención al cliente. P3: Mejorar continuamente los servicios. P4: Incentivar la cooperación entre las empresas privadas y las entidades públicas. P5: Fijar precios justos para los servicios turísticos.
E6	Desarrollar el mercado de turistas extranjeros de los EE.UU.	X	X	X	X	P1: Promover la formalización de las empresas. P2: Fomentar la capacitación en atención al cliente. P3: Mejorar continuamente los servicios. P4: Incentivar la cooperación entre las empresas privadas y las entidades públicas. P5: Fijar precios justos para los servicios turísticos.
E7	Mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados.	X	X	X		P1: Promover la formalización de las empresas. P3: Mejorar continuamente los servicios. P4: Incentivar la cooperación entre las empresas privadas y las entidades públicas. P5: Fijar precios justos para los servicios turísticos.
E10	Desarrollar servicios de turismo ecológico.	X		X	X	P1: Promover la formalización de las empresas. P2: Fomentar la capacitación en atención al cliente. P3: Mejorar continuamente los servicios. P4: Incentivar la cooperación entre las empresas privadas y las entidades públicas. P5: Fijar precios justos para los servicios turísticos.
Misión Ser un destino turístico atractivo para nacionales y extranjeros, en base a sus riquezas naturales y culturas, que serán explotadas de manera sostenible por empresas autorizadas, que ofrecerán hospedajes de calidad, con operadores turísticos experimentados y serviciales, y brindarán acceso fácil y servicios de telecomunicaciones eficientes, lo cual generará ingresos para las distintas comunidades de la región.						
Indicadores de aprendizaje interno: *Porcentaje de empleados del sector que están capacitados en satisfacción de clientes. *Porcentaje de empleados que reciben capacitación y/o entrenamiento.	OCP1.1: Al 2018, la región Ancash recibirá cinco millones de turistas, incrementándose desde los cuatro millones que llegaron en el 2015. OCP1.2: Participar en dos ferias internacionales europeas durante el año 2020. OCP1.3: Para el año 2020, esta región atraerá a 6.3 millones de visitantes, luego de que para el 2018 se esperan cinco millones de turistas.	OCP2.1: En el año 2018, la región Ancash contará con 887 establecimientos de hospedajes registrados, a partir de 789 que había en el 2015. OCP2.2: Al culminar el año 2020, la región tendrá 1,000 establecimientos de hospedajes, aumentando desde los 887 que se estima habrá en el 2018.	OCP3.1: En el año 2018, la mano de obra calificada dedicada al sector turismo ascenderá a un 7% del total disponible en la región. OCP3.2: Lograr un aumento en la mano de obra total calificada del departamento que está empleada en el sector turismo, pasando del 7% que se tendrá en el año 2018 a 9% para el 2020.	OCP4.1: El porcentaje de trabajadores en el sector con empleo formal será de 60% en el año 2018, incrementándose a partir del 53% que había en el año 2015. OCP4.2: Para el año 2020, el porcentaje de trabajadores del sector con empleo formal será de 67%, desde el 60% esperado para el 2018.		
Indicadores procesos: *Número de establecimientos de hospedaje registrados. *Porcentaje de mano de obra calificada de la región empleada en el sector turismo. *Porcentaje de trabajadores con empleo formal.	OCP1.4: La cantidad de restaurantes aumentará en 6% al año, entre el 2019 y el 2021. OCP1.5: En el año 2022, llegarán a la región Ancash ocho millones de turistas, creciendo la cantidad de visitantes a partir de los 6.3 recibidos en el 2020.	OCP2.3: Durante el año 2022, la región Ancash tendrá 1,120 establecimientos de hospedajes, creciendo desde los 1,000 disponibles para el año 2020.	OCP3.3: Incrementar a 11% el porcentaje de mano de obra calificada dedicada al sector turismo como proporción del total disponible en la región Ancash, para el año 2022.	OCP4.3: En el año 2022, el porcentaje de trabajadores del sector turismo con empleo formal llegará a 75%, creciendo desde el 67% que se tendrá en el 2020.		
	OCP1.6: Durante el 2024, se alcanzará el récord de 10 millones de turistas por año que visiten la región, conociéndose que para el 2022 se esperan ocho millones.	OCP2.4: Partiendo de los 1,120 hospedajes registrados que se tendrán en el 2022, se logrará llegar a 1,260 de estos establecimientos para el 2024.	OCP3.4: Durante el 2024, se dará empleo al 13% de la mano de obra calificada de la región Ancash, partiendo del 11% que se tendrá para el 2022.	OCP4.4: Durante el 2024, el porcentaje de trabajadores con empleo formal dentro del sector llegará a ser de 83%, aumentando desde el 75% que se tendrá para el año 2021.		
Estructura organizacional: El liderazgo le corresponde a PromPerú Ancash, que debe asumir un rol promotor, uniendo los esfuerzos de los distintos actores como proveedores de hospedaje, operadores turísticos, agencias de viajes, restaurantes y transportistas, entre otros.						
Valores: Cultura de planeación, cumplimiento de los compromisos, desarrollo sostenible, concertación entre sector público y privado, apropiación del conocimiento.						
Código de ética • Rendición constante de cuentas. • Resolución de los conflictos. • Respeto de las singularidades. • Fomento del marco para el diálogo y colaboración entre el Estado, los gobiernos regionales y locales y la sociedad civil • Desarrollo de un entorno favorable para el libre ejercicio de actividades productivas.						

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 573), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

2. Dentro del marco de este plan estratégico, se ha definido que el Sector Turismo en la Región Ancash constituye un destino turístico atractivo para nacionales y extranjeros, en base a sus riquezas naturales y culturales, que serán explotadas de manera sostenible por empresas autorizadas, las cuales ofrecerán hospedajes de calidad, con operadores turísticos experimentados y serviciales, y brindarán acceso fácil y servicios de telecomunicaciones eficientes, lo cual generará ingresos para las distintas comunidades de la región.
3. La misión propuesta implica que se crearán ventajas competitivas para el sector, teniendo como base las ventajas comparativas que le otorgan sus riquezas naturales y culturales. Esa ventaja competitiva estará basada en infraestructura de calidad, entidades con experiencia y vocación de servicio. Además, se requiere acceso a telecomunicaciones y vías de comunicación para conectar a las distintas poblaciones y facilitar el acceso a los atractivos que posee la región.
4. El Sector Turismo en la Región Ancash tiene la posibilidad de aprovechar diversas oportunidades que le brinda el entorno. Estas son las siguientes: (a) marco legal que decreta a la actividad turística como prioritaria, (b) políticas que estimulan el turismo nacional, (c) PBI regional superior al promedio nacional y (d) sector turismo en crecimiento, entre otras.
5. Al mismo tiempo, con este plan estratégico, se busca proteger al Sector Turismo en la Región Ancash de las siguientes amenazas: (a) disminución en la tasa de crecimiento económico anual, en la demanda interna y en el consumo privado; (b) informalidad, que representa más del 50% de la fuerza laboral del país; (c) migración negativa en la región, y (d) daños al patrimonio cultural y natural por acciones irresponsables, entre otras.

6. El Sector Turismo en la Región Ancash posee varias fortalezas. Entre ellas, se considera las siguientes: (a) es un empleador importante a nivel regional, (b) posee recursos hídricos y naturales, (c) dispone de riqueza cultural y natural con grandes atractivos, (d) alcanza un índice de visitas a monumentos y museos igual a 1.50 la cantidad de arribos, (e) existe un proyecto para ampliar la cobertura de la banda ancha de Internet y de celular en todos los distritos de la región, entre otras.
7. Con el análisis realizado, se identificó cuatro debilidades. La principal consiste en que el sector está compuesto por diversidad de actores que no trabajan mancomunadamente. A esto se le suma las siguientes: (a) la mayoría de los establecimientos de hospedaje son “no categorizados”, (b) falta información financiera consolidada sobre el sector, y (c) se evidencia infraestructura vial deficiente a lo largo de todo el departamento.
8. Las estrategias retenidas que se van a implementar son las que siguen: (a) desarrollar servicios de Internet para alcanzar a más turistas potenciales con atención personalizada; (b) penetrar en el mercado de turistas nacionales provenientes de Lima; (c) desarrollar el mercado de turistas extranjeros provenientes de China; (d) penetrar en el mercado de turistas extranjeros europeos; (e) desarrollar el mercado de turistas extranjeros de los Estados Unidos, (f) mejorar la infraestructura hotelera existente para que haya una oferta de hospedajes categorizados, y (g) desarrollar servicios de turismo ecológico.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales son las siguientes:

1. Entregar este plan estratégico a la Dirección Regional de Turismo de Ancash. Corresponde a su máxima autoridad la implementación de este y su posterior control.

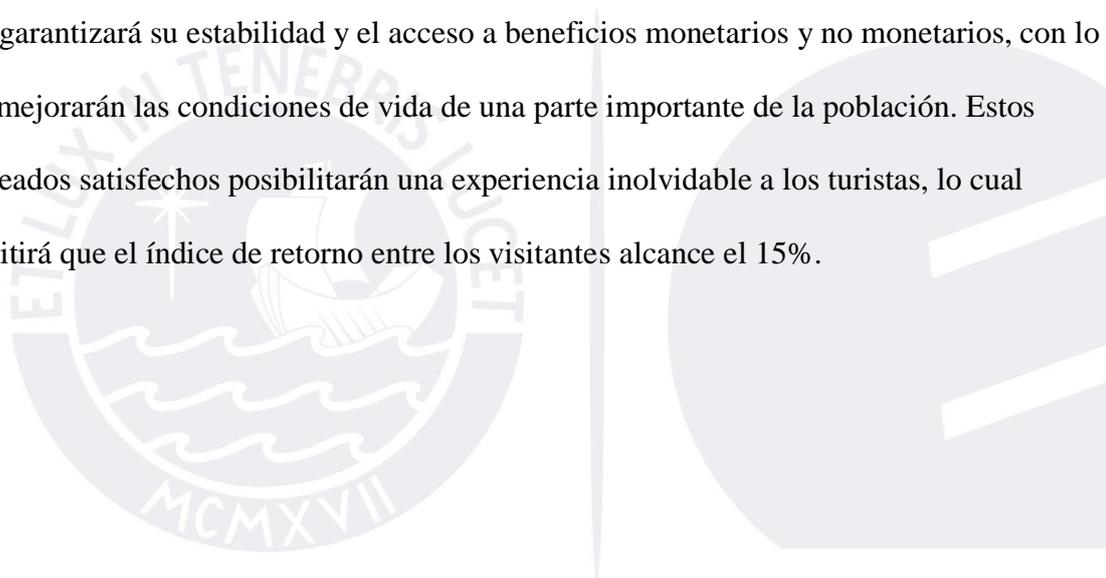
2. Implementar de inmediato el presente plan estratégico, que se ha creado para el sector turismo, con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas, pero también porque las estrategias se han diseñado en función de las condiciones externas e internas actuales. Por lo tanto, la implementación se debe realizar antes de que varíen dichas condiciones.
3. Se debe lograr la cohesión de los actores que componen el Sector Turismo en la Región Ancash, mediante la implementación de la estructura organizacional que se ha creado. El liderazgo del sector le corresponde a PromPerú, que debe actuar como ente promotor para garantizar el cumplimiento con altos estándares de calidad en el servicio a los turistas.
4. Es necesario utilizar el Tablero de Control Balanceado como herramienta de control para el presente plan estratégico. Por lo tanto, cada año, se tiene que calcular los indicadores y compararlos con el valor estimado. En el supuesto caso de que se encuentre diferencias desventajosas, entonces, habrá que aplicar las medidas correctivas.
5. Se debe motivar a todos los colaboradores y empresas del sector para que adopten este plan estratégico a fin de que se logre su implementación con éxito.

10.4 Futuro del Sector Turismo en la Región Ancash

Como consecuencia directa de la implementación de este plan estratégico, especialmente diseñado para el Sector Turismo en la Región Ancash, se logrará cambios importantes con beneficios a favor de la población. El primer cambio que se notará es la llegada gradual de más turistas cada año. Con ello, se espera alcanzar la cifra de siete millones en el año 2025, teniendo conocimiento que, para el 2015, apenas ascendió a cuatro millones de visitantes.

Los turistas se hospedarán en alguno de los 1,060 establecimientos que tendrá la región. Sin embargo, más allá de la cantidad de hostales y hoteles, lo importante es que un gran porcentaje de estos estarán categorizados. Este es un indicador de que cumplen con los estándares de calidad, y de que brindan comodidad y seguridad a los huéspedes. Este crecimiento del sector incrementará su importancia como fuente de recursos económicos y, por lo tanto, como empleador. En este aspecto, se ofrecerá trabajo al 15% de la mano de obra calificada de la región.

El buen servicio que se brinde a los turistas tendrá como fundamento una base de empleados motivados y dispuestos a crear experiencias inolvidables para los turistas. Se parte de la premisa de que un 90% de los colaboradores del sector contará con un empleo formal. Esto garantizará su estabilidad y el acceso a beneficios monetarios y no monetarios, con lo cual mejorarán las condiciones de vida de una parte importante de la población. Estos empleados satisfechos posibilitarán una experiencia inolvidable a los turistas, lo cual permitirá que el índice de retorno entre los visitantes alcance el 15%.



Referencias

- Alarco, G., Avolio, B., Caravedo, B., Cárdenas, J., Chang, L., D'Alessio, F. A.,... Zúñiga, T. (2010). *Rutas hacia un Perú mejor. Qué hacer y cómo lograrlo*. Lima, Perú: Aguilar.
- Alegría, L. (2015, 01 de julio). El flagelo de la informalidad o el Perú que emerge a espaldas del Estado. *Gestión*, p. 14.
- Amadeus. (2007, abril). Lo mejor, la infraestructura. *Revista Savia*, (46), p. 25.
- Andina. (2016a, 22 de abril). Ancash: Turistas generaron ingresos por más de S/. 6 millones durante Semana Santa. *Noticias Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-ancash-turistas-generaron-ingresos-mas-s-6-millones-durante-semana-santa-503069.aspx>
- Andina. (2016b, 26 de marzo). Dos sismos sin daños se registran en Arequipa y Ancash. *Noticias Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-dos-sismos-sin-danos-se-registran-arequipa-y-ancash-604915.aspx>
- Arana, W. (2003, 20 de agosto). Motivación. *Gestiópolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/motivacion.htm>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2012). *Caracterización del departamento de Ancash*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/Ancash-Caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Cuadros históricos anuales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016b). *Producto bruto interno por sectores productivos desde 1951 (Variaciones porcentuales reales)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2015). *Gasto militar (% del PBI)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>

Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ancash. (2016). *Agenda de actividades*. Huaraz, Perú: Autor.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

CCL: Turismo receptivo en el Perú crecería 6% en 2015 (2015, 29 de enero). *Perú 21*, p. 10.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2015). *Memoria institucional 2014*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/memoria-institucional/item/210-memoria-institucional-2014>

Consulado General del Perú en Sao Paulo. (2008). *Ubicación geográfica estratégica*.

Recuperado de

<http://www.consuladoperusp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.

Defensoría del Pueblo. (2007). *La discriminación en el Perú: Problemática, normatividad y tareas pendientes* (Serie Documentos Defensoriales – Documento N° 2). Lima, Perú: Autor.

Destination Queenstown. (2016). *Queenstown activities & attractions*. Queenstown, Nueva Zelanda: Autor.

Feridos 2016: Estos son los días no laborales del próximo año. (2015, 29 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/feriados-2016-estos-son-dias-no-laborables-proximo-ano-noticia-1867049>

Frenk, A. (2014, 28 de julio). ¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos. *Nielsen Noticias*. Recuperado de

<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>

Fuller, N. (2009). *Turismo y cultura: Entre el entusiasmo y el recelo* (versión actualizada). Lima, Perú: PUCP.

Go visit Costa Rica. (2015). *10 mejores destinos en Costa Rica*. Recuperado de <http://www.govisitcostarica.co.cr/travelInfo/10-top-destinations.asp>

Gobierno Regional de Ancash. (2008). *Plan de desarrollo regional concertado 2008-2021 de Ancash*. Huaraz, Perú: Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.

González, I. (2012, 26 de noviembre). Lima y su problema: El centralismo [Mensaje del blog]. Recuperado de <http://historiaenaccion3052.blogspot.pe/2012/11/lima-y-su-problema-el-centralismo.html>

Ica: Multan a Aceros Arequipa por daños en Paracas. (2011, 18 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/lima/ica-multan-aceros-arequipa-danos-paracas-noticia-1335458>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013, octubre). *Producto bruto interno por departamentos 2001-2012*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). Características de la economía departamental. En *Producto bruto interno por departamento 2007-2013* (pp. 1-96). Lima, Perú. Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Compendio estadístico Perú 2015*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Producto bruto interno por departamentos 2014*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Empleo*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Medio ambiente: Superficie de bosques naturales o tropicales, según departamento, 2000, 2005, 2010 y 2013-2014*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016d). *Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016e). *Sociales: Gasto público por alumno en educación básica regular, según departamento*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016f). *Sociales: Número de alumnos matriculados en el sistema educativo nacional, según departamento*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016g). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016h). *Turismo: Entrada de extranjeros, por años*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016i). *Turismo: Visitantes nacionales y extranjeros a monumentos arqueológicos, museos de sitio y museos, según direcciones*

regionales de cultura. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>

Inversión chilena en Perú permitió generar 117,218 empleos desde 1990. (2015, 06 de mayo).

Gestión, p. 12.

León, R. (2003). *El cambio y la gestión del cambio organizacional*. La Habana, Cuba: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.

Levine, R., Loayza, N., & Beck, T. (2000). Financial intermediation and growth: Causality and causes. *Journal of Monetary Economics*, 46(1), 31-77.

Ley 29408. Ley General de Turismo. Congreso de la República del Perú (2009).

Lira, P. (2016, 19 de enero). ¿Qué situación económica deja el presente gobierno al siguiente?

Gestión, p. 10.

MEF defiende beneficios de programas sociales y asegura que economía peruana crecerá 4% en 2016 y 4.5% en 2017. (2016, 25 de abril). *Gestión*, p. 12.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Complejo arqueológico cerro Sechín*.

Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/OTROS/inventario%20turistico/Ficha.asp?cod_Ficha=223

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Indicadores mensuales de capacidad y uso de la oferta de alojamiento*. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/turismo/estadistica/clasificados/actividad.asp>

Ministerio de Cultura. (2015a, 25 de noviembre). Ministerio de Cultura realiza acción

arqueológica de emergencia en la zona arqueológica monumental Chavín de Huántar.

Noticias del Sector. Recuperado de

<http://www.cultura.gob.pe/es/comunicacion/noticia/ministerio-de-cultura-realiza-accion-arqueologica-de-emergencia-en-la-zona>

- Ministerio de Cultura. (2015b). *Sitio arqueológico Chavín*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/sitiosdepatrimoniomundial/listapatrimoniomundialperu/sitioarqueologicochavin>
- Ministerio de Defensa. (2015). *Libro blanco de la defensa nacional*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2015). *Ancash: Camino al desarrollo*. Lima, Perú: Autor.
- Núñez, A. (2014, 01 de junio). Persiste esa sensación de que hay dos Perú: Que una cosa es la que pasa en Lima y otra fuera de ella. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/01-06-2014/persiste-esa-sensacion-de-que-hay-dos-peru-que-una-cosa-es-lo-que-pasa-en-lima-y-otra-fuera-de-ella>
- PromPerú. (2014). *Perfil del turista extranjero 2013*. Lima, Perú: Autor.
- PromPerú. (2015). *Perfil del turista extranjero 2014*. Lima, Perú: Autor.
- PromPerú. (2016a). *Perfil del vacacionista nacional 2015*. Lima, Perú: Comunica 2.
- PromPerú (2016b). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/#>
- PromPerú planea superar los 37 millones de viajes al interior. (2014, 04 de abril). *Revista Vamos de El Comercio*, p. 4.
- Risco, J. (2016, 04 de febrero). Ancash situación laboral es deprimente. *Huaraz Noticias*. Recuperado de <http://www.huaraznoticias.com/titulares/ancash-situacion-laboral-es-deprimente>
- Reglamentan devolución de impuestos a turistas (2012, 28 de agosto). *El Peruano*, p. 10.
- Sandoval, W., & Iturbide, L. M. (2012). *La motivación*. Recuperado de <http://psiquiatria.facmed.unam.mx/pregrado/docs/unidad3.2.pdf>
- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: WEF.
- Showat, A. (2014, marzo). Tourism in Queenstown. *Infogram*. Recuperado de <https://infogr.am/Tourism-In-Queenstown>

Travel Journal. (2015). *Bus journey through Canon del Pato*. Recuperado de

<http://www.traveljournals.net/pictures/112996.html>

TripAdvisor. (2015). *Arenal mundo aventura*. Recuperado de

[https://www.tripadvisor.es/ShowUserReviews-g309226-d939093-r246704515-](https://www.tripadvisor.es/ShowUserReviews-g309226-d939093-r246704515-Arenal_Mundo_Aventura-La_Fortuna_de_San_Carlos_Arenal_Volcano_National_Park_Provi.html)

[Arenal_Mundo_Aventura-](https://www.tripadvisor.es/ShowUserReviews-g309226-d939093-r246704515-Arenal_Mundo_Aventura-La_Fortuna_de_San_Carlos_Arenal_Volcano_National_Park_Provi.html)

[La_Fortuna_de_San_Carlos_Arenal_Volcano_National_Park_Provi.html](https://www.tripadvisor.es/ShowUserReviews-g309226-d939093-r246704515-Arenal_Mundo_Aventura-La_Fortuna_de_San_Carlos_Arenal_Volcano_National_Park_Provi.html)

Turismo Ancashino. (2016, 22 de enero). Atractivos de Ancash [Imagen del blog].

Recuperado de <http://turismoancashino.blogspot.pe/2016/01/ancash-mostrara-sus-atractivos.html>

Turismo Cuzco. (2015). *Razones para visitar Cusco*. Recuperado de

<http://www.turismocuzco.com/visitar-cusco-en-peru/>

Tutoría Mundo Mejor. (2011, 09 de marzo). Conociendo Ancash [Mensaje del blog].

Recuperado de <http://tutoriamundomejor.blogspot.pe/2011/03/conociendo-ancash.html>

Vásquez, L. (2015, 31 de julio). El boom del turismo en el Perú: De solo Machu Picchu a un país multideestino. *Gestión*, p. 14.